

Сменит ли «Винэксим» водку «Путинка» на «Володю и медведей» с. 18

К чему побуждает менеджеров «Акадо» жесткая система мотивации с. 48

Как ритейлеров и поставщиков учат бороться друг с другом с. 53

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№24 (256) 23.06 — 29.06.2008
sf.kommersant.ru

80%

мобильных телефонов
покупается для замены
устаревших моделей.
Что произойдет с рынком,
когда в России будут
развернуты сети 3G? с. 28

Мелкий блог

Глобальные интернет-корпорации готовятся к войне за микроблоги — сайты обмена короткими и бессмысленными сообщениями с. 38



ISSN 1727-417-6

08024



9 771727 417006

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



РЕКЛАМА

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

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



частная практика



с. 18

ЭКСПАНСИЯ

СОЛЬНАЯ ВОДКА Вице-президент по маркетингу компании «Винэксим» Станислав Кауфман сумел воспользоваться популярностью Владимира Путина — придуманный им водочный брэнд «Путинка» вырвался в лидеры рынка. Удастся ли Кауфману повторить трюк с новыми марками, далекими от политики? Впрочем, он готов к любым поворотам событий. Если ария новых брэндов не зазвучит, «на бис» он готов исполнить проверенный шлягер. Весной одна из компаний, аффилированных с «Винэксимом», подала заявку на регистрацию новой марки алкоголя — «Володя и медведи»

ЭКСПЕРИМЕНТ

СТОК ВЫСОКОГО ПОШИВА «Центр стоковой торговли ОК» первым в России реализовал формат outlet — магазин, в котором продаются излишки люксовой одежды и обуви, оставшиеся на фабриках. Спустя полтора года компания была вынуждена скорректировать свою маркетинговую стратегию с. 24

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ЦИФРОВОЕ ФОРМАТИРОВАНИЕ Мобильные телефоны стали хуже продаваться. Чтобы повысить рентабельность, сотовые ритейлеры пробуют на вкус новые форматы. Но их осторожность явно не ведет к притоку клиентов с. 28

СДЕЛКА

ПРОТЕИНОВАЯ АТАКА Компания «Протеин. Технологии. Ингредиенты» решила бросить вызов импортерам, оккупировавшим российский рынок пищевых ингредиентов. Помочь ей в этом должна сделка по продаже пакета акций портфельным инвесторам — Troika Capital Partners и Eagle Venture Partners с. 36

дневник наблюдений с. 08

Кто оказался третьим не лишним в споре ТНК и ВР / Кого накрыло золотым парашютом главы ОГК-2 Михаила Кузичева / Почему Владимир Потанин обозвал Михаила Прохорова Владимиром Жириновским / Чем ТаГАЗ выкурив китайскую Chery из калининградского «Автотора» / Почему своя гостиница в Сирии лучше чужой в Турции / Где Агентство по страхованию вкладов откопало деньги для российских банков / Что общего у тех, кто покупает паи, и тех, кто их продает / Какие русские марки клонируют за рубежом

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

СЛЕДИ ЗА МНОЙ На смену обычным блогам идет микроблогинг — искусство заинтересовать людей словами, в которых совсем «немного букв» с. 38

WOW Офис на стене / Жилетка для ноутбука / КПК-авторучка / Bugatti за 200 евро с. 42

МЫСЛИ

ВАГОНЧИК ТРОНЕТСЯ Что заменит автомобили в городах будущего с. 44

МЕТОДЫ

БИЗНЕС ИЗ ПРОБИРКИ Генетический микрочип позволит компании Affymetrix стать лидером рынка персонализированной медицины с. 46

СВОЯ ИГРА

КРЕАТИВНЫЙ СТАРЬЕВЩИК Андрей Воробьев сделал бизнес на желании людей узнать, чем и как гладили белье прабабушки с. 47

лаборатория



с. 48

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

ПРОРЫВ С НАДРЫВОМ Чтобы совершить прорыв на рынке, компания «Акадо» построила себе жесткую мотивационную вертикаль

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

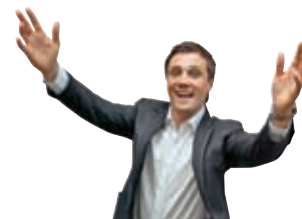
ВСЕ ЗОМБИ В ГОСТИ К НАМ На деловой игре Storewars поставщиков и ритейлеров не отличить друг от друга с. 53

БАНК РЕШЕНИЙ

ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору майского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала с. 58

РЕЦЕНЗИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ТОНКИМ СЛОЕМ Под громким названием спряталось обычное пособие для студентов с. 65



принципы

Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером **Александр Глушков** с. 66

в блогах с. 44

Я покинул Nike, чтобы больше писать и жить на доходы от текстов. Главный урок, который я вынес, сидя без работы и вне среды общения: не выйдет. Хотите написать книгу — оставайтесь на нудной тонизирующей работе **Рассел Дэвис**

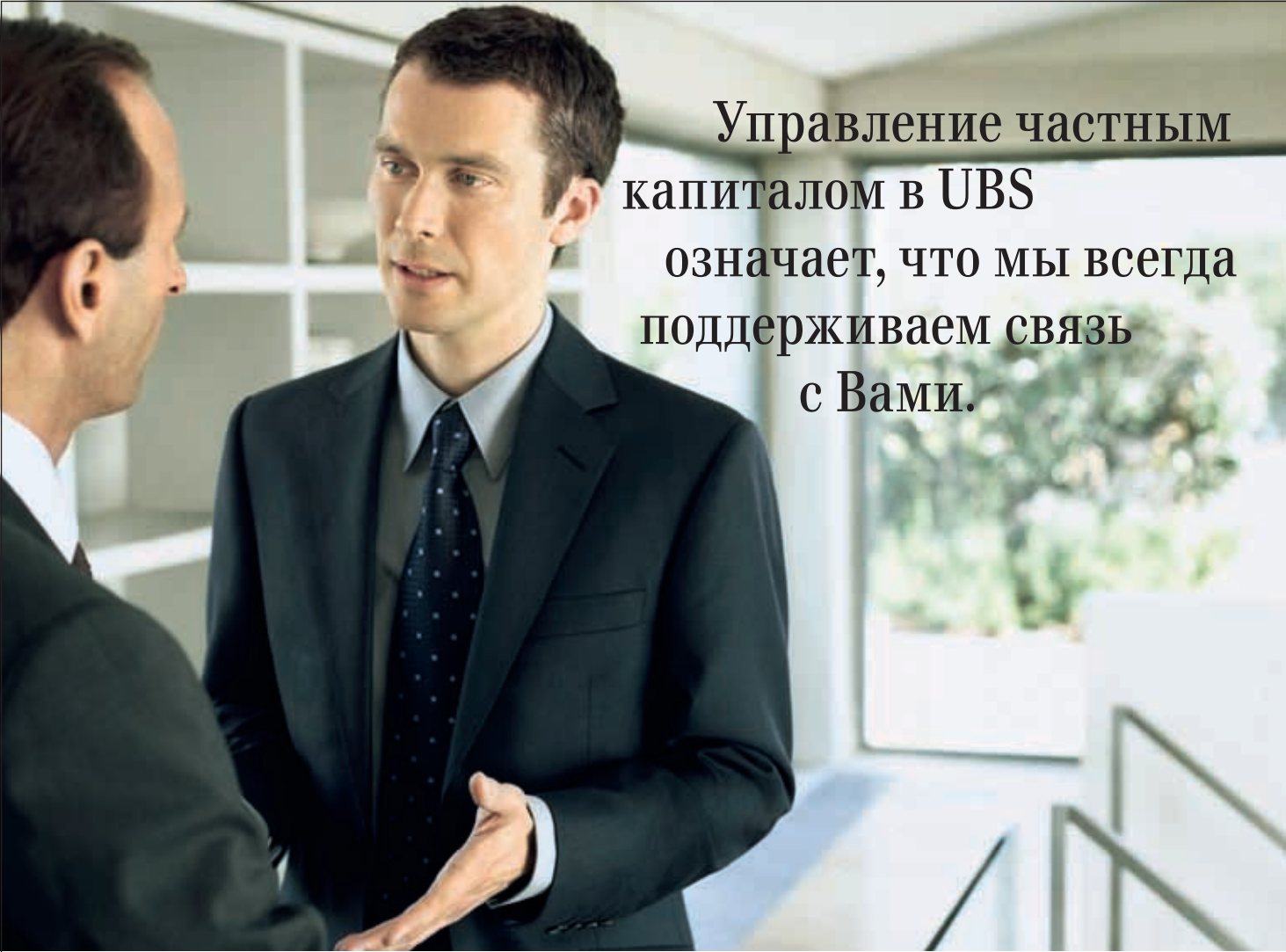
в колонках с. 45

Когда речь идет о нормальных условиях труда, я на стороне работника. Но если работники начинают вымогать у компании деньги, я использую все юридически законные способы, чтобы они в компании больше не работали. Профсоюзы в любых формах убивают экономику **Евгений Чичваркин**

почта с. 06

спроси Секрет фирмы с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Лучшие инвестфонды** 7 июля **iOpe. Информационные технологии** 14 июля **Лучшие бизнес-школы** 1 сентября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



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

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

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

www.ubs.com/russia

Wealth
Management

You & Us



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

Секрет фирмы

№ 24 (256) 23.06 — 29.06.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

Учредитель

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

Издатель

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

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Идея локализации сети MySpace в России» вызывает у меня огромные сомнения. На Западе сеть столь популярна по двум причинам: большое количество пользователей и наличие в ней огромного количества знаменитостей. Но у нас эти ниши уже закрыты: большинство российских пользователей имеют аккаунты в «Одноклассниках» или «В контакте». Всевозможные знаменитости оккупировали российский «Живой журнал». Там уже даже начали создавать своих звезд — достаточно вспомнить Налича с его песней про «май будуар». Что же заставит российских пользователей пойти в новую, неизвестную им сеть? Ответа я пока не вижу. Тем более что с рекламой у ее создателей пока большие сложности. Уже после появления статьи стало известно, что российский MySpace заключил договор с Олегом Куваевым, создателем мультсериала про Мясню. Персонаж, конечно, узнаваемый, но вот пик его популярности в Рунете закончился где-то года четыре назад.

*Дмитрий Липидус, Архангельск***«Переход в гиперпространство»****сф №23(255) 16.06.2008**

«По-моему, на водочном рынке» сейчас раздразни и сумятица. Причем как в потребительском секторе, так и в стане производителей: первые разрываюются между водкой за 80 руб. и за 350 руб., не понимая, от какой же наутро не разболится голова, а производители ломают голову, продаваться или не продаваться мировым алкогольным гигантам. Поэтому если в этот хаос все-таки смогут прийти инвесторы и затянуть ремни на водочном рынке, уверена, то хорошо будет. «Вовремя обзавестись западным партнером для российских водочников стратегически важно, ведь с приходом иностранцев климат, в котором до сих пор росли отечественные алкогольщики, кардинально изменится», — пишет журналист **сф**. Но с трудом верится, что российские производители тоже это понимают и пойдут на контракты. Уж больно у нас чувство национальной гордости развито: мол, водка — продукт наш, родной, и как его делать, тоже только мы знаем. Поэтому и «Столичную» будем еще несколько лет отстаивать, параллельно убивая ее.

*Евгений Добродеев, Самара***«Водочные процедуры»****сф №22(254) 09.06.2008**

«Честно говоря, складывается ощущение», что наши «молочники» раздули из мухи корову. Я понимаю, если господин Онищенко воплотит мечту производителей кваса «Никола», выраженную неявно в их рекламе в московском метро. Видели? Там приводятся несколько доводов в пользу кваса, и если первые буквы в абзацах, выделенные жирным шрифтом, сложить в одну фразу, получится «К-О-Л-У-В-Г-О-П-У». Так вот, допустим, Онищенко на какой-нибудь коле заставит рисовать большой череп с костями и писать аршинными буквами, что чрезмерное употребление химии вредит вашему здоровью. Вот тогда приходит потребитель в магазин, видит такой «ребрендинг», у него в мозгу происходят свои химические реакции и он тянется дрожащей рукой к квасу «Никола». А молоко? К чему потянется рука потребителя при виде надписи «молочный напиток»? К кефиру? К сметане? К газировке, прости господи? Вряд ли. Будет он пить зимой молочный напиток, который раньше называется молоком. И нечего здесь мычать».

*Петр Ноздрин, Москва***«Вилами по молоку»****сф №22(254) 09.06.2008**



НОВАЯ ФОРМА
МЯГКОСТИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

дневник наблюдений

золотые слова → с12

кто кого → с13

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с17



BP в России может запросто обойтись без ТНК

Набирает силу конфликт между акционерами нефтяной компании ТНК-BP — стороны обменялись встречными предложениями о продаже долей. Однако в итоге актив скорее всего достанется «Газпрому». ТЕКСТ: юлиана петрова

Нефтегазовый узел

С конца мая между акционерами нефтяной компании ТНК-BP, на паритетных началах созданной британской BP и консорциумом российских инвесторов AAR — «Альфа-групп» Михаила Фридмана, Access Industries Леонарда Блаватника и «Ренова» Виктора Вексельберга, — развернулась настоящая корпоративная война. По официальной версии, стороны не сошлись во мнениях относительно стратегии развития компании: AAR настаивает на активной зарубежной экспансии ТНК-BP (даже если таковая противоречит интересам BP), тогда как BP считает нужным сосредоточить инвестиционную активность компании в России и СНГ. Иными словами, вопрос в том, будет ли ТНК-BP развиваться как филиал международной корпорации или как независимая частная российская компания. Поводом для разногласий послужила структура корпоративного управления, якобы ущемляющая интересы российских инвесторов. Мол, глава компании Роберт Дадли — выдвиженец BP и отстаивает интересы лишь британского акционера, а представительство сторон в совете директоров не является паритетным, к тому же к ТНК-BP прикомандировано слишком много сотрудников BP. Как сообщил Михаил Фридман в интервью «Коммерсанту», ежегодно содержание 150 сменяющих друг друга экспатов обходится компании во внушительную сумму \$100 млн. За упреками последовали и действия. По информации «Коммерсанта», российский консорциум готовит судебный иск, опротестовывающий не санкционированное заседание совета директоров «ТНК-BP холдинга». На нем представители BP отказались голосовать за выдвиженцев AAR и выбрали список, предложенный Робертом Дадли.

Но на самом деле, уверены эксперты, это технические противоречия, суть конфликта — борьба за власть над компанией. Вольным или невольным катализатором раздоров послужил «Газпром», считающийся основным претендентом на контроль над ТНК-BP. Кто-то из партнеров обязательно перекупит долю другого и, как предполагается, перепродает ее «Газпрому».

Сначала AAR предложила британским акционерам свою долю в холдинге взамен акций самой BP. Капитализация BP составляет около \$215 млрд, а стоимость «ТНК-BP холдинга» в RTS Board оценивается в \$33 млрд. С учетом украинских активов ТНК-BP, 63% в «Роснефтегазе» (оператор Ковыктинского месторождения) и половины в «Славнефти» ТНК-BP можно оценить в \$40 млрд, а долю AAR — в \$20 млрд. То есть AAR в принципе может рассчитывать примерно на 9,5% акций BP.

Британцы же предложение консорциума Фридмана—Блаватника—Вексельберга отвергли и изъявили желание выкупить долю российских инвесторов с целью дальнейшей переуступки пакета своему давнему партнеру «Газпрому». По сведениям The Daily Telegraph, британцы ждут лишь гарантий от правительства РФ, чтобы впоследствии BP смогла продать акции ТНК-BP не дешевле, чем купит у AAR.

Словом, ключевой вопрос не в том, кто именно из партнеров продаст свою половинку ТНК-BP «Газпрому», а у кого последний доберет оставшиеся акции для получения контрольного пакета. Впрочем, судя по событиям последнего времени — обыскам в российских офисах BP и ТНК-BP, многочасовому допросу Роберта Дадли по поводу налоговых недоимок прошлых лет, судебным искам миноритариев к ТНК-BP и прочим напастям, — со своей долей, скорее всего, придется расстаться именно BP. В этой ситуации, по мнению аналитиков, российский консорциум постарается сохранить за собой часть своих 50% акций либо, на худой конец, продать свою долю целиком как можно дороже. Кстати, аналогичная схема ранее использовалась участниками проекта «Сахалин-2», где «Газпром» собрал контрольный пакет, купив у каждого из трех акционеров по половине их доли. Однако вряд ли AAR удастся «отжать» «Газпром» по полной — переплачивать корпорация не любит (и раньше речь шла максимум о \$15 млрд за половину ТНК-BP). Значит, без потерь из акционерных сражений в ТНК-BP не выйдет никто — кроме, разумеется, государства. □

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымыслом

Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональное устройство Panasonic KX-MB263RU – это ваш надежный помощник в офисе и дома. Он возьмет на себя всю бумажную работу – распечатать текст, отсканировать документ, сделать качественные копии –

и всегда доведет начатое дело до конца. Работая за троих, он экономит ваше время и не занимает много места. Вы и сами не заметите, когда в первый раз скажете ему – спасибо! А он будет помогать, помогать и помогать.

И в России, и в США «золотые парашюты» платят за принадлежность к клану и за лояльность. Эта одна из немногих западных управленческих практик, которая стремительно и, главное, естественно прижилась у нас в стране. ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН

Кодекс парашютиста

В январе нынешнего года американская пресса возмущалась: \$704 млн чистых убытков, капитализация упала в несколько раз, за полгода на улицу выброшено 11 тыс. сотрудников, однако CEO компании Countrywide Financial Анжело Мозило получает почти \$40 млн выходного пособия. Ровно за год до этого, в январе 2007-го, притчей во языцех и источником новой волны горячего обсуждения «золотых парашютов» стал Боб Нарделли, глава Home Depot. Цена акций тогда упала, а Боб получил прибавку к пенсии в \$210 млн.

В тощие годы эта тема всплывает в США практически всегда. Как это, рынок падает, все страдают — и только топ-менеджеры продолжают кататься как сыр в масле, ну разве что его слой становится чуть тоньше.

Российским «коллективным Нарделли» стала управленческая команда ОГК-2 во главе с Михаилом Кузичевым. 16 менеджеров покинули компанию, получив в качестве компенсации за увольнение до срока завершения контракта 554 млн руб. — это треть годового фонда оплаты труда ОГК, или 14 ее прошлогодних чистых прибылей. То, что каждый из этих менеджеров стоит 40 остальных сотрудников, посчитали многие.

Отличие российских комментаторов от американских состоит в том, что наши, как правило, больше сочувствуют сотрудникам компании с высокооплачиваемым менеджментом. Американцы же сразу вспоминают об ущемленных интересах акционеров.

Есть и еще одна существенная разница. Компенсационные пакеты американских топ-менеджеров американские журналисты узнают из официальных сообщений компаний. Российские узнали в результате утечки из «Газпрома» — нового мажоритарного акционера ОГК-2.

Ради «своих» Михаил Кузичев нарушил кодекс клана

Когда журналисты начали разбираться, выяснилось, что исход топ-менеджеров для 23 новых энергетических компаний, созданных в процессе ликвидации РАО «ЕЭС России», скорее норма, чем исключение. В России новые собственники всегда сажают «своих» людей. О больших отступных «Газпром», конечно же, знал. По крайней мере, «парашют» в 35 млн руб. Анатолия Копсова из «Мосэнерго» не вызвал никаких нареканий. Хотя претензий у «Газпрома» к нему была масса: в неофициальных беседах сотрудники газового гиганта говорили о чересчур подозрительных темпах роста расходов.

Что же так возмутило «Газпром» в случае с ОГК-2? Недовольство было вызвано тем, что Михаил Кузичев самостоятельно увеличил число «своих». Но количество «парашютистов» строго ограничено — все попытки расширить этот круг пресекаются.

Кузичев человек мужественный. Доказал он это еще в 2002 году, когда вытаскивал оставшихся в живых из разбившегося вертолета красноярского губернатора Александра Лебедя. И сейчас он решил действовать наперекор договоренностям, невзирая на последствия. Его уход из ОГК был предопределен, ведь он выходец из «Новосибирскэнерго». А «новосибирские» в РАО ЕЭС — те же «питерские» в масштабах России, «Газпрому» Кузичев был точно не нужен. И компенсация его оказалась тоже предопределена — с ней никаких проблем не возникло бы.

Повышенные компенсации Кузичев wypисал всем членам своей команды, пользуясь собственным понятием справедливости (что увеличило расходы газозаводов где-то втрое). «Газпром» сначала принял это за провокацию РАО ЕЭС — и первые разбирательства были борьбой этих бульдогов под ковром. В качестве доказательств непричастности РАО пришлось подписаться под совместным осуждающим релизом.

На прошлой неделе «Газпром» приступил к показательной порке, подав иск к Михаилу Кузичеву и неофициально «навалившись» на остальных менеджеров. Наказать Кузичева будет непросто — наше корпоративное законодательство (в частности, в области фидуциарной ответственности директоров) слишком неконкретно. Но наказать надо, ведь от подобных поступков директоров удерживает лишь лояльность (а лояльность покупается в том числе и включением в число «парашютистов»). И наказание должно быть публичным, чтобы другим неповадно было. Впрочем, таких отчаянных борцов за справедливость — пусть и лишь для чуть более широкого круга менеджеров — много не бывает. □



АНДРЕЙ МАХОНИН

AVAYA ИЗМЕНИТ ВАШ ВЗГЛЯД НА СВЯЗЬ С КЛИЕНТАМИ.



“
Меня зовут Михаил, я вице-президент по продажам.
Я никогда не сижу на месте, но это не мешает мне
оставаться на связи с клиентами. Они набирают всего один
номер, и комплексное коммуникационное программное
обеспечение находит меня, дозваниваясь на мой телефон
в офисе, мобильный телефон, КПК. Поэтому мои клиенты
всегда уверены: в любой момент я отвечу на звонок.”

УЗНАЙТЕ, КАК: WWW.AVAYA.RU/CHANGE

AVAYA

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

AVAYA AVAYA
AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA

золотые слова

Владимир Потанин, президент компании «Интеррос»



Бизнесмен такого уровня должен быть предсказуемым и последовательным, а не шоуменом или Владимиром Жириновским от бизнеса

Только-только развод Владимира Потанина и Михаила Прохорова вышел на финишную прямую, как конфликт обострился. Адвокаты Прохорова готовят иск о защите деловой репутации в ответ на неосторожные замечания экс-партнера в интервью газете The Moscow Times. Теперь главное, чтобы к делу не подключился популярный политик Владимир Жириновский.

Евгений Островский, владелец ТООП



На свободном рынке цена — это предмет торга, а у нас цена на топливо назначается производителем и ограничена лишь психологической терпимостью

Болевой порог у российских авиаторов, очевидно, высокий. Цена керосина в российских аэропортах превысила стоимость топлива в Европе. Весной российские нефтяники взвинтили цены вслед за западными производителями. Но теперь керосин на европейских биржах подешевел на 8%, а отечественные нефтяники снижать цены не спешат.



DPA/PHOTAS

Поставить производство заменителей грудного молока на поток акционерам «Лебедянского» будет непросто

Основные владельцы «Лебедянского» получили одобрение миноритариев на продажу сокового бизнеса корпорации PepsiCo. Какая судьба ожидает сохранившиеся у них побочные бизнесы? ТЕКСТ: иван марчук

Раздвоение «Лебедянского»

Внеочередное собрание акционеров «Лебедянского» одобрило сделку по продаже сокового подразделения компании PepsiCo, о которой было объявлено в марте. Тогда сообщалось, что PepsiCo покупает 75,53% «Лебедянского» у мажоритарных владельцев за \$1,357 млрд, то есть по \$88,02 за акцию. Потеряв соковое направление, нынешние акционеры «Лебедянского», главными из которых являются сейчас отец и сын Николай и Юрий Борцовы, оставят себе производство соков и минеральной воды, которые будут сосредоточены на базе ОАО «Прогресс».

Борцовы сохранили свое присутствие на весьма перспективных рынках. В портфеле брендов компании останутся марки детского питания «Фрутоняня», «Малышам» и минеральной воды «Липецкий бювет». По данным лидера «детского» рынка компании «Нутритек», «Лебедянский» сейчас занимает 10% (четвертое место) на рынке детского питания емкостью \$700 млн в год. Что касается воды, то, по сведениям ACNielsen, на «Липецкий бювет» приходится чуть более 1% национального рынка воды. При этом рынок детского питания растет на 20–25% в год, а рынок воды — на 15%. Средств, вырученных от сделки с PepsiCo, с лихвой хватит на развитие оставшихся бизнес-направлений.

Но поставить на ноги побочные бизнесы будет непросто. «Дистрибуция и маркетинг детского питания в «Лебедянском» работали в синергии с соками», — отмечает Олег Очинский, генеральный директор «Нутритека». Сейчас компании придется заново создавать систему продвижения и дистрибуции детского питания. Кроме того, «Лебедянский» производит только прикорм для детей, а вот заменителей грудного молока в ассортименте нет. Хотя это необходимый продукт для любого серьезного игрока на рынке. «Создание же узнаваемых брендов заменителей молока — работа очень сложная, требующая не только свободных средств, но и времени, и профильных специалистов. Она займет минимум два года», — уверен Очинский.

Не исключено, что акционеры «Лебедянского» не рискнут самостоятельно развивать оставшиеся направления, а попробуют их продать. В апреле этого года на рынке уже появлялись слухи, что сегментом детского питания компании интересуется инвестфонд United Capital Partners. Тогда информация не подтвердилась. Но сомнений в том, что оставшиеся у «Лебедянского» активы заинтересуют не только инвестфонды, но и многие профильные международные компании, ни у кого нет. □

КТО КОГО

Мытарства Chery

Завод ТагАЗ, похоже, нашел себе нового партнера — китайскую Chery, которая вот уже несколько лет не может построить в России полномасштабное производство. **текст: Павел Куликов**

Китайский автомобильный концерн Chery, по некоторым данным, договорился о партнерстве с совладельцем завода ТагАЗ — компанией «Руслегавто». Партнеры создадут производство китайских машин на Азовском комбинате детского питания в Ростовской области. Звучит комично, но автопроизводителю-то по большому счету все равно.

В конце концов, Renault от бывшего помещения завода АЗЛК оставила лишь стены.

Сборку автомобилей в России Chery начала еще в 2005 году на калининградском заводе «Автотор». Правительство Калининградской области заявило тогда о планах большого СП с Chery мощностью 200 тыс. машин в год, но дальше разговоров дело не двинулось.

В конце мая компания сообщила, что расторгает договор с «Автотором», хотя контракт на 2008 год подразумевал сборку на этом заводе 40 тыс. автомобилей. По слухам, сборочное производство Chery в Калининграде стало разменной монетой в споре завода и федеральных властей за льготы.

Власти вполне могут иметь зуб на китайскую компанию: она представляет угрозу российскому автопрому. Автомобиль Chery Amulet сейчас чуть ли не единственный прямой конкурент Lada, остальные иномарки чуть дороже, и это не могло не сказаться на спросе. По итогам 2007 года продажи Chery в России выросли на 245%. Компания смогла реализовать 37 тыс. машин и заняла 13-е место по продажам иномарок в России. Но в то же время многие конкуренты договорились с Минэкономразвития о строительстве своих заводов в России. Они будут несколько лет работать по соглашению о промборке, которое дает льготы на ввоз комплектующих. Chery же, как и другим китайским автоконцернам, так и не удалось добиться расположения от российского правительства. Однако теперь даже АвтоВАЗ собирается освежить модельный ряд уже не автомобилями собственной разработки, а новыми моделями своего акционера Renault. Руководитель портала Auto.ru Олег Дацкив не исключает, что сам ТагАЗ или родственные ему структуры могли инициировать гонения на Chery, чтобы получить компанию в партнеры. В любом случае ТагАЗу повезло. Пару недель назад его партнер по автосборке компания Hyundai заложила первый камень в строительство своего завода под Санкт-Петербургом мощностью 100 тыс. автомобилей в год. Возможно, что к 2010 году, когда завод вступит в строй, ТагАЗу придется искать нового партнера. А Chery будет как раз под рукой. □

В России хотят создать систему жилищных накоплений по западным образцам. Ее участникам предстоит догонять галопирующие цены на недвижимость.

текст: Татьяна Комарова

Кризис взял банки за ипотеку

Агентство по страхованию вкладов (АСВ) одобрило идею создания в России системы жилищных накоплений. Инициатором проекта выступила ассоциация банков «Россия». Выглядеть это будет так: желающий купить квартиру открывает счет, на котором копит первоначальный взнос для ипотеки, а по истечении срока вклада получает кредит на особых условиях. Сейчас похожие схемы предлагает не один банк. Но вариант «России» отличается от них довольно сильно — сроком (от трех до семи лет) и гарантиями (до 3 млн руб. вместо нынешних 400 тыс.). За все эти блага клиент заплатит возможностью отозвать вклад и не получит права забрать сбережения досрочно.

«Россия» разработала этот инструмент еще два года назад, но только недавно решила извлечь его из закровов. Оно и понятно: из-за финансового кризиса длинных денег не хватает, а долгосрочные вклады могли бы их хоть как-то обеспечить.

Схемы жилищных накоплений распространены и успешно работают во Франции, Польше и многих других странах ЕС. Но привить их в России будет непросто. «Идея очень хорошая, но не для нынешнего времени и не для

нашей страны», — полагает Денис Земан, заместитель начальника управления розничных кредитных продуктов Промсвязьбанка. «Прежде всего система жилищно-накопительных вкладов может быть не очень интересна клиентам», — замечает Олег Скворцов, заместитель председателя правления Абсолют-банка. Беда в том, что выгодные на момент заключения договора ставки через несколько лет могут оказаться завышенными. «Инфляция будет съедать проценты, да и рост стоимости жилья будет перекрывать накопления», — полагает Земан. К тому же напуганные многочисленными финансовыми пирамидами россияне вряд ли побегут в банк помещать деньги на долгосрочные вклады без возможности забрать сбережения в любой момент.

Сейчас банки не имеют права предлагать безотзывные вклады, а значит, придется изменять законодательство. Финансовым институтам предстоит разработать сложные схемы скрещивания кредитного договора и депозита. На все про все уйдет как минимум два года. Велика вероятность того, что тем временем закончится финансовый кризис, из-за которого банкам и приходится так изощряться. □



Цены на недвижимость в России растут куда быстрее ставок по депозитам

три вопроса

Президент «Интуриста» Александр Арутюнов рассказал «Секрету фирмы», почему крупнейший туроператор страны увлекся развитием.



«Секрет фирмы»: В прошлом году вы начали восстанавливать отель в Италии, а на днях объявили о намерении вложить вместе с компанией «Синара» \$50 млн в строительство отеля в Сирии. Откуда такой интерес к непрофильному бизнесу?

Александр Арутюнов: Почему же непрофильному? Гостиничная база — одна из ключевых составляющих турпродукта. Для нас важно контролировать гостиницы, куда мы селим туристов. Где эта база есть, как, например, в Турции, мы ее арендуем, а где нет, приходится строить. А что делать? В Сирии мы не нашли ни одной подходящей гостиницы.

СФ: Не самая популярная среди туристов страна...

АА: Это новое и действительно пока не самое популярное направление. Но по климату эта страна — аналог Турции. Причем тамошний рынок куда свободнее, и порог окупаемости инвестиций ниже, чем в более раскрученных регионах, — мы хотим уложиться менее чем в десять лет.

СФ: А какова ваша конечная цель? Вы будете возить своих туристов на собственных самолетах в свои же отели?

АА: Мы к этому стремимся. Контроль над всеми элементами турпродукта позволяет экономить за счет синергии.



Белорусский инвестиционный климат может оказаться более беспокойным, чем интересные «Юнимилк» активы

«Юнимилк», догоняя своего главного конкурента на молочном рынке России — «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), нередко повторял шаги лидера. Теперь компании выпал шанс сделать ход первой. **ТЕКСТ:** александра убоженко

Игра на опережение

Компания «Юнимилк» планирует экспансию в Белоруссию. Ее основной конкурент — лидер молочного рынка ВБД в 2005 году вел переговоры о покупке Брестского молочного комбината (с 2005-го «Савушкин продукт»), но они не увенчались успехом. Аналитики полагают, что причиной отказа от сделки стала не цена актива — в то время, по экспертным оценкам, она составляла \$15–20 млн, — а непредсказуемость белорусской экономики. Россияне уже неоднократно обжигались, пытаясь взять под контроль белорусские предприятия. Так, пивоваренная компания «Балтика» обязалась инвестировать \$50 млн в завод «Криница» и должна была получить взамен контрольный пакет его акций. «Балтика» закупила новое оборудование на \$10,5 млн и перевезла его в Минск, после чего ей было отказано в передаче актива до тех пор, пока не будут вложены все \$50 млн. Лишь после громкого скандала компании удалось вернуть технику в Россию.

Однако сейчас президент Белоруссии Александр Лукашенко взял курс на приватизацию, и «Юнимилк» тут как тут. Компания подписала рамочное соглашение о сотрудничестве с правительством республики. Как утверждает Павел Исаев, директор по корпоративным коммуникациям «Юнимилка», компания еще не решила, сколько именно она готова инвестировать в белорусский проект и как будут распределяться эти средства. Владимир Лабинов, исполнительный директор Молочного союза России, предполагает, что «Юнимилк» будет заинтересован прежде всего в производственной площадке, чтобы поставлять свой товар из Белоруссии в Россию. В Белоруссии производится около 5 млн тонн молока, причем 3 млн удовлетворяют потребность страны, а 2 млн идут на экспорт.

Не исключено, что заодно молочный гигант покорит и местный рынок: мелочевка компании ни к чему. «Мы компания массового рынка, — утверждает Исаев, — локальные, нишевые игроки нам неинтересны». Скорее всего, привлекательным для «Юнимилка» окажется республиканский лидер — «Савушкин продукт». По словам Елены Бабкиной, заместителя гендиректора «Савушкина продукта», компания сейчас занимает 16% белорусского рынка молочных продуктов в натуральном выражении. Главное для «Юнимилка» — не опоздать с покупками. По некоторым данным, ВБД все еще присматривается к белорусскому рынку, так что, промедлив, «Юнимилк» может снова оказаться игроком номер два. □

Европейская EADS продает 10% акций «Иркут». Но пока не отказывается от перспектив принять участие в создании масштабной российской авиастроительной корпорации. **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Технический выход

Взаимоотношения Европейской корпорации аэрокосмической промышленности (EADS) и Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК) напоминают бесконечный сериал. Поворотов в этой истории было много. В феврале 2006 года Владимир Путин подписал указ о создании ОАК. За три месяца до этого EADS купил 10% акций «Иркут» — корпорации, которая должна была стать ядром новоиспеченной структуры. Осенью 2006 года около 5% EADS, в свою очередь, приобрел ВТБ, чтобы впоследствии передать их ОАК. Таким образом европейский и российский авиастроительные гиганты оказались бы в отношениях перекрестного владения. В итоге первый смог бы на выгодных условиях размещать заказы на российских предприятиях, а второй получил бы от старшего «брата» современные технологии. Но породниться все как-то не удавалось.

То выяснилось, что основные акционеры EADS (22,52% акций принадлежит Daimler, 27,53% — правительству Франции и компании Lagardere) не готовы пускать в совет директоров россиян. То компания Deloitte & Touche, по заказу российских чиновников проводившая оценку будущих активов ОАК, дала за «Иркут» неожиданно мало — всего \$940 млн, почти на четверть меньше рыночной стоимости. В итоге ядром ОАК

стал не «Иркут», что было бы на руку EADS, а подконтрольный государству холдинг «Сухой» (его стоимость была оценена в \$2–2,2 млрд).

Глава представительства EADS в России Вадим Власов считает, что все идет по плану: «Решение продать акции „Иркут“ чисто техническое. Мы как планировали, так и планируем войти в состав акционеров ОАК». Обменять акции «Иркут» на долю в ОАК, как изначально планировалось, в настоящий момент просто невозможно: еще не закончилось формирование ОАК. Между тем в марте 2008 года руководство ОАК объявило обязательную оферту на выкуп акций «Иркут». Срок, отпущенный на раздумье миноритарным собственникам, истек как раз на прошлой неделе. «Возможен сценарий, когда все, кроме нас, воспользовались бы офертой», — рассуждает Вадим Власов. — В этом случае ясно, что если свыше 80% «Иркут» сосредоточится в руках ОАК, а 10% останутся у нас, то акции корпорации фактически уйдут из свободного обращения на фондовом рынке. В итоге ликвидность нашего пакета могла бы снизиться».

На нынешней сделке EADS много не заработала. Два с половиной года назад она купила долю в «Иркуте» за 1,87 млрд руб. Сейчас эта доля стоит 2,18 млрд руб. — на 16,6% дороже. Все полученные деньги планируется направить на покупку акций ОАК, когда та наконец

обретет реальные очертания. Но произойдет это не раньше ноября–декабря 2008 года.

Впрочем, на пути счастливого союза EADS и ОАК остается еще одно препятствие. Сегодня европейская корпорация активно сотрудничает с «Иркутом» по изготовлению компонентов для самолетов A-320 и конвертации пассажирских Airbus в грузовые. Кроме того, планируется, что «Иркут» будет участвовать в производстве

«Проект по созданию „суверенного“ MC-21 не подразумевает тесного взаимодействия с EADS»

A-350. Но российские чиновники видят другое назначение производственным мощностям «Иркут». Здесь будет создаваться ближне-среднемагистральный самолет MC-21. «Многомиллиардная программа сотрудничества по линии Россия–Европа в области авиастроения остается нереализованной», — замечает руководитель аналитической службы «Авиапорт.ру» Олег Пантелеев. — Проект России по созданию «суверенного» MC-21 не подразумевает тесного взаимодействия с EADS». Так что родство родством, а пока лучше брать деньгами. □

РевOLUTIONная стратегия накопления!
ОФБУ
"ЛОКО. Защищенный капитал"

ЛОКО-Банк предлагает уникальную возможность получения высокого дохода при гарантированной возвратности вложенного капитала

Надежность
Гарантирована размещением части средств на банковском депозите

Доход
Потенциально сверхдоходные опционные стратегии под руководством высококлассных специалистов доверительного управления



ЛОКО БАНК

ЛОКО-Банк - это российский Банк с участием иностранного капитала. Банк стабильно входит в ТОП 100 крупнейших Банков России и постоянно усиливает свои позиции.

Тел.: (495) 232-2801/02/03
доб. 1246, 1046
www.lockobank.ru

Вложение в ОФБУ «ЛОКО. Защищенный капитал» — это вложение, ориентированное на рост российского рынка.

Составляющими активов фонда являются опционы на индекс РТС

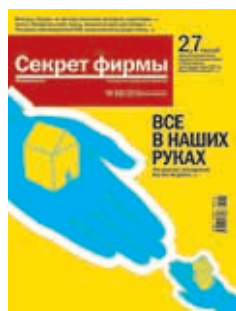
Зарегистрировано МГТУ ЦБ РФ 13 мая 2008 №04459940900265

Управляющим ОФБУ является КБ «Ренессанс Капитал» (ООО) в сотрудничестве с «Ренессанс Управление Инвестициями»

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2707. Реклама

«В США „паевые супермаркеты“ — достойная альтернатива банкам. Однако при нынешнем спросе на ПИФы эффективность этой бизнес-модели неочевидна»

СФ №18/2008, стр. 32–38



Магазин готовых инвестиций «Пифточка» допустил ту же ошибку, что и неопытные пайщики. Разочаровавшись в падающем несколько месяцев фондовом рынке, он поспешил зафиксировать убытки. ТЕКСТ: юлия гордиенко

ПИФы в заморозке

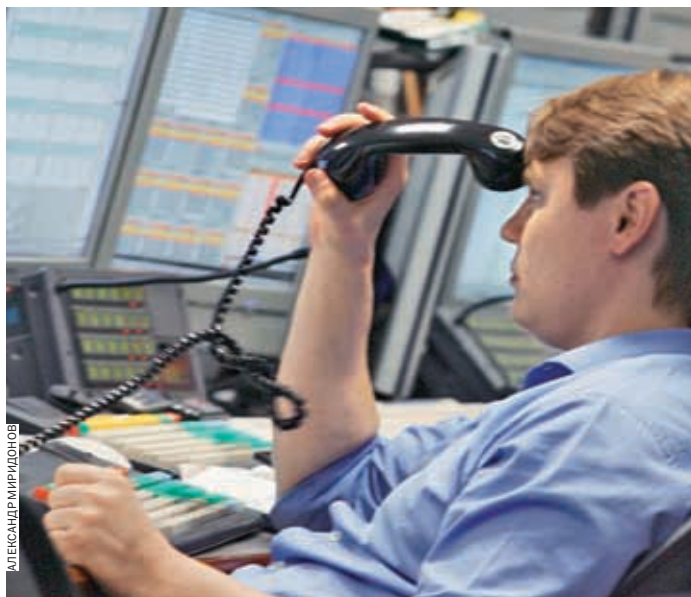
Слухи о том, что ИК «СМ.арт» собирается закрыть магазины готовых инвестиций «Пифточка», ходят по рынку уже месяц: еще в мае корреспондентам **СФ** о них сообщили сразу несколько игроков рынка. Слухи подтвердились: точки продаж компания вправду закрывает и новых открывать не будет.

Красноярская инвесткомпания «СМ.арт», которая входит в многопрофильную инвестиционную группу SM.group, запустила проект «Пифточка» в сентябре прошлого года. «Пифточка» выступала в роли финансового брокера, продавая паи нескольких управляющих компаний, ОФБУ Юниаструм банка, пенсионные продукты НПФ «Лефко» и оказывала услуги по брокерскому обслуживанию и индивидуальному доверительному управлению. Компания успела открыть три магазина готовых инвестиций — в родном Красноярске, Мурманске и Нижнем Новгороде. Должен был у нее появиться филиал и в Москве.

«К концу лета прошлого года, когда у нас были полностью готовы к запуску три пилотных магазина, тренд на фондовом рынке был положительный», — вспоминает заместитель генерального директора «СМ.арт» **Сергей Дубинцов**. А по словам заместителя генерального директора компании «Универсальный брокер» (ранее — сеть «паевых супермаркетов» «Алор+») **Евгения Очковского**, в свои планы компания заложила ту же динамику роста фондового рынка, что и в предыдущем году.

Поначалу все шло как по маслу. «Нам удалось очень быстро сформировать стабильный клиентский поток, привлекать по два-три пайщика каждый день», — говорит Дубинцов. — «За два месяца мы получили больше сотни клиентов на брокерское обслуживание». Однако из-за навалившегося в начале 2008 года кризиса фондового рынка пайщики потеряли интерес не толь-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Магазин готовых инвестиций «Пифточка» был запущен в сентябре 2007 года. Игрокам фондового рынка проект показался перспективным: так, компания стала лауреатом конкурса «Элита фондового рынка 2007». «Пифточке» удалось заключить договоры на распространение паев с несколькими крупными УК: «Альфа-капитал», «Ренессанс — управление инвестициями», УК Росбанка и др. Однако, не проработав и года, компания решила закрыть мурманский и нижегородский филиалы и не открывать офиса в Москве. В условиях затяжного падения на фондовом рынке «Пифточка» не сумела выйти на запланированные показатели рентабельности.



Инвесткомпания «СМ.арт» не разглядела перспектив у российского рынка ПИФов

ко к новорожденной «Пифточке», но и к рынку коллективных инвестиций в целом. В компании вынуждены признать, что в новых условиях создать рентабельную сеть «на маленький агентский процент» практически нереально.

«ИК «СМ.арт» не хватило терпения», — считает Евгений Очковский. — По-видимому, они хотели окупить проект чуть ли не за год». «Планы были достаточно жесткими, и как только „Пифточка“ перестала „попадать в цифры“, руководство решило заморозить проект», — уверяет конкурент компании. Продажи «Универсального

брокера», впрочем, также упали: за период с начала года они составили 100 млн руб. против 400 млн руб., полученных за аналогичный период прошлого года. Однако в компании отвели на окупаемость проекта шесть лет и сворачивать его пока не собираются.

Впрочем, в «Пифточке» тоже не исключают, что разморозят проект через два-три года, когда «простые» люди вновь начнут проявлять интерес к инвестиционным инструментам. Вот только вряд ли кто-нибудь гарантирует, что непредсказуемый фондовый рынок вновь не даст сбой. **СФ**

Когда иностранцы подделывают российские бренды

Подделка чужой марки, с одной стороны, зло, с другой — свидетельство узнаваемости самой марки. Некоторые российские бренды доросли до того, что их копируют за рубежом.



№1 Клон в Хургаде

В середине июня компания «Евросеть» обнаружила свой клон в Хургаде. Оформление салона полностью соответствует фирменной стилистике крупнейшего в России сотового ритейлера, разве что вместо российского триколора в логотипе красно-бело-черный египетский флаг. Мотив нечистых на руку предпринимателей понятен. Ежегодно Египет посещает около 1 млн российских туристов, причем Хургада является наиболее массовым курортом. В разгар высокого сезона, который приходится на зимний период, здесь отдыхают до 100 тыс. россиян в месяц. Логично предположить, что, увидев знакомую вывеску в чужой стране, эта колоссальная аудитория выберет именно салон псевдо-«Евросети». Сам сотовый ритейлер не может пресечь пиратскую бизнес-модель, ведь в Египте его торговая марка законом не защищена. Впрочем, пока компании хватает борьбы с многочисленными клонами на территории России и СНГ. □

№2 **Обман гурмана.** Русская черная икра лучшая в мире, рассудила японская Millennium Retailing, принадлежащая сетям дорогих универсамов Seibu Department Stores и Sogo Co. В начале 2008 года она стала продавать комплекты «Черная икра, свежая российская». Две 19-граммовые баночки стоили \$140. Заказать их можно было только через сайт компании. Когда же гурманы получали заказ, то на дне банки обнаруживали надпись «Сделано в Китае». Японские власти заподозрили неладное, тем более что с 1 августа 2007 года продажа черной икры в России запрещена, за исключением той, которая признается не годной к оплодотворению. Выяснилось, что икру готовили в Китае. □

№3 **Китайский след.** В мае 2007 года горно-алтайская таможня задержала партию поддельных туфель Ralf Ringer, пошитых опять-таки в Китае. Российские обувщики впервые оказались в подобной ситуации: до этого производители контрафакта копировали международные бренды. Но годом ранее Евросоюз ввел антидемпинговые пошлины на обувь из Китая, и тамошние фабриканты переориентировались на Россию, где уже сформировались сильные местные бренды. Чтобы впредь защититься от незаконного импорта, Ralf Ringer внес свою торговую марку в таможенный реестр интеллектуальной собственности. □

№4 **Подделки на автомате.** Лицензией на производство автоматов Калашникова владеет Ижевский оружейный завод. При этом 90% «калашниковых» в мире выпускается нелегально. Наиболее масштабно наладила бизнес болгарско-американская компания Arsenal, владеющая заводом в Лас-Вегасе. В 2003 году она продала 40 тыс. автоматов для иракской армии по \$65 за штуку (цена ижевского АК — \$380). Для США Arsenal выпускает более продвинутые образцы по \$1 тыс. за штуку. На претензии российской стороны компания утверждает, что модифицировала автомат, а потому может производить его. □

№5 **Ворованный театр.** Марк и Янис Гельфманы организовали в 2004–2006 годах гастроль Московского театра кошек Юрия Куклачева (на фото) по США. Турне понравилось им настолько, что в 2006-м они подали заявление в патентное управление США с просьбой зарегистрировать торговую марку «Московский театр кошек» на их имя. Узнав об этом, в июне 2008 года российский дрессировщик подал иск в американский суд. К тому времени Гельфманы уже успели провести одно турне. Если суд решит дело в пользу Куклачева, нечестным импресарио придется выплатить ему несколько сотен тысяч долларов. □



ПАВЕЛ СМЕРТИН



частная практика

ЭКСПАНСИЯ

эксперимент → с24

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ «ВИНЭКСИМ» **СТАНИСЛАВ КАУФМАН** СУМЕЛ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОПУЛЯРНОСТЬЮ **ВЛАДИМИРА ПУТИНА** — ПРИДУМАННЫЙ ИМ ВОДОЧНЫЙ БРЭНД «ПУТИНКА» ВЫРВАЛСЯ В ЛИДЕРЫ РЫНКА. УДАСТСЯ ЛИ КАУФМАНУ ПОВТОРИТЬ ТРЮК С НОВЫМИ МАРКАМИ, ДАЛЕКИМИ ОТ ПОЛИТИКИ?

Сольная водка

текст:

никтолай гришин

У «Винэксыма» нет водочного производства и своей дистрибуторской сети. В компании не могут похвастаться именитыми технологами и какой-нибудь артезианской водой из «природных» источников. «Просто выскочки какие-то, паразитирующие на чужой популярности», — так характеризует их бизнес один из игроков рынка.

Тем не менее оборот компании за прошлый год оценивается в 11,8 млрд руб., а ее единственный водочный бренд «Путинка», по данным «Бизнес Аналитики», в 2007 году занимал второе место на российском рынке с долей 4,3% (см. график на стр. 22). Для «выскачек» очень даже неплохо. Марке предрекали скорую кончину после президентских выборов, но не тут-то было: президент поменялся, а продажи не падают.

Однако имидж «компании одного бренда» явно тяготит Станислава Кауфмана. Он задумал повторить успех в сегменте премиальной водки и недорогого коньяка. Но на сей раз решил обойтись без политических аллюзий.

Судьба музыканта

У ВЫПУСКНИКА Гнесинки Станислава Кауфмана всегда была проблема: друзья-музыканты воспринимали его как бизнесмена, а друзья-бизнесмены — как музы-

канта. «Колбасило меня все время», — сокрушается Кауфман.

В 1980-х бас-гитарист Станислав был без всяких оговорок музыкантом — играл в группах «Браво», «27-й километр», «Бригада С», организовал свою группу Post Scriptum. Но в итоге устал от фривольной жизни гастролирующего гитариста. «Для музыканта я оказался слишком практичным», — рассказывает Кауфман.

Пришлось искать нечто среднее между музыкой и бизнесом — Станислав увлекся рекламой и маркетингом. Правда, реализовать себя в бизнесе решил в США — получил MBA Нью-Йоркского университета, отвечал за работу с VIP-клиентами в корпорации **Дональда Трампа**, создал и продал интернет-компанию Golden Gate Network (сайты для американских клиентов разрабатывали воронежские программисты), консультировал калифорнийских производителей вин и рестораторов.

с19



Ради «Путинки» Станислав Кауфман забросил любимую бас-гитару

Но в итоге решил вернуться в Россию. В 2002 году Кауфман удачно прошел шесть собеседований, чтобы возглавить маркетинг в российском подразделении Home Credit & Finance Bank. Однако за неделю до выхода на работу планы внезапно поменялись.

Станислав встретился с совладельцем компании «Винэксим» **Олегом Плахутой** и навсегда забыл про банковский бизнес. «Алкоголь меня тогда интересовал только как потребителя, — вспоминает Станислав. — Но я понял, что здесь буду заниматься творчеством, эти люди готовы сделать на меня ставку».

Экстремизм «Винэксима», давшего карт-бланш новому человеку, легко объясним: компания в те годы была не в лучшей форме. Известных брэндов в портфеле дистрибутора не было, маржа сжималась на глазах (как и во всей индустрии), а проект производства грузинского вина буксовал — продукт оказался неконкурентоспособным по цене. Чтобы развивать винный бизнес, Плахута вместе с партнером **Вадимом Смирновым** и пригласил Кауфмана.

Но не тут-то было — вместо вина музыкант-маркетолог решил развивать категории погорячее. «Компания занималась бизнесом, который все уже сворачивали. Это был дом, который вот-вот снесут», — откровенничает Кауфман. Чуть позже выяснится, что мысль была провидческой: в 2006 году российские власти запретят импорт грузинских и молдавских вин, а брэнду «Винэксима» «Два грузина» придется искать новые рынки сбыта.

Но, как это ни странно, власти не стали запрещать следующую инициативу «Винэксима» — брэнд имени президента России «Путинка», запущенный компанией в 2003 году. Владимир Путин «крайне негативно относится к попыткам использовать его имя в коммерческих целях», — не раз уверял его пресс-секретарь **Дмитрий Песков**. По его версии, у властей нет юридических инструментов борьбы с популистскими брэндами.

Верится в эту версию с трудом. «Если бы наша затея кому-то не нравилась, то все закрылось бы на раз, — признает Кауфман, многозначительно поднимая глаза к потолку. — Компания сделала продукт, который демонстрирует отношение к президенту. Люди приходят на выборы и голосуют бесплатно, а тут они добровольно платят за право выбора. Мы популизмом не занимаемся».

У конкурентов иное мнение. «Ха, ребята взяли и присосались к самому популярному политику в стране. Я не вижу в этом генерального маркетингового хода. „Популизм“ в данном контексте самое правильное слово», — говорит **Вадим Касьянов**, коммерческий директор компании «Русский алкоголь», лидирующей на рынке.

Так или иначе, как именно «Винэксим» удалось получить «одобрямс» для «Путинки», в компании не рассказывают, как, кстати, и не раскрывают полный состав акционеров.

Футбол без правил

НА ПЕРВЫХ ПОРАХ смелое название играло только против «Винэксима». «Весь первый эшелон дистрибуторов отказался продавать „Путинку“, многие откровенно над нами смеялись», — вспоминает Кауфман. Компании пришлось работать с мелкими дистрибуторами, которые обслуживали преимущественно небольшие несетевые магазины. О федеральной экспансии тогда можно было только мечтать — «Винэксим» сконцентрировался только на Москве. Зато с разливом проблем не было: удалось договориться о производстве на крупнейшем заводе страны — «Кристалле».

Тем не менее после старта продаж в небольших магазинах ирония крупных дистрибуторов сошла на нет — марка пользовалась популярностью, и те начали включать брэнд в свои портфели. На руку Кауфману сыграла не только популярность президента, но и несколько более приземленных факторов. «Завод „Кристалл“ как раз тогда потерял свой ключевой брэнд „Гжелка“, а мы начали не самые удачные эксперименты с „Флагманом“. В средней ценовой категории образовался вакуум», — вспоминает тогдашний вице-президент по маркетингу РВБК (ей принадлежал „Флагман“), а сейчас советник акционеров Бутурлинского ЛВЗ **Герман Климовский**. — И это свободное место заняла „Путинка“. Водка — опасный для здоровья продукт, а „Винэксим“ предложил потребителям иллюзию защиты. Потребители на фокус-группах рассуждали так: известный завод плюс имя президента — такую водку абы как делать не будут».

Получается, компания очутилась в нужное время в нужном месте и по полной использовала силу брэндов «Кристалл» и «Владимир Путин». К тому же «Винэксим» сразу начал агрессивную рекламную кампанию. Кауфман не раскрывает бюджеты, но, по оценкам Климовского, моло-

дая компания сразу тратила на рекламу суммы, сопоставимые с бюджетами лидеров рынка, — \$8–9 млн в год. Причем не боялась идти по лезвию бритвы, используя запрещенные методы.

К примеру, в 2005 году компания открыла бесплатную телефонную линию «Тосты от „Путинки“», где профессиональные актеры зачитывали тосты. Естественно, эта линия активно рекламировалась в наружной рекламе и на радио, куда путь водочным брэндам закрыт. «„Ростелеком“ даже предлагал нам сделать эту линию платной, так как она была на втором месте по количеству звонков в стране.

А на первом месте — прямая линия для вопросов президенту», — хвастается Кауфман. ФАС пыталась эту рекламу запретить, но и тут случилось чудо: доказать причастность «Винэксима» к телефонной линии с тостами не удалось.

Параллельно компания активно рекламировалась в метро, используя пробел в законодательстве, который не относит эту рекламу ни к наружной, ни к транспортной. «Можно играть в футбол по правилам, а можно кусаться, использовать руки и в итоге выиграть. Но разве это честно?» — возмущается один из участников рынка. Может быть, не очень, зато сработало: в 2005 году доля «Путинки» на рынке приблизилась к 3,9%, компания вышла в лидеры.

По мнению Кауфмана, куда важнее прямой рекламы был бесплатный PR, который марка-скандалистка формировала вокруг себя. Нравящиеся брэнду оказались как хулителю «режима Путина», так и его ярые поклонники. «Грузинские националисты наши бутылки публично разбивали, шахтеры на демонстрациях украшали стаканы с „Путинкой“ куском черного хлеба как на поминках и в то же время все информгентства написали, как „Наши“ после съезда на Селигере оставили после себя кучу бутылок „Путинки“», — отчитывается о проделанной работе Кауфман.

Впрочем, Станислав не стеснялся подливать масло в огонь. Стоило Международному олимпийскому комитету объявить Сочи столицей Зимней Олимпиады 2014 года, как спустя всего пару недель на полках магазинов появилась новая «мягкая» водка «Путинка 2014» — сейчас эта водка занимает 20% от продаж классической «Путинки». У Олимпийского комитета России «Винэксим» разрешения, конечно, не получал, но символики Олимпиады на бутылке нет, так что не подкупаешься.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ВИНЭКСИМ» была создана в 2000 году и изначально специализировалась на дистрибуции алкогольных напитков. По данным «СПАРК-Интерфакс», на 1 января 2008 года среди собственников компании значились ООО «Маиф» (50%), по 25% у ООО «Мегаком люкс» и ООО «Меркурий», подконтрольного Игорю Кесаеву. На рынке известны имена еще двух акционеров — Олега Плахуты и Вадима Смирнова. В настоящее время ключевой актив компании — торговая марка «Путинка», которая оценивается в \$100–150 млн и производится на заводе «Кристалл». Компания имеет собственные виноградники в Грузии, владеет винным брэндом «Два грузина» и является эксклюзивным дистрибутором французского коньяка Cource! Олег Плахута и Вадим Смирнов также замечены на рынке недвижимости — аффилированная с «Винэксимом» компания «Черемушкинский» строит в Москве бизнес-центр площадью 70 тыс. кв. м на месте Черемушкинского рынка.

НОУ-ХАУ

Компания «Винэксим»

- запустила водочный брэнд, название которого ассоциируется с фамилией Владимира Путина;
- наладила разлив на самом известном заводе страны — «Кристалле»;
- стала агрессивно продвигать брэнд;
- собирается вывести две новые марки: премиальную водку и недорогой коньяк.

Good buy, Stoli!

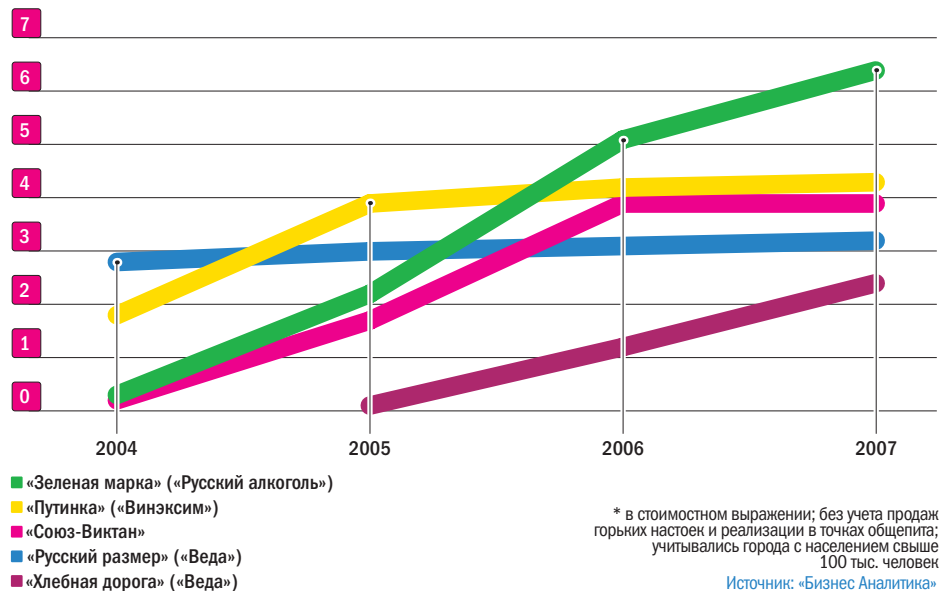
ЕСЛИ ПРОДВИЖЕНИЕ «Путинки» гитарист Кауфман разыграл как по нотам, то любые попытки расширить портфель брэндов «Винэксима» заканчивались фальшивым звуком. В 2005 году Кауфман решил своими руками создать для «Путинки» антигероя — водочный брэнд «Гражданская оборона». Водку для оппозиции, брэнд протеста. «Мы рассчитывали на конфликт, но получили провал — я на два месяца парализовал работу компании и спустил в никуда несколько миллионов долларов», — сокрушается Кауфман.

Продажи не пошли. Как считают в компании, из-за проблем в ценообразовании — новый продукт оказался дороже «Путинки» (дистрибуторы устанавливали наценку за продвижение новинки), а какое уж тут противостояние, если протест стоит дороже патриотизма.

Следующий эксперимент также закончился ничем, хоть и по не зависящим

Зигзаги градуса

доли ведущих водочных марок*



от Кауфмана причинам. В 2005 году «Винэксим» создал СП с компанией «Алкомир», подконтрольной владельцу крупнейшего дистрибуторского холдинга России «Меркурий» **Игорю Кесаеву**. А «Алкомир» разливал по лицензии ФКП «Союзплодимпорт» знаменитую водку «Столичная» (за рубежом права на Stolichnaya принадлежат другой компании, SPI Group — такие вот фокусы приватизации).

Кауфман получил в свои руки легендарный бренд с ничтожными продажами — 10 тыс. дал в месяц (для сравнения: «Путинки» продается 400 тыс. дал в не самые ударные месяцы). «Винэксим» сразу ушел от ностальгической нотки в рекламе «Столичной», но и не стал копировать методы продвижения Stolichnaya за рубежом.

«Бегать за потребителем с воплями: „Остановись, это я, твоя молодость!“ — не наш профиль. Мы решили сделать марку более современной», — рассказывает Кауфман. Конечно, маркетолог-провокатор остался верен себе. «Покорив весь мир, она вернулась домой!» — утверждал его слоган. Бренд покорила мир благодаря компании Pernod Ricard, которой SPI Group доверила дистрибуцию, но менеджера это мало смущало.

В итоге ребрендинга продажи «Столичной» выросли до 50 тыс. дал в месяц, но «Винэксим» ее потерял спустя полгода. По словам Кауфмана, Игорь Кесаев передал дистрибуцию бренда другой своей компании «Премьер дринкс», а союз с «Алкоми-

ром» распался сам собой. «Путинка» продолжила солировать в оркестре Кауфмана.

Впрочем, один бренд — это не так уж и мало. Директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА) **Вадим Дробиз** оценил «Путинку» в сумму около \$150 млн. Совсем не плохо для чистой идеи, не подкрепленной заводскими мощностями и дистрибуционной сетью. Хотя профессиональные оценщики высказываются осторожнее. «Никакой рыночной стоимости „Путинка“ не имеет, — уверяет **Василий Иллюев**, управляющий компанией „ВС-оценка“. — „Винэксим“ пытается перенести на свою марку часть известности бывшего президента РФ. Эта позиция рассчитана на получение краткосрочного эффекта».

«Рублевка» без политики
ТЕПЕРЬ «Винэксим» стоит на пороге нового эксперимента. В августе Кауфман запускает «Рублевку» — новый бренд премиальной водки (около 300 руб. в рознице за бутылку 0,5 л), а в начале осени — недорогой (300–500 руб. за 0,5 л) коньяк «Война и мир». Правда, площадку для разлива коньяка в России «Винэксим» до сих пор не нашел, подумывает о производстве во Франции, но тогда удержаться в заявленной ценовой нише, по мнению Вадима Касьянова, будет непросто. Вероятно, запуск коньяка задержится. Но уже за первый год работы бренда Кауфман рассчитывает отхватить 20% от продаж лидера

рынка группы КиН (в общей сложности это 1,5 млн дал в год), а затем и вовсе за два-три года вырваться в лидеры. «КиН — колосс на глиняных ногах, покануть его не сложно, — уверен Герман Климовский. — Но слишком уж много претендентов на его место: „Старый Кенигсберг“, „Бастион“, „Командирский“. Свои 100 тыс. дал Стас получит, но сможет ли продажи развить — черт его знает».

Подробностей маркетинговой стратегии и позиционирования новых марок Кауфман не раскрывает (дескать, плохая примета), но рынок обещает взорвать. Ясно лишь одно — политики будут ни при чем. «Я хочу создать марки, которые будут продавать сами себя. Для этого надо ублажать не дистрибуторов, а людей, потребителей. Если на продукт есть спрос, то дистрибуторы начинают его продавать без всяких бонусов и поблажек», — уверяет Кауфман.

Про дистрибуторов он заговорил не зря — «Винэксим» не имеет собственной филиальной сети, готовой проталкивать новые бренды. А для независимых дистрибуторов, сейчас активно продающих популярную «Путинку», новые бренды могут быть некстати. «Собственная сеть дистрибуции — удовольствие дорогое, но при раскрутке новых марок зачастую необходимое. У меня люди сидят на зарплате, они будут расставлять на полки любой новый товар, у „Винэксима“ этой дистрибуционной машины нет, — отмечает Вадим Касьянов. Разве что «Винэксиму» придется использовать «Путинку» как локомотив, к которому прицепляют новинки, но такая тактика может обернуться снижением продаж основного бренда».

Похоже, понимают это и в «Винэксима»: в последнее время компания создает при своих дистрибуторах эксклюзивные команды торговых представителей, сейчас их 280 человек. Не густо — к примеру, на «Союз-Виктан Россия» работают 1600 человек, схожий штат представителей и у других лидеров рынка.

У «Винэксима» есть немалый риск так и остаться компанией одного бренда. Водкам — преемникам «Путинки» будет трудно повторить успех первой водочной «президентши». Впрочем, неунывающий Кауфман готов к любым поворотам событий. Если ария новых брендов не зазвучит, «на бис» он готов исполнить проверенный шлягер. Весной одна из компаний, аффилированных с «Винэксимом», подала заявку в ФМПС на регистрацию новой марки алкоголя — «Володя и медведи». **СФ**

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

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

«ЦЕНТР СТОКОВОЙ ТОРГОВЛИ ОК» ПЕРВЫМ В РОССИИ РЕАЛИЗОВАЛ ФОРМАТ OUTLET — МАГАЗИН, В КОТОРОМ ПРОДАЮТСЯ ИЗЛИШКИ ЛЮКСОВОЙ ОДЕЖДЫ И ОБУВИ, ОСТАВШИЕСЯ НА ФАБРИКАХ. СПУСТЯ ПОЛТОРА ГОДА КОМПАНИЯ БЫЛА ВЫНУЖДЕНА СКОРРЕКТИРОВАТЬ СВОЮ МАРКЕТИНГОВУЮ СТРАТЕГИЮ.

текст: **НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА**

Сток высокого пошива



КИРИЛЛ ТУЛИН

Переговоры с европейскими партнерами Светлана Провкина сравнивает с адом

Два года назад исполнительный директор «Центра стокowej торговли ОК» **Александр Федоров** понял, что у его бизнеса по продаже одежды люксовых марок нет никаких перспектив. Названия принадлежавших ему магазинов Федоров из скромности не упоминает, но охотно рассказывает, что они находились в торговых центрах ГУМ и «Петровский пассаж» и всю прибыль съедали расходы на аренду. Федоров магазины продал и стал разрабатывать принципиально новый для российского рынка формат торговли в большом загородном центре. Через знакомых ему удалось найти инвестора, имя которого бизнесмен опять-таки хранит в тайне. Зато известно, что генеральным директором и владельцем новоиспеченной компании «Центр стокowej торговли ОК» стала **Светлана Провкина** — жена бывшего

ДОСЬЕ

ООО «ЦЕНТР СТОКОВОЙ ТОРГОВЛИ ОК» было основано в августе 2006 года. Занимается реализацией одежды, обуви и аксессуаров прошлых коллекций известных торговых марок. Компании принадлежит магазин распродаж «Ангар-бутик» площадью 22 тыс. кв. м. Общая стоимость его товарных запасов в настоящий момент составляет 15 млн евро. В штате магазина 100 продавцов, работающих в две смены. Владелец компании является Светлана Провкина, жена Игоря Провкина (до 2001 года был президентом-председателем совета директоров «Русского банкирского дома», в 2001–2004 годах — член Совета федерации от Калмыкии). Светлана Провкина является также собственником круизной компании Trim Express, а на сайте банка «Поволжский» указана как владелец 48,9% его акций.

сенатора и банкира **Игоря Провкина**. Федорову досталось кресло исполнительного директора. А в ноябре 2006 года в подмосковном поселке Заречье на 50-м километре МКАД открылся магазин «Центр стоковой торговли ОК». Совокупные инвестиции в торговую точку, по словам ее основателей, существенно превысили \$100 млн.

«Центр стоковой торговли ОК» — это огромный ангар площадью 22 тыс. кв. м, где продаются одежда и обувь прошлых коллекций, в основном люксовых брендов. Цены здесь сопоставимы со стоковыми магазинами премиальных одежных ритейлеров (сумма среднего чека в ОК составляет примерно \$400).

Распродажа старых коллекций дорогих марок — бизнес практически столь же доходный, как и продажа новых поступлений. По оценке управляющего партнера Retailer Group **Даниила Сомова**, рентабельность здесь может достигать 20%. Только вот владельцы бутиков предпочитают реализовать свои стоки самостоятельно, чтобы сохранять контроль над ценообразованием, ведь на удержании высоких цен и построена вся luxury-индустрия. Поэтому, например, Podium Fashion Group открыла в Москве уже пять «Дисконт-центров», у Crocus Group — два «Крокус стока», а у Bosco di Ciliegi — магазин Rimanenze Dolci («Остатки сладки»). В ОК решили приобщиться к бизнесу на дорогих остатках, пододвигая к нему с другой стороны — брать товар не у местных ритейлеров, а непосредственно у производителей.

Восставшие из ада

КРУПНЫЕ европейские модельные дома, которым принадлежат известные премиальные одежные бренды, закупают ткани для своих фабрик, еще не зная, какой объем заказов поступит от розницы. В результате одежды шьется всегда больше, чем продается в бутиках. Остатки фабрика реализует в расположенных при ней магазинах — так называемых factory outlet. Иногда они объединяются, образуя целую outlet-village. Подобные «деревни» есть, например, в окрестностях Лондона (Bicester village), Парижа (La Villee village) и Милана (Fidenza village). ОК попытался создать удаленный outlet на российской почве. Правда, поначалу европейцы восприняли идею, мягко говоря, настороженно.

«Мы прошли такие круги ада, что и передать нельзя», — вспоминает Светлана

Провкина. Ад заключался в том, что производители не хотели отдавать залежавшийся товар неизвестной российской компании, — боялись, что та уронит рынок. Фабрики соглашались отпускать только партии от 10 тыс. единиц на сумму от 1 млн евро, лишь убедившись, что расположенный за городом ОК не составит конкуренции розничной торговле, куда поставляются новые коллекции тех же марок. Именно поэтому ОК удалось добиться эксклюзивных условий поставки. Провкина и Федоров хождение по мукам выдержали. На сегодняшний день им удалось договориться примерно с 50 партнерами. 80% поступлений приходится на итальянские фабрики, среди которых такие как Marzotto, Siny, Diffusione Tessile, Falber (ежегодный оборот каждой из них исчисляется сотнями миллионов евро). Причем за счет больших объемов закупок ОК получает товар со скидкой в 65% от отпускных фабричных цен.

Непонятливая аудитория

«МИЛАНСКИЕ распродажи теперь в Москве» — гласил первый слоган «Центра сто-

НОВА

Компания «Центр стоковой торговли ОК»:

- организовала прямые поставки стоков от зарубежных производителей;
- провела ребрендинг магазина, отказавшись от названия, которое вводило в заблуждение потребителей;
- запустила оригинальную дисконтную программу;
- собирается вдвое — до 300 марок — увеличить ассортимент;
- намеревается выйти в регионы.

ковой торговли ОК». При этом Провкина утверждала, что в столице открылся первый аналог outlet.

Сразу при открытии магазина ОК запустил оригинальную дисконтную программу, отчасти похожую на МММ-маркетинг. При покупке товара на сумму от 26 тыс. руб. клиенту выдавались четыре дисконтные карты. Одна позволяла получить 5-процентную скидку самому покупателю. Три других, предоставляющие дис-



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал

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

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

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

реклама



В «Ангаре-бутике ОК» одежда вывешена не по брэндом, а по размерам

РЫНОК

СТОКОВОЙ ТОРГОВЛЕЙ в России в основном занимаются операторы, у которых есть свои собственные розничные магазины («Холдинг-центр», Bosco di Cilieg, Podium Fashion Group, Crocus Group) или франчайзинговая сеть (Mango, Mexx). Правда, есть и специализированные операторы, как, например, «Сток-центр» и «Фабрика». Последние работают в демократичном сегменте и реализуют «чужие» остатки или закупают товар за границей, в основном у азиатских производителей. Единственным специализированным ритейлером, апробировавшим эту схему работы в премиальном сегменте, на сегодняшний день является компания «Центр стоковой торговли ОК».

Оценить объем стокового рынка очень сложно. По данным Росстата, в 2007 году оборот розничной торговли непродовольственными товарами составил 5,97 трлн руб., а за четыре месяца 2008-го — 2,18 трлн руб. На швейные изделия, трикотаж, обувь и одежду приходилось 11,8% и 11,2% этих сумм соответственно. При этом, по оценкам «Центра дисконтной торговли ОК», стоки составляли всего 3% в объеме одежной розницы. В абсолютных цифрах получается 21,1 млрд руб. по итогам 2007 года и 7,3 млрд руб. за январь-апрель 2008-го. Впрочем, есть и другая статистика: 10–20% коллекций брендовых операторов, работающих в среднеценовом и дорогом сегментах, остаются нераспроданными и становятся стоковым товаром. В таком случае оборот этого рынка в России может быть значительно больше. По данным ВВРРГ, за первые шесть месяцев 2008 года его объем составит \$4,5 млрд.

конт на 10%, тот должен был передать своим друзьям и знакомым. Как только все три пластика будут использованы разными людьми, «первичный» покупатель получает скидку 10%.

Однако наплыва клиентов не случилось. Даже в выходной день кажется, что в магазине не более полусотни человек — столько же, сколько и продавцов. «У нас очень невысокая посещаемость», — признает Федоров. «В ОК и не должно быть много покупателей», — подтверждает франшиз-менеджер «С&А Россия» **Лейсян Драудвилене**, — товар там сравнительно дорогой. Магазин направлен на определенную аудиторию».

Однако с аудиторией тоже было не все в порядке. В России слова «сток» и «распродажи» в первую очередь ассоциируются с дешевизной. Этот имидж уже сформировали демократичные сети «Сток-центр» и «Фамилия», торгующие в основном одеждой по папе китайского производства, где средняя цена за вещь не превышает \$50. В итоге из немногочисленных покупателей, забредавших в ОК, некоторые оказывались совсем не той публикой, на которую рассчитывали создатели проекта. «Народ приезжал и недоумевал: а почему у нас все не по 300 руб.? — говорит Федоров. — Происходило глубокое непонимание формата».

Чем было чревато такое непонимание, остается только догадываться. Финансовые показатели ОК не раскрываются. Федоров ограничивается лишь туманной

формулировкой: максимальный оборот, который можно получить с магазина на этом месте, — \$70 млн в год. Между тем генеральный директор компании «Магазин магазинов» **Анна Шириева** оценивает оборот в розничной торговле одеждой в столице в 300–450 тыс. руб. на квадратный метр в год. Таким образом, при площади 22 тыс. кв. м ОК должен ежегодно «прокручивать» \$280–412 млн, что в четырех-шесть раз больше обозначенной Федоровым планки.

Правда, есть и «смягчающее обстоятельство» — магазин расположен за пределами Москвы и обходится ОК существенно дешевле, чем другим ритейлерам — содержание обычных магазинов. Во-первых, помещение находится в собственности компании, и она экономит на аренде. Во-вторых, магазин ангарного типа, где не предусмотрены сложные клининговые процедуры и системы вентиляции, экономит на эксплуатации. По словам директора департамента торговой недвижимости NAI Russia **Антонины Денисенко**, эксплуатационные затраты в магазине, подобном ОК, обычно составляют не более \$50 за квадратный метр в год, тогда как в среднем по рынку доходят до \$150.

Как бы то ни было, недавно в ОК задумались о коррекции своей маркетинговой стратегии.

Ангар-бутик

СЕГОДНЯ Александр Федоров не любит, когда его магазин называют outlet. Он упирает на то, что factory outlet находятся исключительно при фабриках, а outlet-village состоят из нескольких независимых магазинов, тогда как центр ОК не имеет рядом фабрики и является единым помещением. Не нравится топ-менеджменту и словосочетание «Центр стоковой торговли». В итоге недавно магазин был переименован в «Ангар-бутик ОК».

Название придумали в студии Артемия Лебедева, и заказчик остался доволен. Словосочетание режет слух — и отлично, пусть покупатель гадает, что оно означает. Лейсян Драудвилене признает его удачным: «Слово „бутик“ в России всегда привлекает покупателей и однозначно ассоциируется с чем-то дорогим и модным. А „ангар“ описывает размер центра, так что словосочетание трактуется однозначно: бутик с большим выбором».

В магазине представлено 120 тыс. единиц товара 150 торговых марок. Соотношение известных (в их числе Dolce

& Gabbana, Versace, Valentino) и неизвестных брендов составляет 60% и 40% соответственно. Но при этом ОК принципиально отказался от «фетиша марки».

Вещи распределены по группам товара вне зависимости от марки: юбки, платья, брюки, рубашки собраны в одном месте и развешаны по размерам. Искать очень удобно — достаточно ориентироваться по указателям. «Развеска по размерам — хорошее решение для стока одежды класса премиум — считает президент Finn Flare **Ксения Рясова**. — Как правило, покупатели приходят в мультибрендовые дисконты не за конкретной маркой, а за вещью известного модного дома, предлагаемой по хорошей цене. Будут ли это брючки от Valentino или Armani, уже не важно, конкретная фирма в данном случае играет второстепенную роль». Однако есть и противоположное мнение. «Способ развески товара в ОК обычен для дисконтного центра, предлагающего распродажи коллекции средних и дешевых цен, — считает директор Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейманс**. — Люксовые же марки даже в магазинах распродаж стараются вывешивать на кронштейнах с указанием бренда, так как это способствует увеличению продаж остального ассортимента».

ОК не собирается делать ставку на известные «бирки». Напротив, планируется сократить их долю в ассортименте. В будущем он должен увеличиться вдвое — до 300 марок, в основном за счет не слишком известных, но качественных брендов. «Все больше даже обеспеченных потребителей „не грузятся“ брендами, легко сочетая, например, дорогие костюмы с рубашками от Zaga», — поддерживает такой подход шеф-продюсер BBPG **Алена Пешкова**. Кроме того, осенью на территории магазина должно открыться отделение банка (какого именно, в ОК пока не говорят), которое будет предоставлять кредиты на покупку.

За счет этих шагов компания рассчитывает привлечь более широкую клиентуру, а с другой стороны, благодаря названию «Ангар-бутик» отстроиться от тех, кто заглядывает в магазин в поиске футболок по 300 руб. Подобная стратегия кажется оправданной.

В планах компании, если расчет окажется верным, открыть аналогичные ангары-бутики в регионах. В качестве возможных площадок рассматриваются Ульяновск, Сочи, Владивосток и Красноярск.

«Все больше даже обеспеченных потребителей „не грузятся“ брендами, легко сочетая, например, дорогие костюмы с рубашками от Zaga»

«Где у нас есть административный ресурс», — поясняет Провкина. А вот увеличивать присутствие в Москве компания не планирует, полагая, что для столицы достаточно одного магазина подобного формата. И как раз здесь ОК подстерегает серьезная опасность.

Еще двое

ФЕДОРОВ уверяет, что еще как минимум три года прямых конкурентов у компании не будет — слишком тяжело договариваться с фабриками. Тем не менее конкуренты у ОК появятся, причем совсем скоро. Как сообщил **СФ** руководитель отдела торговых помещений консалтинговой компании CB Richard Ellis **Джефф Кершо**, через полтора-два года в Москве будет открыт outlet-center площадью 60 тыс. кв. метров, который расположится за городом, недалеко от МКАД. Там бу-

дет продаваться одежда известных брендов по ценам как минимум на 30% ниже розничных. А в отдельных случаях дисконт будет достигать до 75% и более.

О намерениях еще одного игрока **СФ** рассказали в «Магазине магазинов»: девелоперская компания «Эмерал» построит к 2010 году на 26-м километре МКАД многофункциональный комплекс «Южный молл» с общей торговой площадью 170 тыс. кв. метров, где в том числе разместится галерея люксовых дисконтных магазинов.

Коммерческий директор компании «Торговый квартал» **Эльза Розенталь** допускает, что в скором времени формат дорогого outlet получит распространение на российском рынке, причем не только в столицах, но и в регионах. Так что времени на эксперименты с форматом у ОК осталось немного. **СФ**

direct mail

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

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

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



www.kommersant.ru

реклама

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с36

Мобильные телефоны стали хуже продаваться. Чтобы повысить рентабельность, сотовые ритейлеры пробуют на вкус новые форматы. Но их осторожность явно не ведет к притоку клиентов.

Цифровое форматирование

текст:

юлия семеркина

«Я лично наблюдал персонажа, похожего на бомжа с Рублевки из программы „Наша Раша“. Он купил скретч-ваучер, пополнил счет и хриплым голосом договаривался по телефону с приятелем, где им встретиться, чтобы похмелиться», — рассказывает Руслан Филатов, генеральный директор сети салонов сотовой связи Dixis.

Раз мобильными телефонами обзавелись даже распоследние забудьды, значит, спокойной жизни сотовых ритейлеров пришел конец. По оценке Сергея Савина, аналитика J'Son & Partners, в текущем году ритейлеры продадут мобильных телефонов процентов на пять больше, чем в прошлом. Это просто слезы по сравнению с бумом начала 2000-х годов. Странно, что сотовые вообще еще кто-то покупает.

Неудивительно, продавцы телефонов начали поглядывать по сторонам. Логичным направлением развития им показалась торговля цифровыми устройствами вообще. По соседству с телефонами на полках появились фотоаппараты, цифровые плееры и даже ноутбуки. Знаковым является новый проект Dixis — одноименная сеть, специализирующаяся на торговле ноутбуками и цифровой техникой.

Но, прямо скажем, сотовики-ритейлеры в этой своей маркетинговой находке не были оригинальны. В том же направлении, только с другой стороны движутся продавцы компьютеров, добавляющие в ассортимент цифровую технику и, конечно, сотовые телефоны. «Неко-

торые сети салонов цифровой техники выросли из чисто компьютерных компаний и начали работать в аксессуарно-гаджетовом формате — стали продавать и телефоны, и другие дорогие ИТ-игрушки. А сотовики плывут навстречу таким фирмам, включая в ассортимент сугубо компьютерные товары. Эти форматы явно сближаются», — считает Андрей Асадчев, руководитель рекламно-маркетинговой службы торговой сети Sunrise.

На стыке компьютерных и сотовых магазинов рождается новый, цифровой ритейл. У компаний такого формата, по оценкам ИК «Финам», чистая рентабельность составляет 15–20%. Как правило, более высокие показатели у сетей со специализацией, в которых, к примеру, существенная доля продаж приходится на ноутбуки. Но шансы на полноценную «оцифровку» есть только у тех, кто погрузится в новый формат с головой.

Замки на песке

ПЕРЕЛОМНЫМ для формата сотового магазина стал 2004 год. Темпы роста продаж стали за-



медляться — бум подходил к концу. Ритейлеры почти одновременно решили диверсифицировать ассортимент. Однако «цифровая мутация» затронула их в разной степени.

Первой расти вширь стала «Евросеть», открыв свои «дворцы связи „Евросеть“». Они были больше по размеру, чем обычные точки (около 100 кв. м «дворца» против 40 кв. м обычного салона). Кроме того, именно во «дворцах» «Евросеть» начала торговать цифровыми фотоаппаратами, mp3-плеерами и DECT-телефонами, и только потом эта техника перекочевала в обычные точки. «Сейчас это просто большой салон, в котором много разных товаров примерно тех же товарных групп, что представлены в наших обычных магазинах», — рассказывает **Алексей Чуйкин**, президент «Евросети».

В цифровом формате компания собирается развивать еще одну сеть — приобретенную два года назад питерскую «Ультру». Но только в Северо-Западном регионе. «В других частях страны, по нашему опыту, это не очень эффективно. Там это абсолютно новый брэнд, который ничего не значит для потребителя. С какой маркой будем работать в других регионах, мы еще не решили. Может быть, это будут „дворцы связи“, — рассуждает Чуйкин.

За крупнейшим сотовым ритейлером вскоре последовали другие игроки. Например, «Связной» открыл «Связной 3» для продажи цифровой техники, а позже она, как и у «Евросети», появилась также в обычных «Связных».

Dixis, запуская вышеупомянутый проект по торговле ноутбуками и аксессуарами, решила не плодить брэнды. «На прилавки ряда наших магазинов в дополнение к телефонам, аксессуарам и ЦТ мы

планируем поместить ноутбуки, которые сейчас очень востребованы. Безусловно, мы выберем те торговые точки, которые подходят для этого проекта и по площади, и по расположению. А после проверочной фазы будем принимать окончательное решение о формате таких магазинов. Но название мы менять точно не будем», — говорит Руслан Филатов.

Даже несмотря на новый ассортимент, бывшие сотовые магазины все равно останутся в первую очередь пунктами мобильной связи, считают в Dixis. «Наш клиент — всегда клиент сотового оператора. Этот бизнес изначально был неразрывно связан с операторским, таким и останется», — продолжает Филатов.

Однако продажи цифровой техники в таких «недоцифровых» магазинах идут не то чтобы бойко. В 2004 году Dixis заявила о намерении стать цифровой сетью и потратила на перепрофилирование \$3,6 млн. Но в общем объеме ее продаж цифровые устройства занимают лишь 8,5%.

Причина столь низкого спроса на новый ассортимент проста: сотовики добавляют товары, надеясь, что их купят «до кучи» вместе с телефоном. Однако тот же ноутбук трудно назвать товаром импульсного спроса. «У нас ноутбук приобретет тот, кому он срочно нужен», — признается Алексей Чуйкин. С ним соглашается **Вили Крючков**, директор по маркетингу компании «Ион»: «Человек задумается, куда заглянуть за цифровым фотоаппаратом, и вряд ли салон сотовой связи придет ему на ум первым».

Где такие «полуцифровые» форматы могут пока иметь успех, так это в регионах. На счастье сотовых ритейлеров, построивших сети федерального масштаба, о выходе за пределы Москвы сегодня за-

думывается мало кто из их коллег с компьютерного рынка. «В настоящее время проблематично обеспечить такой же высокий уровень сервиса в регионах, какой мы обеспечиваем в Москве. В ближайшее время мы не планируем экспансию за пределы Подмосковья», — отмечает Вили Крючков.

Но то, что обычные компьютерщики плохо представлены в регионах, — слабое утешение для сотовиков, решивших заняться компьютерами. По данным «Белого ветра Цифрового», 23% ноутбуков и 27% ПК (в денежном выражении) приходится все же на Московский регион. И для привлечения потребителя, подходящего к покупке взвешенно, понадобится не только большая площадь (в среднем сотовый магазин занимает 30 кв. м, а цифровой — 70 кв. м), но и широкий выбор (например, в магазинах «Иона» около 40 моделей ноут-



80%
МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ
приобретается сегодня
в России для замены старых
моделей

1991, 9 сентября

В России появился первый оператор сотовой связи на базе технологии NMT-450 — ЗАО «Дельта телеком». За первые четыре года работы «Дельта телеком» подключила 10 тыс. абонентов

1991

\$4 тыс. стоил телефон Nokia Mobira MD 59 NB2 (весом около 3 кг) с подключением. Минута разговора обходилась примерно в \$1

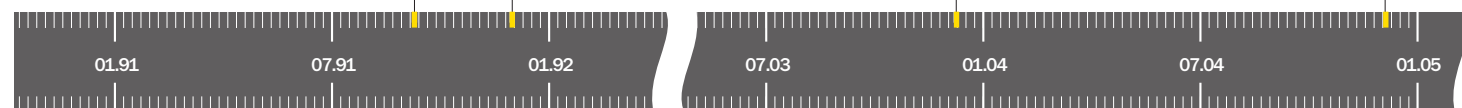
80%

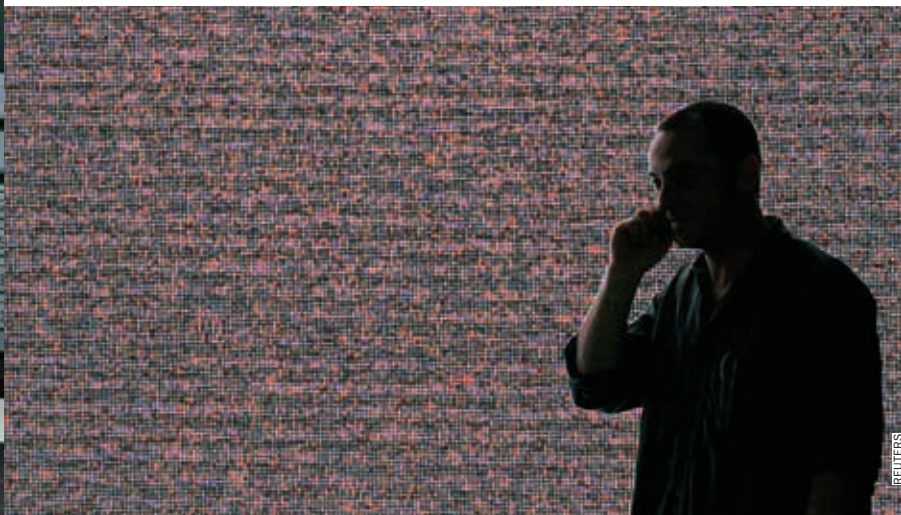
2003, декабрь

На столько вырос за год рынок мобильных телефонов. Россияне потратили на их покупку \$2,257 млрд

2004

Сотовые ритейлеры начинают расширять ассортимент цифровой техникой





\$20 млн
СОБИРАЕТСЯ ИНВЕСТИ-
РОВАТЬ компания «Циф-
роград» в развитие сети
«Цифромаркет»

1,8 млн
СОТОВЫХ ТЕЛЕФОНОВ с поддержкой UMTS (от-
носящихся к поколению 3G) купили в регионах
во втором квартале 2007 года. В Москве за тот
же период было продано только 0,8 млн штук

тайлинг и изменила название на «Белый ветер Цифровой», сделав даже в названии акцент на своем новом формате. Сейчас на компьютеры и ноутбуки приходится 45% от общих продаж сети.

Гипермаркеты также не гнушаются возможностью застолбить место на цифровой «поляне». В 2005 году «Эльдорадо» запустил дочерний проект «Салоны связи „Эльдорадо“» — небольшие магазины площадью 40 кв. м, напичканные мобильными телефонами, фотоаппаратами, mp3-плеерами и аксессуарами. Большая часть продаж (60%) приходится на трубки. «Объем наших закупок позволяет получать существенные скидки у поставщиков, в том числе у тех, кто предлагает переносные цифровые устройства. Но поскольку потребитель привык к тому, что подобные товары продаются в небольших салонах, таких как „Евросеть“ и „Связной“, мы поняли, что нам нужно развивать именно такой канал продаж», — говорит **Руслан Гареев**, руководитель сети салонов связи «Эльдорадо». За три года инвестиции в проект составили \$15 млн, выручка сети за 2007 год достигла \$287 млн. Порывать семейные отношения «дочка» «Эльдорадо» не собирается: в своих салонах компания начала устанавливать терминалы, через которые покупатель может заказать любой товар из «Эльдорадо».

Впрочем, не все обитатели новой цифровой ниши готовы выложить мобильники на свои полки. «Думаю, пока мы не готовы всерьез заниматься этим направлением, потому что у нас нет достаточно хорошо обученного персонала, а также опыта в работе на этом рынке», — признается **Александр Жуков**, продакт-менеджер по цифровой технике „Неоторга“. — Сейчас мы оцениваем перспективы и риски рынка сотовых телефонов».

буков). Однако для серьезной конкуренции в цифровом формате и этого мало. Чтобы начать торговать теми же ноутбуками, надо научиться их продавать и дать понять покупателю, что в бывших салонах сотовой связи имеет смысл их покупать.

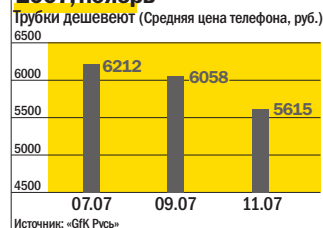
Умерла так умерла

ПРИМЕР удачного перехода из сотового формата в цифровой — магазины «Ион». Сеть возникла из «Мобильных советов» в 2004 году. Сначала компания просто расширяла линейку товаров. «Но затем мы провели исследование, в результате которого выяснилось, что нам мешает старый брэнд, ассоциирующийся с салонами связи. У потребителей не было четкого понимания того, что у нас теперь можно купить не только мобильные телефоны, но также ноутбуки и другую цифровую технику», — вспоминает Вилли Крючков.

Ребрендинг обошелся компании в \$2 млн, она увеличила размер магазинов, расширила ассортимент, но львиную долю расходов составили затраты на обучение персонала. Сотрудников «Ион» обучает сам. В компании создали лабораторию, где испытываются новые цифровые устройства, и отдел обучения, в котором менеджеры сначала проходят тренинги, а потом каждые две недели их тестируют на знание новинок. Затраты на обучение персонала в «Ионе» достигают \$300 тыс. в год. В 2007 году на мобильники приходилось только 32% выручки сети.

Со стороны компьютерных сетей последовал симметричный ответ. Например, «Белый ветер» до 2004 года был специализированным магазином компьютеров. Но когда в его ассортименте появились цифровые гаджеты, компания произвела рес-

2007, ноябрь



2007, декабрь



6,4 млн

2008, март

Столько мобильных телефонов продали ритейлеры за I кв. 2008 года. В 2007-м за этот же период было продано 6,8 млн аппаратов

2008, декабрь

5%, по прогнозам, составит рост рынка за год

01.06 07.06 01.07 07.07 01.08 07.08 01.09

На стыке компьютерных и сотовых магазинов рождается новый, цифровой ритейл. У компаний такого формата, по оценкам ИК «Финам», чистая рентабельность составляет 15–20%

Но в стороне от цифровизации «Неоторг» все же не остался. Сейчас компания осваивает новый формат — торгово-информационные центры. Называться они будут «Планета Неоторг». Это не только магазин, но и центр по оказанию услуг — сборка компьютеров, интернет-кафе, игровой центр. Первый такой магазин площадью 800 кв. м уже открылся на севере Москвы. «Ассортимент в центрах будет шире, чем в других типичных магазинах сети „Неоторг“». Кроме того, в эти магазины новинки цифровой индустрии будут поставляться в первую очередь», — говорит Жуков.

Сотовое — сотовым

ОСТОРОЖНОСТЬ «Неоторга», который с опаской относится к сотовым телефонам, понятна. Как, впрочем, и стремление сетей салонов сотовой связи перестать быть таковыми. На самом деле независимым российским сотовым ритейлерам повезло, что они вообще есть: на Западе сети, торгующие мобильными телефонами, целиком контролируются операторами. Сейчас они готовят российским розничным сетям большой подарок под названием 3G — связь «нового поколения», или, проще говоря, возможность более быстрой передачи данных. В октябре 2007 года коммерческую эксплуатацию такой сети начал в Петербурге «Мегафон». До конца 2008 года «Вымпелком» собирается запустить сети 3G в 20 городах России (сейчас они тестируются в Санкт-Петербурге и Самаре). Своя сеть 3G в Казани с мая действует у МТС.

Сотовые ритейлеры рассчитывают заработать на новом стандарте связи, консультируя потребителей и обучая их современным технологиям. Пока доход от информационного обслуживания жаждущих приобщиться к новому формату невелик: в магазинах «Иона» он составляет всего 0,5% от общей выручки. Но и трубок продано еще не так много. По информации MForum Analytics, к концу первого полугодия 2007 года в России было реализовано 1,8 млн трубок, поддерживающих формат 3G (за весь 2007 год россияне купили 36 млн обычных мобильных).

Лиха беда начало. «Появление сетей третьего поколения и распространение услуг 3G среди населения — вопрос времени. И после того как это произойдет, нам необходимо будет расширять ассортимент, например за счет устройств для приема мобильного телевидения. Во-первых, в этом направлении мы будем идти тем же путем, что и операторы, а во-вторых, мы будем работать в том же ключе, что и последние десять лет, то есть помогать клиентам осваивать новые виды устройств и услуг», — рассказывает Руслан Филатов. Число активных абонентов в третьем квартале 2007 года, по оценке MForum Analytics, составляло 91,5 млн человек. Если каждый из них решит купить новый телефон, то рынок может вырасти на 140% (по прогнозам аналитиков, в 2008 году ритейлеры продадут около 38 млн обычных трубок).

Но есть вероятность того, что операторы сотовой связи сами захотят прибрать к рукам выгодное направление и пойдут по стопам европейских коллег, которые субсидируют покупку телефонных трубок, чтобы покупатель пользовался их операторскими услугами. «Чтобы продвигать всю линейку услуг, оператор может создать собственную сеть по продаже сотовых телефонов. Тем более что многие сервисы все-таки требуют настройки и клиенту нужна подробная консультация специалиста», — рассуждает Вилли Крючков.

Во всем мире сотовая связь твердо заняла позицию commodity product. Рациональные европейцы не брезгают купить простой, упакованный в прозрачную коробку сотовый, который висит на крючке в супермаркете и стоит \$5–10 (хотя его реальная стоимость может превышать \$150). Столь низкая конечная цена объясняется хитрым ходом оператора, который оплачивает часть реальной стоимости телефона, а покупатель за это пользуется его услугами. В момент, когда человек покупает телефон по цене ниже обычного, оператор заключает с ним контракт на несколько лет. В случае если абонент расторгает контракт раньше срока, компания вправе по договору

предъявить ему счет и заставить его выплатить те деньги, которые оператор инвестировал в покупателя, когда продал ему трубку за \$5,99 вместо \$150.

«Разговор оператора с абонентом такой: хочешь стать моим абонентом — тебе вход бесплатный, а хочешь выйти раньше — заплати мне то, что я в тебя вложил. В силу комплекса причин у нас эта модель не работает», — поясняет Руслан Филатов.

Осторожничают операторы в том числе по финансовым причинам. «Операторам, конечно, не очень интересно вести такой бизнес, он сопряжен с рисками, к тому же низкомаржинален», — говорит Екатерина Осадчая, пресс-секретарь «Вымпелкома». По оценкам Эльдара Муртазина, аналитика Mobile Research Group, маржа в отрасли составляет около 30%, а рентабельность — 3%. У того же «Вымпелкома» в 2007 году маржа по OIBDA равнялась 50,2%.

Тем не менее в «Вымпелкоме» не исключают того, что события в сотовом ритейле будут разворачиваться по западному сценарию. При условии, «что кто-то из сотовых операторов займется таким бизнесом, купив крупного игрока рынка».

Покупок еще не было, но свои салоны у одного из операторов уже есть. АФК «Система» развивает сеть «Точка», в которой продаются мобильные телефоны по обычной цене, аксессуары и контракты МТС и продукты других компаний, входящих в «Систему».

«Фирменный магазин — это очень интересно с точки зрения презентации собственных продуктов и донесения их преимуществ до аудитории», — говорит Вилли Крючков, — но площадь магазина в этом случае не всегда используется эффективно, и подчас торговая точка становится шоу-румом. В магазинах „Иона“ мы стараемся идти от востребованного ассортимента и можем иногда вместо того, чтобы представлять всю линейку одного производителя, отдать место под сопутствующие товары или интересные аксессуары».

Если операторы пойдут в ритейл, нынешнего формата салона мобильной связи попросту не будет. Та же «Система» планирует к 2010 году увеличить количество «Точек» до 2000 (сейчас число офисов продаж, которые «Система» собирается превратить в «Точки», составляет 440). По нынешним меркам это вторая по величине сеть в России: у «Евросети», лидера рынка, сейчас 5145 салонов, у «Связного» — 1577, а у Dixis — 807. Тут невольно задумаешься о ноутбуках. □

Ожидаемый

массовый ввод технологии 3G ничего не изменит для ритейлеров — у нового формата нет никаких отличий в SIM-картах и настройках.



Эльдар Муртазин,
ведущий аналитик
Mobile Research Group

Стоп-машина

В ближайшее время сотовые ритейлеры не придут к единому формату с цифровыми магазинами. Основным их товаром на 70% по-прежнему останутся мобильные телефоны, услуги связи и платежи. В этом и следующем году сотовые ритейлеры займутся переоформлением салонов, увеличат их размер, изменят торговое оборудование.

Никаких глобальных изменений в ближайшие два-три года на рынке не будет. Ожидаемый массовый ввод технологии 3G ничего не изменит для ритейлеров — у нового формата нет никаких отличий в SIM-картах и настройках. Фактически, это просто более высокая скорость передачи данных. Специальных знаний, чтобы пользоваться новыми услугами, такими как мобильное телевидение, потребителю не потребуется. Все необходимые программы будут предоставлены в телефоне, сама технология просмотра тоже очень простая.

Спрос на мобильные телефоны останется стабильным. Около 80 млн человек в стране имеют мобильные телефоны, и спрос будет расти благодаря тому, что люди станут их заменять. Скорость обновления телефонов достаточно постоянная, и причин для ее падения я не вижу. Рынок будет расти незначительно, на 3% — максимум 10%, и достигнет объема 36–38 млн штук в год.

Количество магазинов останется прежним — на уровне 16–17 тыс. салонов сотовой связи в целом по России. Европейский сценарий, при котором сотовые операторы сами занимаются ритейлом мобильных телефонов, конечно, может сработать. Но пока операторы не имеют большой компетенции в этой области и им неоткуда ее взять, поэтому собственные салоны они развивать не будут. Единственное изменение, которое может произойти, — какой-нибудь сотовый оператор решит купить одного из розничных игроков. **сф**

с33

В круге четвертом как сближается ассортимент магазинов бытовой техники, компьютерных и сотовых ритейлеров

1 «Эльдорадо»

Крупнейшая в России сеть по продаже бытовой техники и электроники, насчитывает более 1000 магазинов

\$4568 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 3000*
Количество моделей телефонов: 100

2 «Техносила»

Сеть основана в 1993 году, систему франчайзинга развивает с 2006 года. Насчитывает 206 магазинов по России

\$3332 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 3000
Количество моделей телефонов: 210

3 «М.Видео»

Основана в 1993 году, помимо розничной торговли занимается также оптовой

\$2114 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 2000
Количество моделей телефонов: 100*

4 «Мир»

Наряду с торговлей техникой занимается продажей билетов на концерты совместно с «Партер.ру»

\$657 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 2000*
Количество моделей телефонов: 100*

5 Sunrise Pro

Компания делает ставку на использование терминалов вместо консультантов в магазинах, сочетая интерфейс интернет-магазина и принципы cash & carry

Выручка в 2007 году: нет данных

Средняя площадь магазина, кв. м: 30 000
Количество моделей телефонов: 100

6 Media Markt

Объединяет более 500 магазинов в 15 странах мира. В России работает с 2006 года (5 магазинов в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону)

Выручка в 2007 году: нет данных

Средняя площадь магазина, кв. м: 3000*
Количество моделей телефонов: 110*

8 «Белый ветер Цифровой»

В 2004 году компания провела ребрендинг и расширила ассортимент. Специализированные компьютерные магазины стали магазинами цифровой техники

\$4000 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 150–400
Количество моделей телефонов: 500

7 «Неоторг»

Пока не добавила в ассортимент мобильные телефоны. Развивает проект «Планета Неоторг» – интернет-кафе, игровой центр и магазин, оказывающий услуги по сборке компьютеров

Выручка в 2007 году: нет данных

Средняя площадь магазина, кв. м: 200
Количество моделей телефонов: 0

9 «Позитроника»

Федеральная компьютерная сеть, работает с 2006 года. Насчитывает более 160 магазинов

\$198 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 200
Количество моделей телефонов: 400*

10 «Ион»

До 2004 года компания была продавцом сотовых телефонов, после ребрендинга сменила название с «Мобильных советов» на «Ион», и стала ритейлером мобильных цифровых устройств

Выручка в 2007 году: нет данных

Средняя площадь магазина, кв. м: 70

Количество моделей телефонов: 200

12 «Евросеть»

Крупнейший сотовый ритейлер в России. Основана в 1997 году, насчитывает свыше 5000 магазинов в 12 странах. Развивает расширенный формат «Дворец связи „Евросеть“»

\$3417 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 40

Количество моделей телефонов: 110

14 «Цифроград»

Позиционирует себя как сеть магазинов персональной цифровой электроники. С 2007 года развивает проект «Цифромаркет»

\$900 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 40

Количество моделей телефонов: 180*

15 Dixis

В 2004 году начала расширять ассортимент цифровыми товарами, изменила внешнее оформление магазинов. Сейчас расценивает свой формат как «магазин цифровой техники»

\$801 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 40

Количество моделей телефонов: 200

16 «Беталинк»

Сеть торгует мобильными телефонами и цифровыми устройствами, но пока не занимается продажей ноутбуков

\$650 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 30*

Количество моделей телефонов: 120*

17 «Эльдорадо», салоны связи

Проект сети «Эльдорадо», развивается с 2005 года. Ориентирован на продажу сотовых телефонов и цифровых устройств

\$287 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 40

Количество моделей телефонов: 100

11 «Цифромаркет»

Сеть только начинает развиваться. Аффилирована с «Цифроградом», но в отличие от него ориентируется в большей степени на продажу ноутбуков и цифровых гаджетов

Выручка в 2007 году: нет данных

Средняя площадь магазина, кв. м: 100

Количество моделей телефонов: 200*

13 «Связной»

С 2004 года развивает сеть «Связной 3», которую позиционирует как «галерею цифровых технологий»

\$1493 млн

Выручка в 2007 году

Средняя площадь магазина, кв. м: 45

Количество моделей телефонов: 130

- гипермаркеты бытовой техники
- компьютерные магазины
- сотовые магазины

размер круга, обозначающего сеть, соответствует ее выручке в 2007 году

нет данных по выручке

*оценка «Секрета фирмы»
Источник: данные компаний

Компания «Протеин. Технологии. Ингредиенты» (ПТИ) решила бросить вызов импортерам, оккупировавшим российский рынок пищевых ингредиентов. Помочь ей в этом должна беспрецедентная для рынка сделка по продаже пакета акций портфельным инвесторам — Troika Capital Partners и Eagle Venture Partners.

Протеиновая атака текст: Юлия Гордиенко

«Государство не понимает, что колбасы не получится не только без мяса, но и без пищевых ингредиентов, — возмущается финансовый и административный директор компании ПТИ **Борис Бронич**. — Если в свиноводстве, например, существует квотирование мясного импорта, то наша отрасль полностью игнорируется».

По оценке председателя совета директоров ПТИ **Михаила Воякина**, рынок пищевых ингредиентов России и стран СНГ составляет около \$1,5–1,7 млрд. Однако на долю российских производителей приходится лишь 15–20%, все остальное импортируется из США, Китая и стран Европы. Иностранцы выступают в России консолидировано: по словам Бориса Бронича, три крупных игрока — Cargill, ADM, Solae, работающие в России через дистрибуторов, оттягивают на себя около половины рынка. Большинство отечественных участников до сих пор довольствовались скромной ролью посредников. Однако компания ПТИ надеется переломить тенденцию.

В конце мая она заполучила в качестве крупных миноритарных инвесторов компании Troika Capital Partners и Eagle Venture Partners (контроль над ПТИ остался у менеджмента компании и частных инвесторов). «Мы с оптимизмом смотрим на рост рынка продуктов питания, — говорит директор Troika Capital Partners **Валерий Доронин**. — Ингредиенты — наиболее технологичный и один из перспективных сегментов этого рынка».

Это первая подобная сделка на рынке пищевых добавок. В течение ближайших двух-трех лет ПТИ планирует запустить как минимум пять проектов по производству ингредиентов из животного и растительного сырья, потратив на это \$40 млн.

Впрочем, акционеры вложат в реализацию задуманного лишь часть суммы: их средства, по словам Бориса Бронича, станут финансовым рычагом, который позволит привлечь компании долговые обязательства.

Как и прочие отечественные игроки, ПТИ начинала с дистрибуции, продавая в России продукты глубокой переработки сои компании DuPont Protein Technologies, однако с 2001 года развивает собственное производство, сейчас составляющее 30–35% от оборота. ПТИ владеет заводом по производству текстурированной соевой муки в подмосковном Чехове и аналогичными площадками в Самаре, Новосибирске и Одессе общей производительностью 2,5 тыс. тонн в месяц. За три года ПТИ планирует увеличить свои мощности вдвое: в расширение производства она собирается вложить 80–85% от заявленных \$40 млн. Сейчас ее доля на рынке соевых продуктов, по собственным оценкам, составляет 25–30%: столько же и у ее основного конкурента — американской компании Solae. Остальное приходится на долю российских дистрибуторов различных соевых белков китайского производства. Кроме того, ПТИ занимает 10–12% рынка пряно-ароматических и многофункциональных смесей, конкурируя с российскими компаниями «Союзснаб», «Аромарос-М», «Протеин продукт» и западными игроками.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

\$350–400 млрд

составит к 2010–2012 году объем рынка пищевых продуктов в России против нынешних \$200 млрд. Рынок ингредиентов чрезвычайно зависим от пищевого сектора: например, на нем отражаются постоянно отмечаемые экспертами резкие скачки цен. Бурный рост пищевого рынка не замедлит сказаться и на динамике сегмента добавок, который в ближайшие три-пять лет будет прибавлять по 10–15% в год.



В ПТИ уповают на нацпроекты и надеются создать пищевые ингредиенты, которые окажутся лучше импортных

Российский рынок ингредиентов, уверяет Михаил Воякин, прибавляет 17–20% в год. И ему есть куда расти. Особые надежды возлагаются на самый крупный сегмент рынка — мясопереработку: в России потребляют в 2,2 раза меньше мяса, чем в США и в 1,8 раза меньше, чем во Франции, уверяет эксперт. Похожая ситуация и на рынке молока: если средний европеец выпивает 100–110 л молока в год, то россиянин — лишь 72 л. В ПТИ уповают на нацпроекты: сельское хозяйство сейчас в фаворе, и крепко завязанные на него производители пищевых ингредиентов тоже мечтают попасть под «раздачу слонов». «Это наш шанс достучаться до госструктур, которые должны, наконец, поддержать отечественного производителя», — говорит Борис Бронич.

Пока освободиться от ярма дистрибутора, превратившись в полноценных производителей, российским игрокам мешает недостаточная для этого маржа посредника. Той же ПТИ, для того чтобы запустить производство, приходилось вкладывать в него всю прибыль, кредитоваться у поставщиков и занимать у банков «короткие» деньги под оборотный капитал. Помимо ПТИ это удалось, пожалуй, лишь компании «Союзснаб», специализирующейся больше на ингредиентах для кондитерской промышленности, в отличие от ПТИ, сконцентрированной на мясопереработке (по собственным оценкам, компания занимает 10–11% рынка ингредиентов для мясной промышленности).

Исключение составляет, пожалуй, лишь сегмент текстуратов (добавок, имитирующих текстуру мяса, рыбы и т. д.), где лидируют не иностранцы, а отечественные производители, главные из которых — «Соевые продукты» и «Виادي». Однако текстуратами их ассортимент и ограничивается. С собственным производством экспериментируют еще несколько игроков более широкого профиля — «Протеин продукт», «Милорд», «Аромарос-М» и др. Впрочем, амбициозных заявлений они пока не делают.

Чего нельзя сказать о ПТИ. Уже в этом году компания, покрывающая не только Россию, но и СНГ, планирует выйти на ближневосточные рынки — в Иран и ОАЭ, а к концу 2009 года продавать свою продукцию и в Западной Европе. Там, в отличие от России, сложился узкий круг собственных производителей, однако ПТИ собирается в него ворваться за счет более низкой, чем у местных игроков, цены. **СФ**

с37

идеи

заявка на будущее

wow → с42
мысли → с44
деньги под ногами → с45
методы → с46
своя игра → с47

Не успев как следует развиваться, блогосфера может превратиться в анахронизм. На смену обычным блогам вместе с мобильным интернетом идет микроблогинг: искусство заинтересовать тысячи людей словами, в которых совсем «немного букв».

Следи за мной

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
timoфей яржомбек

«Сначала я не понял, в чем прикол. Когда зарегистрировался на Twitter, то через неделю устал писать о том, что сижу в аэропорту или потею на фитнесе», — говорит Джоэл Чизмэн, один из ведущих специалистов США по интернет-рекрутменту. Но после того как Google купил конкурента Twitter Jaiku за \$12 млн, отцы интернета дружно признали: будущее за микроблогингом — и Чизмэн решил войти в реку второй раз. «Я поставил на телефон мо-

бильную версию Facebook и снова стал микроблогером, на этот раз посредством социальной сети. И постепенно понял, что теперь общаюсь с малознакомыми людьми совсем новым, невиданным в прежнем интернете образом. День за днем, минута из минуты я узнаю их привычки, болезни и внутренний мир: за кого они болеют в хоккее, как часто ходят на вечеринки, в каких отношениях с отцом, что делают и чувствуют в данную секунду. То же самое они теперь знают обо мне. Недавно я был в Хьюстоне и написал, что за ужином наслаждаюсь фахитос. И сразу несколько человек известило меня, что хотели бы присоединиться для разговора за парой кружек «Короны». Один из них стал моим клиентом — в этот момент я осознал бизнес-потенциал микроблогинга».

Дата рождения микроблогинга — это, вероятно, появление в 2006-м интернет-сервисов Twitter и Jaiku. Микроблогинг отличается от традиционного дневника прежде всего лаконизмом, большей частотой постов и личным акцентом высказываний. Вместо рассуждений о Бараке и Клинтон или о новом альбоме Radiohead микроблогер оставляет путевые росчерки по мере проживания дня: «Устал как собака», «Тренирую секретарш». По сути это молчаливый бродкастинг собственных мыслей, поступков и состояний в режиме реального времени. Микроблогер подобен дельфину, проникающему пространство информационным ультразвуком. Любой желающий может «зафолловить» (от follow — следовать) ваш дневник, записи из которого будут отражаться на одной странице с собственными записями «фоллоувера». На той же странице в сплошном потоке сообщений появятся и ваши комментарии, если вы захотите обратиться к хозяину дневника. Учитывая, что «друзей» у микроблогеров бывают сотни и тысячи, для не-







GETTY IMAGES / ФОТОБАНК

Мобильный веб изменит и сам интернет, и привычки его использования. Телефон станет универсальным средством коммуникации с миром — от оплаты счетов и навигации до продвинутого общения

привычного взгляда страница дневника превращается в кашу, однако для его хозяина такая модель «все в одном» — весьма комфортная штука, разом заменяющая ICQ, Skype, Jabber, Google-Talk и иногда даже блогговые платформы. Один из основателей и креативный директор Twitter **Биз Стоун** успел поработать в ряде стартапов и в Google, где занимался блогосферой. 11 700 его фоллоуэров постоянно читают записи, аналогичные заметкам от 10 июня: «8.26. Еду в Пало-Альто на арендованной „Мазде“ — шикарно», «13.26. Собираюсь поработать», «14.32. Зашел в Apple Store — о-хо-хо! Дико проголодался, но должен ждать приятеля, который хотел присоединиться к ужину кебабами». Известный американский бизнес-антрополог **Грант Маккрэкен** в интервью **СФ** так охарактеризовал появившийся в 2006 году сервис: «Микроблог — это ошметки информации о том, что происходит в моем мире. Эта информация сама по себе не важна, но она создает предпосылки для контакта, контакт превращается в связь, связи в сеть, а нетворкинг выполняет все нужные нам функции — находит работу, друзей, приятные отели. Я думаю, потенциальная аудитория микроблогов — все человечество».

Твиттеройды и извращенцы

КОМПАНИИ по всему миру, от многомиллиардных Toyota, Jetblue, Dell и Comcast до небольшой самарской дизайн-студии Turbomilk, используют Twitter и другие сервисы микроблогинга для общения сотрудников и клиентов. NBC и The New York Times делятся в своих микроблогингах эксклюзивом с особо преданными читателями. Бывший евангелист Apple **Гай Кавасаки** признается, что свой последний проект — Alltop.com, компиляцию лучших деловых блогов в англоязычной сети, построил с помощью Twitter.

Вот что говорит по этому поводу **Тони Сейх**, CEO крупнейшего обувного онлайн-магазина Zappos: «Ты шлешь SMS с телефона или пишешь с ноутбука, и информация моментально транслируется всем, кто записал тебя в друзья. Сперва это кажется странным, даже неестественным занятием, но, поверьте мне, вы обнаружите, что это прекрасный способ оставаться на связи с тем, кого вы знаете и кто вам интересен». Однажды по прилету в свой офис в Лас-Вегасе Сейх написал в Twitter: «Только что приземлился в Вегасе». Раньше ему не приходило бы в голову написать кому-нибудь такое сообщение, но в культуре Twitter принято фиксировать отрезки своей жизни как можно чаще. «И так слу-

чилось, что один из моих контактов покинул Лас-Вегас, ожидая рейса в баре. Я к нему присоединился, мы выпили и поговорили о возможных совместных проектах. Сам бы я никогда не узнал, что он неподалеку и мне не пришлось бы в голову позвонить ему». Кстати, вот последние сообщения со страницы Сейха на Twitter: «Только что прилетел в Вегас. Получил кучу твиттеров [сообщений] о бета-версии нашего нового сайта. Круто, спасибо!», «Хочу чаще встречаться с клиентами. В понедельник я выберу случайного фоллоуэра для бесплатного путешествия на двоих в Вегас для развлечения и ланча со мной».

Егор Гилев и его компаньоны из самарской дизайнерской компании Turbomilk пока не могут возить клиентов в Лас-Вегас, однако тоже идут в Twitter на контакт как только могут: «Кстати, а мы обычно проводим совещания топлес. Так существенно быстрее и оживленней. Фотки скоро на нашем фликере» (17.35, 6 июня) или «Уважаемая компания „Адоб“, сделайте пожалуйста „Иллюстратор“ без глюков. Достало, ей-богу» (19.03, 5 июня). И как общее пожелание, вынесенное в анонс микроблога: «Следите за нами внимательно, извращенцы».

Агония микроблогера

СЕГОДНЯ лидирующая микроблоговая платформа Twitter обрабатывает 3 млн сообщений в сутки, привлекая более 2 млн посетителей. Конкуренты — Jaiku, Pownce, Kytte, Plurk и т. д., всего более 200 сервисов — заметно отстают. Стоимость Twitter, компании со штатом менее 50 человек, оценивается в \$75–80 млн (это заставило Google купить гораздо более дешевый Jaiku), и эта цифра постоян-

но растет. Еще в июле 2007-го за \$5 млн инвесторы Twitter получили примерно 20% акций. В мае 2008-го Twitter повторно привлек финансирование и получил еще \$15 млн. При этом считается, что компания уже третий год не зарабатывает ни копейки. Почти под любым сообщением о Twitter в блогах и форумах вроде культового TechCrunch следуют вопросы: «Ну и как они зарабатывают? Не могу уснуть, у меня агония из-за неведения». Беспокойство гиков о Twitter сильно напоминает шумиху вокруг фигуры основателя «В контакте» **Павла Дурова**, которого, словно героя фильма «Берегись автомобиля!» Юрия Деточкина, обвиняли в «угоне» интерфейса Facebook ради сомнительных мотивов помощи русскоязычным пользователям.

Передел интернета

ПОКА Twitter и его «братья меньшие» развиваются по известному «гугловскому» закону: сначала стать большим, а бизнес-модель придумается. Или ее придумает тот, кто вас купит, например Google. «Если Google обратил внимание на их конкурента Jaiku, значит на этом рынке можно заработать», — считает **Тим О'Рейлли**, легенда движения Web 2.0. Запущенная в июле 2007-го Jaiku основана финнами **Яри Энгестремом** и **Петери Коппоненом**. Она в 20 раз уступает Twitter по популярности, однако считается более перспективной с точки зрения отправки и размещения контента с мобильных телефонов. По мнению О'Рейлли, Google — единственный из интернет-гигантов, кто много думает о мобильном интернете как о новой эпохе. К экспансии в мобильный веб его подталкивает, в частности, анализ популярности мобильных устройств. Название iPhone, коммуникатора, сделанного специально для работы в мобильном интернете, пользователи набирают в поисковике в 50 раз чаще других моделей телефонов. «Мы думали, что это какая-то ошибка и заставили инженеров проверить логи программы еще раз», — заявил **Вик Гундотра**, глава подразделения мобильных сервисов Google на последнем Mobile World Congress в Барселоне.

Нэт Торкингтон — известный программист и журналист из Новой Зеландии — один из самых ярых приверженцев «мобилизации» интернета и микроблогинга. Вот, например, его записи от 10 июня: «9.06. Тупо, но я должен регистрироваться на сайте Оклендского университета, чтобы скачать тезисы одного чувака. Вот тебе и открытость науки, мои яйца!», «9.11. Motherfuckers! Я зарегистрировался на их сайте и все равно не могу войти к этим моллюскам „согласно инструкции по копирайту“». «Мобильный веб грядет, и iPhone — первый пророк его», — утверждает Нэт. Коммуникаторы типа iPhone вместе с сервисами вроде Twitter и Jaiku неотвратимо изменят интернет, считают эксперты. Телефон станет универсальным средством коммуникации с миром — от оплаты счетов и навигации до продвинутого общения. Цифры играют «футуристам» на руку: уже сейчас в мире работают 3,3 млрд мобильных телефонов (против 0,98 млрд компьютеров). Доходы от мобильного контента выросли с \$2,7 млрд в 2005 году до \$6,9 в 2007-м. Перспективы микроблогинга как коммуникационной начинки телефона практически всеми признаются радужными. И все ждут, когда же Twitter начнет делать деньги.

С суперпользователя по нитке

ГУРУ ХАЙ-ТЕК журналистики, создатель популярнейшего технического блога GigaOM **Ом Малик** недавно заявил: «Хотя Twitter остается игрушкой технической элиты, все больше обычных людей приобщается к сервису. И мощности ресурса уже не хватает на

Микроблогер подобен дельфину, пронизающему пространство информационным ультразвуком

всех». По мнению Малика, популярные гики вроде **Лео Лапорте** (37 тыс. фоллоуэров) и **Роберта Скобла** (25 тыс. фоллоуэров) должны достать кредитки. «Twitter должен брать деньги с Лео, Скобла, меня, Майкла Аррингтона и всех кто имеет более ста фоллоуэров. Например, по \$10 в месяц за 1000 фоллоуэров. То есть Скоблу нужно раз в месяц заплатить \$250». Пока «тысячники» микроблогинга — это популярные персонажи интернет-тусовки. Сообществу гиков интересно наблюдать за их повседневной жизнью. Малик предлагает разбить микроблоги рекламой. «Я думаю, многие из нас извлекают прибыль из этого сервиса, промотируя себя и свои компании. Так почему он не может зарабатывать на нас?».

Но компания, похоже, решила пойти по другому пути. Японский Twitter, стартовавший в апреле 2008, уже содержит рекламу. **Джои Ито**, глава Digital Garage, японского партнера Twitter, заявил: «Рекламу всегда труднее прицепить к изначально свободному от нее проекту. Поэтому в Японии она будет с первого дня». Одним из ключевых партнеров японского стартапа стала Toyota. Реклама на Twitter должна направлять посетителей на микроблог компании. «Идея в том, чтобы привлечь как можно больше компании к корпоративному микроблогингу. А затем они сами начнут привлекать читателей к своему дневнику», — говорит Ито. Любопытно, что на пока безрекламном международном Twitter Токио — самый микроблогерский мегаполис. Более 30 тыс. сообщений постятся от туда ежедневно — в два раза больше чем из Нью-Йорка. В связи с этим рекламщики гадают, останутся японцы на свободном от рекламы англоязычном ресурсе или стерпят «корпоративщину» во имя родных иероглифов. Между тем, недавно один из разработчиков Twitter, **Алекс Пейн**, сообщил о заинтересованности компании в партнерстве с Google по программе использования рекламных площадок Google AdWords. «На фоне сплошного текстового потока любая реклама будет очень заметной», — радуются измученные вопросами о заработке Twitter микроблогеры грядущему обогащению сервиса. **СФ**

На помощь тем, кто не может позволить себе роскошь иметь дома рабочий стол, приходят рабочие стены.

текст: Владислав Шевцов



Компания Pottery Barn — лидер североамериканского рынка торговли товарами для декорирования дома, вышла в новый для себя сегмент — организацию пространства хуом-офисов. Те, кто работает дома, не могут позволить себе большой офисный стол, рассуждали в компании. И создали рабочий стол Pottery Barn's Daily System — от обычного он отличается тем, что лотки для бумаг и гаджетов крепятся на стену. «Стол» — это несколько горизонтальных железных направляющих, монтирующихся на любую стену. Крепление сделано таким образом, что позволяет как угодно комбинировать съемные модули рабочего стола. Предусмотрены календарь, карманы для документов, подставки для карандашей и ручек, белые доски для записей маркерами, магнитная доска, крепления для фотографий и даже система подзарядки мобильных устройств. Стоимость набора модулей — от \$10 до \$129.

Если вы не хотите, чтобы кто-то имел доступ к вашему рабочему месту, когда вас нет дома, Pottery Barn предложит рабочий шкафчик за \$299. Внутри запирающегося шкафа — система хранения офисных принадлежностей, а на внутренних сторонах створок дверей размещены доски: пробковая и для записей маркерами. Компания рассчитывает на интерес к новинкам не только тех, кто работает дома, но и владельцев фриланс-коммун и коворкинг-центров — возможности модульного решения позволяют быстро организовать рабочее пространство под нужды клиента.

Для тех, кто принципиально не желает работать в помещении, компания Planet 3 Studios предлагает мобильную рабочую станцию Out-of-Box. В сложенном виде она напоминает большой чемодан на колесиках. Внутри скрывается полноценный рабочий стол на два компьютера — идеальное решение для тех, кто хочет работать с единомышленниками в саду или в парке. О цене или сроках выхода новинки ничего не известно. □

Жилетка для лэптопа

Рюкзак Built похож на бронежилет, хотя является заплечной сумкой для ноутбуков.

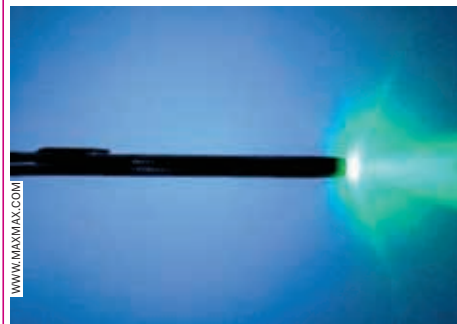
Built практически сливается с телом владельца. Тем не менее в рюкзак легко поместятся ноутбук с диагональю экрана до 21 дюйма, необходимые аксессуары и даже пара книг. Все застежки спрятаны, так что содержимое рюкзака недоступно для посторонних. Сверхлегкий неопрен защищает технику от влаги, а внутренняя поверхность рюкзака сделана дышащей. Надевается «деловой рюкзак» как жилет и потому выпускается в разных размерах. Обойдется Built, разработанный одноименной американской фирмой, в \$80.



Компьютер из света

«Авторучка-проектор» Pen-like gizmo полностью меняет наше представление о карманном компьютере.

Созданное в Японии устройство Pen-like gizmo способно проецировать на любую плоскую поверхность виртуальные клавиатуру и монитор. Клавиатура отслеживает движения пальцев пользователя и интерпретирует их как нажатие кнопок. Одновременно на стену или стол проецируется полноценный «монитор» диагональю 15 дюймов. Процессор и остальное «железо» помещаются в самой авторучке. У мини-компьютера есть недостаток — не везде можно найти ровную поверхность, зато любой стол моментально превращается в компьютерный.



Стремление потребителей украсить не только свой дом, но и жилище автомобиля породило новый бизнес: компании специализируются на создании привлекательно выглядящих гаражей. текст: Анастасия Джмухадзе

Bugatti за 200 евро



Гаражная дверь становится визитной карточкой автовладельца

«Художники начали расписывать гаражи, наверное, еще 20 лет назад», — рассказывает Томас Зассенбах, управляющий рекламным агентством Zweinullvier и основатель компании Pimp your Garage, буквально за минуту превращающей невзрачные железные коробки в произведения уличного искусства. Даже владелец дешевого Renault или Nissan может нанести на гаражную дверь изображение дорогой машины, причем настолько реалистичное, что издали будет казаться, будто внутри действительно стоит Bentley или Bugatti.

Последние десять лет Зассенбах занимался обычными прозаическими билбордами. Идея изменять изображения, как это делается на тех же билбордах и других рекламных поверхностях, пришла ему в голову, потому что он хорошо знал всю технологию наружки. Многим водителям не нравится, что краски, которыми наносится картинка, очень стойкие и единственный способ заменить их — полностью перекрасить поверхность. Самое простое решение — применение самоклеящихся пленок. Как обещают в компании, даже не самый ловкий и сноровистый человек приладит постер за 15 минут.

«Большинство гаражных дверей — стандартные по размеру, поэтому мы сделали постеры 210 на 245 см, — говорит Зассенбах. — Пока у нас 15 мотивов, но на этом мы останавливаться не собираемся. Чем шире выбор, тем больше спрос: во-первых, каждый хочет придать отличительные черты помещению, пусть даже гаражу, во-вторых, так чаще можно будет менять его внешний вид». Качество фотообоев очень высокое, так что может показаться, что, например, через открытую дверь гаража видна стоящая там шикарная яхта или болид «Формулы-1». «Сосед из дома напротив наверняка будет несколько дней вам завидовать, — говорит Томас. — Чтобы отличить наши картинки от реальности, надо подойти к ним буквально вплотную». Тех, кому уже сегодня

мало стандартного набора, Зассенбах призывает присылать их собственные варианты, чтобы в Pimp your Garage перенесли изображение на пленку.

Товар предприимчивого мюнхенца не дорог: 179 евро за одну фотографию на всю стену да 19 евро за пересылку. Продаст постеры Томас через свой интернет-магазин, выход в розничные торговые сети пока не планируется. За время своего существования с апреля 2008 года Pimp your Garage реализовала больше 60 плакатов. Проект наделал шума в прессе, и, по словам владельца бизнеса, начался лавинообразный рост заказов.

Марк Блауберг из берлинского района Нойкёльн пока не успел развернуть масштабного производства, но идея украшать невзрачные двери и стены пришла в голову и ему. Несколько месяцев назад он начал создавать на компьютере картинки автомобильной тематики и заказывать их выпуск мини-партиями в рекламном агентстве. Гоночная трасса или фантастический автомобиль будущего обойдется покупателю в 40 евро. Пока Марк продает свои творения в основном друзьям и знакомым. □

В городе будущего автомобилей не будет. Их сменят вагончики, способные без остановок доставить пассажира до места назначения.

текст: **Алексей Гостев**



Масдар — по-арабски «источник», «начало». Так называется город, заложенный несколько месяцев назад в 17 км от Абу-Даби — столицы ОАЭ. Достроят его в 2011 году, и тогда в нем будет 50 тыс. жителей. Масдар имеет все шансы задать одну важную тенденцию: он станет первым городом на Земле, в котором будут официально запрещены автомобили. Их заменит система частного скоростного транзита. С виду это небольшие вагончики, похожие на флипперы из фильма «Гостья из будущего». Они, подобно транспортным средствам из советской кинокартины, всегда готовы обслужить любого желающего и хоть не летают, но резво бегают по рельсам, иногда, впрочем, зависая высоко над землей. Сев в такой вагончик и оплатив проезд, пассажиры смогут выбрать маршрут и добраться без всяких остановок до пункта назначения. Согласно плану, система рельсовых путей пронизывает весь город. Как в автомобиле, здесь у каждого собственный маршрут. У вагончиков нет машинистов: движением будет управлять компьютер. Работает система на электроэнергии, так что свободный от выхлопных газов Масдар, возможно, станет самым чистым городом на планете.

Частный скоростной транзит был придуман еще в 1960-е годы американским архитектором **Донном Фихтером**. Фихтер был убежден, что автомобиль — тупикивая ветвь развития транспорта. В 1960-е, в эпоху триумфа потребительского общества, когда казалось, что стоит дать каждому рабочему семейный минивэн — и наступит социальная гармония, идеи Фихтера встретили мало сторонников. Однако сегодня получившие по «минивэну» потребители шлют проклятия небесам, стоя в многочасовых пробках Москвы, Сан-Франциско и Бангалора, и рассуждения американского архитектора кажутся удивительно современными.

«Автомобиль омерзителен, это квинтэссенция мещанского сознания, с его стремлением не покидать своей частной „капсулы“ даже в пути, — писал философ XX века **Юлиус Эвола**. Мир запоздало признал правоту Фихтера, и за короткий промежуток времени было запущено около десяти проектов по организации частного скоростного транзита. Один из них стартует в лондонском аэропорту Хитроу уже в 2009 году. Так что скоро мы сможем не только представить, но и увидеть первые города без автомобилей. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Страх — мощный мотиватор. Основанный на страхе маркетинг «продает» — но в ущерб брэнду. Сегодня я получил из Chubb Insurance жуткую агитку: за \$110 в год они готовы застраховать мой дом от завоевания, столкновения с ним машины и т. д. Может, еще от акул застраховаться? Пачкать брэнд за сотню баксов неразумно. В следующий раз я не открою письмо из Chubb Insurance — к чему мне неприятные эмоции? **BLOG: Seth Godin's Blog**
<http://sethgodin.typepad.com>

Джош Бернофф, аналитик интернет-технологий

Когда стартапы Web 2.0 начнут приносить деньги? Увы, на простых пользователях почти невозможно заработать. Самые успешные — YouTube, FaceBook, Ning — ходят к Google за рекламой как побирушки. А вот Communispace, Blast Radius, Bazaarvoice и другие сообщества и форумы потребителей уже рентабельны. Они продают свой коммуникативный потенциал выигрывающим покупателям — корпорациям.

BLOG: The Groundswell Effect
<http://conversationstarter.hbsp.com/groundswell>

Рассел Дэвис, экс-директор Nike по планированию

Одной из причин, по которой я покинул Nike, было желание больше писать и жить на доходы от текстов. Главный урок, который я вынес, сидя без работы и вне среды общения: не выйдет. Раньше я заполнял блогингом и другим креативом дыры в офисном бытии. Теперь вместо творчества я занят чем угодно — гуляю с собакой, смотрю кино. Хотите написать книгу — оставайтесь на нудной тизирующей работе.

BLOG: Russel Davies
<http://russelldavies.typepad.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Нормальные люди не объединяются в профсоюз, требующий по туалету в каждом магазине. Если они такую простую проблему решить не могут, то что они наторгуют за прилавком? ”

Прививка от работы

Захожу недавно в Иркутске в новый магазин «Евросети», а там нет кондиционера. Мне объяснили: его невозможно установить. Но я просто сказал, чтобы демонтировали кондиционер в офисе руководителя. И через сутки в магазине стало прохладно.

Когда речь идет о нормальных условиях труда, я на стороне работника. Но когда речь о льготах, надбавках и «северных», я его враг. Если работники начинают вымогать у компании деньги, я использую все юридически законные способы для того, чтобы они в компании больше не работали. Потому что профсоюзы в любых формах убивают экономику.

В начале прошлого века капитализм отморозился, дойдя до крайней стадии. Профсоюзы подняли голову, позволив Европе избежать революций. Но в наши дни они приняли чудовищные формы. Сегодня хороших профсоюзов просто нет и уже, наверное, быть не может.

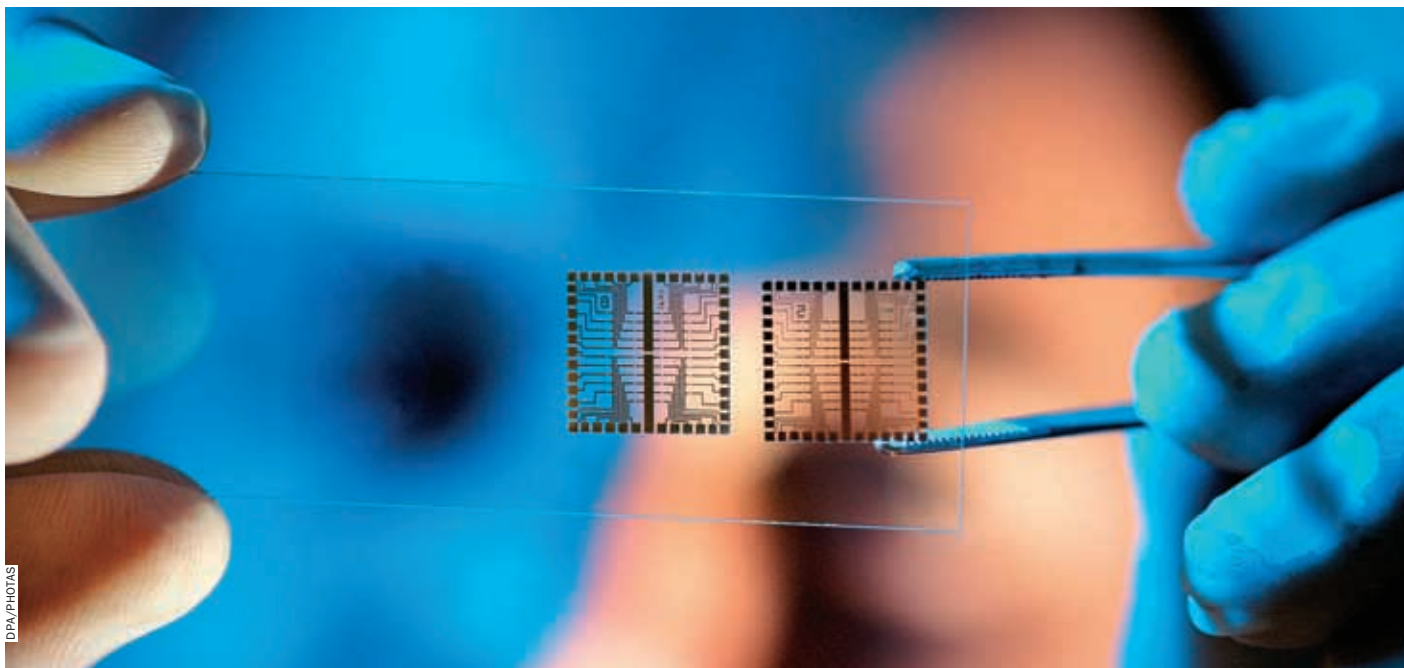
Потокание «рабочему классу» уже убило компанию Siemens Mobile, которая не могла уволить пять тысяч зажратых пролетариев. Сейчас профсоюзы убивают Alitalia. Из-за того, что в Европе каждый человек теперь работает мало, а платить ему следует много, европейская экономика годами стагнирует, а сейчас виток инфляции уводит ее просто в минус. Семейные компании, которые работали столетиями, переносят производство в Китай. Поэтому юань уже перестает вызывать насмешку.

После краха советского строя мы, к счастью, получили прививку от профсоюзной заразы. Люди дорвались до работы: большинство хочет зарабатывать, а не вымогать деньги у компаний, требуя два рубля за ту же работу, которую раньше делали за рубль. Но действие прививки может закончиться. Особенно если сейчас начать заигрывать с профсоюзами. Это страшные симптомы — недавние забастовки в РЖД, не закончившиеся массовыми увольнениями. На место уволенных некого взять? В пять раз дешевле люди славянской внешности в азиатских странах СНГ, в два раза дешевле на Украине, столько же стоят люди из Прибалтики (но они меньше крадут и пьют). Открыв границы для мигрантов, мы обезопасим себя от профсоюзной чумы.

Идея проста. Человеку нужно дать возможность заработать столько, сколько он хочет. Хочешь жить лучше — смени работу, делай карьеру или просто шевелись. И многие шевелятся. Если нам предлагают снять точку без туалета, мы вынуждены соглашаться, потому что если на этом месте не будет «Евросети» без туалета, то там будет «Связной» без туалета. Но для продавцов, нацеленных на результат, в этом нет большой проблемы. Нормальные люди не объединяются в профсоюз, требующий по туалету в каждом магазине, а просто договариваются с соседними магазинами: они же привыкли решать свои проблемы сами. Если они такую простую проблему решить не могут, то что они наторгуют за прилавком? □



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



Компактные биочипы способны резко увеличить объем рынка персонализированной медицины

Бизнес из пробирки

текст: Татьяна Филимонова

Когда-то ЭВМ были большими, как шкафы. Современные компьютеры умещаются на ладони. Тенденция к упрощению и уменьшению охватила и рынок систем, предназначенных для анализа «живых компьютеров» — людей. Раньше для изучения ДНК требовались огромные лаборатории, а сегодня устройство для проведения генетических экспериментов можно положить в карман.

Правда, чтобы разобраться в функционировании такого прибора, пока нужны немалые знания. Но первый шаг к созданию персонального генетического анализатора уже сделан. И если генетика в ближайшие годы станет достоянием потребительского рынка, этим превращением мы во многом будем обязаны **Стивену Фодору**, основателю американской компании Affymetrix, заработавшему миллиарды долларов на стремлении людей узнать, как работает их собственная «операционная система».

В молодости Фодор трудился на картофельной ферме, а в свободное время занимался рыбалкой. Потом он поймал по-настоящему крупную рыбу — возглавил компанию, которая являлась лидером рынка персонализированной медицины, одного из самых быстрорастущих. Придя в бизнес в конце 1980-х годов, Фодор понимал, что генетические технологии никогда не станут массовым продуктом, пока не удастся упрятать их в небольшое и относительно простое в эксплуатации устройство. Именно таким устройством стал карманный анализатор от Affymetrix, способный протестировать тысячи генов.

Созданный компанией чип — это небольшого размера квадратная платформа из стекла. На ней расположено около сотни тысяч микроскопических квадратов, каждый из которых соответствует фрагменту ДНК. Например, если образец ДНК берется из пораженных раком клеток, он смешивается со специальным веществом и затем наносится на поверхность чипа. Далее каждый из квадратов на поверхности будет окрашиваться. В результате на чипе образуется рисунок, который и должны изучать специалисты. У каждой степени заболевания он особый, что дает ос-

Стивен Фодор —

американский ученый и предприниматель. Родился в 1953 году. Получил степень бакалавра биологических наук в Университете Вашингтона в 1978 году, там же в 1982 году — степень магистра биохимии и биофизики, а в 1985 году — степень доктора в области биохимии. В 1989 году придумал первый генетический чип. В 1992 году Фодор и группа ученых основали компанию Affymetrix, Inc.

нования говорить о том, как будет развиваться заболевание и чем его лучше лечить. Даже сейчас генетические чипы доступны многим: их стоимость не превышает \$650.

Affymetrix работает в сфере персональной медицины, которая невероятно популярна сегодня в Штатах: на базе этого направления создаются целые научные сообщества. Основной принцип персональной медицины — разработка индивидуальных программ лечения.

Рынок персонализированной медицины в США считается одним из самых перспективных, его ежегодный рост достигает 7%. Предполагается, что доход Affymetrix за первый квартал 2008 года составит приблизительно \$170 млн. Для сравнения: в 2005 году она заработала \$90 млн. Оборот компании за прошлый год превысил \$500 млн.

Стив Фодор уверен, что у его фирмы прекрасные перспективы, так как пока у нее нет серьезных конкурентов, а сама отрасль генетических разработок находится в начальной стадии развития. □

Креативный старьевщик

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**П**озолота сотрется, свиная кожа остается», — в сказках Андерсена начинают говорить самые простенькие домашние вещи, а в героя может превратиться выброшенная на свалку свиная кожа. В музеях жителя Переславля-Залеского **Андрея Воробьева** экспонатами стало то,

что для большинства людей привычно, незаметно и пылится где-нибудь на чердаке старого деревенского дома. Пока Андрей — владелец Музея утюга и Музея чайника, но в будущем к этой паре присоединятся новые необычные музеи. Воробьев решил сделать свой бизнес на интересе человека к незамысловатым бытовым предметам. В эпоху, когда людей меньше интересует официальная культура, все более популярными становятся музеи мелких вещей. Андрей Воробьев строит целую сеть подобных музеев.

Ремесло Воробьева в 1990-е годы напоминало ремесло старьевщика: он торговал, по его словам, «всяким старьем» — антиквариатом, мебелью, монетами, коллекционными предметами. В 1999-м, когда возникла идея создания частной экспозиции, у него не было еще ни одного экспоната. Когда буквально за бесценок удалось приобрести дом в самом центре Переславля, на улице, выходящей на трассу Москва—Ярославль, Андрей даже сам еще не знал, что именно он сделает из ветхой и покосившейся развалюхи. «Появилась идея создать музей чего-то совершенно обыденного, но в то же время способного удивить, в том числе простотой и оригинальностью», — вспоминает Воробьев.

На строительство и собрание коллекции Музея утюга ушло почти три года, около \$30 тыс. было вложено в помещение, примерно во столько же обошлась покупка экспонатов (первые из них иногда приходилось доставать прямо со свалки). Встречаются в музее и недешевые уникальные предметы — например, самый старый «утюг со львом» середины XVIII века, стоимость которого по меньшей мере \$2 тыс. Здесь нет ни стеклянных витрин, ни даже веревочных заграждений. «Мы открылись в июне 2002-го, и сразу же пошел поток людей. Многие, например **Михаил Ширвиндт**, сам коллекционер миниатюрных утюгов, помогали с поиском новых экспонатов (их сейчас

Андрей Воробьев собрал по всей стране 200 видов утюгов и сделал бизнес на желании людей узнать, чем и как гладили белье прабабушки

план действий

- открытие третьего музея в одном из городов Золотого кольца
- увеличение экспозиций, разработка экскурсионных программ для разных групп посетителей
- совместная выставка в Москве частной коллекции Михаила Ширвиндта и экспонатов Музея утюга

больше 200), — рассказывает Андрей. — Примерно через полтора-два года нам удалось вернуть инвестиции, и музей стал приносить прибыль». По словам Воробьева, доход в летний период составляет 70–100 тыс. руб. в месяц, при этом входной билет обойдется взрослому всего в 60 руб. Андрей Воробьев утверждает, что ежемесячно через его музей проходят примерно 1,2 тыс. человек, хотя проверить справедливость этой оценки корреспонденту **СФ** не удалось.

В июле 2003 года Андрей вместе с другом и компаньоном **Дмитрием Никишкиным** открыл Музей чайника, вложив в него доход от первого музея. «Конечно, нам бы хотелось угощать посетителей чаем, заваренным в наших раритетах, — смеется Андрей. — Но для этого нужны специальные разрешения на открытие предприятия общественного питания. Так что пока приходится просто показывать старинные и необычные чайники». Поскольку здание расположено в 2 км от трассы Москва—Архангельск, с осени до весны музей открыт только в выходные дни, хотя Андрей надеется, что в будущем ему удастся обеспечить постоянный приток посетителей. Доход от Музея чайника летом — 50–70 тыс. руб. в месяц.

Поскольку частные музеи — это не просто хобби, но и основной, вполне неплохой, доход для Андрея Воробьева, он собирается расширять свой музейный бизнес. В планах — открытие музея в одном из городов Золотого кольца. Как говорит Воробьев, это будет «винегрет из старья». □



АНАТОЛИЙ ЧАЙКО



лаборатория

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

деловые игры → с53
банк решений → с58

КОМПАНИЯ «АКАДО» ПОСТАВИЛА ЗАДАЧУ СОВЕРШИТЬ
ПРОРЫВ НА РЫНКЕ. ДЛЯ ЭТОГО ОНА СОЗДАЛА
ОРИГИНАЛЬНУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ. ТЕПЕРЬ ВСЕ РУКОВОДИТЕЛИ
КОМПАНИИ БУДУТ ЕЖЕМЕСЯЧНО СДАВАТЬ ЭКЗАМЕН
И ПОЛУЧАТЬ ОЦЕНКИ.

Прорыв с надрывом

текст:

иван марчук

Две недели назад в холле компании «Акадо» установили экран, где в режиме реального времени отображается количество клиентов компании. Согласно данным, высвеченным на экране, общее число абонентов компании приближается к 1 млн.

Президент группы компаний «Акадо» **Виктор Савюк** уверен, что к концу года цифра увеличится в несколько раз. «Лидера рынка по подключению к интернету — „Комстар-Директ“ с брэндом „Стрим“ — мы пока не обгоним. По крайней мере в ближайший год. Они тут безусловные лидеры. Но по совокупному продукту (интернет и телевидение) к концу года мы должны стать первыми», — говорит он.

Для компании, созданной два года назад, планы весьма амбициозные. Но Савюк никаких сомнений не испытывает: у «Акадо» есть финансовые возможности для развития (акционерами группы являются **Виктор Вексельберг** с 51% акций и **Юрий Припачкин** с 49%) и пока еще редкий для российского рынка продукт, совмещающий интернет и телевидение. А с прошлого года в «Акадо» действует и своя система мотивировок. Ее разработал лично Виктор Савюк. Сам он называет ее системой планов ключевых событий, сокращенно ПКС. «Для нас эта система — побочный продукт, который нам очень

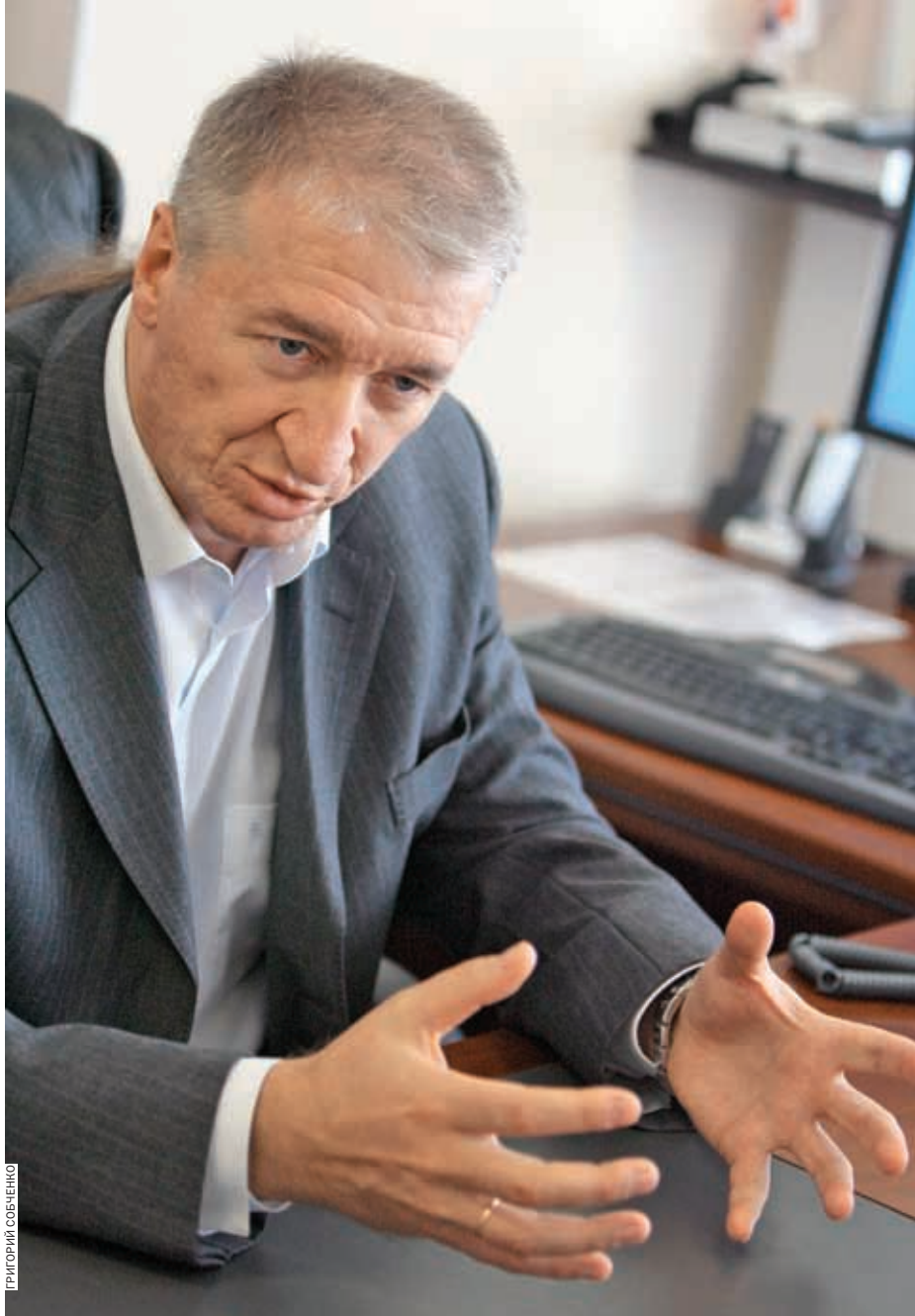
нравится», — объясняет Савюк. Именно этот побочный продукт, по его замыслу, должен помочь компании совершить прорыв на рынке.

Спустили сверху

«ЧЕМ ПРОЩЕ СИСТЕМА, тем она эффективнее», — считает Виктор Савюк. К этому выводу он пришел на собственном опыте. За прошлый год компания испытала на себе две разные системы управления бизнес-процессами, а сейчас активно внедряет третью, собственной разработки.

Первая попытка упорядочить работу компании была предпринята летом прошлого года. Тогда в «Акадо» решили внедрить проектную систему. Для этого руководство компании формулирует конкретные проекты, а ответственность за реализацию каждого из них берет на себя менеджер. Он формирует так называемый график Ганта — хронологическую последовательность выполнения отдельных задач, на которые условно разбивается проект. Например, сделка M&A делится на по-

с49



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Президент «Акадо» Виктор Савюк строит в своей компании жесткую мотивационную вертикаль

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «АКАДО» создана в марте 2006 года (ранее — «Ренова медиа») по решению акционеров ГК «Ренова» с целью консолидации имеющихся у группы телекоммуникационных активов. В холдинге 51% акций принадлежит Виктору Вексельбергу, 49% — президенту «Ренова медиа» Юрию Припачкину. Выручка ГК в 2006 году составила \$110 млн. Основной деятельностью является предоставление услуг телевидения, высокоскоростного доступа в интернет и телефонии в едином пакете корпоративным и частным клиентам. Ключевыми активами холдинга являются ЗАО «Акадо-Столица» (ведущий московский оператор кабельного ТВ, широкополосного доступа в интернет и цифровой телефонии), ОАО «Комкор» (оператор Московской магистральной волоконно-оптической сети, работающий под торговой маркой «Акадо телеком»), а также интернет-провайдеры и операторы кабельного ТВ в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Минске.

иск финансирования, проведение due diligence, получение одобрения у контролирующих госорганов и юридическое оформление сделки. Менеджер следит, чтобы все этапы выполнялись в срок, и оперативно вносит изменения в график работ, если какой-то из этапов срывается.

«Процесс ввода этой системы — вещь болезненная, — вспоминает Виктор Савюк. — Это как с компьютерами: идея перехода на электронный документооборот всем нравится, а потом выясняешь, что 20% персонала только и занимается отладкой программ и уходом за компьютерами. Чтобы разбить всю работу нашей управляющей компании на проекты, нам нужно было очень много менеджеров, которые бы за ними следили, и мы поняли, что нам это не совсем подходит». Система компании не удовлетворила.

Одновременно с проектным подходом компания приняла на вооружение систему измерения своей деятельности — KPI. Это показатели эффективности, с помощью которых оценивается работа всех подразделений и топ-менеджеров.

«Так мы создали нормальный механизм планирования и оценки персонала. Но в этих системах не хватало мотивационной составляющей», — вспоминает вице-президент по бизнес-процессам компании **Федор Краснов**.

Тогда Виктор Савюк предложил систему ПКС. «В системе планирования такая последовательность: сначала менеджер проекта составляет план работ и уведомляет о нем топ-менеджеров. Я же решил спускать все решения сверху», — предлагает свое объяснение Савюк.

Компания «Богданов и партнеры», проводившая в «Акадо» корпоративное обучение основам управления проектами, ничего плохого в новой системе не видит. «Преимуществами проектного подхода является информированность руководства о происходящих в организации процессах и эффективное управление ими. В сочетании с другими передовыми технологиями это позволяет разрабатывать и внедрять собственные системы мотивации топ-менеджмента. Так что можно только приветствовать стремление передовых руководителей вводить в практику работы системы вроде той, которую мы видим в „Акадо“, — говорит **Вадим Богданов**, генеральный директор компании «Богданов и партнеры». Модернизированная система, впрочем, оказалась очень непохожей на заложенный Богдановым фундамент.

Ключевые события

В МИНУВШИЕ новогодние праздники Савюк занимался необычным делом: составил перечень из 15–20 крупных проектов, которые предстоит в этом году реализовать компании, а затем разделил их на 30–40 ключевых событий. «После праздников позвал ребят и сказал им, что нужно сделать, — вспоминает он. — Понимаете разницу: я лично задал график их работы, а не стал ждать, что мне его предложат снизу».

Сейчас в начале каждого месяца президент «Акадо» собирает своих вице-президентов и глав дочерних компаний и сообщает им, какие ключевые события у них намечены на этот месяц. Например, если в этом месяце завершается сделка по приобретению региональной компании, то перед вице-президентом по финансам

ваша компания достигла
значимых результатов
в бизнесе после внедрения
ERP-систем для управления
Microsoft Dynamics AX
и **Microsoft Dynamics NAV**?

примите участие в конкурсе

система успеха

учредители конкурса:
журнал «Секрет фирмы»
и корпорация Microsoft

кейсы, признанные
наиболее успешными,
будут опубликованы
в журнале «Секрет фирмы»

Цель конкурса:
анализ преимуществ
информационной системы
класса ERP для бизнеса.

Номинации конкурса:
_лучшие результаты
по повышению
капитализации;
_существенные инвестиции,
привлеченные после
внедрения ERP-системы;
_значимые результаты
реструктуризации
и оптимизации
бизнес-процессов;
_всесторонние методики
оценки эффективности
реализации ERP-проектов.

Экспертный совет конкурса:
специалисты управленческого
и ИТ-консалтинга, преподава-
тели ведущих бизнес-школ,
журналисты ИД «Коммерсантъ».

Время проведения конкурса:
июнь 2008—апрель 2009.

**Подробности и подача
заявки на сайте:**
[www.microsoft.com/rus/
Dynamics/SecretFirmy](http://www.microsoft.com/rus/Dynamics/SecretFirmy).



«Ильф и Петров как-то написали, что на каждую умную мысль неизбежно найдется свой дурак, который аккуратно доведет ее до абсурда. Главное для меня — как раз не стать тем дураком»

ставится задача обеспечить наличие свободных средств, а перед юротделом — завершить оформление покупки. Вице-президенты в свою очередь ставят более мелкие задачи уже перед своими замами. Пока цепочка на этом обрывается, но в планах на 2008 год — продлить ее до руководителей департаментов.

Впрочем, постановка задач — не главное ноу-хау «Акадо». Савюк придумал определять для каждого события его вес. «Все задачи, которые мы ставим перед топ-менеджерами, оцениваются по 10-балльной шкале», — рассказывает Федор Краснов. — Правда, ноль и десять мы никогда не ставим: самый низкий бал ставить глупо, а чтобы получить „десятку“ — это умереть нужно на работе».

Система весовых коэффициентов, как утверждает руководство «Акадо», хорошо помогает при планировании и анализе ситуации в компании. «Например, руководство может посмотреть, кто сильнее других загружен в этом месяце, оценив вес задач каждого сотрудника. Или распределить вес по направлениям деятельности — и сразу видно, на чем компания была сконцентрирована в тот или иной месяц: на развитии региональных проектов или розницы в Москве», — объясняет Федор Краснов. Савюк добавляет, что иногда даже перекидывает сотрудников от одного вице-президента к другому, когда видит неравномерную загрузку: «Я считаю, что совокупный вес 40 баллов — это предел возможностей на месяц, и если у сотрудника больше, то помогаю».

Денежно выражаясь

АБСТРАКТНЫЙ ВЕС для самих вице-президентов имеет вполне конкретное денежное выражение. Именно этот показатель становится главным для расчета их годовых бонусов.

В конце каждого месяца все по очереди начинают отчитываться о выполнении поручений: замы — вице-президентам, а те в свою очередь — президенту. По итогам работы начисляются баллы: если задание, по мнению руководства, было выполнено удовлетворительно, то его вес умножается на коэффициент 0,5, если хорошо — на 1, а если отлично — то на 1,3. Если же задание

просто не выполнили, руководство принимает решение: либо аннулировать задание, сочтя его некорректно сформулированным, либо перенести на следующий месяц, записав, что в этом месяце за него присваивается ноль баллов. Впрочем, сам Савюк ни одного задания еще не аннулировал: «Просто если ты в начале мая понял, что не справляешься, то предупреди. Не сказал вовремя — ставлю тебе ноль. На уровне вице-президентов это справедливо: слишком высокая ответственность».

Соотношение веса и баллов определяет бонус. «Предположим, максимальный годовой бонус, закрепленный в контракте сотрудника, определен в \$10 тыс., — объясняет Виктор Савюк. — Если в прошлом году соотношение между весом его задач и набранными им баллами составило 95%, то он получит \$9,5 тыс., если 80% — то только \$8 тыс.». Пока, правда, бонусы по такой системе ни разу не начислялись. В прошлом году систему начали тестировать на вице-президентах с августа, и к новому году средний показатель выполнения ПКС по компании колебался в пределах 70–80%. В этом году система будет впервые испытана полностью. Правда, доживет ли она в существующем виде до конца года, не знает даже сам Савюк.

Поощрение и наказание

«СИСТЕМА ПКС оказалась больше системой наказаний, чем поощрений», — признается Савюк. — Пока что поощрениями у нас выступают хорошие бонусы, коллектив, интересная работа, но не сама система ПКС». Он приводит такой пример: если кидать монетки об стену, то в среднем они будут падать где-то вблизи стены, в идеальном случае прямо около стены. Но никогда монетки не упадут за стеной. «Вот так и у нас, — говорит он, — Коэффициент 1,3 применяется пока крайне редко, так что в среднем даже 100% набрать весьма затруднительно. Отсюда у сотрудников возникает дискомфорт, споры с руководством. Бывает, конечно, когда ПКС выполняется и на 100%, и больше 100%, но это случается редко».

Савюк уже придумал два способа, как справиться с этой проблемой: назначить

точку выполнения ПКС. Например, 90%. Набрал больше — умножай свой бонус на увеличивающий коэффициент, меньше — на уменьшающий. Второй вариант: просто увеличить коэффициент за отличное исполнение конкретного ключевого события. Но пока ни тот, ни другой вариант он еще не одобрил. «Я надеюсь, что к концу года мы все-таки научимся планировать, и люди начнут выполнять ПКС, тем более что процент по компании и так растет и уже составляет около 90%», — объясняет Савюк.

Руководитель практики HR-консалтинга компании IBS Елена Данилова считает, что с решением этого вопроса руководителю «Акадо» все же стоит поспешить. «Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал, — говорит она. — Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемого результата все равно не достичь. В данной системе есть четкие цели, которые могут быть достигнуты. Но на практике получается, что выполнить их на 100% все равно невозможно. А это может привести к тому, что топ-менеджеры смиряются с данной ситуацией и перестанут стремиться получить бонус в полном объеме, довольствуясь средним показателем».

Еще одна проблема — субъективизм, заложенный в самой системе, ведь оценки и коэффициенты рассчитывает само руководство, исходя из своих собственных мнений о важности той или иной задачи. «Ильф и Петров как-то написали, что на каждую умную мысль неизбежно найдется свой дурак, который аккуратно доведет ее до абсурда. Я уверен, что когда-нибудь где-нибудь кто-то в рамках ПКС примет несправедливое решение, но пока система распространяется на очень узкий круг лиц, который я могу полностью контролировать. Когда мы начнем внедрять ее на более низких уровнях, начнутся проблемы или она вообще там работать не будет. Так что главное для меня — как раз не стать тем дураком, который доведет эту систему до абсурда», — признается Савюк.

Впрочем, пока Виктор Савюк должен сосредоточиться не на далеком будущем, а на близком. Как считают аналитики, для достижения лидерства в сфере комплексных услуг (интернет плюс ТВ) показатели на экране в холле компании должны к концу года удвоиться. Так что результаты нужны «Акадо» уже сегодня, а значит, времени на доработку системы мотивации топ-менеджеров уже почти не осталось. **СФ**

ИЗВЕЧНЫЙ КОНФЛИКТ РИТЕЙЛЕРОВ И ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ УЖЕ СТАЛ ТЕМОЙ ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ИГР. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОБЫВАЛ НА ИГРЕ STOREWARS И ОБНАРУЖИЛ, ЧТО ПЕРЕОДЕТОГО ПОСТАВЩИКА НЕ ОТЛИЧИТЬ ОТ РИТЕЙЛЕРА. текст: **нина данилина**

Все зомби в гости к нам



После ста с лишним игр Storewars тренер Олег Ануфриев насквозь видит и ритейлеров, и поставщиков

«Еще к нам приползете!» — директор по закупкам крупной сети супермаркетов в бешенстве швыряет на стол неподписанный контракт и уходит. Только что производитель отказался от предложения сети увеличить отсрочку платежа с 60 до 120 дней, подписать в контракте пункт о возврате непроданного товара по отпускной цене и перечислить несколько миллионов на совместную рекламную кампанию.

На пороге директор по закупкам оборачивается и, добывая оппонента, добавляет: «У нас сейчас переговоры с еще двумя производителями, и они, между прочим, более сговорчивы». Дверь захлопывается.

В жизни эти ритейлер и производитель сражаются на одной стороне баррикад. Воинствующий директор супермаркета — менеджер по работе с ключевыми клиентами Schwarzkopf & Henkel **Евгений Ли-**

марь, а производитель моющего средства — директор направления мороженого в странах СНГ компании Mars **Александр Микелевич**. Но в деловой игре Storewars (англ. «магазинные войны»), созданной в бизнес-школе INSEAD, они соперники.

В игре участвуют пять команд по шесть-восемь человек: три команды отвечают за работу компаний-производителей, две руководят сетью розничных магазинов.

Согласно сценарию игры, каждый производитель выпускает две группы воображаемых продуктов: Foodles (продовольственные товары) и Woodles (стиральные порошки и моющие средства). Эти категории сети продают в двух виртуальных странах — Лимбурге и Оланде, созданных по образцу Франции и Англии. Рынки похожи своей стабильностью и высокой платежеспособностью населения, но отличаются потребительскими предпочтениями. Жители Лимбурга скорее ориентированы на низкие цены, в то время как обитатели Оланда — на качество. В противостоянии участвуют также управляемые компьютером силы: третий ритейлер (неорганизованная розница) и четвертый производитель (так называемые «китайцы»). Эти команды удовлетворяют спрос, проигнорированный игроками.

Цель всех команд — к четвертому дню игры занять наибольшую долю рынка и получить максимальную EVA (Economic Value Added), то есть разницу между операционной прибылью и стоимостью используемого капитала. Все действия команд фиксируются в компьютере, который вычисляет результат в абстрактной валюте и учитывает рыночные факторы, в том числе поведение покупателей: почему они идут в тот или иной магазин и выбирают товар определенной марки.

Бабушки и китайцы

«РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ производителя обычно гораздо выше, чем ритейлера. Производитель приносит чистую прибыль акционерам в среднем через пять лет, ритейлер — через десять. В игре рентабельность ритейлера 5–8% против 10–15% у производителя. Зато сети быстрее обо-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В ходе игры Storewars ритейлеры и производители понимают: они в одной лодке, а значит, нужно учиться договариваться

рачивают активы и стремительнее растут: 40% роста ритейла в год против 13% роста у производителя», — объясняет тренер Storewars **Олег Ануфриев**.

Чтобы заработать средства на собственный рост, ритейлу во что бы то ни стало требуется по максимуму «отжать» производителя, то есть получить от него деньги: плату за полку, отсрочку платежа, скидки, бюджет на совместную рекламу и промо-поддержку.

Производитель же стремится продать наибольший объем товара на максимальном полочном пространстве, но при этом не платить сетям. Основной конфликт точь-в-точь как в жизни. Если производитель ничего не платит, доля его полок сокращается до минимума — всегда нахо-

дится тот, кто готов заплатить или дать ощутимый дисконт на закупочные цены.

В начале второго дня игры и производителей, и ритейлеров ставят перед фактом: если тянуть одеяло на себя, то с мечтой о выигрыше можно распрощаться.

Олег Ануфриев демонстрирует на экране отчеты о деятельности компаний. Оказывается, неудачные переговоры не приблизили команды к победе. Те позиции, что не выкупил у производителя ритейлер, продали предприимчивые «бабушки» — так в игре называется нецивилизованная розница. Да еще как продали! Не только закупили товар по цене, которую ритейлеры сочли чересчур высокой, но и, накинув на нее 64%, заработали несколько миллионов.

Правда, закупили они не тот объем, на который рассчитывал производитель. Поэтому сейчас он несет убытки из-за простоя производства.

Ритейлер, пытавшийся «отжать» производителя, тоже получил сомнительный результат. Думая, что он «самый умный», просто скопировал формулу Foodles и Woodles и договорился со второй виртуальной силой в игре — «китайцами». Те производят дешевый товар, довольствуясь минимальной маржей. Но в итоге покупатели, которые не нашли в сети общеизвестные марки, предпочли шопинг в супермаркетах второго ритейлера.

Первая сеть по сути провела операцию под названием «Убить категорию». «Подобную ошибку пару лет назад совершил „Перекресток“. Он убрал с полки все пиво сторонних производителей и поставил свою частную марку „Перекресток“. Продержались полтора месяца, а потом пришлось вернуть нормальное пиво — чтобы не потерять покупателей», — объясняет Олег Ануфриев.

Если бы стороны договорились, то заработали бы больше, а не отдали деньги виртуальным бабушкам и китайцам. Например, второй ритейлер смог договориться со всеми производителями на выгодных для себя условиях и помимо продаж получил от них в сумме примерно 10 млн за полки.

Ко второму раунду переговоров ритейлеры и производители понимают, что они в одной лодке. Команды должны учесть предыдущие ошибки и попытаться договориться. «Лучше плохо, чем никак», — советует Олег Ануфриев.

Отыгаться за все

«ЕСЛИ СЕГОДНЯ не договоримся, мы сократим производство двух новых брендов, но долю рынка не потеряем. Нас и бабушки неплохо продают», — бравирует генеральный директор команды-производителя. Он пытается выбить у сети 30% полочного пространства под свои марки и только на этом условии согласен на скидки. Сеть же хочет денег, требуя 10 млн условных единиц за дополнительные 15% полок. Но производитель на сегодняшний день вложил около 18 млн в телевизионную рекламу, и чистая операционная прибыль после уплаты налога составляет у него только 8,5 млн.

И все же деньги — единственный способ наладить с сетями партнерские отношения. Производитель пытается догово-

риться с сетью на 2 млн, упирая на 90-процентную узнаваемость своих брендов и массивную рекламную атаку, но получает в ответ возражения. Диалог примерно следующий.

Ритейлер: От 6 млн мы начинаем разговаривать.

Производитель: От 6 млн мы не начнем разговаривать.

— Надо начать.

— Тогда вдвое увеличивайте закупки.

— А вы все возвраты заберете, если мы не продадим столько.

— И полку увеличивайте, а остальных выкидывайте. Мы самые узнаваемые на рынке. Называем сумму и по рукам? 4 млн!

— 4,5 млн — и мозги мы вам больше не взрываем.

Генеральный директор ритейлера настаивает на возврате 60% остатков и эффективно заносит ручку над контрактом. Получив желаемое, он счастливо потирает руки.

Как только ритейлер скрывается за дверью, гендиректор производителя снимает маску. Он явно доволен собой: «Ни одной скидки мы им не дали, отсрочка платежа так и осталась на уровне 60 дней. Они просто испугались!»

Лишние знания

В ПЕРЕГОВОРНУЮ возвращаются расстроенные переговорщики по категории Foodles. «Хотели денег 10 млн и отсрочку в 160 дней. Они сумасшедшие», — жалуется **Ольга Ошерова**, управляющая торговым центром Metro из Ростова-на-Дону. На этих играх Ольга — единственный представитель

ритейла, но сегодня она играет на стороне производителя. Похоже, ее больше, чем остальных, расстраивает нахрапистая пародия на розницу, устроенная соперниками. По ее мнению, на самом деле сети ведут себя гораздо более адекватно.

У производителей иное мнение. «В жизни розница намного жестче. Она сразу пытается загнать производителя в выгодные для себя рамки. По сравнению с реальной жизнью мы сыграли недостаточно агрессивно», — говорит Евгений Лимарь из Schwarzkopf & Henkel.

Практически все производители, попадая в игру на сторону ритейла, испытывают искушение отыгаться за старые обиды. Правда, отыгрываться им приходится обычно на своих же коллегах. Настоящие ритейлеры на подобные игры идут менее охотно, чем производители. У Олега Ануфриева есть этому объяснение: «Байеры должны быть зомбированы, чтобы вести себя на переговорах как отморожки. Им не нужно думать обо всем, что здесь происходит. Это лишние знания. Байер выполняет лишь одну программу: заработать для компании столько-то, значит, эту сумму нужно выжать из поставщика».

Рассказывают, пару лет назад после игры в Storewars директор по маркетингу крупной продуктовой сети премиум-класса произнес сакраментальную фразу: «Я теперь понял, что сети тоже должны заниматься маркетингом». Вскоре этот директор из сети уволился — его новая точка зрения противоречила привычной логике банального давления на поставщиков.

Для крупных производителей вроде Mars, Ferrero, Schwarzkopf & Henkel, JTI

и Tikkurila понимание «языка зомби» — практически обязательная дисциплина. Но в процессе игры выясняется, что и производители не лыком шиты. Здесь всплывают нехитрые приемы, которыми грешат многие из них.

Та же дрянь с новым вкусом

КАК И РИТЕЙЛЕРЫ, поставщики добиваются своей цели любыми средствами.

«На четвертый день нальем всякой гадости во всю линейку продуктов — с дешевой формулой наша EVA взлетит», — говорит гендиректор одного из производителей на внутреннем совещании команды. В игре, как и в жизни, производитель может изменить формулу продукта. Каждый вечер команды вносят в компьютер несколько показателей на следующий период игры: объем производства, маркетинговый бюджет, а также формулу продукта Foodles и Woodles.

«На пивном и табачном рынках этот негласный прием уже давно не новость — спустя год после запуска многие бренды меняются до неузнаваемости. Такое делает кто угодно — даже производители туалетной бумаги! Имя себе завоевали, нишу отбили — и давай бодяжить по полной программе. А цена у продукта прежняя», — рассказывает Олег Ануфриев.

После пары месяцев продаж один из производителей заменил формулу премиум-новинки на копеечную. Реклама по ТВ идет, виртуальные жители Оланда и Лимбурга с ходу раскупают новую модификацию продукта, который теперь «еще эффективней». А производитель знай прибыль

classified



по вопросам размещения в рубрике classified

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

юридические услуги

Ликвидация 84872367759,
89066220767

«Байеры должны быть зомбированы, чтобы вести себя на переговорах как отморозки. У них одна программа: заработать для компании столько-то, и эту сумму нужно выжать из поставщика»

подсчитывает. Не без помощи этого метода победа досталась именно этому производителю. Только он оказался еще хитрее, накрутив с самого начала 500-процентную маржу на дешевый продукт. Потом он лишь тратился на рекламу, где сообщал о фантастической эффективности товара.

Вычислить марсианина

ОЛЕГ АНУФРИЕВ до сих пор вспоминает игру с одним крупным производителем: «Если бы я не знал, где работают эти люди, я бы предположил, что они торгуют пирожками на рынке. Такое ощущалось несоответствие должности внешнему виду и содержанию. Причем сейлы еще туда-сюда, а маркетинг вообще ничего не смыслил. Потом буквально в течение пяти лет в компании произошла жесткая ротация, они сменили персонал — и стали приходить вполне бизнесовые персонажи».

Игра высвечивает особенности корпоративной культуры глобальных корпораций. К концу тренинга корреспондент **СФ** мог безошибочно угадать среди игроков представителей корпорации Mars — по фирменной невозмутимости и выдержанности. Они не ввязываются в мелкие дразги и наиболее конструктивны. Этому есть объяснение — «марсиане» проходят такое количество тренингов в недрах корпорации, что, кажется, на Storewars они единственные, кто не принимает успехи

и поражения близко к сердцу, а холодно-кровно занимается бизнесом.

Однажды на тренинге «марсиане» разыграли целый спектакль. Хотя жесткие сцены здесь не редкость и первый день игры всегда изобилует конфликтами, ссорами и даже слезами, тот случай поразил даже тренера Олега Ануфриева, на счету которого более ста игр. «Менеджер из Mars, который играл за производителей, на переговорах вел себя как отъявленный подонки: хамил, рвал контракты», — вспоминает Ануфриев. Его даже хотели исключить из игры. Но оказалось, что роль подонка — часть разыгранной стратегии «доброты и злого полицейского». После переговоров щика-хама к ритейлеру отправлялся представитель команды, который пытался договориться по-хорошему. Благодаря такому контрасту ему удавалось выбивать самые фантастические условия.

На Storewars происходят метаморфозы с любыми специалистами. Олег не может забыть, как «отрывались» на игре финансовые директора. «Таких безбашенных решений, как они принимали, я еще не видел. Надо тратить виртуальные деньги? Да на что угодно и сколько угодно! Они же всю жизнь жмутся», — вспоминает он. А вот англичане разочаровали: «Ведут себя, как их учили в „Правилах ведения переговоров“: один записывает, другой слушает, третий вопросы задает — скука».

Россияне выгодно отличаются. На сегодняшний день игре неожиданно для самого Олега оба ритейлера побили мировой рекорд EVA. Притом что выбрали разные стратегии закупок и переговоров. Первому досталась роль жесткого дискаунтера, и он проводил агрессивную политику. Второй ритейлер вел себя на переговорах более лояльно, производителя не «душил», но и своей выгоды не упускал. «Предыдущий рекорд зафиксировали на 500-й юбилейной игре, тогда показатель EVA составил 85 млн. Но в той игре силы были неравны: сильная команда доминировала над остальными. На этой же игре второй результат составил 87 млн, а первый — 90 млн. Оба ритейлера оказались невероятно креативными, и им обоим удалось отвоевать своих покупателей», — аплодирует Олег. И тут же приводит результаты игры сотрудников Wal-Mart — те примерно в два раза отстают по EVA от россиян.

Уже завтра этим игрокам придется вновь общаться с сетями, и опять не с сильных позиций. Вряд ли кто-то из ритейлеров узнает, что перед ними сидит человек, команда которого обогнала по EVA саму Wal-Mart. Однако игроки полны энтузиазма. «Я понял, что ритейл всегда хочет получить максимальную прибыль и потратить минимум из полученного. Я знал это и до тренинга, но сейчас увидел рычаги воздействия на ритейлера. Теперь я как продавец знаю, на чем ритейл может потерять, а на чем заработать, и могу строить партнерские отношения более эффективно. Например, доказать, что продавая наши продукты, он сможет заработать больше денег», — говорит Евгений Лимарь.

Однако есть и такие, кого игра ввергла чуть ли не в депрессию. Участница, пожелавшая остаться неизвестной (в жизни работает на стороне производителя, а в игре — в рознице), призналась: «Все это очень печально. Я увидела слабость производителей и силу ритейла, и мне стало жаль себя. Конечно, выигрывают те, кто договаривается. Но ведь сети очень часто „кидают“ — сначала говорят про 40% полка, подписывают бешеный контракт, а потом оставляют лишь 10%. Если честно, после тренинга захотелось уволиться и перейти работать в розницу».

«Такое нередко случается в конце игры», — говорит Олег Ануфриев. Но не верит в успех ее розничной карьеры. Как уже говорилось, российским сетям не нужны байеры, которые слишком много знают. **СФ**

реклама

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

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

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

Коммерсантъ



Путеводитель
по модным
покупкам



Коммерсантъ
Каталог

Вещь о вещах

реклама



www.kommersant.ru



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



Руководство пермской типографии «А Принт» хочет, чтобы сотрудники не просто механически выполняли указания, а включались в процесс развития своей компании. Вот только мотивировать их на генерирование идей никак не удастся. Как повысить вклад сотрудников в развитие бизнеса?

Хотим dream team

текст: Ина Селиванова

Как оценивались бизнес-решения

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

В пермской типографии «А Принт» работают 15 человек. Средний возраст — 24 года. Профессиональные качества сотрудников полностью устраивают руководителей компании. Не устраивает отсутствие инициативы. Руководству хотелось бы, чтобы люди активнее высказывали идеи и не скрывали, что им мешает в работе.

Чтобы систематизировать сбор рацпредложений, на внутреннем сайте компании завели раздел «Банк идей». Авторам лучших предложений пообещали бонусы в размере 10–12% зарплаты. Правда, раздел на сайте пустует. Устно же свои предложения высказали лишь два сотрудника.

Между тем руководство признает, что вовлеченность персонала в работу типографии может стать важным конкурентным преимуществом и сделать деятельность компании более эффективной. Как мотивировать сотрудников участвовать в развитии типографии?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Мы получили 43 решения, из которых члены жюри отобрали шесть лучших.

Автор проблемы

Сергей Якупов, коммерческий директор типографии «А Принт»:

— Хотелось бы сказать спасибо всем авторам присланных решений, в том числе за критику. Мне показалось, что большинство из них подошли к решению задачи системно и рассматривали

весь спектр указанных проблем. Хотя были и те, кто остановился на деталях, упустив основное.

Мне понравилось предложение **Владимира Курякова** провести в компании аудит системы менеджмента и анализ запросов клиентов. Согласен с предложением **Антон Моргунов** мотивировать сотрудников нематериальными стимулами: отгулами, сертификатами и т. д. По его совету мы будем выявлять пересекающиеся проблемы между сотрудниками и проводить мозговые штурмы в соответствующих группах людей.

Вероятно, мы обсудим вероятность вменения в обязанности сотрудников сбор идей и поиск решений, как советовала **Яна Григорян**. Мы постараемся сделать это в рамках компетенции каждого и в рекомендательном, а не приказном виде. Более того, мы обдумаем и возможность ранжировать людей в зависимости от их способности генерировать идеи, как предлагал **Олег Воронин**. Такая схема будет нам необходима, чтобы в дальнейшем внедрить более подробную систему ключевых показателей для персонала.

Ирина Винникова справедливо заметила, что участие компании в разного рода конкурсах повысит командный дух. Провести на нашем сайте выставку творческих работ сотрудников — тоже хорошая идея.

Николай Остролицкий предложил ввести премиальный фонд за лучшие идеи. Еще мне понравилось предложение **Петра Кравченко**: чтобы мы, руководители компании, стали для сотрудников своего рода психотерапевтами, принимали участие в их делах.

Согласен с Олегом Ворониным, что стоит больше внимания уделять инновациям наших конкурентов и отслеживать новые идеи не только



Сергей ЯКУПОВ



Татьяна ТЕРЕНТЬЕВА



Павел БУКОВ

в своей сфере, но и в других отраслях. Прав он и в том, что идеи приходят легче, если «накачаться» информацией по проблеме. Вероятно, стоит подумать над обеспечением сотрудников большим объемом информации, прежде чем требовать у них идеи.

Лучшее решение кейса, на мой взгляд, предложил **Андрей Петросян** — и по уровню продуманности, и по охвату проблем. Из 21 совета, присланного им, можно смело внедрять десять.

Мы учтем высказанные предложения и разработаем единую стратегию. Надеюсь, не затянем этот процесс. Тем более что некоторые вещи вполне можно начинать воплощать хоть завтра.

Практик

Татьяна Терентьева, заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию издательства «Эксмо»:

— Для меня в оценке присланных решений было важно, во-первых, как человек выделил суть проблемы. Во-вторых, я обращала внимание, насколько системны и структурированы советы. И, наконец,

«Многие авторы предлагали мотивировать сотрудников за креативные идеи деньгами. На мой взгляд, платить за идеи не совсем правильно. Если создать нужную атмосферу в компании и правильно организовать управление, идеи появятся и бесплатно»

значима возможность применять эти решения на практике.

Я бы выделила несколько ключевых аспектов, необходимых для решения проблем, изложенных в кейсе: лидерство самого руководства, правильная система мотивации и коммуникации.

По первому пункту хочу отметить двух участников. Это **Александр Дубовенко**, с ключевым посылом которого я полностью согласна: в компании есть два человека, способных генерировать идеи для

развития бизнеса и использовать для этого потенциал сотрудников, — это ее руководители. Об этом говорит и **Роман Андресонов**, который провел хороший контент-анализ ситуации в компании. Если руководители типографии это поймут, все остальное исправить несложно.

По второму пункту я бы выделила предложение **Андрея Петровского** по системе мотивации сотрудников. Оно хорошо проработано, такая система активно используется во

многих компаниях. Хотя, конечно, руководству «А Принт» придется адаптировать отдельные его предложения под свой бизнес.

Многие авторы предлагали мотивировать сотрудников за креативные идеи деньгами. На мой взгляд, платить за идеи не совсем правильно. Очень сложно оценить вклад каждого участника обсуждения в идею, в процессе ее реализации участвует целая команда. Если создать нужную атмосферу в компании и правильно ор-

Авторы самых интересных решений

| МЕСТО | БАЛЛ | АВТОР | КОМПАНИЯ | ДОЛЖНОСТЬ | ГОРОД |
|-------|------|---------------------|---|---|-----------------|
| 1 | 24 | РОМАН АНДРЕСОНОВ | ТИПОГРАФИЯ «БДЦ-ПРЕСС» | УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОДАЖАМИ | МОСКВА |
| 2 | 21 | ЕГОР ГАЗАРОВ | ПЯТИГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ | СТУДЕНТ | СТАВРОПОЛЬ |
| 3–4 | 20 | АНТОН МОРГУНОВ | — | НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ |
| | 20 | АЛЕКСАНДР ЧИКАЛОВ | ХОЛДИНГ «МЕГАПОЛИС» | ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ | ЧЕЛЯБИНСК |
| 5–6 | 19 | АЛЕКСАНДР ДУБОВЕНКО | ООО «ГУД ВУД» | СОВЛАДЕЛЕЦ | ХИМКИ |
| | 19 | ЯНА ГРИГОРЯН | «ФЕЛИКС» | НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ | МОСКВА |

ПОБЕДИТЕЛЬ



Роман Андросов,
управляющий продажами
типографии «БДЦ-пресс»,
Москва

Советы собственнику компании:

Направить руководителей компании на бизнес-обучение, в том числе на тренинг личностного роста.

При нежелании или невозможности обучать — заменить руководство. При поиске необходимо сосредоточиться на следующих качествах претендента: высокие коммуникативные навыки, энергичность, харизматичность, умение убеждать, желание работать.

Советы руководителям компании:

Проанализировать клиентскую базу, чтобы понять, кто «ваш» клиент (технология / цена / загрузка оборудования = эффективность заказа).

Выйти «в поля» — необходимо общаться с клиентами лично.

Заниматься самообразованием. Искать информацию, прежде всего о маркетинге услуг, в интернете, на форумах (PrintForum.ru), у конкурентов.

Привлекать к работе людей, для которых деньги не самый важный мотиватор.

Больше общаться с коллективом.

ганизовать управление, идеи появятся и бесплатно. А когда руководитель хочет видеть в своих сотрудниках партнеров, надо, чтобы их вознаграждение зависело от финансовых результатов компании. Об этом говорит, в частности, Яна Григорян.

Мне понравились некоторые предложения **Ивана Сукмана**. Например, перестроить работу компании по проектному типу и выделить руководителей проектов, отдельно поработать для них систему мотивации. Он также затронул и вопросы нематериального поощрения. Соревнования и конкуренция между коман-

дами, о которых говорит Иван, действительно порождают новые идеи и помогают улучшить систему работы.

Егор Газаров предложил комплексное решение, выделил и систематизировал все важные аспекты работы над проблемой. Например, такой креатив: привлекать для генерации идей клиентов, платить им бонусы за лучшие предложения. Неплохой анализ провел и Петр Кравченко, но он подробно остановился лишь на одном аспекте — коммуникациях в компании.

В итоге, если взять предложения от каждого автора, получится хорошее системное решение.

Но ключевая проблема, которую сложнее всего решить, — роль руководителей. Пока они не станут настоящими лидерами, вдохновляющими свою команду, они не получат желаемого. Руководители хотят креатива и вовлеченности персонала в бизнес, но используют инструменты, которые это исключают. Надо быть ближе к народу, больше общаться с сотрудниками, клиентами, партнерами по бизнесу, держать руку на пульсе.

Теоретик

Павел Буков, управляющий партнер консалтинговой компании RQlab:

— Руководители «А Принт» решили провести изменения. Но при этом несколько очень важных этапов было пропущено. Это все равно как если бы какая-нибудь страна вдруг задумала из первобытно-общинного строя сразу шагнуть в социализм. Например, нет такого этапа, как объективная оценка существующей команды. В компании работают молодые люди, которые мыслят и действуют в масштабах своей позиции, максимум — в масштабах своего подразделения. А им предлагают задуматься о развитии компании в целом,

«В компании работают молодые люди, которые мыслят максимум в масштабах своего подразделения. А им предлагают задуматься о развитии компании в целом, о стратегических целях»

о стратегических целях. Молодые сотрудники «А Принт» просто не могут предложить идеи такого уровня.

Я для себя выделил несколько шагов, которые советовал бы предпринять «А Принт»: поменять принципы оплаты труда, правильно оценить сотрудников и их возможности, изменить отношение руководства к коллективу. Ведь руководитель, ожидающий от людей прорыва, сам должен быть лидером. Об этом говорили многие авторы. Но успешными я считаю решения тех, кому удалось увидеть ситуацию в комплексе, сформулировать системные проблемы, предложить конкретные способы решения и изложить все это в структурированном виде. Таких решений, к сожалению, было немного. Например, Антону Моргунову удалось хорошо оценить сотрудников компании с точки зрения их потребностей. При этом он сумел выдать ряд внятных рекомендаций: узнать мнение о компании ключевых клиентов, выявить общие проблемы для различных групп сотрудников. Но у него недостаточно внимания уделено, например, вопросам оплаты труда. Мне показалось, что Антон использовал схему, по которой он как консультант обычно анализирует работу компаний, но не полностью соизмерил ее с конкретной ситуацией.

В решении **Александра Чикалова** мне понравилось, что он рассмотрел все те проблемы, которые и я выделил в этом кейсе. Он задумался и о стратегии, и о системе оплаты труда, и о системе оценки сотрудников. А вот у Александр-

ра Дубовенко дано описание лишь одного аспекта ситуации — роли руководителя, лидера бизнеса в процессе изменений. Зато это описание можно назвать исчерпывающим.

Егору Газарову, если бы он был постарше, я бы предложил работу консультанта в нашей компании. У него хороший потенциал, широкий взгляд на ситуацию. Ему, конечно, присуща некая идеализация и утопизм, как многим людям, не имеющим большого опыта работы. Но глубина понимания проблем и степень проработки решений заслуживают уважения.

Мне кажется, в «А Принт» руководители делают несколько «книжные» шаги, желая управлять бизнесом. Они хотят прорыва, роста, хотят сформировать настоящую dream team. Но методы, применяемые ими сейчас для небольшого молодого коллектива, годятся скорее для крупной компании. Кроме того, руководству типографии просто необходимо развивать лидерство, эмоциональный интеллект, умения вдохновлять, убеждать людей и влиять на них. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Михайлец доволен советами участников «Банка решений»: у компании прибавилось лояльных клиентов

В октябре 2007 года система онлайн-бронирования отелей HROS просила совета у читателей «Секрета фирмы», как приучить россиян резервировать места в отелях посредством интернета. Сегодня компания подводит итоги. Борцы с предрассудками

текст: ИНА СЕЛИВАНОВА

В Западной Европе и США почти каждый имеет кредитную карту, а вот в России, по данным на 2006 год, кредитками владели только 14 млн человек (менее 25% рынка пластиковых карт). Это тормозит рынок онлайн-бронирования в нашей стране, ведь именно карты используются для подтверждения брони через интернет. Но даже те, у кого они есть, не всегда готовы пользоваться картой онлайн. Одни опасаются мошенников, другие предпочитают по старинке бронировать отель через менеджеров и платить наличными.

Именно с этими проблемами столкнулась компания HROS, предоставляющая услуги онлайн-бронирования. При наличии больших рекламных бюджетов можно было бы донести до потребителей пре-

имущества самостоятельного букинга. Но таких бюджетов у компании нет. В октябре 2007 года HROS обратилась к участникам «Банка решений» с просьбой подсказать, где искать клиентов и как изменить их отношение к интернет-бронированию.

Оказалось, что около 80% идей, высказанных участниками проекта, в компании рассматривали и до «Банка решений». Тем не менее, советы читателей принесли очевидную пользу. «По итогам круглого стола мы поняли, что стоит воплощать в первую очередь», — рассказывает Андрей Михайлец, директор по маркетингу HROS. Так, сразу после окончания проекта началась работа над созданием системы отзывов об отелях, как советовал победитель «Банка решений» Илья Коноплев.

Еще один совет Ильи Коноплева, «активнее развивать эмоциональную составляющую коммуникаций с клиентом», вылился в создание системы лояльности. Чтобы стать ее участником, надо сделать разовый заказ на сумму свыше 2 тыс. евро. В этом случае 2% от стоимости каждой последующей брони будет перечисляться на виртуальный счет клиента в HROS. И если сумма на счету превышает 50 евро, она списывается со стоимости очередного заказа. Сейчас у компании около 500 VIP-клиентов.

Завоевать интерес потребителей помогает и подборка новостей о туризме, обновляющаяся на сайте каждые четыре часа. Поиск отелей стал удобнее: можно отсортировать данные не только по городам, но и типу номера, доступности интернета, возможности проживания с животными и т. д.

Прислушались в компании и к рекомендации Ильи Коноплева использовать в качестве рекламных площадок сайты банков и личные кабинеты пользователей в системе интернет-банкинга. Правда, воплотить эту идею не удалось. «Банки против размещения на своих интернет-страницах любой информации, не относящейся к их деятельности», — рассказывает Андрей Михайлец. Однако HROS от сотрудничества с финансовыми институтами не отказывается: сейчас компания ведет переговоры сразу с несколькими банками о возможности интеграции своей системы с интернет-банкингом, что позволило бы оплачивать бронь прямо из личного кабинета.

Весьма понравился руководству компании и совет Евгения Ковалика и Евгения Шанторенко искать потенциальных клиентов среди секретарей и личных помощников топ-менеджеров. Однако рекламных площадок, нацеленных на эту группу, не существ-

ует. «Они не читают специализированные издания, у них нет тематических сайтов, где имело бы смысл покупать рекламу», — перечисляет Михайлец. — Выйти на них можно лишь путем прямого обзвона компаний. Но это слишком дорогой и малоэффективный метод».

В HROS согласились с мнением Павла Алюшина о необходимости развеять опасения клиентов по поводу возможного интернет-мошенничества. Еще до «Банка решений» на сайте компании упоминалось, что все данные о кредитных картах, переданные клиентами, моментально кодируются. Но даже в случае если мошенникам удастся воспользоваться информацией, пострадавшим будет возмещен ущерб в размере до \$1 млн. Правда, эта информация была только на английском языке, и отыскать ее можно было, лишь специально задавшись такой целью. «Честно говоря, мы просто забыли об этой информации», — признавался тогда Андрей Михайлец. После круглого стола успокаивающие сведения перевели на русский и поместили на страницы сайта, которые открываются во время бронирования. Провели инструктаж персонала: теперь сотрудники компании обязательно информируют клиентов о гарантиях безопасности.

В целом, признаются в компании, благодаря «Банку решений» HROS смогла повысить информированность клиентов об особенностях работы системы. Люди постепенно привыкают бронировать отели в интернете. Это привело к росту числа лояльных клиентов. Так, количество повторных обращений от российских клиентов выросло с 14,5% осенью 2007 года до 25%. За счет этого и посещаемость русскоязычного сегмента сайта компании поднялась в среднем на 2 тыс. человек в день. **СФ**

Компания «Старая книга» возникла как букинистический интернет-магазин. Сегодня большую часть дохода она получает не от торговли старыми книгами, а оказывая услуги состоятельным библиофилам. Но достучаться до таких клиентов очень непросто.

Книжный сервис

текст: Ина селиванова

Четыре года назад **Алексей Соловьев** работал в компании «Комус» специалистом по управленческому учету и торговать старыми книгами не планировал. Однажды ему понадобилось продать часть собственной библиотеки, и он поделился проблемой с коллегой **Максимом Циприсом**, финансовым аналитиком той же компании. Тот предложил реализовать часть книг в интернете. Так родился букинистический интернет-магазин «Старая книга».

Основу ассортимента составили 2 тыс. изданий, через пару месяцев нашли поставщиков. Сейчас в магазине примерно 8,5 тыс. наименований книг, есть среди них и редкие антикварные издания. Основная доля клиентов магазина, около 80%, покупает недорогие старые книги: учебную литературу, рекомендованную преподавателями, детские книги и т. д. Постепенно список предложений расширился: «Старая книга» стала торговать значками, виниловыми пластинками, киноплакатами и настенными картами. Средний чек — 600–700 руб. Расплачиваться можно через систему «Яндекс.Деньги», наличными курьеру или на почте, при получении заказа.

Постоянных клиентов среди людей, покупающих недорогие старые книги, почти нет — таккова специфика букинистической торговли. Рентабельность этого бизнеса невысока, предсказать продажи трудно: бывает, у владельцев магазина нет свободной минуты, а случается, что несколько месяцев подряд продажи близки к нулю. Чтобы повысить рентабельность, в «Старой книге» придумали дополнительные услуги для состоятельных клиентов: поиск и подбор эксклюзивных подарков (в основном это антиквариат, причем не только книги), комплексное обслуживание домашних и офисных библиотек, подарочные издания, выпуск книг малыми тиражами. Сегод-

ня букинистическая торговля приносит «Старой книге» не более 40% дохода, владельцы рассматривают ее скорее как канал привлечения клиентов для более рентабельных услуг.

«Как-то к нам обратились в поисках книги „Кошмар на улице вязов“, — вспоминает исполнительный директор „Старой книги“ **Максим Циприс**. — Купили ее в подарок боссу за 150 руб. А потом эти клиенты для него же приобрели за \$2 тыс. собрание сочинений Пушкина, изданное в начале прошлого века».

Библиотекарь по вызову

НАЙТИ солидный и запоминающийся подарок для «серьезно-

го человека» — задача непростая. На рынке немало компаний, занимающихся такими услугами. Как правило, это магазины, которые предлагают выбирать товары из собственного ассортимента. В отличие от них «Старая книга» собственного ассортимента почти не имеет, но прибегает к услугам своих многочисленных поставщиков, зарабатывая на комиссии. «Мы стараемся подбирать действительно эксклюзивные вещи и не предлагать то, что можно найти в других компаниях, — рассказывает Циприс. — Кроме того, мы работаем очень оперативно». Если заказчик точно знает, какой подарок он ищет, то с момента звонка до момента доставки заказа может пройти всего три-четыре часа.

Когда даритель и сам не знает, что ему нужно, идеи подарка подсказывает «Старая книга»: антикварные книги, старинные аксессуары, предметы быта и т. д. «Иногда приходится подбирать подарки на какие-то безумные темы, — объясняет Максим Циприс. — Например, однажды пришлось искать подарочную книгу о производстве удобрений».

Подбором подарков владельцы «Старой книги» Циприс и Соловьев занимаются сами. Узнав о вкусах того, кому предназначается подарок, они предлагают несколько вариантов на выбор. Если выбор заказчика не устраивает, услуга по поиску вариантов не оплачивается. Если подарок подходит, «Старая книга» получает около 30% от стоимости подарка.

Выбрать подарок клиенты «Старой книги» могут и на сайте магазина, в разделе подарочных изданий. Здесь представлена продукция нескольких издательств, специализирующихся на выпуске книг в подарочном оформлении. Есть и собственные издания «Старой книги», напечатанные в небольшой цифровой типографии, купленной специально для печати



Совладелец «Старой книги» Максим Циприс успешно работает со старыми клиентами, но не может выйти на новых

РИГОРИЙ СОВЕЧЕНО

подарочных книг. Пока было выпущено две книги: «Электрификация СССР» (репринтное воспроизведение издания 1925 года) и «Руководство для любителей парусного спорта» (репринт одной из первых российских книг о парусном спорте, изданной еще в 1895 году).

В «Старой книге» собирают материалы для издания еще шести оригинальных книг в подарочном оформлении. «Мы можем напечатать книгу на любую тему, — с гордостью говорит Циприс. — Принимаем заказы на корпоративные издания в подарочном оформлении».

Еще один сервис, нацеленный на состоятельных клиентов, — комплексное обслуживание частных и офисных библиотек. Клиентам могут просто подобрать книги в соответствии с их пожеланиями, а могут и выделить персонального библиографа, который составит каталог имеющейся библиотеки (вплоть до создания электронной и бумажной картотеки, рас-

становки книг на полках и т. д.) или порекомендует, какой литературой ее стоит пополнить. Для составления рекомендаций разработана специальная анкета, в которой более 80 вопросов.

Алло, мы ищем клиента

ПРИМЕРНО 70% крупных частных и корпоративных клиентов «Старой книги» — постоянные. Новые, даже случайные, привлекаются с большим трудом.

Владельцы «Старой книги» пробовали агрессивный маркетинг. Они сами звонили в крупные компании, рассказывая секретарям о своих услугах, чтобы те донесли информацию до своих руководителей. Но прорваться к начальникам сквозь ряды помощников и секретарей практически невозможно. «Прямой „доступ к телу“ очень затруднен, — признается Циприс. — Электронные письма и факсимильные предложения застревают в этом „фильтре“, так и не доходя до адресатов.

За последний месяц мы обзвонили 150 компаний, в результате получили всего четырех заказчиков. Это довольно надежный метод, но „выхлоп“ получается очень небольшим».

Для привлечения клиентов хотели даже выпустить красивый каталог эксклюзивных антикварных изданий, которые можно приобрести в «Старой книге». Но это оказалось не так просто: антикварные книги — товар штучный, а значит, нет никакой гарантии, что к моменту выхода каталога все указанные в нем позиции будут в наличии. Кроме того, многие поставщики отказываются предоставлять информацию об имеющихся у них книгах и предметах антиквариата — этот рынок очень закрытый.

Маркетинговый бюджет компании небольшой: «Старая книга» не может позволить себе тратить на продвижение больше \$1000 в месяц. Так что реклама в многотиражных центральных СМИ отпадает. Пробовали

размещать статьи и рекламные модули в специализированном выпуске журнала «100% загородный дом», посвященного обустройству библиотек. Но поскольку это не принесло никакого результата, рекламироваться в офлайн-СМИ перестали.

Как любой интернет-магазин, «Старая книга» использует и контекстную рекламу в поисковых системах. Так, в 80% тематических запросов сайт «Старой книги» оказывается в первой десятке «Яндекса». Ссылки на сайт и баннеры «Старой книги» размещаются на специализированных букинистических ресурсах и досках объявлений. Компания пыталась рекламироваться и на интернет-форумах букинистов. «Искать там клиентов трудно, — рассказывает Максим Циприс. — Многие форумы запрещают размещение ссылок и рекламных объявлений. Иногда мы пытаемся размещать скрытую рекламу, якобы от лица клиента. Но это не очень эффективно».

В настоящее время посещаемость сайта «Старой книги» колеблется от 500 до 2000 человек в сутки, но заказы поступают в лучшем случае от 1–3% посетителей.

Итак, в какой-то степени традиционный вопрос для участников «Банка решений»: как компании уложиться в небольшой бюджет и при этом повысить приток клиентов? **сф**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 09.07.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 21.07.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДНОВ

Анастасия ЧЕРНОВА,
менеджер по маркетингу, Москва

Автовирус

Мы официальные дилеры известной автомобильной марки. Имеет ли смысл для продвижения использовать вирусный ролик в интернете?

Вирусный ролик эксплуатирует привычку людей делиться с близкими забавной или полезной информацией. Заразив неординарным контентом группу пользователей, ролик начинает с неимоверной скоростью распространяться по Сети, и вы имеете все шансы на следующий день «проснуться знаменитым».

Однако этот инструмент неоднозначный. Конечно, сегодня многие маркетологи признают «вирусы» лучшим средством воздействия на аудиторию, труднодоступную для традиционных массмедиа. До недавнего времени также считалось, что «вирусы» гораздо дешевле, чем широкомасштабная рекламная атака в СМИ и интернете. Однако сейчас хороший вирусный проект стоит не меньше, чем обычная кампания в Сети. Есть и определенные риски. Просчитать заранее, будет ли ваше послание успешно растиражировано, почти невозможно. Около 90% современных «вирусов» провалились, а многие из них к тому же навредили репутации компании-заказчика: негативное отношение к ролику потенциальные потребители переносят на рекламируемый продукт. Так случилось, например, со скандальным вирусным роликом «Инком-авто», анонсирующим акцию «Счастливые часы». «Инком-авто» свою причастность к ролику отрицает до сих пор, называя его черным пиаром со стороны конкурентов. В вашем случае вовсе не обязательно заикливаться на идее вирусного ролика. Возможно, более эффективно будет разослать клиентам по два купона на скидку или по два приглашения на распродажу. Тем самым вы ненавязчиво подтолкнете их к тому, чтобы передать второй экземпляр друзьям. Это тоже можно рассматривать как своеобразный инструмент вирусного маркетинга.

Светлана,
HR-менеджер, Москва

Тренинг без возврата

Нам не понравился тренинг, но компания деньги возвращать отказывается. Что можно сделать?

Если у вас возникли сомнения в качестве полученного продукта, то есть тренинга, имеет смысл обратиться к руководству компании-подрядчика с письменными претензиями. Важно, чтобы это были не субъективные жалобы («не понравилось»), а конкретные, с подробным описанием того, что было не так в организации и что именно недополучили ваши сотрудники. Фирмы, которые заботятся о своей репутации, стараются урегулировать подобные вопросы: они обсуждают с клиентом суть претензий, предлагают варианты компенсации. Например, заменить тренера и провести программу

еще раз бесплатно, вернуть деньги или их часть и т. п. В противном случае у вас мало шансов решить вопрос в свою пользу. Тренер явился в назначенный час и полностью отработал заявленное время? Значит, услуга оказана. Если в договоре никак не оговаривались условия возврата денег, придется идти в суд и доказывать, что услуга была некачественной. А сделать это очень сложно, поскольку критериев оценки нет. Так что лучше уж на этапе выбора тренинговой компании потратить больше времени и тщательно проверить рекомендации интересующей вас фирмы.

Федор АБРОСИМОВ
Москва

Поели, заодно и помылись

Нашу клининговую компанию крупные клиенты иногда просят оказывать и непрофильные услуги — организовать питание, например. Стоит ли развивать смежные сервисы?

Перечисленные сегменты рынка b2b-услуг в России, по данным исследовательской Research.TechArt, растут на 30% в год. И успешная компания будет себя неплохо чувствовать, оставаясь в своей нише. Да и конкуренция между сервисными фирмами в мегаполисах обостряется, и объясняющийся необходимостью привлекать новых корпоративных клиентов выход на смежные рынки, где уже освоились другие игроки, грозит ударить по бизнесу в целом. «Если развитие компании не предполагает диверсификации, то лучше сосредоточиться на основном виде деятельности. Кроме того, нужно

быть готовым к тому, что клиент, заключающий договор на оказание сразу нескольких услуг, неизбежно задумается о скидке», — советует Антон Липатов, аналитик Research.TechArt. Впрочем, по мнению специалиста, если компания занимает лидирующие позиции в отрасли клининга и обладает свободными денежными средствами, то диверсификация бизнеса оправданна. Но следует учесть, что организация полноценной кейтеринговой компании — недешевое предприятие: потребуется инвестировать в создание своей фабрики-кухни, а также найти автотранспорт для доставки.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ДЛЯ СТОЛЬ ГРОМКОГО НАЗВАНИЯ — «КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА» — КНИГА ВЫГЛЯДИТ ПОДОЗРИТЕЛЬНО ТОНЕНЬКОЙ. НЕУЖЕЛИ ЭТИХ КОНЦЕПЦИЙ ТАК МАЛО? ИЛИ МОЖНО В ДВУХ СЛОВАХ РАССКАЗАТЬ ОБО ВСЕХ? К СОЖАЛЕНИЮ, ХУДШИЕ ПОДОЗРЕНИЯ ОПРАВДАЛИСЬ.

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

Менеджмент тонким слоем



Ключевые концепции современного менеджмента. Словарь управленческого революционера
ЛУЗИН А.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / 184 С.

Суть книги **Александра Лузина** выражена в подзаголовке — «словарь». Правда, желание видеть ее адресатом управленческого революционера — рекламное преувеличение, потому как пособие больше рассчитано на студентов.

Еще одно наблюдение: когда российские консультанты берутся писать книги о менеджменте, они часто стремятся обобщить не свой, а чужой опыт. Александр Лузин не исключение — он знакомит читателей с концепциями современного менеджмента. Задача благородная, но неблагодарная.

Каждая из тридцати с лишним глав книги посвящена той или иной управленческой проблематике — брэнд, внутреннее предпринимательство, обучающаяся организация, сопротивление изменениям и т. д. Все эти проблемы действительно имеют место, однако подборка все же выглядит несколько искусственно — слишком уж она разнокалиберная. Например, автор рассуждает про бенчмаркинг и ключевые организационные компетенции. Рядом глава «Диалог / дискуссия, или Искусство быть услышанным», где речь идет о различиях между этими двумя формами коммуникации и о том, как их лучше совмещать. Ничего революционного, на мой взгляд, в этой теме нет. То же самое можно сказать и о миссии, о которой сегодня

не написал только ленивый. А вот, скажем, о популярной концепции Balance ScoreCard (BSC), используемой сегодня многими крупными компаниями, Лузин даже не упоминает. Рассказать о каждой из управленческих концепций на двух-трех страницах — это все равно что не сказать ничего. Как будто ложку икры размазали по нескольким буханкам хлеба — где-то лежит полторы икринки, а где-то вообще ни одной.

Взять хотя бы главу про анленинг (unlearning) — «разучение». Это понятие также не является революционным, но сама идея довольно любопытная: чтобы обучать человека, нужно освободить его от прежних стереотипов, то есть отучить от старого опыта. Мысль здравая, и читателю, естественно, хочется узнать побольше. Но бах — через две страницы все обрывается. И ни слова о том, кто из исследователей изучал данную проблему, как будто первоисточников в природе не существует. Вопрос исчерпан и закрыт, галочка поставлена. Точно такая же ситуация и с другими концепциями.

Не балует Александр Лузин и примерами из бизнеса. Он упоминает много раз переживанные факты из жизни мировых гигантов (Swatch, Dell, 3M и др.), а кое-где вставляет истории из своего собственного опыта. Кстати, его личный опыт как раз оживляет книгу. Автор, например, побывал на маленькой итальянской фабрике, где варят сыр моцарелла, и обратил внимание, что компания выпускает продукцию в том числе под марками конкурентов. А конкуренты, в свою очередь, производят для нее йогурты, молоко и др. Оказалось, что мелким компаниям выгоднее оставить за собой узкую специализацию и общими усилиями бороться с мировыми монстрами. На этом примере становится понятнее, что такое стратегические альянсы и зачем они нужны.

В общем, вывод после прочтения книги можно сделать такой: для словаря она слишком большая, а для энциклопедии — слишком маленькая. Все равно что читать краткое изложение «Войны и мира». И хотя информация, несомненно, может быть полезна для расширения кругозора, без ссылок на основных идеологов описываемых концепций книга Александра Лузина выглядит бедновато. Лучше уж читать первоисточники. **сф**

с65

принципы

Александра Глушкова

Владелец одной из крупнейших в России сети салонов красоты «Моне» по образованию **экономист**, по призванию — **дамский угодник**, по мировоззрению — **идеалист**. Эта комбинация качеств, возможно, была бы неуместна для нефтяного магната, но оказалась весьма органичной и успешной для работы в **индустрии красоты**.

Победить безденежье можно только сумасшествием, то есть энтузиазмом. Долго дующее сумасшествие превращается в мудрость. Никаких других правил в отношении того, как из стартапа сделать масштабный сетевой бизнес, нет.

Проблема малого бизнеса в том, что владелец постоянно должен присутствовать на месте. Если нет, начинается воровство, качество услуг снижается. На итальянской Ривьере хозяин ресторана, уезжая отдыхать на месяц, закрывает заведение: он понимает, что без него все пойдет не так.

Когда я открыл свой первый салон, решил, что буду раньше вставать и как можно больше суетиться. Может быть, конкуренты больше понимают в бизнесе и лучше знают рынок, но я успею не только сделать ошибки, но и исправить их.

Бизнес создается для получения удовольствия. Однако множество предпринимателей не получают удовольствия от работы, потому что не могут найти свою идею. Для меня примером является француз, заработавший миллиард на шапито Cirque du Soleil. А не на нефти и газе.

Основатель бизнеса должен проповедовать те ценности, которые заложены в нем самом. Как основатель сети демократичных магазинов ИКЕА Ингвар Кампрад, который славится скупым человеком. Он сделал ставку на качества, которыми обладал сам, — и добился успеха.

Искусственные миссии всегда приводят к неудаче. Когда разодетый сноб с Рублевки, швыряющийся деньгами, говорит, что собирается создать сеть стоматологических клиник для пенсионеров или кафе для бедных, вряд ли он искренне радуется за стариков или малообеспеченных людей. Значит, рано или поздно его бизнес умрет.

Не должно быть стыдно за то, чем занимаешься. Считается, что салоны красоты — прерогатива жен, любовниц или гомосексуалистов. То есть дело не для настоящих мужчин. Поэтому столь часто слышишь: у меня есть салоны, но я вообще-то занимаюсь нефтяными вышками.

Моя работа напоминает спортлото. Шарики хаотично вращаются, а потом выезжают приоритеты сегодняшнего дня: номер один, пять, шестнадцать.

Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером.

Я верю в джунгли. Если ты не сумел создать в компании конкурентную среду, которая будет рождать внутренних предпринимателей, расталкивающих друг друга локтями, ты не построишь самоуправляющуюся систему. А значит, ты всегда будешь волноваться и переплачивать людям.

Кнут — не рабочий инструмент, он должен быть большим, страшным, но висеть на стенке. Когда усердствуешь с наказаниями, разрушаешь созидательную силу в компании.

Если я не посмеялся на совещании, это плохое совещание. Если за день я не смеялся, этот день неудачен.

Руководитель должен приносить хорошие новости, которые будут держать коллектив в тонусе. Любые идеи и эмоции со временем умирают, поэтому человека, живущего сегодняшним днем, приток новостей настраивает на позитивный лад. А управлять уровнем оптимизма и есть самая главная задача руководителя.



Очень важно научиться говорить «нет». Иначе не попадешь в бюджет. Ведь новый салон — это 200 различных статей затрат: кресла, стилисты, униформа, свет, материалы, учебные курсы для мастеров и прочее. Нужно выделять главные пункты.

Видение, мозги, страсть — вот что должно быть у успешного творца бизнеса. **СФ** записала **Юлиана Петрова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 30 июня)

частная практика

Компания ОСМП, объединившая крупнейшую сеть платежных терминалов Qiwi, первая на своем рынке занялась брэндингом. Теперь новый логотип с нелетающей австралийской птицей служит ей универсальным средством для развития любых проектов

конкуренция

Издатели и продавцы книг ищут новые способы выживания. Инвестбанкир Александр Мамут объединяет в холдинг полного цикла издательства, розничную сеть и типографию. Вместе будет веселее. Но не факт, что эффективнее

идеи

Потребители все больше «отфильтровывают» традиционные рекламные жанры. Единственный способ привлечь их внимание — превратить рекламу в художественное произведение, в котором брэнд — один из героев

лаборатория

Большинство западных бизнес-школ открывались при университетах, а испанскую Instituto de Empresa (IE) создали предприниматели. А недавно IE купила университет. Как такое возможно, ректор IE Сантьяго Иннигес рассказал «Секрету фирмы»

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

Секрет фирмы



у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не проигрывать, в случае неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так стойко настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильным не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не дадут себя в обиду, «новая с предложениями продать компанию» с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и «kalksberg», два года назад — anneuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с западными компаниями, в том числе с «очаково» в рамках и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложе-ны «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дство слабобалкольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни, наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии, «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила нах на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путешествие в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод, «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не проигрывать, в случае неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так стойко настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильным не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не дадут себя в обиду, «новая с предложениями продать компанию» с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и «kalksberg», два года назад — anneuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с западными компаниями, в том числе с «очаково» в рамках и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложе-ны «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дство слабобалкольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни, наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии, «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила нах на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путешествие в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод, «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

деловой журнал www.sf-online.ru