

Что мешает сети «585» стать «Пятерочкой» ювелирного рынка с. 16

Чем помог «Аквафору» метиленовый голубой с. 22

Как превратить сайт знакомств в эффективного хедхантера с. 56

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№23 (255) 16.06 — 22.06.2008
sf.kommersant.ru

14,5 тыс. руб.
ежегодно тратят на обучение
одного сотрудника крупные
компании в России с. 50

МУЛЬТИКАПИТАЛ

Можно ли увеличить капитал с помощью мультипликации с. 30

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



**Опередить настоящее просто.
Для того, кто сам – часть будущего. Audi R8.**



РЕКЛАМА

Горячая линия Audi: +7 495 775 8888;
8 800 200 2333

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



частная практика



с. 16

ТАЙМ-АУТ

ВОЙНА ЗА ЗОЛОТО «Ювелирная сеть 585» росла так быстро, что по количеству магазинов в полтора-два раза обогнала конкурентов. Собиралась расти и дальше, но была вынуждена окопаться на занятых позициях

АМБИЦИИ

НА ГРЕБНЕ ВОДЫ Крупнейший российский производитель бытовых фильтров для воды «Аквафор» загорелся идеей покорить мировой рынок. Приживутся ли его фильтры в западных и восточных водах? с. 22

СТРАТЕГИЯ

ОДЕЖДА В ПРИДАНОЕ В обмен на 51% акций компания Maratex, развивающая в России марки Esprit и Peacocks, получила доступ к брендовому портфелю одного из крупнейших одесных дистрибуторов EM&F. Главное теперь — управиться с этим богатством с. 26

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

СКАЗКА — ЛОЖЬ Российские аниматоры выпустили первые коммерчески удачные мультфильмы. Над отраслью сгустились инвесторы. Но похоже, что отечественным мультипликаторам деньги нужны в последнюю очередь с. 30

СДЕЛКА

АППЕТИТНЫЕ РИСКИ В составе акционеров «Росинтера» неожиданно для его владельца Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко появились сразу два фонда — Renaissance Securities и Citigroup Global Markets Limited. В ресторанном бизнесе зреют несколько сделок M&A с. 38

дневник наблюдений с. 08

Зачем Олег Дерипаска обручился с питерским губернатором Валентиной Матвиенко / Чем грозит «Газпрому» звание крупнейшей компанией в мире / Почему норвежцам не по вкусу рыба «Золотого терема» / Что общего между взбесившимся клерком и Тимуром Бекмамбетовым / Перед кем мечтает выслужиться «Эльдорадо» / Почему Lotte Confectionery опоздала с выходом в Россию / Что в АвтоВАЗе стоит больше, чем все иностранные автозаводы в России вместе взятые / Сколько лет занял путь SABMiller до Владивостока / Какие дивиденды можно получить с антитрендов

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ПЕРЕХОД В ГИПЕРПРОСТРАНСТВО

MySpace приучит российских рекламодателей к технологии «гипертаргетирования» с. 40

WOW Алкотест для кормящих матерей / Зарядись от USB / Ностальгия по Atari / Госстатистику — в доход с. 44

МЫСЛИ

РИНГТОНОВ И ЗРЕЛИЩ! Новое развлечение для «мобилизованной» толпы с. 46

МЕТОДЫ

АЛИ-БАБА И 40 МЛН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Китайская компания Alibaba миллионера Джека Ма — это IPO на \$1,5 млрд, второе по объемам после Google с. 48

СВОЯ ИГРА

КОГДА ДЕНЕГ НЕТ Интернет-обзоры самых дешевых магазинов Москвы приносят выпускнику мехмата МГУ 100 тыс. руб. в месяц с. 49

лаборатория



с. 50

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

ЗАЧЕТ ПО БИЗНЕСУ «Секрет фирмы» представляет лучшие образовательные проекты, разработанные компаниями

КРЕАТИВНЫЙ РЕКРУТМЕНТ

ЗАКАДРИТЬ С ОГОНЬКОМ Поиск креативных людей тоже должен быть креативным с. 56

КОММУНИКАЦИИ

«НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДИТ ПЕРСОНИФИКАЦИЯ СВЯЗИ»

Гарретт Джонстон о стратегии МТС в отношении 3G, 4G и 5G с. 60

РЕЦЕНЗИЯ

ПРОДАЖНОЕ ВОЛШЕБСТВО

Джеффри Фокс еще раз доказал: все можно продать дважды с. 65



принципы

В других странах всегда больше времени для маневра, больше комфорта. А в России словно в спорткаре едешь: расслабиться не удастся, но и такого удовольствия вы больше нигде не получите
Филипп Дельпаль с. 66

в блогах с. 46

Как сокрушить Google? Более удобным поиском? Yahoo! и Microsoft ищут победы в технологиях, но в конкурентной борьбе технология не самое совершенное оружие. Лучше заплатить популярнейшим сайтам около \$1 млрд, чтобы те сами отказались индексироваться в Google
Марк Кубан

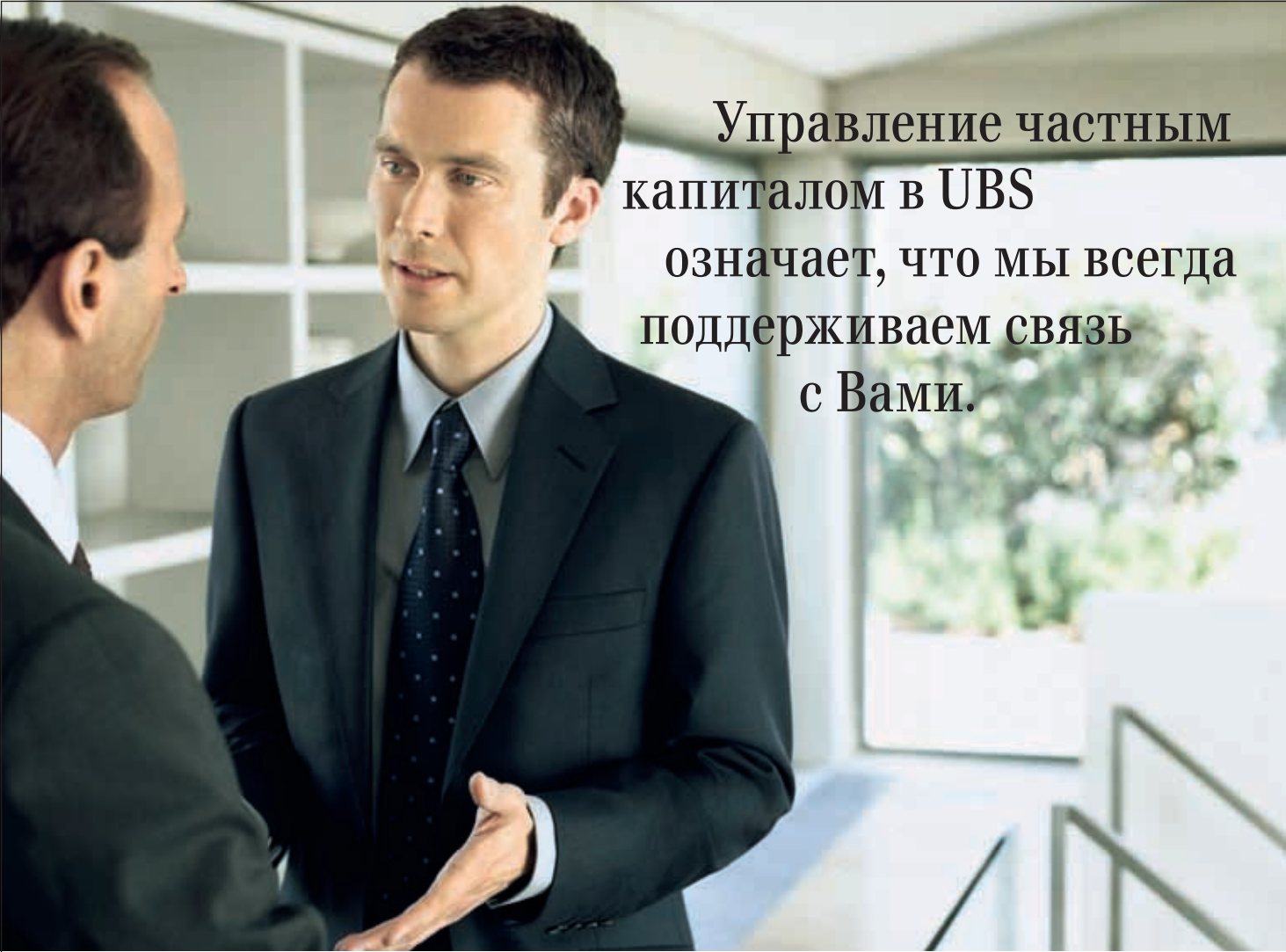
в колонках с. 47

Турция могла бы быть туристической Меккой для богатых, если бы не ужасный сервис. Но у акционеров не хватает воли нанять управляющим иностранца
Евгений Чичваркин

почта с. 06

спроси Секрет фирмы с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iОpe. Информационные технологии 30 июня** Лучшие инвестиционные фонды 7 июля **iОpe. Информационные технологии 14 июля** Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Управление частным капиталом в UBS означает, что мы всегда поддерживаем связь с Вами.

Управление частным капиталом в UBS – это, прежде всего, взаимоотношения, которые позволяют нам понимать Ваши потребности и находить решения для их осуществления. Это отношения, позволяющие менять приоритеты в зависимости от изменений в Вашей жизни и инициативно предлагать решения в соответствии с Вашими целями. Это всесторонние отношения, не ограничивающиеся балансовым отчетом или анализом конъюнктуры рынка. Это долгосрочные взаимоотношения, основанные на более чем 140-летнем опыте в управлении частным капиталом, а также знаниях, накопленных в ходе ведения бизнеса в 50 странах мира. Наша задача – помочь Вам уверенно принимать правильные финансовые решения. Наше обязательство – успешно реализовывать их. Такие взаимоотношения мы называем “You & Us”.

До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах ООО “Ю Би Эс Банк” и условиях их предоставления, а также получить иную информацию, которая должна быть предоставлена в соответствии с законодательством РФ, можно по тел.: +7 (495) 648-24-50.

www.ubs.com/russia

Wealth
Management

You & Us



Реклама. Приведенная в настоящем тексте информация может относиться к международной финансовой группе UBS AG, имеющей в России представительство, а также к ее аффилированным лицам. Услуги в России оказываются ООО “Ю Би Эс Банк”, юридический адрес: 2/2 Павелецкая пл., Москва, 115054. На основании лицензии Центрального Банка РФ № 3463 от 6 июня 2006 г.; лицензий профессионального участника рынка ценных бумаг, выданных Федеральной службой по финансовым рынкам (ФСФР России): на осуществление депозитарной деятельности – № 007-09356-000100 от 24 августа 2006 г.; на осуществление брокерской деятельности – № 007-09345-100000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление дилерской деятельности – № 007-09349-010000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами – № 007-09354-001000 от 24 августа 2006 г.; лицензии биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле – № 852 от 8 августа 2006 г. © UBS 2008. Все права защищены.

Секрет фирмы

№ 23 (255) 16.06 — 22.06.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ,
 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 — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛХОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корваланкату 27, Кouvola
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
 Редакция не предоставляет справочной
 информации. Редакция не несет ответственности
 за достоверность информации, опубликованной
 в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары
 и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
 «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru,
 допускается только с разрешения авторов (издателя)
 и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным
 товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания
 и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

почта sf@kommersant.ru

«**Меня „зацепили“**» два утверждения — о том, что „новые средние“ хотят нормального европейского сервиса и не хотят платить втридорога. А также, что им надоела теснота. Но мне кажется, что в столице сервис им обеспечивают точно такие же ребята, как и они сами, с такими же требованиями. Вещи втридорога им сбывают опять-таки полные их близнецы, которые тоже привередливы, когда оказываются в роли потребителей. Но проблема в том, что на рабочем месте они исповедуют совершенно другой принцип: „пипл схавает“. И ведь „хавает“ — альтернативы-то нет. В итоге „пипл“ платит в столичном ресторане 20 евро за вино, которое в испанском супермаркете стоит 1 евро за бутылку. Поговорите со своими знакомыми — среди них точно найдутся люди, которые будут оправдывать такие цены („аренда дорогая, для них это нормальная наценка“). И „пипл“ заполняет зал, несмотря на отвратительный сервис по умопомрачительным ценам. Пока все старательно пытаются выглядеть не как „пипл, который хавает“ и одновременно сбывают на своих рабочих местах товары и услуги, для потребления которых всеядный „пипл“ необходим, требовать улучшения сервиса бесполезно». 

Максим Маричев, Москва

«Среднеклассники.жду»

сф №22(254) 09.06.2008

«**Очень своевременная**» идея — писать отзывы и рецензии на разные сервисы, с которыми приходится сталкиваться. Потому что при всей широте выбора сегодня не так-то просто получить качественное обслуживание. Даже вполне обеспеченные люди делятся друг с другом контактами хорошего парикмахера, телевизионного мастера, не говоря уже об отелях и ресторанах. Если уж конкуренция не заставила компании заботиться о клиентах, то давайте заставим их считаться с общественным мнением, выложенным на соответствующем сайте. Когда потребитель, начитавшись отзывов, начнет голосовать ногами, они понесут ощутимый ущерб. Хотя, конечно, это идеальная картина, на практике так получается не всегда. Отзыв — это всегда субъективное мнение, кто-то по жизни настроен более критично, кто-то благодушен. Да и сами мы иногда закрываем глаза на негативную информацию, надеясь, что пронесет». 

Екатерина Семенова, Москва

Мысли. Идеи

сф №22(254) 09.06.2008

«**Отлично понимаю**» господ из Pernod Ricard. Они собрали массу шикарных брэндов (если, конечно, масса может быть шикарной). Им бы теперь переварить все это, выстроить дистрибуцию, определиться с маркетинговой стратегией. Тут не до водки. Тем более не до дорогой водки, которая в России практически никому не нужна и вместо которой те, кто может себе это позволить, употребляют коньяк и виски. В том числе и под марками, скупленными Pernod Ricard. Так уж получилось, что несчастный „Алтай“, приобретенный французами еще в прошлом веке, теперь конкурирует с их же „Апаратом“ и Chivas. И странно вкладываться в „Алтай“, пытаясь затмить свои же бриллианты. У „Алтая“ был только один шанс заявить о себе миру — если бы Pernod Ricard не договорился с братьями по „Столичной“ Шефлером и Логиновым и одновременно проиграл бы тендер на покупку Absolut. Теперь судьба „Алтая“, думаю, мне, незавидна. Скорее всего, он зачахнет в тени больших братьев». 

Надир Шимухамедов, Казань

«Мы потратили рекордные для отрасли деньги»

сф №22(254) от 09.06.2008

НОВАЯ ЭРА В ИТ-ПОДДЕРЖКЕ НА ГРЕБНЕ ВОЛНЫ

Можно ли в современном мире, где Вы можете заказать кофе, сваренный десятком способов, мириться с тем, что ИТ поддержка одинакова для всех? Сегодня Dell изменяет представления о традиционной ИТ-поддержке с помощью сервиса ProSupport - на 100% настраиваемого комплекса сервисов поддержки, которые помогут Вам упростить ИТ-процессы от уровня рабочей станции до центра обработки данных.

- Поддержите своих пользователей или упростите жизнь службе технической поддержки - Вам решать, что для Вас важно
- Быстрый ответ на обращения - в течение минут или часов, но никак не дней
- Сократите время незапланированного простоя оборудования до 48 процентов
- Полный комплекс сервисов от компании номер 1 по мнению Ассоциации профессионалов в области обслуживания и технической поддержки (SSPA) в номинации поддержки критически важного аппаратного обеспечения

СОЗДАЙТЕ СВОЙ СЕРВИС ПОДДЕРЖКИ НА САЙТЕ
www.euro.dell.com/ProSupport



дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c14

пять примеров → c15



В конкурсе на право концессии платной автотрассы Олег Дерипаска неожиданно оказался в одиночестве

Самый богатый россиянин Олег Дерипаска вложит более \$3 млрд в строительство Западного скоростного диаметра — платной автодороги в Санкт-Петербурге. Большая часть этих денег, скорее всего, уйдет на оплату услуг близких к олигарху компаний. ТЕКСТ: татьяна комарова

Одиночество Дерипаски

На прошлой неделе специально созданный под проект консорциум ЗСД «Невский меридиан», половина предприятий которого аффилированы с «Базовым элементом» Олега Дерипаски, победил в конкурсе на право концессии платной автотрассы Западный скоростной диаметр (ЗСД). Победить, впрочем, было несложно: остальные претенденты, прошедшие квалификационный отбор, от участия во втором этапе конкурса отказались добровольно.

Дерипаска вложится в строительство дороги протяженностью 48,9 км. ЗСД соединит южный и северный участки кольцевой автодороги вокруг Петербурга (с выходом на важную для международной логистики трассу Е-16 «Скандинавия»). Это будет платная трасса шириной от четырех до восьми полос. По закону «О концессионных соглашениях» частный инвестор получит долю от сборов за проезд по магистрали. При этом сама дорога остается в собственности государства.

Эксперты рынка полагают, что причиной неожиданного одиночества Дерипаски стали политические мотивы. От участия в проекте отказались крупные международные компании: Deutsche Bank, выступавший вместе с девелопером Alpine Bau, испанская ONL и турецкая Enka. Губернатор Санкт-Петербурга Валентина Матвиенко считает, что «консорциумы не взяли на себя смелость продолжать эту борьбу». Однако в то, что одновременно три западных инвестора неожиданно осознали всю сложность проекта, верится с трудом. Скорее, их отпугнула определенность выбора.

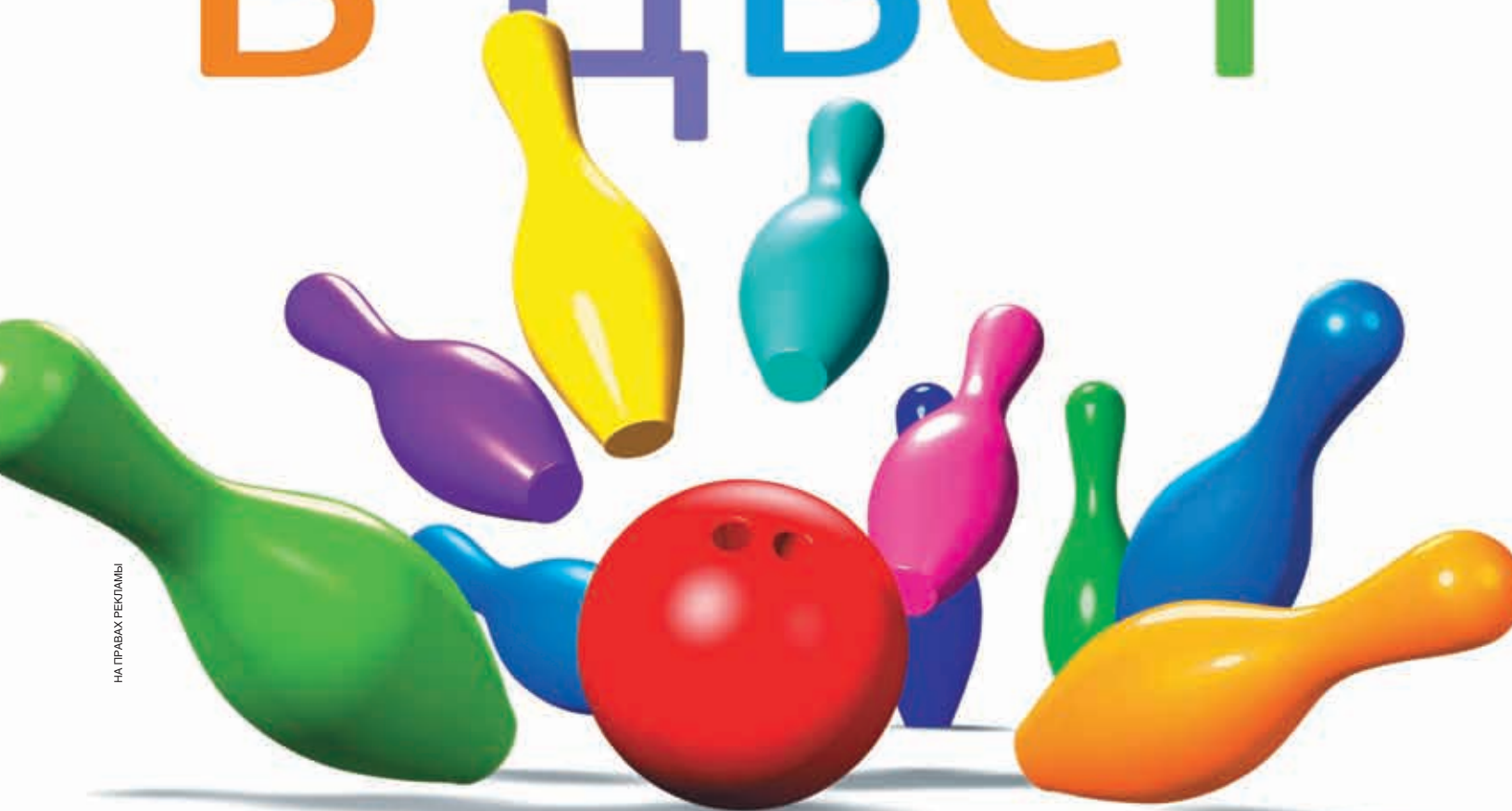
Дерипаска уже участвует в большом количестве питерских инфраструктурных и градостроительных проектов. Дочерние структуры «Базэла» реконструируют аэропорт Пулково, намыывают 447 га новой земли в рамках строительства порта «Морской фасад» на Васильевском острове, строят морской терминал для перевалки нефтепродуктов в порту Приморск и возводят два новых жилых района — Юнтолово и «Северная долина».

Кроме владельца «Базэла» и УК «Лидер» (управляет пенсионными деньгами «Газпрома»), которая собирается участвовать в строительстве трассы Москва—Санкт-Петербург, концессиями пока не заинтересовался никто из отечественных бизнесменов. И это вполне объяснимо. «Окупаемость инвестиций в инфраструктурные проекты на основе частно-государственного партнерства — несколько десятков лет. Не все бизнесмены готовы ждать так долго», — уверен Валерий Зинченко, вице-президент Номос-банка. Официально заявленный срок окупаемости ЗСД составляет 28 лет. Сколько на самом деле будут возвращаться инвестиции — вопрос открытый: он зависит от условий еще не подписанного концессионного соглашения. Скорее, проект был призван заинтересовать западные компании, у кого есть длительный опыт работы с концессиями. Да и требования к рентабельности инвестиций у них ниже.

Но у Дерипаски свой козырь в рукаве — правда, неприлично торчащий. Владелец «Базэла» принадлежит 30% международного строительного концерна Strabag (он, естественно, входит в консорциум), 100% российского девелопера «Главстрой» и 50% корпорации «Трансстрой». «В структуре „Базэла“ есть известные западные строительные компании, способные предоставить качественные технические решения, да и с чиновниками, я уверен, будет налажено полное взаимопонимание», — полагает Зинченко.

Владимир Сергиевский, аналитик «Финама», выражается прямее: «Основную долю в подрядах при разработке и строительстве дороги смогут занять строительные компании Дерипаски, здесь он уже заработает хорошую прибыль». По сути, Дерипаска просто перекачивает деньги из одного кармана в другой. И заодно зарабатывает репутацию лояльного бизнесмена. Ведь иногда власти делают предложения, от которых невозможно отказаться. □

ТОЧНО В ЦВЕТ



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Устройства для цветной печати Xerox отражают наш богатый опыт в технологиях цвета и точное знание потребностей наших заказчиков. Мы разбиваем стереотипы и предлагаем вам лучшие и наиболее эффективные решения.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.



xerox.ru

© 2008. Корпорация XEROX. Все права защищены. XEROX® и Smart Color Printing «Xerox Colour. Бизнес выигрывает в цвете» являются охраняемыми товарными знаками Корпорации XEROX в США и/или в других странах.



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

золотые слова

Алексей Миллер,
председатель
правления
«Газпрома»
→

”

Биржевая капитализация достигнет уровня \$1 трлн, и мы станем самой крупной в мире компанией”

Сейчас «Газпром» на РТС стоит около \$330 млрд. По плану утроение произойдет через 7–10 лет. Если экспортные цены «Газпрома» будут выше \$400 за 1 тыс. куб. м, то мечта Миллера сбудется. Правда, китайская PetroChina первой в мире пробила потолок в \$1 трлн после IPO в ноябре 2007-го, но с тех пор подешевела почти в пять раз.

Игорь Шувалов,
первый вице-премьер
→

”

Защита права собственности — важнейшая задача государства. Именно по тому, справляемся ли мы с этой функцией, можно судить об эффективности всей системы государственного управления”

Эти слова Шувалова на XII Петербургском международном экономическом форуме вызвали особый восторг представителей иностранных инвесторов. Ведь тучи нависли над самым грандиозным СП в России — ТНК-ВР. Оценить, как государство справляется со своей важнейшей задачей, можно будет уже в ближайшее время.



«Эльдорадо» хочет установить новые стандарты в обслуживании техники

«Эльдорадо» рассчитывает стать первой федеральной компанией на рынке обслуживания электронной техники. Денег это компании вряд ли принесет, но поправить имидж поможет. ТЕКСТ: ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА

Сервис дорожке денег

В 2007 году крупнейший в России ритейлер на рынке электроники «Эльдорадо» начал интересный эксперимент: в Санкт-Петербурге компания создала «дочку» HiTechnic, которая занялась доставкой, инсталляцией и обслуживанием техники. Теперь этот бизнес решили поставить на широкую ногу: до конца 2008 года компания планирует открыть свои центры в 100 городах России в магазинах «Эльдорадо» и ЭТО. Остальные игроки выходить в регионы с отдельным «сервисным» брэндом не спешат. «Мы считаем оптимальной работу, когда услуги вроде монтажа и установки мы оказываем сами, а та часть сервиса, которая касается ремонта, обеспечивается за счет аутсорсинга», — говорит Надежда Сенюк, директор по связям с общественностью «Техносилы».

«Эльдорадо» готова предоставить конкурентам такой сервис — компания рассчитывает не только на клиентов розничной сети. «В регионах рынок цивилизованной доставки и обслуживания развит очень слабо. Поэтому мы рассчитываем, что до 30% выручки HiTechnic будет приходиться на обслуживание техники, приобретенной у сторонних продавцов», — уверяет руководитель проекта HiTechnic Иван Устинов. На развитие региональной сервисной сети «Эльдорадо» собирается потратить \$60 млн. А выручка компании в 2008 году должна вырасти до \$61 млн (в 2007-м она составила \$17 млн).

Рынок развит слабо неспроста: на доставке и обслуживании техники больших денег не заработаешь. Как признал PR-директор «Эльдорадо» Илья Новохатский, этот бизнес пока приносит лишь убытки — первую прибыль HiTechnic рассчитывает получить лишь в 2009 году.

Очевидно, задумка в другом. Еще весной 2006-го руководители «Эльдорадо» неожиданно заговорили о сервисе, хотя раньше в основном хвастались низкими ценами. «То, что у нас было, трудно назвать сервисом. Ценник сам должен был подталкивать клиента к покупке», — говорил **СФ** директор по персоналу сети Евгений Михеев. В компанию пригласили на должность директора по операциям бывшего вице-президента по продажам крупнейшей в мире сети электроники Best Buy Алекса Шенделла — он возглавил движение за улучшение качества обслуживания. Раскрутка HiTechnic станет логичным развитием этой стратегии — таким образом, компания сможет контролировать не только процесс продажи техники, но и ее обслуживание. □

КТО КОГО

Морепродуктом по Европам

Снековая компания «Золотой терем», закрепившись на лидирующих позициях в России, решила покорить Европу. Для успеха проекта нужно всего ничего — поменять вкусовые пристрастия европейцев. **текст: полина русяева**

Ни один из опрошенных корреспондентом **СФ** жителей Норвегии не знает, что представляют собой снеки из рыбы и морепродуктов, которые в России занимают около 30% рынка несладких закусок. Однако скоро у норвежцев появится возможность испробовать российский снековый феномен.

ГК «Золотой терем» собирается уже в июне накормить жителей прибалтийских стран своей продукцией из рыбы и морепродуктов «Баренцев». Затем в течение этого и следующего годов «Баренцев» должен проникнуть в Западную и Восточную Европу (для начала — в Болгарию, Польшу, Германию, а также в скандинавские страны). «Территориальная близость, наличие большого количества отдыхающих из России и близость культур» — так объясняет географический выбор своей компании вице-президент по коммерции Петр Потапов.

Сегодня, по собственным данным снековой компании, на российском рынке сушеных морепродуктов она безусловный лидер с долей 28% в денежном выражении и 26% — в натуральном. Сегмент,

на котором специализируется «Золотой терем», самый динамичный: сушеная рыба и морепродукты, по данным Nielsen, прибавляют на 23% в год, тогда как рынок несладких снеков в целом в 2007-м вырос лишь на 11%.

Теперь компания хочет повторить успех на западных рынках. «Золотой терем» планирует потратить в 2008–2009 годах около \$600 тыс. только на дистрибуцию, а к 2010-му намерен продать рыбных снеков в СНГ и Европе на 800 млн руб.

Только вот незадача: рыбные снеки — специфический продукт, который активно потребляют лишь россияне и жители СНГ. «Выходить на новый рынок всегда сложно. Но когда речь идет о европейских странах, где снековым рынкам уже по несколько десятилетий, „сложно“ — это очень мягко сказано», — заявил топ-менеджер одной из ведущих российских снековых компаний. Мало того, что на этих рынках уже сформировались компании-лидеры, так к тому же жители Европы больше привыкли хрустеть чипсами и грызть орехи.

Однако «Золотой терем» смотрит на свои перспективы оптимистично. «Мы планируем позиционировать наш продукт как рыбный снек», — рассказывает Петр Потапов. Он отмечает, что рыбные продукты потребляются в Европе в больших количествах, так что и снеки из морепродуктов вроде как должны быть востребованы. Вовсе не факт. «Допустим, мне предлагают тайский плод и уверяют, что это вкусно и полезно. Но он же такой вониючий, я не понимаю, как его можно есть! Для европейцев наши сушеные морепродукты такая же экзотика», — уверяет один из собеседников **СФ**. □

*Раньше я надеялся на удачу.
Теперь я уверен в успехе.
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

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



три вопроса

Руководитель компании BPL Marketing Варя Авдюшко рассказала, как «взбесившийся клерк» приведет зрителей на новый фильм Тимура Бекмамбетова «Особо опасен».



«Секрет фирмы»: Почему для продвижения фильма вы решили использовать вирусный ролик в интернете про бунт в офисе?

Варя Авдюшко: Интернет позволяет охватить аудиторию, сравнимую с телевизионной. Но при этом Сеть — живой организм, где люди общаются, делятся наблюдениями. Главное — нащупать «болевые точки». А проблема «офисного планктона», стрессов на рабочем месте — одна из них. Не нужно придумывать фантастические миры, важно чувствовать то, что лежит под ногами.

СФ: И каков эффект?

ВА: 11 млн просмотров по всему миру. Специальные программы на радио в Америке, публикации в СМИ, отзывы и комментарии со всех частей света — это все за пять дней, без каких-либо баннеров и прямой рекламы. Мы вообще не платили за размещение.

СФ: Но это же не единственный инструмент продвижения фильма?

ВА: Конечно. Специально для России мы разработали ТВ- и кинотрейлеры. С середины июня на улицах города появится наружная реклама. Мы не делаем кальку с международных версий — запускаем что-то свое, уникальное. Будет еще несколько сюрпризов, о которых говорить пока рано.



Позиции Choco-Pie от Lotte в России ниже некуда

Lotte Confectionery вкладывает \$85 млн в строительство кондитерской фабрики в Обнинске. Но ключевой бренд компании Choco-Pie уже перехватили конкуренты.

ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Иногда лучше жевать

Lotte Confectionery — крупнейшая кондитерская компания Южной Кореи (бренды Choco-Pie, Dream Pie, Dream Cakes), а также третий в мире производитель жевательной резинки (бренд Xylitol). Но в России это темная лошадка.

Беда в том, что Choco-Pie — самый известный бренд из линейки компании, который начнет производить новая фабрика в 2009 году, — уже вывела в Россию южнокорейская Orion. У себя на родине Lotte и Orion выпускают практически идентичные бисквиты, отличающиеся лишь упаковкой и деталями вкуса. Там между брендами идет настоящая маркетинговая война, причем Lotte в ней пока выигрывает.

Словосочетание choco-pie («шоколадный пирог») нельзя запатентовать, как нельзя это проделать с товарными категориями вроде сыра, хлеба, молока. Из-за этого и неразбериха с происхождением бренда Choco-Pie: и Lotte, и Orion приписывают его себе.

Действия Lotte Confectionery до недавнего времени были весьма хаотичными: то на Дальнем Востоке объявятся, то начнут договариваться с дистрибуторами в Западной Сибири и уже лет пять как делятся планами построить свой собственный завод.

Orion же слова на ветер не бросает: компания открыла три завода, наладила дистрибуцию и ведет на центральных ТВ-каналах рекламную кампанию с персонажем Михаила Галустяна. Результат налицо: по данным Nielsen, Choco-Pie от Orion лидирует в категории упакованного печенья, покрытого шоколадом, в феврале доля в натуральном выражении по городам-миллионникам у него составила 40,6% против 35,6% у «Большевика». Продажи Choco-Pie от Lotte в рейтинг не вошли: они крайне малы. «Хотя на родине этих компаний, в Корее, все с точностью до наоборот: позиции Lotte очень прочны, а доля Orion мала», — отмечает Алексей Ражба, коммерческий директор компании «Ай-Си-Эс».

В российском подразделении Orion прихода конкурентов ожидали давно и успели подготовиться. «Они будут конкурировать за счет низких цен. На нашей же стороне — длительный срок работы в России, выстроенные системы коммуникаций и стимулирования продаж», — говорит Максим Шеховцов, руководитель отдела маркетинга компании «Орион интернейшнл Евро». По его мнению, Lotte было бы уместнее сосредоточиться на жевательной резинке. □

С появлением Renault в составе акционеров АвтоВАЗа его планы по инвестициям увеличились втрое и оказались больше, чем у всех 12 иностранных производителей в России вместе взятых. **ТЕКСТ: павел куликов**

Международный автопрорыв

Накануне выпуска 25-миллионного автомобиля на АвтоВАЗе генеральный директор завода Борис Алешин рассказал журналистам о новой инвестиционной программе АвтоВАЗа, разработанной совместно с Renault. В 2009–2012 годах предприятие вложит в развитие до \$3 млрд. Прежде завод был скромнее: в 2008 году планируется израсходовать около \$550 млн. Новая стратегия подразумевает, что АвтоВАЗ станет активным заемщиком. Уже сейчас, как считают акционеры, долг можно будет увеличить до \$1,2 млрд, а в перспективе завод станет занимать еще больше. В этом году АвтоВАЗ разместит 10 выпусков биржевых облигаций, каждый объемом 1 млрд руб. Банк ВТБ уже открыл АвтоВАЗу кредитные

линии на 17 млрд руб. В первую очередь инвестиции будут направлены на долгожданное обновление модельного ряда Волжского завода.

После известия о покупке Renault блокпакета АвтоВАЗа, французский концерн почти сразу перешел Волжскому заводу дорогу, фактически создав ему конкурента. В середине мая российский офис Renault сообщил, что концерн принял решение о сборке на подконтрольном заводе «Автофрамос» в Москве нового хэтчбека Sandero, который окажется конкурентом вазовской Lada Kalina.

На тот момент решение казалось парадоксальным, но после того как стали ясны инвестиционные планы завода, все стало на свои места. Уже сейчас известно, что к 2010 году АвтоВАЗ начнет производить внедорожник на платформе Renault и автомобили классов

В и С, среди которых, возможно, будет тот же Sandero. В планах АвтоВАЗа — выпуск до 1,2 млн автомобилей в год. Для этого концерн собирается приобрести заводы «Ижавто» в Ижевске и «Азия-авто» в Казахстане.

Похоже, у властей все меньше желания поддерживать традиционный отечественный автопром: не случайно, посетив производство «Северсталь-авто» в Алабуге, Владимир Путин заявил: будущее автопрома в России именно за сборкой. Возможно, это просто совпадение, но об изменениях в собственном модельном ряде на АвтоВАЗе говорят все реже. В 2010 году семейство Lada Kalina пройдет рестайлинг: поменяются бамперы, фары, капот и крылья. Произойдут ли изменения в техническом плане, пока неизвестно. Ничего не слышно и о судьбе нового вазовского автомобиля Lada C. □





ДАРИМ ФИТНЕС-ЛЕТО

МОСКВА. Единая справочная служба: (495) 232-50-50

- Пятницкое ш., 29, к.5
- Варшавское ш., 122 А
- ул. Д.Бедного, 4, к.2
- ул. Мосфильмовская, 70
- ул. Селезневская, 9

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ. Единая справочная служба: (812) 633-00-00

- пр. Стачек, 99, ТРК «Континент»
- ул. Энгельса, 33, ТМ «Светлановский»
- пр. Энергетиков, 70, лит.В
- ул. Кораблестроителей, 14

ФИТНЕС-КЛУБ ДЛЯ СВОБОДНЫХ ЛЮДЕЙ.

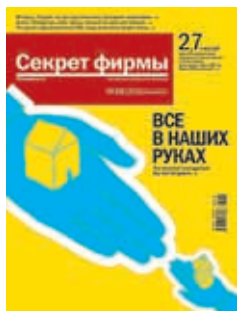
www.fizkult.ru

МОСКВА · САНКТ-ПЕТЕРБУРГ · САРАТОВ · РОСТОВ-НА-ДОНУ

Реклама

«Приобретая же локальные российские брэнды, мы не купим такие успешные марки, которыми уже владеем»

СФ №18/2008, стр. 28–31



SABMiller долго запрягает. Лишь на десятом году своего развития в России компания решилась купить новый актив. Однако быстро поехать теперь будет непросто: конкуренты оказались куда проворнее. **ТЕКСТ:** Александра Убоженко

Пивка для рывка

В SABMiller давно чувствуется нехватка производственных ресурсов. Ее единственный действующий завод в Калужской области производит 6 млн гектолитров ежегодно. Компания «Владпиво», владельцем которой на днях стал SABMiller, разливает 1 млн гектолитров пива в год. Новая площадка SABMiller в Ульяновске, запуск которой состоится в 2009-м, будет немного мощнее дальневосточного приобретения — 3 млн гектолитров. Для сравнения: «Балтика» выпускает около 50 млн гектолитров. Немудрено, что SABMiller приходится обращаться за помощью к другим производителям. Например, свой брэнд «Золотая бочка» он разливает на мощностях «Московской пивоваренной компании» и сибирского завода «Оша».

Тем не менее, сета на трудности с производством, в SABMiller неоднократно подчеркивали, что строительство заводов с нуля — дело, куда более выгодное с точки зрения материальных затрат. А покупка игроков с локальными российскими брэндами для компании, специализирующейся на премиальном сегменте, неинтересна. Впрочем, говорить о том, что сделки M&A компании неинтересны, в SABMiller стали лишь после того, как переговоры с Айратом Хайруллиным о покупке завода «Красный Восток» в Казани не увенчались успехом. По версии генерального директора «САБМиллер Рус» **Джеймса Уилсона**, цена оказалась слишком высока, и отбить инвестиции в разумное время было нереально. В итоге привлекательный актив достался Efes.

«Когда мы запускали строительство завода в Ульяновске, не было завода, который можно было бы за короткий срок привести в соответствие мировым стандартам производства и начать разлив», — объясняет директор по корпоративным вопросам „САБ-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания SABMiller, появившаяся на российском пивном рынке в 1998 году, долгое время довольствовалась одним предприятием в Калужской области. Весной 2007-го она объявила о строительстве завода в Ульяновске, инвестировав в проект \$170 млн. Генеральный директор «САБМиллер Рус» Джеймс Уилсон утверждал, что построить новый завод легче, чем купить действующий и тратить время и средства на его модернизацию. Позиция компании изменилась. Через десять лет после первого приобретения SABMiller решилась на вторую сделку M&A, купив «Владпиво» — крупного производителя пива в Приморском крае.



SABMiller нашел то, что искал десять лет

Миллер Рус» **Надежда Хотина**. — Сейчас мы нашли завод в хорошем состоянии, и его модернизация возможна в среднесрочной перспективе». Не иначе как менеджеры компании отправились во Владивосток пешком: чтобы обнаружить подходящий актив компании потребовалось несколько лет.

Активы этого предприятия в SABMiller оценили в \$69 млн. Впрочем, на рынке считают, что реальная сумма сделки может быть гораздо выше анонсированной. «Заплатили раза в два больше, — уверена аналитик ИК „Проспект“ **Ольга Самарец**. — Сейчас на пивном рынке осталось мало ин-

тересных независимых местных игроков».

Впрочем, приобретение вряд ли позволит SABMiller закрепиться в регионе. На сегодня, по данным «Бизнес Аналитики», в натуральном выражении SABMiller занимает 3,1% рынка Сибири и Дальнего Востока, а «Владпиво» — 2,2%. «Скорее всего, они обгонят лишь „Томское пиво“ с долей 4,8%, а Efes с показателями 7,9% не достанут», — говорит Алексей Кедрин, представитель «Балтики». Существенно выигрывает компания, скорее всего, лишь на логистике: «Владпиво» станет ее форпостом на Дальнем Востоке. **СФ**

Как зарабатывают на антитрендах

Всегда найдутся компании, готовые пойти вразрез с традиционными трендами. Это рискованно, зато может принести хорошие дивиденды.



DPA/PHOTAS

№ 1 Деньги на релаксации
У энергетических напитков обнаружился антипод. В начале июня 2008 года американская компания Innovative Beverage Group (IBG) выпустила антиэнергетик с простым названием Drank (от английского «выпил»). Основная задача безалкогольного напитка со вкусом винограда не взбодрить людей, а, напротив, расслабить, о чем свидетельствует надпись на банке: Slow your roll («Притормози»). Полулитровая банка Drank в рознице стоит \$5, что сопоставимо с ценой энергетических коктейлей. Пока говорить о коммерческом успехе проекта рано, но напиток уже продается более чем в 500 магазинах на юге США. В свое время производители энергетических коктейлей создали рынок, мировой оборот которого в 2007 году составил \$6,6 млрд, а в этом может вырасти еще на 20%. Если IBG удастся доказать, что умение расслабляться так же важно, как и быть в тонусе, она может стать пионером на не менее привлекательном рынке. □

№ 2 Новая эстетика. Компания Unilever запустила в 2004 году провокационную рекламную кампанию брэнда Dove, где вместо привычных топ-моделей товар продвигали обычные женщины — немного в теле, чересчур веснушчатые, пожилые. Конкуренты посчитали маркетинговый ход неправильным. Потребители же проголосовали в пользу естественности: продажи косметических средств от Dove за год выросли на 20% и, по данным Euromonitor, составили \$2,5 млрд. Вот только репутацию брэнда недавно подпортил скандал. Выяснилось, что компания все-таки не решилась показать натуральность во всей красе и кое-где прибегла к помощи проверенного Photoshop. □

№

Добровольное ограничение.

Интернет-магазины стараются заниматься продажей различных видов техники и электроники. Компания «Ютинет.Ру» демонстративно ограничилась ноутбуками, решив, что узкая специализация повысит доверие потребителей. Наценка на ноутбуки в «Ютинет.Ру» действительно достигает 11% против 6–7% в среднем у конкурентов. Оборот компании по итогам 2007 года составил \$12 млн. Правда, в настоящий момент «Ютинет.Ру» задумалась о диверсификации бизнеса и стала продавать проекторную и цифровую технику, но через отдельные онлайн-магазины, независимые от первого. □

№

Мороженое со сковородки.

В 2004 году американская компания Poly Science, специализирующаяся на производстве промышленного и кухонного оборудования с постоянным контролем температуры, создала антисковороду. Вместо того чтобы жарить, Anti-Griddle замораживает продукты. Правда, на сковороду она не похожа, а напоминает скорее печь. Создатели рекомендуют использовать Anti-Griddle для приготовления десертов и блюд, требующих полного или частичного охлаждения. Замораживающая сковорода стоимостью около \$1 тыс. нашла своего покупателя среди рестораторов. □

№

Запах грязи. Духи не должны вкусно пахнуть, решил Кристофер Бросиус, основавший в США в 1996 году парфюмерный дом Demeter Fragrance Library. Всего в архиве компании более 1,2 тыс. ароматов, которые позиционируются как антипарфюм. Самые знаменитые из них — «Грязь», «Помидор», «Гроза» и «Снег». Стоят они около \$30 за флакон емкостью 15 мл (для сравнения: Chanel №5 стоит около \$40). Покупателям предлагается использовать не только моноакценты, но и смешивать их, создавая свой индивидуальный запах. Приверженцами необычных ароматов стали многие голливудские звезды, например, Шерон Стоун и Дрю Бэрримор. □



REUTERS





НИКИТА ИФАНТЬЕВ

частная практика

ТАЙМ-АУТ

амбиции → с22
стратегия → с26

«ЮВЕЛИРНАЯ СЕТЬ 585» РОСЛА ТАК БЫСТРО, ЧТО ПО КОЛИЧЕСТВУ МАГАЗИНОВ В ПОЛТОРА-ДВА РАЗА ОБОГНАЛА БЛИЖАЙШИХ КОНКУРЕНТОВ. СОБИРАЛАСЬ РАСТИ И ДАЛЬШЕ, НО БЫЛА ВЫНУЖДЕНА ОКОПАТЬСЯ НА ЗАНЯТЫХ ПОЗИЦИЯХ.

Война за золото

текст:

александра убоженко

Улица Садовая в Санкт-Петербурге считается «золотой». На ней расположено более 20 ювелирных магазинов. «Мы здесь как панфиловцы, ни пяди земли не отдадим, боремся за каждый метр», — говорит руководитель группы продвижения «Ювелирной розничной сети 585» **Александр Тарасов**.

Поля сражений он демонстрирует наглядно. На втором этаже дома №27 расположился «Алтын», отвовав целых 400 кв. м. На первом этаже этого же дома на 127 кв. м — сеть «585». Вывески обоих магазинов просматриваются издалека. «Бой за этот дом мы выиграли, — с гордостью сообщает Тарасов. — Что делает „Алтын“ на Садовой? Тянет на себя потоки. А кто занимает выгодную позицию на первом этаже? Мы. Так что их старания в нашу пользу».

Использовать оружие других ритейлеров петербургская «585» научилась в совершенстве. «Зачем что-то придумывать самим? Все уже придумано-украдено до нас, — улыбается Тарасов. — Мы действуем как шеф шестого управления РСХА Вальтер Шелленберг в фильме „Семнадцать мгновений весны“ — берем идею, „дотачиваем“ ее и выдаем за свою». Идею с привлечением уличных промоутеров компания позаимствовала у все той же сети гипермаркетов золота «Алтын». Идею акции

«Возвращаем 150% на золото» при условии, что покупатель докажет, что нашел где-то аналогичный товар дешевле, взяли у «Эльдорадо». Концепт «два по цене одного» (пару месяцев назад «585» предлагала каждому клиенту выбрать подарок на половину от стоимости первого приобретения) пришел из одежной розницы.

Есть у «585» и свой идеал — компания хочет стать «Пятерочкой» на ювелирном рынке. Идеал вроде бы вполне достижимый. Оборот «585» по итогам 2007 года составил около \$200 млн, или 5% всей российской ювелирной розницы. У сети 470 магазинов в 130 городах России. По плану развития компании к концу 2009 года их количество должно удвоиться и достичь 1 тыс. точек. Еще 350 магазинов должны были открыться на Украине и в Казахстане. Но с 1 июня акционеры (их имена не разглашаются; по данным системы СПАРК, учредителем ООО «Ювелирная сеть 585» является **Александр Смирнов**) были вынуждены отказаться от бурного роста. Виной

с17



НИКИТА ИГНАТЬЕВ

тому недостаток оборотных средств на открытие новых точек и проблемы в уже действующих магазинах.

Пристройка к ломбардам

ВСЕХ ЗАМЕТНЫХ ювелирных ритейлеров объединяет одно: они имеют производственные корни. За «Адамасом» стоит крупнейший в России «Адамас» столичный ювелирный завод, «Алтын» имеет по производственной площадке в Киргизии и Санкт-Петербурге, у «Яшма золото» девять заводов. Название сети фирменных магазинов Московского ювелирного завода говорит само за себя.

В этой компании «585» выглядит белой вороной. Сеть покупает готовую продукцию у других и не собирается обзаводиться собственным производством. Максимум, на что она идет в последнее время, чтобы удовлетворить товарный аппетит, — сама покупает золото у банков и отдает производителю на переработку, если у того не оказывается достаточного количества сырья для изготовления заказа.

«Мы вышли из ломбардов», — говорит директор «Ювелирной сети 585» **Георгий Побелянский**. Первый из них был открыт в Санкт-Петербурге в 2000 году. К 2001-му

их насчитывалось уже четыре, это были непрезентабельные полуподвальные помещения. Продавая не выкупленные гражданами ювелирные изделия, владельцы бизнеса вскоре обнаружили, что доходы от побочной деятельности как минимум вдвое превосходят ломбардные. И с 2002 года компания начала создавать собственные магазины. За два года в Санкт-Петербурге их открылось 14. «Магазины „585“ — это не сеть ювелирных салонов, а пристройки к ломбардам», — презрительно говорил тогда президент НП «Ассамблея ювелиров Санкт-Петербурга»

Александр Николаев.

Лишь в конце 2003 года магазины получили «золотопробное» имя и фирменный красно-оранжевый стиль. Тем не менее поначалу «585» мало выделялась среди других «золотых» сетей. Война началась в 2005 году, когда на питерский рынок покусилась московская сеть «Яшма золото». «Когда мы узнали об этом, то посоветовались и поехали на разведку в Москву», — рассказывает Александр Тарасов. Разведгруппа вернулась с донесением, что в своих магазинах «Яшма золото» предлагает скидку до 50% на ювелирные изделия и фиксированные цены за грамм золота. Проанализировав

полученные данные, «585» рискнула взять крупные банковские кредиты, чтобы быстро открыть магазины в каждом районе Петербурга, в наиболее лакомых для ювелирного ритейла местах — рядом со станциями метро и на оживленных улицах в центре города. Параллельно она запустила схожую с «Яшма золото» маркетинговую концепцию, на несколько месяцев опередив конкурента. К концу года в арсенале «585» было уже 36 магазинов. А в 2006-м компания решила перенести боевые действия на территорию врага, то есть выйти за пределы Питера.

Польза косности

ГЛАВНЫМ конкурентным оружием «панфиловцы» из Петербурга сделали концепцию дискаунтера. Низкими ценами сегодня, так или иначе, привлекают почти все ювелирные ритейлеры, работающие в массмаркет-формате. «585» поставила задачу рассказать о скидках громче всех. Например, «Яшма золото» уже несколько лет эксплуатирует один и тот же рекламный посыл — скидки на изделия «бриллиантовой группы». А в «585» акции меняются каждый месяц и стартуют одновременно по всей стране.



Александр Тарасов (слева) и Георгий Побелянский не собираются открывать новые магазины, пока не разберутся с проблемами, накопившимися в старых

«Молодец, замечательно! Руки! Надо, чтобы были видны руки, акцент на руки!» — человек с фотоаппаратом суетится возле нарядно одетой пары. Девушка сидит на стуле. Мужчина опустился на одно колено и ладонями закрывает ей глаза. Дело происходит в номере одного из петербургских отелей. Мы с Александром Тарасовым стоим в стороне, наблюдая за рождением новых «эмоциональных», по его выражению, баннеров сети. Они должны появиться в июле во всех магазинах.

«У них грамотный маркетинг, — признает **Артем Подстрешный**, директор агентства «Русская ювелирная сеть», — заметный, единый. Но содержание сомнительно. Сами того не замечая, они рубят сук, на котором сидят. Ювелирные изделия перестают восприниматься как элемент престижа. В итоге покупатель, привыкнув ориентироваться на низкие цены, может перейти и на заменитель ювелирных украшений — бижутерию, тем более она в моде».

Тарасов скепсиса не разделяет: «На нашей презентации в Екатеринбурге собрались продавцы „ювелирки“. Ужас! Ощущение, что я попал куда-то лет на десять-

пятнадцать назад. Они нам говорят: „Как вы можете опускаться до такого уровня? Какие скидки до 50%?! Максимум 7%. Какие промоутеры? Вы роняете престиж отрасли“. А пока они не замечают, что сознание покупателей изменилось, мы будем пользоваться их косностью». В «585» считают, что современные покупатели любят яркие распродажи вне зависимости от того, идет речь о ювелирных украшениях или, например, об одежде.

Откуда берутся скидки 50%? Калькуляция «585» такова: наценка на ювелирные изделия в рознице составляет примерно 100–120% от заводской цены, тем более крупному ритейлеру производители готовы уступать товар по хорошим ценам. Таким образом, маржа даже при дисконте сохраняется на уровне 50–70%.

Директор по маркетингу компании «Адамас» **Павел Сидоренко** в калькуляции сомневается. По его словам, наценка 100% характерна для люксовых товаров с ценником от 150–200 тыс. руб. Для изделий массмаркета в нижнем ценовом сегменте маржа ритейлера составляет 25–35%, в среднем — 35–50%. Он уверен, что «Ювелирная сеть 585» изначально завышает цены. «Сначала накручивают стоимость, заложив 70–80%, а то и 100% рентабельности, а потом снижают ее, декларируя хорошую скидку, — рассуждает эксперт. — Кто-то, конечно, покупается на трюк. Без лоха жизнь плоха».

У Тарасова и на это есть отговорка: «Нас не очень интересует мнение конкурентов. Главное, что потребитель ценит нас за низкие цены». Тем более, хотя в задачи продавцов и входит информировать о скидках каждого посетителя, опытный продажник должен переключить внимание покупателя на более дорогой товар. К слову, красными ценниками — «дешевле некуда» — снабжается не более 30–40% ассортимента.

И все-таки средний чек в магазинах «585» составляет 2,5 тыс. руб., тогда как в том же «Адамасе» — 10–12 тыс. руб. И, похоже, дискаунтер начинает испытывать некоторые затруднения: «585» уже столкнулась с товарным дефицитом. Сегодня в сети продается только 75% базового ассортимента, на полках разреженная выкладка.

Неинтересная схема

ГЕОРГИЙ ПОБЕЛЯНСКИЙ утверждает, что проблемы возникли после того, как в феврале 2008 года Федеральная таможенная служба приостановила лицензии россий-

ДОСЬЕ

ИСТОРИЯ «ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ 585» началась в 2000 году. Поначалу компания занималась в основном ломбардной деятельностью (в настоящий момент это направление обеспечивает ей всего 8% выручки) и даже не имела фирменного названия и стиля. В своем современном виде «Ювелирная сеть 585» появилась в конце 2003 года. В последующие два года компания развивалась в Санкт-Петербурге. В 2006 году была утверждена программа регионального развития, после чего последовал взрывной рост (см. график на стр. 20). Сегодня под брендом «585» открыто уже 470 фирменных магазинов в 130 городах России. Выручка компании в 2007 году составила около \$200 млн. Компания развивает формат ювелирного дискаунтера. Принадлежит группе частных лиц, чьи имена не разглашаются.

НОУ-ХАУ

«Ювелирная сеть 585»:

- создала крупнейшую в России по количеству магазинов сеть, торгующую ювелирными изделиями;
- позиционируется в формате ювелирного дискаунтера, продавая украшения в нижнем и среднем ценовом сегментах;
- пользуется маркетинговыми приемами, заимствованными у конкурентов, а также у ритейлеров из других отраслей.

РЫНОК

РЫНОК ЮВЕЛИРНЫХ УКРАШЕНИЙ демонстрирует хорошую динамику. По данным Discovery Research Group, его прирост составляет 25–30% в год. Например, в 2007 году в России было апробировано 48,5 млн золотых и 32,6 млн серебряных изделий, что на 30% больше, чем в 2006-м. Хотя в 2007 году отпускные цены на ювелирные изделия выросли на 30–40%, эксперты считают, что спрос сохранится на прежнем уровне. Денежный объем этого рынка Discovery Research Group оценивает примерно в \$4 млрд.

Ювелирная розница консолидирована слабо. В России работает около 16 тыс. магазинов ювелирных украшений. С середины 2000-х годов компании, имеющие собственное производство, стали активно создавать фирменные сети. В число наиболее активных игроков входят «Адамас», «Яшма золото», Московский ювелирный завод, «Алмаз-холдинг» и «Алтын». Крупнейшей розничной сетью по количеству магазинов является «Ювелирная сеть 585» (470 магазинов), не имеющая собственного производства.

«Накручивают стоимость, заложив 70–80%, а то и 100% рентабельности, а потом снижают ее, декларируя хорошую скидку. Кто-то покупается на трюк. Без лоха жизнь плоха»

ских заводов на работы по толлингу (давальческим схемам). Толлинг — изготовление продукции из сырья заказчика за рубежом и обратный ввоз уже готового изделия. Таким образом российские заводы могли не только выполнять больше заказов (к слову, в 2007 году на толлинг пришлось едва ли не треть всех ювелирных изделий, апробированных Российской государственной пробирной палатой, — около 35–40 тонн), но и экономить. Ранее украшения, изготовленные по давальческим схемам, не облагались НДС и имели льготную таможенную пошлину: 20% взималось не от стоимости продукта, а лишь от стоимости работ иностранного предприятия. Поскольку труд индийских или турецких ювелиров дешевле труда россиян, отдавать производство за рубеж было выгодно. По оценкам экспертов, экономия достигала 20–25%. Теперь этот канал поступлений оказался под угрозой. Часть уже готовой к ввозу в Россию продукции зависла на таможне. «Мало толлинга, так еще в феврале 2008-го Центробанк скупил все золотые запасы, и нам просто стало не у кого приобретать золото, чтобы передавать его на заводы, — сетует Георгий Побелянский. — А готовой продукции российских производителей нам не хватает».

Впрочем, возможно, этим проблемы крупнейшего ювелирного ритейлера не исчерпываются. Например, завод «Адамас» еще осенью прошлого года перестал отгружать свою продукцию в «585». «Система нашей работы с ритейлом проста: утром деньги, вечером стулья. По предоплате мы работали и с „Ювелирной сетью 585“, а в сентябре они у нас попросили товар с отложенным платежом. Такие схе-

мы нам не интересны», — объясняет Сидоренко. По его мнению, петербургская сеть увлеклась бурным ростом и у нее просто не хватает оборотных средств.

Действительно, наполнять свои магазины золотым ассортиментом становится все дороже. «585» могла распродать прежний товар со слишком хорошим дисконтом, а закупить на вырученные деньги в должном объеме новый уже не сумела из-за слишком быстрого роста цен. С сентября 2007 года тройская унция золота (примерно 31 грамм) подорожала на 24%: 2 июня на Лондонской бирже металлов (LME) она продавалась по \$883.

Открытие каждой точки «585» в среднем обходится в \$500 тыс. (с учетом ювелирного запаса). По оценке Артема Подстешного, на формирование последнего может потребоваться \$150–200 тыс. Иными словами, для увеличения ассортимента на 25% (с нынешнего состояния до 100%) потребуется \$40–50 тыс. на каждый магазин. Для всех 470 точек — уже \$18,8–23,5 млн. Открывать же новые магазины в то время, когда существующие вынуждены работать с разреженной выкладкой, становится бессмысленно.

Как партизаны

«Мы ПРИОСТАНОВИЛИ программу развития, — признает Александр Тарасов. — Но кто вам сказал, что мы не продолжим ее, когда закрепим позиции? Новая стратегия рассчитана всего лишь на полгода, а задачи открыть 1 тыс. магазинов к 2010 году еще никто не отменял». В ближайшие полгода «585» собирается повысить эффективность бизнеса за счет внедрения ERP-системы. Например, до сих пор

дирекции региональных магазинов присылали отчеты по электронной почте.

Второе направление — обучение персонала. «Ювелирная сеть 585» принципиально не работает по франшизе, полагая, что партнеры не смогут должным образом выдерживать сетевые стандарты. Однако, учитывая, что в прошлом году компания открывала по 30 точек в месяц, стандарты все равно не выполняются. Георгий Побелянский вспоминает случай, когда в одном из магазинов сети в Екатеринбурге, который расположен в таком месте, что «хоть дверь заколоты досками, а кто-то все равно прорвется», за день было всего 10 посетителей и ни одной продажи. При том что руководство сети ставит перед каждой торговой точкой задачу: 50% посетителей должны выйти с покупкой. «Этот пример наглядно показал, что управляющий не использовал скрытые возможности привлечения покупателей в магазин», — говорит Побелянский.

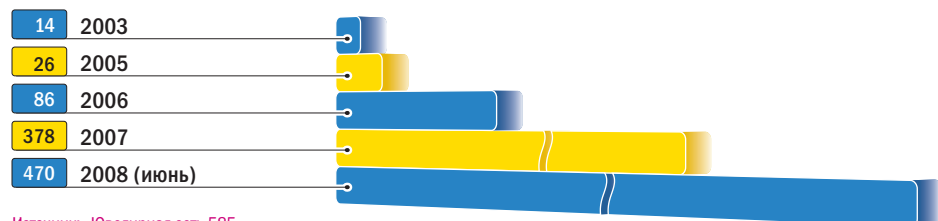
Очевидно, с одной из подобных «не использованных скрытых возможностей» журналист «Секрета фирмы» столкнулся на собственном опыте. По правилам входящих в магазин «585» покупателей должны встречать «речевой пластинкой» о проходящих акциях. В родном для ритейлера Петербурге «пластинка» работает, в Москве нет: девушки-продавщицы молчат как партизаны.

Кроме того, компания решила поменять маркетинговую концепцию. Если раньше она была направлена исключительно на рекламу ценовых предложений, то теперь — и на формирование имиджа самого брэнда. В будущем лицом сети может стать **Ксения Собчак** — в настоящий момент с телеведущей ведутся переговоры. «Зрители „Дома-2“ — наша целевая аудитория, а проект пользуется огромной популярностью», — рассуждает Тарасов.

Конкуренты уверены, что только этими мерами ограничиться не удастся. За восемь лет существования «585» открыла лишь около 25 магазинов, причем в основном полуподвальные помещения, которые появились в самом начале работы сети и чьей главной специализацией была ломбардная деятельность. Возможно, теперь амбициозному ритейлеру придется провести более пристрастную чистку. Тарасов и Побелянский любят сравнивать бизнес с театром военных действий, а без потерь на войне, как известно, не бывает. **СФ**

Золотая лихорадка

динамика развития «Ювелирной сети 585»



Источник: «Ювелирная сеть 585»

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ



В номере:

**ИЗАБЕЛЬ
ЮППЕР**

**РЭМ
КОЛХААС**

**ЛУИ
ФРАНК**

**ДУНЯ
СМИРНОВА**

ОПАСНЫЕ СВЯЗИ

Оксана Акиньшина и Константин Крюков

КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ БЫТОВЫХ ФИЛЬТРОВ ДЛЯ ВОДЫ КОМПАНИЯ «АКВАФОР» ЗАГОРЕЛАСЬ ИДЕЕЙ ПОКОРИТЬ МИРОВОЙ РЫНОК. ПРИЖИВУТСЯ ЛИ ЕЕ ФИЛЬТРЫ В ЗАПАДНЫХ И ВОСТОЧНЫХ ВОДАХ?

текст: **Юлия Гордиенко**

На гребне воды



НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

Генеральный директор компании «Аквафор» Джозеф Шмидт борется за чистоту воды

«Что будет, если пропустить сквозь кувшинный фильтр для воды самогон?» Это самый популярный вопрос, который задают покупатели фильтров «Аквафор» в российской глубинке. Самогон станет вкуснее, а содержание сивушных масел в нем уменьшится, отвечают в компании. Вот только картридж для фильтра после такой операции придется выбрасывать.

Генеральный директор и совладелец компании—производителя бытовых фильтров «Аквафор» **Джозеф Шмидт** пьет горячий чай. Перед тем как принять какое-либо непростое решение, например разрешить нашему фотографу снимать на территории завода, он берет паузу и со словами «эту мысль нужно заесть» отправляет в рот кусок мясного пирога. Джозеф Шмидт производит впечатление челове-

ка осторожного, и в последнее время, вероятно, мясных пирогов ему пришлось съесть немало. Потому что он принял важное решение: компания «Аквафор» через восемь-девять лет должна занять 3% мирового рынка фильтров для воды, который, по разным оценкам, составляет \$12–15 млрд.

Задача, мягко говоря, не из легких, если учесть, что в 2007 году оборот «Аквафора»

составил более 1 млрд руб. (свыше \$42 млн). Если же компания выполнит свое обещание, эта цифра достигнет \$700–900 млн (по прогнозам, мировой рынок к 2015 году увеличится вдвое). То есть менее чем за десять лет компании придется нарастить объемы продаж почти в 20 раз. Каким образом?

В «Аквафоре» признают, что их план крайне амбициозен, однако уповают на быстрый рост экспорта. «Зарубежный рынок огромен, и даже небольшие продажи на нем становятся заметны в общем обороте»,— говорит Джозеф Шмидт.

Первая капля

В «АКВАФОРЕ» с трепетом относятся к своему свидетельству о регистрации. «Посмотрите,— показывает мне руководитель отдела рекламы „Аквафора“ **Анастасия Кудряшова** его копию от 27 января 1992 года. Видите, подписано председателем комитета по внешним связям мэрии Санкт-Петербурга В. В. Путиным».

За два года до того, как **Владимир Путин** своей подписью дал жизнь «Аквафору», выпускник Колумбийского университета и доктор в области химической инженерии Джозеф Шмидт совместно с двумя коллегами организовал в университетской лаборатории компанию Electrophor Согр. для работы над разделением белковых и клеточных суспензий. «В Россию я ездил туристом,— вспоминает гражданин США Джозеф Шмидт, который, впрочем, эмигрировал в Штаты из Петербурга лишь в 1979 году, а до этого был Иосифом Шмидтом и учился в Ленинградском технологическом институте.— Однако вскоре я начал размещать здесь часть заказов на разработку узлов оборудования». Заре-

гистрировав российскую «дочку» Electrophor Corp. — компанию «Аквафор», он вернулся в постперестроечную Россию, а его партнеры впоследствии продали свои доли (менее блокпакета) европейской инвесткомпания, название которой Джозеф Шмидт не раскрывает.

В то время в стране коммунальные сети начали приходить в полную негодность. «Вырытые трубы для питьевой воды ржавели практически на каждом перекрестке, — вспоминает ведущий технический специалист «Аквафора» и акционер компании **Александр Поляков**. — Любопытно увидеть, как они выглядят изнутри, — печальное зрелище».

Неудивительно, что компании, предлагающие услуги по водоочистке, возникали как грибы после дождя. Однако дожить до наших дней и выстроить серьезный бизнес удалось лишь трем игрокам: питерским «Аквафору», который сейчас, по собственным оценкам, контролирует более трети российского рынка бытовых фильтров, «Гейзеру» (12–15%, по данным «Аквафора») и московской «МЕТТЭМ-технологии», выпускающей продукцию под маркой «Барьер» (по оценке «Аквафора», контролирует чуть менее трети рынка). А у немецкой компании Brita 8–9% рынка, по оценке «Аквафора». Она работает в России через дистрибутора в основном на рынке кувшинов — в более высоком, чем местные игроки, ценовом сегменте. Так, цена на новые модели ее кувшинных фильтров доходит до 1,2–1,7 тыс. руб., в то время как у «Аквафора» и «Барьера» она составляет 400–500 руб., у «Гейзера» — около 300 руб.

Умные волокна

ПРОИЗВОДИТЕЛИ бытовых фильтров, уверяет Александр Поляков, по большей части заимствовали стандартные сорбенты («начинку» для фильтров), состоящие из гранулированного кокосового угля и используемые в промышленной водоочистке. Однако у такой технологии оказался существенный недостаток: стоило засыпать гранулы угля в небольшую емкость, как между ними образовывались каналы, в которые часть воды утекала, так и не успев очиститься.

В «Аквафоре» взялись за разработку собственного сорбента. И разработали специальные ионообменные углеродные волокна «Аквален» толщиной 0,01 мм: они быстро извлекали примеси из воды, а потом передавали их на гранулы.

— Смотрите, эти волокна в десять раз тоньше, чем человеческий волос, — Джозеф Шмидт держит в руках выпотрошенную из пластикового цилиндра «начинку». — На то, чтобы научиться работать с таким материалом, у нас ушло несколько лет и почти вся зарабатываемая компанией прибыль.

Это уже второе поколение «Аквалена»: от первой разработки «Аквафору» пришлось вскоре отказаться из-за ее дороговизны и энергозатратности. Теперь волокна в нем не углеродные ионообменные, а синтетические. Они способны улавливать содержащиеся в водопроводной воде примеси тяжелых металлов, таких как свинец.

«Такие волокна не производит больше никто в мире», — не скрывает гордости Джозеф Шмидт. Его конкуренты не скрывают другое. «В производстве „Аквалена“ используется высокотоксичное вещество гидразин, которое, в частности, применяется при производстве ракетного топлива», — говорит директор по маркетингу компании «Барьер» **Андрей Войнов**. «Для выпуска лекарств, например, нужны цианистый калий и синильная кислота. Сами же лекарства при этом приносят пользу организму», — отвечает на это Джозеф Шмидт. — Токсичное вещество дивинилбензол используется при производстве ионообменных смол, и именно эти смолы (сами по себе уже нетоксичные) успешно применяют и «Барьер», и Brita». Впрочем, конкуренты признают, что в самих фильтрах токсичных веществ не содержится.

Фокус с разоблачением

В «АКВАФОРЕ» любят показывать фокус. В четыре кувшина для очистки воды — «Аквафор», «Барьер», «Гейзер» и Brita — наливается ярко-синяя жидкость, так называемый метиленовый голубой. За пять минут она проходит через фильтр, и — о чудо! — в кувшине «Аквафора» «вода» оказывается полностью прозрачной. В емкости «Барьера» жидкость уже с голубоватым оттенком, а в кувшинах «Гейзера» и Brita — почти ярко-синего цвета.

Несколько лет назад аналогичный фокус был показан по ТВ в программе «Здоровье»: по признанию директора по маркетингу и продажам «Аквафора» **Рашида Богданова**, он произвел эффект разорвавшейся бомбы. «Ахнули даже члены съемочной группы», — вспоминает он. — Разумеется, сюжет повлиял на дальнейший рост наших продаж». Эффектную картин-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АКВАФОР» создана Джозефом Шмидтом и двумя его коллегами по Колумбийскому университету в 1992 году как российская «дочка» американской Electrophor Corp. В 2006-м партнеры Шмидта продали свою долю (менее блокпакета) европейской инвесткомпания, название которой в «Аквафоре» не разглашают. Среди других акционеров — топ-менеджмент и ведущие сотрудники, которые получили долю в «Аквафоре» по опционной программе. В 2007 году оборот компании превысил 1 млрд руб. Большая часть прибыли вкладывается в новые разработки. По словам Джозефа Шмидта, «Аквафор» — крупнейший в Европе производитель фильтров по технологии карбон-блок (продукт спекания активированного угля и полистилена), в который компания также добавляет ионообменное волокно «Аквален-2».

НУУ-ХАУ

Компания «Аквафор»:

- разработала уникальную технологию — синтетический волокнистый сорбент «Аквален-2»;
- сделала ставку на собственных рекламных агентов-консультантов в крупных магазинах;
- первой на рынке создала свою сеть магазинов по продаже фильтров.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК бытовых фильтров для воды не оценивался исследовательскими компаниями, поэтому можно ориентироваться только на подсчеты самих игроков, но и они очень разнятся. Так, по данным компании «Аквафор», объем российского рынка бытовых фильтров находится в диапазоне \$125–250 млн. В «Барьере» говорят о \$150 млн. Бытовые фильтры делятся на кувшинные и стационарные (проточные); последние устанавливаются на водопроводную систему. По подсчетам компании «Гейзер», на четырех игроков — «Аквафор», «Барьер», «Гейзер» и немецкую Brita — приходится до 90% всего рынка. Как оценивает «Аквафор», темпы роста российского рынка фильтров для воды всех видов, как питьевой, так и не питьевой, — более 20% в год. До 70% семей в Москве и Санкт-Петербурге уже имеют фильтры, констатируют в «Гейзере». В регионах эта цифра существенно ниже. Мировой рынок водоочистки, по разным оценкам, составляет \$12–15 млрд и прибавляет в среднем 10–15% в год. Среди крупнейших мировых игроков — Brita, PUR, Culligan, Pentek, Cuno, Kinetic и др. Стабильный рост рынка фильтров происходит за счет стран бывшего восточного блока, СНГ, Индии, Иордании, ОАЭ.



НИКИТА ИФАНТЬЕВ

В «Аквафоре» любят показывать фокусы с фильтрами

ку взяли на вооружение и дилеры «Аквафора». Так, партнер в Нижнем Новгороде в течение года крутил ролик с аналогичным фокусом, снятый на одной из местных профессиональных выставок, в своем магазине в режиме нон-стоп.

У конкурентов на «синьку» (так в «Гейзере» и «Барьере» называют метиленовый голубой) обнаружилась сильнейшая аллергия. Показ сюжета по ТВ директор по рекламе «Гейзера» **Константин Гаврилов** назвал «приемом, граничащим с недобросовестной конкуренцией». «Наверно, можно соревноваться в пропуске через фильтр и машинного масла! — возмущается в свою очередь Андрей Войнов. — Однако в водопроводной воде нет веществ, которые содержатся в „синьке“, так что опыт не демонстрирует эффективность фильтра с точки зрения потребительских свойств».

Другим агрессивным маркетинговым ходом «Аквафора» стали провокационные рекламные плакаты со слоганом «Мой муж пьет, но я за него спокойна», появившиеся пару лет назад в питерском метро. Плакат вызвал бурные обсуждения и множество пародий в интернете, однако хулиганский запал «Аквафора» оказался одноразовым: в компании решили переориентироваться на более традиционный подход к семейным ценностям. В рекламе стали фигурировать слоганы вроде «Чистая вода — здоровая семья», «Позаботьтесь о воде, и вода позаботится о ваших близких» и т. д.

Конкуренты обвиняют «Аквафор» в непоследовательности. «Только за последний год они три раза сменили рекламный слоган, — говорит Андрей Войнов. — Это говорит об отсутствии единой маркетин-

говой стратегии и рождает путаницу в головах потребителей».

Система фильтроснабжения

С ЧЕМ ПУТАНИЦЫ в «Аквафоре» точно нет, так это с выстраиванием системы распространения. Еще в 1996–1997 годах компания сделала ставку на рекламных агентов-консультантов в крупных магазинах вроде питерских «Гостиного двора» и ДЛТ. «Нам было важно донести до покупателя саму идею того, что воду надо очищать», — вспоминает Рашид Богданов.

Практически одновременно компания запустила и сеть специализированных магазинов площадью 15–20 кв. м каждый под брендом «Экология», в течение двух-трех лет оставаясь единственным игроком на рынке фильтров, имеющим собственную розницу. «Нам помогало то, что мы изначально вышли на рынок с широкой линейкой продукции: насадки на кран, кувшины и стационарные системы, — уверяет Богданов. — Конкуренты похвастаться таким разнообразием фильтров не могли». В 1997–1998 годах «Аквафор» двинулся в регионы. Ростов, Екатеринбург, Новосибирск, Казань — компания открывала представительства и заключала договоры с дилерами.

Через несколько лет, однако, стало ясно: будущее за розничными сетями. «Это был сложный момент, скажу честно, — вздыхает Рашид Богданов. — Первый опыт общения с ритейлерами показал, что они требуют цены ниже существующих на рынке. Нам приходилось лавировать таким образом, чтобы не помешать работе дилеров». Лавировать удавалось не всегда. «В разговорах наших общих с „Аквафором“ дилеров стала проскальзывать озабоченность тем, что компания уделяет им внимания меньше, чем сетевым магазинам», — говорит Константин Гаврилов.

С большинством крупных сетей «Аквафору» удалось договориться. Но были и осечки. Так, компания не нашла взаимопонимания с «Эльдорадо» — с этим ритейлером работает «Барьер». Да и позиции конкурента в «Ашане» не в пример прочнее, чем у «Аквафора». «Соотношение продукции „Аквафора“ и „Барьера“ в нашей сети примерно один к пяти в пользу последнего, — делится информацией руководитель отдела закупок household «Ашана» **Дмитрий Борисов**. — Основная причина того, что позиции „Барьера“ бук-

важно взлетели, — серьезные затраты на рекламу в сети, превышающие аквафоровские в пять раз».

Однако в сетевой битве у «Аквафора» были свои победы. Так, единственному из российских производителей, ему удалось попасть в Metgo (помимо него в сети присутствовала Brita, но она уже давно сотрудничала с ритейлером за рубежом). Только на переговоры «Аквафору» пришлось потратить год. Однако продажи пошли, а спустя три-четыре года ритейлер предложил петербургской компании параллельно с собственными продажами выпускать фильтры для самого Metgo под маркой ARO и продавать эту и собственную продукцию не только в России, но и за рубежом.

Фильтрация восточного базара

«ООН УЖЕ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ публикует доклады, в которых говорится, что питьевая вода скоро станет более ценным природным ресурсом, чем нефть», — рассказывает Андрей Войнов.

Нырнувшие с головой в водоочистку, российские компании давно смотрят в сторону экспорта. Фильтры «Гейзера» продаются во всех странах бывшего СССР, Монголии, Венгрии, Германии, Японии и др. «Барьер» тоже освоил пространство бывшего СНГ, наращивает сбыт во Франции, Сербии, Малайзии, США. На долю экспорта у него приходится около 18%. В «Аквафоре» эта цифра сопоставима — около 20%. Среди стран-покупателей по-

мимо СНГ есть Финляндия, Венгрия, Сербия, Сингапур, Эквадор.

Смелые планы «Аквафора» по завоеванию в обозримом будущем 3% мирового рынка вызывают у конкурентов скепсис, ведь ему придется противопоставить себя крупнейшим мировым игрокам — Brita, Pentek, Cuno, Culligan, US-Filter и т. д. «Мечтать, конечно же, трудно запретить», — признает Андрей Войнов. — Однако, базируясь на данных мирового агентства Frost & Sullivan, на сегодня мы оцениваем долю «Аквафора» на мировом рынке в 0,18–0,22%. «Для того чтобы завоевать 3% рынка во всем мире, необходимо, чтобы в каждой торговой точке присутствовал хотя бы один товар брэнда», — вторит Константин Гаврилов. Нужно вкладывать очень крупные бюджеты в продвижение и построить производственные мощности. Пока в распоряжении «Аквафора» лишь два завода в Петербурге и Ленобласти общей площадью 15 тыс. кв. м.

В России, по оценкам участников рынка, рекламный бюджет «Аквафора» составляет около \$5 млн в год. «Бюджет Brita в мире еще в 1996 году составлял \$25 млн», — говорит Андрей Войнов. — Тогда рынок только зарождался, так что сейчас, полагая, затраты компании зашкаливают за \$100 млн». В «Аквафоре» обещают, что будут вкладывать «значительные средства» в рекламу своей продукции как в России, так и за рубежом. Однако вряд ли в ближайшем будущем их бюджет сможет достичь сопоставимых с той же Brita размеров.

Как «Аквафор» собирается заполучить искомые 3%? Во-первых, за счет собственных технологий, аналогов которым, уверяют в компании, в мире не существует. Во-вторых, наращивая мощности. Недавно «Аквафор» получил разрешение на строительство третьего завода в Ленобласти, ведет переговоры с западноевропейскими банками об открытии кредитной линии для создания новых производств. Кроме того, в «Аквафоре» не исключают и покупки уже существующих производств. Также, по словам Джозефа Шмидта, возможно, его компания в будущем станет выпускать не только бытовые, но и промышленные фильтры.

Продавать свои фильтры «Аквафор» собирается в Китае, Западной Европе и Северной Америке: в последней он ведет не первый раунд переговоров с крупными дистрибуторами. «Рынок фильтров в США занят компаниями, давно присутствующими на местном рынке. В Европе же рынок пресыщен дешевыми фильтрами китайского производства под малоизвестными брэндами, что создает проблему ценовой конкуренции», — говорит Константин Гаврилов.

Но именно на наводнивший мир дешевыми фильтрами Китай и возлагает Шмидт особые надежды: «Этот самый большой азиатский рынок до сих пор широко открыт». Похоже, Джозеф Шмидт уже заготовил ответ на вопрос, что будет, если через фильтр «Аквафора» пропустить китайскую водку. **СФ**

<p>Революционная стратегия накопления! ОФБУ "ЛОКО. Защищенный капитал"</p> <p>ЛОКО-Банк предлагает уникальную возможность получения высокого дохода при гарантированной возвратности вложенного капитала</p>	 <p>ЛОКО БАНК</p> <p>ЛОКО-Банк - это российский Банк с участием иностранного капитала. Банк стабильно входит в ТОП 100 крупнейших Банков России и постоянно усиливает свои позиции.</p> <p>Тел.: (495) 232-2801/02/03 доб. 1242, 1134 www.lockobank.ru</p>	<p>Вложение в ОФБУ «ЛОКО. Защищенный капитал» — это вложение, ориентированное на рост российского рынка.</p> <p>Составляющими активов фонда являются опционы на индекс РТС</p> <p>Зарегистрировано МГТУ ЦБ РФ 13 мая 2008 №04459940900265</p>
<p>Надежность</p> <p>Гарантирована размещением части средств на банковском депозите</p> <p>Доход</p> <p>Потенциально сверхдоходные опционные стратегии под руководством высококлассных специалистов доверительного управления</p>		<p>Управляющим ОФБУ является КБ «Ренессанс Капитал» (ООО) в сотрудничестве с «Ренессанс Управление Инвестициями»</p> <p>Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2707. Реклама</p>

В ОБМЕН НА 51% СВОИХ АКЦИЙ КОМПАНИЯ MARATEX, РАЗВИВАЮЩАЯ В РОССИИ МАРКИ ESPRIT И PEACOCKS, ПОЛУЧИЛА ДОСТУП К БРЭНДОВОМУ ПОРТФЕЛЮ ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ ОДЕЖНЫХ ДИСТРИБУТОРОВ — ПОЛЬСКОГО ХОЛДИНГА EM&F. ГЛАВНОЕ ТЕПЕРЬ — УПРАВИТЬСЯ С ЭТИМ БОГАТСТВОМ. **текст: татьяна филимонова**

Одежда в приданое



Бутики Esprit оказались для Maratex счастливым билетом в мир одежного ритейла

В прошлом году в жизни генерального директора компании Maratex **Владимира Лунина** случилось неожиданное событие. Его компанией заинтересовался крупнейший польский дистрибутор одежды Empik Media & Fashion (EM&F), развивающий по франшизе более 50 различных международных марок (в том числе Esprit, Mexx, Mango, Zara и Hugo Boss), а также с десяток собственных брендов.

Событие неожиданное, потому что хотя одежный ритейл и прибавляет ежегодно на 20–25%, стратегических инвесторов здесь не наблюдалось. Единственное исключение — покупка в 2006 году сетей «Модный базар» и Fresco акционером «Вимм-Билль-Данна» **Сергеем Пластининым**.

У поляков был свой интерес. Одним из ключевых брендов в портфеле EM&F был

Esprit, который компания хотела развивать в том числе на территории России и Украины. Но в этих странах права на марку принадлежали Maratex. Кроме того, российская компания владела франшизой британской марки Peacocks. В общей сложности под этими двумя вывесками она открыла около 60 магазинов.

Как утверждает Лунин, новых инвестиций он особо не искал: весной 2006 года

около 30% акций Maratex за \$6,1 млн приобрел скандинавский инвестфонд Mint Capital. Тем не менее вопрос, принимать предложение EM&F или нет, решался недолго. Согласившись, Лунин получал дополнительный доступ не только к деньгам, но и к богатому брендовому портфелю EM&F. В конце 2007 года EM&F купила 51% голосующих акций Maratex — уже за 16,86 млн евро (примерно 10% акций продал Mint Capital, остальное — частные собственники).

Сегодня у Maratex 95 магазинов в России и СНГ и оборот около \$100 млн в год. А самое главное, с точки зрения Лунина, — огромные перспективы, ведь портфель брендов вырос с двух до одиннадцати. Правда, большинство марок, которые EM&F смогла предложить «падчерице», не слишком известны отечественному потребителю. Права на раскрученные бренды на территории России уже давно принадлежат другим операторам. Например, сеть Mango развивает компания «Арманго», а Mexx — «Энроф».

Магазин без электричества

ДО 2003 ГОДА Владимир Лунин работал менеджером по развитию в компании Oriflame Cosmetics в России и СНГ. К слову, президентом российского отделения Oriflame был **Фредерик Экман** — один из основателей Mint Capital. Заняться одеждой Лунину предложил глава украинской компании Ваза **Дмитрий Ермоленко**, который к тому моменту уже открыл по франшизе магазин Esprit в Киеве и решил попытаться счастья на российском рынке. «Уже потом выяснилось, что на франшизу сети в России был большой тендер, люди

Большинство марок, которые EM&F смогла предложить «падчерице», не слишком известны российскому потребителю. Права на раскрученные бренды уже давно принадлежат другим операторам

из Esprit на тот момент просмотрели больше десяти компаний», — рассказывает Лунин. У немецкой компании были основания привередничать: по объемам продаж Esprit является третьим по величине одежным брендом в Европе после Zara и H&M. В пользу Лунина и Ермоленко в конечном счете сыграло то, что магазин Esprit на Украине в первые недели после открытия вышел на операционную прибыль, а через год окупился.

Первый Esprit в Москве на Старом Арбате появился в декабре 2003-го. Впрочем, не обошлось без эксцессов. Верхние этажи торгового центра, где находится магазин, были сданы только через полгода, из-за чего в торговом зале на первом этаже периодически не было то отопления, то электричества.

Тем не менее спустя год магазинов было уже пять. Их финансовые показатели не раскрываются. Лунин лишь сообщает, что инвестиции в каждый из них (около \$1 млн) окупались примерно за год. И он стал присматриваться к другим иностранным брендам.

Коварная Lulu

В 2004 ГОДУ Maratex получила права у французской компании Lulu Castagnette на одноименную марку одежды для девушек, которая позиционировалась как Esprit (сумма среднего чека 60 евро), а в конце 2005 года — у британской компании Peacocks на популярную марку эконом-класса Peacocks (средний чек 20 евро).

Почему Лунин выбрал именно их? Емкость российского рынка для демократичного формата Peacocks он оценивал в 300–400 торговых точек, тогда как для Esprit — примерно в 100 магазинов. «Мы думали: раз low-cost-формат, значит, и работать будет легче, и издержек будет меньше. Если на открытие магазина Esprit мы тратили \$1 млн, то на Peacocks — \$400 тыс.», — добавляет топ-менеджер. То, что формат Peacocks может быть успешным, подтверждал оборот британской компании — \$944 млн по итогам 2005 года.

Что касается Lulu Castagnette, то она не могла похвастаться масштабными успехами у себя на родине. Однако Лунин посчи-

тал, что бренд приживется за счет французских корней — россияне привыкли относиться к французской моде с пиететом. Кроме того, ему приглянулся ассортиментный ряд марки.

В действительности эксперименты, которые Maratex начала ставить в конце 2005 года и продолжила уже на деньги Mint Capital, привели к весьма противоречивым результатам. Так, компания сэкономила на открытии магазинов Peacocks, но теряла на логистике. Ведь транспортные компании не делали различий между дешевой и дорогой одеждой и брали одинаковую цену за доставку каждого контейнера. Между тем в рознице продукция Esprit была гораздо дороже, чем Peacocks. Таким образом, у Esprit транспортные расходы оказывались в три раза ниже, чем у Peacocks.

Более того, Peacocks не имела опыта работы с франчайзи в других странах и проявляла халатность, из-за чего на первых порах возникли серьезные проблемы с логистикой. «Например, англичане декларировали 10 контейнеров, на деле их оказывалось 12. Российская таможня считала, что мы провозим контрабанду, товар задерживали, а нас штрафовали», — вспоминает Лунин. В итоге на операционную прибыль магазины Peacocks стали выходить только через год после открытия (точные финансовые показатели не разглашаются).

С Lulu Castagnette дело обстояло еще сложнее. Скрамная французская компания размещала заказы на производство своей одежды в азиатских странах. Но из-за небольших объемов она была малоинтересным клиентом, и фабрики регулярно не выполняли своих обязательств. Это в свою очередь било по франчайзи. «Ты заказываешь одно, а приходит совсем другое. Изготовление многих моделей, которые заказывались для России, отменялось из-за отсутствия заказов из других стран. Иногда до нас не доходило до 20% товара», — возмущается Лунин. В итоге сеть Lulu Castagnette, насчитывавшая семь магазинов, так и осталась убыточной.

Впрочем, как видно, промахи не повлияли на общую привлекательность Maratex. А после продажи EM&F Лунин быстро

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ MARATEX была образована в 2006 году в результате слияния российской BTI Systems и украинской Baza. На данный момент компания по франчайзингу развивает в России одежные сети Esprit, Peacocks и еще семь менее известных брендов. Это магазины одежды Cortefiel, Orsay, Pedro del Hierro, River Island, женского белья Bodi-que и Palmers, а также детские универмаги Smuk. Maratex принадлежит в общей сложности около 95 магазинов. Годовой оборот компании оценивается в \$100 млн; за последнюю пару лет он вырос в три с половиной раза.

51-процентным пакетом Maratex владеет польский холдинг Empik Madia & Fashion, около 20% принадлежит скандинавскому инвестиционному фонду Mint Capital, остальное приходится на долю физических лиц. Основателями компании являются Владимир Лунин и Дмитрий Ермоленко.

НОУ-ХАУ

Компания Maratex:

- нашла стратегического инвестора в лице польского холдинга EM&F;
- расширила с двух до девяти наименований портфель брендов, которые может по франшизе развивать на территории России;
- вышла в новые для себя сегменты — монобрендовые магазины женского белья и магазины для детей.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ ERNST & YOUNG, объем рынка одежного ритейла по итогам 2007 года в России составил \$26 млрд. Предполагается, что эта цифра к 2011-му увеличится до \$34 млрд. В среднесрочной перспективе одежный рынок является третьим по динамике развития (47%) среди всей российской розницы. По прогнозам аналитиков, более быстрые темпы покажут только торговля стройматериалами и товарами для ремонта (55%), а также продовольственными товарами (57%).

В настоящее время фэшн-ритейл разрознен: по экспертным оценкам в стране нет ритейлера, чей оборот превышал бы \$300 млн. Годовая выручка большинства операторов лежит в пределах \$25–30 млн. Ни один из участников рынка не имеет доли даже в 1%.

Условно компании, развивающие свою розницу, можно разделить на три группы: отечественные производители, которые обзавелись собственными магазинами (Sela, Gloria Jeans), зарубежные производители (Benetton, Inditex) и компании, развивающие сети по франшизе зарубежных марок (ЛВБ, «Энроф», «Арманго»).



После слияния с EM&F недостатка в одежных марках Владимир Лунин не испытывает

Верхние этажи торгового центра, где находится первый магазин, были сданы только через полгода, из-за чего в торговом зале периодически не было то отопления, то электричества

нашел применение небольшим точкам Lulu Castagnette: они были перепрофилированы в магазины женского белья под брендами Palmers (категория «средний с плюсом») и Bodique (более демократичный сегмент). Первый принадлежит австрийской Palmers Textil, второй — голландской Hunkemuller.

Попасть в размер

«МОНОБРЭНДОВЫЙ ФОРМАТ весьма рискован», — полагает генеральный директор Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейманс**. Успешность продаж зависит от одной единственной марки, и если, например, коллекция была неудачной, это может обернуться катастрофическими последствиями. Минус такой концепции также в неизбежно более узком ассортименте.

«Формат монобрендового магазина экономически может быть более выгодным, чем мультибрендового», — возражает **Андрей Тимофеев**, президент „Русской торго-

вой группы“ (владеет франшизой сети универмагов C&A). — Если компания развивает мультибрендовую концепцию, то с производителем общается как правило через посредника, из-за чего возникают финансовые издержки. Теоретически монобренд должен быть ближе к производителю, тогда больше шансов общаться с поставщиком напрямую».

На это упирает и Владимир Лунин. «По формату Palmers ближе к „Дикой орхидее“, но по ценам — к „Бюстье“. Цены у нас „свежее“, — уверяет топ-менеджер. Сегодня средний чек по сети составляет 50–60 евро. Сходство с „Дикой орхидеей“ Лунин видит в антураже и сервисе. В магазинах Palmers стоят кофейные аппараты, огромные примерочные, которые занавешиваются тяжелыми гардинами, и дорогая мебель. Манекены для витрин делаются на заказ, специально для Palmers — чтобы конкуренты не могли выставить в свои витрины такие же.

К слову, это удорожает их производство в три раза — до 1 тыс. евро. «Для потребителя важен антураж. Например, в универсаме Le Bon Marche в Париже провели реконструкцию отделов нижнего белья, установили в примерочных телефонную связь с продавцом, так что если что-то не подошло, не обязательно выходить и кого-то звать. Это позволило существенно увеличить покупательскую проходимость», — поддерживает руководитель российского направления брендингового агентства Fitch **Елена Чувакина**.

В Bodique излишеств нет, но без странности не обошлось. «Объективно около 90% женщин носят белье не своего размера», — ссылается Лунин на мнение представителей марки Bodique. Иными словами, не каждая женщина может подобрать белье, полностью соответствующее фигуре. Тем более белье, в отличие от одежды, многие покупают без примерки, а вернуть его в магазин нельзя. Лунин надеется сыграть на этом. По его словам, в магазинах будет максимально представлен весь размерный ряд. «Сейчас мы проводим тренинги для продавцов, чтобы они могли помочь подобрать женщинам белье правильного размера», — вдохновенно развивает Лунин свою мысль.

Идея о том, что 90% женщин не попадают в свой размер, вызывает у президента компании «Дикая орхидея» (развивает одноименную сеть и «Бюстье») **Александра Федорова** улыбку. Равно как и рассуждения об антураже: «Palmer's и Vodique пока неизвестны в России, следовательно, похвастаться привлекательностью бренда они не могут. На то, чтобы завоевать потребительскую любовь, Maratex потребует не один год. А чтобы приблизиться к нам — потратить на раскрутку этих брендов около \$100 млн». Впрочем, Лунин не преследует таких амбиций. На сегодня у компании четыре магазина Palmer's (два в Санкт-Петербурге, по одному в Киеве и Ростове-на-Дону) и один Vodique в Рязани, которые открылись всего месяц-полтора назад. Пока в его планах в течение года открыть 10 бельевых магазинов. Для сравнения: у той же «Бюстье» 196 торговых точек в России и на Украине.

Детские забавы

ПОМИМО ЖЕНСКОГО БЕЛЬЯ и одежды Maratex заинтересовалась совершенно новым для себя сегментом — детским ритейлом. В мае в Петербурге появился первый универмаг Smuk (бренд принадлежит самой EM&F). В июне планируется открытие такого же магазина в Москве.

Лунин надеется, что марка избежит лобовой конкуренции с лидером рынка «Детским миром», потому что в Smuk акцент делается не на игрушках, а на одежде. Предполагается, что универмаги станут работать в двух форматах — большом (1–1,2 тыс. кв. м) и малом (600–700 кв. м). В первых одежда и аксессуары займут более половины ассортимента. В последних игрушек не будет вовсе. Перспективы у проекта неплохие, учитывая, что, по данным Discovery Research Group, в России за два года средние затраты родителей на покупку одной вещи для ребенка выросли на

«Около 90% женщин носят белье не своего размера». Иными словами, не каждая женщина может подобрать белье, полностью соответствующее фигуре

50%. В российском городе-миллионнике на одежду для ребенка тратится около \$150 в месяц, а разовые затраты на новорожденного достигают \$1,5 тыс. «Пока насыщения рынка одежды для детей не предвидится. Его объем растет хорошими темпами, так что место для нового игрока есть», — уверен **Илья Ломакин**, исполнительный директор Discovery Research Group.

Наконец, Maratex собирается развивать в России по франшизе одежные марки, доставшиеся благодаря слиянию с EM&F: Orsay (на апрель 2008 года открыто три магазина), Cortefiel (два магазина), Pedro del Hierro, River Island и Hugo Boss. Правда, последнюю марку в России представляют около 15 франчайзи, в том числе Bosco di Ciliegì, поэтому Maratex достались права на нее только в одном городе — Екатеринбурге.

Большинство владельцев этих марок весьма лояльны и не требуют вступительного взноса или роялти. Главное условие: Maratex должен закупать у них определенное количество продукции. С другой стороны, за открытие магазинов российский франчайзи платит из своего кармана. А стоит ли в принципе рисковать, связываясь с неизвестными брендами? За исключением Hugo Boss все они мало знакомы российскому потребителю.

Во избежание сюрпризов КОНКУРЕНТЫ в среднеценовом и сегменте «средний с плюсом» предпочитают работать с меньшим количеством брендов, зато кучнее. В частности, в портфеле у ЛВБ пять марок (Naf Naf, Guess, Cheignon, Le-

vi's и Timberland), у компании «Энроф» — четыре (Mexx, Calvin Klein, Pinko и Topshop). «Работать с большим количеством брендов сложно, и это не всегда себя оправдывает», — замечает Федоров.

Все может упереться опять-таки в проблему логистики — при большом количестве брендов отследить регулярность поставок становится еще сложнее. Да и вкладываться в продвижение сети из двух-трех магазинов под малоизвестной вывеской бессмысленно. Без радости узнавания она вряд ли вызовет лояльность покупателей. И в новейшей истории Maratex уже есть негативный пример. По признанию самого Лунина, продажи в первых двух магазинах Cortefiel в Новосибирске и Ростове-на-Дону «очень низкие». Судя по всему, несмотря на мраморные полы и дорогие витрины, люди в регионах оказались не готовы покупать по 50 евро футболки, ярлыки которых им ни о чем не говорят.

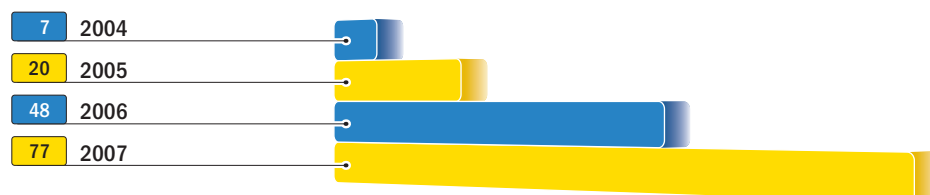
У Maratex есть свои аргументы: компания была готова к подобным рискам. Зато, владея большим количеством франшиз, она может открывать в одном торговом центре сразу несколько различных магазинов и, соответственно, арендовать большее количество торговых площадей. Арендодатели это ценят и отводят наиболее проходные места по более выгодным ценам — скидка по арендной ставке может достигать 20%.

Кроме того, большой портфель брендов — гарантия стабильности. И дело не только в том, что если один проект оказывается убыточным, отказаться от него можно с наименьшими потерями для бизнеса. Владельцы европейских марок все чаще задумываются о том, чтобы развивать в России свои сети самостоятельно. В 2006 году, например, испанская Inditex, владеющая брендом Zara, выкупила свою франшизу у Stockmann за 41,5 млн евро. Еще раньше аналогичным образом поступила британская Monsoon, выкупив свои магазины у компании «Анфорд». Без помощи посредников планирует свой выход на российский рынок шведская H&M. При таком раскладе диверсификация Maratex явно не повредит. **СФ**

С миру по нитке

динамика развития сетей компании Maratex в России и на Украине*

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ



* до 2006 года Maratex представляла собой две аффилированные компании — BPI Systems и Baza

Источник: Maratex

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с38

Российские аниматоры выпустили первые коммерчески удачные мультфильмы. Над отраслью сгустились инвесторы. Но похоже, отечественным мультипликаторам деньги нужны в последнюю очередь.

Сказка — ложь

текст:

татьяна комарова,
дмитрий черников

«Вы находитесь на руинах отечественной мультипликации», — провозглашает Вячеслав Богданов, супервайзер мультипликационного проекта «Сапсан». Назвать здание некогда великого «Союзмультфильма» иначе как руинами язык и вправду не поворачивается.

Снаружи все еще крепкий, изнутри дом в центре Москвы выглядит удручающе. Дверные проемы, когда-то разрисованные под сказочные ворота, сейчас смотрятся неестественно пестро: рядом обваливается штукатурка, стены потрескались, пыль лежит толстым слоем. Когда-то здесь рисовали по 40 мультфильмов в год, сейчас — в лучшем случае две короткометражки. «Эра Водолея» занимает несколько комнат на разных этажах «Союзмультфильма», и на общем фоне эти скромно обставленные помещения выглядят вполне прилично: в них хотя бы положен линолеум и покрашены стены.

Тем не менее желающих отреставрировать отечественную мультипликацию в последнее время объявилось немало. Весной 2007 года о намерении снять десять мультфильмов заявила «Трансконтинентальная медиакомпания» (производит известную передачу «Спокойной ночи, малыши!»). Создаваемый студией «Эра Водолея» полнометражный 3D-мультфильм «Сапсан» финансирует ГК «Централ партнершип». В начале июня «Первый канал» решил совместно с кинопрокатной компанией СТВ нарисовать мультфильм «Про Федота-стрельца, удалого молодца»

и создать собственное подразделение по производству 3D-анимации. Фирма Russian World Studios (RWS), «дочка» АФК «Система», уже открыла подразделение анимации и на прошлой неделе подписала соглашение о выпуске полнометражного мультфильма. Подробности сделки на момент сдачи номера не разглашались.

Представители отрасли полагают, что инвесторы вдохновились первыми успешными мультфильмами на местном рынке. Мультсериал «Смешарики» вот уже пять лет идет на российских телеэкранах, и в настоящее время его управляющая компания Marmelad Media продает под своим брендом товаров (свыше 1 тыс. позиций) более чем на \$50 млн в год. Полнометражный анимационный фильм «Илья Муромец и Соловей-разбойник» собрал в российском прокате \$10 млн, всего в два раза меньше, чем американский «Шрек-3», — недостижимый ранее для наших мультфильмов показатель. Канал «2x2», показывающий исключительно анимацию, собирается осенью внести в эфирную сетку ныне готовые отечественные мультфильмы, а также объявить тендер среди российских студий на производство контента для трансляции.



Казалось бы, грядет новый золотой век анимации. Но, как выясняется, позолоты куда больше, чем самого драгоценного металла.

Не смешно

ДВУХМЕРНЫЙ полнометражный, то есть длительностью не менее 52 минут, мультфильм стоит около \$2 млн, трехмерный — от \$3 млн. Причем в некоторых случаях производство оказывается значительно дороже: бюджет зависит от множества факторов, даже от таких мелочей, как количество персонажей. «Чем населеннее мультфильм, тем он дороже. Когда у вас один герой в кадре, вы платите аниматору за одного персонажа. Когда их в кадре двое и оба шевелятся, вы платите за двух и так далее», — рассуждает о затратах **Сергей Сельянов**, продюсер кинокомпании СТВ (выпустила полнометражные мультфильмы «Богатырской трилогии»: «Алеша Попович и Тугарин Змей», «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», «Илья Муромец и Соловей-разбойник»).

Строго говоря, кроме «Смешариков» и «Илья Муромца», на российском анимационном рынке не выстрелил пока ни один проект. «Смешарики», самый успешный российский мультсериал, окупился только на четвертом году существования благодаря активному франчайзингу. На сегодняшний день в производство 116 серий «Смешариков» вложено более \$6 млн, и процесс продолжается (всего будет выпущено около 260 серий). Также компания приступила к созданию полнометражного мультфильма. А в июле нынешнего года откроется «Страна смешариков» — первая социальная сеть для детей в возрасте от 6 до 12 лет. Инвестиции на начальном этапе составят \$50–100 тыс. Как ожидается, к концу года

в сети будет более 100 тыс. пользователей. Судя по активности читателей на официальном сайте «Смешариков», это вполне вероятно. Круг замыкается: сериал «Смешарики» будет способствовать увеличению популярности социальной сети, а та — дополнительной раскрутке мультсериала.

Конкурирующие мультсериалы пока менее успешны. «Мы производим сериал „Лунтик и его друзья“ совместно с телеканалом „Россия“, он показывается в передаче „Спокойной ночи, малыши!“». Всего запланировано 260 серий, сейчас сделано 200, и сериал еще далеко не окупился. Все очень осторожно относятся к таким проектам. Понадобилось показывать сериал более двух лет, чтобы производители сырков и ластиков востребовались», — говорит Сергей Сельянов. Как и «Смешарики», «Лунтик» приносит своим создателям прибыль главным образом благодаря продаже лицензий на использование персонажей мультфильма.

В среднем, как полагают эксперты, инвесторам стоит ориентироваться на пяти- или даже семилетний горизонт окупаемости анимационного фильма. Для сравнения: удачные игровые фильмы обычно окупаются за два-три года после создания. Правда, преимущество мультфильма с рыночной точки зрения заключается в том, что это «долгоиграющая пластинка», ведь анимация устаревает гораздо медленнее, чем игровое кино. За 70 с лишним лет диснеевская «Белоснежка» принесла своим создателям, по их собственным данным, несколько тысяч процентов прибыли.

До Белоснежки российским Алешам Поповичам, Ильям Муромцам и смешарикам пока далеко. Подавляющее большинство известных мультпроектов и со-

800 кг
КАЛЬКИРОВАННОЙ БУМАГИ
уходит на создание одного полнометражного 2D-мультфильма



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

стоялось-то исключительно благодаря господдержке. Например, 40% бюджета «Богатырской серии» оплатило на безвозмездной основе Министерство культуры. По итогам первого квартала 2008 года государство выделило российским аниматорам 260 млн руб. Это позволяет создателям мультфильмов не обанкротиться.

Детские проблемы

«ЗРИТЕЛЬСКИЙ спрос на полнометражные российские мультфильмы чрезвычайно велик, но если посмотреть на ситуацию глазами телеведущего, то приговорим, с учетом российского законодательства, понятен», — полагает **Алексей Зюнькин**, директор по стратегическому программированию компании «СТС-медиа». — Нам нет смысла приобретать полнометражный мультфильм, который мы никак не сможем окупить».

13,7 тыс.

1936

В Москве создана студия «Союзмультфильм». Советские мультипликаторы переняли технологии и эстетические принципы Уолта Диснея

2002, апрель

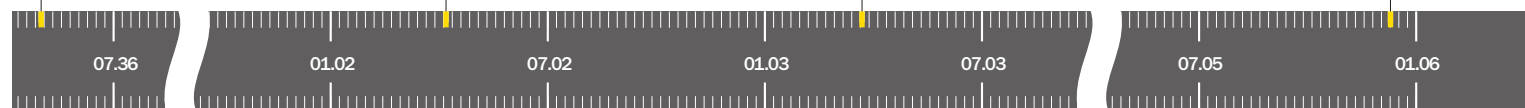
Столько выпусков передачи «Спокойной ночи, малыши!» вышло в эфир. Стартовал в 1964 году, она сыграла огромную роль в развитии российской мультииндустрии

2003, 22 марта

Премьера фильма «Карлик Нос» — первый полнометражный мультфильм в постсоветской анимации

2005, декабрь

7% в доходах от проката фильмов и продаж дисков (бокс-офис) приходится на мультфильмы





\$250 млн
ДО ТАКОЙ СУММЫ
КОМПАНИЯ MARME-
LAD MEDIA, создатель
мультсериала «Сме-
шарики», рассчиты-
вает увеличить к 2010
году продажи товаров
под своим брендом



НИКИТА ИНФАНТЕВ

Стоп-кадр

НАД РАБОЧИМИ столами аниматоров студии «Эра Водолея», заваленными бумагой и карандашами, висят небольшие зеркала. «Каждый аниматор должен быть еще и актером», — говорит **Сергей Еникеев**, исполнительный продюсер студии. — Зеркала нужны, чтобы аниматоры могли смотреть, как, например, двигаются губы, когда произносят ту или иную букву, а потом передать мимику рисованному персонажу».

Но на этом, пожалуй, творчество в работе аниматора и заканчивается, и начинается тяжелый однообразный труд. Еникеев указывает на большой шкаф, забитый папками с рисунками. «Это все — где-то треть работы, 20 минут готового мультфильма».

Причем хорошие специалисты-мультипликаторы в дефиците. «Не может сейчас в Москве вестись работа над восемью полнометражными мультфильмами одновременно, потому что у нас все аниматоры наперечет», — уверена **Елена Чернова**, режиссер студии «Пилот».

В 3D-анимации ситуация со специалистами еще более сложная, даже критическая: их практически нигде не готовят, и грамотные кадры нарасхват. Работодатели вынуждены регулярно повышать заработную плату и переманивать сотрудников. За год, по словам Черновой, зарплата аниматора может вырасти в два раза. Поэтому производство объемных мультфильмов в России дорожает: за последние два года стоимость создания полнометражного мультфильма выросла вдвое. Если двухмерный анимационный фильм обходится примерно в \$2 млн, то трехмерный как минимум в полтора раза дороже (в 2005 году было реально уложиться в \$2 млн). На Западе, где дефицита кадров нет, 3D-технологии используются чаще традиционной анимации именно потому, что более деше-

\$23,39 млн в год

СОСТАВИЛ БОКС-ОФИС «ШРЕКА-3» — мультфильма, касса которого является для России рекордом. По данным журнала «Кинобизнес сегодня», сравниться с ним может лишь «Ледниковый период — 2», собравший \$17,18 млн

Телеканалам неинтересны полнометражные анимационные мультфильмы, потому что закон запрещает прерывать детские фильмы рекламой. «Эти проблемы как-то решаются индивидуальными договоренностями с антимонопольной службой, потому что многие из мультфильмов — в том числе для взрослых. Но это уже договоренности самих каналов», — поясняет Сельянов.

Зато с короткометражками ситуация несколько иная. Тот же СТС в дневном мультблоке показывает «Смешариков» и в это время занимает первое место по объему аудитории среди федеральных телеканалов. «Долгое время у нас „Смешарики“ открывали блок мультфильмов, и особой разницы по количеству смотрящих между „Спайдерменом“ и „Смешариками“ не было», — рассказывает Зюнькин. Ради рейтинга каналы готовы заниматься

мультфильмами: как уже упоминалось, «Россия» вкладывает в производство «Лунтика», а «Первый канал» намерен вести собственные анимационные проекты.

«Детский» имидж мультиков вредит и показам в кинотеатрах. «Сейчас кинотеатры уже привыкли, но три-четыре года назад им казалось, что мультфильмы нужно ставить утром, а утро — это маленькие деньги за билет, и даже при большом количестве зрителей бокс-офис получался отнюдь не выдающимся. Да и сейчас многие ставят мультфильмы утром», — комментирует Сельянов, подсчитывая убытки: если бы «Илью Муромца» в кинотеатрах показывали как игровое кино, то сборы, убежден он, были бы как минимум на 20% больше.

Но главное, что мешает жить аниматорам, — это вовсе не взаимоотношения с кинотеатрами и ТВ: проблема в людях.

7-е место

2006, декабрь

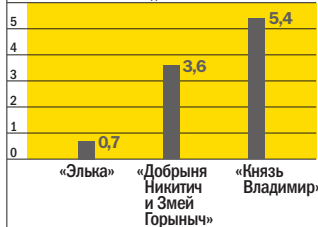
Такую позицию заняли «Смешарики» в ежегодном рейтинге персонажей мультфильмов, составляемом компанией «Комкон» (по итогам 2005 года — 32-е место)

2007, июнь

Сборы российских мультфильмов в прокате

Источник: «Кинобизнес сегодня»

\$ млн



2008, май

\$9,74 млн составил бокс-офис мультфильма «Илья Муромец и Соловей-разбойник». Это рекорд для отечественной полнометражной анимации

2008, декабрь

Около \$15 млн, согласно прогнозам СТВ, составит бокс-офис российских мультфильмов по итогам 2008-го кинопрокатного года

01.06 07.06 01.07 07.07 01.08 07.08 01.09

«Инвесторы приходят, чтобы заработать денег, и наживают себе изжогу, потому что заработать деньги на мультипликации проблематично»

вы и просты в применении, чем ручная отрисовка двухмерных мультфильмов.

Из-за постоянной текучки кадров и их низкой квалификации многие полнометражные мультфильмы делаются по пять лет. «„Сапсаном“ в рамках „Эры Водолея“ занимались несколько команд, которые по разным причинам уходили из проекта, а мы перехватили его на двух третях работы. Мне предлагали поднимать несколько умирающих проектов. У всех одна и та же проблема — квалификация персонала; финансирование даже не самое главное», — жалуется Богданов.

«Кракатук» — амбициозный проект компании «Амедиа», производителя сериалов, «первый российский полнометражный 3D-мультфильм», должен был выйти в прокат еще три года назад. Первая версия анимационной картины с треском провалилась: от нее отказалась студия Universal, которой предстояло заниматься дистрибуцией «Кракатука», а вслед за ней от мультфильма отrekliсь и российские прокатчики. Как рассказывают игроки рынка, видевишие первый вариант мультфильма, его графика находилась на уровне плохих компьютерных игр. Команду художников заменили, на место режиссера пригласили **Егора Кончаловского**, мультфильм дорисовали, но в прокат так и не выпустили. Недавно «Амедиа» отказалась от попыток реанимировать «Кракатук», в который уже вложила более \$3 млн, и теперь переделывает его.

Неправильные пчелы

КАК ЖЕ «БЕДНЫМ» студиям удастся рассчитывать с «жадными» аниматорами? И в «Пилоте» и в СТВ уверены, что зарплатная инфляция в отрасли возникла из-за «неправильных» инвесторов.

«Кино — рискованный бизнес во всем мире, а на растущем „квазирынке“ он втрое рискованный. Инвесторы приходят, чтобы заработать денег, и наживают себе изжогу, потому что заработать на мультипликации проблематично», — утверждает Сельянов. По его мнению, инвесторы часто делают ошибку, вкладывая деньги в тех людей или в тот проект, в который вкладывать нельзя. «А потом, через шаг, когда они несут убытки, эти инвесто-

ры с криками „Чур меня, чур!“ бегут даже от вменяемых партнеров», — говорит Сельянов.

Взять хотя бы историю с анимационным фильмом «Элька». Несколько лет назад **Михаил Энтин**, основатель ГК «Элизум», зарабатывающей \$5 млн в год на производстве пластмассовых игрушек с конфетами внутри, решил вложить \$3 млн (из них \$1 млн — кредит «Сбербанка») в полнометражный мультфильм о медвежонке Эльке, обещавший существенно увеличить бизнес компании. Предполагалось, что «Элизум» получит прибыль от картины и будет производить игрушки с Элькой, новым любимцем детей. Фирма рассчитывала и на роялти с партнеров, которые захотят использовать раскрученного персонажа. Но задумка, по рискованности граничащая с авантюрой, провалилась. Бюджет сказки о приключениях белого медведя на Северном полюсе в итоге вырос до \$4 млн, а в прокате она собрала всего \$655 тыс. На всенародно любимого персонажа Элька не потянул.

На Западе Эльку, возможно, ждала бы другая участь. Например, в США в каждом штате существует около десяти факультетов, готовящих аниматоров. Производство мультфильмов здесь, в отличие от России, действительно способно приносить баснословные деньги. 300-процентная прибыль только от показов является практически нормой для успешных проектов: «Рататуй» компании Pixar собрал в прокате \$621 млн при бюджете \$150 млн, «Тачки» — \$461 млн при затратах \$120 млн. Чтобы не терять такие доходы, Walt Disney, позиции которой на мультипликационном рынке за последнее десятилетие ослабевали, в начале 2006 года даже купила Pixar Animation за \$7,4 млрд у **Стива Джобса**, ныне владельца Apple. До того Disney занималась только прокатом производимых Pixar мультфильмов. Сейчас Pixar является драйвером роста прибыли Walt Disney: в отчете за 2007 год корпорация отмечает, что семипроцентным увеличением доходов от продажи сопутствующих товаров она обогнала в первую очередь мерчендайзингу и продажам лицензий на использование персонажей мультфильма «Тачки».

Сказочный рынок

ХОТЯ «ИЛЬЯ МУРОМЕЦ», бюджет которого эксперты оценивают в \$3 млн, заработал воистину богатые для российской мультипликации \$10 млн, производители получили в лучшем случае \$4 млн. Остальное досталось кинотеатрам и дистрибуторам. Игроки рынка надеются, что отечественные мультфильмы покажут и более впечатляющие результаты. «Мы на перепутье. Если сейчас выйдет хотя бы один более или менее качественный мультфильм, который привлечет внимание, моментально начнутся вложения в анимацию», — уверен Богданов. То есть к появлению настоящей, а не сказочной, как сейчас, мультииндустрии способно привести только чудо. Правда, какой из ныне создаваемых полнометражных мультфильмов может претендовать на роль спасителя отрасли, ее представители затрудняются ответить.

«Рынка, строго говоря, еще нет. Мультфильмов делается по-прежнему немного, хотя если сравнить с тем, что было четыре-пять лет назад, то это небо и земля. Но это прыжок с нуля. С нуля рынок может увеличиваться до бесконечности», — рассуждает Сельянов. Сейчас выпускается один-два полнометражных мультфильма в год, и это уже очень серьезно. Навскидку «квазирынок» российских полнометражных мультфильмов Сельянов оценивает в \$15 млн — примерно 3% от отечественного кинорынка.

Пока аниматоры надеются на чудо и перебегают с одного проекта на другой, на российском рынке зарабатывают западные производители. Причем доверить отечественным мультипликаторам создание продукта иностранцы так и не решились. Компания Walt Disney, два года назад заявлявшая о намерении инвестировать в производство в России, пока ограничилась русским дубляжом своих старых мультфильмов. Консервативная глобальная корпорация, наученная многолетним опытом, похоже, оказалась дальновиднее резвых отечественных коллег.

«Средства-то у нас есть. У нас ума не хватает...» — жаловался кот Матроскин из мультфильма «Трое из Простоквашино». Проблема российской мультипликации не в отсутствии денег, а в нехватке достойных проектов. Точнее, авторов, способных такие проекты генерировать. Инвесторы встали в очередь за золотыми яблоками, но о том, чтобы разбить сад, никто так и не позаботился. □

Сомневаюсь, что мультипликацию ждет бурное развитие. Сейчас запущено производство около 20 полнометражных мультфильмов, но 80% из них провальные по качеству.



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

Анатолий Прохоров,
создатель и художественный
руководитель мультсериала
«Смешарики»

Протоиндустрия

Если говорить о будущем, то надо говорить не о возрождении анимации в России, а о рождении у нас анимационной индустрии. Сомневаюсь, что отрасль ждет бурное развитие. Да, со следующего года будет выходить по пять-семь полнометражных мультфильмов в год, но зритель их почти не заметит: сейчас в России запущено производство около 20 полнометражных мультиков, но 80% из них провальные по качеству. Я бы на месте инвесторов им денег в жизни не дал.

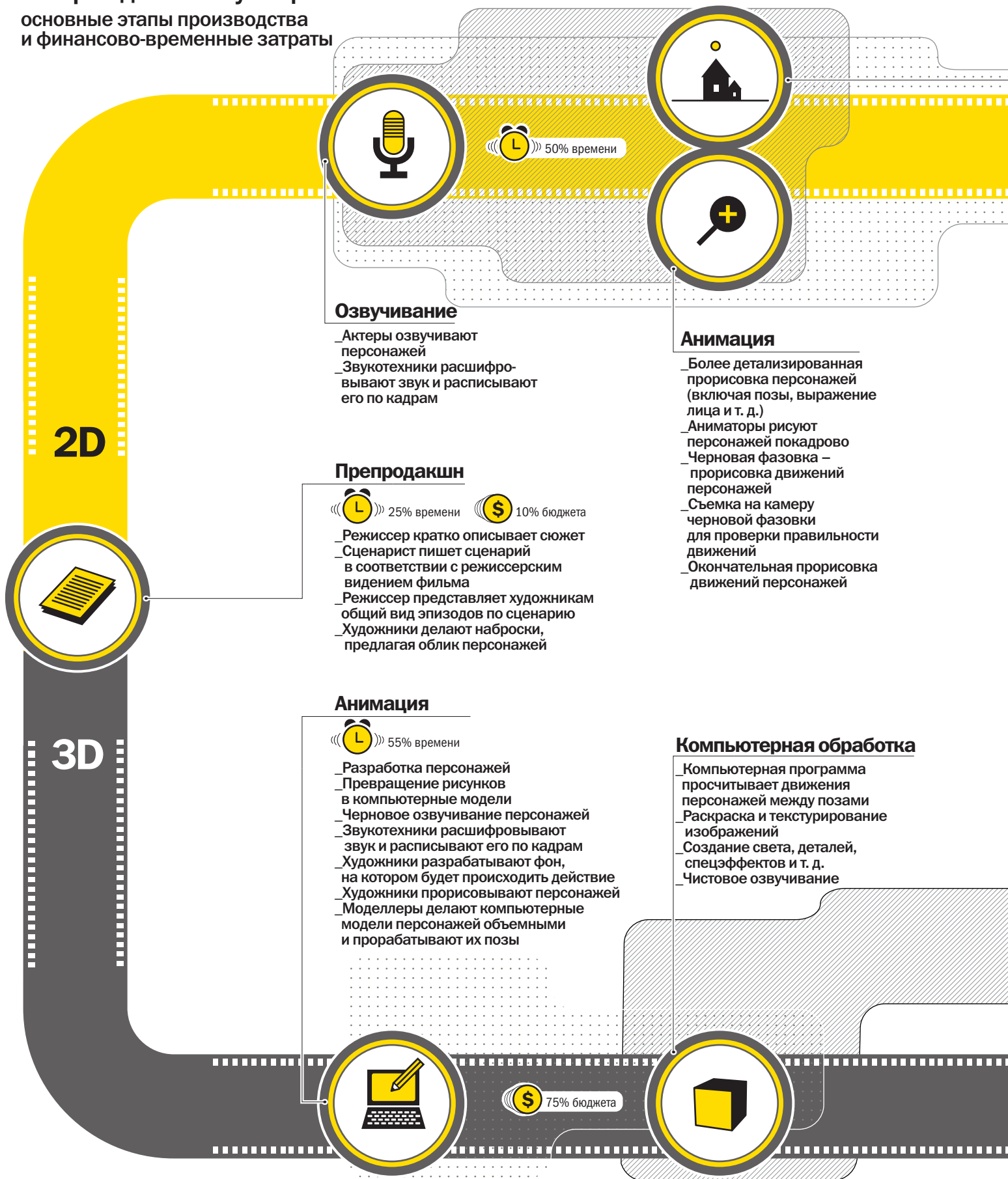
Не думаю, что российские мультфильмы даже через десять лет потеснят западные в нашем прокате. Мировая мультиндустрия очень развита, каждую неделю стартует новый «полный метр», а это означает огромную конкуренцию в прокате.

3D-мультфильмы займут, может, 40–50% рынка, но не вытеснят рисованную анимацию. Пять лет назад Walt Disney пафосно заявил о закрытии своей последней студии, занимавшейся 2D-анимацией, а год назад без особой шумихи открыл ее снова. 3D — это мода, волна, которая нахлынула и спадет. Что касается мультсериалов, то через десять лет телеканалы наконец поймут ситуацию и станут для них основными инвесторами, как это и происходит на Западе, где каждый приличный телеканал запускает по паре анимационных сериалов ежегодно.

Сейчас наша анимационная «протоиндустрия» не готова к инвестициям. В стране нет государственной системы подготовки профессиональных кадров, эта сфера буксует из-за их отсутствия, а не из-за денег. И я исключительно пессимистично настроен в отношении кадровых вопросов. Разве что супруга нового президента посмотрит какой-нибудь мультфильм, скажет: «Как это здорово!» — и создаст что-то вроде фонда для развития профессионального образования в мультипликации. **СФ**

Как рождаются мультфильмы

основные этапы производства
и финансово-временные затраты



2D

Озвучивание

- Актёры озвучивают персонажей
- Звукотехники расшифровывают звук и расписывают его по кадрам

50% времени

Анимация

- Более детализированная прорисовка персонажей (включая позы, выражение лица и т. д.)
- Аниматоры рисуют персонажей покадрово
- Черновая фазовка – прорисовка движений персонажей
- Съемка на камеру черновой фазовки для проверки правильности движений
- Окончательная прорисовка движений персонажей

Препродакшн

- 25% времени
- 10% бюджета
- Режиссер кратко описывает сюжет
- Сценарист пишет сценарий в соответствии с режиссерским видением фильма
- Режиссер представляет художникам общий вид эпизодов по сценарию
- Художники делают наброски, предлагая облик персонажей

3D

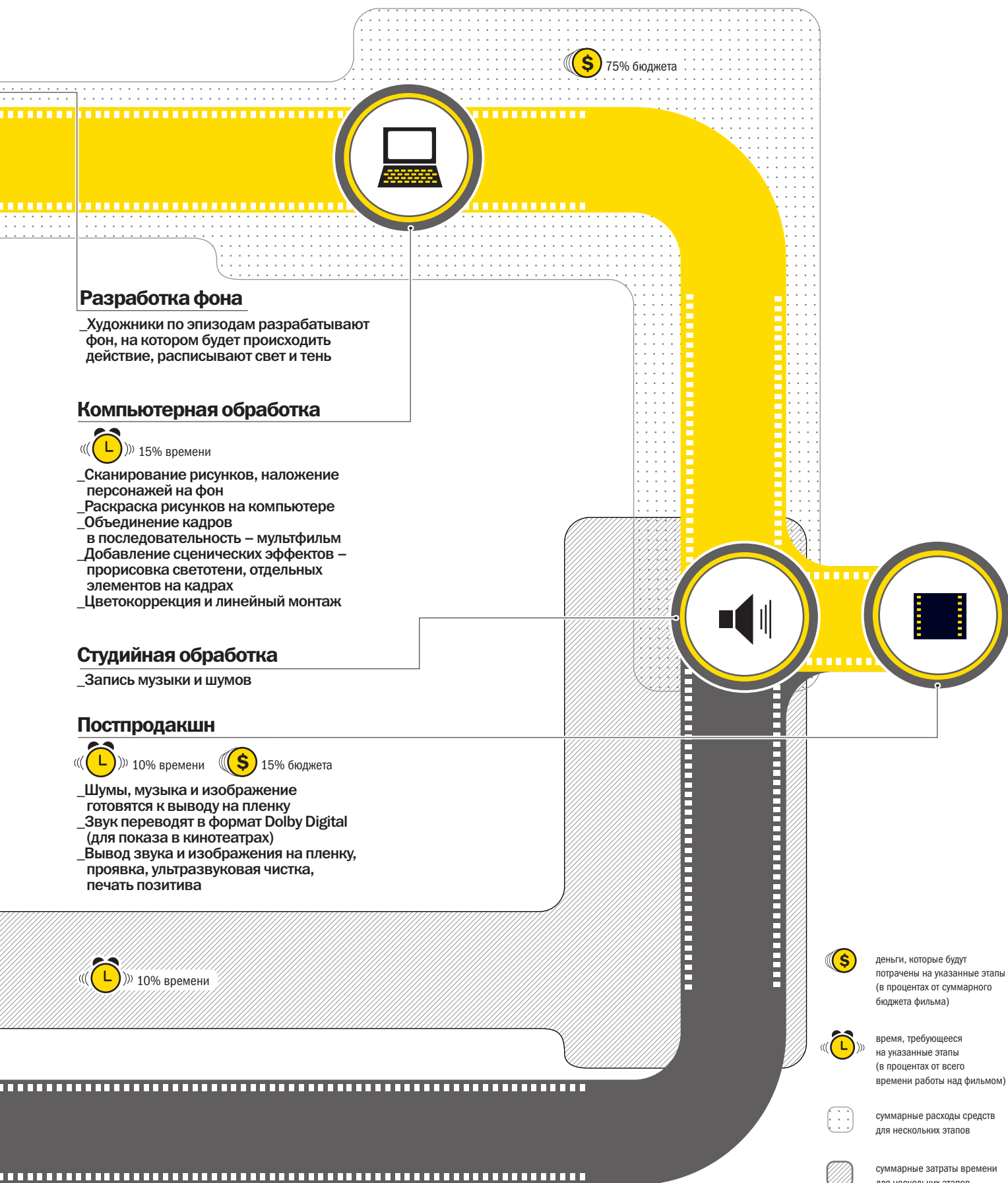
Анимация

- 55% времени
- Разработка персонажей
- Превращение рисунков в компьютерные модели
- Черновое озвучивание персонажей
- Звукотехники расшифровывают звук и расписывают его по кадрам
- Художники разрабатывают фон, на котором будет происходить действие
- Художники прорисовывают персонажей
- Моделлеры делают компьютерные модели персонажей объемными и прорабатывают их позы

Компьютерная обработка

- Компьютерная программа просчитывает движения персонажей между позами
- Раскраска и текстурирование изображений
- Создание света, деталей, спецэффектов и т. д.
- Чистовое озвучивание

75% бюджета



В составе акционеров «Росинтера» неожиданно для его владельца **Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко** появились сразу два фонда — Renaissance Securities и Citigroup Global Markets Limited. В ресторанном бизнесе зреют несколько сделок M&A.

Аппетитные риски текст: Полина Русяева

Основатель «Росинтер ресторантс холдинг» Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко приехал в Россию в 1990 году из Венесуэлы. Он был настолько поражен отсутствием нормального заведения, где можно поесть, что начал открывать рестораны.

Владелец «Росинтера» любит рассказывать эту историю, если спросить, откуда у него интерес к ресторанному бизнесу. Дела с кормежкой у Ордовского-Танаевского Бланко пошли хорошо. Спустя 18 лет холдинг насчитывает около 230 точек и приносит примерно \$270 млн годовой выручки. К концу 2008 года компания планирует довести количество ресторанов как минимум до 300 и увеличить выручку на 32%, до \$400 млн.

У инвесторов текут слюнки, но приобщиться к успешному бизнесу не так-то просто. Основатель «Росинтера» (владеет 61% акций «Росинтера»), по словам нескольких собеседников **СФ**, расставаться с долей в бизнесе не намерен.

Однако лазейка у инвесторов есть: в 2007 году «Росинтер» разместил на РТС 37,5% акций. Теперь free-float компании сократился почти на 14 процентных пунктов: Renaissance Securities стал владельцем 8,43% акций холдинга, а Citigroup Global Markets купил 5,18%. Исходя из текущих котировок на РТС (последняя сделка по бумагам «Росинтера» была закрыта 13 мая по цене \$49 за акцию), пакеты обошлись фондам в \$49 млн и \$30,5 млн соответственно.

Вхождение фондов в ресторанный бизнес — явление не уникальное, хотя и достаточно редкое. В 2005 году фонд Delta Private Equity Partners приобрел контрольный пакет компании Fast Food Industries, развивающей сеть кафе «Прайм». В конце

прошлого года Alfa Capital Partners объявил о вхождении в состав акционеров компании «Ланч», владеющей сетями «Елки-палки» и «Маленькая Япония» (по неофициальным данным, фонд выкупил 90% акций «Ланча» за \$70 млн).

Отчасти такая осторожность со стороны инвесторов объясняется высокими рисками ресторанного дела. Одна из ключевых проблем — постоянно меняющиеся потребительские предпочтения (вчера потребителю хотелось кавказской еды, сегодня итальянской пасты, завтра подавай японские роллы). «Росинтер», правда, с этой проблемой пока вполне успешно справляется. Компания обладает самым богатым в индустрии набором направлений: «IL Патио» с итальянской кухней, «Планета суши» с японской, T.G.I. Friday's с американской, а «1–2–3 кафе» представляет русскую еду.

Несмотря на риски (помимо непредсказуемого потребителя это, например, трудности с помещениями, недобросовестные поставщики и пр.), лидерам ресторанного дела — «Росинтеру», «Г.М.Р. Планета гостеприимства» (основной брэнд «Сбарро»), «Теремок — Русские блины» — удается расти, по их данным, на 25–40% ежегодно. Сам же рынок общепита, по наблюдениям консалтинговой компании Restcon, стабильно увеличивается на 10–20%.

«Сетевые проекты — это не рестораны для гурманов, поэтому и рискованны они



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

\$100

тратит в год на питание вне дома среднестатистический россиянин, по данным ИГ «Исткоммерц». В странах Восточной Европы этот показатель составляет \$300, в Западной Европе — \$800. Американцам не жалко за еду в ресторанах \$1300–1500 в год. Сегодня в Москве 4–5 тыс. заведений общественного питания. Для сравнения: в Париже работает около 10–12 тыс. ресторанных точек.



Инвесторам удалось найти вход в «Росинтер»

не более чем любой другой бизнес в целом, — убежден совладелец и президент компании «Г.М.Р. Планета гостеприимства» **Мераб Елашвили**. — У любого бизнеса есть свои тонкости, сложности и перспективы». Елашвили уверен, что ресторанный бизнес для инвесторов сегодня очень привлекателен.

Но, как уточняет управляющий директор Icon Private Equity **Кирилл Дмитриев**, интересен этот бизнес лишь в том случае, если он масштабен. По словам Дмитриева, чем больше точек, тем выше доходность и рентабельность, а также больше возможностей вкладывать в маркетинг и рекламу.

В среднем рентабельность успешной сети составляет около 20%. Собеседники **СФ** сходятся во мнении, что для вложений привлекательны сети, где не менее 60–70 ресторанов. Причем присутствие в регионах особо ценится инвесторами, так как именно в регионах таится потенциал для роста «питательных» сетей.

С этой точки зрения выбор у ресторанных инвесторов не столь уж богат. На втором месте после «Росинтера» идет «Г.М.Р. Планета гостеприимства» (у нее около 160 ресторанов), далее следует «Теремок» (более 100 точек). У остальных «порции» гораздо меньше.

Впрочем, этот пробел уже начали осознать и сами игроки рынка. «Компании поняли, что поодиночке им выживать тяжело, поэтому начался процесс объединения. И инвесторы будут в нем участвовать», — уверен Кирилл Дмитриев. Так, в прошлом году сеть «Прайм» объединилась с сетью «Пять звезд», принадлежащей ресторатору **Аркадию Новикову**. Теперь Delta Private Equity Partners участвует в развитии совместного проекта PrimeStar. Кирилл Дмитриев признался **СФ**, что сейчас фонд «помогает в объединении трем сетям». Подробности он пока не раскрывает.

Кирилл Дмитриев предсказывает в ближайшее время появление сразу двух-трех компаний, схожих по размаху с «Росинтером». А исполнительный директор Restcon **Андрей Петраков** говорит, что предчувствует в связи с этим «крысиные бега»: «Если всех крыс бросить в одну комнату, то в итоге останется одна. Поскольку ресторанный рынок — довольно большая комната, останутся несколько лучших компаний». И ставка на крупнейших участников такого забега, похоже, наиболее верная. **СФ**

с39

идеи

заявка на будущее

wow → с44
мысли → с46
деньги под ногами → с47
методы → с48
своя игра → с49

В конце января заработала российская версия MySpace — крупнейшей социальной сети мира. Местные рекламодатели могут получить доступ к технологии «гипертаргетирования» рекламы.

Переход в гиперпространство

текст:
александр головин
иллюстрация:
роман годунов

Пока в русском MySpace малоллюдно. «Давайте намутим какой-нибудь движняк, а?» — слезная просьба юзера Suncatcher повисает в пустоте. Это одна из двух тем на форуме «Карьера», где в общей сложности три записи. Не лучше обстоят дела и на других тематических форумах, за исключением разве что MySpace, посетителей которого волнуют технические проблемы: «Пропадает графика», «Не присылают письмо», «Не высвечиваются друзья». Такая «активность» понятна: идет бета-тестирование.

Зато чего на MySpace в избытке, так это рекламы — и баннерной, и контекстной, хотя по большей части еще не локализованной.

Двигатель рекламы

В 2003 ГОДУ, когда MySpace только появился на свет, глава проекта Крис де Вольф предлагал взимать плату с юзеров за пользование сервисом. Кто знает, что бы из этого в итоге получилось, но Брэд Гринспен, CEO компании eUniverse, которой принадлежал сайт, выступил против. Он считал, что главное — это трафик, а деньги следует зарабатывать только на продаже рекламы. Гринспен даже принял решение ликвидировать ряд успешных платных сервисов, таких как служба знакомств CupidJunction с 3 млн подписчиков, чтобы перевести их пользователей на MySpace, предложив бесплатную регистрацию.

Спустя два года после создания MySpace превратился в крупнейшую социальную сеть мира более чем с 85 млн пользователей и был продан News Corp. за \$580 млн (формально столько было заплачено за всю компанию InterMix Media, бывшую eUniverse, но фактически покупался ее главный актив). Для Руперта Мердока приобретение было удачным, так как аудитория MySpace продолжала стремительно расти: ежедневно регистрировалось почти 200 тыс. новых пользователей. Всего через год после покупки, в 2006-м, Google заплатил \$900 млн за эксклюзивное право на размещение контекстной рекламы в MySpace. Правда, вскоре скептики заговорили о том, что реклама в социальных сетях не очень-то эффективна. В ответ на это MySpace запустил технологию HyperTargeting.







Пару лет назад Александр Туркот добывал золото в Киргизии, а сегодня пытается взять под контроль «сетевое золото» — профили пользователей

Сетевые снайперы

«ПРАВИЛЬНАЯ реклама правильным людям в правильное время», — гласит слоган, с помощью которого маркетологи MySpace пытаются сегодня проникнуть в сердца и кошельки рекламодателей. По убеждению **Майкла Барретта**, финансового директора Fox Interactive Media, которое является интернет-подразделением News Corp., им удалось создать таргетинг нового поколения.

Для начала профили почти 110 млн активных пользователей сервиса были проанализированы на предмет достоверности данных. Например, если юзер пишет, что ему 90 лет и он увлекается экстремальными видами спорта, его личный профиль автоматически исключается из системы HyperTargeting. В целом около 80% профилей были признаны достаточно точными для таргетинга.

Кроме того, разработчики MySpace стремятся учитывать пристрастия и хобби пользователя (первоначально было выделено десять обширных категорий интересов: спорт, музыка, игры и т. п., которые теперь подразделяются буквально на тысячи подкатегорий), а также интересы его друзей, число пользователей, входящих в ту же группу, что и он, их участие в мероприятиях, проводимых на сайте, и множество других факторов.

Эта система была опробована осенью 2007 года и хорошо зарекомендовала себя: в отдельных случаях коэффициент CTR (click through rate — отношение числа переходов по рекламной ссылке к числу показов) превышал 10% — результат фантастический. Для сравнения: нормальный CTR для контекстной рекламы составляет 2–3%.

Успешность работы системы косвенно подтверждает тот факт, что в конце минувшего года федеральная торговая комиссия США провела слушания о неприкосновенности частной жизни и информации потребителей в связи с возникновением новых форм таргетинга. Поводом для слушаний как раз и стало появление технологии HyperTargeting от MySpace и похожей по идеологии системы Veason от социального сервиса номер два в мире Facebook. Накопленная сетями типа MySpace социальная информация стала настоящей золотой жилой. Теперь рекламное сообщение можно прицельно доставить адресату. Осталось убедить самих пользователей в том, что использование их личных профилей не является нарушением права на приватность.

Большой брат приходит в Россию

ДОБЫВАТЬ «цифровое золото» из профилей российских пользователей MySpace будет золотоискатель со стажем — уроженец Ташкента **Александр Туркот**. Два года назад его имя стало известно широкой публике в связи с историей вокруг второго по величине золотоносного месторождения Киргизии — Джеруя. Оппозиция обвиняла президента **Курманбека Бакиева** в совершенной без должной прозрачности передаче Джеруя зарегистрированной в Австрии компании Global Gold, за которой якобы стоял **Борис Березовский**, а некоторые российские СМИ утверждали, что Бакиев «отдал Джеруя Березовскому в обмен на обещание не экспортировать в страну „цветные“ революции». Туркот входил в состав совета директоров австрийской компании.

Хоть прежде Туркот и работал в золотодобывающем бизнесе, но русский MySpace возглавил неслучайно: его интересы всегда лежали в сферах ИТ и медиа. С начала 1990-х он выступал в качестве консультанта по инвестициям и управляющего активами целого ряда международных фондов и компаний, а также выполнил в том числе несколько проектов для News Corp. В последнее время Туркот занимался кинопродюсерской деятельностью, являясь президентом и совладельцем кинокомпании «Юнифорс», и вот теперь собирается все свое время посвятить развитию русского MySpace.

Американская сеть с приходом в нашу страну не торопилась. Одна из причин — в том, что из-за массы медийного контента страницы MySpace нормально грузятся только при широкополосном подключе-

нии к интернету — стабильное и быстрое соединение с Сетью в России только становится нормой.

MySpace — единственная социальная сеть, которой удалось не только стать культурным феноменом, но и построить бизнес с оборотом примерно \$0,5 млрд. News Corp. не выделяет в своей общей отчетности цифр, касающихся отдельных подразделений, а сторонние аналитики оценивают финансовые показатели MySpace по-разному — разброс мнений велик. Так, согласно информации исследовательской компании eMarketer, выручка сайта в 2007 году превысила \$520 млн, а по мнению экспертов Merrill Lynch, она составила всего \$271 млн. Но даже по самым скромным подсчетам, MySpace в одиночку зарабатывает примерно столько, сколько весь Рунет (\$369 млн в 2007-м — такова довольно оптимистичная оценка рекламного агентства MindShare Interaction), так что понятно, почему российское направление не является для сети приоритетным.

По словам Александра Туркота, в планах MySpace на 2008 год «России не было вообще», но ему удалось переубедить американцев. В итоге было создано совместное предприятие Fox Interactive Media Russia, CEO и миноритарным совладельцем которого и является Туркот. В будущее он смотрит с оптимизмом. Правда, конкретными планами не делится.

HyperTargeting против юзеров

ПРОШЛЫЙ ГОД для Рунета стал годом социальных сетей — из-за стремительного роста аудитории сайтов «В контакте» и «Одноклассники». Их влияние на российский сегмент интернета трудно переоценить: повсеместно увеличился спрос на скоростной доступ к Сети, в регионах начали снижаться тарифы, а «Одноклассникам» удалось усадить за компьютеры даже людей старшего поколения, мало восприимчивых к современным технологиям. Только вот сами ресурсы с их огромным трафиком пока лишь технические проблемы и серьезных дивидендов не получают. «Одноклассники» пробуют продавать рекламу, «В контакте» пытается конвертировать огромную базу данных своих пользователей в деньги через дочернее кадровое агентство «Профессиональные контакты», но и тем и другим пока далеко до точки безубыточности.

В отличие от отечественных «социальщиков» MySpace уже умеет зарабатывать деньги на рекламе (американская сеть вынашивает и другие планы, в частности хочет создать магазин музыки, который составит конкуренцию iTunes), а с помощью HyperTargeting надеется значительно увеличить свои доходы. Но в России у MySpace на сегодняшний день лишь около 300 тыс. зарегистрированных пользователей, из которых в лучшем случае 100 тыс. являются активными, то есть появляются на сайте как минимум раз в неделю. Между тем пути наращивания пользовательской базы пока неочевидны.

В США MySpace выросла до нынешних размеров, потому что дала возможность реализоваться огромному количеству людей, и прежде всего членам самодеятельных музыкальных групп. Уже выросло целое поколение звезд, обретших популярность именно в Сети: Lily Allen, Arctic Monkeys и другие.

17-летняя американка **Эшли Кволлс**, недавно бросившая школу, зарабатывает \$70 тыс. в месяц. На учебу у Эшли просто нет времени: она возглавляет небольшую фирму WhateverLife, на сайте которой можно бесплатно скачать украшения для страничек MySpace — разных нарисованных котиков и мышек, кото-

MySpace в одиночку зарабатывает примерно столько, сколько весь Рунет

рых любят девушки-подростки. Угадав потребности целевой аудитории, Эшли сумела обеспечить своему сайту посещаемость на уровне 7 млн пользователей в месяц и заработать десятки тысяч долларов на рекламе. MySpace, вольно или невольно, подарил людям возможность не только выразить себя, но и заработать.

«Помогите, плиз, как посмотреть, кто смотрел твой профайл?» — спрашивает юзер. В ответ ему тут же подкидывают ссылку, зайдя по которой он сможет скачать Free Myspace Profile Tracker — пример успешного приложения-виджета для MySpace. Slide.com, RockYou и даже YouTube выросли за счет разработки виджетов под MySpace. Приток пользователей подталкивает к развитию сферы услуг, что, в свою очередь, способствует привлечению новых юзеров, и MySpace до определенного момента рос экспоненциально.

Трудно прогнозировать, сработают ли эти факторы в России, но ведь возможно продвижение и за счет маркетинговых усилий. Однако Александр Туркот, по своему обыкновению не вдаваясь в детали, утверждает, что суммарные инвестиции в российский проект невелики, причем большая часть средств пускается на зарплату немногочисленного пока персонала, аренду офиса и т. п., а значительных вложений в рекламу не планируется вовсе. Он полагает, что благодарные пользователи оценят мощный функционал MySpace, какого у отечественных конкурентов нет, и тогда желаемый результат будет достигнут благодаря вирусному эффекту. Не исключено, впрочем, что News Corp., владеющая в нашей стране несколькими радиостанциями и другими медийными активами, окажет российскому подразделению MySpace дополнительную рекламную поддержку.

Пока американская сеть будет работать над привлечением аудитории, ее российские конкуренты наверняка обратят внимание на развитие функционала своих проектов, а также на новые технологии в области показа рекламы. Пример MySpace показывает, что социальные сети могут не только генерировать сумасшедший трафик, но и неплохо монетизировать его — при новаторском подходе к методам рекламирования. **СФ**

Молодые родители на все готовы, чтобы обеспечить ребенку безопасность и комфорт. Производители охотно им в этом потакают.

текст: Анастасия Джмухадзе



«Н

екоторые женщины во время беременности ограничивают пользование сотовым телефоном, компьютером и прочими электроприборами,— говорит Нил Балок, разработчик «щита» для еще не рожденных детей.— Ведь пока нет надежных исследований, которые дали бы ответ на вопрос, как влияет излучение телефона на развитие ребенка». Электромагнитные волны излучают и телевизоры, и микроволновые печи, и компьютеры. Для защиты будущего ребенка компания SwicoFil разработала MummyWrap — специальную одежду из хлопка для беременных, изготавливаемую по технологии SwissShield. В волокно вплетается тончайшая сеточка из незаметных на ощупь серебряных нитей. Производители уверяют, что ткань становится труднопреодолимым барьером для любого электромагнитного излучения. Стоит производимая в Новой Зеландии одежда MummyWrap около 50 евро.

После девяти месяцев пищевых ограничений, обусловленных заботой о здоровье малыша, мамам часто хочется отдохнуть от изнуряющего режима. «Бокал пива или вина — это совсем немного, но скорость переработки алкоголя очень индивидуальна», — говорит Лиза Вильямсон, представитель компании UpSpring Baby, создавшей MilkScreen — тест на алкоголь для кормящих мам. — Одна женщина может кормить ребенка почти сразу после приема алкоголя, другой придется ждать несколько часов, пока алкоголь не будет полностью выведен из организма». Проверить его концентрацию в грудном молоке теперь можно за несколько секунд при помощи специальных тест-полосок. Цена упаковки из трех штук — \$4,99. В UpSpring Baby планируют в дальнейшем выпустить аналогичные полоски, которые могли бы определять содержание в грудном молоке и других распространенных аллергенов. □

Зарядись от USB

Британская Moixa Energy расширяет линейку аккумуляторов с USB-разъемом для подзарядки.

Аккумуляторы USBCELL (тип AA) появились еще два года назад. Их особенность — крышечка, под которой находится USB-разъем. Чтобы вернуть к жизни источник питания, не нужно искать зарядное устройство — достаточно любого компьютера. Новые аккумуляторы активно завоевывают рынок, несмотря на внушительную цену — почти \$22 за комплект из двух штук. Moixa Energy объявила, что в ближайшее время выведет на рынок и аккумуляторы типа AAA, и батареи для мобильных телефонов с USB-подзарядкой.



WWW.USBCELL.COM

Чувствительный стол

Избавиться от ностальгии по древним видеоиграм позволит интерактивный стол Pong Table.

Pong — одна из первых электронных игр, выпущенная в далеком 1972-м компанией Atari и пользовавшаяся бешеной популярностью. Через 35 лет Pong Table, разработанный инженером и дизайнером Морицем Валдемейером, подхватил эстафету. Обычная белая поверхность стола благодаря сенсорам и светодиодам за считанные секунды превращается в игровое поле. Задача игроков — не дать упасть «шарику», двигая рукой изображение ракетки. Пока Pong Table, выпущенный в Бельгии компанией DuPont, существует в единственном экземпляре. О сроках выхода новинки на рынок не сообщается.



WWW.MOXA.ORG

Государственная статистика — это терабайты трудночитаемой и неупорядоченной информации. Ее конвертация в удобный формат создаст рынок услуг, объем которого трудно даже вообразить. текст: **Дмитрий Черников**

Новые приватизаторы



Попав в руки аналитика, открытые данные о портах назначения судов и перевезенных грузах позволяют предугадать шаги конкурентов

«С середины марта компания Apple ввезла в США 188 контейнеров с никогда прежде не использовавшейся маркировкой — „электронные компьютеры“. С чего бы такая секретность?

Поскольку во многих магазинах iPhone уже исчезли с прилавков, скорее всего в каждом из этих контейнеров содержится около 40 тыс. телефонов новой 3G-версии». Это сообщение с сайта ImportGenius было процитировано ведущими американскими СМИ, что еще больше подогрело интерес к одному из самых успешных стартапов за последние годы. В основе ImportGenius лежит простая идея: использовать открытые, но неупорядоченные данные национальной системы регистрации торговых судов. По иронии судьбы офис компании расположен в сухопутном штате — Аризоне.

«Когда сайт только открылся в конце 2007 года, нашими клиентами стали небольшие компании, которым было интересно, что, сколько, когда и откуда импортируют их конкуренты, — говорит управляющий директор ImportGenius **Райан Петерсен**. — Став абонентом нашей системы, клиенты могут отслеживать активность зарубежных поставщиков, которые, особенно это касается Азии, частенько нарушают договоренности об эксклюзиве». Постоянными клиентами ImportGenius уже стали рыночные аналитики. Имея перед глазами порты назначения судов, объемы и даты поставок, они могут прогнозировать динамику и тренды по отрасли в целом.

Цена месячной подписки на онлайн-программу — \$99 за стандартный доступ и \$399 за премиальный (он включает в себя опцию поиска по архиву с 2006 года). Кроме того, за дополнительные \$199 «программа-шпион» будет вести мониторинг активности выбранного зарубежного поставщика на американском рынке. Сегодняшние цены на услуги ImportGenius

примерно вдвое выше, чем в момент запуска.

В Сан-Франциско, как в других мегаполисах США, результаты санитарных проверок общепита публикуются на муниципальных сайтах. Однако трафик этих площадок стремится к нулю. Поэтому профессор Стэнфорда **Филип Лесли** и его студент **Гай Мишлин** решились на проект CleanScores. На этом сайте вы можете ввести название ресторана и узнать, сколько очков он набрал по стобальной шкале санинспекции. Если меньше 80 — лучше подкрепиться в другом месте. Кроме Сан-Франциско проект охватил еще несколько крупных городов; в планах партнеров — сформировать национальную сеть. Ресторанам, желающим получить фирменный узнаваемый плакат CleanScores с количеством набранных баллов, придется заплатить комиссию, несколько сотен долларов (хотя экспертиза гигиенич-

На сайте можно будет узнать, сколько очков набрал ресторан по 100-балльной шкале санинспекции. Если меньше 80 — подкрепиться лучше в другом месте

ности их кухни по-прежнему будет производиться муниципалитетами). Кроме того, они появятся на GoogleMaps и будут обозначены как проверенные и сертифицированные CleanScores заведения.

Универсальную систему поиска информации в сфере образования, здравоохранения, недвижимости решил создать и Google. «Оптимизация доступа к публичной информации — один из самых важных рынков поисковых услуг», — уверен **Джон Нидэм**, менеджер проектов в сфере публичной информации интернет-гиганта. □

с45

Мобильные игры превращаются в красочные спектакли для публики. За игрой на одном мобильном телефоне может следить целая площадь.

текст: **Алексей Гостев**



Что люди обычно делают в очереди? Раньше читали, глазели на проходящих мимо девушек. Сегодня каждый стоит, уткнувшись в свой мобильный телефон. Почти все играют. «Так почему бы не поиграть вместе?» — таким вопросом задалась американка корейского происхождения Джури Хан, основательница компании MegaPhone, которая производит игры для мобильных. Обычно игру для сотового телефона мы представляем так: маленькие шарики, кубики либо фигурки, бегающие по крохотному экрану. Теперь благодаря Джури Хан к услугам любителей мобильных игр — огромный экран на нью-йоркской Таймс-сквер размером с дом.

Работает система просто: когда игрок набирает специальный телефонный номер, на большом экране появляется его фигурка-аватар. Управлять ею можно с клавиатуры или даже голосовыми командами. Крикнул в телефон: «Бросай!» — и ваш виртуальный баскетболист бросает мяч. Рядом раздаются такие же крики и вопли: ваши противники стоят рядом с вами, на той же площади. Пока игра бесплатная (если не считать платы за телефон). Новая разработка Джури — программа, позволяющая игрокам загружать собственные изображения на экран. Мониторы для «публичных» телефонных игр уже появляются во многих спортивных центрах, на конференциях и даже в супермаркетах.

Возможно, уже в ближайшем будущем такие игры станут необходимыми элементами «оцифрованного» городского пространства. Цифровые билборды, экраны в транспорте, а теперь еще и игры на большом экране — все это позволяет сделать коллективными многие виды деятельности, которые раньше осуществлялись в одиночку. Просмотр видео или игра — все это теперь можно делать «всей толпой». «Оцифровка» городской среды наверняка приведет к появлению принципиально новых коллективных развлечений. И в центре этих новых видов времяпрепровождения окажется привычный девайс — мобильный телефон. Сотни людей, размахивающих мобильниками и кричащих «Бей!» или «Огонь!», — оказаться свидетелями такого зрелища можно будет уже в ближайшем будущем в самых разных городах. А стать первопроходцем и принять участие в «мобильном спектакле» можно уже сегодня, отправившись в Нью-Йорк на Таймс-сквер. □

лучшее из блогов

Тим О'Рейлли,
гуру идеологии Web 2.0
Мне нравятся истории про Microsoft в юности, в период хлипкого стартапа. Особенно когда Балмер рассказывает, как Гейтс не давал ему набирать новых людей в штат. Билл был ультраконсервативен и всегда хотел иметь в кармане такой бюджет, который позволил бы ему кормить всех сотрудников по меньшей мере год, даже если продажи будут на нуле. Этот великий пример финансового консерватизма актуален для всех стартаперов.

blog: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

Джон Салливан,
HR-евангелист

Сейчас распространяется новое веяние — платить топам до \$500 за собеседование. Впрочем, умные компании давно освоили это принцип. Например, некоторые больницы предлагают претендентам на место медсестры \$50. Andersen Consulting платит студентам MBA \$50 за приход на интервью. Гений рекрутинга Майкл Гомула всегда в знак благодарности за потраченное кандидатами время предлагал им карточки Starbucks на \$25. Все как в маркетинге: участие в исследовании надо оплачивать.

blog: Dr. John Sullivan & Associates
<http://www.drjohnsullivan.com>

Марк Кубан,
миллиардер

Как сокрушить Google? Более удобным поиском? Но более удобная технология — это всегда очень субъективно. По моим расчетам, лучше заплатить 100 тыс. популярнейших сайтов около \$1 млрд, чтобы они отказались индексироваться в Google. Вообще, прибыль от рекламы может быстро перекрыть и более затратный подкуп. Yahoo! и Microsoft ищут победы в технологиях, но в конкурентной борьбе технология не самое совершенное оружие.

blog: Blog Maverick
<http://www.blogmaverick.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Турция могла бы быть туристической Меккой для богатых.

Только вот сделать большой красивый бассейн турки могут, но не понимают, как вино может стоять больше \$9 ”

Роскошь из-за гор

Я зарекся ездить в Турцию из-за жуткого сервиса, но недавно нарушил зарок, потому что мне сказали: турки сделали потрясающий отель. Он и вправду оказался потрясающим. Вилла стоила 3 тыс. евро в сутки.

Обед там выглядел так: курицу нам несли час и принесли чуть ли не сырую, причем от официанта сильно пахло потом. В заказе перепутали два блюда и забыли еще два. То есть сделали четыре ошибки. В качестве финального аккорда под моей женой развалился стул. Вместо того чтобы извиниться, ведь гость мог причинить себе увечья, при выписке из отеля развалившийся стул включили в счет по цене... 60 евро.

Это был дешевый пластиковый стул, который даже IKEA постеснялась бы продавать. Органично смотрелся бы он не на дорогой вилле, а у дешевой совковой шашлычной. Когда я возмутился, мне сказали, что они разорятся, если позволят тут каждому стулья ломать. Платить я не стал из принципа. Позвонил в банк и заблокировал кредитку, чтобы они не смогли списать с меня деньги. Звонил даже в полицию, но и там с сервисом проблемы: мне ответил человек, который не говорил или не хотел говорить по-английски. Уехал я из отеля, только когда российское агентство извинилось передо мной за турков и само заплатило за этот стул отелю.

Турция могла бы быть туристической Меккой для богатых людей. Климат ведь, правда, хороший, а лететь недолго: можно уложиться в уик-энд. Но состоятельные люди не летят в Турцию из-за чудовищного сервиса. Главная беда отнюдь не в персонале, который берется из-за соседних гор и поэтому плохо говорит по-английски и зачастую никогда не моется. Просто у акционеров не хватает воли нанять управляющим иностранца: он потребует не только иной зарплаты для себя, но и увеличения многих других расходов. А владельцы не понимают, как их компенсировать.

Сделать большой красивый бассейн турки могут, но не понимают, как вино может стоять больше \$9. Поэтому в отеле с виллой по 3 тыс. евро в сутки за самое дорогое вино просят 37 евро. Дополняет картину специфическое отношение к русским туристам, которое не изменилось с 1993 года, когда челноки, приезжая покупать поддельные джинсы Levi's, крали из гостиниц все, включая пепельницы и плафоны от светильников.

Как только дорогой турецкий сервис перестанет напоминать шоп-туры с толстыми сгоревшими тетками из Центральной России, турецкая туриндустрия совершит прорыв. И в этом процессе можно участвовать. Вот Migas Group уже пытается переломить ситуацию. Сергей Полонский купил турецкий отель Sungate Port Royal и обещал сделать туркам нейрохирургическую операцию. Посмотрим, возможно ли это. Хотя лично я опять зарекся отдыхать в Турции.

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





Джек Ма не видит препятствий, которые помешали бы ему создать одну из крупнейших мировых интернет-компаний

Али-Баба и 40 млн предпринимателей

текст: **Алексей Гостев**

Покупая клюшки для гольфа, презервативы или кофейные чашечки «Made in China», мы обычно представляем себе огромные заводские корпуса, где все это якобы производится. В действительности 70% китайского ВВП создается на мелких и средних предприятиях. Как же все эти мелкие производители нашли выход на мировой рынок? Ответом на этот вопрос, трансформировавшим китайскую и во многом мировую индустрию, стало появление китайской компании Alibaba.

«А вы знаете Али-Бабу?» — на ломаном английском спросил в 1999 году китаец **Джек Ма** у официантки в сан-франциском кафе. «Оказалось, все знают Али-Бабу и 40 разбойников и „Сезам, откройся“». Али-Баба не разбойник. Он умный бизнесмен, он помогает своей деревне. Как и заклинание „Сезам, откройся“, наша компания открывает для маленьких и бедных предприятий дорогу к богатству», — говорит Джек Ма.

Бывший учитель, Джек Ма решил построить свой бизнес на простых фактах. В Китае примерно 42 млн мелких и средних компаний. Большинство из них бедные фирмочки с одним компьютером в офисе. У них нет денег на поиск клиентов на Западе. В то же время на эти компании приходится большая часть китайского производства. Именно для таких предпринимателей Джек Ма создал веб-сайт, на котором при помощи несколько простых действий производители дешевых китайских товаров могут предложить свои услуги западным фирмам. На сайте каждая компания имеет возможность бесплатно создать страничку (интернет-витрину) и предложить свои товары. За дополнительные рекламные услуги Alibaba взимает плату с клиентов.

Сделав ставку на самую крупную в мире бизнес-аудиторию, Джек Ма создал компанию, которая стала самой большой success story в интернет-

Джек Ма — китайский предприниматель и менеджер. Родился в 1964 году. По образованию преподаватель английского языка. В 1999 году вместе с партнерами создал компанию Alibaba, ставшую крупнейшим в Китае b2b-сайтом. Личное состояние Джека Ма оценивается примерно в \$500 млн.

Наша компания открывает маленьким предприятиям дорогу к богатству»

индустрии начала XXI века, исключая Google. В ноябре Alibaba провела крупнейшее после Google IPO в истории интернет-индустрии на сумму \$1,5 млрд.

«Я доказал друзьям: интернет все-таки существует», — рассказывает Джек Ма о самой первой интернет-странице, которая при плохих диалог-соединениях середины 1990-х грузилась больше трех часов и загружалась лишь до середины. Времена изменились: сегодня в Китае самая большая после США интернет-аудитория — 162 млн человек.

Созданная в 1999 году компания Alibaba сегодня вышла за пределы Китая — при 23 млн пользователей у нее уже 9 млн англоязычных посетителей. В 2005 году 45% клиентов Alibaba проживали за пределами КНР. Компанией заинтересовались западные инвесторы — еще в 2005-м Yahoo! инвестировала \$1 млрд в Alibaba Group, купив пакет в 31%, а также передала ей портал Yahoo China. Постепенно на базе b2b-сайта Джек Ма сформировал целую интернет-группу, у которой появилось потребительское подразделение Taobao.com, китайский аналог e-Bay. Alibaba пытается выйти на американский и европейский рынки и по-прежнему готова и к партнерству с западными интернет-компаниями. «Мы даже застолбили для себя имя „Али-мама“ — на случай, если кто-нибудь решит выйти за нас замуж», — говорит Джек Ма. □

Когда денег нет

текст: **Дмитрий Черников**

«Н акрутка на шмотки у нас около 100%. Если магазин оставляет себе только 50–70%, то уже получается супердешево», — возмущается **Анатолий Карпов**. В феврале 2004-го он основал Minimum-price.ru, где рассказывает москвичам об их нелегкой потребительской жизни. А заодно зарабатывает на тех же москвичах неплохие деньги.

«Предположим, вам нужно купить мужской костюм. Понятно, что в городе есть интересные магазины, в которых низкие цены, приятный ассортимент и нет кучи теток в примерочных, — говорит Анатолий. — Но проблема в том, что мы обычно не знаем эти магазины, не знаем, куда поехать за покупкой. В результате таких размышлений у меня возникла идея отбирать наиболее интересные места и проводить обзоры с упором на бюджетные продукты. Мы не похожи на „Яндекс.Маркет“ или на сводки о распродажах — у нас только обычные, а не скидочные цены, и только в офлайне». Составив 40–50 обзоров (сейчас их около 100), проект начал приобретать популярность, перевалившую за 3 тыс. посещений в сутки. Сейчас сайт приносит своему создателю от 100 тыс. руб. чистой прибыли ежемесячно. Прежде всего за счет контекстной рекламы через «Яндекс.Директ», которую ритейлеры размещают на Minimum-price.ru. Также в качестве платного сервиса сайт предлагает ритейлерам размещать скидочные купоны, которые пользователь может тут же распечатать. Сейчас Minimum-price.ru почти не отнимает время у Анатолия. Основатель сайта строит дачу во Владимирской области, уволившись с работы и редко показываясь в Москве.

В обзоре магазинов и сервисов (от оптик и автошкол до самых «читаемых» — обуви и одежды) обычно присутствуют 10 точек, которые Карпов объезжал за выходные. Маршрут составляется полуинтуитивно — на основе собственных представлений о достойных игроках, а также по прочтении комментариев покупателей в ЖЖ-сообществах. «Иногда я запоминаю рекламу, когда стою на эскалаторе в метро. И еду позже по этому адресу», — рассказывает Анатолий. Компаний много, а Карпов один, поэтому он не пре-

Сайт с информацией о самых дешевых магазинах приносит Анатолию Карпову 100 тыс. руб. в месяц, что позволяет не ограничиваться бюджетной моделью потребления

план действий

- открыть сайт потребительских рейтингов
- накопить контентную базу
- перейти к модели сетевого сообщества потребителей

тендует на всеохватность своих рейтингов. Впрочем, с начала текущего года у него появились помощники. Главным образом это молодые девушки лет 25–30, которые решили поделиться своим опытом «рыночных исследований». За обзор Карпов платит энтузиастам от 1 тыс. до 3 тыс. руб., в зависимости от развернутости рейтинга. «На стиль не смотрю, самому всегда сложно давались сочинения. Главное, чтобы в обзоре был однозначный лидер, иначе непонятно зачем тогда вообще текст», — признается 31-летний выпускник мехмата МГУ.

В мае 2007 года один из бывших сотрудников компании Dell рассказал в блоге о том, как можно «отжать» продавцов Dell на максимальные скидки. «Непонятно, почему Dell возмущается, ведь это — пример расширения придуманного Dell принципа кастомизации, но уже на сферу продаж», — писал тогда известный интернет-эксперт **Джефф Джарвис**. Покупатели, «объединяясь информационно», все активнее влияют не только на потребительские свойства продукта, но и на конечные условия его предоставления — цену, сервис. «У меня есть идея превращения сайта в социальную сеть, чтобы покупатели могли обмениваться информацией более активно, например, по образцу „Хабрахабр“. Тогда, кстати, можно было бы гораздо больше зарабатывать на рекламе», — не сомневается Анатолий Карпов. Превращение Minimum-price.ru в сетевое сообщество и старт питерской «дочки» Карпов запланировал на осень — по завершении дачной стройки. □





лаборатория

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

креативный рекрутмент → c56
коммуникации → c60

РОССИЙСКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
НА ПОДЪЕМЕ, И СРЕДИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ
УЖЕ ОПРЕДЕЛИЛИСЬ СВОИ ЛИДЕРЫ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЛУЧШИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ,
РАЗРАБОТАННЫЕ КОМПАНИЯМИ.

Зачет по бизнесу

текст:

юлия фуколова

Когда-то «„Билайн“ Университет» был скромным учебным заведением, а основатель «Вымпелкома» **Дмитрий Зимин** принимал у выпускников экзамены в маленькой переговорной. Но спустя восемь лет университет изменился до неузнаваемости.

«Мы предлагаем более 100 обучающих программ, а в год через наши аудитории и виртуальные классы проходит примерно 20 тыс. человек. В штате университета около 80 сотрудников, плюс мы привлекаем еще 260 тренеров из разных подразделений „Вымпелкома“, — перечисляет руководитель «„Билайн“ Университета» **Наталья Журавлева**.

То, что компании занимаются подготовкой кадров своими силами, сегодня никого не удивляет. Помимо «Вымпелкома» формат корпоративного университета (КУ) в числе первых освоили «Северсталь», «Вимм-Билль-Данн», за ними потянулись и другие компании. И это не дань моде, а вынужденная необходимость: вузы не выпускают кадры нужной квалификации, а на рынке труда готовых специалистов не хватает. «Люди — главный фактор конкуренции, и это мировой тренд. В России сейчас вообще „пик сезона“. Во многих компаниях расходы на рекрутмент стоят пока на первом месте, но обучение — уже на втором», — говорит **Ольга Голышенкова**, ис-

полнительный директор Международной ассоциации корпоративного образования.

С другой стороны, наличие КУ — хороший козырь для привлечения кандидатов. «Раньше я не думала, что решение о переходе люди могут принимать на основании того, какие возможности по обучению им предоставит новая компания, — признается **Наталья Журавлева**. — Но сейчас к нам приходят кандидаты, которым это важно, они даже хотят, чтобы мы упомянули об этом в контракте». В других компаниях такая же ситуация. «Ко мне часто направляют кандидатов на ключевые позиции, чтобы я рассказала им о наших возможностях для роста, — рассказывает директор по организационному развитию компании „Росгосстрах“ **Иветта Колымба**. — Это серьезный аргумент для людей такого уровня».

Одним словом, авторитет отделов, занимающихся training & development (обучение и развитие, T&D), заметно вырос. Они изменились и качественно. Из вспомогательного подразделения, решавшего отдельные задачи (например, оплата счетов

c51

«Раньше у нас никто не стоял над душой и ничего не требовал — все, что мы делали, было нашей собственной инициативой»

за обучение), корпоративный университет становится стратегическим партнером бизнеса — ему доверяют развитие организации. И это, пожалуй, главный тренд последних лет.

Для пользы дела

«РАНЫШЕ У НАС никто не стоял над душой и ничего не требовал — все, что мы делали, было нашей собственной инициативой», — рассказывает руководитель учебного центра одной из компаний. — А сейчас наоборот: у руководства появилось много пожеланий по обучению, по развитию корпоративной культуры. Может быть, они не всегда реалистичны, зато в нас увидели реальный бизнес-ресурс».

Внимание руководителей к учебным подразделениям заметно возросло, они значительно увеличили финансирование КУ. По словам Ольги Гольшпенковой, когда-то в компаниях энергетического сектора действовало правило: на обучение нужно тратить около 1,5% бюджета компании. И многие, кстати, до сих пор его придерживаются. Однако на предприятиях, которые

переживают фазу изменений, на обучение выделяют гораздо больше — уже 3–8%.

Компания «Амплуа-брокер» месяц назад закончила бенчмаркинговое исследование корпоративных систем обучения Trainings Index, где обобщила данные по 24 крупным компаниям, работающим в России. Оказалось, что в среднем инвестиции в обучение одного сотрудника составляют 14,5 тыс. руб. в год, и по этому показателю мы пока уступаем американцам (в среднем \$1 тыс., или 23,5 тыс. руб.). Однако, по словам руководителя проекта Trainings Index Галины Тихоновой, российских топ-менеджеров учат в год на 260 тыс. руб., а это уже показатель мирового уровня.

Прагматичные руководители не пытаются обучать всех поголовно, однако две трети образовательного бюджета они расходуют на самую обширную аудиторию — специалистов и линейных менеджеров. В среднем на одного сотрудника опрошенных компаний приходится 29 часов очного обучения в год (в этом мы опять-таки отстаем от США и Великобритании — 35 и 40 часов

соответственно). В том, чему учить сотрудников, большинство опрошенных на редкость единодушны. Так, 83,3% участников исследования программ используют анализ целей и стратегии компании, а 81,6% — модель корпоративных компетенций.

Если же проанализировать содержание обучения, то за последние несколько лет здесь произошли значительные сдвиги. Поначалу компании обучали в основном техническим знаниям и навыкам, которые необходимы сотруднику для элементарного выполнения обязанностей. Например, операционистов знакомили с компьютерными программами, особенностями документооборота. Затем пришла очередь программ другого уровня, нацеленных не столько на передачу знаний, сколько на изменение поведения человека (навыки работы с клиентами, управление временем и т. д.). Сегодня многие университеты «поднимаются на более высокие этажи» (см. схему на стр. 53) — они уже хотят воспитывать и поддерживать в сотрудниках качества, требуемые корпоративной культурой компании. «Корпоративное обучение должно идти от технических навыков к идеологическому воздействию, и некоторые компании такого уровня уже достигли», — считает Иветта Колымба.

Критерии оценки корпоративных университетов

1. Использование потенциальных возможностей. Эта группа критериев описывает, как система корпоративного обучения учитывает достижение поставленных целей:
 - вовлеченность топ-менеджмента, политика и стратегия организации в области T&D;
 - ресурсы: временные, человеческие, материальные;
 - партнерство: взаимодействие и интеграция с вендорами, партнерами, поставщиками услуг;
 - прозрачность процессов и внутренних стандартов деятельности;
 - выбранные методы и технологии достижения целей в системах корпоративного обучения.
2. Результаты. Эта группа критериев характеризует достижения системы корпоративного обучения:
 - удовлетворенность заказчиков обучения (руководители, топ-менеджеры);
 - удовлетворенность потребителей обучения;
 - влияние усилий системы T&D на бизнес-результаты компании;
 - достижение KPI.

Все члены экспертного совета заочно оценивали присланные на конкурс работы по каждому из этих критериев (в диапазоне от 0 до 100 баллов). Победителей выбирали на очном заседании экспертного совета по наибольшему суммарному количеству набранных баллов.

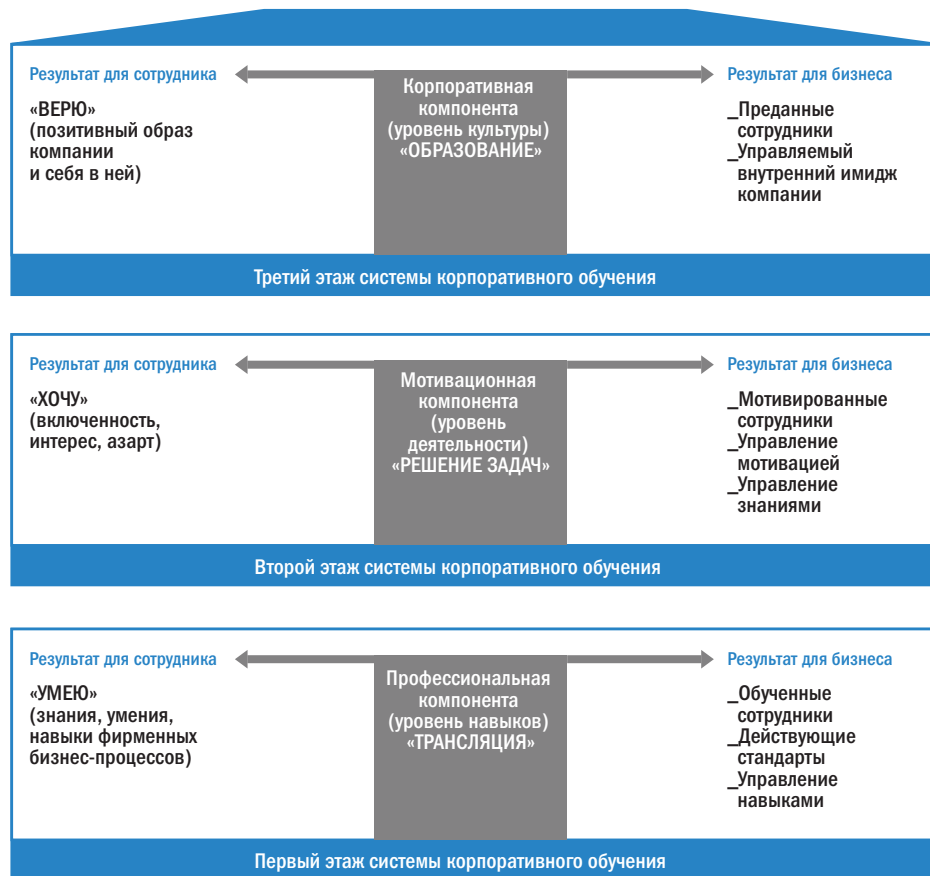
Участники конкурса: банк «Абсолют», «Альфастрахование», банк ВТБ, «Данон индустрия», «Евросеть», «Мултон», ГК «Рольф», банк BSGV, ФК «Уралсиб», «Уралсиб / Банк 121», Хоум кредит энд финанс банк.

Учеба в рабочем порядке

На Западе корпоративным университетом (КУ) называют учебную структуру, которая имеет брэнд (название) и чья работа строго привязана к стратегии компании. То есть учебный центр или тренинг-центр — тоже корпоративный университет. В нем может быть всего одна программа для менеджеров, главное, чтобы она была важна для компании. Фактически КУ — это брэндированная система обучения и развития персонала.

В США сегодня 2 тыс. корпоративных университетов они есть как в больших, так и в маленьких компаниях. Например, McDonald's Hamburger University (Университет гамбургерологии) начал работать еще в 1961 году. В 1990-х годах КУ нарастили богатый опыт сотрудничества и с традиционными университетами, и с бизнес-школами. Вузы выпускают универсальных бойцов, а КУ уже наводят тюнинг, «затачивая» знания и навыки под свою компанию. На Западе существуют ежегодные профессиональные премии для КУ. Самый известный конкурс проводится исследовательско-консалтинговой компанией Corporate University Xchange. В 2007 году его победителями стали корпорации Boeing, Cisco, MasterCard, Hitachi, UBS, Mars, Farmers. Кроме того, журнал Training публикует свой список Training Top 100 — в нем собраны 100 компаний, которые наилучшим образом обучают свой персонал.

Структура корпоративного обучения



Источник: Международная ассоциация корпоративного обучения

Однако большинство российских корпоративных университетов несмотря на явные успехи пока не могут конкурировать с бизнес-школами так же, как их коллеги на Западе. КУ не дают слушателям полноценного бизнес-образование — для этого у них не хватает методологической базы. Да и особого смысла в таком образовании нет, ведь тогда сотрудники легко найдут себе применение и в других компаниях. Так что сегодня лучшие КУ составляют конкуренцию лишь тренинговым фирмам, отнимая у них кусок хлеба.

Отдача после раздачи

ПОКА БЮДЖЕТЫ НА ОБУЧЕНИЕ были невелики, руководители не обращали особого внимания на эффективность КУ. «Но как только расходы начали бить по карману, у топ-менеджеров возник логичный вопрос: покажите, как это работает?» — рассказывает Иветта Колымба. И подразделениям T&D пришлось с цифрами в руках доказывать свою полезность.

Цифр может быть довольно много. Самый простой вариант — когда компании оценивают индекс удовлетворенности персонала, а также считают, насколько снизилась текучка кадров. Однако это лишь косвенные результаты работы КУ. Более того, даже такой красивый показатель, как рост выручки, не всегда является следствием обучения. «Если кто-то думает иначе, хочется усомниться в его профессионализме. Продажи обычно растут после целого комплекса мероприятий», — считает руководитель корпоративной системы обучения банка ВТБ Любовь Гвоздилина.

Чаще всего эффективность КУ измеряют так же, как и работу других бизнес-подразделений — для них определяют свои KPI (key performance indicators, ключевые факторы эффективности). Например, в «Росгосстрахе» в качестве KPI рассматривают количество выпускников университета, оставшихся в компании через год и через два после окончания, а также количество карьерных продвижений среди них. Кроме того, учитывается степень профессиональной

активности, реализованные проекты и т. д. Так, 30% нынешних региональных директоров «Росгосстраха» — как раз выпускники корпоративного университета.

Большинство российских менеджеров T&D хорошо знакомы с классической четырехуровневой моделью оценки эффективности обучения, предложенной в середине прошлого века **Дональдом Киркпатриком**. Первый уровень — удовлетворенность участников обучения (измеряется с помощью опросников), второй — изменение знаний и навыков (оценивается с помощью аттестации, тестовых заданий и т. п.). Следующие два уровня — оценка поведенческих изменений на рабочем месте и изменение бизнес-показателей компании. Правда, в России редко используют все четыре уровня, обычно один или два. Точно так же не получила большой популярности методика **Джека Филлипса**, предложившего оценивать ROI (возврат на инвестиции). Многие компании рассчитывают ROI, но не придают ему большого значения. «Все, что относится к человеческому капиталу, не всегда целесообразно оценивать с точки зрения денег», — считает Ольга Гольшпенкова.

Сравнительный анализ

НАКОНЕЦ, в России появился еще один тренд — корпоративным университетам стало тесно в рамках своей компании, им уже интересно сравнивать свои показатели с коллегами. Правда, в отличие, скажем, от бизнес-школ, делать им это довольно сложно: у каждого КУ свой масштаб, свои бюджеты и численность персонала. А также свои бизнес-показатели. По словам партнера компании «Амплуброкер» **Юлии Ужакиной**, корпоративный университет в первую очередь должен устраивать заказчиков, то есть руководство компании, а также сотрудников. Тем не менее в «Амплуброкер» разработали методику и предприняли первую попытку сравнительного анализа российских систем корпоративного обучения. Участие в первом таком конкурсе приняли 11 компаний (уплатив за это по 120 тыс. руб.). В качестве экспертного жюри выступали руководители подразделений T&D — «Вымпелком», Mars, «Росгосстрах», IBS, VAT и др. (эти компании в конкурсе не участвовали). В качестве члена жюри выступил и корреспондент «Секрета фирмы». Мы представляем четыре корпоративных университета, набравших наибольшее количество баллов. □

Банковский размах

НОМИНАЦИЯ: **лучшая корпоративная система обучения**

«Стремительно, грамотно, масштабно» — так на рынке говорят о корпоративной системе обучения банка **ВТБ**. Ее лидерство, похоже, ни у кого не вызывает сомнений.

«Мы учим тому, что реально необходимо банку и группе ВТБ, — рассказывает руководитель службы корпоративного обучения **Любовь Гвоздилина**. — Стратегичность и масштабность — вот, пожалуй, основные отличительные черты нашей системы обучения».

На сегодняшний день в банке работают более 10 тыс. человек, в группе ВТБ — около 37 тыс. Практически все корпоративные программы рассчитаны на группу ВТБ в целом. Так, в корпоративном университете по программе «Энергия лидерства» обучаются молодые менеджеры из семи банков СНГ, в программе «ВТБ — Финансовая академия» банковское дело изучают слушатели из Анголы, Намибии, Кения, Индии и Вьетнама, а технологии кур-



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Любовь Гвоздилина: «Стратегичность и масштабность — основные черты нашей системы обучения»

Почти все корпоративные программы рассчитаны на группу ВТБ в целом

са «Эффективные продажи» транслируют в банки Белоруссии и Украины.

В арсенале ВТБ сегодня есть все современные формы и инструменты обучения: от тренингов до компьютерных бизнес-симуляций, от универсального учебного портала до средств видеоконференцсвязи. Однако корпоративная система обучения сильна в первую очередь своими профессиональными решениями. Например, два из них — создание региональных учебных центров и привлечение пула корпоративных тренеров из числа лучших специалистов банка — значительно повысили ее эффективность.

Об эффективности корпоративных технологий обучения говорит и еще один показатель: в 2007 году по сравнению с 2006-м затраты на одного сотрудника в ключевых программах уменьшились на 5%, а стоимость тренингового дня в ВТБ снизилась по сравнению с 2006 годом на 18%, и это на фоне общего удорожания рынка образовательных услуг на 15–30%.

Игра с подстраховкой

НОМИНАЦИЯ: **эффективные T&D-решения для достижения бизнес-целей компании**

Сотрудников **«АльфаСтрахования»** учат сражаться друг с другом. Но побежденными в итоге должны оказаться конкуренты.

Пять лет назад корпоративный университет «АльфаСтрахования» занимался в общем-то традиционными функциями — оплатой счетов внешних провайдеров, а также обучением страховых агентов. Со временем руководители компании поняли, что развитие сотрудников — один из факторов роста компании, и тогда в работе КУ произошел качественный скачок. «Мы перешли от оплаты расходов на обучение к инвестициям в обучение», — рассказывает руководитель корпоративного университета **Александр Анапольский**.

Для трансляции стратегических задач на региональный уровень КУ начал проводить региональные конференции. Кроме того, разработал специальные программы для поддержки роста в разных направлениях бизнеса, например в иму-



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

Александр Анапольский: «Мы перешли от оплаты расходов на обучение к инвестициям в обучение»

«На рабочем месте не всегда можно рисковать. А в игре люди не боятся»

ществленном страховании и ДМС. В арсенале «АльфаСтрахования» появилась даже собственная бизнес-игра «Альфаград», заточенная под задачи компании. Работа над проектом длилась девять месяцев, причем руководители лично проверяли качество расчетов, утверждали бланки, просчитывали коэффициенты и т. д.

В игре «Альфаград» моделируется город, в котором страховые компании ведут конкурентную борьбу за потенциальных клиентов. В процессе игры страховщики «проживают» шесть виртуальных лет, и за это время они должны стать лидерами рынка. «На рабочем месте не всегда можно рисковать. А в игре люди не боятся, они видят, к каким последствиям приводят те или иные решения», — рассказывает Александр Анапольский. Но самое главное, игру всегда проводят первые лица компании, которые специально выделяют время в своем годовом графике, и для сотрудников полученный опыт оказывается полезным вдвойне.

Экспедиция за великим

НОМИНАЦИЯ: применение передовых технологий в обучении персонала

Чтобы чужая идея стала для человека своей, нужно организовать для него яркий учебный опыт. Именно так поступили в компании **Danone**.

В конце января 2008 года команда менеджеров Danone высадились на индонезийском острове Бинтан, чтобы принять участие в ежегодной конференции и обсудить бизнес-результаты и стратегию компании. Формат мероприятия был необычным — Learning expedition (обучающая экспедиция). «Danone успешно работает в России уже 15 лет, и наша основная задача — занять доминирующее положение на рынке. А для этого мы должны стать не просто „хорошей“, а выдающейся компанией, — рассказывает менеджер по организационному развитию компании „Данон индустрия“ **Ирина Дмитриева**. — Именно поэтому нам показалась очень близкой концепция, изложенная в книге Джима Коллинза „От хорошего к великому“».



Ирина Дмитриева: «Мы хотим стать не просто „хорошей“, а выдающейся компанией»

Формат мероприятия оказался необычным — обучающая экспедиция

В рамках конференции для менеджеров провели специальный семинар по концепции Коллинза. Для начала их познакомили с шестью основными принципами: «Руководитель пятого уровня», «Сначала кто, затем что» и т. д. Затем менеджеры разделились на команды и обошли шесть тематических станций, посвященных одному из принципов Коллинза. Чтобы не заблудиться, у лидера команды была маршрутная карта. Участникам предстояло угадать, какому принципу посвящена та или иная станция, выполняя различные упражнения (интерактивные кейсы и т. д.). И каждый раз менеджеры оценивали себя — насколько они сами следуют тому или иному принципу.

В заключение участникам раскрыли еще один секрет: следует учитывать «принцип маховика», то есть добиться выдающихся результатов можно только путем долгосрочных последовательных улучшений.

Команда на все руки

НОМИНАЦИЯ: лучшая T&D-команда

Чтобы учить других, менеджеры по корпоративному обучению для начала должны сами стать образцом самообучающейся системы. В банке **BSGV** это получилось.

«Никто даже не заметил, как год пролетел. Мы работали в таком режиме, что просто некогда было останавливаться и ныть», — рассказывает заместитель руководителя учебного центра (УЦ) банка BSGV **Вера Кудряшова** (весь прошлый год она выполняла обязанности руководителя УЦ).

В 2007 году BSGV наметил новую стратегию, и потребности в обучении резко выросли — перед учебным центром встала задача вывести систему обучения на качественно новый уровень. Если раньше команда УЦ занималась в основном адаптацией сотрудников новых отделений, то с 2007 года стала оказывать полномасштабную поддержку всем направлениям бизнеса.

«Основной проблемой в реализации учебного плана оказалась нехватка персонала в УЦ, — признается Кудряшова. — Это



Вера Кудряшова (слева) и Анастасия Федорова не заметили, как год пролетел: «Некогда было останавливаться и ныть»

«Основной проблемой оказалась нехватка персонала в учебном центре»

ситуация характерна в целом для корпоративного обучения. Люди постоянно перегружены». В команде УЦ на тот момент работало всего пять сотрудников, поэтому пришлось сделать ставку на их поливалентность, чтобы люди могли выполнять сразу несколько функций. А для начала предстояло усилить их навыки в управлении проектами и умение работать в команде. Но в конечном итоге в УЦ сумели запустить несколько комплексных программ по обучению руководителей и продавцов, а также разработали и внедрили новый формат ежегодной оценки персонала.

«Сотрудники УЦ стали взаимозаменяемы, — говорит штатный тренер BSGV **Анастасия Федорова**. — При этом каждый занимался тем, что ему интересно, а рутинные дела распределяли поровну». Анализируя полученный опыт, в учебном центре BSGV отметили особую слаженность своей команды: по итогам опроса индекс ее групповой сплоченности составил 17 баллов из 19 возможных. **СФ**

ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ БЕСЦЕННОГО СОТРУДНИКА, МАЛО ДАВАТЬ ОБЪЯВЛЕНИЯ В ГАЗЕТАХ, НА САЙТАХ ИЛИ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ БАЗЫ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ. ПОИСК КРЕАТИВНЫХ ЛЮДЕЙ ДОЛЖЕН БЫТЬ КРЕАТИВНЫМ.

текст: **анастасия джмухадзе**

Закадрить с огоньком



Поиск нужных сотрудников порой превращается в замысловатую, но увлекательную игру

Те, кто ищут всех, как правило, не находят никого. Людей творческих и неординарных бывает сложно даже просто заманить на собеседование, а не то что переманить к себе. «Так сложилось, что я за последний год трижды менял работу, — рассказывает **Андрей Дорохов**, который сам себя в профайле на LinkedIn характеризует как „специалист по продажам, который делает людей счастливыми“. — Несмотря на это я не чувствую неуверенности — специа-

листы моего уровня нарасхват. Меня скорее удивило то, что пусть редко, но есть еще компании, которые предлагают мне позвонить им и договориться об интервью или назначают его в разгар рабочего дня». Такой подход, считает Дорохов, не годится даже для среднего персонала, не говоря о hi-executive. «Как работодателю интересно читать необычное, выделяющееся из общей массы резюме, так и мне важно, чтобы описание вакансии и то, как проводится интервью, не были банальными», — объясняет он.

Познакомлюсь с заместителем

ПРЕДСТАВИТЕЛИ многих компаний говорят о том, что ищут сотрудников на непрофильных сайтах: в социальных сетях, таких как «Одноклассники.ру», LieveJournal и через службы интернет-знакомств. Корреспондент **СФ** решил опробовать этот метод на себе и создал специальные аккаунты на популярных сайтах.

Составив свой портрет из одних достоинств, подобрав самые красивые и эффектные фотографии, я запустила эту «ут-

ку» на неделю в сеть. Ни знание пяти европейских языков, ни фраза о том, что ищущую «новую интересную работу — дело всей своей жизни», которой я готова посвящать буквально круглые сутки и рассмотрю любые предложения, не обеспечили мне ожидаемого успеха на рынке труда. Правда, если бы стояла задача стать содержанкой или любовницей, это бы удалось с легкостью: более 400 респондентов предложили мне поработать в сфере оказания интимных услуг. Среди разнообразных извращенцев одно предложение не скабрёзного характера все же поступило: на сайте Mamba.ru **Вадим Ш.**, топ-менеджер одной из крупных телекоммуникационных компаний, пожелавший сохранить анонимность, решил найти себе заместителя и руководителя PR-департамента. «Мне важно, чтобы человек был мне по душе и внешне, и по личным качествам, — объяснил он свой метод поиска персонала. — Когда с человеком работаешь бок о бок, он должен быть симпатичен. Мне не нужен человек, работающий просто за зарплату и в душе меня ненавидящий».

Анкета, размещенная на сайте знакомств, — своего рода презентация. Человек демонстрирует свое умение создавать образ, а в переписке показывает, способен ли он выстраивать коммуникации. Как считает Вадим Ш., заместитель должен быть очарован своим начальником как личностью и «гореть» общим делом, а формальности (образование и даже опыт работы) большого значения не имеют. После двух-трех дней переписки он приглашает кандидатов на собеседование (правда, пока что поиски успехом не увенчались).

Реальное предложение

«МЫ ПОНЯЛИ, что нужные нам люди живут в Сети, это для них привычная среда, которой они доверяют, — рассказывает **Елена Бершачевская**, руководитель отдела PR и рекламы кадрового агентства „Контакт“ о запущенной в марте программе „Стань звездой бизнеса“. — Поэтому вместо обычной презентации нашей graduate-программы мы запустили игру в интернете». Таким игровым способом кадровики решили привлечь персонал для собственной компании. При скромных затратах на создание и раскрутку (в целом бюджет акции составил \$10 тыс.) результаты впечатляют: за первые две недели отбора на конкурс пришло 685 обращений из 50 регионов. «Представьте, сколько времени и денег мы бы потратили, ес-

Среди разнообразных извращенцев одно предложение не скабрёзного характера все же поступило: на сайте Mamba.ru топ-менеджер одной из крупных телекоммуникационных компаний решил найти себе заместителя

ли бы объезжали крупнейшие вузы страны», — говорит Елена. Шоу «Стань звездой бизнеса» было запущено совместно с недавно появившимся рекрутинговым сайтом Funkyjob.ru, который предоставил техническую площадку для проведения кастинга в сети и онлайн-общения. Шоу состоит из следующих этапов: заполнение анкет, тестовое задание, групповое интервью, деловая игра, беседа с генеральным директором. В итоге в начале мая 30 лучших студентов станут стажерами компании «Агентство Контакт».

По замыслу «Агентства Контакт» Funkyjob.ru станет площадкой для системы блогов, в которых участники конкурса будут рассказывать о своих «приключениях». Все общение жюри и участников шоу происходит в режиме онлайн, на сайте обсуждаются волнующие обе стороны вопросы, кандидаты делятся своими впечатлениями после прохождения этапов. Там же размещаются списки прошедших и их результаты, проводится конкурс на лучший вопрос организаторам игры. «Члены жюри в нашем реалити-шоу — сами не так давно были студентами, они прошли graduate-программу и стали яркими сотрудниками „Агентства Контакт“, — говорит Бершачевская. — Сама программа была запущена в агентстве более пяти лет назад, она позволяет студенту третьего-пятого курсов и недавним выпускникам попасть в «Агентство Контакт» и, став рекрутером, пройти семь ступеней от стажера до партнера компании». На данный момент семейство бывших стажеров, принявших участие в игре, уже стали руководителями департаментов, причем самые успешные из них прошли этот путь всего за два года.

Зашифрованные вакансии

«ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ отсутствие высшего образования по специальности „дизайн“. По знаку зодиака: Дева, Стрелец, Скорпион, Водолей. Возраст до 25 лет. Не москвич. Огромное, непреодолимое, почти пугающее желание у нас работать» — такое описание вакансии сопровождает предложение нарисовать промосайт летаю-

щих тарелок, размещенное на портале Look at me. При помощи этого задания здесь ищут веб-дизайнера. Человеку «не в теме» сложно разобраться, что это за портал: со странными фотографиями под заголовком «Почему бы не чихнуть?» и сказкой «Репка» по-японски.

Антон Гладкобородов, руководитель разработки проекта Look at me, характеризует его как онлайн-СМИ с элементами социальной сети, где публикуется разнообразная информация о дизайне, моде, музыке, ивентах, рассчитанное в первую очередь на творческих людей. Он считает, что на одном языке надо разговаривать не только с аудиторией, но и с будущими работниками — отсюда такое заигрывание с кандидатами. Этот метод проект использует и буквально: например, вакансия программиста описана на языке программирования.

«Человек, который понимает, что это за набор знаков и цифр, заинтересуется и будет расшифровывать задачку, еще не зная, что там будет надпись „Ждем на работу классного кодера“, — объясняет Антон. — Даже если он не планировал искать работу, Look at me как минимум зафиксируется у него в памяти как интересная компания, куда можно пойти работать самому или порекомендовать ее друзьям».

Одними из первых таким способом, когда даже объявление о вакансии представляло собой своего рода тестовое задание, воспользовались компании Google и EACanada, разместив в городах билборды с шифровками. Благодаря такому подходу руководство компании, ищущей персонал, не будет зря тратить время на людей «не в теме» и тех претендентов, кто недотягивает по профессиональным навыкам. В Look at me людей выбирает тот, кому предстоит руководить новым сотрудником. «Подбор представителя творческой профессии можно доверить лишь тому человеку, с кем он непосредственно будет работать», — считает Антон. Поэтому в компании нет отдельного директора по персоналу, а кадровые агентства не привлекаются к поиску. Кадровик не сможет адекватно оценить тестовое задание



Работодатели могут кодировать объявления о найме сотрудников, чтобы привлечь только посвященных

Между штабами «красных» и «белых» разбили лагерь, откуда эффектные девушки выезжали к «врагам» на квадроциклах. «Они не просто разбрасывали листовки, задачей было заинтересовать, рассказать о вакансиях»

или интервью так, как это делает специалист творческой специальности, считает Антон. Кроме того, важно, чтобы коллеги в креативной команде были «на одной волне».

Агент под прикрытием

«ЛЮДИ в нашей отрасли консервативны, не стремятся переходить в другие сети и неохотно идут на контакт, — рассказывает Тимур Шакая, директор сети аптек „Горздрав“. — Большая часть кадровых агентств сразу отказалась работать с проектом, поскольку он затратный по времени и сложный, а за три месяца размещения объявлений мы получили минимальный отклик и не смогли отобрать ни одного стоящего сотрудника». Поиск сотрудников в отрасли с дефицитом свободных кадров заставляет компании прилагать особые усилия, чтобы переманить тех, кто работает у конкурентов. Столкнувшись с этой проблемой год назад при создании сети аптек „Горздрав“, Тимур Шакая решил нанять «подставных покупателей», которые не только испытывали бы на прочность нервы фармацевтов, но и, со-

ставив анкеты существующих аптек, добывали контакты нужных специалистов.

По оценке экспертов фарминдустрии, лишь около 3% выпускников со специальностью «фармацевт-провизор» идут работать в аптеки, а 97% стремятся устроиться медпредставителями или уходят в другие отрасли. Тогда было принято решение набрать 20 студентов, которые под руководством двух опытных рекрутеров отпраздновали обход аптек города и «проверить» фармацевтов. Они изображали придирчивых покупателей и засыпали людей за стойкой глупыми вопросами, проверяя таким образом, насколько человек в стрессовой ситуации готов общаться с клиентом доброжелательно и компетентно. «Тем, кто прошел первый этап отбора, мы звонили и приглашали прийти на встречу получить премию „Лучшему фармацевту“, — рассказывает Шакая. — И в процессе разговора предлагали сменить работу». За три месяца компания получила отклик от 50 человек, 30 из которых были зачислены в штат. За каждого пришедшего на интервью студенты получили по \$200 (для сравнения: кадровое

агентство за нанятого сотрудника получает месячную зарплату по этой позиции, то есть около 25–30 тыс. руб.). «Стоимость такого контакта получается достаточно высокой, зато эффективность достигает 60%, — объясняет Тимур. — Размещение вакансий в ведущих СМИ за три месяца обошлось почти в \$10 тыс., но не дало результата». Как считает Тимур, подобный метод переманивания у конкурентов лучших сотрудников хорошо работает разово, когда нужно в сжатые сроки набрать большое число рядовых работников.

«Тетрис» для рекрутера

ПО СЛОВАМ **Алексея Лимонова**, директора по маркетингу компании «Кухнистрой», хороший дизайнер или консультант по продаже кухонь может легко за год заработать миллион самых настоящих, не игровых рублей, а то и три. «Создавая флеш-игру „Катрис“, мы хотели в первую очередь привлечь внимание профессионалов из других компаний к тому, что даже если у них сейчас все хорошо, есть место, где лучше и где платят больше», — рассказывает он. Когда у человека есть стабильная работа с достойной оплатой, он чаще всего даже не интересуется тем, что на рынке могут существовать еще более привлекательные предложения. Чтобы показать такое «светлое будущее», в ближайшие недели на корпоративном сайте «Кухнистрой», различных мебельных порталах, сетевых ресурсах, связанных с подбором кадров, и просто игровых и развлекательных сайтах появится специфический «тетрис», в котором надо будет правильно собрать из падающих деталей кухню, — «Катрис». Он рассчитан на тех, кто разбирается в тонкостях правильного планирования кухонь.

«Успешно пройдя все три уровня, игрок набирает один миллион условных рублей и предложение заработать такую же сумму в реальной жизни, — объясняет Алексей. — По ссылке, которая открывается в конце игры, он попадает в раздел вакансий нашей компании и может заполнить анкету как кандидат на должность дизайнера или консультанта. Таким образом в «Кухнистрой» планируют привлечь уже состоявшихся специалистов. Необходимость набора новых людей существует постоянно, во-первых, в связи с расширением, во-вторых, когда сотрудники уходят по личным или семейным обстоятельствам, например в декретный отпуск. По словам Лимонова, игра создавалась сила-

ми отдела, по сути работающего внутри компании как самостоятельное рекламное агентство. Поэтому единственные затраты — зарплата штатным сотрудникам. Возможно, дополнительные расходы появятся при размещении «Катриса» в Сети.

Эйчарики на воздушном шарике

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ на улицах Москвы появятся огромные воздушные шары с лозунгами компании «ПРОПАГАНДА». «Мы решили совместить поиск новых сотрудников с промоушеном нашей компании», — рассказывает **Алена Костюкевич**, руководитель отдела по работе с персоналом рекламного агентства «Пропганда». «Мы хотим сохранить эффект неожиданности, поэтому что именно будет написано на шарах, можно будет узнать только во время акции», — говорит Алена. Под шарами случайным прохожим будут предлагать сфотографироваться на поляроид и заодно сразу использовать снимок для поиска работы: вложить его в специальный кармашек анкеты со своими данными. «Расчет идет на то, что сейчас поляроид — это уже раритет. Людям интересно подержать его в руках, вспомнить, как делаются снимки, наблюдать, как они мгновенно проявляются», — рассказывает Костюкевич. — Мы специально не стали привлекать профессионального фотографа: люди будут вовлекаться в акцию, получится своеобразный флешмоб на улицах города».

Фотографируясь, люди будут собирать ся «под воздушными шариками» в небольшие группы. В «Пропганда» планируют убить двух зайцев сразу: привлечь внима-

ние потенциальных клиентов и прессы и найти новых сотрудников на самые востребованные позиции. Компания растет, число проектов увеличивается, поэтому постоянно есть необходимость в новых сотрудниках в отделах мониторинга, аналитики и работе со СМИ. За счет флешмоба в «Пропганда» рассчитывают не только закрыть около пяти существующих вакансий, но и собрать контактную информацию с большого числа людей, которых можно будет при необходимости попробовать привлечь на работу в будущем. Поскольку «проводить» акцию будут фактически сами прохожие, то все затраты компании уложатся примерно в \$2–3 тыс.: производство анкет и шаров, покупка фотоаппаратов и наем промоутеров.

Настреляй себе сотрудников

«В НАШЕЙ КОМПАНИИ многие любят эту игру. До этого мы пять раз принимали участие в „Больших пейнтбольных маневрах“ и уже успели заметить, что среди любителей пострелять много айтишников», — рассказывает **Дмитрий Лавров**, президент компании Webexpert. Он организовал привлечение новых сотрудников прямо на пейнтбольном поле боя. Еще перед началом «Маневров», проанализировав состав участников, Дмитрий понял, что минимум 30% игроков заняты в сфере информационных технологий. Заманчивая аудитория, особенно если учесть, что на десятые, юбилейные, игры собралось более 2,5 тыс. человек. «Изначально были сомнения, стоит ли затевать вербовку, то есть наводить людей на мысли о работе в тот

момент, когда они пришли расслабиться и отдохнуть», — признается Лавров. — Опадения не оправдались: успех превзошел все ожидания». Способ привлечь к себе внимание и рассказать сразу большому числу специалистов об имеющихся вакансиях в Webexpert выбрали тоже необычный: между штабами «красных» и «белых» (по сюжету играли в Гражданскую войну) был разбит лагерь, откуда эффектные девушки, блондинка и брюнетка, выезжали к «врагам» на квадроциклах. «Они не просто разбрасывали листовки и уезжали, их задачей было заинтересовать, рассказать о вакансиях, ответить на вопросы», — делится ноу-хау Дмитрий. — Появление вызвало настоящий ажиотаж, люди с удовольствием заводили с менеджерами разговор — и не только чтобы просто узнать их личный номер телефона».

В итоге этой акции, организация которой обошлась компании в 160 тыс. руб., Webexpert закрыл четыре из шести вакансий, около 20 человек проявили интерес к поступившим предложениям, часть из них была приглашена на интервью. Причем, по словам Лаврова, те, кто стал сотрудником Webexpert, — не просто хорошие программисты, а именно те, в ком компания остро нуждалась: специалисты с нестандартным мышлением и оригинальными взглядами. Им предстоит работать над новым проектом Webexpert (его содержание пока держится в секрете). «Мы выйдем летом на рынок с продуктом, которого еще не было. А чтобы его сделать, нам нужны люди „схожей души“ и при этом неординарные», — пояснил Дмитрий Лавров. **СФ**

classified

**LAW
FIRM
LIMITED**

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

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

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.:
(499) 943-9125,
943-9108

юридические услуги

Ликвидация 84872367759,
89066220767

Директор по стратегическому маркетингу МТС Гарретт Джонстон уверен, что российский оператор будет претендовать на посредничество во всех коммуникациях, какие только могут быть использованы человеком.

«На первый план выходит персонификация связи»



текст:

игорь пичугин,
наталья царевская-дякина

фото:

юрий мартьянов

«Демпинга не ждите»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: В России бизнес-модель, используемая сотовыми операторами, в корне отличается от европейской: у нас продажа трубок отделена от предоставления услуг. Европейские операторы, запустив сети 3G, могли стимулировать проникновение новых услуг, дотируя новые аппараты. МТС тоже открывает точки продаж, где помимо прочего можно купить и трубки. Значит ли это, что европейская бизнес-модель приживется в России и местные операторы тоже займутся продажей трубок?

ГАРРЕТТ ДЖОНСТОН: То, что МТС начала открывать собственные точки продаж, вовсе не означает, что европейская бизнес-модель лучше. Просто мы естественным образом заинтересованы в том, чтобы клиент покупал хороший телефон. Операторы, образно говоря, производят пули и хотят, чтобы абонент был вооружен самым скорострельным и универсальным «пулеметом». Мы следим за новинками ведущих производителей, и у нас есть все необходимые сетевые установки, позволяющие использовать каждую новомодную функцию телефона. По-

этому наша розничная инициатива нацелена на продвижение multifunctional аппаратов и соответствующих услуг для них. Мы преследуем абсолютно прагматичную цель: повысить доход с клиента и увеличить прибыльность нашего бизнеса. Но вовсе не стремимся при этом привязать клиента к себе, предложив ему определенные условия при покупке трубки. Наша задача — понять потребности клиента и продать ему не то, что у нас есть, а то, что ему нужно.

Поэтому наши розничные салоны я бы называл даже не точками продаж, а точками консультаций. Мы убеждены, что рынок мобильной связи скоро превратится в рынок персональных коммуникаций. Почему многие сейчас отказываются от фиксированной связи в пользу мобильной? Потому что мобильная связь — это связь личная, она всегда с тобой. Эта тенденция проявлялась, даже когда речь шла только об одной услуге — передаче голоса. А сейчас в сетях мобильной связи сотни услуг, и каждую можно настроить под «хозяина». На первый план выходит именно персонализация связи.

Дальнейшее развитие рынка мы видим следующим образом. Вся жизнь человека, деловая и личная, будет сконцентрирована на пересечении двух линий развития — вертикальной, связанной с развитием человека как личности, и горизонтальной, по которой происходит развитие всех персональных коммуникаций. На пересечении этих линий и проходит жизнь клиента: его общение, предпочтения, транзакции, персональные данные, покупки, друзья, интересы — все что угодно. Чтобы обнять все разнообразие жизни, необходимо постоянно вводить новые услуги. Любой оператор, конечно же, захочет оказывать как можно больше новых услуг. И наши сбытовые точки нужны нам для персональной работы с клиентом, для проведения консультаций по подбору комплекта его личных коммуникаций.

СФ: Еще один способ продвижения услуг 3G в Европе — снижение расценок на голосовую связь, поскольку сети 3G позволяют передавать голос дешевле. В Европе многие операторы начинали с того, что предлагали привлекательные пакеты, содержащие много бесплатных минут голосового трафика. Как вы считаете, будет ли в России демпинг по голосу в сетях 3G?

ГД: Да, сети 3G спроектированы именно для передачи цифровых данных, и голосовая связь в них лишь дополнительный «шоколадный» бонус. Но когда в Европе разворачивались первые сети 3G, операторы вынуждены были использовать их для передачи голоса, потому что ничего другого, в общем-то, предложить тогда не могли. Сейчас ситуация совсем другая. Во-первых, голосовая связь в России и так в восемь-десять раз дешевле, чем в Европе, а доходы операторов ниже всего в три-четыре раза. Так что российским операторам нет необходимости предлагать хоть что-то, лишь бы оправдать затраты на запуск 3G. Во-вторых, сейчас уже 27% самого популярного в мире интернет-контента адаптировано под просмотр на мобильном телефоне. Когда сети 3G только стартовали на Западе, не было и 1%. В России все новые сайты, социальные сети изначально разрабатывались под мобильный интернет. То есть в Европе операторы сначала построили сети, а потом ждали пассажиров, в России же пассажиры уже есть. Да, себестоимость голосового трафика в российских сетях 3G будет ниже, но демпинга не ждите: голос здесь и без того дешевый.

СФ: На какие 3G-услуги вы делаете ставку: на видеотелефонию, широкополосный интернет, мобильное теле-

ДОСЬЕ

ГАРРЕТТ ДЖОНСТОН родился в 1968 году, вырос в Дублине. Получил два высших образования: имеет диплом Дублинского университета в области экономики и диплом Trinity College of Dublin в области международной торговли. Карьеру Джонстон строил в Великобритании, Франции, Германии, Северной и Южной Америке, на Ближнем Востоке, а также в нескольких странах Восточной Европы: Польше, Болгарии, Чехии, Румынии, Албании и России. Он настоящий гражданин мира и свободно владеет 11 языками, включая русский. С 1991 по 2003 год Джонстон занимал руководящие должности в сфере маркетинга в крупных международных корпорациях, таких как Capgemini, Ernst & Young, Cable & Wireless, PricewaterhouseCoopers, Alcatel и MCI WorldCom. С 2003 по 2006 год отвечал за маркетинг крупнейшего сотового оператора Украины «Киевстар», а также был консультантом правления норвежской группы Telenor по вопросам корпоративной маркетинговой стратегии. С февраля 2006 года работает в МТС. Женат, имеет двоих детей.

видение, контент-услуги в рамках мобильных сообщений по интересам? Вы уже провели сегментирование своей абонентской базы? Определили услуги, которые хотите предложить каждому сегменту?

ГД: На старте мы предложим весь перечисленный вами арсенал услуг и посмотрим на реакцию абонентов. В среднесрочной же перспективе делаем ставку на широкополосный доступ в интернет. Я уже говорил о глобальной тенденции к персонализации связи: в скором времени вся наша жизнь будет происходить в интернете. Процесс интернетизации личной жизни человека уже не остановить. Если абонент хочет, допустим, смотреть телепрограмму из провинциального венгерского городка, которую только там и транслируют, не стоит иронизировать по этому поводу, нужно дать ему такую возможность. Я уверен, что появится множество специализированных интернет-телестудий, потому что стоимость создания такой студии невелика: камера, освещение и талант человека. Стоимость производства и дистрибуции контента уже снизилась до общедоступного уровня, поэтому объем производимого контента будет быстро расти.

Мы сформулировали для себя такой девиз: мы претендуем на удовлетворение всех жизненных потребностей клиента, требующих коммуникаций. И такие коммуникации будут реализовываться через широкополосный доступ к интернету.

«3G — лишь очередная и отнюдь не единственная технология»

СФ: Нацелены ли вы на поиск партнеров по созданию 3G-сервисов и наполнению их контентом? Как быстро пополняется база ваших партнеров — агрегаторов медийных потоков?

ГД: Я бы сказал, мы нацелены исключительно на поиск партнеров по созданию 3G-сервисов. МТС как оператор связи умеет строить такую инфраструктуру, которая способна объединять людей с людьми, вещи с вещами и людей с вещами. Но создавать контент, наполняющий эту инфраструктуру, как нефть трубопроводы, не наша задача. Более того, пытаться делать контент без партнеров так же абсурдно, как если бы, скажем, Sony вдруг объявила об открытии своей сотовой сети. Уравнение для нашего клиента: $1 + 1 = 3$. Совместно с партнерами мы создаем дополнительные ценности для клиента. Если наши молодые абоненты, например, заявят, что главное в их жизни — одежда марки Benetton, то нашей задачей будет вместе с Benetton при-



С 2011 года все сотовые сети в России будут 3G. Пятое поколение сотовой связи стартует где-то в 2016-м. И это будет непрерывный интерфейс между человеком и всем миром”

думать новую услугу, имеющую для них ценность. Я уверен, что мы способны найти хороший, умный способ добавить ценность любым клиентским предпочтениям и увлечениям. И наши возможности в этом направлении с каждым годом будут увеличиваться. Мы будем искать партнеров во всех предусматривающих взаимодействие областях и работать с самыми сильными из них, чтобы соединить в полезные услуги их «нефть» с нашим «трубопроводом». Ведь клиентам нужна не нефть и не трубы, им нужно заправить машину или обогреть дом.

СФ: Как вы оцениваете потенциал мобильного маркетинга, который обещает быть крайне индивидуализированным и релевантным для каждого владельца сотового аппарата?

ГД: Оцениваю высоко, но ниже, чем потенциал персонального маркетинга. Будущее именно за ним. Мобильная реклама — направление интересное, но это всего лишь информирование клиента, а нужно рассматривать всю цепочку добавленной стоимости. В идеале в сеть нужно перенести все отношения, возникающие между рекламодателем и клиентом: оформление заказа, его выполнение, мониторинг. Согласитесь, мировой авторынкок выглядел бы по-другому, если бы все машины производились не для распределения со склада, а под заказ клиента. Вбиваешь в интернет-форму желаемые характеристики, вплоть до лимонной обивки салона, и заводская система начинает комплек-

товать заказ. Вся бизнес-система должна быть клиентоориентированной: производство, доставка, сервис — все под конкретного человека. Если в словосочетании «мобильный маркетинг» слово «мобильный» заменить на «персональный», а «маркетинг» — на «вся жизнь», то речь пойдет о совершенно другой структуре бизнеса и триллионных доходах.

СФ: В Западной Европе подписчики 3G обеспечили в 2006 году почти 10-процентный прирост общей абонентской базы. Вправе ли российские операторы, на ваш взгляд, рассчитывать на такие же темпы роста по 3G?

ГД: С 2011 года все сотовые сети в России будут 3G. Даже в поселке им. Дзержинского в Читинской области будут продаваться только 3G-телефоны. А трубки второго поколения останутся лишь в коллекциях любителей ретро. Никто же сейчас не покупает грампластинки, да и CD уже вчерашний день. Так вот, технологии мобильной связи 2G — это грампластинки, 3G — CD, а MP3 — это уже 4G. Пятое поколение сотовой связи стартует где-то в 2016 году, а в повсеместный обиход, думаю, войдет в 2020-м. И это будет непрерывный интерфейс между человеком и всем миром. Если 3G — это хороший доступ в интернет, 4G — доступ в интернет, сравнимый по качеству и скорости с оптоволоконными сетями, то в 5G уже нет никакого различия между фиксированной и мобильной связью. И какой, спрашивается, смысл гадать о ежегодном приросте абонентов 3G-сетей, если в ближайшие годы все сети станут 3G? Да и вообще 3G для нас лишь очередная и отнюдь не единственная технология на пути к достижению главной цели — обеспечению конвергенции человека и мира. МТС делает ставку не на технологии 3G или иные «заводские» факторы, а на то, что жизнь каждого человека во всех ее проявлениях будет строиться на базе его личных и при этом всеобъемлющих коммуникаций. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

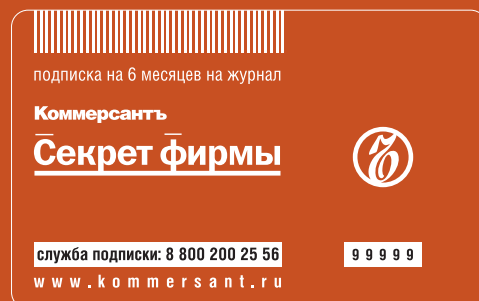
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882, в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
или в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



спроси секрет фирмы



ЛЕОНИД ФИРОВ

Марина ПАВЛОВА
Москва

Сам себе салон Остались ли еще свободные ниши на рынке косметики?

Это высоконкурентный рынок, однако специалисты считают, что на нем имеются перспективные направления деятельности. Например, пока что практически нет игроков в нише «салон красоты на дому». В настоящее время наблюдается тенденция, когда салоны красоты перестают удовлетворять потребителей, и те начинают пользоваться услугами личных косметологов. Здесь и стоит ловить клиентов косметическим компаниям.

Олег Гончаров, директор по развитию агентства Best Efforts, уверен, что рынку нужен сейчас симбиоз массмаркета и профессиональной косметики. «Привязка к салону — это понты. Уже пару лет назад сложилась аудитория, которая миновала потребление напоказ», — утверждает он.

Два года назад попытку занять нишу «салон красоты на дому» предприняла швейцарская Marsha Jovansean Cosmetics. Компания пришла в Россию с наборами сывороток и продвигала их как косметологические лаборатории для использования в домашних условиях. Правда, попытка оказалась робкой: вложив \$50 тыс. в ребрендинг упаковки и продвижение марки и не получив быстрых результатов, инвесторы заморозили проект. Олег Гончаров, участвовавший в этом проекте, считает, что швейцарцы зря свернули бизнес: «Тенденция звенит в воздухе. Кто сейчас ринется продавать домашние косметологические лаборатории, тот и возьмет рынок». Мнение Гончарова, в частности, подтверждает то, что на аудиторию «сама-себе-косметолог» уже претендует концерн Vichy, начавший с этого года «дробить» косметику на ингредиенты. Но и у вас еще есть шанс, пока Vichy не снял с нового рынка все сливки.

Мария
Москва

Не в рейтинге счастье Собираюсь поступать в западную бизнес-школу. Имеет ли для работодателя значение ее место в рейтингах?

Рейтинги — это лишь общий ориентир для выбора учебного заведения. Большинство из них составляется путем опроса выпускников, и лишь один рассчитывается на основе мнения работодателей — его публикует газета The Wall Street Journal. На самом деле, разница между хорошими и очень хорошими бизнес-школами невелика. Например, многие известные менеджеры и предприниматели заканчивали не самые раскрученные учебные заведения. Так, владелец «Северстали» Алексей Мордашов получил степень MBA в школе бизнеса университета Northumbria (Ньюкасл, Великобритания), и, судя по всему, полученных знаний

ему вполне хватает. Точно так же нельзя сказать, что выпускники топ-школ делают более успешную карьеру, чем их коллеги, обладающие не столь престижными дипломами (а также менеджеры, вообще не имеющие MBA). Конечно, диплом школы из топ-списка придаст вам больше уверенности на собеседовании, но для будущего работодателя гораздо важнее, что вы реально умеете делать и какую пользу принесете организации. Единственное, что стоит учитывать при выборе школы: как и американские, так и европейские компании предпочитают брать на работу выпускников местных учебных заведений.

Александр
Нижний Новгород

Выполняя обещания Рассматриваем вариант открытия магазина по продаже модной одежды прошлых коллекций. На что обращать внимание при продвижении?

«Продвижение одежных стоков не отличается от продвижения в обычных магазинах», — говорит коммерческий директор Fashion Consulting Group Ануш Га-спарян. — Разве что дисконтный формат не рекламируется в глянцевых билбордах, растяжки на улицах, листовки, реклама в прессе и на радио, объявления на транспорте — все эти методы приемлемы. Делайте упор на то, что брендовые вещи у вас дешевы, потому что не торгуете последними коллекциями. Важно понимать, что в стоковые магазины вовсе не обязательно приходят небогатые люди. Многие из них часто делают покупки

в магазинах регулярных коллекций, а в стоках покупают одежду для других случаев: для детей или на дачу», — говорит эксперт. Однако формат стока накладывает серьезные ограничения на цены: они должны быть существенно ниже, чем в магазинах регулярных коллекций. Это непросто: популярные марки все чаще открывают свои дисконт-центры для продажи старых коллекций, и добиться от них скидок крайне сложно. Подумайте, сможете ли вы выполнить свои обещания покупателям: ведь они, в отличие от аудитории магазинов регулярных коллекций, очень придирчивы и внимательны к ценам.

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

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

КНИГА ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НЕЧТО СРЕДНЕЕ МЕЖДУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПОСОБИЕМ И СБОРНИКОМ НЕПРИТЯЗАТЕЛЬНЫХ ИСТОРИЙ ОБ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРАХ ПО ПРОДАЖАМ. ЧИТАЕТСЯ ЛЕГКО. ПОСЛЕ ПРОЧТЕНИЯ В ПАМЯТИ ОСТАЕТСЯ ПАРА-ТРОЙКА ДЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ. текст: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Продажное волшебство



**Секреты
волшебников продаж
ФОКС ДЖ.**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 160 С.

Как истинный волшебник продаж, **Джеффри Фокс** сумел продать один и тот же товар дважды. Причем без тени смущения. О некоем менеджере по продажам он рассказывает так: «Случайно в руки ему попала книга „Как стать волшебником продаж“. Теперь это его профессиональная библия».

Нетрудно догадаться, что «библия», помогшая амбициозному сейлу стать лучшим в своем деле, была написана самим Фоксом несколькими годами ранее.

Таким образом, новая книга — очередное обыгрывание полюбившейся автору метафоры «волшебники продаж». Что это за порода? «Разница между волшебником продаж и обычным менеджером по продажам только в одном: волшебник продает больше!» — лаконично замечает Фокс. На деле отличий оказывается множество, по крайней мере столько, чтобы хватило на небольшую книгу из 44 глав, занимающих полторы сотни страниц.

Большинство глав содержит три обязательных элемента: тезис, простенький рассказ в тему и бравурную концовку вроде «Дзинь-дзинь! Слушайте победный звон кассового аппарата». По такому принципу написаны горы легковесных профессиональных пособий. Достоинство Фокса в том, что он не страдает, а если и страдает, то, во всяком случае, не в тяжелой форме, болезнью общих фраз вроде «Рабо-

тайте над собой», «Любите ваших клиентов» и т. д. В основном его советы лежат в более конкретной плоскости.

Не критикуйте конкурентов — тем самым вы косвенно обзываете клиента дураком, потому что он хотел обратиться к кому-то еще; никогда не отказывайтесь от встречи; попросите, чтобы клиент показал вам свое предприятие — таким образом психологически он начнет воспринимать вас как гостя, а не как коммивояжера; не упирайте на цену своего продукта — упирайте на выгоду, которую он принесет; не бойтесь попросить клиента заключить сделку (по мнению автора, из-за стеснительности об этом «забывают» 90% менеджеров по продажам). Вот некоторые из секретов Фокса. Все это дозировано перемежается подробными пошаговыми алгоритмами: как правильно подготовить презентацию или как написать письмо, чтобы потенциальный клиент сразу не отправил его в корзину для мусора.

Не обошлось и без критики стратегий продаж. Например,

Фокс считает, что многие склонны преувеличивать ценность неформальных отношений между менеджером и клиентом. «С незапамятных времен менеджеру по продажам совершенно напрасно советуют начинать деловую встречу с попытки расположить к себе клиента. Следуя этому глупому совету, менеджер по продажам должен оглядеть офис или рабочее место клиента и, приметив что-нибудь вроде чучела жуки на стене, изумиться ее размерам, а потом спросить: „Да вы, оказывается, рыбак!“» — ерничает автор «Секретов волшебников продаж». Куда полезнее, по его мнению, начинать встречу с уточнения того, сколько времени есть у клиента.

В заключительной главе «Знакомьтесь: волшебники продаж» Фокс приводит краткие биографии 25 успешных, с его точки зрения, менеджеров. Впрочем, их имена вряд ли что-нибудь скажут российскому читателю, а справки слишком лаконичны, чтобы вынести из них что-нибудь ценное.

Какова же ценность самой книги? Возможно, для кого-то она и способна стать профессиональной библией, но скорее это букварь — легкое и полезное чтение не для волшебников, а для тех, кто хочет ими стать. Чтобы потом читать труды посерьезнее. **сф**

с65

принципы

Филиппа Дельпаля

Начав свою карьеру в **Европейском центре ядерных исследований** в качестве инженера, Филипп Дельпаль случайно, как он говорит, дорос до руководителя двух банковских стартапов **BNP Paribas** в России.

Для меня было открытием, что в России, в какой бы город ты ни приехал, первые две фразы всегда одинаковы: «У нас самые красивые девушки» и «Мы отстаем от Москвы в развитии года на три». Так что пока уровень развития люди измеряют тем, на сколько местная экономика отстает от московской.

Мне повезло, что у меня была возможность поработать в разных департаментах и расширить кругозор. Я достаточно долго работал в Праге, Гамбурге, Лондоне, Нью-Йорке, в Азии. Занимался проектами private banking на Багамских островах. И хотя со стороны банковский бизнес кажется чем-то единым, на самом деле банковский ритейл, инвестбанкинг, private banking — это совершенно разные вещи.

Я не люблю сидеть на одном месте, и это касается не только профессиональной жизни. Например, путешествуя, никогда не повторяю страну — всякий раз мы с семьей думаем, куда отправиться в следующий отпуск.

Я всегда быстро хожу, есть у меня такая особенность. Может быть, дело как раз в складе характера, в темпераменте. Это отражается и на темпе жизни: стараюсь быстро принимать решения, но, конечно, при этом всегда оцениваю ситуацию.

Когда мы начинали проект Cetelem в России, нас было всего десять человек, а сегодня в компании уже более 500 сотрудников. Мне определенно нравится создавать бизнес с нуля, начинать с малого и видеть, как на глазах твой проект растет, превращаясь в большую компанию.

Между управлением компанией в России и в любой другой стране такая же разница, как между вождением Ferrari и обычной машины. Управляя компанией здесь, нужно очень быстро реагировать на все изменения, потому что

иначе вы рискуете врезаться в стену. В других странах всегда больше времени для маневра, больше комфорта. В России словно в спорткаре — расслабиться не удастся, но и такого удовольствия вы больше нигде не получите.

Каждый следующий день не похож на предыдущий. Мне нравится такой ритм, и я не хочу ехать куда-нибудь еще, ни в Бразилию, ни в Азию. Мне нравится жить и работать в России.

В России можно импровизировать, экспериментировать, временно нарушать правила и даже делать ошибки. Главное — не бояться. Я думаю, что тот, кто боится проиграть, заранее обречен на поражение.

Набирая людей, смотрю не только на формальный уровень профессионализма (образование, опыт работы), но и на способность учиться. Учиться нужно всю жизнь. А чтобы учиться, нужно задавать вопросы. Как говорится, не бывает глупых вопросов, бывают глупые ответы.

Лучший способ убедить моих друзей в том, что они заблуждаются относительно России, — пригласить их в Москву. Наши гости всегда уезжают отсюда с гораздо более позитивным восприятием России, нежели то, что имелось у них по приезду. Наверное, единственный совет, который я мог бы дать россиянам: нужно больше заботиться об имидже страны за границей.

Большинство моих российских путешествий все-таки связано с профессиональной деятельностью. Согласитесь, вряд ли многие захотят поехать в Омск или Курск исключительно в туристических целях да еще, скажем, зимой. В то же время Байкал, куда я ездил со всей семьей, меня действительно поразил. Это удивительно красивое место с потрясающей энергетикой. Побывав здесь, получаешь заряд на весь год.



Семья дает мне силы и энергию. Особенно дочери — когда ты общаешься с маленькими детьми, ты просто обязан быть полон энергии. **СФ** записал **Сергей Капшин**

Коммерсантъ напишет про тебя

Вы умеете делать бизнес. Мы умеем делать газету.

- дизайн корпоративных и клиентских газет, журналов, специальных изданий
- тексты
- фотографии
- предпечатная подготовка
- печать
- распространение
- продажа рекламы

все это возьмут на себя профессионалы
Издательского дома «Коммерсантъ».

реклама



издательский

СИНДИКАТ

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

в «Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабодолговых коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей говорит, что компаниям слишком долго руководить «Очаково». (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**, последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард» — рассуждает кочетов. — А дальше что с ним делать?: начальница запахов, **десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Арбат-престиж» и ILE DE BEAUTE. последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELLE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила сменить приватизацию предприятия. основная доля акций образованного за год перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались антонине витковской. до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждает в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брокер и ко“», женский «глянец» ухаживался за очередной романтической историей, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компания не получила**. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успешная раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», NOUVELLE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов. за последние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «новую зарию» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еше недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промышленные **новации требовали денег**, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора» — «поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обезбацивующее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностранцы начали возвращаться, компания самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы удержать**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'OREAL, P&G и SCHWARZKOPF. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудач последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «роколор» пробует закрепить в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планирует вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**, конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно, дамский угодник. «все продается и покупается. но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в судосму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил 9900 тыс. саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим маслоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные дном, теперь объединены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **оптимизм в компании зашкаливает**. на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой ASMOLOFF, появившейся в прошлом годдо этого последняя новинка была приурочена к миллиониуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты SUPER SLIMS под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».