

Что заставляет компанию Swedish Match впасть в эйфорию с.20
Почему агентство «Метрополис» не пускает сотрудников в офис с.48
На кого сеть «Фамилия» променяла Викторию Смекалкину с.28

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№23 (206) 18.06 — 24.06.2007
www.sf-online.ru

50

рюмочных «Сухой закон»
должны открыться в Москве
до конца 2008 года. Емкость
рынка fast-drink – миллионы,
а возможно, и миллиарды
долларов. И эта ниша пока
практически пуста с.54

КЛОН.ru

Прольется ли на владельцев российских веб-ресурсов
золотой инвестиционный дождь, если они будут
клонировать популярные западные сайты с.36

ISSN 1727-417-6



КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ

ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING-GUIDE



ИЮЛЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00

WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ
каталог



20

«Вначале даже госорганы не понимали, что это за продукт — снюс. Swedish Match растаможивала его то ли как биодобавки, то ли как приправы к супу»

частная практика

- 20 ПРОДВИЖЕНИЕ МАТЧ-ПОЙНТ** Четыре года Swedish Match тщательно приучала российских курильщиков к экзотическому «сосательному табаку» — снюсу. После введения в РФ ограничений на курение компания надеется обрести второе дыхание, если ей не перейдут дорогу табачные гиганты: они тоже развивают продвижение этого продукта
- 28 РЕБРЭНДИНГ ПРОЩАНИЕ СМЕКАЛКИНОЙ** Крупный оператор стокового рынка — сеть «Фамилия» — проводит ребрендинг. Она хочет изменить имидж, чтобы конкурировать с брендовыми магазинами, открывающими собственные стоки
- 32 КОНКУРЕНЦИЯ РАЗМЕРОМ БОЛЬШЕ** Ритейлерам удалось потеснить вещевые рынки, которые в 1990-х годах контролировали в России 60% обувной торговли. Теперь сетям приходится конкурировать друг с другом, и эта борьба обещает быть гораздо более жесткой



принципы

«Я азартный человек, и для меня нет предела. Правда, я уже слишком взрослый, чтобы ставить на кон все и начинать все заново»

Майкл Боттчер 66

в колонках

Решение даже сложных проблем часто не требует сверхъестественных усилий. Если мы хотим прохлады, не обязательно изобретать индустрию кондиционирования. Можно просто не дать помещению нагреться

Константин Бочарский 42

Должно было случиться что-то экстраординарное, чтобы Алексей Кудрин согласился впустить Игоря Сечина в свои «закрома»

Александр Бирман 18

в блогах 44

Работа становится постгеографической, организованной по принципу «где угодно, когда угодно». Когда технологии освободили нас от привязки к работе, место, где мы живем, становится для нас важным как никогда

Ричард Флорида

лаборатория

- 48 МОТИВАЦИЯ ВОН ИЗ ОФИСА** Компании внедряют разные формы smart-труда, предлагая сотрудникам больше свободы в обмен на их лояльность, но делают это без охоты
- 54 НОВЫЕ НИШИ ОБЩЕДРИНК В ЗАКОНЕ** «Секрет фирмы» протестировал «новую» концепцию fast-drink — хорошо забытые рюмочные — и на трезвую голову оценил ее рыночные перспективы
- 58 КОЛЛЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ФОНДЫ НЕДОВЕРЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ** Рынок фондов банковского управления не в лучшей форме, а банки запускают новые ОФБУ. Что это — способность предвидеть будущее?
- 64 РЕЗЕНЗИЯ ЧЕРНЫЙ ПРОВОКАТОР** Доктор Бредемайер придумал хлесткий заголовок «Провокационные продажи» и написал под него книжку: как манипулировать людьми, чтобы у тебя что-нибудь купили



48

«Мы никогда не позволим сотруднику работать дома. Это противоречит нашей корпоративной культуре»

06 дневник наблюдений

Как Герман Греф западные автоконцерны напугал / Почему России не нужна нефтяная биржа / Кто заплатит за падение акций ВТБ / Почему у Deutsche Bank до сих пор нет розничного плацдарма в России / Что заставило «Росгосстрах» и Genser объединить менеджеров / Приравняет ли правительство Москвы лотерею к блек-джеку и рулетке / Как чипы Qualcomm перекрыли сотовым новинкам путь в США / Кому поручит МЭРТ контроль за открытием новых сетевых магазинов / Почему «Азфротол» до сих пор не определился, на чьих самолетах летать / Отчего Хрюшу и Степашку выбрали коллективным лицом памперсов P&G / Что манит «Северный берег» на Желтое море / Как менеджеры страдали из-за IPO

идеи

- 36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ АТАКА КЛОНОВ** Удастся ли владельцам российских клонированных сайтов заработать на их продаже так же, как на Западе
- 40 WOW** Детсад на колесах / Кубический гарнитур учебного назначения / Электропоилка на шесть гаджетов / Пассатиджи как стиль жизни
- 44 МЫСЛИ ОПОЭТИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС** Британец Дэвид Уайт пытается развивать примитивный язык корпораций, воздействуя на них стихом
- 45 МЕТОДЫ УБИВАЯ РЕКЛАМУ** Президент Publicis Group Морис Леви хочет выстроить бизнес на том, что будет стерта грань между рекламой и развлечениями
- 46 СВОЯ ИГРА ВАМ ПИСЬМО** Программист Олег Седелев придумал Mediaseller — интернет-проект очень похож на рассылщик спама, но призван собирать интересующую клиентов информацию

04 почта
62 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Юле. Информационные технологии 16 июля Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 23 (206) 18.06 — 24.06.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Кажется, в категорию нишевого ритейла

ЭТО не переходит. Переход в сегмент высокотехнологичных устройств и особенно new media и более низкий сегмент, вероятнее всего, обусловлен рыночными тенденциями — снижением спроса на „белую” технику, а также более жесткой ценовой конкуренцией со стороны гигантов. К тому же остается слишком длинный список категорий для нишевого ритейла. А „премиумные” сети уже есть, и их успеху вряд ли кто-то завидует. Главное отличие Media Markt от всех российских магазинов — качество обслуживания, все остальные моменты спорны. Вчера была в ЭТО: должна отметить, что это уже не „Эльдорадо” с их хамством. Наоборот, вежливые ассистенты, которые грамотно объясняют разницу между моделями. Это самый позитивный момент для покупателей».

Александра Серова, Москва

«ЭТО вам не то»

сф №22(205) 11.06.2007

«Не могу не согласиться»

с Дмитрием Агаруновым, директором компании Gameland. Я тоже хочу, чтобы мы именно больше создавали, а не больше работали. Как в Скандинавии, где люди не убиваются на работе, но живут между тем не хуже, чем в США. Мне сложно судить, с чем связан успех скандинавских стран, и может быть, действительно в корпоративных религиях есть что-то полезное. Во многих российских компаниях, где мне приходилось работать, религия была одна и на редкость тупая — „делай больше, кидай дальше и ни о чем не спрашивай”. Я, как и многие мои коллеги, готов трудиться сколько нужно и даже больше, но для этого компания должна иметь какую-то великую цель. Мне не доставляет ни какого удовольствия горбатиться на дядю-акционера, чтобы у него появился лишний миллион долларов на очередной автомобиль. Так что все чаще я задумываюсь о собственном бизнесе. Как только появится настоящая созидательная идея, я немедленно покину ряды наемников».

Леонид Николаев, Москва

«Принципы Дмитрия Агарунова»

сф №22(205) 11.06.2007

«Двойственное впечатление

производят методики, подобные театру UTS Group. С одной стороны, корпоративные развлечения вроде боулинга и пейнтбола уже начали всех раздражать и коллективные занятия в театральной студии кажутся очень привлекательной альтернативой однообразным спортивно-развлекательным мероприятиям. Действительно, я допускаю, что сотрудники не только спланируют и получают массу положительных моментов, вспоминая, например, школьные постановки, но и приобретают навыки, пригодные для профессии. С другой стороны, такое хобби, как театр, отнимает много времени, сил, эмоций. Не боятся ли руководители, что весь день вместо того, чтобы работать, сотрудники будут обсуждать, как сыграть ту или иную сцену? Наша компания какое-то время назад отправляла своих сотрудников играть в ролевые игры, и каково же было удивление, когда лучшие менеджеры напрочь забывали о своих обязанностях и часами только и делали, что обменивались впечатлениями».

Заира Мухазова, Казань

«Шоу без масок»

сф №22(205) 11.06.2007

*У меня нет большого бюджета.
Зато есть большое будущее.
Вместе с SAP.*

Когда нацелен на развитие, приходится не только искать средства, но и уметь их правильно использовать. Думая о будущем моей компании, я выбрал систему управления от SAP. Мы начали с самого необходимого за разумные деньги, а постепенно развиваясь, мы расширяли и нашу систему управления. Я не сомневаюсь, что сделал правильный выбор.

SAP — возможности,
которые вы можете себе позволить.
Узнайте больше. www.sap.ru/sap.

Реклама

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16

Апрельский ультиматум МЭРТ произвел впечатление на западные автоконцерны: к июню со строительством заводов в России спешно определились PSA и Suzuki. ТЕКСТ: даниил желобанов, павел куликов

Форсаж с перепуга



Ряди получения льгот западные автопроизводители готовы строить заводы, еще не зная, что будут на них собирать

Срок подачи заявлений от автопроизводителей на запуск в России автозаводов в льготном «режиме пром-сборки» должен был истечь уже в июне.

В апреле в МЭРТ заявляли, что этот срок — дедлайн (см. **СФ** №15/2007), после которого никаких подписаний быть не может. На тот момент в стадии рассмотрения находились проекты шести компаний, в том числе Suzuki, Mitsubishi, PSA Peugeot Citroen и Great Wall. Их нерешительность понятна: все компании, имеющие или строящие сейчас заводы в России, продают более 50 тыс. машин в год — меньший объем производства не окупается. Пока из шестерки претендентов эту планку преодолела только Mitsubishi, продавшая в 2006 году 69 тыс. машин.

У PSA и Suzuki продажи скромнее: в прошлом году первая реализовала в России 27 тыс. машин, а вторая — вообще 16 тыс. И хотя обе компании говорили о планах производства в России, но весь прошлый год рынок наполняли разноречивые сообщения: Suzuki пыталась договориться с Nissan о совместной сборке на заводе последней, а PSA думала найти российского партнера. Однако в конечном итоге стремление максимально быстро застолбить рынок на льготных условиях пересилило осторожность. И в ходе петербургского экономического форума оба производителя подписали с главой МЭРТ Германом Грефом соглашения о строительстве заводов. Впрочем, каждая компания подстраховалась как могла.

PSA подписала договор о строительстве завода мощностью 75 тыс. машин в год, что обойдется ей в 250 млн евро. Вот только место для строительства пока не найдено и когда его найдут, не совсем ясно. В результате PSA может оттянуть момент начала инвестиций, а в идеале — успеть

договориться о совместной загрузке мощностей еще с кем-то из претендентов на сборку.

Suzuki, наоборот, уже определилась с местом: завод, расположенный на участке 24 га в промзоне Шушары под Петербургом, обойдется в \$120 млн, однако мощность его составит всего 30 тыс. машин в год. Но Suzuki в России будет выпускать исключительно внедорожники — тогда как другие иностранцы строили в России заводы под производство обычных легковых машин. «У Suzuki очень высокая рентабельность производства», — говорит руководитель портала Auto-dealer.ru Олег Дацкив. Да и риски Suzuki несет не одна: завод будет строиться на паритетных началах с японской корпорацией Itochu, к которой с этого года переходят функции эксклюзивного дистрибутора Suzuki в России.

Возможные результаты строительства заводов на сегодня неясны. Peugeot хотя и показала в этом году рост продаж на 61%, остается одной из немногих иномарок, на которую в России практически отсутствуют очереди. Динамика продаж Citroen оказалась вообще отрицательной — они в этом году снизились на 2%. Что будет производиться на новом заводе, пока не сообщается. Впрочем, выбор невелик: компания может либо развивать свои наиболее популярные модели, Peugeot 207–307 и Citroen C4, либо сделать ставку на народность, для чего у нее есть Peugeot 107 по цене от \$10 тыс.

Suzuki за первые пять месяцев 2007 года показала рост продаж на 91% — динамика впечатляющая, но меньшая, чем у многих конкурентов в сегменте внедорожников. Например, у Honda продажи выросли на 122%, у Subaru — на 146%, а рост продаж SsangYong составил 199%. Однако очевидно, что строительство заводов поможет компаниям снизить цену на машины в среднем на 10% и сравняться по темпам роста с конкурентами. По прогнозам главы службы поставок автомобилей Suzuki компании «Автомир» Владимира Никитаева, в 2010 году, когда завод Suzuki заработает в полную силу, дилеры смогут продать до 50 тыс. машин.

Впрочем, несмотря на всю осторожность, Suzuki и PSA, оказывается все-таки поспешили: на том же петербургском экономическом форуме Герман Греф заявил, что окончание льготного периода опять отложено — на этот раз до осени. □

Провалив торговлю фьючерсами на российскую нефть в Нью-Йорке, российские власти решили попробовать организовать нефтяную биржу в Петербурге. Но нефтяникам она не нужна. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Rebco вытянут в Питере

Российские власти пытаются создать нефтяную биржу давно и безуспешно.

Московская нефтяная биржа начала работу еще в начале 1990-х, но к 1997 году торги на ней практически приостановились. В октябре 2006-го на американской товарной бирже NYMEX с большой помпезностью была запущена торговля фьючерсами Rebco на российскую нефть. Однако «репка», как окрестили новый инструмент биржевые аналитики, ажиотажа на рынке не вызвала — до сих пор не заключено ни одного контракта.

Проблема в том, что российские нефтедобытчики и переработчики вовсе не заинтересованы в создании нефтяной биржи. У любой крупной нефтяной компании есть за границей свое торговое подразделение, которое самостоятельно находит клиентов. «Общая практика такая: холдинг продает нефть по заниженным ценам своей иностранной „дочке“, а та уже реализует ее мелкими партиями конечным клиентам, — поясняет гендиректор компании „Инфотэк-терминал“ Рустам Танкаев. — Благодаря работе с мелким оптом компании выигрывают \$10–15 с тонны и к тому же оптимизируют налогообложение. При биржевых торгах мало того что потеряется эта наценка, так еще и могут возникнуть вопросы у налоговых органов».

Тем не менее от идеи создать прозрачную систему ценообразования на российскую нефть и нефтепродукты власти не отказались. В начале июня глава МЭРТ Герман Греф подписал соглашение о создании международной товарно-сырьевой биржи в Санкт-Петербурге. Основопологающая идея Грефа — нивелировать с помощью новой биржи разницу в ценах между российской нефтью марки Urals и более дорогой нефтью марки Brent, не добываемой в России. Сейчас эта разница составляет \$5–6. Если цену на Urals удастся поднять, государство дополнительно сможет собрать с нефтяников до \$4 млрд. «Это же товары разного качества, — удивляется Рустам Танкаев. — Каким образом биржа поможет продавать „жигули“ по цене „мерседеса“?» Впрочем, разница в качестве сырья, похоже, меньше всего беспокоит чиновников. «Мы имеем полное право устанавливать цены на те ресурсы, которые добываем на своей территории», — заявила на петербургском экономическом форуме губернатор Санкт-Петербурга Валентина Матвиенко, правда, не уточнив, сколько нефти добывается в руководимом ею регионе.

Торги должны начаться уже 1 октября 2007 года, а помощь в организации биржи окажут представители NYMEX. Но уже сейчас очевидно, что заманить на биржу крупных игроков будет крайне сложно. Осложняет ситуацию и территориальное расположение биржи — офисы основных игроков находятся в Москве, и если биржевая торговля будет требовать личного присутствия, компании будут нести дополнительные издержки на содержание трейдеров в Санкт-Петербурге. «Это никому не нужно — нам гораздо проще заключать контракты напрямую. Так что загонять нефтяников на биржу придется из-под палки, — убежден гендиректор Объединенной нефтяной группы Владислав Паулюс. — Единственный способ оживить этот проект — обязать Минобороны, МВД, Росрезерв и прочие госструктуры делать закупки на питерской бирже».

Пожоже, это отлично понимают и чиновники. Премьер Михаил Фрадков уже подписал постановление, «рекомендующее» получателям бюджетных средств и компаниям с госучастием закупать не менее 15% необходимой нефти и нефтепродуктов на бирже. «Питерская биржа имеет

больше шансов на успех, чем торговля Rebco на NYMEX, ведь спрос уже гарантирован, а маховик административного ресурса завертелся вовсю», — считает аналитик ИК «Атон» Артем Кончин.

Правда, совершенно непонятно, зачем государственным учреждениям может потребоваться сырая нефть. Так что, по мнению Владислава Паулюса, такое административное вмешательство может способствовать торговле нефтепродуктами, а никак не нефтью. В таком случае нефтяная биржа могла бы быть интересна, например, небольшим НПЗ, не имеющим собственных сетей АЗС и испытывающим сложности с экспортом своей продукции. Правда, не исключено, что торговаться нефтепродукты в Санкт-Петербурге тогда будут выше рынка, а крупные холдинги станут продавать свою нефть и нефтепродукты по старинке с некоторым дисконтом к биржевой цене. □

Нефтяники видят перспективы новой нефтяной биржи несколько размытыми



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

золотые слова

Андрей Костин,
президент-
председатель
правления
банка ВТБ
→

”
**Если котировки акций
ВТБ будут падать,
то российское
правительство
не допустит этого**”

Старший вице-президент ВТБ Василий Титов позже пояснил в прессе, что «государство как главный акционер не позволит руководителю банка как менеджеру допустить падения акций». Так что речь может идти не об обсуждавшейся недавно поддержке акций российских предприятий за счет средств стабфонда, а о том, кому придется лично отвечать за рыночные неудачи ВТБ.

Йозеф Акерманн,
председатель совета
директоров Deutsche
Bank
→

”
**Мы были бы
заинтересованы иметь
розничный плацдарм
в России, но для этого
должен представиться
правильный шанс**”

Покупка банка «Абсолют» за \$1 млрд открыла перед владельцами кредитных организаций новые горизонты. Банкир и сам признает, что цены на российские банки довольно высоки — приходится платить за перспективность рынка. А потому Deutsche Bank рассматривает также возможность самостоятельного похода в российскую розницу. Что, впрочем, вряд ли обойдется намного дешевле.



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

«Росгосстрах» увидел свое участие
в автобизнесе в неожиданном ракурсе

Автодилер Genser нашел оригинальный способ преодолеть кадровый голод: теперь управлять автосалонами его региональной сети будут менеджеры «Росгосстраха».

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

«Росгосстрах» на колесах

На прошлой неделе компания Genser сообщила о неожиданном шаге — создании СП со страховой компанией «Росгосстрах». К 2010 году участники хотят построить 20–30 новых региональных автоцентров.

Сейчас у Genser всего два региональных автосалона — в Калуге и Нижнем Новгороде, и львиная часть прибыли генерируется в Москве. Предполагается, что в результате доля прибыли Genser от продажи машин в регионах вырастет до 30–40%. Доли своего участия в СП стороны не разглашают, но вместе они собираются за три года инвестировать в проект \$100 млн. Именно с этой целью Genser продал 33% акций фонду Volga River One Capital Partners, по некоторым данным, за \$30 млн (см. **СФ** №06/2007).

По мнению совладельца Genser Игоря Пономарева, задача компании — опередить конкурентов в регионах. «Год мы искали партнера с широкой филиальной сетью», — говорит Пономарев. — Рассматривали банки, но они далеки от реального бизнеса». Страховщики, по его мнению, смогут развернуть сеть быстрее всех. «Росгосстрах» же рассматривает партнерство с Genser как способ получения дополнительной прибыли. Кроме того, в некоторых регионах, где хочет развиваться Genser, «Росгосстрах» — единственный страховщик. СП укрепит его позиции монополиста.

Теперь руководить региональными автосалонами Genser будут менеджеры «Росгосстраха». Они же займутся поиском персонала — около 100 человек для каждого автосалона. «В таких городах, как Брянск или Воронеж, квалифицированных кадров просто не найти», — уверен директор по региональному развитию «Автомира» Сергей Вятченков. Игорь Пономарев полагает, что «Росгосстрах» их найдет, ведь сеть компании — самая широкая на рынке. «Менеджер он и есть менеджер», — считает Пономарев. — Чем конкретно он занимается, неважно.

Примеров столь масштабного сотрудничества автодилера и страховщика на российском рынке прежде не было. Другие автодилеры считают идею Genser рискованной, хотя кадровый голод мучает их не меньше. «Мы сами обучаем наших местных сотрудников, и даже специально присланные из Москвы специалисты тратят на это до полугода», — говорит Сергей Вятченков. Другие страховщики также сомневаются в способности коллег успешно торговать автомобилями. «Такой подход непрофессионален, и толку от него не будет», — говорит представитель «Ингосстраха». — С тем же успехом мы могли бы продавать, например, фарфоровые сервизы». □

кто кого

Московская рулетка

Правительство Москвы собирается приравнять лотереи к азартным играм. Под ударом окажутся не только классические операторы лотерей, но и маркетинговые призовые акции. **текст:** юлиана петрова

В начале июня заместитель мэра Москвы Иосиф Орджоникидзе заявил, что мэрия собирается запретить с 1 июля 2009 года на территории города все игры, предусматривающие денежный выигрыш, включая лотереи. «Лотереи — это даже большее зло, чем автоматы: там больше обмана», — заявил Орджоникидзе.

Однако под определение «лотереи» подпадают также призовые акции по продвижению товара. И вряд ли крупнейшие производители и ритейлеры легко откажутся от такого инструмента. «Стимулирующие лотереи весьма эффективны», — говорит Татьяна Чекунова, юрист компании «Российские стимулирующие лотереи». — Когда разыгрываются крупные призы, продажи могут вырасти на 30–40%. Даже если исходить из наиболее консервативных оценок, прирост продаж во время акции составляет не менее 10–15%.

Демарш московских властей вызвал возмущение на рынке. «Борьба с азартными играми не должна коснуться добросовестных производителей, не использующих ни лотерейных билетов, ни лототронов,

ни денежных призов», — заявил исполнительный директор ассоциации «Русбренд» Алексей Поповичев. К тому же, по оценке юриста компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Анны Котелевской, стимулирующая лотерея не является азартной игрой, основанной на риске, поскольку право на участие в ней обеспечивается фактом покупки продуктов.

Орджоникидзе вроде бы согласен с таким мнением: «Если в лотерее призом являются плюшевые мишки, то пожалуйста, пусть она существует — речь идет только о денежных выигрышах». Однако тут же добавляет: «Но если бороться за чистоту жанра, то исключений быть не должно». И действительно — «лототронщикам» ничто не мешает разыгрывать не деньги, а телевизоры и ноутбуки или продавать какие-нибудь безделушки, а к ним «бесплатно» выдавать билеты.

Вот только сумеет ли правительство Москвы отделить зерна от плевел и как оно собирается это делать — неизвестно. Впрочем, главная проблема в том, что правительство, по мнению экспертов, вряд ли имеет на это право. Ведь лотереи регулируются федеральным законом «О лотереях», в котором право субъектов федерации как-то ограничивать эту деятельность не предусмотрено — и Москва исключением не является. «Без изменения федеральных законов, и прежде всего закона „О лотереях“, запретить лотереи у московских властей никак не получится», — считает Анна Котелевская. □

В США вне закона могут оказаться 4,2 млн телефонов от Motorola, LG и Samsung, оснащенных чипами компании Qualcomm. Их может спасти только американский президент. **текст:** оксана царевская

Чип и Буш

В начале июня комиссия по международной торговле США запретила импорт и продажу мобильных телефонов, оснащенных микросхемами производства Qualcomm.

Такова реакция государственного ведомства на жалобу конкурента компании — Broadcom. Этот запрет последовал вскоре после решения суда Сан-Диего, в конце мая приговорившего Qualcomm к уплате \$19,6 млн в качестве компенсации за нарушение трех патентов Broadcom.

Qualcomm является разработчиком CDMA — лидирующего стандарта сотовой связи в США. В активе компании более 1,9 тыс. патентов, а ее процессоры используются в мобильных телефонах целого ряда производителей. Аналитики не исключают, что Broadcom действует в интересах более крупных компаний. «Не верю, что патенты Broadcom играют решающую роль в технологиях Qualcomm», — полагает аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин.

Если запрет не будет снят, на рынок не попадут 11 новых моделей телефонов от Motorola, LG и Samsung. Это означает повышение цен на мобильные телефоны в США, что поможет, например, росту продаж iPhone от Apple, чья премьера назначена на 29 июня.

«Если кому и выгодны проблемы Qualcomm, так это Nokia», — добавляет Эльдар Муртазин. Это противостояние имеет довольно длинную историю. Два года назад Nokia подала против Qualcomm иск с обвинением в несправедливых лицензионных сборах. В частности, Qualcomm критиковали за то, что она устанавливает более высокие цены для крупных производителей, а это негативно влияет на конечную стоимость мобильных телефонов и услуг сотовой связи. Qualcomm возбудила встречный иск и потребовала вообще запретить продажу в США некоторых продуктов финской компании. Глава Qualcomm Пол Джейкобс обвинил Nokia в том, что та в своих интересах дискредитирует бизнес-модель, дающую доступ к новейшим технологиям даже небольшим компаниям.

Прежний конфликт пока не разрешен. В нынешнем же случае Qualcomm, а вместе с ней Motorola, LG и Samsung остается надеяться лишь на помощь президента США Джорджа Буша. Если тот не наложит вето на постановление комиссии, на американский рынок не поступят 4,2 млн аппаратов, то есть их производители рискуют потерять примерно 4,4% ожидаемого объема продаж на рынке США во втором полугодии 2007 года. □



Микросхема от Qualcomm ограничила доступ на рынок США сразу трем крупным производителям телефонов

Минэкономразвития готовит законопроект, согласно которому муниципалитеты будут выдавать разрешение на торговлю крупным сетям.

Ритейлеры готовятся к поборам. текст: николай гришин

Муниципальный загон



Скоро местный чиновник сможет запретить работу любого крупного или сетевого магазина

Открыть продуктовый магазин не так-то просто — необходимо получить одобрение санэпиднадзора и пожарных, согласовать с архитекторами вывеску и фасад, а также, если есть нужда, купить лицензию на торговлю алкоголем.

По оценкам участников рынка, на эти процедуры в среднем уходит 1,5–2 месяца. Параллельно арендаторы торговых площадей, как правило, занимаются ремонтом помещений и расстановкой торгового оборудования. Однако на прошлой неделе стало известно, что в недрах Минэкономразвития готовится законопроект, способный подорвать основы работы сетевой розницы.

Дело в том, что до сего момента отношения торговцев с местными властями ограничивались формальностью: ритейлеры лишь ставили их в известность об открытии нового магазина. Законопроект предполагает кардинально изменить роль муниципалитетов — крупные сети, имеющие более 250 сотрудников, будут обязаны не просто уведомлять местные власти об открытии новых магазинов, но и получать

от них разрешение на торговлю. Порядок останется уведомительным лишь для малого и среднего бизнеса. Если законопроект получит одобрение депутатов и президента, чиновники смогут досконально контролировать работу крупных торговых сетей — выдвигать требования к времени работы магазинов, их ассортименту и даже квалификации продавцов. По идее Минэкономразвития, это позволит учитывать мнение местных жителей и сделать розничную торговлю более эффективной.

Чиновники ссылаются на западный опыт. В некоторых странах Евросоюза местные власти могут посчитать, что на вверенной им территории, например, достаточно продавцов телевизоров и холодильников, но жизненно не хватает продуктового магазина. В таком случае владелец торговых площадей будет обязан отдать приоритет продуктовому ритейлу. Однако, согласно данным отчета компании Jones Lang LaSalle, в Европе на начало 2007 года на 1 тыс. жителей приходилось 176 кв. м торговых площадей современных форматов, тогда как в России даже в городах-миллионни-

ках этот показатель составляет лишь около 120 кв. м. Избытка магазинов у нас в стране пока не предвидится, тем более в глубинке.

На деле законопроект может здорово усложнить жизнь ритейлеров. Особенно, по мнению представителя сети «Азбука вкуса» Николая Комарова, законопроект ударит по динамично развивающимся сетям, которые открывают десятки магазинов в месяц, — к каждому из них могут возникнуть индивидуальные и трудновыполнимые требования. «Очевидно, что у муниципалитетов в разных регионах будут свои требования к магазинам, но стандарты сети предполагают единообразие ассортиментной линейки и торговых технологий», — сетует директор по маркетингу сети «Магнит» Хачатур Помбучан. Оценить потенциальную «взяткоемкость» ситуации ритейлеры не берутся.

Законопроект затрагивает не только крупные сети, но и продавцов, торгующих через интернет, телевидение и по каталогам. Сейчас за деятельностью таких ритейлеров фактически следит только налоговая инспекция — они лишены торговых помещений, а значит и головной боли, связанной с многочисленными проверками различных инстанций. «Вряд ли появление нового контролера в лице муниципалитета сильно повлияет на нашу работу. Ну получим новую бумажку, если очень потребуется — дадим кому-нибудь на лапу», — с оптимизмом рассуждает заместитель директора по маркетингу интернет-магазина Digitalshop.ru Тимофей Шиколенков. Однако у представителей дистанционной торговли могут возникнуть серьезные проблемы с тем, что хотя юридическое лицо такого ритейлера зачастую зарегистрировано лишь по одному адресу, торговля ведется практически по всем регионам России. Если региональные чиновники пожелают выдавать разрешения для торговли на их территории московским интернет-магазинам, то расходы последних на «бумажки» (или на «лапы») вырастут многократно.

По планам МЭРТ, законопроект будет рассматриваться правительством в ноябре, а Госдумой — в декабре 2007 года. Впрочем, по словам зампреда правления «ОПОРЫ России» Владислава Корочкина, сейчас идет активная работа над текстом законопроекта, к чему привлечены предпринимательские объединения. И не исключено, что в итоговом варианте многие ключевые положения версии МЭРТ придется пересмотреть. □

На пике формы



Toyota Avensis Качество движения

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.

Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения. Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики. А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

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

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

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

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

* ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система.

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

три вопроса

Замруководителя Федеральной антимонопольной службы (ФАС) Андрей Кашеваров рассказал, что изменится на рынке после раскрытия сговора банков и страховщиков.



«Секрет фирмы»: ФАС обнаружила 70 банков и 63 страховщика, участвующих в тарифных сговорах. Что им грозит?

АК: Андрей Кашеваров: Они нарушают пункты 1 и 6 части 1 статьи 11 закона «О защите конкуренции». Мы собираемся возбудить дело против каждого.

СФ: В списке нарушителей достаточно крупные банки и страховые компании. Может ли это спровоцировать новый кризис доверия не только к банкам, но и к страховщикам?

АК: Правила игры должны быть одинаковы для всех. Отдельные участники не должны получать преимущества, используя недобросовестные методы конкуренции. Штрафные санкции, которые, возможно, будут применены к нарушителям, им вполне по силам. Когда мы возбуждали дела сразу против 11 страховщиков по ОСАГО, это кризиса не вызвало.

СФ: А как повлияет на финансовую стабильность игроков отказ от используемых схем?

АК: Если страховщикам интересны банки как точки, где они могут получить доступ к клиентской базе и предложить свои продукты, — пожалуйста. Но устанавливать свои тарифы для страховщиков банки не смогут.



Пассажиры «Аэрофлота» пойдут на посадку в Dreamliner лишь в 2014 году

«Аэрофлот» так и не смог сделать выбор ни в пользу Airbus, ни в пользу Boeing. Теперь он собирается взять самолеты и того и другого.

ТЕКСТ: ДМИТРИЙ КРЮКОВ

Летайте самолетами Boeing

Два года бурных дебатов и \$40 млн аванса, с помощью которых «Аэрофлот» пытался в прошлом году зарезервировать за собой 22 Boeing 787 Dreamliner, окончились срывом сделки из-за отсутствия правительственной директивы. И лишь недавно, 9 июня, получив долгожданное одобрение со стороны основного акционера — государства, «Аэрофлот» подписал контракт на поставку 22 американских самолетов в 2014–2016 годах.

Правда, за это время им, казалось бы, нашлась альтернатива: в марте «Аэрофлот» заключил соглашение о покупке стольких же A350 XWB европейского концерна EADS (первые из этих машин должны прийти в 2014 году). Но неожиданно государство решило учесть и интересы Boeing. Таким образом, в общей сложности авиакомпания сделала заявку на 44 дальнемагистральных самолета, совокупная стоимость которых по каталогу составляет \$6,6–7,6 млрд. Впрочем с учетом скидок реальная сумма сделок может быть на 25–30% ниже.

Такое прибавление флота могло бы оказаться слишком большим даже при демонстрируемых «Аэрофлотом» темпах роста (за 2006 год его выручка выросла на 18,1%). Но решить проблему избытка самолетов труда не составит. «Аэрофлот» может отдать их в сублизинг другим авиакомпаниям, — поясняет руководитель аналитической службы Авиапорт.ру Олег Пантелеев. — Например, если «Аэрофлот» войдет в капитал Alitalia, то при необходимости можно влить эти самолеты в ее авиапарк». Более того, по словам Пантелеева, пока спрос на Dreamliner настолько ажиотажный, что даже если российский перевозчик не выполнит своих обязательств, он вернет значительную часть авансовых платежей — желающих выкупить его заказ будет достаточно.

Главная проблема в том, что свой заказ «Аэрофлот» сделал слишком поздно. Ведь подпиши он контракт на Boeing 787 годом ранее, первые самолеты поступили бы уже в 2008 году — и начали бы приносить прибыль гораздо раньше. Тем более что в презентации, подготовленной менеджментом «Аэрофлота» в сентябре прошлого года, говорилось: «Отсутствие адекватного роста парка дальнемагистральных самолетов приведет к утере конкурентных преимуществ и потере более \$210 млн прибыли». Компенсировать эти убытки в ближайшие семь лет уже вряд ли удастся. □

Благодаря продаже Procter & Gamble права на использование Хрюши и Степашки в рекламе подгузников телекомпания «Класс» планирует превратиться в российский аналог Walt Disney. **ТЕКСТ:** дмитрий лисицин

Лица русского памперса

На прошлой неделе стало известно, что компания «Класс» передала Procter & Gamble права на использование персонажей телепередачи «Спокойной ночи, малыши» — поросенка Хрюши и зайца Степашки.

«Это настоящий прорыв, — комментирует сделку председатель совета директоров «Класса» Александр Митрошенков. — Наши национальные герои получили международное признание». Сумму и условия сделки Митрошенков сообщить отказался. Известно лишь, что у P&G в борьбе за Хрюшу и Степашку было несколько конкурентов, в том числе Kimberly-Clark Corporation — производитель памперсов Huggies. «Мы организовали тендер, в котором победил P&G, — говорит Александр Митрошенков. — Компания предложила наилучшую программу совместного развития».

Хрюша и Степашка — далеко не первые герои детских передач, которых пытаются использовать как инструмент продвижения других товаров. Достаточно вспомнить тиражирование писателем Эдуардом Успенским образов Чебурашки и героев мультсериала «Простоквашино». Есть и более свежие примеры. Например, героев мультсериала «Смешарики», созданного в 2003 году компанией «Мармелад-медиа», тиражировали российские производители мороженого, соков, игрушек, детской одежды и обуви. Импортёр фруктов JFC даже клеил стикеры со смешариками на свои бананы.

С помощью свиньи и зайца P&G рассчитывает поднять продажи подгузников Pampers Sleep & Play. Уже 1 июля в продаже появятся подгузники с надписью на упаковке «Секрет сказочного сна от Хрюши и Степашки». Sleep & Play позиционируется как «подгузник, который позволит ребенку спокойно спать всю ночь», и, как считают в P&G, герои передачи «Спокойной ночи, малыши» идеально подходят на роль лиц этого брэнда. Директор по маркетингу компании «Роллтон» Александр Соколовых считает выбор героев очень удачным: «Как западная компания P&G очень нуждается в русских символах. Между тем выбор невелик: Волк и Заяц из „Ну, погоди!“, Чебурашка да Хрюша со Степашкой — вот и все».

Впрочем, как утверждает Александр Митрошенков, в совместном проекте может также

найти место для пса Фили и вороны Каркуши. А внимание родителей наверняка привлечет ведущая передачи, победительница конкурса «Мисс Вселенная-2002» Оксана Федорова. «Она будет участвовать в промоакциях в магазинах», — делится планами Митрошенков.

На первый взгляд ставка P&G на Хрюшу и Степашку выглядит необоснованной — основной аудиторией передачи «Спокойной ночи, малыши» считаются дети от трех до семи лет, а подгузники обычно перестают носить в два года. Но на этот аргумент у компании есть ответ. «Мы изучили, какие передачи смотрят молодые мамы, и „Спокойной ночи, малыши“ победила с огромным отрывом», — говорит представитель P&G Ирина Карташова. «Возможно, P&G рассматривает на аудиторию многодетных родителей», — предполагает Александр Соколовых.

«Класс» планирует хорошо заработать на увеличении продаж P&G — за использование товарного знака правообладатель получает

3–7% прибыли от продаж. «Класс» рассчитывает, что P&G поддержит не только Хрюшу и Степашку, но и героев будущих программ телекомпании. Несколько лет назад компания поставила себе целью превратиться в российский аналог Walt Disney, часть подразделений которой занимаются производством детских фильмов, а часть — продвижением сопутствующих товаров. Сотрудничество с P&G делает перспективы существования такой модели вполне реальными.

Как полагает Митрошенков, подгузники — только начало, и через некоторое время P&G и «Класс» станут продвигать продукты для других возрастных категорий. Появятся детские салфетки, игрушки и даже комиксы, героями которых станут те же Хрюша и Степашка. Как рассказала Ирина Карташова, в перспективе компания планирует открыть в магазинах детских товаров специальные игровые зоны — «дома Хрюши». □



У «Класса» в запасе еще немало лиц для коммерческих проектов

«Мы связываем большие надежды с сегментом снеков из морепродуктов»

СФ №35/2005, стр. 28-35



Один из лидеров снекового рынка компания «Сибирский берег» делает ставку на морепродукты и строит в Китае завод по производству сушеной рыбы и кальмаров. **текст:** влад гринкевич

Нужен им берег китайский

«Сибирский берег» уже имеет опыт работы в Китае: еще в 2005 году компания купила 40% фабрики Yantai Fuxingkang Foodstuff, на которой размещала заказы на продукцию под маркой Beerkа. Как заявлял гендиректор «Сибирского берега» **Александр Ладан**, участие в капитале китайской компании должно помочь не только влиять на производственные процессы, но и «изучить специфические условия работы в КНР». А на прошлой неделе стало известно, что «Сибирский берег» купил в приморской провинции Шаньдунь участок, на котором через три года будет выстроен завод мощностью 450 тонн в месяц. Инвестиции составят \$5,6 млн.

Осваивать китайский рынок «Сибирский берег» не собираются — 90% продукции будет продаваться в России, остальное поступит на рынки Белоруссии, Казахстана и Украины. «Судя по всему, „Сибирский берег“ планирует построить транснациональную снековую империю, — считает ведущий консультант по маркетингу компании „Финэкспертиза консалтинг“ **Денис Горин**ов. — В таком случае создание производства в Китае — закономерный шаг, ведь там самая низкая себестоимость у любых товаров». Сегодня практически вся сушеная рыба и кальмары поставляются из Китая, разница лишь в том, что одни компании фасуют продукцию в России, а другие завозят уже фасованные товары. «Большую часть сырья дает Желтое море, — объясняет выбор площадки представитель „Сибирского берега“ **Константин Лыкин**. — Кроме того, в КНР более качественная и дешевая рабочая сила: каждую рыбку величиной с мизинец надо разделить вручную, эту тяжелую монотонную работу китайцы выполняют в три раза быстрее россиян, при этом труд китайцев на 50% дешевле».

Константин Лыкин подчеркнул, что в «Сибирском береге» довольны работой с Yantai Fuxingkang Foodstuff, но эксперты ком-



На Желтое море «Сибирский берег» манит готовность местного населения к монотонному ручному труду

пании просчитали, что выгоднее иметь полностью подконтрольное производство. Получить контрольный пакет Yantai Fuxingkang Foodstuff «Сибирскому берегу» мешает китайское законодательство, запрещающее иностранцам владеть более чем 40% акций китайских компаний.

Интерес «Сибирского берега» к морепродуктам также не случаен: только за последний год, по данным ACNielsen, сегмент соленых снеков из морепродуктов вырос на 25% в на-

туральном выражении и на 28% — в стоимостном. Рынок сухариков, наоборот, падает (за истекший год — на 13–15%). Сегодня «Сибирский берег», по собственной оценке, занимает 13% рынка снеков из морепродуктов и борется за лидерство с компанией «Золотой терем» (марка «Баренцев»). После запуска новой площадки «Сибирский берег» рассчитывает потеснить основного конкурента и нарастить свою долю в перспективном сегменте до 21%. □

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Снековый холдинг «Сибирский берег» основан в 1999 году. Сегодня компания выпускает четыре вида продукции: соленые сухарики (марки «Кириешки», «Компашки», «Бомбастер»), чипсы (Fan, «Чипсоны»), морепродукты (Beerkа), орехи и засахаренные фрукты (марка «Орехи & фрукты»). Три года назад «Сибирский берег» начал создание международной корпорации: в 2004 году купил Днепропетровский завод по производству чипсов «Кристалл плюс», в июне 2005 года — казахстанского производителя чипсов и сухариков «Болжау» (Павлодар), в сентябре 2005 года — 40% акций китайского предприятия Yantai Fuxingkang Foodstuff.

Lenovo рекомендует ОС Windows Vista™ Business



ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕВОСХОДСТВА НА ТРАССЕ ФОРМУЛА УСПЕХА В БИЗНЕСЕ

Lenovo. Официальный партнер команды AT&T Williams.

Для достижения успеха в стремительно развивающемся мире гонок «Формулы-1» необходимы все более совершенные технологии, поэтому команде AT&T Williams потребовался партнер – производитель персональных компьютеров, способный предложить мощные, инновационные и, главное, надежные решения. Их выбор? Lenovo.

Персональные компьютеры Lenovo – это идеальный вариант и для Вашего бизнеса. Ноутбук Lenovo 3000 N100 оснащен процессорами Intel® Core™ 2 Duo, обеспечивающими высокую производительность, а также мощным аккумулятором, рассчитанным на продолжительный срок работы в автономном режиме. Теперь Вы сможете продуктивно решать задачи Вашего бизнеса, где бы Вы ни находились.



LENOVO 3000 N СЕРИИ НОУТБУК LENOVO N100

**Широкоформатный ноутбук
по отличной цене**

Процессор Intel® Core™ 2 Duo
Лицензионная ОС Windows® Vista™ Home Basic
Широкий экран: 15,4"
Новая версия протокола Wi-Fi 802.11n
Оптимальная портативность:
вес 2,6 кг при толщине 3,81 см
Гарантия: 3 года

Цена: **37 000 р*** (P/N TY0FERT)



ПРОЕКТОР LENOVO M500

Миниатюрный портативный проектор M500 создан специально для деловых поездок. В экономичном режиме лампа работает до 5 000 часов. Габариты 53 x 195 x 162 мм; вес 1,1 кг. Металлический корпус. В комплекте с сумкой.

Цена: **43 700 р*** (P/N 41U3059)

НАЙДИТЕ БЛИЖАЙШЕГО ДИЛЕРА
на сайте **lenovo.com/ru**
или звоните по телефону **(495) 782-11-71**

lenovo™

НОВЫЙ МИР. НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ.

© Lenovo 2007. Все права защищены. Lenovo и логотип Lenovo являются товарными знаками компании Lenovo. Centrino, логотип Centrino, Core, Intel, логотип Intel, Intel Core, Intel Inside и логотип Intel inside являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и/или других странах. Microsoft, Windows, логотип Windows и Windows Vista являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и торговые марки могут являться собственностью других компаний.
* Все указанные цены установлены для розничных продаж и являются рекомендованными. Посредники устанавливают собственные цены, цены для конечного потребителя могут варьироваться. Цены действительны на момент публикации данного материала и до конца июня. Цены могут отличаться в зависимости от конфигурации. Lenovo оставляет за собой право изменять предложения без предварительного уведомления. Предложения действительны при условии наличия товаров. Предложения исключают любые другие рекламные акции или специальные условия. Изображения моделей приводятся только в качестве иллюстраций. Lenovo не несет ответственности за фотографические ошибки и опечатки. Приведенная информация не носит договорного характера.

Как менеджеры страдали из-за IPO

К первичному размещению акций владельцы бизнеса подходят с особенным трепетом. Именно поэтому должность топ-менеджера, ответственного за размещение, часто становится расстрельной.



№1 Проигравшие «Виктории».

Акционеры ГК «Виктория» (развивает одноименную продуктовую сеть, а также сети «Квартал», «Дешево» и «Кэш») на прошлой неделе уволили президента Максима Белолипцева и председателя совета директоров Георгия Ананчика. Поводом послужила динамика развития сети в 2006 году и первом квартале 2007-го. Назвать ее неутешительной нельзя: только за последние семь месяцев «Виктория» открыла 12 новых магазинов, что соответствовало заявленному плану, а ее оборот по сравнению с 2005 годом вырос на 38% и составил \$836 млн. Но акционеры ожидали от компании 65-процентного роста — до \$1 млрд. Это завышенные требования объясняются тем, что акционеры «Виктории» стремятся как можно больше нарастить стоимость актива в преддверии IPO, намеченного на 2008 год. Впрочем, господа Белолипцев и Ананчик — далеко не единственные «жертвы» первичного размещения. □

№

Радикальное решение. Когда в 1999 году американская компьютерная компания Linuxcare объявила о готовящемся IPO, ее убытки составляли примерно \$10,5 млн (при выручке \$518 млн). С помощью первичного размещения компания надеялась привлечь средства для финансирования новых разработок. IPO должно было пройти в 2000 году, но в апреле акционеры уволили исполнительного директора Фернандо Саррата, скорее всего, не договорившись с ним о параметрах размещения. Вскоре после этого Linuxcare вообще отказалась от идеи выхода на публичный рынок: компания сократила убытки, уволив треть сотрудников. □

№

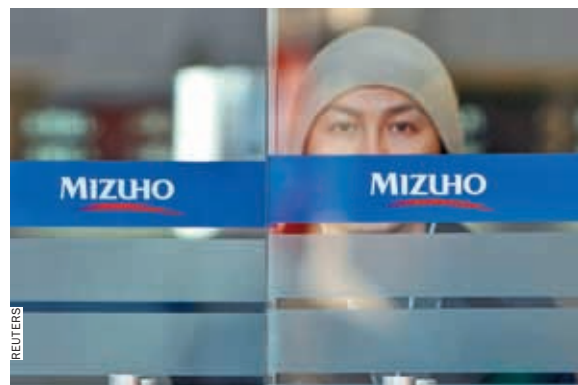
Семья передумала. Томас Миддельхоф пришел на должность исполнительного директора европейской медиакомпании Bertelsmann в 1998 году как раз для того, чтобы подготовить ее к IPO. С целью повышения ее капитализации топ-менеджер начал развивать перспективное интернет-направление. Его ошибка, очевидно, заключалась в том, что он настаивал на публичном размещении до 2005 года. Но семья Мон, которой принадлежит 75% акций компании, передумала выходить на биржу в столь сжатые сроки. Миддельхоф покинул Bertelsmann в 2002 году. Ее IPO не состоялось до сих пор. □

№

Красная кнопка. Не только топ-менеджеры страдают от IPO. Трагикомичный случай произошел с рядовым брокером японского банка Mizuho Financial. Во время первичного размещения телекоммуникационной компании J-Com он перепутал кнопки и выпустил в продажу 610 тыс. акций (на самом деле компания планировала разместить всего 14,5 тыс. ценных бумаг) по цене 1 иена за штуку, тогда как на самом деле стартовая цена одной акции равнялась 610 тыс. иен. Моментально исправить ошибку служащего не удалось, и J-Com потеряла \$225 млн. Незадачливый брокер вскоре был уволен. □

№

Отстранен от нефти. «Роснефть» объявила об IPO в 2005 году. Подготовка к ответственной процедуре была возложена на вице-президента компании Сергея Алексеева, который курировал финансово-экономический блок. В феврале 2006 года, так и не доведя дело до конца, Алексеев покинул пост. По мнению участников рынка, основной причиной этого стали разногласия с президентом компании Сергеем Богданчиковым. В частности, топ-менеджер предлагал разместить на бирже более 20% акций «Роснефти». Между тем, летом 2006 года «Роснефть» продала всего 14% акций. И, надо сказать, весьма успешно — за \$10 млрд при ожидаемых \$7,5 млрд. □



Обновленный Opel Astra

Когда захватывает дух



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



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

www.opel.ru

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

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



версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Диверсификация бизнеса за счет алмазов и, возможно, золота позволит «Роснефти» подстраховаться на случай падения мировых цен на энергоносители или собственных объемов добычи //

«Роснефть» с камнем

В списке причудливых порождений госкапитализма, похоже, вскоре появится еще один гибрид. На предстоящем собрании акционеров в устав «Роснефти» предполагается внести изменения, позволяющие госкомпаниям работать с драгоценными металлами и драгоценными камнями.

Не исключено, что насытившаяся «юкосовскими» активами «Роснефть» выбрала себе новую жертву — алмазную компанию АЛРОСА.

Для такого развития событий есть вполне объективные предпосылки. У алмазной компании имеются крупные нефтедобывающие активы вроде «Сахалинефтегаза». Базовая для нее Якутия — один из основных транзитных регионов для трубопровода «Восточная Сибирь—Тихий океан». А диверсификация бизнеса за счет алмазов и, возможно, золота (ведь, по признанию президента АЛРОСА Сергея Выборнова, алмазная компания не прочь купить «Полос золота»), позволит «Роснефти» подстраховаться на случай падения мировых цен на энергоносители, либо — падения собственных объемов добычи. И коль скоро управляющий директор Lehman Brothers Николас Йордан считает целесообразным для «Сургутнефтегаза» объединиться с «Норильским никелем», создав российский аналог BHP Billiton, то почему бы, следуя той же логике, «Роснефти» не поглотить АЛРОСА? Отмечу, что именно Николас Йордан, еще работая в Deutsche Bank, уговорил «Газпром» купить «Сибнефть». Если к его мнению в России и на сей раз прислушаются, то, скорее всего, не состоятся давно ожидаемые слияния «Роснефти» с «Сургутом» и АЛРОСА — с «Норникелем». Зато формирование собственного горнорудного конгломерата будет вполне адекватным ответом со стороны оставшихся без «пары» госкомпаний.

Единственный изъян в этой схеме — мягко говоря, непростые взаимоотношения министра финансов Алексея Кудрина и заместителя руководителя президентской администрации Игоря Сечина, возглавляющих советы директоров АЛРОСА и «Роснефти» соответственно. Должно было случиться что-то экстраординарное, чтобы Кудрин согласился впустить Сечина в свои «закрома».

Вполне возможно, что глава Минфина жертвует меньшим — АЛРОСА, ради сохранения большего — стабфонда. Ведь повышенная активность «инновационных» лоббистов во главе с первым вице-премьером Сергеем Ивановым отнюдь не способствует наращиванию государственных резервов. И хотя Сечина довольно сложно назвать завзятым монетаристом, к числу сторонников Иванова он тоже не относится. А значит, у Кудрина есть шанс, что тактический альянс с кремлевским «серым кардиналом» позволит свести к минимуму последствия распечатывания стабфонда. Тем более что рассчитывавшая на кудринскую «копилку» «Роснефть» и так сможет удовлетворить свой финансовый голод благодаря АЛРОСА.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



РЕГИСТРАЦИЯ

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

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

**HoReCa: УСПЕШНАЯ ТРИАДА
«ТЕХНОЛОГИИ-МАРКЕТИНГ-ПЕРСОНАЛ»**

05.07.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

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

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

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

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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



частная практика

ПРОДВИЖЕНИЕ

ребрендинг → с28
конкуренция → с32

ЧЕТЫРЕ ГОДА SWEDISH MATCH БЫЛА ЕДИНСТВЕННЫМ В РОССИИ ПРОДАВЦОМ СНЮСА, ТЩЕТНО ПРИУЧАЯ КУРИЛЬЩИКОВ К ЭТОМУ ЭКЗОТИЧЕСКОМУ ПРОДУКТУ. ПОСЛЕ ВВОДА В РФ ОГРАНИЧЕНИЙ НА КУРЕНИЕ КОМПАНИЯ НАДЕЕТСЯ ОБРЕСТИ ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ, ЕСЛИ ЕЙ НЕ ПЕРЕЙДУТ ДОРОГУ ТАБАЧНЫЕ ГИГАНТЫ.

Матч-пойнт

текст:

павел куликов

Бывают активные курильщики, или, как их называют в табачных компаниях, heavy-smokers (англ. heavy — «тяжелый»). А глава российского представительства Swedish Match **Лука Гандино** — активный потребитель снюса, маленьких пакетиков с табаком и солью.

На переговорах Лука достает круглую пластиковую коробочку, полную табачных пакетиков, и закладывает один из них за верхнюю губу. Через слизистую рта в кровь начинает поступать никотин.

Осенью 2006-го итальянец Лука приехал в Россию из мексиканского офиса шведской Swedish Match, чтобы открыть здесь представительство компании. Активизация шведов в России связана как раз со снюсом. Еще в конце 2003 года эксклюзивный дистрибутор Swedish Match компания «Неска» первой стала продавать этот продукт на российском рынке. Менеджерам «Нески» пришлось поднимать с нуля целую товарную категорию, и особых успехов они пока не добились. О существовании снюса, по оценке табачных компаний, знают не больше 3% курильщиков. Но в последнее время гайки в табачном законодательстве закручиваются все сильнее. Так что у снюса, употребление которого курением формально не является и который позициониру-

ется как альтернатива курению, начинается новая жизнь.

События нарастают как снежный ком. В середине мая заместитель главы Минздрава **Владимир Стародубов** заявил, что в 2008 году Россия может присоединиться к рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табака. Незадолго до этого группа депутатов от партии «Единая Россия» вынесла на рассмотрение Госдумы сразу несколько законопроектов, приводящих закон «Об ограничении курения табака» в соответствие с требованиями ВОЗ. В конце мая некоторые поправки были приняты Госдумой в первом чтении. Наконец, совсем недавно прошел всероссийский форум «Здоровье или табак», где высшие чиновники ратовали за скорейшую ратификацию конвенции.

Один из разделов этого документа посвящен тому, что необходимо ограничить курение в общественных местах: в транспорте, заведениях общепита, помещениях органов власти. И Swedish Match это

с21



Курильщики проявят больший интерес к снюсу, если его продавать под известными табачными марками

пойдет только на пользу: курильщики перейдут к экзотическому снюсу.

Открытие представительства позволит «Неске» быстрее принимать решения, связанные с продвижением снюса в России. Функция российского офиса Swedish Match — оперативно согласовывать работу дистрибутора с головным офисом в Швеции. «Неске» нужно поспешить. Ждать принятия соответствующих законов осталось недолго. «Если за дело взялась „Единая Россия“, осталось всего год-два», — прогнозирует **Рафаэль Сагитов**, первый заместитель генерального директора компании «Неска».

Потерянная Европа

ГЛАВНЫЙ ПРОДУКТ SWEDISH MATCH вовсе не спички, как следует из названия (англ. match — «спичка»), и даже не их модернизированный вариант — зажигалки, хотя в России компания стала известна именно благодаря брэнду Cricket. На самом деле Swedish Match — табачная компания. В 2000 году она приобрела General

Cigar — второго в мире по величине производителя сигар машинной скрутки. После этого от продажи сигар и сигарилл компания стала получать четверть мировой выручки. Еще 50% оборота приходится на другой табачный продукт — снюс. Его компания производит на домашнем рынке в Швеции уже 200 лет. Ежегодно в этой стране продается 220 млн банок снюса, около 200 млн из них выпускает Swedish Match.

Помимо Swedish Match снюсом торгуют U. S. Smokeless Tobacco Company, а также такие гиганты, как BAT и Gallaher. В 2006 году снюс в незначительных объемах продавали Reynolds American и Philip Morris. И хотя в Швеции Swedish Match на коне, в США, где продажи снюса достигают 1 млрд банок в год, шведы занимают всего 10% рынка.

В скандинавских странах снюс — элемент культуры, примерно такой же, как в России семечки. Только баночка со снюсом, в отличие от кулечка с семечками, еще и модный атрибут. Один из шведских про-

ДОСЬЕ

SWEDISH MATCH имеет производственные активы в 11 странах и продает продукт в ста. Ее мировой оборот — \$1,85 млрд, операционная прибыль — \$458 млн, штат сотрудников — 12,5 тыс. человек. Swedish Match — крупнейший в мире производитель снюса и жевательного табака. Кроме того, компания производит трубочный табак, сигары машинной скрутки, спички и зажигалки. По каждому из этих продуктов Swedish Match входит в тройку мировых лидеров. В России дистрибутор Swedish Match — компания «Неска» — продает все вышеперечисленное, кроме спичек. В 1990-х годах Swedish Match проявляла интерес к покупке российских спичечных активов, но отказалась из-за их низкой рентабельности. В России ее основной продукт — зажигалки: по собственным данным, занимает 20% этого рынка.

НОУ-ХАУ

Компания Swedish Match:

- первой стала продавать в России снюс и вкладывает в его продвижение суммы, превышающие оборот;
- ключевыми точками продаж сделала аэропорты и заправки, где курение ограничено, и табачные лавки, где продавцы подробно рассказывают о продукте;
- рассчитывает на взрыв интереса к снюсу с появлением новых законодательных ограничений на курение

РЫНОК

ПРЕЖДЕ ЧЕМ СДЕЛАТЬ СТАВКУ НА РОССИЮ, Swedish Match экспериментировала с продвижением снюса на многих рынках. Активнее всего — в Индии и ЮАР. В Индии, казалось бы, самые благоприятные условия для продажи снюса. Курят всего 15% взрослого населения, а бездымный табак употребляет треть. В начале 2000-х годов Swedish Match открыла в Индии производство снюса, рекламировала его и продавала по цене местных марок жевательного табака. Но местное население осталось верным традиционному продукту — табуку, смешанному с листьями бетеля, и Swedish Match ушла с рынка. Следующую попытку снюсовой экспансии шведы предприняли в Южной Африке. С 1991 по 2000 год потребление сигарет в ЮАР сократилось с 40 до 24 млрд штук в год, и продукты Swedish Match могли привлечь бросивших курить. Однако в ЮАР компания схлестнулась с BAT, обеспокоенной падением спроса на сигареты. В 2005 году BAT провела масштабную рекламную кампанию в точках продаж и стала крупнейшим в стране продавцом снюса. Продажи Swedish Match в ЮАР незначительны.

изготовителей одежды даже выпустил джинсы с уже готовой круглой протертостью на заднем кармане, как будто бы их владелец все время носил в нем баночку со снюсом. В Швеции употребление снюса некоторое время даже поощрялось государством — это считалось одной из форм борьбы с курением. Сейчас процент курильщиков среди шведского населения действительно небольшой: из 8 млн жителей страны курят всего полмиллиона. Зато снюс употребляют миллион шведов.

А вот члены Европарламента, наоборот, решили, что снюс вреднее сигарет. Его назвали легким способом пристрастить подростков к курению, хотя в Швеции многие любители снюса никогда не курили. Власти единой Европы не забыли и о том, что соприкосновение табака со слизистой рта может вызывать раковые опухоли. «Зато есть реальное преимущество, — говорит Рафаэль Сагитов. — Отсутствуют дым и продукты горения на конце сигареты». Европейцы это преимущество снюсу не зачили, и в 1992 году его продажа во всех странах Евросоюза была запрещена. Исключение сделали только

«Традиции употребления снюса у нас не было. В Средней Азии используют насвай, но его сходство со снюсом только в том, что его тоже в рот кладут»

для Швеции, где запрет снюса мог вызвать массовые протесты населения.

«Мы считаем, что снюс должен быть легальной продукцией во всех странах», — полагает руководитель отдела потребительского маркетинга компании «БАТ Россия» **Марк Херман**. По некоторым данным, его компания активно лоббирует в Европе снятие запрета на снюс. Другие табачные гиганты, которые продают снюс, мнение БАТ поддерживают.

Европа была лакомым куском для производителей снюса. Скандинавские обычаи прижились бы там легко, тем более что большинство европейских стран, в частности Германия и Франция, уже ратифицировали пресловутую конвенцию ВОЗ. К тому же акцизные сборы с других табачных продуктов в Европе меньше, чем с сигарет, и снюс стоил бы дешевле их.

Впрочем, для крупнейших табачников, у которых основным товаром являются сигареты, запрет снюса в Европе — небольшая потеря. «Для нас сравнивать продажи сигарет и снюса — все равно что сравнивать слона с инфузorieй-туфелькой», — объясняет **Владимир Жидких**, директор по работе с ключевыми клиентами компании «Галлахер Лиггетт-Дукат». Но Swedish Match, которая сигарет не выпускает, «инфузория-туфелька» кажется размером со слона — выход на другие рынки ей необходим. Продажи Swedish Match в США растут лишь на десятки доли процента в год, а на шведском — вообще стагнируют.

Табачная миссия

«РОССИЯ — ТРЕТЬЯ СТРАНА В МИРЕ по объему потребления табака после Китая

Ваш Brother – истинный японец

...работает быстро

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

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

* для модели MFC-8860DN



MFC-8860DN**

Монохромное лазерное МФУ
Скорость печати - до 28 стр/мин



DCP-7010R

Монохромное лазерное МФУ
Скорость печати - до 20 стр/мин



HL-2030R

Монохромный лазерный принтер
Скорость печати - до 16 стр/мин



Реклама. Товар сертифицирован.

МОСКВА Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ (495) 730-3030
Эльдорадо (495) 500-0000 ЭТО (495) 642-9987, 915-8965 Техносила (495) 777-8-777 Мир (495) 780-0000, 8 (800) 200-2-800 Media Markt (499) 503-6800, 503-0100 Auchan (495) 258-9710, (495) 981-4997 Стартмастер (495) 785-8555 Brother на Профсоюзной (495) 334-4009, 334-2333; САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Кей (812) 325-3216 Компьютерный мир (812) 303-9047 Компьютеры (812) 320-8080 КНИТ (812) 327-3277; АРХАНГЕЛЬСК Formoza (8182) 209-209; ЕКАТЕРИНБУРГ Парад (343) 257-5583; Трилайн (343) 378-7070 ИЖЕВСК Корпорация Центр (3412) 438-808; ЙОШКАР-ОЛА Формоза (8362) 640-052; КАЗАНЬ Инфо-Сервис (843) 292-2157 ДОМО 8-800-2005-800; КРАСНОДАР Дюна (861) 239-6842

КРАСНОЯРСК Фирма Тонер + (3912) 540-900;
МУРМАНСК Техноцентр Север (8152) 400-400;
НИЖНИЙ НОВГОРОД Апрель Сервис (8312) 343-635;
НОВОСИБИРСК Готти (3832) 110-012;
ОМСК Новый Телефон (3812) 534-561;
ОРЕНБУРГ Центр О (3532) 780-860, Галактика (3532) 756-037;
ПЕРМЬ Сатурн-Р (3422) 281-080;
РОСТОВ-НА-ДОНУ Поиск (863) 272-5377 Офисный мир КМ (863) 227-6040;
САМАРА Прага (846) 270-1701 Неостар (846) 273-3733;
САРАТОВ Компьютер (8452) 504-040 Хортица (8452) 275-367;
УФА Класас (347) 291-2112;
ЧЕЛЯБИНСК Рембыттехника (351) 264-0086.

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

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

At your side.
brother

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



ЕВГЕНИЙ ДУДИН
Рафаэль Сагитов («Неска») усматривает преимущество снюса в отсутствии дыма и продуктов горения, а Виктория Коржавых (Swedish Match) хотела бы непременно донести эту информацию до российских мужчин

Проще всего продавать снюс в аэропортах. Там никому даже не приходится ничего объяснять. «Человек вспоминает, что курить на борту не дадут, и должен принять решение, как ему выживать»

и США», — сообщает Рафаэль Сагитов. В Америке снюс уже продается, а в Китае реализацией табачных продуктов занимается государство. Остается российский рынок, рассудили в Swedish Match. В недавнем отчете ACNielsen, посвященном снюсу, Россия упоминается как третий по значимости рынок для Swedish Match после Швеции и США.

«Традиций употребления снюса у нас не было, — сокрушается Сагитов. — В Средней Азии используют насвай, но его сходство со снюсом только в том, что его тоже в рот кладут». Неудивительно, что экзотический для россиян продукт продвигался с большим трудом.

«Вначале даже госорганы не понимали, что это за продукт, — вспоминает один из партнеров «Нески». — Swedish Match растаможивал его то ли как биодобавки, то ли как приправы к супу». По словам Владимира Жидких, только в прошлом году появилась возможность декларировать снюс как «сосательный табак». Акцизная марка на баночки не клеится: чиновники до сих пор не определились, как она должна выглядеть — стандартная сигаретная марка шире банки со снюсом. Информации о вредном воздействии продукта на упаковке со снюсом тоже нет. Вместо нее есть надпись «Курение вредит вашему

здоровью», которая смотрится скорее как пропаганда снюса.

«Самое главное — донести до людей информацию», — считает менеджер по маркетингу Swedish Match **Виктория Коржавых**. «Неска» делает это, продавая снюс в табачниках — специализированных табачных магазинах, которых в Москве, например, около сотни. «В них есть профессиональный стафф», — объясняет Коржавых. Стафф — это продавцы-консультанты, которые хорошо разбираются в табаке и доверительно общаются с клиентами. Посетители табачников — особый контингент, они и сами не прочь узнать о новинках индустрии.

Проще всего продавать снюс в аэропортах. Там никому даже не приходится ничего объяснять. «Человек вспоминает, что курить на борту не дадут, и должен принять решение, как ему выживать, — полагает Рафаэль Сагитов. — Он покупает газету и тут же снюс». Профильной розницей в Swedish Match считают также магазины при автозаправках и продают снюс

в сети ВР. Как известно, на заправках запрещено курение, и есть шанс, что даже сами их работники станут носителями скандинавской культуры.

«В рекламе мы обращаемся к мужчинам, — объясняет Виктория Коржавых. — Это же логично: 70% курильщиков в России мужчины». При этом Swedish Match делает ставку на мужчин с доходами как минимум среднего уровня, поэтому снюс много рекламируется в деловой прессе. Ценовое позиционирование у продукта соответствующее. В опте линейка снюсов Swedish Match стоит от 26 до 36 руб., а розничная цена достигает 90 руб. Эти вольности делают незнакомый продукт с низкой оборачиваемостью привлекательным для торговцев сигаретами.

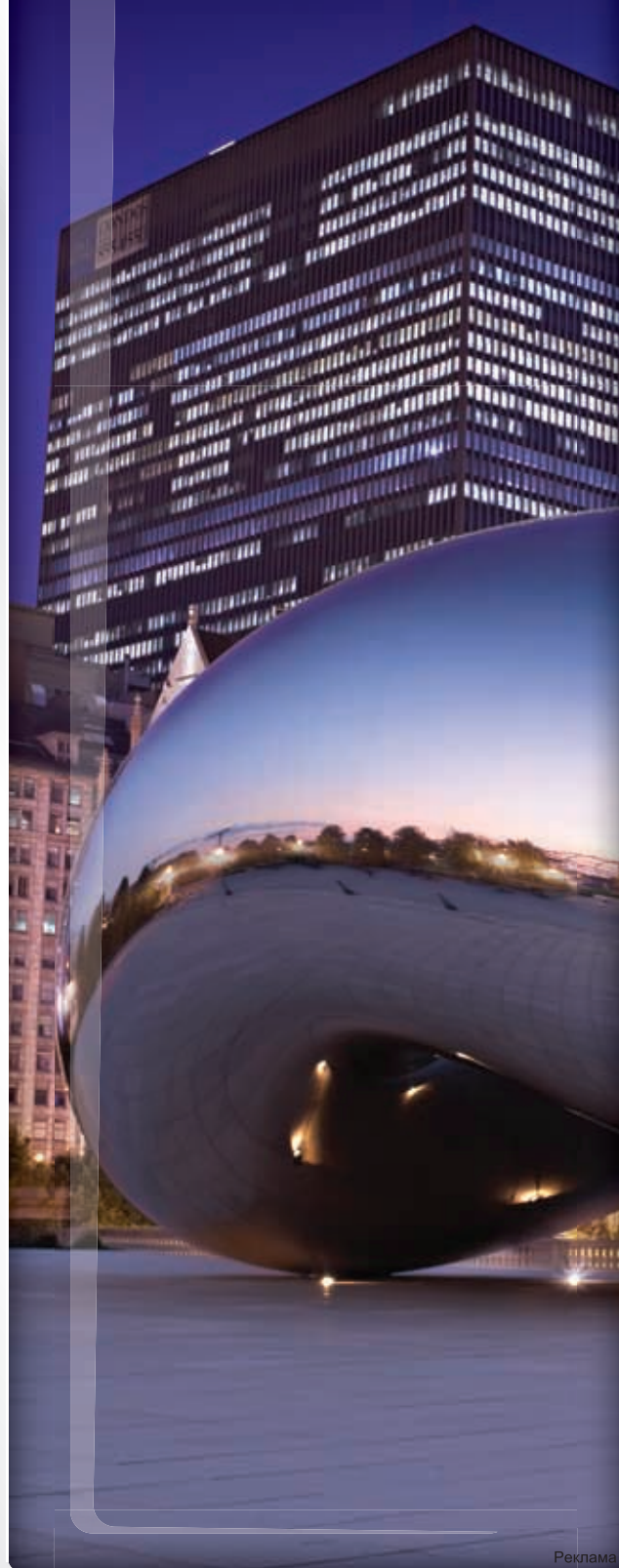
В теории «Неска» могла бы обеспечить снюсу беспрецедентную по охвату дистрибуцию. Зажигалки Cricket, которыми компания торгует с 1993 года, занимают 20% своего рынка. По словам Сагитова, они продаются в 70% розничных точек, где вообще уместно их продавать. Однако помимо аэропортов, заправок и табаконистов снюс поставляют лишь в некоторые табачные киоски Москвы и Петербурга.

Проблема в том, что дистрибуция снюса, по мнению табачных производителей, доставляет много хлопот — он раскупается медленно, а потому поставляется мелкими партиями. К тому же снюс быстро портится. Срок его годности не превышает трех месяцев, а хранить его надо в холодильнике при температуре +3–5° С. В противном случае теряется вкус, а никотин всасывается в кровь медленнее. Однако это может определить лишь опытный потребитель, и в Swedish Match на всякий случай об условиях хранения снюса не говорят. Ведь не в каждом табачном киоске, куда компания поставляет снюс, специально для него можно установить холодильник.

Слоны и мухи

«МЫ В ЭТОТ ПРОДУКТ ВЕРИМ, — утверждает Рафаэль Сагитов. — И продажи растут». Сагитов предлагает поверить ему на слово: объема продаж снюса в России Swedish Match не раскрывает. По оценкам же крупнейших табачных компаний, шведам пока нечем похвастаться.

В 2004 году компании удалось продать 200 тыс. банок снюса, а в 2006-м — около 1 млн банок. При этом не меньше 20% из них скупают в Санкт-Петербурге и Ка-



Реклама

 | **ADVANCE GROUP**
for advanced people

сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

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

Еще тяжелее придется Swedish Match, если ограничения в области рекламы продвинулись дальше нынешних и реклама табачных продуктов в печатных СМИ будет запрещена

релии финны, которые не имеют возможности приобрести снюс у себя в стране, поскольку Финляндия входит в состав ЕС.

«Бизнес Аналитика» оценивает российский рынок снюса, а значит, и продажи Swedish Match в 2006 году всего лишь в 60 тыс. банок. Правда, в компании Gallaher, которая заказывала исследование, этим данным не верят. Гигантское расхождение в цифрах, по мнению менеджеров Gallaher, объясняется тем, что «Бизнес Аналитика» не охватила специализированную розницу. «Снюс ведь продукт клубный, — говорит Владимир Жидких. — Часто он распространяется по нетрадиционным каналам, которые не отследить с помощью традиционных исследований». Например, один из табачных дистрибуторов в Казани ящиками поставля-

ет снюс в спортивные клубы, минуя розницу. Оказалось, среди спортсменов снюс очень популярен: так можно сберечь легкие и избежать штрафов за курение.

Откуда в Gallaher столько знают о продажах снюса в России? На фоне прогнозов об ужесточении табачного законодательства производители сигарет тоже находят рынок снюса в России перспективным. Gallaher в середине мая уже поставил пробную партию своего снюса в табаконисты и супермаркеты. По некоторым данным, всего 6 тыс. баночек. «Это тестовый запуск, — отрешивается Жидких. — Никаких глобальных целей мы не ставим». Пока Gallaher изучает потребительские предпочтения. Половина партии — снюс в пакетиках, который предпочитают в Швеции. Другая половина — баночки с непа-

кетированным снюсом, который лучше продается в США. О продаже снюса подумывают и в «БАТ Россия». «Мы рассматриваем снюс как альтернативный продукт с точки зрения расширения продуктовой линейки», — поясняет Марк Херман.

Лука Гандино радуется появлению конкурентов. Глава российской Swedish Match надеется, что они помогут ему «раскачать» категорию. Однако Gallaher не собирается вкладываться в рекламу, по крайней мере до конца 2007 года. Но появление конкурентов, наоборот, может помешать Swedish Match. Ведь брэнды Swedish Match — Catch Dry, Ettan, General и Click известны в России лишь настолько, насколько вообще известен снюс (то есть максимум 3% курильщиков). А Gallaher запустил свой снюс в России под широко известной сигаретной маркой LD. Точно так же, видимо, поступят и другие табачные гиганты. БАТ, например, выпускает в США снюс под маркой Lucky Strike, Reynolds — под маркой Camel. Буквально на днях Philip Morris запустил на американском рынке снюс под маркой Marlboro, на которую в США приходится 40% сигаретного рынка. Вряд ли у российского курильщика будет больше доверия к шведскому брэнду, чем к раскрученным табачным брэндам.

Еще тяжелее придется Swedish Match, если ограничения в области рекламы продвинулись дальше нынешних и реклама табачных продуктов в печатных СМИ будет запрещена. Тогда шведская компания лишится возможности рекламировать свои марки, и они попадут в неравные условия с давно известными марками табачных гигантов.

Пока этого не произошло, Swedish Match вкладывает в продвижение своих марок в России сумму, которая явно превышает ее оборот по категории снюса. Участники табачного рынка оценивают годовой бюджет компании на раскрутку этого продукта не менее чем в \$2 млн. Издержки Swedish Match, очевидно, покрывает доходами от зажигалок и сигар.

Реакция организма на снюс не совсем такая, как от сигареты. При курении никотин начинает действовать уже со второй затяжки. При употреблении снюса эйфория наступает очень медленно, но и длится дольше. На похожий эффект рассчитывает Лука Гандино, продвигая снюс в России. Только вот табачные гиганты вполне могут получить желаемый результат раньше. **СФ**

Наравне с сигарами объем продаж Swedish Match в 2006 году



Источник: Swedish Match

Табак-кормилец структура операционной прибыли Swedish Match в 2006 году*



* без учета данных по неосновным видам деятельности

Источник: Swedish Match

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

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

Лучшие статьи журнала «Секрет фирмы» о маркетинге



спрашивайте книгу:

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

Коммерсантъ



КРУПНЫЙ ОПЕРАТОР СТОКОВОГО РЫНКА — СЕТЬ «ФАМИЛИЯ» — ПРОВОДИТ РЕБРЭНДИНГ. КОМПАНИЯ ХОЧЕТ ИЗМЕНИТЬ ИМИДЖ, ЧТОБЫ КОНКУРИРОВАТЬ С БРЭНДОВЫМИ МАГАЗИНАМИ, КОТОРЫЕ ОТКРЫВАЮТ СОБСТВЕННЫЕ СТОКИ.

текст: Влад Гринкевич

Прощание Смекалкиной



ДМИТРИЙ КОСТОКОВ

Елена Москалева уверена, что привлечь молодежь в магазины можно и не имея брендовой продукции

«Разыскивается Виктория Смекалкина». С плакатов, которыми еще недавно был увешан московский метрополитен, широко улыбалась женщина лет сорока. Виктория Смекалкина не совершала преступления и не была похищена. Просто она заблудилась в универмаге распродаж «Фамилия».

Неунывающая покупательница была лицом сети «Фамилия» вплоть до весны 2007 года. «Наш основной покупатель — замужние женщины от 30 до 45 лет с доходом до \$700 в месяц, — поясняет выбор рекламного образа директор по маркетингу и один из авторов рекламы Елена Москалева. — В семьях нередко именно женщина занимается покупкой одежды и для мужа, и для детей».

Однако сегодня руководство компании решило скорректировать портрет среднестатистического покупателя, рассчитывая благодаря этому увеличить выручку существующих магазинов на 15% за счет расширения целевой аудитории. «Фамилия» уже обновила свой логотип и фирменный шрифт, а три универмага, открывшиеся с начала этого года, оснащены новым торговым оборудованием и по оформлению интерьера напоминают магазины британской сети Marks & Spencer. До конца 2008 года процедуру ребрендинга должны пройти и 27 старых торговых площадок «Фамилии». Как говорит Елена Москалева, сходство с иностранным ритейлером ограничивается исключительно сферой дизайна. Но уже одним этим «Фамилия» рассчитывает серьезно омолодить состав своей аудитории.

«Фамилия» в полной мере использовала свои сильные позиции — и добивалась от партнеров максимально выгодных условий

Дети дефолта

ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ СТОКОВЫЙ оператор — компания «Сток-центр» — образовался в 1998 году. «Фамилия» появилась пару лет спустя (по данным системы «Спарк», она принадлежит компании «Максима групп», учредителями которой являются **Галина Мельникова** и **Павел Костромин**). Своим рождением она также обязана кризису 1998 года. Тогда покупательная способность населения упала в несколько раз, и несмотря на распродажи с 50–70-процентными скидками многие продавцы брэндовой одежды среднеценового сегмента не могли сбывать свои коллекции. Объем товарных остатков превышал у них 40% при норме 10–20%.

«Чтобы не уйти с рынка, нам приходилось продавать свой товар даже через вещевые ярмарки», — вспоминает тяжелые времена брэнд-менеджер компании Sprandi **Ирина Герасимова**. А уж дисконтный центр, худо-бедно выдерживающий формат цивилизованного магазина (нормальные условия для примерки одежды, выдача чека и т. п.), казался ритейлерам настоящим спасением. Он позволял им хоть как-то поддержать правильное позиционирование своих брэндов в глазах потребителей.

«Фамилия» в полной мере использовала свои сильные позиции — и добивалась от партнеров максимально выгодных для себя условий. По словам генерального директора сети «Зима-лето» **Ирины Никифоровой** (до января 2007-го она возглавляла московское представительство компании Sela), «Фамилия» соглашалась брать товар только на реализацию и по самым низким ценам. Вдобавок спустя оговоренное время сеть могла самостоятельно изменять их без согласования с поставщиком.

Несмотря на такие драконовские условия, недостатка в партнерах у «Фамилии» не было. Ассортимент ее первых двух универмагов, открывшихся в 2000 году, на 30% состоял из стоков брэндовых магазинов (остальное приходилось на одежду категории попаме, в основном китайского производства).

Проблем с клиентурой сеть тоже не испытывала. Потенциальными покупателями «Фамилии» было 90% населения Моск-

вы — от пенсионеров до продвинутой молодежи. Чтобы попасть в универмаг, люди оттаивали пятидесятиметровую очередь. Елена Москалева вспоминает начало 2000-х как «золотой век» «Фамилии». Едва ли не единственным ее прямым конкурентом тогда был «Сток-центр».

Однако те времена остались в прошлом — стоковый рынок становится все более конкурентным.

Здоровый снобизм

«ОТКРЫТЬ СТОКОВЫЙ МАГАЗИН может позволить себе крупная сеть с оборотом примерно \$150 млн, имеющая более 20 магазинов площадью от 200 кв. м, — полагает Ирина Никифорова. — Эти условия необходимы для того, чтобы на протяжении всего года загружать стоковый центр остатками своих коллекций».

Поскольку обороты российского одежного рынка ежегодно растут на 25–30%, многие ритейлеры сегмента массмаркет достигли нужного масштаба бизнеса три-четыре года назад. Та же Sela насчитывает в настоящий момент свыше 500 магазинов, сети Mexx и Sprandi — примерно по 100, Nike — более 80. И все они развивают собственные стоковые проекты, через которые реализуют остатки старых коллекций с 50–70-процентной уценкой (цена за вещь, таким образом, как и в сети «Фамилия», лежит в пределах \$50). Так, у Sela и Nike есть три магазина распродаж, у Mexx — четыре, а Sprandi успела открыть 12 собственных стоков. По оценкам экспертов, в совокупности на долю брэндовых операторов приходится уже более половины стокового рынка.

Маржа такого бизнеса невелика — 3–5% (для сравнения: обычные магазины приносят брэндовым ритейлерам 25% прибыли). Однако это направление деятельности позволяет компаниям, с одной стороны, полностью контролировать процесс реализации товара вне зависимости от условий дисконтных универмагов наподобие «Сток-центра» и «Фамилии», а с другой стороны, не ронять свой брэнд. «Нельзя одновременно давать рекламу в гламурной прессе и распространять остатки коллекции в дисконтных сетях», — подчеркивает Ирина Герасимова. Сегодня через

ДОСЬЕ

ДВА ПЕРВЫХ МАГАЗИНА «ФАМИЛИЯ» начали работу в 2000 году. Компания позиционировала свои торговые точки как универмаги распродаж (стоимость покупки до \$50) и до недавнего времени делала ставку на людей старше 35 лет с доходом менее \$700. 30% ее ассортимента приходилось на стоки брэндовых операторов, остальное — на продукцию попаме, произведенную главным образом в Китае (в настоящий момент доля последней увеличилась до 85%). На протяжении первых пяти лет компания ежегодно открывала по два-четыре магазина площадью 800–1500 кв. м. В прошлом году сеть приросла сразу 14 универмагами. На сегодняшний день «Фамилия» насчитывает 30 магазинов. Оборот компании в 2006 году, по расчетам СФ, составил около \$80 млн.

НОВАХА

Сеть «Фамилия»:

- предложила потребителям удобства цивилизованных магазинов одежды при ценах вещевых рынков;
- проводит ребрендинг, рассчитанный на привлечение молодежной аудитории;
- в течение двух лет планирует открыть 40 новых магазинов, более половины из которых — в регионах.

РЫНОК

ОБОРОТ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОДЕЖДЫ, по оценкам экспертов, в 2006 году составил около \$30 млрд (из них \$4,5 млрд приходится на Москву). Его ежегодный прирост — 25–30%. При этом примерно 10–20% коллекций брэндовых операторов, работающих в среднеценовом и дорогом сегменте, остаются нераспроданными и становятся стоковым товаром, который реализуется на 50–70% ниже изначальной цены. Таким образом, в стоковых центрах, торгующих дорогими брэндами (например, сети «Остатки сладки» и «Модная мозаика»), костюм или платье будут стоить от \$300. Тогда как в стоковых центрах среднеценовых брэндов цена покупки находится в пределах \$50. Например, в стоковых магазинах Oggi цена на жакеты, юбки и брюки начинается от 200 руб. По типу стоковые центры делятся на три категории. Первые являются сетевыми дисконтными ритейлерами, как «Сток-центр», «Фамилия» или «Дисконт-центр». Вторые — центры, основанные непосредственно брэндовыми ритейлерами для реализации остатков своих коллекций. И третьи — независимые одиночные магазины.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Новый облик сток-центров «Фамилии» напоминает магазины британской сети Marks & Spencer

Для «Фамилии», которая пока проигрывает брендовым операторам в споре за столичного молодого потребителя, выход в регионы — возможность вернуться в «золотое» прошлое

«Фамилию» Sprandi продвигает лишь свой нижнеценовой бренд Ace, чтобы «удержать потребителя с низким доходом».

К настоящему моменту объем брендовой продукции в структуре продаж «Фамилии» сократился с 30% до 15%, а доля безымянного китайского ширпотреба увеличилась до 85%.

Дорогая молодежь

«МЫ НЕ СТАВИМ СЕБЕ ЦЕЛЬЮ увеличить долю брендовой одежды в ассортименте. Ведь понапее тоже бывает молодежного фасона», — отмечает Елена Москалева. Однако согласно исследованию, проведенному компанией «Энроф» (владеет франшизой Mexx и Calvin Klein в России), 70–80% молодых людей при покупке при-

дают первостепенное значение именно бренду. Сегодня люди в возрасте до 35 лет закупаются преимущественно в престижных торговых центрах или в стоковых магазинах брендовых операторов. Таким образом, утратив марочную одежду, «Фамилия» потеряла существенную и наиболее активную часть своих покупателей.

Насколько сильно это ударило по бизнесу «Фамилии», точно сказать нельзя — финансовые показатели компания не раскрывает. По оценкам **СФ**, ее выручка в 2006 году составила примерно \$80 млн. Представители самой компании говорят лишь о том, что оборот сети стабильно растет.

Однако происходит это, судя по всему, за счет увеличения количества магази-

нов. В 2005 году было открыто четыре «Фамилии», в 2006-м — уже 14, а к концу нынешнего года сеть должна пополниться 10 магазинами. Тогда как выручка каждого конкретного дисконтного центра по сравнению с «золотым веком» начала 2000-х не могла не сократиться. С учетом инфляции доход с отдельно взятого клиента остался неизменным (средний чек в «Фамилии» составляет 500–600 руб.). Но вместо длинных очередей на вход по переделанным из заводских цехов торговым площадям «Фамилии» бродят немногочисленные заблудившиеся Виктории Смекалкины (очевидно, большая часть из них все-таки нашла дорогу домой). Еще реже встречаются гости из южных республик, деловито выбирающие «солидные» костюмы. И практически не видно молодежи.

«Молодые люди, хоть и ограничены в средствах, гораздо чаще взрослых обновляют свой гардероб», — признает Елена Москалева. Поэтому чтобы восстановить утраченные объемы товарооборота с каждой розничной точки, «Фамилии» необходимо расширить аудиторию за счет привлечения молодежи. Для чего компания и решила провести ребрендинг.

Уровень обслуживания в магазинах сети будет прежним: затраты на персонал останутся на 20% меньше на единицу площади, чем в магазинах брендовых операторов сегмента массмаркет. А вот в ассортименте увеличится доля молодежной, хотя и безымянной одежды. Внешний вид дисконтных центров также изменится. За образец компания взяла магазины Marks & Spencer. Любопытно, что с конца 1990-х и до недавнего времени эта британская сеть, работающая в среднеценовом сегменте, несла убытки. Компании удалось выйти из кризиса после того, как она попыталась избавиться от имиджа «пенсионерской» и обратила внимание на молодежь. Marks & Spencer провела глобальную реструктуризацию и разбавила ассортимент консервативной одежды более «продвинутыми» коллекциями. По итогам финансового года, завершившегося 31 марта 2007 года, Marks & Spencer показала увеличение прибыли на 28,5% — до \$1,9 млрд.

По расчетам **СФ**, переоборудование имеющихся у «Фамилии» 27 старых магазинов (всего сеть насчитывает 30 центров) может обойтись от \$5 млн до \$8 млн.

Еще больше средств «Фамилия» готова выделить на маркетинг — по словам Еле-

ны Москалевой, до 10% от своего оборота. Таким образом, исходя из оценки прошлогодней выручки, на продвижение обновленного брэнда среди молодежи может уйти до \$8 млн. Для сравнения, сеть «Снежная королева» в 2006 году запланировала на рекламный бюджет \$11,4 млн, или около 6% от своего оборота, а сеть молодежной одежды «Вещь!» — \$2,5 млн (5% от оборота).

В течение ближайших пары месяцев стартует новая рекламная кампания «Фамилии», где госпожу Смекалкину заменят «энергичные и счастливые молодые люди». Правда, удастся ли стоковому оператору привлечь в свои магазины «энергичных и счастливых» — большой вопрос. «С развитием рынка и появлением новых недорогих одежных брэндов привлечь молодежь за счет поопате становится все сложнее», — замечает начальник сети магазинов «Мехх-дисконт» **Александр Ромашкин**. С другой стороны, существует опасность, что в результате ребрендинга «Фамилия» может лишиться части уже лояльных клиентов. «У современного покупателя есть четкое понимание, зачем он идет в сетевой одежный магазин. Отток старых покупателей может составить до 20%», — полагает **Даниил Сомов**, управляющий партнер Retailer Group.

Гораздо радужнее перспективы «Фамилии» выглядят на региональных рынках. И, похоже, не случайно именно на них будет сделан акцент в предстоящей рекламной кампании: если в Москве основным медиаканалом будет метро, то в регионах сеть собирается крутить свои ролики в местных рекламных блоках центральных каналов.

Время пошло

ПОКА ПОМИМО МОСКВЫ и Подмосквья торговые точки «Фамилии» работают лишь в Санкт-Петербурге, Ярославле и Рязани. Но в течение ближайших двух лет компания планирует открыть 40 магазинов, и более половины из них как раз в регионах, прежде всего в городах-миллионниках.

Такой акцент отнюдь не случаен. Ведь для «Фамилии», которая пока проигрывает брэндовым операторам в споре за столичного молодого потребителя, это еще одна возможность вернуться в «золотое» прошлое. В отличие от Москвы, где доля вещевых рынков за последние семь лет сократилась с 85% до 40%, в региональных городах «дикая торговля» по-преж-

Цена обновки

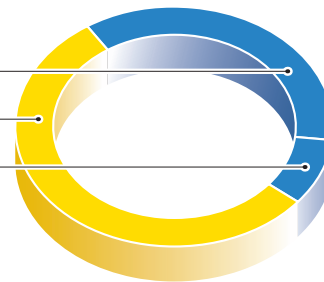
структура российского рынка одежды в 2006 году*

%

- 36 Нижний ценовой сегмент (< \$50)**
- 55 Средний ценовой сегмент (\$50–100)
- 9 Сегмент премиум (> \$100)

Объем российского рынка одежды по итогам 2006 года — \$30 млрд

* в стоимостном выражении
** для всех ценовых сегментов указана средняя стоимость покупки



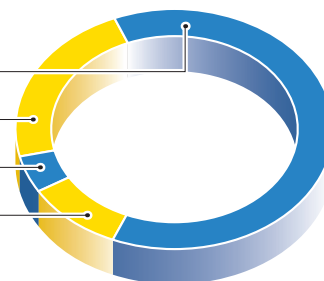
Источник: сеть «Фамилия»

Кто одевает экономных

доли розничных каналов сбыта одежды (нижний ценовой сегмент)

%

- 62,5 Открытые рынки и одиночные магазины
- 22,5 Сетевые ритейлеры
- 5 Непродовольственные отделы гипермаркетов
- 10 Брэндовые магазины (стоковые подразделения и сезонные распродажи)



Источник: сеть «Фамилия»

нему контролирует до 80% одежного рынка. Следовательно «Фамилия» может рассчитывать на широкую лояльную аудиторию: отбивать клиентов у нецивилизованной торговли стоковому оператору будет гораздо проще, чем брэндовым ритейлерам.

С другой стороны, по данным Минэкономразвития, реальные доходы населения России с учетом инфляции в 2005 году выросли на 10,5%, в 2006-м — на 12,3%. Ма-

рочные операторы проводят активную экспансию. Их местные франчайзи, как, например, у Мехх, уже открывают в регионах стоковые центры. По мнению Ирины Никифоровой, региональные рынки насытятся брэндовыми магазинами сегмента массмаркет уже к 2009 году. А значит, у «Фамилии» есть фора всего в пару лет, чтобы закрепиться в провинции, прежде чем уровень конкуренции там станет таким же, как и на столичном рынке. **сф**



Академия народного хозяйства при
Правительстве РФ



ЭФМ

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА АНХ

МАГИСТРАТУРА
по финансовому
менеджменту

НАБОР
2007/08

Начало занятий
4 октября 2007г.

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

реклама

конкуренция

частная практика

Обувным ритейлерам удалось потеснить вещевые рынки. Теперь им приходится конкурировать друг с другом, и эта борьба обещает быть гораздо более жесткой.

Размером больше

текст: **дарья черкудинова**



С 1 июня 2007 года новосибирская компания «Обувь России», развивающая сеть под брэндом «Вестфалика», начала продавать обувь в кредит. Единственное условие — покупка не должна быть дешевле 3 тыс. руб. При этом компания берет на себя обеспечение всех кредитных издержек, то есть 10–12% от стоимости пары.

За оригинальным маркетинговым ходом стоит весьма прозаичная причина — обострившаяся конкуренция в сфере обувного ритейла. «У меня есть ощущение, что у ритейлеров доходность падает и сокращается поток покупателей», — делится наблюдениями генеральный директор компании Ralf Ringer **Андрей Бережной**. На самом деле, конечно, количество покупателей не уменьшается. Однако все они растворяются между множеством компаний, работающих на этом поле.

Обувной рынок — один из самых непрозрачных, поэтому оценки аналитиков крайне противоречивы. По данным Discovery Research Group, в 2006 году его объем составил примерно \$7,5 млрд, ИК «Финам» называет цифру \$10 млрд, агентство «Экспресс-обзор» — \$17 млрд. Но все эксперты сходятся в одном: этот рынок очень сегментирован. Так, на долю крупнейших сетей (100 магазинов и более) приходится всего около 15% рынка. Правда, расстановка сил вскоре может измениться.

Вместо рынков

В 1990-Х ГОДАХ примерно 60% обувной торговли в России контролировали вещевые рынки, а сегодня — лишь треть рынка. Их долю отвоевали магазины-дискаунтеры наподобие «Центробуви» или «Ж». Секрет привлекательности нового формата

прост: такие магазины предложили более высокий, чем на рынках, уровень сервиса (например, обеспечили комфортную примерку) при сопоставимых ценах — стоимость пары обуви в пределах \$80.

Магазины-дискаунтеры работают с торговой наценкой не больше 35%. В итоге их рентабельность не превышает 10% (для сравнения: этот показатель у бутиков — например, Articoli, где ботинки стоят от \$200, — оценивается в 30%). Зато они имеют немалый оборот.

Дело в том, что бюджетные ритейлеры являются не только продавцами, но отчасти и производителями, размещая заказы на российских, а чаще всего на китайских фабриках, — это обеспечивает их нужным ассортиментным рядом по невысоким закупочным ценам. Продающаяся в дискаунтерах обувь, как правило, не рассчитана на долгую носку. Частая смена коллекций предполагает, что покупают ее на один-два сезона. Этот стандартный прием, перенятый российскими ритейлерами у западных коллег, заставляет потребителей регулярно возвращаться за новой покупкой.

Обувные дискаунтеры стараются максимально расширить ассортимент своих

Бурное развитие обувных сетей ограничивается дефицитом и дороговизной подходящих торговых площадей

магазинов за счет различных аксессуаров: сумок, ремней, перчаток, зонтов и пр. Как отмечает директор по исследованиям Discovery Research Group **Александр Болтавин**, «многие потребители специально подбирают эти товары в тон друг другу». Сегодня побочные товары обеспечивают уже 10–15% оборота российских обувных ритейлеров, и, судя по всему, в будущем эта цифра только увеличится.

Удачное закрытие

СЕТЬ МАГАЗИНОВ «Ж» смогла многократно (по оценкам экспертов, на 200–400%) увеличить товарооборот в 2006 году, заявив о своем скором закрытии. В магазинах сети был объявлен режим «тотальной распродажи». А на специально созданном сайте Kopes-j.ru можно было распечатать купон на получение дополнительной скидки. Полагая, что это на самом деле в последний раз, люди исправно ходили в «Ж» снова и снова. Однако к концу 2006 года из 17 магазинов закрылся только один, а основатель сети **Илья Буздин** с радостью объявил о начале новой акции «„Ж“ возвращается!».

«На нашем рынке очень высокая конкуренция, поэтому нужно постоянно что-то придумывать, чтобы привлекать покупателей», — соглашается представитель сети «Центробувь» **Дмитрий Шилов**. Эта сеть более консервативна в своих маркетинговых акциях. Однако помимо традиционной дисконтной программы (накопительные карты со скидкой 5% и 10%) она предлагает 13-го числа каждого месяца скидку на 13% и дисконт 30% на каждую последнюю пару коллекции.

Подобные акции не только привлекают покупателей в конкретный магазин, но и служат эффективным инструментом для повышения узнаваемости бренда и, соответственно, расширения географии продаж.

Шаг в регионы

УВЕЛИЧЕНИЕ товарооборота обувных ритейлеров происходит главным образом за счет открытия новых магазинов. Причем последние пару лет форпосты столичных обувных ритейлеров все чаще появляются в регионах, где компании, как правило, работают по франшизе. Та же «Центробувь» в июне этого года вышла на рынок Новосибирска, а из ее 236 точек за пределами Москвы и Московской области сейчас находится 136.

Экспансию в регионы осуществляют и участники рынка, работающие в среднеценовом сегменте (стоимость пары обуви в диапазоне \$80–150). «С ростом покупательской способности населения растет доля среднеценовых магазинов», — считает **Александр Болтавин**. По оценке руководителя отдела маркетинга сети «Терволина» **Вадима Головкина**, в настоящий момент магазины подобного формата контролируют около 32% рынка цивилизованной торговли (то есть чуть больше 20% рынка в целом).

Та же «Терволина», чей первый магазин появился в столице в 2000 году, в настоящий момент представлена более чем в 50 городах. Всего в сети работает около 100 салонов. Шесть из них (в Чите, Улан-Удэ, Пензе, Котласе, Сургуте и Истре) открылись по франшизе буквально в течение прошлого месяца.

Правда, бурное развитие сетей ограничивается дефицитом и дороговизной подходящих торговых площадей. Если раньше эта проблема была характерна для Москвы, то сегодня все чаще наблюдается и в других городах. «Сейчас арендная ставка составляет примерно \$800 в год за 1 кв. м. Причем цены в Москве и регионах практически сравнялись. Мы готовили к открытию магазин в воронежском торговом центре, но отказались от него, потому что платить за аренду нужно было больше, чем в Москве», — рассказывает **Вадим Головкин**. По его словам, если еще два года назад магазин площадью 200 кв. м можно было арендовать на год за \$80 тыс., то сейчас это будет стоить в два-три раза дороже.

Впрочем, директор по маркетингу компании «Центр-Монарх» **Елена Петрова** считает, что такая тенденция справедлива только для крупных городов, таких как Ростов-на-Дону или Екатеринбург. В других можно открывать магазины со значительно более низкими затратами на аренду. Следовательно, определенный потенциал для роста еще есть.

Кроме того, в ближайшие годы в обувном ритейле, скорее всего, начнется процесс слияний-поглощений, как это случилось ранее в продуктовой или фармацевтической рознице. Предпосылки налицо. Хотя сам рынок весьма динамичен (с учетом инфляции он ежегодно прибавляет в денежном выражении 12–15%), крупнейшие сети развиваются еще быстрее, ежегодно увеличивая оборот свыше чем на 20%. А для их владельцев поглощение более слабых игроков — самый верный способ заставить покупателей обуваться в нужном месте.

6% обувного рынка приходится на магазины высокого ценового сегмента, в которых пара обуви стоит от \$200

«Центробувь» предложила покупателям комфортное самообслуживание



LAIF/VOSTOK-PHOTO

Придумав новый формат торговли — каскет, «Эконика» заняла нишу между среднеценовым и премиальным сегментами



ИТАР-ТАСС

«Центробувь»

Компания, начинавшая в 1992–1996 годах с оптовой торговли обувью, сегодня превратилась в самого крупного российского ритейлера. В ее магазинах можно найти не только мужскую и женскую, но также детскую и спортивную обувь.

Выручка в 2005 году*: \$65 млн

Выручка в 2006 году*: \$117 млн

Стратегия: предложить покупателю цены как на вещевых рынках и вместе с тем более богатый ассортимент и высокий сервис.

Тактика: компания сосредоточилась на формате обувных супермаркетов-дискаунтеров большой площади — 300 кв. м. Чтобы сэкономить на затратах на персонал и аренде складских помещений, обувь представляют в коробках на специальных палетах прямо в торговом зале. Компания активно формирует пул лояльных покупателей, давая им скидки по дисконтным накопительным картам (5% и 10%). Кроме того, в сети регулярно проводятся распродажи. Обувь из коллекций прошлого сезона стоит в магазинах от 500 руб.

Проблемы: реверансы в сторону потребителей приводят к невысокой рентабельности сети.

Результат: на сегодня сеть насчитывает 236 торговых точек и по этому показателю примерно в полтора раза превосходит ближайших конкурентов.

Новые цели: освоив центральный регион и Урал (компания представлена в 60 городах), «Центробувь» собирается активно развиваться в Сибири.

* экспертная оценка

«Эконика»

Компания «Эконика-обувь» всегда славилась страстием к громким именам. В 1996 году она вывела на рынок марку Alla Pugachova. В 2007-м известный дизайнер Джованни Мартини разработал для «Эконики» коллекцию весна-лето.

Выручка в 2005 году*: \$50 млн

Выручка в 2006 году*: \$60 млн

Стратегия: повысить рентабельность бизнеса.

Тактика: изначально компания развивалась как розничная сеть в среднеценовом сегменте. Однако в 2005 году вывела на рынок инновационный формат обувной розницы — каскет. Это магазины с уютной обстановкой и ценами, близкими к премиальному сегменту. Однако в отличие от бутиков, большинство из которых монобрендовые, каскеты «Эконики» являются мультибрендовыми. В них представлены четыре эксклюзивные торговые марки (Alla Pugachova, Parmen, Aragona и De'Marche) и известные итальянские бренды (например, Giovanni Martini). Сейчас каскетами являются 36 из 123 магазинов сети.

Проблемы: новый формат тяжело приживается на рынке. По данным конкурентов, после ребрендинга проходимость в каскетах «Эконики» заметно снизилась, и даже повышение цен не спасло компанию от снижения выручки на конкретную точку.

Результат: «Эконика-обувь» остается вторым игроком на рынке.

Новые цели: к 2012 году «Эконика-обувь» планирует достичь оборота \$500 млн и занять 10% обувного рынка. Количество ее магазинов должно увеличиться до 500.

1,5 пары обуви в год покупает среднестатистический россиянин

«Юничел» производит обувь для своей сети на трех собственных фабриках

В небольших магазинах «Монарх» представлено до 700 моделей обуви



DPA/PHOTAS



ALAMY/PHOTAS

«Юничел»

Челябинский обувной холдинг единственным из лидеров отрасли пришел в розницу не из дистрибуции, а из производства. Его фабрики работают в Челябинске, Оренбурге и Златоусте.

Выручка в 2005 году: \$40 млн

Выручка в 2006 году: \$47 млн

Стратегия: за счет большого объема реализации собственной продукции удерживать низкие цены.

Тактика: более 70% ассортимента магазинов под вывеской «Юничел» шьется на предприятиях холдинга. Компания сама разрабатывает дизайн обуви (до 700 моделей в год), обновляемость модельного ряда — 65% в год. Позиционирует себя как недорогую (компания работает в нижнем ценовом сегменте) альтернативу качественной итальянской обуви. В 2005-м начала развивать сеть по франчайзингу. Однако пока не стремится на московский рынок (в столице у нее всего один магазин), предпочитая развиваться на Урале и в Сибири.

Проблемы: в настоящий момент наблюдается нехватка производственных мощностей. Если ситуация не изменится, доля собственной продукции в сети «Юничел» будет падать.

Результат: холдинг входит в тройку крупнейших производителей обуви, а сеть «Юничел», насчитывающая 160 фирменных магазинов, является самой крупной на региональном рынке.

Новые цели: по сравнению с целями конкурентов весьма скромны — к 2009 году открыть всего 40 новых торговых точек.

«Монарх»

Ритейлер «Центр-Монарх» имеет одно из самых сильных дизайнерских бюро. Несмотря на то что обувь «Монарха» изготавливается в 11 странах, в том числе в Италии и Португалии, компания нарочито противопоставляет свою продукцию товарам европейских дизайнеров.

Выручка в 2005 году: \$18 млн

Выручка в 2006 году: \$33 млн

Стратегия: развиваться в России и Украине, осваивать новый формат магазинов обуви-холл, где будут представлены помимо собственных марок европейские бренды.

Тактика: сеть распространяет в основном марки, разработанные собственным дизайнерским бюро: Monarch, Kaiser и Wildcat. Благодаря этому, как утверждают в компании, ее модели оптимально подходят для российского и украинского климата. Несмотря на небольшую площадь (80–150 кв. м), магазины «Монарх» отличаются широким ассортиментом — примерно 700 моделей. Для увеличения продаж сеть проводит дисконтную политику, в том числе принимая карты других систем, например салонов «Дикси» в Санкт-Петербурге, «Престиж-клуба» во Владивостоке и социальные карты москвичей.

Проблемы: большие расходы на логистику из-за того, что магазины сети разбросаны по территории России и Украины.

Результат: сеть широко представлена не только на российском (106 магазинов), но и на украинском рынке (67 магазинов).

Новые цели: Открыть около десятка магазинов нового формата и большего размера (300 кв.м.) к весне 2008 года. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с42
мысли → с44
методы → с45
своя игра → с46

Предприниматели на Западе снова вкладывают в веб-проекты сотни тысяч долларов, а продают их за миллиарды. Верный вроде бы способ сделать хороший бизнес — создать то же самое, но по-русски. Правда, заработать на клонах сложнее, чем кажется.

Атака клонов

текст:
максим котин
иллюстрация:
ирина дешалыт

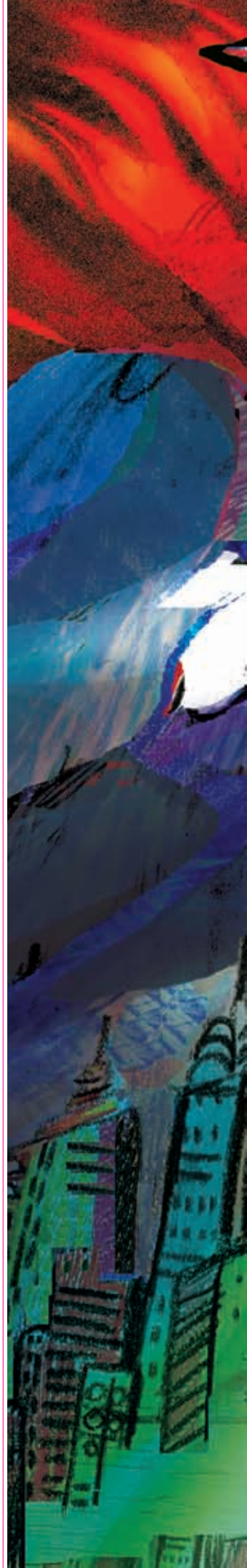
Илья Широков только и ждет, когда вы дадите ему визитку. Потому что как только вы это сделаете, он скажет, что визитки у него постоянно теряются. Но, слава богу, теперь есть интернет-сервис «Мой круг», где ничего не теряется. «Я вас приглашу в свой круг», — скажет он не моргнув глазом. И по тому, как он все это продекламирует, вы тут же поймете, что Илья Широков только и ждал, когда вы дадите ему визитку. Примерно таким нехитрым способом директор и один из основателей сервиса «Мой круг» завербовал для сайта 223 участника. Очевидно, так же действовали и другие авторы сайта. «„Мой круг“ развивается благодаря сарафанному радио», — признает Широков. Тактика результативная: в июне прошлого года на сайте зарегистрировалось 100 тыс. человек, каждый из которых мог завести на сайте свое резюме, отметить знакомых и отслеживать «друзей своих друзей».

Илья Широков еще недавно работал над «методологией управления бизнес-процессами» в команде из четырех человек в качестве стажера в PricewaterhouseCoopers. Прошло всего три года, но он уже успел обзавестись привычками интернет-магната, а пример для подражания, очевидно, искал в голливудском кино. Если вы зададите ему неудобный вопрос, он скажет: «Без комментариев». Но зато в конце «интервью» выразит надежду, что у вас получится интересная статья.

Повод считать себя интернет-магнатом у Ильи Широкова появился весной этого года, когда создателям удалось продать сервис «Мой круг» «Яндексу». Стоимость проекта составила, по разным оценкам, от \$1,5 до \$2 млн. Прекрасный финал, особенно если учесть, что «Мой круг» называли банальным клоном западной социальной сети LinkedIn.com. О такой участи авторы других российских клонов пока только мечтают. Впрочем, многие из них мечтают о гораздо большем.

На гребне волны—2

«НАШ БИЗНЕС-ПЛАН по сути представлял собой презентацию демоверсии сервиса, но через две недели после начала переговоров у нас уже был чек на \$2 млн», — вспоминает Сергей Михайлов бум доткомов. В конце прошлого века он учился в США и пытался создать бизнес на волне интереса к новым способам коммуникации (aTelo Inc. продвигала сервис «единого» контактного номера для интеграции всех видов связи пользователя). «Люди деньги раздавали направо и налево. Им понравилась, что идея вирусная. В этом была правда, но профессор так заразился, что готов







Создателям веб-клонов заработать в Рунете мешают другие создатели веб-клонов

был деньги давать сразу во время презентации», — смеется Сергей Михайлов.

А вот его отцу **Игорю Бабаеву** было не до смеха. «Сергей мне звонил и говорил: „Папа, все, чем ты занимаешься в России, очень сложно и очень дешево“, — добавляет красок председатель совета директоров „Черкизово“, который тогда в России делал колбасу и начинал выращивать свиней. — Он говорил, что лучше все здесь продать».

Продать — это вообще в инновационном бизнесе главное. Конкурент aTelo с оборотом \$300 тыс. продан за \$800 млн за полгода до краха доткомов. А вот aTelo с оборотом \$10 млн не успела: потенциальные покупатели сами оказались на грани банкротства. В итоге Сергей Михайлов вернулся в семью и занялся «очень сложным и очень дешевым» бизнесом, сменив отца на посту генерального директора «Черкизово».

Брызги американской волны доткомов долетали и до Рунета. Но, например, на создателя популярного сервиса для фотолюбителей Photosight.ru **Дмитрия Лисина** инвесторы-энтузиасты произвели не лучшее впечатление. «Приходили какие-то люди, которые хотели вложить в бизнес один миллион, а продать его через год за сто», — вспоминает он. Эти все детали можно было бы считать историей, причем неактуальной, если бы в последний год, по словам Дмитрия Лисина, «какие-то люди» не стали появляться снова все чаще и чаще.

Просто все читают новости. В позапрошлом году News Corp. приобрела веб-портал MySpace.com за \$580 млн, а в прошлом Google купил YouTube за \$1,65 млрд. Кого не впечатлят такие цифры? А вот свежая история — бывший музыкальный обозреватель **Мартин Стиксель** с партнерами продал на днях сайт Last.fm за \$280 млн корпорации CBS. Хорошая сделка, если учитывать, что рекламная кампания стоила всего 50 фунтов стерлингов, которые Стиксель потратил на покупку стикеров.

Крупные интернет-сделки, ажиотаж вокруг Web 2.0 и блогосферы, капитализация нового интернет-франкенштейна Google, превышающая оборот более чем в сотню раз... Все это

чертовски напоминает новую волну доткомов. С тем отличием, что теперь каждый в России знает, что надо делать. Надо быстрее других делать клоны амбициозных западных сайтов, чтобы быстрее других их продать.

Клонируй это

RUTUBE.RU — один из таких российских клонов. Создан двумя предпринимателями из Орла. По словам продюсера сайта **Аскара Туганбаева**, они хотят превратить RuTube в центр видеоразвлечений, каким для западного интернета стал YouTube. Основатели инвестировали в проект «сотни тысяч долларов» личных средств, а уже оценивают свое детище в несколько миллионов долларов, несмотря на то, что даже в Рунете их сложно назвать первопроходцами: свой сервис по демонстрации видеоконтента в сети уже появился у Mail.ru и Rambler.

В этом и проблема стартапов-клонов — у успешного западного проекта слишком много эпигонов. Так, последователь Digg.com (сайта «социальных» новостей, которые отбираются и ранжируются пользователями) и создатель News2.ru **Александр Житницкий** вынужден мириться с существованием SMI2.ru и Newsland.ru. Да и авторы «Моего круга» вынуждены мириться с когортой конкурентов. «Через два месяца после запуска сайта мы перестали есть и спать, потому что появился Webby.ru, — говорит Илья

Широков. — Смотрели, что делали они. Старались делать лучше». Непонятно, как основатели компании дожили с таким режимом до продажи бизнеса, потому что после Webby.ru появились проекты «Мир тесен» и «Одноклассники.ru». Выход каждого нового соперника заставлял добавлять в проект новые функции, да и менять позиционирование в целом — от сервиса по поиску деловых контактов до адресной книжки.

Сделка с «Яндексом» в такой ситуации уже не выглядит как логичное завершение истории успеха. Она выглядит как счастливый случай, свалившийся на голову авантюристам (особенно если учесть, что партнеры не сообщают условия продажи и неизвестно, удалось ли им действительно заработать на стартапе так, как западным коллегам).

Романтизм веб-клонирования напоминает наивностью бум доткомов рубежа тысячелетий. Ведь проекты-клоны и без эпигонов вступают в неизбежную конкуренцию с оригиналами (все больше пользователей интернета не видят проблем в обращении с англоязычными сервисами, все больше сервисов русифицируется). Создатель блог-сервиса LiveInternet.ru **Герман Клименко** давно не чурается переговоров о продаже доли в своем бизнесе, но компания **Александра Мамута** и **Эндрю Полсона** SUP Fabrik почему-то не стала покупать русский блог-сервис, а приобрела права на кириллическую часть американского LiveJournal. К тому же далеко не всегда успешный западный проект может рассчитывать на тот же результат в России. «Повторить уже сделанное можно, но нужно ведь учитывать страновые факторы, — считает Дмитрий Лисин. — То, что успешно в Америке, не всегда пройдет у нас». Наконец, кто будет все это покупать? Крупным интернет-холдингам зачастую удобнее создать сервис с нуля, нежели заниматься интеграцией чужого продукта.

Да и достаточно ли они крупные? Оборот американского рынка интернет-рекламы в 2006 году — \$16,9 млрд (по оценкам PricewaterhouseCoopers). Оборот российского — \$100 млн. Очевидно, что сотни миллионов долларов создателям русских стартапов могут явиться только во сне. Впрочем, для предпринимателя из Орла или вчерашнего стажера PwC и миллион будет не лишним.

Файн и кул

РАБОТАЯ ИТ-МЕНЕДЖЕРОМ в банке, Дмитрий Лисин увлекся фотографией и стал показывать свои работы друзьям. И все говорили: он без всяких сомнений очень классный фотограф. «Я знал, что они врут, — признает Лисин. — Но как узнать правду?» Чтобы узнать правду, он нашел в интернете англоязычный сервис, где можно было разместить фотографию и получить отзывы других фотографов-любителей. Но американцы написали Лисину отзывы, состоящие из слов fine («неплохо») и cool («круто»). «Я понял, что от них тоже ничего не добьешься: что бы ни посылал туда, они будут писать „файн“ и „кул“», — вспоминает Лисин.

Заметив, что на сервисе зарегистрировано немало людей с русскими фамилиями, менеджер банка решил сделать свой, правильный фотосервис, в котором можно было бы не только обсуждать фотографии, но и выставлять оценки, присваивать различные звания участникам сообщества и даже предлагать свою версию кадрирования изображения. «Интернет — это же всегда игра, какой бы серьезной она ни казалась, — объясняет создатель сайта. — Все это и многое другое было

Честный альтруизм, возможно, лучшее условие коммерческого успеха веб-проекта. А мысли о повторении пути YouTube с альтруизмом редко совместимы

придумано для того, чтобы человеку было интересно».

Дальнейшая судьба «Фотосайта» — почти библейская история интернет-успеха. Созданный за две недели в свободное от основной работы время портал собрал масштабное сообщество фотолюбителей (сейчас их около 200 тыс.), привлек профильных рекламодателей, позволил Дмитрию Лисину уйти из банка, чтобы полностью посвятить себя развитию сайта и в итоге найти для проекта серьезного инвестора (кто это, правда, он не говорит). Разница, например, с «Моим кругом» в том, что о зарботке и тем более продаже бизнеса основатель сайта сначала и думать не смел, делал работу в соответствии с собственными представлениями о прекрасном и создал уникальный даже в мировом интернете проект, который был основан на принципах Web 2.0 еще до того, как появился сам этот термин. Так что честный альтруизм, возможно, лучшее условие коммерческого успеха веб-проекта. А мысли о повторении пути YouTube с альтруизмом редко совместимы.

«Казалось бы, чего только сейчас в русском интернете нет. Но на самом деле пустых ниш множество», — уверен президент Next Media Group **Тимофей Бокарев**. В ближайшее время он, например, собирается инвестировать деньги в создание настоящего «детского интернета». Есть и другие идеи, но о них он предпочитает пока не говорить. Мысли о новых инвестициях в веб-проекты помимо Photosight.ru имеются и у Дмитрия Лисина. И это уж точно не будут клоны западных сайтов.

Однажды он проснулся посреди ночи с идеей нового веб-проекта. «Ну надо же, какая идея, — подумал предприниматель. — Надо срочно записать, а то забуду». Так он и сделал, а утром первым делом пошел к компьютеру, чтобы проверить. Идея казалась столь замечательной, что невозможно было поверить, что ее никто не реализовал. «Это случилось четыре года назад, — говорит Дмитрий Лисин. — И до сих пор нет ничего похожего». **СФ**

Победив пробки, велосипед ставит перед европейцами новый вопрос: как совместить велопробулки и детей? Бизнес отвечает.

текст: Анастасия Джмухадзе



Большинство европейских городов — Мекка для велосипедистов. Передвигаться по ним на двухколесном транспорте одно удовольствие: вместо многочасового стояния в пробках полезная велосипедная прогулка.

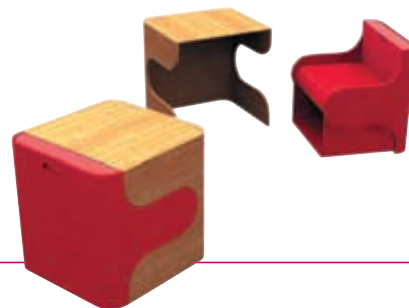
Но как быть, если семья отправляется на шопинг, в кафе или зоопарк, а дети еще слишком малы, чтобы крутить педали самостоятельно? Немецкая компания Weber выпустила специальные коляски Ritschie, позволяющие детям разместиться с комфортом, а родителям — взять их с собой куда угодно без особого труда. Эти конструкции чем-то напоминают повозку рикши. Двухколесная кабинка жестко крепится к велосипеду, при этом сама она достаточно легкая — чуть меньше 18 кг. Для тех, кто предпочитает бегать или кататься на роликах, есть вариант трехколесный: кабинка будет ехать не за вами, ее надо будет за специальные ручки толкать перед собой. Стоит такое приспособление почти 1000 евро, но его уже достаточно часто можно увидеть на улицах европейских городов.

Датский Tricobike пошел дальше: он специально разработан для людей семейных. По своей сути это просто велосипед и коляска, которые можно использовать автономно. Но при необходимости кабинка коляски легко крепится перед колесом велосипеда, поэтому ребенок всегда под присмотром, а велосипедисту достаточно легко ехать. Конструкция такова, что ее можно использовать и как вместительный багажник — это практически тачка, которую везет велосипед. Стоит все вместе далеко не по-велосипедному — 2372 евро. Сиденья и крышу придется покупать отдельно. В таком прицепе достаточно места для двух детей примерно до девяти лет, а безопасность обеспечивает специальный пластик и пятиточечные ремни. Как считают производители, Tricobike идеально подойдет современным парам: один родитель может отвезти детей ко второму, оставить их там, в коляске, а сам в это время отправится по своим делам. □

Конструктивный подход

Пока Дж. Б. Шнайдер и Антонио Турко-Ривас вместе получали MBA, они искали идею, из которой мог бы родиться необычный продукт.

За время поисков у обоих родились дети, и идея пришла сама собой: делать мебель-конструктор, которая была бы и красивой, и обучающей. Сейчас компания P'kolino выпускает столы, кресла и сиденья, больше похожие на кубики. В линейке товары от \$100 до \$1000. Двухцветные кубики P'kolino Klick ценой \$285 на самом деле оказываются столом и стулом. Как считают создатели, эта мебель хороша и для детских садов: можно крепость строить, можно учиться читать и писать. Компания существует немногим более года, но за это время стала популярной и «засветилась» практически во всех специализированных СМИ мира. □



Зарядка для шестерых

С появлением в наших сумках армии электронных гаджетов плодятся зарядные устройства к ним, и часто не хватает розеток, чтобы подключить сразу все, что требует подзарядки.

Компания Callpod справилась с проблемой при помощи миниатюрной конструкции диаметром примерно 5 см. Круг с шестью разъемами — это универсальное зарядное устройство, к его USB-портам подсоединяются кабели, которые в свою очередь подключаются к севшим приборам. \$9,95 стоит каждый из 29 видов коротких кабелей, подобрать их можно под любое устройство. Даже если окажется, что среди разъемов, представленных на сайте, нет нужного, то редкий кабель изготовят на заказ. Сам Callpod обойдется в \$49,95. □



Молоток может быть не только прочным, но и стильным. А дрель — не только надежной, но и легкой. Если современная женщина пасует перед задачей вбивания гвоздя, значит, надо создать специальную линейку женских инструментов, воспользоваться которыми она сможет без мужской помощи.

текст: Анастасия Джмухадзе

Женские штучки



Инструменты «для дам» идут нарасхват, если продавать их как стиль жизни

Я смотрела «Секс в большом городе» — тот эпизод, где Саманта въехала в новую квартиру. Ей надо было повесить шторы, а она не знала как. Это был момент рождения идеи „

«Я приходила в Home Depot и видела эти тяжелые, неуклюжие вещи. И их предлагали женщинам! А ведь именно женщины тратят на оборудование для дома более \$55 млрд в год, — рассказывает Барбара Кавовит, создательница линейки инструментов для женщин. — Смешно, когда сильный становится беспомощным, если дело доходит до домашней работы».

Кавовит осталась в 2001 году без бизнеса, а потом и без мужа. Ее строительная фирма медленно разваливалась, она жила одна с ребенком в состоянии полной неопределенности. «Я смотрела „Секс в большом городе“ — тот эпизод, где Саманта только что въехала в новую квартиру. Ей надо всего лишь повесить шторы, а она не представляет как. Это был момент рождения идеи», — рассказывает Барбара.

Она основала компанию Barbara K! Enterprises, через которую решила продавать для дома инструменты собственной разработки. Идея была в том, что все они должны быть сделаны специально для хрупких женских рук, да еще и сами «рассказывать», как ими пользоваться. «Мне хотелось сделать то, что не будут прятать в чулан: наши инструменты красивы, их не стыдно показать», — говорит создательница. Набор из 30 основных элементов — то, без чего никак нельзя обойтись, — стоит всего \$79,95, и это при том, что в него входит даже беспроводная дрель.

В прошлом году Барбаре удалось продать стильных дрелей и изящных молотков на \$5 млн, и спрос на ее товар постоянно растет. Сегодня к каждому инструменту прилагается маленький буклет «Что делать». Барбара считает, что она продает не просто отвертки, а стиль жизни — независимость и умение справляться со всеми задачами.

Тренер по баскетболу Джэнет Рикстри, бизнесвумен Сью Уилсон и программист Мэри Татум подружились на баскетбольной площадке. Все трое — владелицы собственных домов, они не раз обсуждали то, что женщины сами не могут справиться со своими домашними делами. Так возникла мысль не только разработать более эргономичные инструменты, но еще и научить женщин ими пользоваться. Подруги решили не продавать свою линию в безликих «мужских» магазинах, а распространять инструменты на «домашних вечеринках», где можно наглядно продемонстрировать товар, все объяснить и показать. Компания Tomboy Tools начала работать в 2002 году, ее товары сразу получили широкое распространение. Небольшой набор из десяти предметов розового цвета, упакованный в элегантную розовую сумочку, стоит \$69,95. В ассортименте Tomboy Tools не только инструменты для небольших работ по дому, но и практически профессиональные наборы для ремонта, ухода за садом. Три подруги видят свою задачу еще и в том, чтобы дать женщинам заработать самостоятельно: они предлагают пройти обучение, чтобы дальше квалифицированно объяснять покупательницам, как и чем пользоваться. Стандартный набор для стартапа стоит всего \$159 и включает комплект инструментов и все необходимые обучающие материалы: брошюры, DVD и каталоги. □

с41

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Для меня этот пример навсегда останется напоминанием о том, что решение даже сложных проблем часто не требует таких уж экстраординарных усилий. Просто решение уже находится внутри проблемы ”

Простые решения

Как человечество привыкло решать простые проблемы? Например, что нужно сделать, чтобы в помещении стало светло?

Сначала, безусловно, надо его затемнить. Возвести стены, крышу, зашторить окна. Создать проблему. Ну а затем можно браться за ее решение. Например, просверлить в земле дырку и начать добычу перебродивших останков динозавров, положив начало одной из мощнейших индустрий мира.

Извлеченную из скважин нефть можно сжигать на ТЭЦ. Сгорая, она выделяет тепло, которое нагреет воду, а та, вскипая, превратится в пар. Далее этот пар закрутит сердечник гигантского электромагнита — ротор генератора. Так возникнет ток.

Добытую энергию надо транспортировать. Таким образом рождается еще одна крупнейшая отрасль мира, а за ней и РАО ЕЭС, разговоры о реформе энергетики и Анатолий Чубайс вместе с прилагающимся фольклором.

Затем возникнут миллионы ЛЭП, а это миллионы километров проводов. А дальше на «последней миле» — в меру пьяный электрик ДЕЗа, а с ним и все ЖКХ как олицетворение смычки индустрии и потребителя.

Чуть раньше возникают Эдисон или хотя бы Яблочков, а с ними и нить накаливания, потом еще уйма изобретений и экспериментов с вольфрамом, вакуумом и изолирующими материалами и, наконец, компания General Electric и светильно менеджмента 1980-х Джек Уэлч. Кто бы мог подумать об этом, когда речь шла всего лишь о лампочках.

Вот, оказывается, сколько всего надо просто для того, чтобы в одной отдельно взятой комнате стало светло. А вот что для решения этой проблемы сделала компания ЗМ.

ЗМ создала пленку, которая в свернутом виде превращается в отличный световод. Свет, попавший в нее с одного конца, практически без потерь добирается до другого. Если выставить такую трубку наружу и провести сквозь чердак и крышу в помещение, то лампы искусственного света больше не понадобятся.

Для меня этот пример навсегда останется напоминанием о том, что решение даже сложных проблем часто не требует таких уж экстраординарных усилий. Просто, как правило, решение уже находится внутри проблемы. А еще точнее, сама проблема возникает из того, что мы это простое решение игнорируем.

Столкнувшись с проблемой, мы привыкли для ее решения создавать системы, механизмы, технологии и даже целые индустрии. Не забывая при этом оценивать эффективность. Но вот, например, оказывается, что если мы хотим прохлады, то совершенно необязательно изобретать индустрию кондиционирования. Можно просто не дать помещению нагреться. Все дело в инфракрасном излучении. И, наверное, его не так сложно заблокировать. По крайней мере, в ЗМ утверждают, что у них есть нужная пленка. □

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





Weekend на всю неделю

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

Коммерсантъ

Бизнес страдает от одномерности корпоративного языка. Поэты готовы раздвинуть эти границы при помощи стихов.

текст: **Алексей Гостев**



Английский поэт Дэвид Уайт рассказывает, что его консалтинговая карьера началась в 1986-м, когда на поэтическом вечере к нему подошел американский бизнесмен с деловым предложением. «Нам надо нанять вас на работу. Слова, которые мы используем, слишком маленькие для тех задач, которые сегодня решает бизнес», — сказал тот. Так поэт стал консультантом.

Но было бы ошибкой думать, что Уайт учит менеджеров писать стихи. Смысл поэтического консультирования глубже — изменить отношение к языку.

«И, как пчелы в улье опустелом, дурно пахнут мертвые слова». Цитата из Николая Гумилева могла бы стать эпиграфом к работе, которую Уайт ведет в своей компании Many Rivers. «Пройти ассесмент, наладить эйчар, провести митинг» — все эти слова современного делового языка сначала раздражают, но к ним быстро привыкаешь. Гораздо труднее привыкнуть к безжалостной одномерности, с которой в официальной деловой среде произносятся каждое слово. «Проблема корпоративного языка не в его непонятности, а в его бедности», — считает Дэвид Уайт, уже занесший в число своих клиентов едва ли не все крупнейшие американские компании, от Nike до GE.

В языке бизнеса богатство смыслов человеческой речи сводится до уровня речевого штампа. Компании могли комфортно себя чувствовать в «одномерном мире», пока они требовали от сотрудников лишь выполнения функций. Сегодня бизнесу нужны креативность, вовлеченность, сотрудничество. Между этими требованиями и голой функциональностью языка бизнеса возникает конфликт, который и пытается разрешить Уайт.

«Поэтом живет человек на земле», — писал немецкий поэт Фридрих Гельдерлин. Эта фраза обозначает гораздо больше, чем просто романтическое отношение к миру. В естественном языке все слова насыщены смыслом, каждый человек — от природы поэт. Греки называли поэзией любое действие. На семинарах, цитируя поэтов — от Гомера до Евтушенко, Уайт возвращает управленцам ощущение смысловой открытости. «Я стараюсь вызвать чувство благоговения перед „другим“, тем, что существует в мире помимо работы и денег», — говорит он.

Когда-то англичанин Перси Шелли назвал поэтов «непризнанными законодателями мира». В лице Уайта поэт пытается стать законодателем корпоративной культуры. Писать стихи, конечно, всем не придется, а вот стремление поэтизировать бизнес совсем неплохая тенденция. □

лучшее из блогов

Том Асакер,
автор книги «Чистый
взгляд»

Маркетологам часто говорят: ваши продукты должны быть аутентичными. Но что такое аутентичный сыр? аутентичный банк? искренние макароны? Призывы к аутентичности остаются шаманским заклинанием. Будем реалистами: никто не ждет от корпораций искренности. Потребителям нужна хорошо сыгранная пьеса под названием «бренд». Проблемы начинаются там, где пьеса плохо сыграна, а не там, где актеры делают свою работу.

BLOG: A Clear Eye
<http://www.acleareye.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

30 лет назад компании мечтали создавать великие логотипы, которые могли бы навсегда запасть в душу потребителю. А недавно британское государство выложило за неудачный олимпийский логотип \$800 тыс. Часто забывают, что создание логотипа не конкурс популярности. Найдите абстрактный образ, по возможности лишенный собственного смысла. Наполнить его смыслом — задача бренда. Логотип — это только этикетка, ждущая, чтобы ее осмыслили.

BLOG: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Ричард Флорида,
автор книги «Креатив-
ный класс»

Работа становится постгеографической. В компании Best Buy менеджмент решил внедрить организацию труда по принципу «где угодно, когда угодно». Теперь 4 тыс. штатных сотрудников будут работать по системе «ориентация только на результат». Постгеографическими могут стать и другие сферы жизни: обучение, досуг. И когда технология освободила нас от привязки к работе, место, где мы живем, становится для нас важным как никогда.

BLOG: CreativeClass.org
<http://creativeclass.typepad.com>



Убивая рекламу

текст: **Алексей Гостев**

«Заканчивается эпоха баннеров, всплывающих окон и рекламных „подсказок“. Им на смену придут оплаченные спонсорами анимационные ролики, короткие фильмы и даже сериалы», — говорит **Морис Леви**, президент крупнейшей международной коммуникационной компании Publicis Groupe, объявившей о запуске первого в мире сайта «брендированного контента» Honeyshed.

Помимо Honeyshed в Publicis Groupe этим направлением займутся еще несколько подразделений: Droga5 станет создавать виртуальные потребительские сообщества, Digitas будет производить контент для размещения на других сайтах, Denio сделает упор на маркетинговом консалтинге. Таким образом корпорация сможет контролировать всю цепочку стоимости новой индустрии — от создания до размещения.

Идея Honeyshed кажется абсурдной — потребители сами придут туда, чтобы понаблюдать за судьбой любимых брендов. Но проведенные его создателями исследования показывают, что пользователи в возрасте от 18 до 35 лет готовы заходить на новый сайт, несмотря на его исключительно коммерческий контент. «У современных потребителей особое отношение к брендам: для них они имеют самостоятельную ценность. Надо лишь, чтобы медиа, транслирующие эти бренды, не превратились в обычную рекламу», — считает Морис Леви.

Леви — один из самых влиятельных людей в мировой рекламной индустрии. Он работает в Publicis Groupe с 1971 года. А его восхождение к карьерным высотам началось с того, что на посту ИТ-директора он переписал все данные компании на магнитную ленту. Через несколько месяцев в офисе

Морис Леви

(на фото) — французский менеджер и предприниматель.

Родился в 1942 году в Марокко.

В 1971 году поступил на работу в компанию Publicis в качестве ИТ-директора.

В 1980-е годы тогдашний владелец компании Марсель Блештейн-Бланше назначил Леви руководителем управляющего комитета. С 1987 года — генеральный директор компании. После смерти Блештейн-Бланше, получив поддержку его наследницы Элизабет Бадинтер, руководит Publicis.

произошел пожар, и только благодаря созданной Леви системе копирования информации компания вернулась к нормальной работе в считанные недели. Приход в мир интернет-индустрии для бывшего ИТ-директора в каком-то смысле возвращение к истокам.

Разговоры о смерти рекламы идут давно. Сайт Honeyshed — это «фоторобот» одного из ее потенциальных убийц. По оценке **Скотта Витта** из компании Denio, «уже до конца этого года полдюжины крупнейших рекламных агентств создадут подразделения брендированного контента и попытаются выйти за пределы рынка традиционной рекламы».

В попытке стереть грань между рекламой и развлечением маркетологи исследуют все новые идеи: от брендированных эротических роликов, вывешиваемых на YouTube, до научно-популярных фильмов. 2003-й — \$5 млн, 2004-й — \$22 млн, а в 2005 году, по оценке Branded Content Marketing Association, этот рынок в США превысил \$100 млн. Но по-настоящему эпоха брендового контента начинается лишь сейчас, с выходом на рынок крупных игроков, подобных Publicis.

Publicis Groupe уже вложила в проект Honeyshed от \$5 млн до \$10 млн. Если он окажется удачным, возникнет интересная ситуация, когда объединенные на одной площадке бренды вынуждены будут вступать в отношения друг с другом. Наверняка начнут завязываться трудно предсказуемые альянсы и комбинации. Бренд превратится в элемент сюжета, а маркетинг из монолога — в полифоническую пьесу, эффект от которой, впрочем, все равно придется подсчитывать. Во всяком случае, смотреть на это должно быть интереснее, чем на традиционные рекламные ролики. □



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Олег Седелев рассчитывает, что его Massmailer превратит \$1,5 тыс. личных денег в \$15 тыс. ежемесячного дохода

Вам письмо

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Когда прошлым летом программист, аспирант факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ имени Ломоносова **Олег Седелев** решил сменить работу, он даже не думал о том, чтобы начать собственный проект.

«Сидел и час за часом искал адреса кадровых агентств и крупных компаний. Свое резюме я направил примерно в 50 агентств и десяток фирм, среди них оказалась и одна из самых крупных международных ИТ-компаний, в которой я сейчас работаю», — вспоминает Олег. Через несколько месяцев, когда Седелев собирался лететь в Сочи, ему пришлось столкнуться с другой проблемой — поиском и прозвоном гостиниц, и он ужаснулся, сколько на это ушло времени. «В сети есть предложения „разошлю резюме“. Наверное, и тех, кто взялся бы обзванивать гостиницы, можно найти. Вопрос лишь в том, как доверить ответственную задачу непонятно кому, кроме того, еще неизвестно, как он распорядится этой информацией», — говорит Олег. Так появилась идея создать сервис рассылки запросов, которую пользователь мог бы сделать достаточно просто и быстро. При этом самостоятельно.

Сегодня проект Massmailer находится на стадии, которую принято называть стартапом. Не так давно команда отладила программу, начался поиск и привлечение клиентов. Суть проекта на первый взгляд проста: создается база коммерческих предприятий в самых разных сферах, пользователь, выбрав нужную категорию, получает возможность направить в компании запрос по интересующей его проблеме. Это могут быть условия кредитования, поиск работы, наличие свободных мест в гостинице. Тематические рассылки напоминают спам, только они ничего не рекламируют. «Компании сотрудничают с нами, потому что мы вручную фильтруем запросы пользователей. Бывает, человек пишет просто „ищу работу“ и собирается это рассылать», — рассказывает создатель проекта.

Пока в Massmailer обработано всего около сотни запросов, но, как уверяет Седелев, уже ясно, что компании понимают удобство маркетингового инструмента: не они навязывают потребителям свой продукт, а сам потребитель выходит с ними на связь и предлагает удовлетворить его по-

план действий

- расширить базу компаний — клиентов сервиса рассылки массовых потребительских запросов
- привлечь новых посетителей, провести в интернете масштабную рекламную кампанию сервиса; добиться уровня 500 новых зарегистрированных пользователей в день
- привлечь инвесторов, вывести сервис на рынки других стран

требность. Пока все вложения в проект — личные деньги Олега, главные затраты ушли на продвижение. «Мы стартовали в декабре 2006 года и потратили около \$1,5 тыс. Сейчас хотим развернуть более масштабную рекламную кампанию, чтобы привлекать минимум 500 новых зарегистрированных пользователей в день», — рассуждает Седелев.

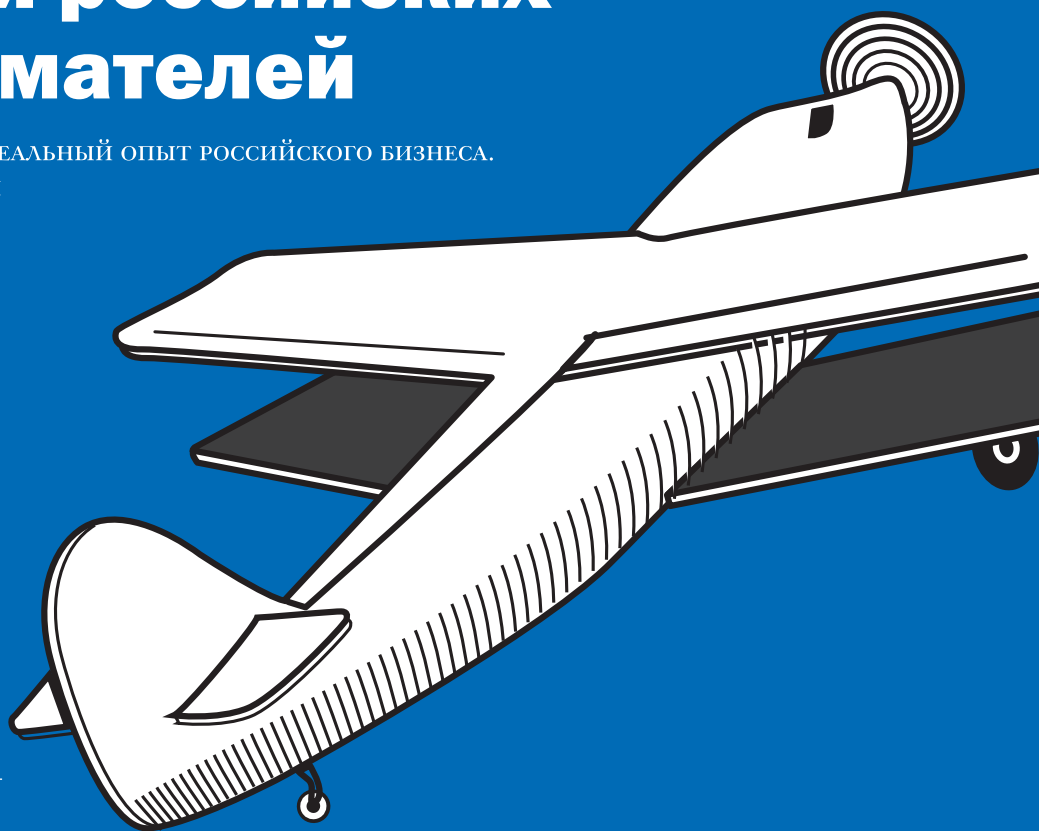
Олег считает, что у проекта, разработанного им вместе с другом, отличное коммерческое будущее. «В сети аналогов мы не нашли. Хотим сделать сервис недорогим и, следовательно, доступным, то есть в зависимости от широты охвата один запрос будет стоить пользователю от \$1 до \$5. Сначала воспользуемся самой простой формой оплаты — через SMS-сообщение», — объясняет создатель сайта. В дальнейшем, как считает Седелев, прибыль можно будет получить также за счет контекстной рекламы и платы с компаний за внесение в базу. Если проект будет успешно развиваться дальше, то, по прикидкам Олега Седелева, сможет приносить около \$500 дохода в день. Но на этом создатель Massmailer останавливаться не собирается. «Когда обкатаем эту модель в Рунете, можно будет привлечь инвесторов, выйти на рынки других стран», — говорит Олег. Сейчас он по-прежнему остается сотрудником ИТ-компаний, но, если удастся претворить планы в жизнь, возможно, полностью посвятит себя этому проекту. □

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



Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

Книга, написанная читателями. Реальный опыт российского бизнеса.
Эльдорадо практических решений



спрашивайте книгу:

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

Коммерсантъ





лаборатория

МОТИВАЦИЯ

НОВЫЕ НИШИ → с54

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ → с58

СЛОВА «РАБОТНИК» И «РАБ» БОЛЬШЕ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ СИНОНИМАМИ. КОМПАНИИ ВНЕДРЯЮТ РАЗНЫЕ ФОРМЫ SMART-ТРУДА, ПРЕДЛАГАЯ СОТРУДНИКАМ БОЛЬШЕ СВОБОДЫ В ОБМЕН НА ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬ. ОДНАКО В РОССИИ «УМНЫЙ ТРУД» ПОКА ЭКЗОТИКА.

Вон из офиса

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрация:

роман годунов

Разрыв с корпорацией

У МЕНЕДЖЕРА телефонной компании Verizon **Бренды Чемпион** очень ответственная работа — она обеспечивает бесперебойные звонки заключенных из тюрем. Бренде подчиняется 15 человек, но она не знает их в лицо. Офиса Verizon Бренда вообще никогда не видела: она работает у себя дома, делая перерывы, чтобы погулять с собакой или приготовить обед.

Бренда Чемпион пользуется результатами революции, произошедшей в 1990-е годы на американском рынке труда (см. справку на стр. 51). Работодатели предложили сотрудникам так называемый «умный труд» (smart work). Его суть — в разрыве одной из нитей, связывающих работника и организацию. Например, удаленная работа позволяет человеку разорвать **пространственную связь** с офисом и дает ему возможность самому контролировать свои передвижения. Свободный график (разрыв **временной связи**) возвращает сотруднику контроль над личным временем. А внештатная работа разрывает **организационную связь**, и человек может свободно предлагать свои услуги разным корпорациям. Но взамен компании получили лояльность персонала.

В 1990-е годы smart-труд пришел и в Россию, но, как выяснил **СФ**, до сих пор лишь немногие компании готовы предоставить сотрудникам желанную свободу. Совместно с Национальным союзом кадровиков (НСК) мы опросили 847 HR-менеджеров и выяснили, что 54% работодателей вообще не используют ни одну из форм smart-труда. В свое оправдание кадровики приводят разные аргументы (см. график на стр. 52). «Smart-труд принесет моей компании одни убытки», — уверен президент крупного машиностроительного холдинга.

Однако, изучив аргументы компаний, **СФ** пришел к выводу, что причина недоверия к «умному труду» скорее в головах руководителей.

Работа вне времени

ИЗ ВСЕХ ФОРМ SMART-ТРУДА наибольшей популярностью в России пользуется свободный график, при котором сотрудники распоряжаются рабочим временем по собственному усмотрению. Такой подход используют 37% работодателей. При этом компания сохраняет прямой контроль над сотрудником — ему все равно придется ходить в офис.

Такой способ организации труда принят, например, в ИТ-компаниях «Мирантис».

с49



Современный сотрудник готов работать где угодно, лишь бы не ходить в офис каждый день

«Либо вы работаете полный день и получаете стабильную зарплату, либо сами распоряжаетесь своим временем, но получаете немного меньше»

Каждый программист должен отработать в неделю 40 часов, но может выбрать сам, сколько времени он проведет в офисе. «При желании сотрудник может отработать недельную норму за двое суток», — говорит директор по персоналу **Марина Симонова**. По ее словам, свободный график является дополнительным бонусом для людей творческих профессий. И действительно, в «Мирантисе» очень низкая текучка среди программистов.

Некоторым компаниям использование свободного графика даже позволяет упорядочить свою деятельность. На должности ассистентов в небольшом агентстве PR Partner обычно претендуют студенты, которые совмещают работу и учебу. Для них

возможность управлять своим рабочим графиком — большое преимущество, быть может, более важное, чем деньги. «Я говорю сотрудникам: либо вы работаете полный день и получаете стабильную зарплату, либо сами распоряжаетесь своим временем, но будете получать немного меньше», — говорит генеральный директор PR Partner **Инна Алексеева**.

Тем, кто выбрал гибкий график, количество рабочих часов в неделю определяет непосредственный руководитель исходя из объема работ. Но сотрудник вправе сам распределить эту нагрузку по дням. Поскольку оплата при гибком графике почасовая, компании не приходится платить людям, когда работы нет.

В PR Partner не ставили специальной задачи сэкономить на зарплате, но оказалось, что в среднем ассистент с гибким графиком отрабатывает менее 40 часов в неделю, благодаря чему компания платит ему примерно на \$100 меньше, чем тем, кто приходит на полный день.

Впрочем, несмотря на определенные плюсы, многие работодатели категорически против введения свободного графика (так ответили 19% опрошенных нами HR-менеджеров). Они опасаются, что компания потеряет управляемость. «„Уралсиб“ не будет использовать свободный график», — говорит начальник отдела по работе с персоналом этой компании **Дмитрий Митбрейт**. — Это может привести к хаосу в нашу внутреннюю работу».

Домашний труд

«МЫ НИКОГДА НЕ ПОЗВОЛИМ сотруднику работать дома», — признается директор по персоналу компании «Эстана» (эксклюзивный дистрибутор Mehx

и Calvin Klein Jeans) **Екатерина Днепровская**. — Это противоречит нашей корпоративной культуре».

Удаленная работа, когда сотрудник трудится не в офисе, а у себя дома, — одна из самых популярных форм взаимоотношений компании и сотрудника на Западе. Общение с руководителем и коллегами происходит на расстоянии, поэтому такую форму труда называют «телеработа».

Однако российские работодатели не слишком доверяют «телеработе» — 66% участников нашего опроса не готовы предоставить сотрудникам возможность работать дома. Работодатели боятся, что разрыв пространственной связи с сотрудником ведет к полной утрате контроля над ним. К тому же многие считают, что «виртуальное» рабочее место обходится слишком дорого. «Большинство наших работников — люди процесса, а не результата, ими нужно постоянно управлять», — говорит Екатерина Днепровская. — Кроме того, удаленная работа требует трат, например оплаты мобильного интернета».

Чаше всего такие опасения необоснованны. Например, все работники регионального отдела рекрутинговой компании «Метрополис» уже несколько лет трудятся вне офиса. В свое время фирма сама им это предложила. «Сотрудники регионального отдела должны контактировать с дальневосточными партнерами в ранние утренние часы, когда в московских офисах рабочий день еще не начался», — объясняет президент «Метрополиса» **Валерий Поляков**. На переводе сотрудников на домашний режим компания сумела еще и сэкономить.

Разовые траты на одного удаленного сотрудника в «Метрополисе» включают

В Средневековье по улицам европейских городов бродили солдаты, готовые служить любой армии, которая заплатит. Этих людей называли free lance, то есть «свободная пика»

покупку компьютера, телефона (иногда еще и факса), а также оплату подключения к интернету — всего около \$800. Однако оснащение одного офисного рабочего места стоит примерно столько же, плюс еще расходы на мебель — \$300–500. На содержание одного удаленного рабочего места (оплата трафика и неограниченного объема междугородней связи) «Метрополис» тратит \$150–200 в месяц. Но офисные сотрудники тоже пользуются телефоном и интернетом, а месячная аренда рабочего места (в среднем 5 кв. м) обходится компании около \$250. Наконец, удаленная работа позволяет «Метрополису» экономить на зарплатах. Обычно офисный сотрудник проводит в дороге два часа в день, то есть фактически тратит на работу не восемь, а десять часов. Валерий Поляков считает, что экономия двух часов на дорогу — резонное основание платить надомникам на 20% меньше по сравнению с офисными работниками. Таким образом, компания может сократить общие затраты на одного сотрудника примерно на 30%.

Правда, контроль за удаленными сотрудниками — дело действительно непростое. Поскольку «телесотрудник» работает дистанционно, то и компании придется осваивать методы дистанционного управления. Все удаленные сотрудники «Метрополиса» отправляют копии своих деловых писем Валерию Полякову. «Я их обычно не читаю, но иногда просма-

триваю, чтобы быть в курсе их дел. И работники это знают», — говорит Поляков.

Фирма «Московские окна» позаимствовала метод контроля у служб такси. Примерно год назад компания разрешила замерщикам окон сразу заключать договоры, чтобы экономить время клиентов (раньше заказчику приходилось специально приезжать в офис). После того как замерщики стали получать на руки деньги, у компании возникла необходимость в усилении контроля. «Московские окна» ввели должность менеджера-диспетчера. Сначала клиент звонит диспетчеру и договаривается об удобном времени визита замерщика. Тот получает информацию от диспетчера и выезжает к клиенту. Замерщик обязан совершить два звонка: сначала сообщить диспетчеру, что благополучно добрался до места, а потом доложить об итогах. Затем менеджер звонит клиенту и перепроверяет информацию.

Вольные стрелки

В СРЕДНЕВЕКОВЬЕ по улицам европейских городов бродили солдаты, для которых цвет флага не имел никакого значения — они были готовы служить любой армии, которая заплатит. Этих людей называли free lance, то есть «свободная пика».

Современные фрилансеры — это скорее индивидуальные предприниматели. Они оказывают компаниям услуги, которые требуются не постоянно, а время от времени. Так работают многие реклам-

Трудовая революция

Еще лет двадцать назад трудовой контракт между работником и корпорацией исключал использование smart-труда. Люди работали «от звонка до звонка», за что компании предоставляли им гарантию материальной защищенности. Однако в 1990-е годы западным компаниям пришлось предложить сотрудникам новый контракт: лояльность в обмен на личную свободу. Дело в том, что бонусы, которые получали сотрудники, обесценились. В погоне за эффективностью компании начали увольнять персонал, да и бизнес утратил стабильность. Так, в списке из 500 компаний, на основе показателей которых рассчитывался индекс Standard & Poor's в 1957 году, через сорок лет сохранились 74. Люди, которых лишили уверенности в будущем, потребовали вернуть им личное время и свободу. И работодатели капитулировали.

По данным профессора MIT **Томаса Малоуна**, сейчас 25% американцев зарабатывают, не состоя в штате какой-либо организации. В 2006 году почти 29 млн американцев (около 20% всей рабочей силы) зарабатывали, не выходя из дома. По прогнозам ассоциации WorldAtWork, к 2010 году их число увеличится до 100 млн. Удаленная работа активно используется и госорганизациями. Из почти 1,8 млн федеральных служащих США около 150 тыс. работают на дому. Борьба сотрудников за свою свободу продолжается — они добиваются законодательного признания smart-труда. Кое-какие успехи уже есть: удаленная работа уже регулируется в США трудовым законодательством. Например, закон запрещает работодателю принуждать сотрудника к «телеработе». Впрочем, если сотрудник сам потребует предоставить ему рабочее место, работодатель пока еще вправе ему отказать.



Генеральный директор издательства «Гелеос» Левон Григорян сделал ставку на фрилансеров

ные агенты, дизайнеры, журналисты и т. д. Существуют даже фрилансерские профессии. «Страховые компании почти никогда не берут агентов в штат», — говорит директор по персоналу компании РОСНО Наталья Хорошильцева.

Российские компании не очень любят «свободных художников» — труд фрилансеров используют лишь 9,7% опрошенных нами кадровиков. Они считают, что человек, формально не связанный с компанией трудовыми отношениями, не может быть лояльным и представляет угрозу для бизнеса. Однако некоторые компании находят выход из этой ситуации.

Генеральный директор издательства «Гелеос» Левон Григорян изначально проектировал свою организацию таким образом, чтобы в штате работали только ключевые сотрудники. Сейчас у компании более 300 внештатных работников — почти в 10 раз больше, чем штатных. К примеру, в «Гелеосе» нет ни одного штатного редактора и корректора. «Мы с 35 сотрудниками занимаем 1,5% российского книжного рынка», — говорит Левон Григорян. — У конкурентов эти цифры вызывают удивление и зависть».

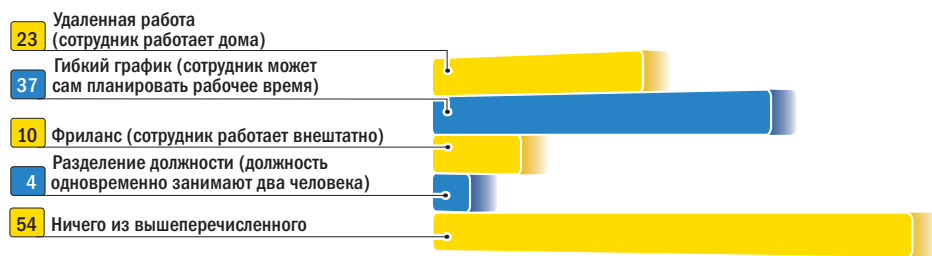
Любовь Григоряна к «свободным художникам» на первый взгляд выглядит несколько странно — за одну и ту же работу внештатник требует больше, чем получил бы штатный сотрудник. Но компания экономит на другом: не нужно платить за фрилансера ЕСН и предлагать ему социальные льготы. Он работает дома и, в отличие, скажем, от удаленного сотрудника, использует собственные средства производства. Кроме того, для содержания штата из 300 сотрудников «Гелеосу» пришлось бы снять офис площадью не менее 1500 кв. м и платить за его аренду почти \$1 млн в год.

Кроме денежной экономии использование внештатного труда дает компании и другие преимущества. «Устройство нашей фирмы позволяет нам мгновенно реагировать на изменение рыночных условий и привлекать ровно столько ресурсов, сколько нужно», — говорит Левон Григорян. Если дела ухудшатся, «Гелеосу» не придется увольнять массу людей и реформировать организацию. Такой подход, например, позволил компании пережить кризис 1998 года.

Проблему контроля качества работы фрилансеров «Гелеос» решает просто: наказывает их деньгами. «Мы просто не платим за некачественную работу», — объяс-

Гибкий подход

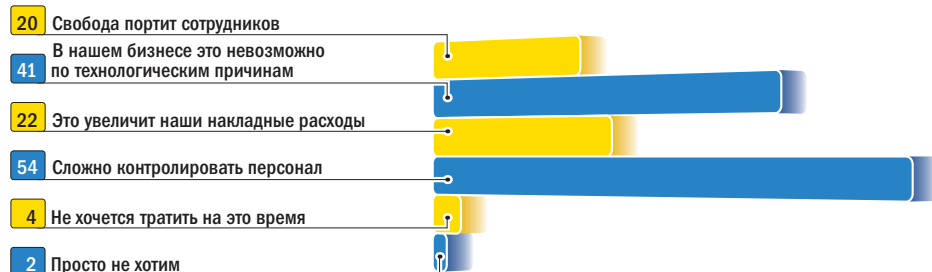
Какие формы трудовых отношений использует ваша компания?



В опросе приняли участие 847 менеджеров; можно было выбрать несколько вариантов ответа

Учет и контроль

Если вы не используете ни одну из указанных выше форм трудовых отношений, то почему?



Ответили 456 HR-менеджеров из 847, принимавших участие в опросе; можно было выбрать несколько вариантов ответа

Источник: Национальный союз кадровиков

няет **Левон Григорян**. А вот контролировать сроки сдачи гораздо сложнее. Как правило, фрилансеры берутся сразу за несколько проектов и выстраивают их в порядке приоритетности для себя. Поэтому очень важный для компании проект может оказаться для самого фрилансера второстепенным. «У нас есть переводчик, который обещает сдать текст к 2009 году, — говорит Левон Григорян. — Это ненормально». Чтобы избежать накладок со сроками, «Гелеос» использует систему резервирования — на каждого занятого в проекте «свободного художника» приходится по два фрилансера-дублера. Если один из работающих фрилансеров не успевает сделать работу, его место немедленно занимает другой. Всего в базе компании около 1000 фрилансеров, но, как говорит Левон Григорян, этого явно недостаточно. «Мы бы заплатили хорошие деньги рекрутинговой компании, которая найдет нам еще 10 тыс. фрилансеров», — говорит Григорян.

Несмотря на многие плюсы, область применения фрилансерского труда все-таки ограничена. Так, фрилансеров предпочитают не брать на работу, связанную с материальной ответственностью. Кроме того, «вольному стрелку», который работает сразу на несколько организаций, невозможно доверить коммерческую тайну.

Две головы лучше

КОГДА ГЛАВА FOX GROUP **Питер Чернин** хочет пообщаться с руководителем 20th Century Fox Television (подразделение по производству сериалов), он говорит: «Найдите Дану или Гэри». Вот уже почти 10 лет компанию возглавляют два президента, имеющие одинаковые полномочия, — **Дана Уолден** и **Гэри Ньюмен**. Благодаря «двухголовному» руководству компания увеличила эффективность производства в пять раз — один руководитель просто не справился бы с такими масштабами.

Разделение одной работы между двумя сотрудниками (job sharing) — модный HR-инструмент. В первую очередь это бонус для сотрудника, который не в состоянии выполнить весь объем работы. О такой форме занятости часто мечтают беременные женщины и люди предпенсионного возраста. В США даже существуют специальные сайты, которые предлагают услуги по поиску «партнера для работы».

Компания тоже может извлечь выгоду из разделения должностей. После того

Благодаря «двухголовному» руководству компания увеличила эффективность производства в пять раз — один руководитель просто не справился бы с такими масштабами

как в 2000 году группу «BBDO Москва» покинул гендиректор **Кристиан Гонт**, его полномочия были распределены между двумя сопresidentами — **Игорем Лутцем** и **Эллой Стюарт**. Лутц отвечает в компании за креатив, а Стюарт — за финансовый блок. С помощью такого тандема BBDO стала одной из крупнейших маркетинговых компаний России.

Однако чаще использование job sharing в России оборачивается курьезами. Вот что рассказывает пресс-секретарь НСК **Мария Маркина** о компании, в которой она раньше работала: «Нашего директора по маркетингу уволили, и фирма нашла нового человека на его место. Но уволенный директор бросился в ноги собственнику и разжалобил его так, что был восстановлен в должности». В результате компания платила две зарплаты за одну и ту

же работу, хотя все решения принимал новый сотрудник.

Job sharing — пока еще экзотика для российских работодателей. Почти 48% участников нашего опроса признались, что не собираются использовать такую форму труда — слишком высоки издержки. «У нас нет «двухголовых» вакансий, — говорит генеральный директор компании «Московские окна» **Роман Лукьянчиков**. — Если одному из наших сотрудников не хватает каких-то способностей, мы его увольняем и берем на замену человека из другой компании».

В общем, внедрение прогрессивных форм smart-труда в России идет с переменным успехом. Компании пока не считают свободу сотрудников великой ценностью и покупают их лояльность в первую очередь деньгами. А это тупиковый путь. **СФ**

Moscow Business School
Leadership Energy

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

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

БОНУС-КОД 495138
скидка 5%

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

НА РЫНКЕ ОБЩЕПИТА ПОЯВИЛСЯ «НОВЫЙ» СЕТЕВОЙ ФОРМАТ — ХОРОШО ЗАБЫТЫЕ РЮМОЧНЫЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ ИСПЫТАНИЯ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ FAST-DRINK И НА ТРЕЗВУЮ ГОЛОВУ ОЦЕНИЛ ЕЕ РЫНОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ. текст: **Оксана Царевская**

Общедринк в законе



Уже в будущем году не менее полусотни «Сухих законов» будут равняться в Москве на массы

А трое появились неслучайно

«И С ГОРБАЧЕВЫМ, И С ЛИГACHEВЫМ я в свое время спорил, что надо восстанавливать рюмочные. Хочет человек выпить — пусть выпьет, но пусть и закусит. В старину говорили: беда не в том, что много пьют, а в том, что мало закусывают». Эта цитата из дневников митропо-

лита Волоколамского и Юрьевского **Пити-рима** свидетельствует о том, что эпоха ренессанса советских рюмочных могла бы начаться еще двадцать лет назад. А также о том, что удачные бизнес-идеи витают в воздухе и даже посещают духовных пастырей.

В наше время предпринимательскую инициативу благословляет администра-

тивный ресурс. Два года назад губернатор Санкт-Петербурга **Валентина Матвиенко** заявила: «Лучше человек цивилизованно выпьет стопку водки, вместо того чтобы купить бутылку и пить у ларька из горла». Вскоре после этого в Петербурге появились четыре новенькие рюмочные.

В Москве соответствующих руководящих указаний никто не давал, однако

в апреле этого года компания «Городской проект» открыла уже третью точку. К концу 2007 года управляющий сетью «Сухой закон» **Алексей Велиляев**, ранее работавший с сетями «Ростикс», «Му-му» и «Габ-ли», обещает запустить еще 17. Для Москвы, где, по подсчетам **СФ**, не больше десятка заведений относится по общепитовской классификации к разделу «рюмочные», это серьезная заявка.

Сделана отметка на стакане

В РЮМОЧНОЙ «СУХОЙ ЗАКОН» на площади Ильича все совсем не так, как бывает в рюмочных. Нет крапчатых пластиковых стоек, мутных окон и искусственных цветов. Нет даже мух и дыма коромыслом. Вместо этого добротные деревянные столы, чистота, кондиционеры и высокие столики, за которыми можно стоять, а можно сидеть на барных стульях. Наверное, у бывшего завсегдатая советских fast-drink все это может вызвать фрустрацию. Но это не беспокоит **Лидию Витковскую** и **Дениса Михайлова** — авторов хорошо забытой новой концепции. Бывшие слушательница Высших режиссерских курсов и выпускник МАРХИ просто решили создать питейное заведение с хорошей атмосферой, где им самим не стыдно было бы недорого выпить и перекусить.

«Мы просто вспомнили свое студенческое время и „пьяные экскурсии“ по Москве, — говорит Денис Михайлов, директор по развитию компании „Городской проект“. — Некоторые рюмочные, кстати, располагались в зданиях, которые считались памятниками архитектуры». Прошлой весной воспоминания молодости вылились на бумагу в виде бизнес-плана, а через два месяца у компаньонов появились и инвесторы, и управляющий.

Крепчайшую философию советской рюмочной компаньоны постарались разбавить элементами роскоши — закуской, телевизорами и домино. Партнеры обещают, что скоро здесь даже появится духовная пища: подшивки журналов «Техника — молодежи» и «Знание — сила». «Советские рюмочные практически не отличались от магазинов: в них лишь выдавался стакан, и разрешалось тут же выпивать, — говорит Лидия Витковская. — Мы же хотим, чтобы наши рюмочные были местом не только для потребления крепкого алкоголя, но и для проведения времени».

Крепчайшую философию советской рюмочной компаньоны постарались разбавить элементами роскоши — закуской, телевизорами и домино

Равнение на массы

СУДЯ ПО КАРТЕ АЛКОГОЛЯ (107 позиций), проводить время в «Сухом законе» предстоит самым широким слоям населения: студентам, клеркам, интеллигенции, пролетариату и пенсионерам. Наряду с портвейном «777» и дешевыми сортами водки (по 29,5 руб. за 50 г), имеются «Путинка», «Абсолют», текила и Hennessy VSOP (329 руб. за 50 г). Для студентов, чьи вкусы успели воспитать пивоваренные компании, — 15 сортов пенного напитка. Не исключено, что даже случайная, «истонченная гламуром» посетительница найдет что-нибудь близкое к нынче модным яблочному мартини или мохито.

Среди целевой аудитории рюмочных есть довольно интересный сегмент, который отдельно не рассматривается исследователями рынка. Это люди с импульсным спросом на алкоголь и те, кто посещает питейные заведения попутно. В отличие от Европы в России не принято справлять малую алкогольную нужду у барных стоек ресторанов. «Однако забежать на десять минут в рюмочную, пельменную или чебуречную, чтобы „хлопнуть“ 50 грамм и закусить бутербродом, способны многие», — говорит Алексей Велиляев.

Такая широта охвата целевой аудитории кажется излишней. Более того, здесь чувствуется глубокий стилистический конфликт, как между персиковым ликером и коктейлем «Ерш „Хреновый“», размещенными на одной странице меню.

Но, похоже, эклектика — маркетинговая изюминка проекта. Член европейского совета директоров холдинга Neims **Николас Коро** считает, что такой стилистический разброд позволяет охватить сразу несколько направлений по позиционированию и на каждое может найтись свой лояльный потребитель.

Тем не менее готовность угодить любой аудитории может сыграть с «Сухим законом» злую шутку. Так в свое время произошло с сетью «Русское бистро». Этот русский McDonald's стал в конце 1990-х пионером формата сетевых рюмочных. Правда, вряд ли это входило в осознанные маркетинговые планы тогдашнего руководства сети. Просто после августовского кризиса 1998 года нужно было хоть как-то поддержать падающую популярность заведений, поэтому в меню и была введена водка. В итоге все получилось как нельзя хуже. Прежнюю аудиторию — трезвых любителей кулебяк и расстегаев — «Русское бистро» растеряло, а новую — алкогольную — так и не завоевало.

Сегодня от трех десятков точек «Русского бистро» осталось лишь три. С начала этого года восстановлением бизнеса и реабилитацией брэнда занимается новая команда, а уже через три года сеть должна насчитывать 100 заведений. По словам директора по развитию сети «Русское бистро» **Тимура Шарипкулова** (как он сам признался, жесткого противника алкоголя), крепкие напитки там по-

реклама

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

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

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

Коммерсантъ



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Алексей Велиляев надеется поддерживать рентабельность рюмочных на уровне 15%

Напрямую конкурировать «Сухому закону» не с кем. Те заведения, которые сохранили название или дух советских рюмочных, скорее маркетинговые партнеры

даваться не будут. Это означает, что объявившее сухой закон «Русское бистро» конкурировать с «Сухим законом» не станет.

Море по колено

И НЕ ТОЛЬКО «РУССКОЕ БИСТРО». Напрямую конкурировать «Сухому закону» в принципе не с кем: сетевых рюмочных в Москве нет. А те заведения, которые сохранили название или дух советских рюмочных (например, «Второе дыхание» в Замоскворечье — самая известная сего-

дня рюмочная столицы), скорее не конкуренты, а маркетинговые партнеры. На их фоне особенно отчетливо видны преимущества «Сухого закона».

По среднему чеку (200 руб.) «Сухой закон» может поспорить за аудиторию с «Му-му» **Андрея Деллоса** или «Граблями» **Романа Рожниковского**, где средний чек составляет 220 руб. Однако Рожниковский не опасается конкуренции с заведениями своего бывшего управляющего: «Сегодня места всем хватит». Сам Алексей

Велиляев уверен, что главный конкурент его заведения — парапёт возле метро, где каждый вечер собираются молодежь и люди среднего возраста.

Помочь «Сухому закону» справиться с этим соперником может новая законодательная инициатива. В мае Госдума приняла (пока в первом чтении) закон, предусматривающий полный запрет на распитие пива в общественных местах. Впрочем, как считает Тимур Шарипкулов, новый закон — это скорее счастливый билет для пивных баров. Например, на новые партии клиентов имеет смысл рассчитывать таким заведениям, как «Кружка». Если, конечно, они не достанутся пивзаводу «Очаково», который собирается выйти на рынок общепита. По крайней мере, его планы открыть в Москве 200 спортбаров выглядят довольно агрессивными.

Найден ли укромный уголок?

УЧАСТНИКИ РЫНКА И НАБЛЮДАТЕЛИ в целом благосклонно оценивают затею «Сухого закона». Как говорит генеральный управляющий компании «Арпиком» **Михаил Зельман**, идея рюмочных напрашивалась давно. В свое время об интересе к этому формату говорили нижегородский ресторатор, генеральный директор ГК «Пир» **Олег Кондрашев** и один из владельцев питерской сети «Чайная ложка» **Борис Крупкин**. «Сеть рюмочных — отличная идея, — уверена председатель совета директоров агентства „Комкон“ **Елена Конева**. — Это массовый потребительский сегмент. Странно, что им не занимались раньше».

Массовый и практически не освоенный рынок fast-drink исследователи между тем даже не выделяют как особую группу. Основываясь на среднем чеке и принципе обслуживания, исследовательская компания Discovery Research Group относит рюмочные в сегмент fast casual (другое название — quick & casual). Это заведения, соответствующие формату бывших советских столовых, где посетители выбирают из заранее приготовленных блюд. По оценкам исполнительного директора Discovery Research Group Ильи Ломакина, в структуре московского общепита рестораны этой концепции занимают не более 10% (\$1,4 млрд из \$14 млрд), однако их объем способен вырасти втрое — примерно до \$4,2 млрд.

Тем не менее в освоении бескрайних общепитовских просторов есть препятствия.

По словам Михаила Зельмана, помешать этому формату развиваться может перегретый рынок недвижимости. По его словам, помещения площадью 100–150 кв. м в проходных местах — наиболее востребованный формат. На те же метры претендуют аптеки, салоны связи, подарочные бутики и банковские отделения.

Помочь здесь может федеральный закон «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр». Так, не без его помощи на месте бывших игорных заведений Санкт-Петербурга появились две новых «Первых рюмочных». Как рассказала **Ольга Марченко**, директор департамента общественного питания компании «Стэк», занимающейся в числе прочего игровым бизнесом, ее предприятие планирует и дальше размещать рюмочные и кафе в помещениях бывших игровых залов.

У «Сухого закона» такого ресурса нет. Даже несмотря на то, что к 1 июля московские игорные залы должны освободить помещения площадью менее 200 м, большого облегчения Велиляев не чувствует: найти подходящее помещение все так же трудно.

Засыхает плавленый сыр

«МЫ БЫЛИ БЫ РАДЫ, если бы рентабельность поддерживалась на уровне 15%», — говорит Алексей Велиляев. Скромность, как известно, украшает — считается, что это нижний порог рентабельности для московских заведений общепита с арендованными помещениями.

В рюмочных «Сухой закон» нет официантов. Однако, по мнению экспертов, это не столько экономия, сколько дань формату. Самообслуживание в общепите обычно вводится не из желания сократить затраты на персонал, а для того, чтобы увеличить пропускную способ-

Развитию рюмочного формата может помешать перегретый рынок недвижимости. На те же метры в Москве претендуют аптеки, салоны связи, подарочные бутики и банковские отделения

ность заведения. Не секрет, что фонд оплаты труда официантов складывается главным образом из чаевых. «Поэтому самообслуживание в точках общепита если и сокращает затратную часть, то ненамного — до 5%», — считает генеральный директор консалтинговой компании «Ресткон» **Андрей Петраков**.

Еще один фактор, способный помочь сети оставаться в рамках среднерыночной рентабельности, — отсутствие кухни, вернее, отведенного под нее специально помещения. Цыпленок, голубцы и свиная рулька готовятся из полуфабрикатов, которые закупаются на фабрике-кухне, а до кондиции доводятся тут же, за барной стойкой. В «Сухом законе» под зал для посетителей отведено 70% арендуемого помещения.

Где же ты, друг?

УЖЕ В 2008 ГОДУ «Сухих законов» в Москве должно быть не менее 50. А затем рюмочные пойдут в регионы. Партнеры не исключают, что развиваться дальше будут по франчайзингу. По мнению главного редактора журнала «Ресторатор» **Дмитрия Грозного**, спрос со стороны малого бизнеса на подобные франшизы будет. Но к моменту массовой продажи франшиз необходимо отработать технологию и построить сильный бренд. «Чтобы не получилось так, как в свое время с „Крошкой-картошкой“, — вспоминает Грозный, — бывшие франчайзи предпочли работать самостоятельно». В итоге

на месте старого бренда появились новые: «Чудо-картошка» в Питере и «Картофельный папа» в Нижнем Новгороде. Похоже, это и есть главная опасность франчайзингового пути. Если московским последователям формата и есть смысл покупать франшизу, то в регионах проще вложиться в свою сеть: рюмочная не бичом Ньютона и даже не McDonald's с его мировым брендом и технологией.

Возможно, что амбициозные планы по расширению сети строятся в расчете на интерес инвесторов. Рынок общепита вполне способен вызывать аппетит крупных фондов. Так, пять лет назад Baring Vostok Capital Partners купил долю в компании «Росинтер», а в 2005-м в портфеле шведского фонда Trigon Capital Group появился контрольный пакет сети «Идеальная чашка». Два года назад фонд Delta Private Equity Partners купил 45% Fast Food Industries, которой принадлежат закусочные «Прайм» (сейчас компания объединена с ресторанным холдингом «Пять звезд» **Аркадия Новикова**).

Управляющий директор Delta Private Equity Partners **Кирилл Дмитриев** заявил **СФ**, что на рынке общепита его фонд может заинтересовать уникальная ниша, где есть громадный потенциал роста. И хотя фонд избегает инвестировать средства в сферы, связанные с алкоголем, Кирилл Дмитриев положительно оценил саму идею сетевых рюмочных: «Уверен, проект вполне может быть финансово успешен». **СФ**

classified

услуги

Уредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

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

недвижимость

Продажа офиса 13860 м² Москва, участок 2,5 Га, ТП 2 МегаВата.
Срок аренды земли до 2017 года. Оформление в собственность за неделю.
www.ochakovo28.ru

Участок 198га. Смол. Обл. 8-985-920-2886

НЕДАВНО СРАЗУ ДВА БАНКА — «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ» И ПРОМСВЯЗЬБАНК — ОБЪЯВИЛИ О ПЛАНАХ ПО ЗАПУСКУ ОБЩИХ ФОНДОВ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ (ОФБУ). ПРИ ЭТОМ ОБА УЖЕ ИМЕЮТ И УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ, И ЛИНЕЙКУ ПИФОВ, А РЫНОК ОФБУ НАХОДИТСЯ НЕ В ЛУЧШЕЙ ФОРМЕ. ЧТО ЭТО — ПАРАДОКС ИЛИ СПОСОБНОСТЬ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ? **текст: Юлия Гордиенко**

Фонды недоверчивого управления



Центробанк контролирует деятельность ОФБУ, однако до сих пор не вписал этот инструмент в закон о банковской деятельности

Начальник департамента доверительного управления банка «Зенит» **Сергей Матюшин** поддерживает водителей маршруток. «Если существуют автобусы, это не значит, что маршрутки надо отменить только потому, что они едут в том же направлении», — говорит он. Под автобусами топ-менеджер подразумевает управляющие компании, под маршрутками — общие фонды банковского управления.

«Маршрутки» хотя и рапортуют о двукратном росте своих активов (см. график на стр. 59), однако сами признают: дело отнюдь не в сумасшедшей популярности, просто расти почти с нуля всегда легко. Тем временем «автобусный парк» расширяется год от года: только в открытых и интервальных ПИФах сейчас находится около 180 млрд руб., — почти в десять раз больше, чем в ОФБУ. Несопоставимо

и число «водителей»: если управляющих компаний на рынке коллективных инвестиций, по данным Investfunds, насчитывается 342, то банков, активно работающих с ОФБУ, чуть больше 30. При этом серьезными объемами средств оперируют лишь три-четыре крупнейших игрока: на долю «Петрокоммерца», «Зенита», Газпромбанка и Юниаструм банка, по данным Ассоциации защиты информации-

ных прав инвесторов (АЗИПИ), в первом квартале 2007 года пришлось свыше 87% всех сборов (см. таблицу на стр. 60).

На первый взгляд, в такой ситуации банковские фонды и вовсе должны были исчезнуть с рынка коллективных инвестиций, растворившись в массе ПИФов. Однако вот парадокс: уже несколько крупных банков, имеющих управляющие компании, напротив, принялись создавать и продвигать ОФБУ. Чтобы понять секрет банковских фондов, **СФ** рассмотрел проблемы, тормозящие их развитие.

Дитя амбиций

НА СВЕТЕ ОФБУ И ПИФЫ появились практически одновременно. В 1996 году были выданы лицензии первым паевым фондам: они оказались подотчетны Федеральной комиссии по ценным бумагам (ныне Федеральная служба по финансовым рынкам). Такое решение пришлось не по вкусу другому, более влиятельному в те годы регулятору — Центральному банку, имевшему собственные амбиции на рынке ценных бумаг. Через год ЦБ успешно лоббировал создание альтернативного инструмента коллективных инвестиций — ОФБУ, аналога которому, как уверяют в АЗИПИ, на мировом рынке не существует.

До кризиса 1998 года численный перевес был на стороне ОФБУ: по данным АЗИПИ, в 1998-м около 70 кредитных организаций организовали приблизительно 130 фондов, в то время как управляющих компаний, по данным Investfunds, к моменту дефолта насчитывалось лишь 10. Однако кризис надолго выбил из колеи и тех, и других.

Из ступора ПИФы вывел запуск пенсионной реформы в 2002 году. УК рассчитыв-

вали на работу с большими объемами пенсионных средств, что спровоцировало волну создания новых ПИФов — в том числе и банками, которые начали активно выделять управление активами в отдельный бизнес, создавая УК.

Самостоятельно заниматься коллективными инвестициями, развивая ОФБУ, банкам было некогда. С трудом восстановившись после финансового кризиса, они в первую очередь стали развивать основной бизнес. «Особенной заинтересованности в ОФБУ у банков не было, — вспоминает начальник отдела доверительного управления Абсолют-банка **Иван Фоменко**. — У них был значительно более надежный бизнес кредитования. А потому количество пайщиков ОФБУ было мизерным». Затем начался бум ипотечного, авто- и потребительского кредитования — и вновь собственная деятельность оказалась для банков более прибыльной. «Бизнес по управлению активами не является сверхдоходным, он требует серьезных вложений в инфраструктуру и управляющих, — говорит вице-президент УК „Ренессанс управление инвестициями“ **Юрий Емелин**. —

А также гибкой организации и оперативного менеджмента, которые плохо сочетаются с консервативными процедурами коммерческих банков». Именно поэтому до недавнего времени лишь немногие банки проявляли активность на рынке управления активами, заключает эксперт.

Однако загвоздка не только в доходности — в конце концов, те же банки с удовольствием создавали управляющие компании. Дело в том, что большинству потенциальных участников попросту непонятны правила игры. Шутка ли — само понятие ОФБУ не фигурирует ни в одном из существующих законов.

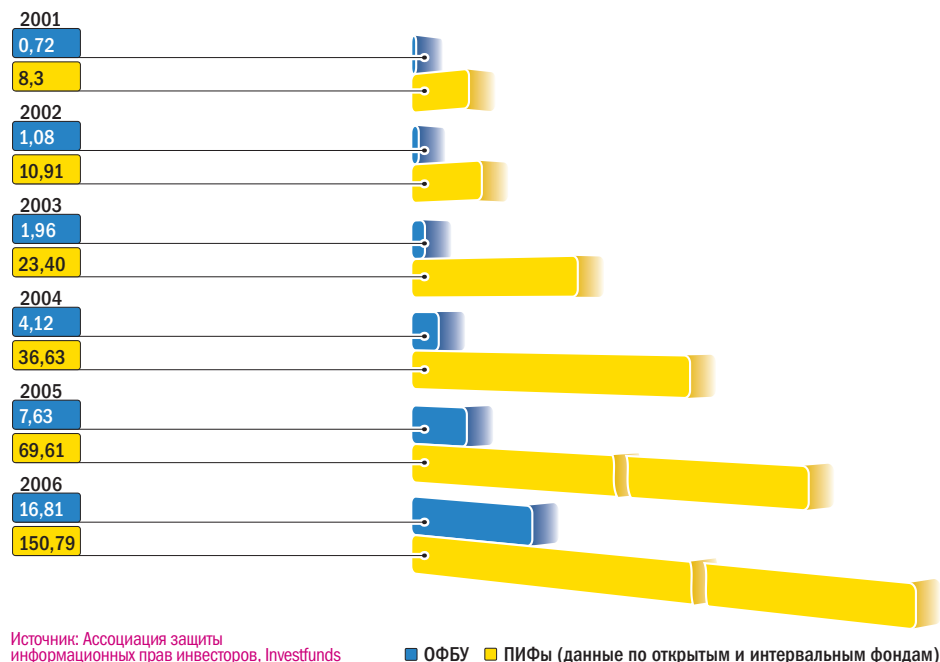
Буква закона

У СЕРГЕЯ МАТЮШИНА есть целая папка запросов, с которыми он обращается к различным регуляторам. Например, по вопросам налогообложения — в Минфин, о предоставлении отчетности — в ЦБ. Вопросы возникают постоянно. Например, может ли банк менять инвестиционную декларацию ОФБУ без дополнительного подписания соглашения с каждым клиентом. Начальник доверительного управления банка «Петрокоммерц» **Николай Лебедев** признается, что иногда консультируется с регуляторами, например при работе с деривативами. При этом ответы на запрос одного банка (его прихо-

Их не догонят

динамика активов под управлением ОФБУ и ПИФов

МЛРД РУБ.



дится ждать в среднем 30 дней) недействителен для других кредитных организаций: столкнувшись с той же проблемой, они должны принять аналогичные меры.

У управляющих паевыми фондами подобных проблем нет: катехизис ПИФов — постоянно совершенствующийся закон «Об инвестиционных фондах» считается одним из самых надежных и глубоко проработанных документов российского финансового рынка. А вот условия жизни ОФБУ с момента их создания так и не улучшились: как и в 1997 году, их деятельность регулируется инструкцией ЦБ №63 «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями Российской Федерации».

Конечно, существовать «по инструкции», пусть и морально устаревшей, все-таки можно. «Поскольку наши фонды работают с 2001 года, де-факто мы уже вышли из всех трудных ситуаций, — говорит Николай Лебедев. — Неразрешимых вопросов не существует. Однако хотелось бы ввести единые стандарты для работы ОФБУ».

По сути, игроки просят немного: чтобы уже существующий инструмент был зафиксирован в законе, ОФБУ стали легитимными участниками рынка коллективных инвестиций, а сертификатам долевого участия (аналог пая в ПИФах) был при-

дан статус ценной бумаги. Последнее должно было дать возможность кредитования под залог долей в ОФБУ, а также совершать операции с ними на бирже. Однако при попытке принять прошлой осенью подобный законопроект ЦБ пришлось не на шутку схлестнуться с ФСФР. Давнее соперничество разгорелось снова, подогреваемое спорами о том, на базе которого из двух органов будет создан регулятор всего финансового сектора.

Жизнь «по инструкции», но без единых правил игры пришлось продолжить. В ОФБУ до сих пор нет методов расчета стоимости чистых активов, по которым можно было бы корректно сравнивать результаты различных фондов, что в свою очередь запутывает и отталкивает потенциальных инвесторов. Так, часть банков, беря за образец ПИФы, пересчитывает ежедневные результаты фондов по средневзвешенной цене находящихся в них акций, другая предпочитает брать за основу цену на момент закрытия торгов. «В последнем случае цена в конце торгов может сильно изменить стоимость пая», — сетует Лебедев.

Другая проблема — отсутствие критериев, с помощью которых можно было бы разделять банковские фонды по принципу инвестиционной стратегии. ПИФы четко делятся на фонды акций, облигаций и смешанных инвестиций, которые соответст-

вуют агрессивной, консервативной и сбалансированной стратегиям. Состав и структура активов каждого типа фондов определены законом. ОФБУ же ни на какие категории не делятся, а их начинка может быть почти любой. Единственное ограничение — в портфеле не может быть более 15% бумаг одного эмитента и инвестиций в недвижимость. Относительная свобода инвестирования — главное преимущество ОФБУ, расставаться с которым игроки не намерены. «Однако было бы полезно установить хотя бы общие критерии характеристики фонда по той или иной инвестиционной стратегии», — говорит Николай Лебедев. — Потому что на сегодняшний день при выборе фонда клиент не до конца понимает, какие риски на себя берет».

Есть и еще один поворот. Говоря о надежности ОФБУ, участники рынка подчеркивают, в частности, то, что активы фондов размещаются на специальных счетах ЦБ, по которым ведется отдельный баланс, а при банкротстве банка средства пайщиков не будут включаться в конкурсную массу. Однако, утверждает президент ассоциации региональных банков и депутат Госдумы **Анатолий Аксаков**, из-за несовершенства закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» риск включения имущества ОФБУ в конкурсную массу все-таки есть. При этом конкурсный управляющий и временная администрация могут наложить полугодовой мораторий на выплату средств учредителям ОФБУ. «Наш законопроект предусматривает перевод этого имущества в резервный банк», — рассказал Анатолий Аксаков **СФ**. — Таким образом владельцы сертификатов ОФБУ смогут удовлетворить свои требования (например, погасить паи) в иной кредитной организации, договор с которой банк будет заключать заранее».

Рассмотреть законопроект в Госдуме депутат рассчитывает уже к концу этого года.

Клиент созрел

ОДНАКО ЕСТЬ ЛИ СМЫСЛ переписывать законодательство для ОФБУ, когда есть надежный и отлаженный механизм ПИФов? «Для ОФБУ смысл есть, для рынка — нет», — категорично заявляет директор департамента управления активами УК «КИТ финанс» **Владимир Цупров**. — Существование двух параллельных финансовых институтов рынку не нужно». Его мнение разделяют многие управляющие ПИФов. Топ-менеджер признается, что тот же «КИТ финанс», имеющий под своим управлением четыре ОФБУ, инвестирующих в иностранные акции, не стал бы пользоваться этим инструментом, если бы имел возможность работать с подобными стратегиями в ПИФах. «Можно было бы создать в рамках ПИФов специальную категорию особо рискованных фондов, инвестиционная декларация которых разрешала бы управляющему делать все, что он хочет», — размышляет Цупров. — Клиент будет информирован о том, что риски в этом фонде огромны, но у него будет право выбирать».

«Разговоры об этом ведутся уже много лет, однако создавать ПИФы с более свободной инвестиционной декларацией, в которых можно использовать «плечо», совершать короткие продажи или инвестировать в иностранные ценные бумаги, по-прежнему невозможно», — парирует исполнительный вице-президент Газпромбанка, предлагающего клиентам как ПИФы, так и ОФБУ, **Анатолий Милюков**. — Мы не можем отложить нашу жизнь до тех пор, когда это наконец произойдет. В ОФБУ уже есть механизм, который позволяет все это реализовывать».

Пока, впрочем, особенных дивидендов банковским фондам это не приносило. Единственным, кто серьезно экспериментировал с возможностями ОФБУ, стал Юниаструм банк, создавший линейку из 68 фондов, включая фонды акций Малайзии, Тайваня, Чили и Аргентины. Рассчитанные на мелких инвесторов с суммами от \$100, существенных сборов большинство фондов Юниаструм банка так и не добились. Однако, уверяют игроки, Юниаструм банк просто использует ОФБУ не по назначению.

«Для розницы существуют ПИФы, ОФБУ же должны стать продуктами для бизнеса и VIP-клиентов», — считает директор департамента управления активами Промсвязьбанка **Петр Терехин**. С ним согласен и Анатолий Милюков: «ПИФы — прекрасный инструмент для массового инвестора, ведь в рекламу этой концепции вкладывается гораздо больше денег, чем в ОФБУ. Банковские фонды имеют больший потенциал для работы с институциональными и высокостоятельными клиентами».

Традиционно VIP-инвесторы в России пользовались индивидуальным доверительным управлением (ИДУ) — эти услуги предоставляют и управляющие компании, и банки. «Это странная и сугубо российская практика», — говорит Милюков. — Даже очень крупные институциональные клиенты с многомиллиардными активами на Западе вкладываются в инвестиционные фонды, а не обслуживаются в ИДУ, ведь они желают держать средства в прозрачном и регулируемом инвестиционном инструменте, с публичным track record». В России, утверждает эксперт, крупные игроки также начинают отказываться от более дорогостоящих услуг ИДУ и переходить на рынок коллективных инвестиций.

Уловив интерес к глобальным стратегиям со стороны крупных клиентов, кредитные организации и принялись за создание параллельно с ПИФами банковских фондов. Другим побудительным мотивом (как в случае Промсвязьбанка) стало желание предложить уже существующим клиентам возможность эффективно размещать средства внутри самого банка, не отдавая доверительное управление на аутсорсинг УК. Соблазнит ли открытая ниша другие банки, будет зависеть от того, насколько быстро и эффективно удастся залатать дыры в законодательстве. В этом случае рынок коллективных инвестиций будут обслуживать не только «автобусы», но и «маршрутки». **СФ**

Топ-10 банков, работающих на рынке ОФБУ (по объему чистых активов)

№	БАНК	ЧИСТЫЕ АКТИВЫ, МЛН РУБ.*	ДОЛЯ РЫНКА, %
1	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	7448,71	39,14
2	«ЗЕНИТ»	5398,05	28,36
3	ГАЗПРОМБАНК	2159,47	11,35
4	ЮНИАСТРУМ БАНК	1591,91	8,36
5	ЭКСПОБАНК	366,06	1,92
6	КРОССИНВЕСТБАНК	288,16	1,51
7	ЛЕФКО-БАНК	242,60	1,27
8	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	289,26	1,52
9	«ЦЕНТР-ИНВЕСТ»	192,43	1,01
10	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	178,11	0,94

* ДАННЫЕ НА 30.03.2007
ИСТОЧНИК: АССОЦИАЦИЯ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ ИНВЕСТОРОВ

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

Обозреватель радиостанции
«Эхо Москвы» Александр
Плющев представляет свою
первую книгу. В ней собраны
самые интересные и полезные
находки, сделанные автором
за многолетнюю карьеру
интернет-журналиста.

Это не просто идеи, а сервисы,
которые могут пригодиться
в работе, личной жизни, в быту,
общении с другими людьми
и даже духовном развитии.



заказывайте книгу:

Санкт-Петербург — «С-Пб Дом книги», «Буквоед»

Москва — «Библио-Глобус», «Москва»

и в других крупнейших магазинах страны,
на сайтах — www.piter.com, www.ozon.ru

**Полный
Плющев
интернет**

на каждый день

Коммерсантъ ZyXEL

спроси секрет фирмы



Алексей ГОРШКОВ

Сыктывкар

Опоздавший экспресс

Наш банк подумывает о работе на рынке экспресс-кредитования, однако опасается столкнуться с проблемой невозврата кредитов. Стоит ли сейчас входить в этот бизнес?

Экспресс-кредитование до сих пор являлось самым прибыльным видом банковской розницы. Однако и самым рискованным. Объем просроченной задолженности банкам физлицами (так называемые «плохие долги») в последнее время рос серьезными темпами. Если на 1 января 2006 года, по данным Центробанка, она составляла немногим более 10 млрд руб., то на начало 2007-го — почти 33 млрд руб. Разумеется, все риски банки закладывали в процентные ставки — в отдельные годы они достигали до 50–70% годовых. Впрочем, большая часть из них приходилась на скрытые комиссии. Однако с 1 июля 2007 года Центробанк обязал банки раскрывать эффективные ставки по кредитам, а значит, со сверхдоходами придется распрощаться: вряд ли клиент согласится покупать моющий пылесос, сознательно переплачивая за него чуть ли не в два раза. Совсем недавно, например, банк «Русский стандарт» объявил о новых тарифах — без ежемесячных комиссий за обслуживание счета. Бизнес экспресс-кредитования хотя и продолжает оставаться довольно прибыльным, однако постепенно теряет свою исключительную привлекательность. Не случайно в большинстве своем лидеры рынка сейчас снижают долю этого бизнеса в своих портфелях, уходя в сторону менее рискованного автокредитования, ипотеки и замещая экспресс-кредитование выпуском пластиковых карт. Впрочем, если вы все же решитесь пойти наперекор тренду, вам придется вооружиться способами борьбы с «плохими долгами». Это может быть эффективная система оценки кредитоспособности заемщика или возврата долгов. Возможно, хорошим решением станет сотрудничество с профессиональным коллекторским агентством.

Михаил ЛЕТУНОВ

Находка

Музыкальный киоск

Задумались о музыкальном сопровождении в нашем магазине. Что посоветуете?

Действительно, правильно подобранная музыка способна улучшить настроение покупателей, а в конечном счете и увеличить объем продаж. Главное, чтобы она соответствовала предпочтениям потенциальной аудитории. Вряд ли неспешная джазовая музыка будет уместна в продуктовом супермаркете, равно как и ретрохиты в магазине молодежной одежды. Кроме того, стоит следить за тем, чтобы музыка не повторялась, и у покупателя не возникало ощущения заезженной пластинки. Главное правило: музыкальный фон должен быть действительно фоном, не вызывающим у человека ненужных ассоциаций и не отв-

лекающим его от процесса покупки. Лучше доверить подбор музыкального оформления магазина компаниям, которые занимаются этим профессионально: как правило, они учитывают множество характеристик, включая плотность покупательских потоков и специфику аудитории в разное время суток, и устанавливают звуковое оборудование, исходя из специфики вашего торгового помещения. Помимо музыки позитивный эффект может дать и звуковая реклама в торговом зале. Согласно исследованием компании Arbitron Inc., 46% посетителей запоминают рекламу, прозвучавшую в магазине.

Михаил, HR-менеджер

Потолок для кандидата

Что говорить кандидатам о перспективах карьерного роста, если у нас в компании ничего подобного нет?

В таком случае не стоит обманывать кандидатов и расписывать мифические перспективы, а нужно четко объяснить особенности работы в компании. Ваша задача — привлечь кандидатов с определенным складом характера, ценящих стабильность и предсказуемость. Далеко не все люди заинтересованы в продвижении по службе, поэтому стоит сделать акцент на других преимуществах — интересной работе, хорошей зарплате, теплых отношениях в коллективе, наборе социальных льгот и т. п. Как вариант, людей можно заинтересовать профессиональным ростом в рамках их должности — например, расширением

круга обязанностей и, соответственно, размера вознаграждения. Кроме того, стоит удержаться от соблазна и не нанимать амбициозных молодых людей, пусть даже они профессионалы и согласны на ваши условия. Такие сотрудники не задержатся в вашей компании, и очень скоро им придется искать замену. Хочется также отметить, что на самом деле нет компаний, где карьерный рост был бы невозможен в принципе: скорее, он происходит незапланированно и нет внятных процедур, как должно происходить продвижение по службе. Может быть, стоит подумать и сформулировать эти правила.

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

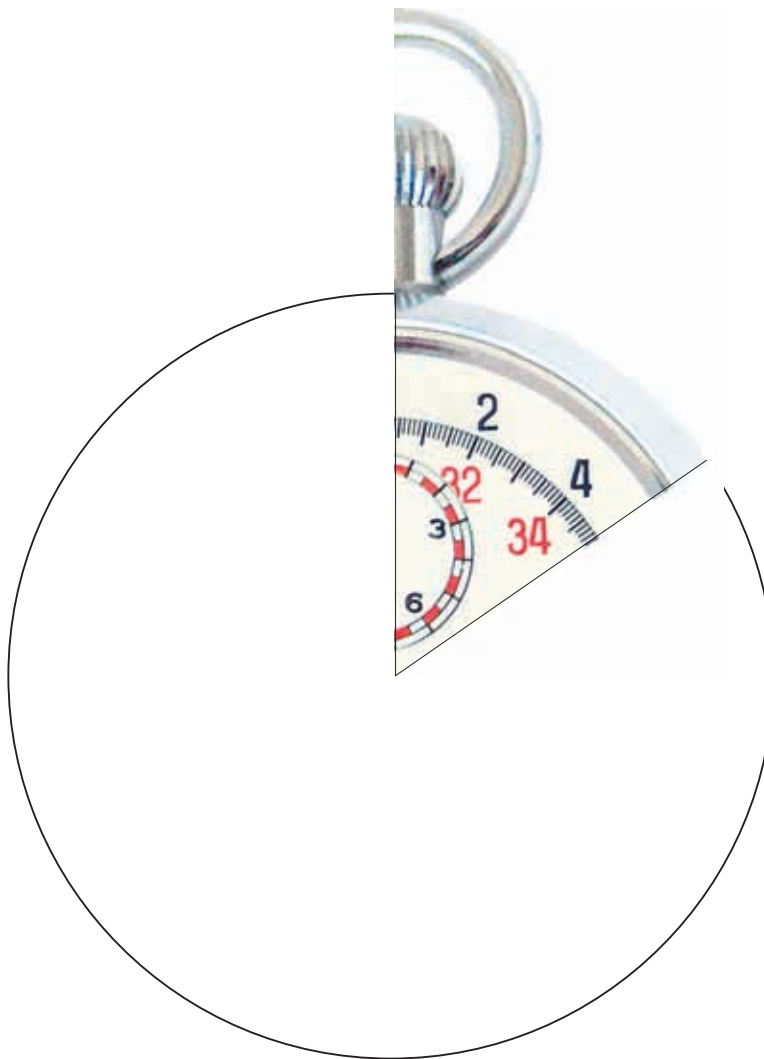
**Приобрести
скретч-карты Вы можете:**

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



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

реклама



Подписка за минуту.

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



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

Коммерсантъ

АВТОР КНИГ «ЧЕРНАЯ РИТОРИКА» И «ИСКУССТВО СЛОВЕСНОЙ АТАКИ» ПРИДУМАЛ ЕЩЕ ОДИН ХОРОШИЙ ЗАГОЛОВОК — «ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ». А К ЭТОМУ ЗАГОЛОВКУ ЗАОДНО НАПИСАЛ КНИЖКУ — О ТОМ, КАК МАНИПУЛИРОВАТЬ ЛЮДЬМИ С ЦЕЛЬЮ ЧТО-НИБУДЬ ИМ ПРОДАТЬ. НА ЭТУ ЗАТЕЮ КУПИЛСЯ РЕЦЕНЗЕНТ **ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН**.

Черный провокатор



Провокационные продажи.
Как выгодно подать себя и свой товар
К. БРЕДЕМАЙЕР

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С НЕМ. / 180 С.

Кроме удачного заголовка, у книжки еще много неоспоримых достоинств. Например, она не длинная — всего 179 страниц. У нее необычный формат — она квадратная. Да и в целом легко читается. Но как и любая провокация, слегка разочаровывает.

Автор, доктор **Карстен Бредемайер**, работает бизнес-консультантом и позиционирует себя как специалист по манипулированию чужим сознанием, виртуоза «черной риторики», зомбирования, программирования и перепрограммирования. Естественно, вы хватаетесь за эту книгу в расчете найти рекомендации, как продать соседку свою старенькую «тойоту» по цене ее молодости, добиться у шефа двойной прибавки к зарплате, после чего можно будет подумать и о выдвижении в президенты. Но ознакомившись с рекомендациями, понимаете, что чудес не бывает: все представленные примеры и советы — это то, с чем вы сталкиваетесь на каждом шагу.

Приготовьтесь, что первые 25 страниц вы по многу раз будете читать одну и ту же мысль: «Да здравствуют провокационные продажи!» Потерпите: это доктор вас так программирует. Когда запрограммирует, перейдет к делу, но очень постепенно: техники зомбирования появятся на 120-й странице. Программирование, перепрограммирование, смена парадигм —

звучит как музыка для заядлого манипулятора. Но все это основано на подходах НЛП, которые работают в одних руках и бесполезны в других.

Взять то же программирование. Здесь ключевую роль играют слова-раздражители, закрепляющие в мозгу собеседника мысль, которую вы ему хотите сосватать. Автор указывает слова, сумевшие произвести впечатление на заказчика консалтинговых услуг: «подробная заключительная презентация», «увеличение объема продаж на 20%», «практическое сегментирование». Меня эти «раздражители» действительно раздражают. Но вряд ли заставят хоть что-то купить или заказать — скорее наоборот.

Излюбленный инструмент Бредемайера — техника призывов (техника соблазнения). Задача провокационного продавца — отказаться от вопросов в беседе с покупателем и перейти к призывам. Например, вместо «И что же дальше?» надо сказать «Продолжайте ваши пояснения!», вместо «Можете ли вы что-нибудь сказать по этому поводу?» — «Мы ждем вашей

оценки!». Такие фразы как «Сделай это», «Положись на меня», «Подумай об этом» программируют собеседника на то, чтобы в конечном итоге он выполнил главную команду — «Купи это!». В качестве примера «отличного призыва» автор приводит собственное творчество: «Направьте нам заявку, и мы вместе решим ваши проблемы. Фирма Bredemeier by Partners ручается за первоклассный тренинг менеджеров». Подобной саморекламы в книге Бредемайера много. Но подобное мы и так видим, читаем и слышим на каждом шагу — это и есть те самые хваленые провокационные продажи? Ну-ну.

А вот что можно было бы возразить господину Бредемайеру — вопросы, которые дадут фору любому призыву. Например, приходите вы в ресторан, а охранник спрашивает: «Вы чего-то хотели?» Понятно, что он не ждет от вас ответа вроде: «Да, я хотел бы у вас покачаться на люстре, побить посуду и спеть что-нибудь из Мадонны!» Вопрос «Вы чего-то хотели?» — самый настоящий призыв и переводится как «Вали отсюда!».

В целом многие рекомендации книги можно было бы назвать наивными. Если бы не одно «но»: все-таки доктор Бредемайер сумел продать мне эту книгу. И даже заставил прочитать. **СФ**



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

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

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

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

принципы

Майкла Боттчера

Президент компании **Storm International** — человек азартный. Почти 35 лет он отдал игровой индустрии, а последние 15 лет управляет российскими **казино и развлекательными центрами** — «Шангри Ла», «Нью-Йорк», Jazz Town и другими. Похоже, сейчас фортуна не на его стороне, но Боттчери не привыкать **начинать все с нуля**.



Я не умею пить так, как русские.

И никогда не пробовал. Потому что я знаю, как они могут пить. Несмотря на то что я в основном отказывался от алкоголя, на делах это никак не отражалось.

Игра — это не преступление. Некоторым людям нравятся азартные игры, почему нужно их запрещать?

Сейчас у нас нет выбора. Я уже разрабатываю планы выхода на другие страны. Конечно, игровой бизнес в России не закрывают совсем, его переселяют. Но представьте, если бы то же самое сделали с обувными магазинами. Вы готовы ехать за сотни километров, чтобы сходить в ресторан или ночной клуб? Если целую отрасль удаляют из города, ни к чему хорошему это не приведет.

Как-то посетитель направил на меня пистолет и сказал, что хочет мое казино. Я ему говорю: «Давай, забирай». Правда, он был сильно пьян. Но если к вам домой действительно придет человек с оружием и потребует драгоценности, то выбора у вас нет: придется отдать либо вас убьют.

Когда игроки проигрывают, они сильно расстраиваются. Но со временем вы к этому привыкаете. А в остальном казино — это такой же бизнес, как и все остальные. Вы так же беспокоитесь о своих клиентах и о своем персонале.

Однажды я проиграл в казино свою трехмесячную зарплату — большая сумма для моего личного дохода. Я тогда работал в Лондоне, и мне пришлось жить на 50 пенсов в день. На работу ходил пешком, занимал деньги у своей девушки. Это был прекрасный урок.

Мне не нравилось, как со мной обращались руководители. Когда я работал крупье, на меня могли накричать из-за малейшей ошибки, обзывать тупицей. Это самое ужасное, что вы можете кому-то сказать. Поэтому в своей компании я не допускаю такого отношения.

Я никогда никого не увольняю —

люди могут уволить себя только сами, если не следуют правилам, установленным в компании. Если вы не приходите на работу и не звоните, это говорит о том, что вы не хотите работать.

К некоторым людям я иногда отношусь жестко. Но это потому, что я в них верю.

Вылечить игромана невозможно, пока он не осознает, что болен.

Но иногда ему должен кто-то об этом сказать. Поэтому мы создали программу «Ответственная игра» и открыли специализированный центр помощи. Наши сотрудники по определенным поведенческим признакам могут установить, что человеку требуется консультация психолога. И предлагают бесплатную помощь. За год работы около сотни человек уже побывали в нашем центре.

Иногда вы выигрываете, иногда проигрываете. По статистике, казино достается около 20% тех денег, которые задействованы в игре в течение года. И если вы за год играли, скажем, на \$100, то в конечном итоге потеряете в среднем \$20.

Большинство людей, которых я знаю, даже на \$1 играть не будут. Они думают, что это довольно глупое занятие.

Я азартный человек, и для меня нет предела. Правда, я уже слишком взрослый, чтобы ставить на кон все и начинать все заново.

Люди всегда играли и будут играть. Даже в каменном веке они наверняка сидели за каменным столиком и делали ставки — появится динозавр или нет. И ставили на кон, например, своих женщин. Вы не сможете этого остановить. Лучше уж создавать для игры комфортные контролируемые условия, чем плодить нелегальных операторов.

У меня есть собственный дом, машина и счет в банке. И нет долгов, которые я не мог бы оплатить. Так что, наверное, я богатый человек.

Ненавижу мужчину, который бьет женщину или ребенка. Или человека, который пользуется силой своей власти. Потому что власть — это дар. **СФ** записала **Юлия Фуколова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 25 июня)

частная практика

«Красному директору» Игорю Бабаеву удалось превратить «Черкизово» в крупнейшую аграрную публичную компанию в России. Теперь он намерен создать аграрную империю

идеи

«Чума современности» — депрессия — вызвала к жизни целую отрасль экономики. Мировой объем рынка антидепрессантов превышает \$20 млрд. А что ждет эту индустрию в России?

лаборатория

«Секрет фирмы» провел исследование информационной открытости российских предприятий и пришел к парадоксальному выводу: число публичных компаний растет, но их прозрачность падает — без заметного ущерба для капитализации

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

Секрет фирмы



