

С чем связано сезонное обострение у менеджеров Tez Tour с. 23
Как компания «Гамма» делает жизнь конкурента невыносимой с. 18
Почему застройщики не спешат покупать франшизу S.Holding с. 28

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

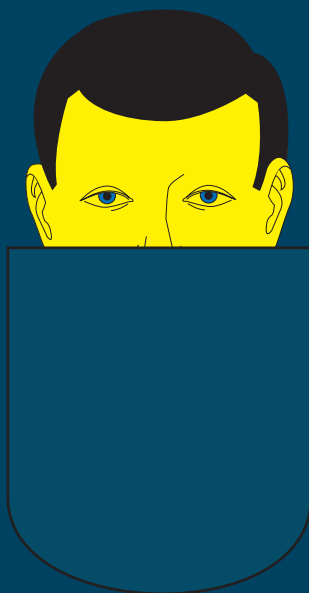
№25 (208) 02.07 — 08.07.2007
www.sf-online.ru

200%

в год может достигать текучесть кадров в успешной компании. Найти и обучить новых сотрудников иногда дешевле, чем удерживать старожилов с. 58

Клиент моего врага

Увести чужого клиента, да еще и расправиться его же руками с конкурентом — мечта любой компании. В этой игре нет правил, этики и морали. Есть только риски с. 48



ISSN 1727-417-6



КОММЕРСАНТЪ
АВТОПИЛОТ
07

DVD
В ПОДАРОК



SAAB 60!

СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD
В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

ФИЛЬМ «ЛУКРЕЦИЯ БОРДЖИА» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №7

В ПРОДАЖЕ
С 29 ИЮНЯ





принципы

„Если бы знал заранее, как все обернется с водкой, занялся бы минеральной водой. Ни тебе акцизов, ни налоговой, а бизнес просто суперприбыльный”

Андрей Охлопков 66

в колонках

Будет здорово, если поддержка статуса, как в ICQ, появится у мобильных устройств: «занят», «только по делу», «эй, кто-нибудь». Пускай статусы заключают договоры о намерениях, а мы появимся в момент подписания контракта

Константин Бочарский 44

Олигархи нередко становятся рантье. Особенно если им неинтересна политика, а они сами — Генпрокуратуре

Александр Бирман 17

в блогах 45

На конференции по стартапам Google упоминали в своих презентациях лишь две компании, а Пэрис Хилтон — целых пять. Массы ломались в сеть, вместе с ними придет вместе деньги. Да здравствует Пэрис Хилтон!

Пол Кедроски

04 почта
62 спроси Секрет фирмы

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

с03

частная практика

- 18 **ПРОТИВОСТОЯНИЕ ГАММА-ИЗЛУЧЕНИЕ** Владелец завода красок «Гамма» Александр Ермаков задумал стать монополистом. Крохотный рынок детских канцтоваров еще не видывал таких страстей — от попыток агрессивного поглощения до демпинга
- 23 **ИНТЕГРАЦИЯ НЕПОЛНЫЙ ЦИКЛ** Компания Tez Tour смогла превратиться в туристический завод, но пока не сумела создать производство полного цикла
- 28 **ФРАНЧАЙЗИНГ ПАНЕЛЬНЫЙ РАСЧЕТ** S.Holding — первая и пока единственная строительная компания, решившая торговать франшизой. Необычная стратегия могла бы увеличить объемы строительства в 60 раз, однако застройщики записываться в франчайзи не спешат
- 32 **КОНКУРЕНЦИЯ ПРОЦЕНТ С КОЛЕС** Первопроходцы рынка автокредитования уступают дорогу новым агрессивным игрокам. В очередь за клиентами встанут и автопроизводители — на прошлой неделе банковскую лицензию получил Toyota Bank



23

«Немного не рассчитать при большом обороте и уйти в минус равнозначно смерти. Операторы производят скоропортящийся продукт с жестким сроком реализации»

лаборатория

- 48 **ПЕРЕМАНВАЖЕНИЕ КЛИЕНТОВ ПЕРЕХВАТ-МЕНЕДЖМЕНТ** Чтобы заполучить чужих клиентов, компании идут на любые ухищрения. Представляем самые креативные способы перехвата
- 53 **ПОХОРОНЫ БРЭНДОВ ОТСТРЕЛ ПОКОЙНИКОВ** Если рынок выносит бренду смертный приговор, остается похоронить его с минимальными ритуальными издержками
- 58 **СМЕНА КАДРОВ ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ** HR-менеджеры пытаются вычислить наилучший уровень текучести кадров. «Секрет фирмы» пересчитал все универсальные формулы — и забраковал их
- 63 **РЕЦЕНЗИЯ ОГРАНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ** Главное — завлечь клиентов фантастическими обещаниями, а потом превзойти их ожидания, полагает Рик Баррера, но не балует читателя подробностями



53

«С кем жить, кем быть, как достойно встретить старость — брэнды озабочены теми же проблемами, что и люди»

06 дневник наблюдений

Почему «Связьинвест» распродает сотовые активы / Окажется ли для PricewaterhouseCoopers бизнес в России важнее репутации / Зачем КамАЗ скупает свои акции / Когда и с кем «Эльдорадо» прыгнет в Европу / Что не поделили российский КОСС и американская Koss / Где АвтоВАЗ нашел корень своих проблем / Кто победил в сражении за Ковытку / Чем займется Александр Цекало на «Первом канале» / Как РТС удалось обойти NASDAQ по объему IPO / Что делают с федеральной рекламой региональные телепираты / Зачем «Альфе-групп» сеть турецких кинотеатров / Почему Олегу Дерипаске не стать нефтяным магнатом / Как поставщики «перекрывают кислород» компаниям

идеи

- 36 **ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ВТОРАЯ ВСЕМИРНАЯ** В ближайшие десятилетия традиционные СМИ уйдут в интернет. Outdoor- и indoor-реклама станут альтернативными источниками информации и разительно переменятся
- 42 **WOW** Драгметаллы для аудитории 0+ / Флизилиновый сюрреализм / Зашифрованная бутылка / Лихтенштейн в аренду
- 45 **МЫСЛИ САМООРГАНИЗУЮЩИЙСЯ ПРОВАЛ** Корпорации могут использовать сетевые сообщества как площадку, где проходят краш-тест новые идеи
- 46 **МЕТОДЫ ЗОЛОТАЯ МЫСЛЬ** Раскрыв в Сети геологические карты, CEO корпорации Goldcorp Роб Макивен с помощью «интернет-старателей» нашел для компании \$3 млрд и новые месторождения
- 47 **СВОЯ ИГРА ЧИСТЫЙ БИЗНЕС** Владельцы компании «Автоэлектропласт» бросили вызов профессиональным мойщикам автомобилей, предложив рынку дешевую походную мини-мойку

Секрет фирмы

№ 25 (208) 02.07 — 08.07. 2007

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,
 ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ,
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
 ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН,
 АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК,
 ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,
 ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ,
 АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,
 ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ -JUNE.
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН

ФОТОРЕДАКТОРЫ ЕВГЕНИЙ СЕДОВ,

ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
 ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
 ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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)101-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;

тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1

Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731,

267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной
 информации. Редакция не несет ответственности
 за достоверность информации, опубликованной
 в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары
 и услуги подлежат обязательной сертификации

Перепечатка материалов, опубликованных

в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-

online.ru, допускается только с разрешения авторов

(издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным

товарным знаком, свидетельство №244264.

Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992

«О товарных знаках, знаках обслуживания

и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«С большим интересом прочитала статью про владельца группы „Черкизово“. Всегда любопытно узнать, чем живут сильные личности вроде Игоря Бабаева. Недаром он выкрутился в советские времена из сложной ситуации и не дал исключить себя из партии. Между строк так и чувствуется неукротимый характер героя. А то, что Бабаев давал интервью в красной рубашке, показалось даже символичным. Авторитарные люди любят красный цвет, хотя в деловых кругах он считается неприемлемым — чего стоят пресловутые красные пиджаки. Восточный человек, жесткий, своенравный и клановый. Настоящий красный директор — чувствуется, что работать в компании под его руководством не очень легко. Жаль только, что не все советские директора сумели переродиться в успешных бизнесменов. Если предпринимательский талант Бабаева в полной мере унаследуют и его дети, то за бизнес „Черкизово“ можно не переживать».

Валентина Кудряшова, Москва

«Делаю закуску — ребята тянут дальше»

сф №24(207) 25.06.2007

«Очень легко осветить помещение, когда снаружи светло. А когда снаружи темно, приходится изобретать лучину, керосинку, АЭС. Может быть, скоро изобретут пленку, которая усиливает свет далеких звезд, и тогда не надо будет лампочки никуда вворачивать. Но пока не изобрели. Приходится жечь нефть.

Про „не дать помещению нагреться“ — это еще веселее выглядит. Заблокировать поступающее снаружи тепло, конечно, можно. Но те, кто останутся внутри, достаточно быстро нагреют температуру до 36 градусов — жарковато в общем-то. Надо тепло наружу откачивать. И еще им нужен будет свежий воздух, чтобы дышать. Пропускающую только в одну сторону тепло пленку пока не изобрели. Собственно, когда изобретут, это будет переворотом в современной физике, потому что отвести тепло от горячего тела к более холодному, не совершая работу, нельзя».

Сергей Амелин, Москва

«Простые решения»

сф №23(206) 18.06.2007

„Честный альтруизм, возможно, лучшее условие коммерческого успеха веб-проекта“. Золотая мысль, голосую за нее обеими руками.

Более того, считаю, что это можно сказать о любом бизнес-проекте, не только о www. Но об интернете — особенно. Мне кажется, бизнес здесь — как гимнастика. Когда гимнаст подходит к перекладине и начинает творить чудеса, он не задумывается, как он это делает. Как только гимнаст пытается понять механику, он падает. В интернете то же самое. Когда ты идешь туда со значками долларов в глазах, ты ничего не видишь. Точнее, у тебя наверняка есть проект, с помощью которого ты собираешься подзаработать на пенсию. Но все проекты www — это сервис, а сервис должен быть искренним. Конечно, никакой бизнес не может существовать на чистом альтруизме. Но деньги здесь — скорее способ поддержки сервиса, чем средство заработка. Когда ты смотришь на людей только как на ходячие (точнее, кликающие) кошечки, люди вряд ли тебе поверят».

Леонид Козырев, Санкт-Петербург

«Атака клонов»

сф №23(206) 18.06.2007

you can*
Canon

EOS 400D DIGITAL Посмотрите вокруг — великолепные кадры всегда рядом. Мгновенно включаясь и делая 3 кадра в секунду, новая цифровая зеркальная фотокамера EOS 400D всегда готова к приключениям, как и Вы. Рискнем?
www.canon.ru

Добро пожаловать
на игровую площадку!

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16

«Связьинвест» решил избавиться от сотовых активов, пока не поздно. Стоит ожидать, что его примеру последуют и другие компании. Общая стоимость передела рынка может достигнуть \$8 млрд. ТЕКСТ: оксана царевская

GSM пора сбрасывать



Скоро ряды игроков рынка мобильной связи могут сильно поредеть

На прошлой неделе стало известно о намерении холдинга «Связьинвест» продать все контролируемые им сотовые компании.

Как заявил генеральный директор «Связьинвеста» Александр Киселев, без лицензии на связь третьего поколения (3G) у этих активов нет рыночной перспективы. Из семи межрегиональных компаний связи, контролируемых «Связьинвестом», четыре имеют сотовый бизнес и обслуживают более 10 млн абонентов. По оценкам экспертов, стоимость сотовых активов «Связьинвеста» достигает \$4,12 млрд. По словам Киселева, все они могут быть проданы в ближайшие полтора года.

Это заявление последовало вскоре после выступления министра информационных технологий и связи Леонида Реймана на 11-й ежегодной конференции инвесторов. Министр порекомендовал «Связьинвесту» обратить внимание на развитие новых технологий (Wi-Fi и WiMax), а также на связь четвертого поколения. По его оценкам, компании «Связьинвеста» не смогут долго быть конкурентоспособными на сотовом рынке. При этом их стоимость на сегодня близка к пику и в дальнейшем вряд ли будет расти.

Уход с рынка мобильной связи скорее всего не станет для «Связьинвеста» болезненным: по данным начальника департамента общественных связей «Связьинвеста» Олега Михайлова, доля дохода сотового бизнеса ни у одной из компаний холдинга не превышает 30%. Для экспертов рынка готовность «Связьинвеста» проститься с сотовым бизнесом выглядит вполне логичной. «Пока активы имеют хорошую цену, нужно продаваться», — советует аналитик ИК «Тройка Диалог» Евгений Голосной. Оставаться на рынке сотовой связи второго поколения «Связьин-

весту» не имеет смысла. Средств на продолжение развития существующих сетей у «Связьинвеста», как признают в самой компании, нет. Постройку же сетей нового, например четвертого поколения, проще начинать с нуля.

Не исключено, что продажа GSM-активов — лишь первый шаг «Связьинвеста» в реструктуризации бизнеса. Евгений Голосной уверен, что если «Связьинвесту» удастся получить лицензию на работу с технологией WiMax и грамотно распорядиться средствами от продажи сотовых активов, то через пять лет холдинг сможет составить серьезную конкуренцию «большой тройке».

«Сегодня у игроков большой тройки 84% рынка, а на долю всех операторов „Связьинвеста“ приходится лишь 8%. Конкуренция усиливается, местных операторов будут выдавливать и дальше», — считает Голосной. С ним согласен аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин.

Он считает решение логичным, однако довольно неожиданным для «Связьинвеста», ведь обычно холдинг держался за все свои активы до последнего. «Видимо, все-таки бизнес начинает прева-лироваться над политикой», — полагает Муртазин.

Реакция операторов «большой тройки» предсказуема: «Вымпелкому» традиционно необходим Дальний Восток, где у него в ряде регионов нет лицензии, а МТС стратегически готова скупать операторов по всей России. Не собираются сдаваться и некоторые региональные компании. Например, поволжская СМАРТС, чей гендиректор Андрей Гирев, в отличие от министра Реймана, перспективы в GSM видит. Более того, у СМАРТС есть доля в двух региональных операторах, контролируемых «дочкой» «Связьинвеста» ОАО «Волгателеком», — «Оренбург-GSM» и «Ульяновск-GSM». «Если они будут продаваться, у нас будет преимущественное право покупки», — убежден Гирев. Но в первую очередь СМАРТС интересен нижегородский рынок, где у «Волгателекома» более 1 млн абонентов.

Своим решением «Связьинвест» послал рынку сигнал. Сначала его должны услышать региональные игроки, так же, как и «Связьинвест», не имеющие лицензии 3G. Если исходить из оценки мобильных активов «Связьинвеста», остальные независимые компании должны в сумме стоить тоже порядка \$4 млрд. Таким образом, в ближайшее время на рынок могут быть выставлены сотовые активы общей стоимостью \$8 млрд. □

PricewaterhouseCoopers отозвала аудиторские заключения по ЮКОСу за 1995–2004 годы. Компания решила рискнуть репутацией ради сохранения бизнеса в России. ТЕКСТ: иван марчук

И PwC того же мнения

На прошлой неделе, 26 июня Михаилу Ходорковскому исполнилось 44 года. Партнеры и власти постарались отметить дату по мере сил. Например, буквально накануне давний партнер ЮКОСа, компания PricewaterhouseCoopers, объявила, что ее аудиторские заключения за 1995–2004 годы «более не могут рассматриваться в качестве подтверждения достоверности финансовой отчетности ЮКОСа или ассоциироваться с ними».

Как объяснили в PwC, это решение принято после получения от Генпрокуратуры новых сведений, которые «могли бы повлиять на аудиторские заключения фирмы в отношении ЮКОСа, если бы фирма располагала ими в момент проведения аудиторской проверки». В частности, по данным PwC, руководство ЮКОСа заявляло, что компания не аффилирована с экспортерами нефти и нефтепродуктов Behles Petroleum S. A., Baltic Petroleum Trading Limited и South Petroleum Limited. Сейчас выяснилось, что все три фирмы контролировались акционерами Group Menatep. Кроме того, ЮКОС якобы не полностью информировал аудитора об том, что гасил долги подконтрольных Group Menatep фирм перед банком «Менатеп», который контролировался тем же акционером. Наконец, PwC утверждает, что не знала о платежах Group Menatep в пользу некоторых членов руководства ЮКОСа.

Эксперты полагают, что решение аудитора полностью соответствует российскому законодательству. «PwC реализовала законное право на отзыв аудиторского заключения, основанного на недостоверной информации, предоставленной клиентом», — уверена начальник отдела консалтинга АКГ «Финэкспертиза» Нина Козлова. — Это действие полностью и абсолютно в рамках строгих юридических норм аудиторской деятельности».

Правда, с такой позицией не согласны бывшие менеджеры компании. Адвокат ЮКОСа Павел Ивлев уже сообщил через прессу, что они собираются подать на PwC в суд. По его словам, ЮКОС строил свой бизнес на основании советов PwC. Дезавуировав свои заключения, аудитор официально признал, что девять лет получал деньги за снабжение ЮКОСа бесполез-

ной информацией. Правда, чтобы такое обвинение имело успех, ЮКОСу надо доказать, что PwC все-таки полностью была в курсе его дел. Директор компании GML (нынешнее название Group Menatep) и главный акционер ЮКОСа Тим Осборн заверил **СФ**, что PwC была в курсе всех операций ЮКОСа, от которых сейчас так старательно отрешивается. Впрочем, юристы считают, что доказать что-либо бывшим менеджерам будет очень непросто. «В любом аудиторском заключении всегда содержится куча оговорок. С учетом этого я не думаю, что иск против PwC может быть выигран», — говорит партнер юридической компании SJBerwin Дэвид Голдберг.

Представители бывшего менеджмента ЮКОСа считают, что за отзывом заключений скрывается желание PwC сохранить свой бизнес в России. «Всем абсолютно понятно, что за этим отзывом стоит уступка госструктурам», — убежден Тим Осборн. С весны этого года PwC преследуют неприятности с российским правосудием. Так, 20 марта суд признал, что PwC проводила аудит ЮКОСа с нарушением стандартов и содействовала нефтяной компании в уклонении от уплаты налогов. Вознаграждение аудитора — \$480 тыс. — по решению суда должно быть взыскано в доход государства, сейчас дело находится на апелляции. Наконец, 26 июня Минфин сообщил, что не исключает возможность проверки PwC на основании жалобы ФНС — также по поводу ЮКОСа. Уже несколько месяцев участники рынка рассматривают как вполне возможный вариант отзыв лицензии у PwC. «Конечно, можно пытаться толковать публичное заявление PwC как одно из условий компромиссного соглашения с государственными органами», — признает и Нина Козлова.

Пока PwC продолжает получать контракты в России: компания назначена на 2007 год аудитором таких компаний, как ОАО «Газпром нефть», ОАО «ГидроОГК», ТГК-1 и ТГК-5. Но теперь, даже если компания сохранит лицензию, потеря репутации практически неизбежна. «Отозвав свои заключения, аудиторы признали, что не смогли выполнить своих профессиональных обязанностей. Другого объяснения у них нет, потому что в политической подоплеке этого дела никто из сторон не признается», — резюмирует старший партнер юридической фирмы «Мегаполис» Владимир Сметанин. □

Аудиторы жалуются, что не получили от ЮКОСа вовремя всю необходимую информацию



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сергей Когогин,
генеральный директор
ОАО «КамАЗ»



”

Компания выставит своим миноритариям оффрту на выкуп 10% акций”

Цена установлена на уровне 83,31 руб. за акцию, то есть всего на эти цели завод потратит \$250 млн. Не то чтобы у КамАЗа были лишние деньги, однако таким образом главные акционеры — топ-менеджмент и власти Татарии — надеются сохранить контроль над заводом после готовящегося IPO. Впрочем, заявленная цена акций на 27% ниже рыночной, так что найти желающих продать будет непросто.

Александр Браверманн,
глава комиссии по развитию рынка доступного жилья при совете по нацпроектам



”

До октября 2007 года на аукционы в 11 регионах будут выставлены 40 земельных участков, на которых предполагается построить 20 млн кв. м жилья”

В 2006 году ввод нового жилья составил 50,5 млн кв. м, к 2010-му ожидается около 80 млн кв. м — то есть «госинтервенция» составит около 25% рынка. Впрочем, если пилотный проект удастся, правительство намерено довести ввод жилья к 2010 году с плановых 80 млн кв. м до 100–130 млн кв. м, что обеспечит государству почти 50-процентную долю на рынке.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Шифрин собрался в новый бизнес одновременно с приходом в «Эльдорадо» экспатов

Срыв сделки с британским ритейлером DSG International подтолкнул сеть «Эльдорадо» к перетасовке топ-менеджеров — компанию покинул генеральный директор Александр Шифрин. ТЕКСТ: влад гринкевич, даниил желобанов

Дверь из «Эльдорадо»

Александр Шифрин сообщил **СФ**, что уход из компании, в которой он проработал 11 лет, — его собственная инициатива: «Я ухожу в новый бизнес, связанный с финансами, который мы с партнерами начнем с нуля. Давно собирался это сделать».

Однако на рынке полагают, что при желании владелец сети Игорь Яковлев смог бы найти аргументы, чтобы удержать Шифрина в кресле главы крупнейшей сети СНГ и Восточной Европы. Перестановки в руководстве «Эльдорадо» связывают со срывом сделки с британской сетью DSG International. Еще в 2005 году «Эльдорадо» заключила с ней опцион на продажу 10% акций с планируемым в дальнейшем выкупом контрольного пакета. Весной 2007 года сделка с DSG International была отложена, а недавно стало известно о ее расторжении.

Стратегический партнер должен был помочь «Эльдорадо» подготовиться и к экспансии иностранных сетей в Россию, и к освоению европейского рынка. Причиной разрыва считают непрозрачность бизнеса «Эльдорадо»: сеть состоит из множества юридических лиц, а структура управления размыта. «Де-факто Шифрин никогда не был гендиректором, а выполнял функции финансового директора, — считает один из бывших сотрудников „Эльдорадо“. — Компанией всегда руководил Яковлев».

Лишившись стратегического партнера, Игорь Яковлев не отказался от прорыва в Европу — по его заявлению, это должно произойти в ближайшие два года. И настало время перемен. «Если компания заявляет о выходе на зарубежные рынки, ей надо соответствовать принятым там стандартам», — поясняет партнер компании RusHunt Татьяна Андриевская.

Официальным главой компании стал сам Яковлев. То есть, оставшись, Александр Шифрин вынужден был бы пойти на понижение. Заместителями Яковлева станут два иностранца. Частично прежние обязанности Шифрина лягут на Берта ван дер Вельде, прежде возглавлявшего подразделение Metro Cash & Carry Romania & Moldova и перешедшего в «Эльдорадо» в марте этого года. Вторым вице-президентом станет топ-менеджер из штаб-квартиры «дочки» Metro — сети Media Markt, чье имя пока не сообщается.

«Это новый этап развития, — говорит сам Шифрин, — менеджеры из западных компаний должны решить задачи по более глубокой экспансии в разные регионы, в том числе в Европу». □

кто кого

Ухо раздора

Международный концерн космической связи КОСС спустился на землю и атаковал всемирно известного производителя аудиоаппаратуры. **текст:** дмитрий лисицин

На прошлой неделе стало известно, что президент международного концерна космической связи КОСС Игорь Дунаев потребовал от американской Koss Corporation заплатить за право торговать наушниками под маркой Koss в России.

Кажется, компаниям нечего делить — они представляют совершенно разные индустрии. Созданная в 1953 году Koss Corp. производит наушники, а концерн КОСС специализируется на разработке систем спутниковой связи и беспилотных авиационных систем. Но ссориться это не мешает. «Товарный знак за нами», — утверждает Игорь Дунаев, — американцы торгуют контрафактом». Спор длится уже несколько лет. «Мы предупреждали Koss, но они не реагировали», — объясняет Дунаев. — Теперь мы обратились в таможню и поставили барьер для их товаров». Кроме того, Игорь Дунаев потребовал от нескольких крупных торговых сетей прекратить продажу наушников Koss. Один из закупщиков так и поступил — в результате чего, по оценке руководителя маркетингового направления Koss Константина Спиридонова, компания может

потерять \$0,5 млн. Для Koss, чей мировой оборот не превышает \$50 млн, это значимая сумма.

Впрочем, видимо, не все атаки Дунаева увенчались успехом — по крайней мере, в самой Koss о задержке ее наушников на границе ничего не знают. Koss считает, что столкнулась со стороны МККС КОСС со сквотингом. «Возможно, господин Дунаев захотел заработать легких денег путем продажи права на несуществующий товарный знак», — говорится в сообщении Koss.

Сейчас Koss пытается добиться частичного прекращения правовой охраны товарного знака КОСС, чтобы перерегистрировать его на себя. «Мы не претендуем на весь брэнд КОСС», — заявляет Константин Спиридонов. — Нам нужна лишь категория, включающая наушники». По словам Игоря Дунаева, он смог предоставить доказательства использования своего товарного знака американцами. У Koss иное мнение: «Концерн КОСС не смог доказать, что когда-либо делал или проектировал наушники». Это означает, что обе компании равны в правах. Koss не намерена идти на сделку с Дунаевым и заранее готовится к суду. Тем более что в Патентной палате Дунаеву свою правоту доказать не так сложно. «Возможно, уже скоро мы услышим о ноу-хау концерна КОСС — например, о „микроволновых наушниках“ или о „беспилотных авиационных наушниках“», — рассуждают в Koss. □

На автомобильном рынке создается новый дилерский холдинг, стоимость которого оценивается минимум в \$700 млн. Это АвтоВАЗ нашел новый способ решить проблемы со сбытом. **текст:** павел куликов

На сбытовой почве

За первые четыре месяца 2007 года АвтоВАЗ продал лишь 173 тыс. машин — против 205 тыс. за тот же период 2006 года. Чтобы исправить ситуацию, завод снизил цены на модели Samara и Kalina на 12–14 тыс. руб. А перед запуском модели Priora АвтоВАЗ строго предписал дилерам придерживаться рекомендованных цен, указанных на его сайте.

Дело стало поправляться. В начале года товарные остатки дилеров АвтоВАЗа в Москве составляли около 15 тыс. автомобилей, а сейчас они ненамного превышают 6 тыс. машин. Модель Priora у московских дилеров даже оказалась в дефиците. Возможно, из этого следовал вывод, что проблемы с продажами заключены в системе сбыта, а не в машинах. И завод решился на масштабную реформу: он создает управляющую компанию, которая объединит всех дочерних дилеров. АвтоВАЗу принадлежит 140 из 400 дилеров, продающих его автомобили. В итоге новый холдинг станет самым большим автомобильным ритейлером: на сегодня сеть компании «Автомир», крупнейшая на рынке, насчитывает всего 26 салонов.

Новая управляющая компания будет заниматься привлечением кредитов, разработ-

кой единой сбытовой политики и проведении рекламных акций. Порядок сбыта на АвтоВАЗе останется прежним: все дилеры будут получать автомобили в соответствии с квотой, определенной торговым домом завода. Но даже если квоты распределялись бы по-другому, подавляющее большинство независимых торговцев окажется в неравных условиях со вновь создаваемым монстром. Недовольство независимых дилеров может привести к тому, что проблемы со сбытом, наоборот, усугубятся.

С таким розничным потенциалом АвтоВАЗу вполне по силам взяться за продажу автомобилей других брэндов — тем более что тесных контактов с зарубежными производителями у завода предостаточно. Вот уже полтора года АвтоВАЗ ищет партнера, который бы помог ему сократить отставание от зарубежных конкурентов. Менеджеры АвтоВАЗа и «Рособоронэкспорта» пытались договориться с Renault, Porsche, недавно стало известно о переговорах с Fiat. Теперь у АвтоВАЗа может появиться новый аргумент, чтобы заинтересовать партнеров: сбыт нужен всем. А с их помощью, глядишь, и модельный ряд удастся поправить, и продажи расти начнут. □



АвтоВАЗ полагает, что его главные проблемы — за пределами сборочных цехов

Борьба за Ковыкту закончилась предсказуемым поражением ТНК-ВР и очередной победой «Газпрома». Теперь газовый холдинг может превратить месторождение в форпост наступления на Китай. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

В Ковыкту пришла труба



Попасть в трубу «Газпрома» ТНК-ВР так и не удалось

На прошлой неделе «Газпром» вдруг заявил, что Ковыктинское газовое месторождение может выйти на проектную мощность не за 10 лет, как утверждалось раньше, а всего за три-четыре года. Это неудивительно, ведь буквально накануне контроль над месторождением от ТНК-ВР перешел к «Газпрому».

Схема не слишком затратного расширения ресурсной базы у «Газпрома» уже отработана до мелочей. Сначала повышенный интерес к привлекательному активу проявляют профильные контролирующие органы — Росприроднадзор и Роснедра, затем к ним подключаются Генпрокуратура и налоговики. И в тот момент, когда ком претензий достигает критического уровня, а лицензия вот-вот может быть отозвана, на белом коне появляются менеджеры «Газпрома» с «выгодным» предложением о покупке, а владельцам актива ничего не остается, как уступить его по цене, далекой от рыночной. В лучшем случае они довольствуются миноритарным пакетом, в худшем — им приходится выходить из проекта.

К примеру, в апреле «Газпром» получил контроль над оператором проекта «Сахалин-2» Sakhalin Energy Investment Company. Акционеры компании Shell (55%), Mitsui (25%) и Mitsubishi (20%) были вынуждены вдвое сократить свои доли в обмен на \$7,45 млрд. Независимые же аналитики оценивали 50-процентный пакет самого масштабного проекта на российском шельфе в \$10–12 млрд. Однако сделке предшествовала массированная атака контролирующих органов, обвинявших совладельцев Energy Investment в нарушениях экологического законодательства и раздувании затратной части проекта. В такой ситуации рассчитывать на интерес других покупателей, кроме «Газпрома», не приходилось — и пришлось брать те деньги, что дают.

Теперь похожая история произошла с Ковыктинским газоконденсатным месторождением (доказанные запасы — 2,02 трлн куб. м газа). Его разрабатывает компания «Русия петролеум», среди основных акционеров которой ТНК-ВР (62,8%), «Интеррос» (25,8%) и правительство Иркутской области (10,8%). На прошлой неделе стало известно, что ТНК-ВР

продает свою долю «Газпрому», по оценкам, за \$700–900 млн, завершение сделки запланировано на октябрь. Такой выход из проекта выглядит даже в чем-то выгодным — по отчетности ТНК-ВР, компания вложила в проект около \$400 млн.

Проблемы «Русия петролеум» были известны давно: «Газпром» так и не дал ей доступ к подконтрольной ему единой газопроводной системе, из-за чего «Русия» не смогла выйти на проектную мощность добычи — 9 млрд куб. м в год. В прошлом году компания добыла всего 33,8 млн куб. м газа, который удалось продать в пределах Иркутской области. Это противоречило условиям лицензионного соглашения, что вскоре заметили чиновники. «Там ничего такого нет, чтобы рассматривать этот вопрос долго и тщательно. Несоблюдение объема добычи — достаточное основание для отзыва лицензии у компании», — рассказал журналистам глава Роснедр Анатолий Ледовских.

ТНК-ВР пыталась опротестовать действия контролеров в суде, но безуспешно: в мае Арбитражный суд Иркутской области отказал «Русия петролеум» в иске к Росприроднадзору и Роснедрам. В таких условиях продажа доли в проекте «Газпрому» стала единственным способом сохранить лицензию. Вопрос был только в цене.

Однако «Газпром» как опытный переговорщик до последнего момента показательно отнекивался от актива. Представители корпорации не раз заявляли об излишней амбициозности планов «Русия петролеум» и о том, что разработка Ковыктинского месторождения нецелесообразна ранее 2017 года.

Ситуация резко поменялась на прошлой неделе: зампред правления «Газпрома» Александр Медведев вдруг сообщил, что интенсивное развитие месторождения может начаться в течение трех-четырех лет. Один из сценариев предусматривает добычу на уровне 11 млрд куб. м уже к 2011 году. По мнению начальника управления анализа рынка акций Банка Москвы Владимира Веденеева, такой вариант развития событий весьма вероятен — растущая экономика Китая нуждается в российском газе. А строить газопровод из Иркутской области в эту страну гораздо дешевле и проще, чем с Ямала, где сейчас располагаются ключевые месторождения «Газпрома». □



Наталья Матюнина,
старший вице-президент НОМОС-БАНКа

В последнее время на рынке ипотечного кредитования наметилась четкая тенденция снижения процентных ставок. Если раньше кредиты в долларах не опускались ниже уровня в 10%, а рублевые займы выдавались под 13%, то сейчас некоторые банки предлагают клиентам брать кредит под 6–7% годовых, правда, в экзотических валютах. НОМОС-БАНК также пошел по этому пути: теперь при наличии справки по форме 2 НДФЛ можно получить рублевый кредит под 12% годовых, и 13% – если вы частный предприниматель или не можете полностью подтвердить свой доход. Как все эти процессы скажутся на рынке? Появится ли в нашей стране доступное жилье?

Основные причины, способствующие снижению ставок, – это общая стабилизация экономики в стране, снижение инфляции и первые сделки по секьюритизации (т.е. выпуск облигаций под обеспечение права требований по ипотечным кредитам). Секьюритизация позволяет банку привлечь более дешевые долгосрочные ресурсы, нежели целевые займы, и как следствие предложить клиентам более дешевые кредиты.

По данным Банка России, за пять месяцев этого года инфляция составила порядка 4,7%. С 19 июня Центробанк снизил ставку рефинансирования до 10%. За этим может последовать и общее снижение ставок по кредитам – и не только по ипотечным. Следует отметить, что в 2006 году впервые были совершены сделки по секьюритизации: чтобы привлечь более дешевые ресурсы с использованием механизма секьюритизации ипотечных пулов, за рубежом и в России начали выпускать ипотечные ценные бумаги. Именно этот фактор помог удешевить заимствования. Теперь стоимость привлечения средств банками и рефинансирующими компаниями существенно снизилась, что и привело к общему падению ставок по ипотеке.

Ипотеку можно сделать доступнее

Впрочем, дальнейшему понижению ставок будут способствовать не только общерыночные регуляторы, но и государственные меры. Так, комиссия Совета Федерации по взаимодействию со Счетной палатой признала неудовлетворительной ситуацию с ипотечным кредитованием в России. Председатель комиссии СФ Сергей Иванов отметил, что ставки по ипотечным кредитам непомерно высоки – если во многих странах мира они составляют 4–5 %, то в РФ средняя ставка составляет 13% в рублях. В связи с этим члены комиссии намерены дать правительству РФ поручение в текущем году разработать комплекс мер и принять пакет документов, дающих возможность снизить ставки в ближайшей перспективе до 7–8% в рублях.

Имеет значение и стоимость квадратного метра. Пока ситуацию на московском рынке недвижимости нельзя назвать стабильной. Аномально высокие цены на жилье в столице, державшиеся весь прошлый год, были причиной резкого снижения спроса. Покупательская способность населения резко упала. Но если в начале 2007 года аналитики констатировали некоторую стагнацию, то сейчас даже риелторы не отрицают, что цены на квартиры постепенно стали снижаться. В первую очередь это касается малогабаритных квартир в старых панельных и блочных домах, а также в домах из низкокачественного кирпича. Что будет дальше, прогнозировать трудно. Жилье стало малодоступным даже для тех, кто был в состоянии позволить себе купить квартиру в кредит, – по статистике это семья с доходом больше \$2000 на одного человека (та же статистика утверждает, что таких семей в Москве совсем немного). При этом среднестатистическая «ипотечная» семья с высоким доходом вряд ли захочет жить в «хрущевке», а цены на качественное жилье вряд ли упадут.

Да и предложение на рынке вторичного жилья по-прежнему ограничено. Очевидно, что продавцы придерживаются квартиры, надеясь на хоть какую-то стабилизацию рынка. Особенно это касается всех, кто приобретал квартиры для перепродажи. Оно и понятно: если не знаешь, как будет меняться рынок в ближайшем будущем – вырастут ли цены, или, наоборот, упадут, – очень легко прогадать.

Одновременно с этим уменьшается предложение и на рынке новостроек: закон о долевом строительстве поумерил пыл многих застройщиков, все меньше домов заявлено в планах на строительство, а количество квартир в уже строящихся домах постепенно снижается. Все эти факторы, безусловно, повлияли на решение банков снизить ставки.

В регионах дела обстоят несколько по-другому. Ведущие строительные компании

намерены стимулировать снижение ставок по ипотечным кредитам из-за проблем с реализацией жилья в новостройках. Однако пока не многие российские банки могут устанавливать разные ставки по кредитам для разных регионов. Такая возможность есть, например, у Сбербанка.

Впрочем, удовлетворить нужды населения можно не только благодаря сниженным ставкам. Банки стремятся разнообразить продуктовые линейки. Жилищный вопрос для наших граждан, к сожалению, остается одним из самых актуальных, поэтому банки просто обязаны предлагать различные способы его решения.

Буквально неделю назад НОМОС-БАНК серьезно изменил условия ипотечного кредитования. Помимо снижения ставок по рублевым кредитам, были введены новые продукты и оптимизированы условия по существующим. В частности, мы предлагаем рефинансировать ипотечный кредит, оформленный в другом банке под более высокие проценты. Кроме того, теперь кредит на жилье на вторичном рынке предполагает покупку не только квартиры, но и дома с участком земли, а при кредитовании под залог имеющегося жилья в залог также можно оформить дом.

Надо сказать, что мысль о жизни за городом все больше занимает москвичей, поэтому эти продукты как никогда актуальны. Ограниченный выбор недорогого, но качественного жилья в Москве смещает предпочтения людей, работающих в столице, в сторону Подмосковья. Жить в собственном доме престижно – это определенный статус, пусть даже до работы надо добираться через многокилометровые пробки. Можно с уверенностью сказать, что рынок таунхаусов и загородных коттеджей экономкласса в Подмосковье будет стабильно развиваться. А в регионах, где расстояния от дома до работы гораздо меньше, чем в Москве, иметь частный дом тем более выгодно и удобно.

Разрабатывая линейку ипотечных продуктов НОМОС-БАНКа, мы старались максимально учитывать растущие запросы населения и все новые тенденции на рынке недвижимости. Ипотечные кредиты НОМОС-БАНКа позволяют приобретать жилье на вторичном и первичном рынках, в том числе под залог имеющейся недвижимости. Помимо рефинансирования кредита, оформленного в другом банке, у нас можно получить потребительский кредит под залог имеющегося жилья.

НОМОС-БАНК
www.nomosbank.ru

три вопроса

Александр Цекало рассказал, почему ушел с должности руководителя департамента на СТС в заместители гендиректора на «Первом канале».



«Секрет фирмы»: Руководство СТС в качестве одной из причин, по которым оно решило с вами расстаться, называло ваш интерес только к жанру шоу. Чем вы будете заниматься на «Первом»?

Александр Цекало: Руководимая мной дирекция спецпроектов станет заниматься всеми жанрами — сериалами, программами, играми, ток-шоу. Будет работать большая команда — кто-то ушел вместе со мной с СТС, кто-то, узнав о моем приходе на «Первый», предложил сотрудничество. У тех, кто меня пригласил, есть чутье.

СФ: На рынке ходит слух, что на «Первый» вас привлекла большая зарплата. Так ли это? Или вы ушли, потому что у руководства СТС «чутья не хватило»?

АЦ: Сейчас можно зарабатывать и на меньших каналах: чем меньше канал, тем больше он готов тратить на специалистов. На СТС — тоже сильное руководство, как и на «Первом».

СФ: Будет ли у вас теперь возможность участвовать в передачах других каналов, как вы это делали, работая на СТС?

АЦ: Я буду работать только на «Первом» и другим ведущим работать на других каналах не дам.



Место РТС среди лидеров мирового рынка IPO — лишь отражение активности российских компаний

Российские компании оказались на третьем месте в мире по объему IPO, а биржа РТС опередила по объему размещений NASDAQ. Но уже в следующем году показатели России могут опять снизиться. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Год распродаж

\$15,83 млрд — именно столько, согласно исследованиям Thomson Financial, в первом полугодии 2007 года привлекли российские компании в результате IPO.

В итоге Россия заняла третье в мире место по объему размещений, почти догнав Китай с \$17,83 млрд и не так уж сильно отстав от США (\$21,57 млрд). Успехи российских игроков не могут не радовать. Впрочем, половина привлеченных средств — заслуга ВТБ, в одиночку собравшего с рынка около \$8 млрд (размещение стало крупнейшим в мире за первое полугодие 2007-го). Для сравнения: результат США был достигнут благодаря IPO 90 компаний, в Китае — 60, из российских же размещались лишь около 10.

РТС в рейтинге Thomson Financial также оказалась на третьем месте по объемам IPO (\$10,86 млрд), проиграв лишь LSE (\$51 млрд) и Гонконгу (\$12,89 млрд). Она обошла в рейтинге таких гигантов, как NASDAQ и даже NYSE, — впрочем, в отношении последней не было учтено недавнее размещение Blackstone Group на \$4,13 млрд. Во многом это объясняется требованием ФСФР: выходящие на IPO компании должны не менее 30% акций размещать на отечественных площадках.

Впрочем, дальнейшие перспективы IPO российских компаний не слишком радужны. Если раньше иностранные инвесторы «на ура» раскупали даже акции низколиквидных и небольших компаний, то сейчас подобные бумаги рискуют остаться без внимания. «При появлении крупных эмитентов интерес к меньшим, естественно, падает», — считает директор управления акционерных рынков капитала МДМ-банка Александр Андреев. Запас крупных игроков на российском рынке пока есть: в 2007 году запланировано размещение 10–15 энергетических компаний на общую сумму \$10 млрд. Однако мелкие и средние игроки, вполне возможно, будут отказываться от уже заявленных IPO, предпочитая продажу стратегическому инвестору.

«Сейчас инвестиционное сообщество начинает более сдержанно, осторожно и жестко подходить к размещениям российских компаний, — говорит генеральный директор «БКС-консалтинг» Игорь Ладыгин, — многие из них не показали того роста, о котором заявляли». Достаточно вспомнить провал «Пятерочки», когда после понижения прогноза по выручке за 2005 год акции компании на LSE рухнули сразу на 36%. Если на Западе размещение компании происходит в основном под будущие проекты, то в России акционеры часто используют IPO как способ избавиться от бумаг по максимальной цене, отмечает Ладыгин. □

Телеканалы обнаружили, что из эфира некоторых региональных операторов пропадает более трети федеральной рекламы, в том числе проморолики самих телеканалов. **ТЕКСТ:** дарья черкудинова

Пираты малого эфира

На прошлой неделе TNS Gallup AdFact обнародовала данные мобильного мониторинга телеэфира. Как выяснилось, в некоторых российских городах телезрители не видят до половины рекламных роликов, оплаченных общенациональными рекламодателями.

Самым проблемным оказался Сыктывкар — здесь у канала «Россия» исчезает 48% рекламных роликов, а у СТС и вовсе 66%. В остальных городах ситуация получше, однако, например, у СТС в Ульяновске и Череповце доля невыхода роликов превышает 10%, у «России» аналогичная проблема в Смоленске и Костроме.

По словам Антона Чаркина, PR-директора компании «Видео интернешнл», если в 1990-е годы эфирное пиратство процветало, то сей-

час оно носит скорее эпизодический характер, и проблемы с невыходом роликов в эфир связаны в основном с техническими накладками — перебоями с подачей сигнала, профикацией на местном канале и т. д. Независимый эксперт Вадим Баранчиков, до недавнего времени занимавший пост заместителя генерального директора агентства «Трэнд», не так оптимистичен: по его словам, в регионах часто нарочно «вырезают» федеральную рекламу. Нередко, считает Баранчиков, это делается для того, чтобы поставить в освободившийся промежуток местный ролик.

Как бы то ни было, каналы все же решили подстраховаться: федеральную рекламу в регионах. СТС в сентябре начнет проводить собственный мониторинг 14–15 городов, в ноябре к ним

добавится еще 40, а к началу 2008 года канал будет самостоятельно отслеживать эфир во всех городах своего вещания. На канале не раскрывают, насколько затратным будет этот проект. По мнению Вадима Баранчикова, на качественный мониторинг одного города потребуется \$5–10 тыс. в месяц.

«Не думаю, что обнаруженные невыходы как-то заметно сказались на эффективности рекламных кампаний», — говорит Антон Чаркин, — Все-таки речь идет не о городах-миллионниках. Однако у каналов есть и еще один стимул для затрат на отслеживание рекламных роликов: нередко эфирные пираты «врезаются» в проморолики и анонсы самих телеканалов, то есть отбивают часть потенциальной аудитории. А это, в свою очередь, ведет к снижению рейтингов. □

ФПГ продолжают осваивать рынок кинопроката. «Альфа-групп» нашла новый актив на турецкой стороне: холдинг покупает сеть кинотеатров, принадлежащих AFM Film. **ТЕКСТ:** оксана царевская

Кино и турки

На прошлой неделе стало известно, что A1 Group Ltd., инвестиционное подразделение «Альфа-групп», договорилась о покупке 51,91% акций AFM Film, управляющей крупнейшей турецкой сетью кинотеатров. Принадлежащие ей 27 кинотеатров насчитывают 152 зала и охватывают 11 городов страны.

Для «Альфа-групп» это не первый турецкий актив: холдингу принадлежит 13% крупнейшего в стране мобильного оператора Turkcell. Есть у «Альфы» и кинотеатры: в феврале прошлого года A1 купила 100% петербургской сети «Кронверк синема». Тогда за шесть кинотеатров (33 экрана) было уплачено, по оценкам экспертов, около \$50 млн. В дальнейшем A1 обещала вложить еще более \$200 млн в строительство полутора десятков кинотеатров в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах. Впрочем, объем сделанных к настоящему моменту инвестиций в пресс-службе A1 сообщить не смогли.

«Альфа» — не единственная финансово-промышленная группа, обозначившая в последнее

время интерес к рынку кинопроката. Так, месяц назад появилась информация о том, что «Система Массмедиа» (СММ) ведет переговоры об объединении с холдингом «Каро». Не исключено, что если СММ и «Каро» объединят под одним брендом свои активы (Thema Production и студийный комплекс в Петербурге со стороны СММ, прокатные активы и сеть кинозалов от холдинга «Каро»), то в России появится крупнейшая кинокомпания полного цикла.

«Мы удивлены, что „Альфа-групп“ обратила внимание на турецкий кинорынок», — говорит Ольга Проскурякова, директор по маркетингу и PR компании „Формула кино“. — Логичнее было бы развивать российскую сеть». На взгляд экспертов инвестрынка, шаг A1 вполне понятен. «„Альфа“ — холдинг широко диверсифицированный, поэтому эта сделка абсолютно закономерна», — считает аналитик ИК «Антанта капитал» Анна Крылова. Приобретению есть как минимум одно простое объяснение: AFM Film оценивается примерно в \$60 млн. То есть в пересчете на залы и экраны покупка обойдется A1 гораздо дешевле, чем та же «Кронверк синема» или любая другая аналогичная сеть в России. □



Турецкие кинотеатры в среднем раза в три дешевле российских

«Активы в нефтяной отрасли стоят неадекватно дорого. Из 100% выставленных на продажу предприятий 80% — мусор...»

СФ №20/2007, стр. 20-25



Олег Дерипаска теряет последние шансы построить крупный нефтяной холдинг: его компания «Объединенная нефтяная группа» проиграла очередной аукцион по продаже углеводородных участков. **ТЕКСТ:** николай гришин

Нефть в мешке

Сырая нефть нужна компании Олега Дерипаски как воздух. «Объединенная нефтяная группа» (ОНГ) добывает всего около 85 тыс. тонн нефти в год, чего явно не хватает для загрузки принадлежащего ей Афипского нефтеперерабатывающего завода (недавно благодаря модернизации предприятие увеличило мощность с 1,5 млн до 3 млн тонн нефти в год). Компания полностью зависит от поставщиков, а для нефтяного бизнеса это существенный риск. Крупные холдинги стараются перерабатывать добытую нефть на своих заводах либо экспортировать ее в сыром виде. По словам начальника аналитического отдела «Брокеркредитсервиса» **Максима Шеина**, любое изменение рыночной конъюнктуры может обернуться для ОНГ дефицитом ресурсов: мощности Афипского завода будет попросту нечем заполнить. Между тем, к примеру, «Татнефть» сейчас строит в Нижнекамске комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов общей стоимостью \$3 млрд и мощностью более 10 млн тонн в год. Первая очередь будет введена уже в 2008 году, а в полную силу завод заработает в 2010-м. Появление нового крупного потребителя вполне может обострить конкуренцию за сырую нефть внутри страны.

Понимают это и в ОНГ, но исправить такое положение пока не могут — компания проигрывает один аукцион за другим. К примеру, в 2005 году «Руснефть» увела у нее из-под носа «Саратовнефтегаз». Остальные попытки расширить базу тоже оказались неудачными.

Продававшиеся на прошлой неделе углеводородные участки в Красноярском крае могли бы коренным образом изменить ситуацию. По оценкам компании «Красноярскнедра», на Араканском участке предположительно залегает 108 млн

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Объединенную нефтяную группу» Олег Дерипаска создал в 2005 году. Для управления компанией он пригласил выходца из ЮКОСа Владислава Паулюса, который прославился на рынке тем, что начал внедрять в нефтяной отрасли бизнес-процессы, свойственные FMCG. К примеру, ему удалось избавиться от посредников в портах и наладить прямые поставки мировым трейдерам. В результате за прошлый год обороты ОНГ выросли втрое — до \$1 млрд. Однако у компании почти нет добывающих мощностей. Покупка «Самаринвентнефти» и нескольких небольших месторождений так и не решила проблему.



ОНГ в основном добывает нефть не из-под земли, а из цистерн

тонн условного топлива (нефти и газа), а на Юдоконском — 80 млн тонн. Разработка таких запасов позволила бы ОНГ обеспечить сырьем не только собственное производство, но и продавать излишки на свободном рынке.

Однако на перспективные участки нашлось немало желающих — в аукционах приняли участие ТНК-ВР, «Стандарт-нафта», «Роснефть» и др. Основная борьба разгорелась между ОНГ и «Газпромом». «Судите сами, насколько нам были интересны эти участки, — говорит гендиректор ОНГ **Владислав Паулюс**. — По Юдоконскому участку стартовая цена была

превышена в 36 раз за 132 шага. Столь ожесточенную борьбу за участки припомнить сложно». Но последний шаг остался за «Газпромом»: за оба актива он заплатил в общей сложности почти 2 млрд руб.

«„Газпром“ купилкота в мешке, — считает Владислав Паулюс. — Там очень велики геологические риски — территория участков мало изучена. Можно сорвать джек-пот, а можно и не окупить инвестиции. Мы оказались не готовы рисковать большей суммой». Если Дерипаска будет осторожничать и далее, шансы стать нефтяным магнатом у него невелики. □

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

ОБОЗРЕВАТЕЛЬ РАДИОСТАНЦИИ
«Эхо Москвы» АЛЕКСАНДР
ПЛЮЩЕВ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СВОЮ
ПЕРВУЮ КНИГУ. В НЕЙ СОБРАНЫ
САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ
НАХОДКИ, СДЕЛАННЫЕ АВТОРОМ
ЗА МНОГОЛЕТНЮЮ КАРЬЕРУ
ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛИСТА.

ЭТО НЕ ПРОСТО ИДЕИ, А СЕРВИСЫ,
КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИГОДИТЬСЯ
В РАБОТЕ, ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ, В БЫТУ,
ОБЩЕНИИ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ
И ДАЖЕ ДУХОВНОМ РАЗВИТИИ.



заказывайте книгу:

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

Москва — «Библио-Глобус», «Москва»

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

**Полный
Плющев
интернет**

на каждый день

Коммерсантъ ZyXEL

Когда поставщики угрожали бизнесу

Продуманность структуры компании, гениальные менеджеры и востребованный товар — все это сходит на нет, когда поставщик сырья или комплектующих «перекрывает кислород».



РФА/PHOTAS

№

1

Жажде — все.

Бельгийские пивоваренные компании не могли не радоваться небывалой жаре, установившейся в Европе этим летом. По итогам первой половины 2007 года пивной рынок Бельгии вырос на 3% по сравнению с аналогичным периодом 2006-го — не так мало, если учесть, что последние годы он переживает стагнацию. Жара пока не спала и жажда любителей пива еще не утолена, а вот производство дальше не растет. Виной тому — нехватка стеклотары (традиционно пиво в Бельгии разливается в бутылки из темного стекла). В 2006 году производство стекла в Европе выросло только на 0,7% — до 34,8 млн тонн. В отличие от пивоваров стекольщики не так быстро отреагировали на климатический подарок природы. Сейчас производители пива призывают потребителей сдавать пустую тару с тем, чтобы ее можно было использовать повторно. В противном случае некоторые пивоварни могут вообще закрыться до более прохладных времен. □

№

2

Овощная диета. В 2004 году акции крупнейшего корейского производителя пельменей компании CJ (контролирует 20% местного рынка) упали на 10% из-за некондиционного редиса. Выяснилось, что лидер рынка и еще 18 корейских компаний с 1999-го по 2004 год использовали для производства своих пельменей гнилые овощи от китайских поставщиков. Чтобы восстановить репутацию, CJ пришлось приостановить производство пельменей, уничтожить весь товар на складе и открыть горячую линию для жалоб потребителей. CJ объявила, что если поставщик трижды попадет на продаже сырья, не соответствующего нормам CJ, компания разорвет с ним отношения. □

№

3

Бой титанов. Корпорация «ВСМПО-Ависма», производящая треть мирового объема титана, летом 2005-го осталась без сырья. Вольногорский ГОК, обеспечивающий корпорацию концентратом почти на 100%, прекратил поставки. По одной из версий, это произошло под давлением группы «Ренова», отношения с которой у «ВСМПО-Ависмы» осложнились после того, как совладельцы последней выкупили у структуры Виктора Вексельберга 13,4% компании. В 2006-м стороны помирились, но «осадак остался»: «Ависма» планирует создать с Индией совместное добывающее предприятие. □

№

4

Холодный просчет. Завод «Бирюса» с конца 1990-х годов производит детали для холодильников самостоятельно. Однако в 2004 году на предприятии началась реконструкция, и заводу пришлось закупать комплектующие на Чебоксарском заводе и в Южной Корее. Как и опасалась «Бирюса», уже в третьем квартале 2004-го сроки поставок были сорваны. Правда, компания составила график таким образом, что это не привело к остановке производства. К 2005 году завод закончил реконструкцию и возобновил производство комплектующих. □

№

5

Горячий привет из Узбекистана.

В 2006 году британская Metal-Tech поссорилась с правительством Узбекистана. Англичане совместно с двумя местными государственными компаниями владеют СП «Узметалл технолоджи», которое поставляет молибденовое сырье на принадлежащий Metal-Tech завод в этой стране. «Узметалл» прекратил снабжение завода, производство остановилось, что стоило Metal-Tech падения акций и двукратного снижения размера прибыли до налогообложения (с \$29,6 млн в 2005 году до \$14,3 млн в 2006-м). Проблемы с узбекскими властями англичанам не удалось решить до сих пор. □



РФА/НОВОСТИ

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Вряд ли 35-летний миллиардер решил всю оставшуюся жизнь заниматься минудобрениями. Стало быть, «Еврохим» будут продавать «стратегу»



Снова в строю

Олигархи нередко становятся рантье. Особенно если им неинтересна политика, а они сами — Генпрокуратуре. Превращение рантье в олигарха — гораздо менее распространенное явление.

Но один из самых молодых российских миллиардеров Андрей Мельниченко, похоже, решил пойти именно по такому пути. Впервые после самоликвидации группы МДМ, случившейся в апреле 2004-го, Мельниченко взял на себя управление принадлежащим ему бизнесом, став председателем совета директоров «Еврохима». Напомню, что именно эта компания досталась ему после раздела активов с другим отцом-основателем группы МДМ Сергеем Поповым. Уже сам выбор показался многим наблюдателям по меньшей мере странным. Ведь поскольку жемчужину своей «коллекции» — Сибирскую угольную энергетическую компанию (СУЭК) экс-эمدэ-эмовцы решили уступить «Газпрому», логичнее было бы, чтобы финансист Мельниченко получил МДМ-банк, а промышленник Попов — «Еврохим».

Теперь, в отличие от Попова, доверившего руководство советом директоров МДМ экс-главе ФСФР Олегу Вьюгину, Мельниченко сам занял соответствующую должность в «Еврохиме». Хотя подобный шаг не совсем соответствует принципам корпоративного управления и несколько осложняет подготовку компании к IPO. Но вряд ли 35-летний миллиардер решил всю оставшуюся жизнь заниматься минудобрениями. Стало быть, «Еврохим» будут продавать «стратегу». Тем более что в прессе уже появились предположения о возможном альянсе этой компании с «Газпромом», что, как говорится, многое объясняет.

У Мельниченко неплохие взаимоотношения с руководством газового концерна. Поговаривают, что он еще раньше Романа Абрамовича осознал, кто является главным покупателем в России. Но то, что удалось с СУЭК, может не получиться с «Еврохимом». Эта компания — далеко не единственный претендент на газпромовские «руку и сердце» среди производителей минудобрений. Достаточно обратить внимание на активность группы «Ренова», которая, кстати, начинала свой поход на «химию» совместно с эксглавой «Еврохима» Николаем Левицким. Показательно и то, что оказавшийся в сфере интересов «Реновы» волгоградский «Химпром» с марта патронируется министром обороны Анатолием Сердюковым, близким к влиятельному президентскому помощнику Виктору Иванову.

Чтобы успешно противостоять столь сильным конкурентам, недостаточно оставаться просто предпринимателем или рядовым членом совета директоров. Нужен статус, позволяющий посещать кремлевские кабинеты, встречи президента с руководством РСПП или профильные правительственные совещания. Иными словами, добровольная мобилизация Мельниченко — явление временное. Продаст «Еврохим» и снова станет рантье. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



частная практика

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

интеграция → с23
 франчайзинг → с28
 конкуренция → с32

ВЛАДЕЛЕЦ ЗАВОДА КРАСОК «ГАММА» **АЛЕКСАНДР ЕРМАКОВ** ЗАДУМАЛ СТАТЬ МОНОПОЛИСТОМ. КРОХОТНЫЙ РЫНОК ДЕТСКИХ КАНЦТОВАРОВ ЕЩЕ НЕ ВИДЫВАЛ ТАКИХ СТРАСТЕЙ: НА ПУТИ К МЕЧТЕ ЕРМАКОВ ПРОБУЕТ ВСЕ — ОТ ПОГЛОЩЕНИЯ ДО ДЕМПИНГА.

Гамма-излучение

текст:

павел куликов

фото:

евгений дудин

На производстве акварели, гуаши и пластилина для детей много не заработаешь. Объем продаж двух лидеров рынка детских канцтоваров, компаний «Гамма» и «Луч» — всего лишь \$20 млн и \$13 млн соответственно.

Рентабельность их бизнеса в среднем составляет 20%, и этого хватает лишь на обновление фонда и зарплату сотрудникам. Еще более скучным рынок делает то, что позиции лидеров практически не меняются на протяжении десятка лет, а их совокупная доля неизменно составляет 70%.

Генерального директора завода «Луч» **Евгения Комина** стабильность радует, а вот владельца «Гаммы» Александра Ермакова она, наоборот, удручает. Ведь в душе он авантюрист. Ермаков и генеральный директор «Гаммы» **Инна Овсянникова** не могут усидеть на месте и время от времени пускаются в самые рискованные проекты. Энергичности производителей детской канцелярии могут позавидовать нефтяники и металлурги.

Мания преследования

В 2003 ГОДУ ЕРМАКОВ вывел из оборота огромную для себя сумму — \$5 млн. Завод «Гаммы» сильно обветшал, а оборудование устарело, но владелец не стал проводить его модернизацию. Вместо этого он

приобрел на аукционе семь разношерстных объектов недвижимости разорившегося стройуправления ССУ-866. Заняв еще \$4 млн, привел в порядок документацию на земельные участки, а расположенные на них здания подлатал.

Эксперимент с недвижимостью, по словам Овсянниковой, закончился не так удачно, как хотелось бы. Перепродать недвижимость удалось за \$19 млн, но прибыль от проекта не превысила и 25% из-за многочисленных косвенных расходов. А если и нервные клетки учитывать как актив, то на этой операции менеджеры «Гаммы» даже потеряли. «Мы не профессионалы в области недвижимости, — признает Инна Овсянникова. — А потому потратили два с половиной года на то, что специалисты сделали бы за год».

Теперь у владельца «Гаммы» новая идея. Александр Ермаков хочет выжать все возможное из основного бизнеса. Варианта у него всего два, и оба бескомпромиссные. Первый — продать бизнес конкуренту и сделать того монополистом, вто-

с19



Завод «Гаммы» мог бы служить хорошей иллюстрацией к советскому учебнику по экономике

рой — купить бизнес конкурента и стать монополистом самому. Единственный возможный партнер по обеим сделкам — «Луч». Другие участники рынка микроскопически малы, а сторонних инвесторов товары для детского творчества не привлекают по причинам, изложенным выше. Впрочем, как выяснилось, идеи Ермакова не находят понимания и у «Луча».

В «Гамме» вот уже пять лет пытаются убедить конкурента купить или продать. Владелец «Гаммы» страшал менеджеров «Луча» и рассказами об экспансии китайцев, и будущей стагнацией рынка, предлагал разные варианты покупки или продажи заводов. Теперь полемика с «Лучом» переросла в ценовую войну. «Гамма» демпингует и в этом году увеличивает производство на 93% по сравнению с прошлым, чтобы перед началом школьного года «завалить» склады дистрибуторов красками и пластилином. «Нужно подвести „Луч“ к мысли о продаже, — говорит Инна Овсянникова. — Двум компаниям на нашем рынке не быть!»

Две копии

ЗАВОДЫ МОСКОВСКОЙ «ГАММЫ» и ярославского «Луча» — лучшая иллюстрация к советскому учебнику по экономике. Фотографиями с «Гаммы» можно хорошо иллюстрировать рассказы о загнивающем Западе. Завод расположен в старом здании в центре Москвы. В захлапленных цехах рабочие-азиаты упаковывают флаконы с краской в картонные коробки. В помещениях посветлее и почище менеджеры рассуждают о росте производства и марочной капитализации.

Когда-то в здании завода располагалось предприятие «Мосбытхим». Знаменито оно было прежде всего гуашью и чернилами «Радуга», которыми заправляли ручки советские школьники. В 1989 году в одном из помещений «Мосбытхима» Александр Ермаков основал кооператив «Гамма» и со временем акционировал весь завод, занявшись производством красок.

В 300 км от Москвы по трассе «Холмогоры» находится антипод «Гаммы» — «социалистический рай». «Луч» никто не акцио-

нировал, завод так и остался кооперативом: доли распределены между 470 работниками. Размер их паев зависит от размера зарплаты и стажа. Например, гендиректор и председатель правления кооператива Евгений Комин, который проработал на «Луче» 32 года, владеет 2% завода. «Но на собрании у меня такой же голос, как у остальных», — уточняет гендиректор на всякий случай.

В 1930-х годах завод перерабатывал отходы промышленных предприятий, а в 1970-х занялся производством краски. Атмосфера на «Луче» с тех времен, кажется, не изменилась. На заводском дворе сотрудники сажают цветы ровными рядами, а ко дню рождения председателя готовят «производственные подарки» — выполняют план.

Модернизацию завода хозяйственный и строгий председатель правления проводит регулярно. Карандаши и пластилин расфасовывают по коробкам машины, а рабочие прохаживаются вокруг в вычищенной спецодежде. «Да, культура произ-

водства на „Луче” выше», — не отрицает гендиректор «Гаммы» Инна Овсянникова.

Различия, впрочем, не мешают ярославскому и московскому заводам производить абсолютно идентичную продукцию. В основе ассортимента «Гаммы» и «Луча» — акварель, гуашь и пластилин одинакового качества. Обе компании объясняют это просто: многие виды сырья им поставляют одни и те же поставщики. Например, некоторые виды красителей, которые входят в состав красок, в России делает лишь тамбовский завод «Пигмент». А особый вид мела, который входит в состав любой краски или пластилина, добывается лишь в Белгородской области. Рецепт у конкурентов тоже похож. «Ведь перекупить технолога „Луча” или „Гаммы” и получить доступ к рецептуре — это не вопрос», — говорит Инна Овсянникова.

В поисках себя

СХОДСТВО С «ЛУЧОМ» не дает покоя менеджерам «Гаммы» еще с 1990-х годов. «Мы встречались десять лет назад, — вспоминает Евгений Комин, — и решили так: давай мы будем детское делать, а ты — „художку” развивать». «Луч» продолжил заниматься товарами для детей, а на «Гамме» запустили производство красок для профессиональных художников. Но специализироваться на этом у Ермакова не получилось: помешал консерватизм покупателей.

Все маститые российские художники воспитаны на красках петербургского завода «Невская палитра», который был образован 60 лет назад по приказу правительства СССР и подчинялся Минхимпрому. Преподаватели художественных школ и вузов традиционно рекомендуют ученикам пользоваться именно «Невской палитрой». Инна Овсянникова с трудом отговорила советовать всем «Невскую палитру» даже Вячеслава Назарука — художника, который оформлял упаковку «Гаммы».

«Мы воспользовались тем, что „Невская палитра” переживала кризис управления, — рассказывает Овсянникова. — Их ассортимент был неполным, поэтому нам сразу удалось отвоевать 30% этого рынка». В объеме продаж «Гаммы» профессиональные краски занимают около 30%, и это позволяет ей иметь больший, чем у «Луча», оборот при меньших продажах в количественном выражении.

Но роста на этом рынке у «Гаммы» почти нет, поэтому от детской продукции компания так и не отказалась.

Еще в 1996 году «Гамма» стала эксклюзивным дистрибутором английского канцелярского гиганта Daler-Rowney. Компания частично скопировала ассортимент партнера и стала выпускать, например, флуоресцентные краски. Но заработать имидж новатора все равно не вышло. «Луч» разработал несколько собственных рецептов, в частности пластилин, который не тонет в воде и из которого можно лепить «водные» игрушки. У «Гаммы» такого нет.

Испробовав все попытки отстраниться от конкурентов, в «Гамме» обратили внимание на самое очевидное свое преимущество — заводское здание в центре Москвы общей площадью 25 тыс. кв. м. При минимальных вложениях в реконструкцию от сдачи его в аренду можно выручить не менее \$7 млн в год. При этом рыночная стоимость здания, по оценкам самой «Гаммы», составляет \$16 млн.

Неудачи 2003 года на ниве девелопмента Инну Овсянникову уже не смущают. Недавно гендиректор завода договорилась с девелоперской компанией «Спектр» о том, что та будет управлять недвижимостью «Гаммы». Нерешенным остается другой вопрос: куда перенести производственные мощности профильного бизнеса?

«Гамма» уже несколько лет дожидается от столичного правительства решения о предоставлении ей участка в Московской области. В рамках городской программы по перемещению промышленных предприятий за городскую черту Ермаков сможет приобрести его по сходной цене и перенести туда производство. Здание же завода он хочет оставить у себя в собственности, приспособив под офисный центр. Однако гораздо лучший выход из положения — объединить «Луч» и «Гамму» на площадке в Ярославле. Так Ермаков смог бы не только стать монополистом и осуществить свою мечту, но и сэкономить.

Переговоры и заговоры

В ПОЛЬЗУ ОБЪЕДИНЕНИЯ «ГАММЫ» и «ЛУЧА» у Александра Ермакова и Инны Овсянниковой есть множество доводов, которые, правда, выглядят не очень убедительно. Например, китайская экспансия (хотя китайцы продают в России дешевые краски, которые пользуются небольшим спросом). Или угроза с Запада (в конце 1990-х годов детская канцелярия из Европы стоила в три раза дороже российской, а в 2000-х годах — лишь вдвое). Наконец, в «Гамме» утверждают, что через пять лет

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ГАММА» появилась в 1989 году как кооператив на базе ПО «Мосбытхим», в 1994 году было зарегистрировано ОАО «Гамма». Производство расположено в здании в центре Москвы площадью 25 тыс. кв. м. В штате — около 1 тыс. сотрудников. Оборот в 2006 году, по данным самой компании, составил \$20 млн. В 2007 году «Гамма» надеется поднять его до \$22,5 млн. За прошлый год компания выпустила 5,3 млн упаковок акварели, 2,5 млн — гуаши, 5,8 млн — пластилина.

ЗАВОД «ЛУЧ» был основан в 1970-х годах на базе промышленной артели, которая занималась переработкой отходов промышленных производств. Находится на окраине Ярославля на площади 2,5 га. В штате «Луча» — 500 сотрудников. Оборот в 2006 году, по данным компании, составил порядка \$13,5 млн. В 2007 году «Луч» рассчитывает довести его до \$15 млн. За прошлый год компания выпустила 10 млн упаковок акварели, 2 млн — гуаши и 7,5 млн — пластилина.

НОУ-ХАУ

Как «Гамма» боролась с «Лучом»:

- хотела объединиться с компанией «Луч» на территории «Луча». Собственное здание собиралась сдать в аренду;
- предлагала «Лучу» купить торговую марку «Гамма». Вместо товаров для детского творчества хотела заняться недвижимостью;
- пыталась купить производственные площади «Луча» по цене вдвое ниже той, на которую тот рассчитывал;
- демпингует, вынуждая «Луч» продаться по низкой цене;
- предоставляет крупным дистрибуторам значительные скидки в обмен на эксклюзивный контракт, чтобы лишить «Луч» каналов сбыта.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА канцелярских товаров в 2006 году составил \$2,2 млрд. При этом на детские товары для художественного творчества пришлось не больше \$50 млн. Крупных игроков на этом рынке всего два — «Гамма» и «Луч». По их собственным оценкам, они вместе занимают около 70% рынка. Другие заметные игроки: «Невская палитра» (специализируется на красках для художников и немного производит для детей), «Полион» (занимает существенную долю в сегменте пластилина), а также западные производители Jovi и Koh-i-Noor. Собственные детские бренды есть и у дистрибуторов канцелярских товаров: у «Фарм» — «Калыка-маляка», у «Пробюро» — Boom.

«Одного монстра на рынке быть не может: всегда найдется кто-то сильнее тебя или такой же. Это же диалектика природы: у палки два конца, а в Германии есть и Mercedes, и Opel, и Volkswagen»

рынок просто перестанет расти и работать на нем вдвоем станет неинтересно. «Люди же не будут покупать детям две одинаковых коробки красок, независимо от доходов», — говорит Овсянникова. — Они скорее купят краски и мороженое».

Этими размышлениями Александр Ермаков впервые поделился с гендиректором «Луча» пять лет назад, а три года назад предложил ему объединиться. Собранию членов кооператива сразу стали ясны истинные причины объединения. «Наверное, он завод хочет сдать в аренду, прийти и на нашей территории производить», — возмутился Евгений Комин. — Это неприемлемо!»

В следующий раз Ермаков неожиданно подал другую идею. Он решил продать «Лучу» торговую марку «Гамма». «Марку бы я взял, но не за ту сумму, за которую он хотел продать», — говорит Евгений Комин. — Это же не Coca-Cola». Помимо цены председателя смущала еще и перспектива объяснять 470 владельцам «Луча» необходимость «тратить миллионы рублей на пустышку». Он попробовал заговорить об этом на собрании членов кооператива. «Нам не нужен воздух!» — запротестовали они.

После этого владелец «Гаммы» понял, что «Луч» ему придется покупать. Он приехал в Ярославль и полтора часа обсуждал возможную сделку с членами правления завода. Комин на это время покинул кабинет. «Чтобы не подумали, что довлею я», — объясняет он. Делегации «Гаммы» это не помогло: правление завода тоже не одобрило продажу «Луча».

«Коммуникации, территория, здание — сегодня эта стройка дорого стоит», — сказал Ермакову Комин. — Выходи на собрание и предлагай \$20 млн, а я буду говорить, что это мало». Ермаков от такого спектакля в восторг не пришел: он и так предлагал не \$20 млн, а всего \$10 млн, и доказывать справедливость этой суммы перед толпой рабочих-собственников ему не улыбалось.

Впоследствии выяснилось, что с оценкой своего завода Евгений Комин не промахнулся. По некоторым данным, за \$20 млн «Луч» хотят купить владельцы

крупного дистрибутора канцелярии «Фарм». Но сейчас уже гендиректор «Луча» считает, что если и продаваться, то «немцам или чехам». «Я найду вам достойного покупателя», — говорит он рабочим. — За крепкую валюту».

Интенсивные переговоры «Гаммы» с «Лучом» закончились в 2005 году. По словам знакомого с ситуацией источника **СФ**, Александр Ермаков был настолько обескуражен, что стал подумывать о рейдерском захвате конкурента. Правда, почти сразу от этой идеи в «Гамме» отказались. Технологию захвата кооператива с несколькими сотнями равноправных пайщиков даже представить себе оказалось непросто. После этого владелец московского завода резко сменил тактику.

Диалектика природы

В ЯНВАРЕ КАЖДОГО ГОДА директора «Гаммы» и «Луча» из конкурентов превращались в заговорщиков. Они созванивались, обсуждали инфляцию, стоимость сырья и активность конкурентов, а после этого сообща решали, какой будет их ценовая политика на весь будущий год. Отпускные цены на аналогичную продукцию «Гамма» и «Луч» делали одинаковыми с точностью до копейки. Но летом 2005 года «Гамма» неожиданно нарушила договор и снизила отпускные цены на 10%.

«Это был шок», — вспоминает Евгений Комин. — Мы правление собрали — снижать ли нам цены или не снижать». Решили не снижать: расчеты показали, что в противном случае завод лишится средств на модернизацию. «Мы же строим потихоньку», — объясняет Комин. — Без этого нельзя». В результате к началу 2006 года продажи «Луча» упали на 10%. Впрочем, по словам директора кооператива по маркетингу **Нины Аверьяновой**, за 2006 год продажи завода выросли на 5%.

В начале 2007 года разница в ценах на аналогичный товар между «Лучом» и «Гаммой» достигла 15%. Например, в магазинчике канцтоваров в подмосковном Троицке упаковка гуаши 12 цветов от «Гаммы» стоит 98 руб., похожая гуашь завода «Луч» — 112 руб. Однако в 2007 году, по прогнозам Комина, рост продаж

«Луча» составит уже 10%. На такую динамику рассчитывает и «Гамма».

«Покупатели могли расценить высокую стоимость нашей продукции как показатель качества», — считает Аверьянова. Канцелярские оптовики дают другое объяснение. «У нас есть 100 магазинов, где мы определяем, какие продукты пользуются спросом», — говорит руководитель направления рекламы дистрибутора «Фарм» **Вячеслав Иванов**. — На цену мы не смотрим: нам важны цвета или форма коробочек, и сотрудничать с нами будет тот, кто лучше и быстрее сделает нужные нам продукты». В «Комусе» поддерживают эту версию: «Луч» компенсировал ход «Гаммы» более четким графиком поставок для ключевых дилеров.

Теперь «Гамма» пытается досадить «Лучу» именно в сфере работы с дилерами, и снова использует финансовое давление. Крупнейший дистрибутор «Комус» уже сотрудничает с «Гаммой» на эксклюзивной основе, потому что компания предложила ему специальную скидку.

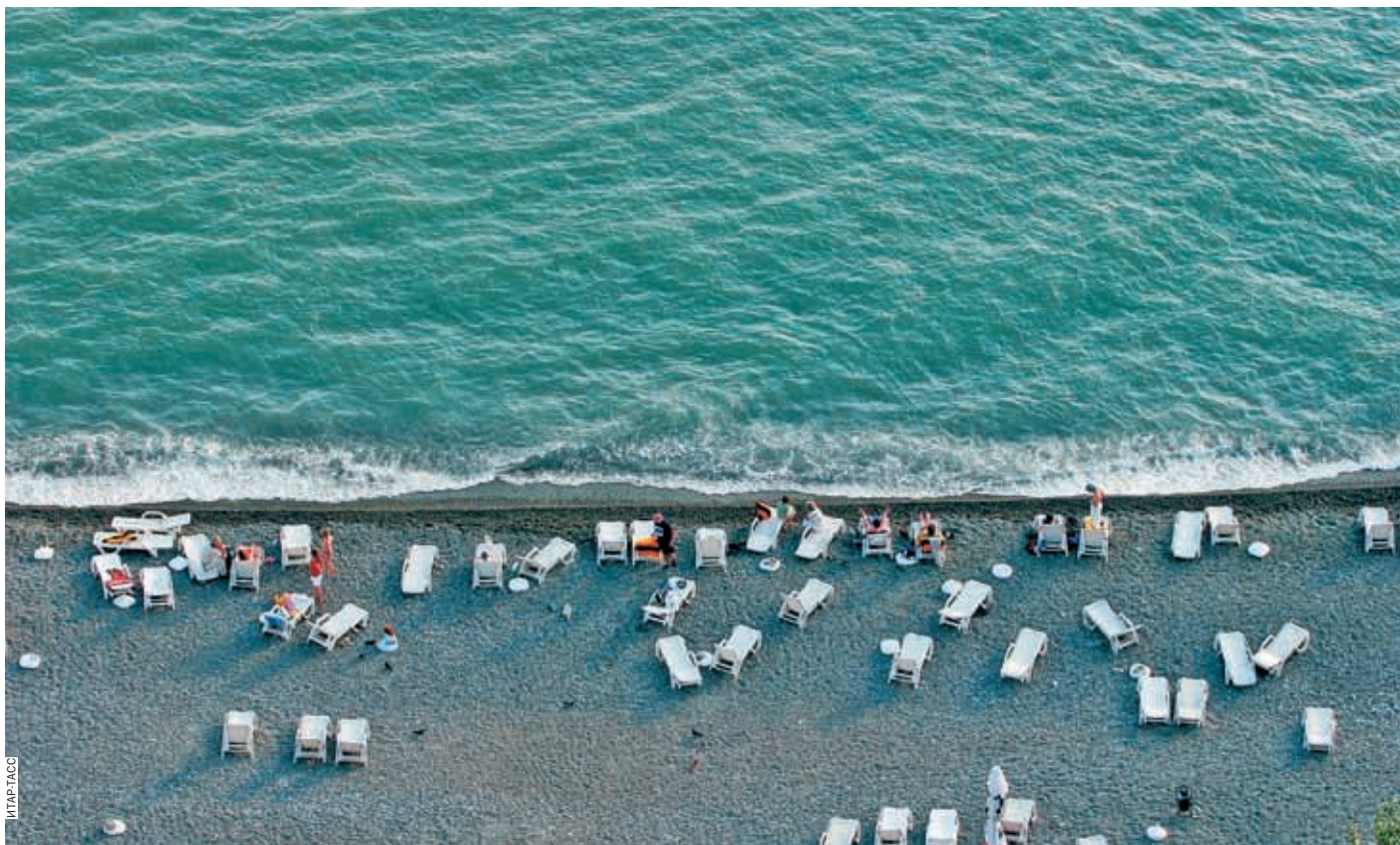
«Гамма» не теряет надежды поставить конкурента на колени. На это, по расчетам Инны Овсянниковой, компания готова потратить около полутора лет. Часть убытков по направлению детской канцелярии «Гамма» хочет покрывать за счет высокой маржи на товары для художников. Остальное она может возместить за счет выручки от проданной в прошлом году недвижимости.

«Одного монстра на рынке быть не может: всегда найдется кто-то сильнее тебя или такой же», — философствует Евгений Комин. — Это же диалектика природы: у палки два конца, а в Германии есть и Mercedes, и Opel, и Volkswagen». По его мнению, монополия так и останется для «Гаммы» лишь мечтой.

Даже если «Луч» сдастся, на рынке останется несколько мощных дистрибуторов, которые в несколько раз превосходят «Гамму» по обороту и развивают собственные брэнды детской канцелярии. «Пусть „Гамма“ будет монополистом, но какой в этом смысл? — говорит Вячеслав Иванов. — Если производитель „обнаглеет“ и повысит цены, то дистрибуторы от него уйдут». Оптовики могут распылить производство под собственным брэндом между десятком мелких заводов или вообще построить свой завод. Но произойдет это лишь в крайнем случае. Просто этот рынок слишком мал, а дистрибуторы в отличие от владельца «Гаммы» не любят авантюры. **СФ**

КОМПАНИЯ TEZ TOUR СМОГЛА ПРЕВРАТИТЬСЯ В ТУРИСТИЧЕСКИЙ ЗАВОД, НО ПОКА НЕ СУМЕЛА СОЗДАТЬ ПРОИЗВОДСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА. ДЛЯ ЭТОГО ТУРОПЕРАТОРУ ПРИДЕТСЯ ОТЛАДИТЬ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС, РОЗНИЦУ И АВИАПЕРЕВОЗКУ. текст: дмитрий крюков, людмила прасолова

Неполный цикл



Низкая рентабельность — всего 2–3% от оборота — заставляет туроператоров брать на массовых направлениях числом

Основатели одной из крупнейших российских туроператорских компаний Tez Tour **Александр Синигибский** и **Александр Буртин** по образованию физики и во всем ищут системный подход. Но конкретных цифр вы от них ни за что не добьетесь. Например, если вы спросите, какова годовая выручка компании, они отошлют вас к рейтингу газет «Коммерсантъ» и «Туринфо» — и тут же оговорятся: «Мы офи-

циально не участвуем в рейтингах. Фигурирующие там цифры — оценочные». А если пожелаете узнать, сколько денег они потратили на рекламную кампанию, партнеры лишь расскажут, что являются сторонниками «пульсирующего маркетинга»: один год тратят, другой — экономят. Кроме того, Tez Tour активно использует для продвижения кросс-маркетинговые акции. Словом, все это «слишком запутанно, чтобы назвать точную сумму». «Рекламный бюджет определяется шизо-

френией руководителя», — в конце концов рассмеется Синигибский.

Невооруженным взглядом видно, что у топ-менеджеров Tez Tour наступило очередное «обострение». По данным TNS Gallup Media, в период с января по май 2007 года ролики компании выходили по телевизору 1208 раз. Для сравнения: компания «Корал тревел» за аналогичный период «засветилась» на телевидении всего 241 раз. А такие крупные туроператоры, как «Пегас туристик» и «Мострэвел», вооб-



Когда заходит речь о финансовых показателях Tez Tour, Александр Буртин (слева) и Александр Синигибский предпочитают хранить молчание

ще не использовали этот самый дорогостоящий вид рекламы.

У Tez Tour есть и еще одна «странность». На сегодняшний день он является единственным российским туроператором, который обзавелся хлопотными авиационными активами, купив летом 2006 года самолет Ту-154М, сейчас летающий под флагом казахстанской авиакомпании «Аэротранс». В будущем Tez Tour планирует приобрести еще один лайнер. Поскольку туроператор уже владеет отелями и активно развивает агентскую сеть, складывается впечатление, что он имеет все компоненты для создания туристического предприятия полного цикла. Но впечатление обманчиво.

Конвейер против семьи

«МЫ ВСЕГДА ХОТЕЛИ создать не просто турфирму, а настоящий завод по производству туров», — объясняет Александр Буртин. Какие туры производить, было ясно с самого начала: конечно, в самую посещаемую нашими соотечественниками страну — в Турцию.

Будущие промышленники от туризма сами съездили туда на отдых и остались настолько довольны, что в 1994 году даже купили участок площадью 2 га в курорт-

ном городе Сиде в 60 км от Антальи (сумма сделки не раскрывается). Правда, тогда на нем так ничего и не построили, поскольку использовали землю как залог при получении кредитов для турбизнеса.

Работа российских турфирм, которые в первой половине 1990-х годов еще не переросли масштабы небольших семейных предприятий, строилась по-семейному. Вся информация заносилась в обыкновенные тетради. Отправляя запрос по факсу, сотрудники порой всерьез полагали, что он не прошел, когда листок выползал с другого конца аппарата. А самое главное — с первого обращения и до возвращения туриста с отдыха его постоянно вел один и тот же менеджер. Способствовала ли подобная система работы установлению доверительных дружеских отношений между сотрудником и клиентом? Безусловно. Но для конвейера она никак не подходила.

В Tez Tour, который появился на рынке в 1994 году, сразу было введено жесткое разделение труда: каждый отдел отвечал за свой участок работы, и менеджер, принимавший заявки, например, не занимался бронированием авиабилетов. По словам Синигибского и Буртина, это значительно повысило скорость обработки за-

явок. К слову, название Tez Tour переводится с турецкого как «быстрый тур». Чтобы сделать его еще и качественным, Tez Tour, в отличие от других российских туроператоров, не стал отдавать обслуживающие туристов за границей на откуп тамошним принимающим компаниям, а одновременно с офисом в Москве открыл свое представительство на курорте Анталья.

Этот шаг принес сразу несколько преимуществ. Во-первых, именно турецкий офис получил статус штаб-квартиры компании, тогда как московский объявили филиалом (чем, кстати, объясняется странная должность Синигибского, с которой он не расстался до сих пор, — генеральный представитель Tez Tour в России). Зарубежная регистрация головного офиса позволила туроператору снизить налоговые издержки, ведь в Турции, где доходы от туризма ежегодно составляют около \$18 млрд, власти дают турфирмам больше льгот. Во-вторых, это породило легенду, будто Tez Tour — крупная международная организация. При том что в 1994 году компания обслужила 6,5 тыс. туристов. Впрочем, в то время туроператоры с иностранным капиталом имели небольшие оборо-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ TEZ TOUR была основана в 1994 году и первоначально занималась организацией отдыха в Турции. Спустя три года к этому направлению добавился Таиланд. Таким образом туроператор рассчитывал сгладить сезонность бизнеса: летом продавал в основном Турцию, а зимой — Юго-Восточную Азию. Сегодня компания работает уже по семи направлениям. Помимо перечисленных это Египет, Испания, Куба, Доминиканская Республика и Россия. Список стран, из которых Tez Tour отправляет туристов на отдых, ничуть не меньше: Россия, Украина, Казахстан, Прибалтика, Болгария, Румыния. При этом в каждой стране Tez Tour действует через собственное представительство. Структура группы крайне непрозрачна. Сведения о владельцах не разглашаются, однако известно, что основателями и топ-менеджерами Tez Tour являются Александр Синигибский и Александр Буртин, познакомившиеся во время учебы в Московском инженерно-физическом институте. Согласно рейтингу газет «Коммерсантъ» и «Туринфо», оборот туроператора в 2006 году составил \$294,82 млн, что на 25,46% больше, чем годом ранее.

ты. Для сравнения: турецкая Pegas Touristik, вышедшая на российский рынок в том же 1994 году, в первый сезон отправила на отдых всего 5 тыс. человек.

Наконец, именно гиды Tez Tour предлагали туристам экскурсии, определяли, в какой ресторанчик те отправятся после осмотра достопримечательностей и в каком магазине купят сувениры. А по оценкам экспертов, эти неучтенные и не облагающиеся налогом доходы (на туристическом сленге extra) могли достигать суммы, сравнимой со стоимостью самой поездки. Что с лихвой покрывало расходы на содержание штаб-квартиры (по данным **СФ**, офис, скажем, из десяти сотрудников мог обходиться компании в \$20–25 тыс. в месяц).

«Собственный офис — это оптимальная система работы, — согласен генеральный директор туроператорской компании Sunrise **Дмитрий Мазуров**. — Работа через чужие принимающие компании — это вчерашний день. Она сохранилась либо на не очень массовых направлениях, либо если в стране существуют законодательные ограничения». Как, например, в Объединенных Арабских Эмиратах.

Поскольку «вчерашний день» в Tez Tour завершился лет на десять раньше, чем у большинства российских туроператоров, компания получила хорошую фору по времени. Сегодня штат офиса компании в Анталье насчитывает 1000 человек. Tez Tour контролирует 22–23% всего потока в Турцию из России, около 34% — с Украины, больше 50% — из стран Балтии и 70% — из Белоруссии.

Тратить деньги

В 2003 ГОДУ TEZ TOUR продавал недельные туры на Тенерифе (Канарские острова, Испания) от \$300. Аналогичное предложение главного конкурента на этом направлении — компании «Натали турс» — было в два-три раза дороже. Естественно, вскоре «Натали» пришлось пересмотреть ценовую политику. «На направлении резко упала рентабельность», — говорит **Владимир Воробьев**, президент «Натали турс». По его оценке, из-за вторжения Tez Tour его компания и другие «старожилы» направления, такие как VKO Travel и Viajes Arturo, недополучили в 2003 году в общей сложности примерно \$1 млн. Столько же потерял на демпинговых ценах и главный виновник. Тогда, чтобы обосновать эти потери, руководство Tez Tour называло внушающую оптимизм цифру — отдых на Канарских ост-

ровах приносит компании 7% оборота. Однако спустя четыре года отдел маркетинга Tez Tour говорит уже о совсем иных показателях — 0,1% оборота. Иначе говоря, если верить рейтингу «Коммерсанта» и «Турифо», на Канарах российский туроператор в 2006 году заработал около \$300 тыс. Если это правда, то компании вряд ли удалось компенсировать потери. Синигибский и Буртин по обыкновению предпочитают отшучиваться: «Нам пришлось уронить рынок, но такова плата за вхождение в новое направление. Должны же мы на что-то тратить деньги!»

Сегодня Tez Tour — это даже не завод, а целая промышленная империя. В группу входят около 30 компаний, расположенных в двух десятках государств. Примерно две трети из них занимаются отправкой туристов на отдых, треть — обслуживанием на курортах. Помимо Турции и Испании туроператор организует туры в Египет, Таиланд, Доминиканскую Республику, на Кубу, а с зимы 2006–2007 годов — в Ленинградскую область. Летом 2008 года туроператор планирует заняться организацией отдыха в Греции.

Так что «тратить деньги» основателям Tez Tour приходится постоянно, а вот рентабельность их бизнеса при этом такова, что становится не до шуток (по экспертным оценкам, средняя доходность туроператоров на массовых направлениях — 2–3% от выручки, и Tez Tour не исключение). «Немного не рассчитать при большом обороте и уйти в минус равнозначно смерти, — признает Александр Буртин. — Операторы производят скоропортящийся продукт с жестким сроком реализации. Не продал путевки — все „сгорело“. Вчерашние билеты сегодня никому уже не нужны».

Отель чужим туристам

КАК, СОХРАНИВ БОЛЬШИЕ ОБОРОТЫ, повысить доходность бизнеса? Теоретически крупные российские туроператоры знают ответ на этот вопрос. «При жесткой конкуренции и низкой рентабельности бизнеса операторы ищут дополнительные источники прибыли, — говорит генеральный директор компании «Капитал тур» **Инна Бельтюкова**. — Рост эффективности достигается за счет того, что все звенья — от туристического агента отправляющей и принимающей компаний вплоть до отеля и авиаперевозчика — соединяются в одну цепь».

Например, если туроператор владеет сетью турагентств, он экономит на агент-

НОУ-ХАУ

Компания Tez Tour:

- с самого начала работы ввела жесткое разделение труда между подразделениями;
- стала обслуживать туристов на курортах силами своих представительств;
- развивает в Турции сеть отелей под брендом Amara World;
- продает франшизу турагентствам;
- купила самолет Ту-154М для организации чартерных перевозок из Казахстана.

РЫНОК

ОБОРОТ РЫНКА выездного туризма в 2006 году туроператоры оценивают в \$5 млрд. Самое популярное направление у жителей европейской части России — Турция. По данным Федеральной пограничной службы, в прошлом году ее посетили 1,48 млн российских туристов. Помимо нее в первую десятку ведущих туристических направлений входят Египет (903 тыс. человек), Финляндия (562,6 тыс.) Испания (246 тыс.), Италия (245 тыс.). После введения с 1 июня поправок в закон «Об основах туристской деятельности» общее количество российских туроператоров сократилось с 10 тыс. примерно до 2 тыс., что, впрочем, не сказалось на расстановке сил. До 60% рынка приходится на долю 60 туроператоров. Лидерами по отправке россиян за рубеж являются «Инна тур» (оборот \$321 млн), Tez Tour (\$294,8 млн), «Натали турс» (\$290 млн), «Нева» (\$200 млн) и «Капитал тур» (\$175,9 млн).

ском вознаграждении, которое в среднем достигает 10% стоимости тура. Своя авиакомпания приносит ему дополнительно 2–3% прибыли. А рентабельность гостиничного бизнеса и вовсе составляет 15–20%.

Наиболее громко о намерении создать вертикально интегрированный туристический холдинг, оказывающий услуги полного цикла, на российском рынке заявило ВАО «Интурист». Однако, судя по поведению других крупных компаний и обмолвкам топ-менеджеров, к той же цели сегодня движутся «Капитал тур», «Инна тур», «Нева» и, наконец, Tez Tour.

В 2004 году у Tez Tour наконец дошли руки до участка в Сиде — компания построила пятизвездный отель Amara Beach на 315 номеров. Стоимость проекта составила \$26 млн, так что пришлось привлечь сторонние инвестиции. Были это банковские кредиты или долевое участие, руко-

Пляж на выбор

рейтинг предпочтений сотрудничества агентств с туроператорами*

Турция

27,4 Tez Tour

16,9 «Мострэвел»

14,8 «Корал тревел»

7,3 «Пегас туристик»

Испания

28,6 «Натали турс»

24,2 «Время-тур»

15,2 VKO Travel

13,8 Tez Tour

Египет

29,2 «Мострэвел»

27,8 Tez Tour

10,6 «Корал тревел»

9,7 «Пегас туристик»

* По итогам летнего сезона 2006 года
Указан процент от количества опрошенных турагентств

Источник: ИС «Банко»

водители Tez Tour не говорят. Срок окупаемости отеля Александр Синигибский оценивает в семь лет. «В среднем инвесторы ищут проекты, которые окупаются до пяти лет. Все, что дольше, — неинтересно, — считает член совета директоров управляющей компании Marco Polo Hotel Management **Виталий Шпаков**. — С другой стороны, все зависит от кредитных ресурсов. Возможно, в Турции условия иные».

Туроператору собственный отель выгоден тем, что его можно предлагать на эксклюзивных условиях, а это серьезный плюс в глазах розничных продавцов-турагентств. «Прошлую зиму отель проработал со средней загрузкой 54%, для низкого сезона — хороший показатель, — рассказывает Александр Синигибский. — Уже в мае вплоть до октября он был распродан на 87%». Правда, туристы самой Tez Tour обещивают всего 10% загрузки. Остальные — клиенты из Европы, которых управляют иностранные туроператоры, в частности такие гиганты, как TUI и Neckermann. Иметь дело с немцами, конечно, удобнее: в отличие от россиян, они предпочитают покупать путевки за полгода, а не в последний момент. С другой стороны, это значит, что приспособить гости-

ницы под прием своих туристов Tez Tour в полной мере так и не смог. Для сравнения: «Интурист», владеющий отелем Savoy Westend в Карловых Варах (Чехия), загружает его своими силами на 40%.

Как Синигибский и Буртин собираются дальше развивать гостиничное направление, известно только в самых общих чертах. Сегодня у Tez Tour уже четыре отеля, объединенных в сеть под брэндом Amara World, и компания изучает возможность открытия гостиницы в Египте. В будущем их количество должно достичь 40. В какой срок? «Ну, до пенсии!» — опять смеется Александр Синигибский.

Турагентские цифры

ПЕРСПЕКТИВЫ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ под брэндом Tez Tour не в пример ближе. Несколько лет назад компания предложила эффективным турагентствам «легкую форму франчайзинга»: создала call-центр, который принимал звонки и переадресовывал туристов в розничные турфирмы. Последние платили за эту услугу \$100 в месяц. В начале 2005 года Tez Tour трансформировал этот проект в полноценный франчайзинг. Размер ежемесячного роялти увеличился до \$500 (цифра может ме-

няться в зависимости от региона, в котором работает франчайзи). За это туроператор предложил партнерам свою вывеску, рекламную поддержку и возможность повышать квалификацию в тренинговом центре компании. В настоящее время под маркой «быстрого тура» работают около 80 розничных точек. А к концу 2007 года их число планируется довести до 200.

«Это закономерное развитие», — считает коммерческий директор турагентской сети «Магазин путешествий» **Александр Преображенский**. — Но чтобы франчайзинг был успешным, компании надо грамотно выстроить систему мотивации для турагентств. Необходим специальный отдел, сотрудники которого должны, я не побоюсь этого слова, любить турагентства и предоставлять им эксклюзивные условия сотрудничества. Потому что если, например, автодилер потеряет Audi или Volvo, это для него большая проблема. А в туризме такого нет — здесь все туроператоры производят примерно одинаковый продукт».

Эксклюзивным условием может стать все что угодно, будь то первоочередность обработки заявок или бутылка вина в номере для всех туристов, купивших тур через франчайзи, обучение их менеджеров или юридическая поддержка в конфликтной ситуации с клиентами. Однако создать из этих компонентов эффективную мотивационную систему очень непросто. Об этом свидетельствует негативный опыт франчайзингового проекта сети «Куда.ру» — самого громкого на российском туристическом рынке. Холдинг «Туральянс» (куда помимо сети «Куда.ру» входит и туроператорское подразделение ITS) так и не добился от франчайзи лояльности и в середине 2006 года принял решение выкупить их бизнес. Сегодня из 100 бывших партнеров «Куда.ру» остались считанные единицы.

Однако для Tez Tour приобретение агентств неприемлемо даже в будущем. «Хотите цифры? — интересуется Александр Синигибский. — Вот бизнес турагентства: нормальная комиссия — 10% оборота. 3–5% обычно уходит на скидки клиентам, остается семь. За год хорошее агентство дает оборот около \$1 млн. 7% — это \$70 тыс. Если в нем работают три человека — оклад директора \$1000 и два менеджера по \$500 — вот еще \$24 тыс. в год ушло. Добавьте налоги, осталось \$34 тыс. Расходные материалы, аренда, туда-сюда... Ну и где прибыль?»

Прибыль, однако, все-таки есть. Иначе, например, оператор UTE Megapolus Group вряд ли открывал бы собственные салоны по продаже туров «Мегаполус путешествий». По мнению **Ксении Рекшинской**, генерального директора управляющей компании «Мегаполус путешествий», решение Tez Tour не связываться с розницей продиктовано скорее тем, что туроператор работает на ограниченном числе массовых направлений. То есть, с одной стороны, предлагаемые компанией страны не покрывают всех потребностей тур-агентов, а с другой — огромные потоки требуют открытия сразу большого числа точек, что слишком трудоемко и накладно.

Залет с Казахстана

НАИБОЛЕЕ ОСТОРОЖНО Синигибский и Буртин рассказывают о третьем «цехе» своей «турфабрики» — авиационных активах. Возможно, боятся, что их опять не поймут. Информация о том, что Tez Tour отразил «крылья», появилась еще в августе 2005 года. Тогда российскому туроператору «инкриминировалась» покупка литовского национального перевозчика Lietuvos Avialinijos (LAL), который в тот момент обслуживал 45% пассажиров в Вильнюсском аэропорту. Реальность оказалась скромнее: Tez Tour вышел на рынок авиаперевозок только летом 2006 года, купив не авиакомпанию, а один самолет Ту-154М, который сейчас летает под флагом казахстанского «Аэротранса». Таким образом, сегодня Tez Tour — единственная российская турфирма, владеющая воздушным судном. Зато, по словам директора авиационного проекта инвестиционной группы АПРОСА **Бориса Шокурова**, подобная схема работы уже хорошо обкатана в сфере грузовых перевозок. «Многие люди, став владельцами воздушных судов, отдавали их авиакомпаниям, поскольку не имели свидетельства эксплуатанта, а сами занимались коммерческой эксплуатацией. Для Tez Tour это минимизация расходов при построении маршрутной сети и потоков из регионов».

Ту-154М может стоить от \$1 млн до \$3,5 млн в зависимости от комплектации и года выпуска, так что с учетом эксплуатационных издержек средства, вложенные в самолет, скорее всего, вернутся уже через два года.

Почему туроператор выбрал Казахстан, а не свой основной рынок — Россию? Ведь, пользуясь свидетельством «Аэротранса», Ту-154М может летать только по маршрутной сети, завязанной на Алматы, Астану, Актобинск и Кустанай.

«Если автодилер теряет Audi или Volvo, это для него большая проблема. А в туризме такого нет — здесь все операторы производят примерно одинаковый продукт»

По прогнозам Казахстанской туристской ассоциации, рост выездного турпотока из этой страны в 2007 году составит около 40%. А коммерческий директор авиакомпании «Атлант-Союз» **Вячеслав Илюшин** утверждает, что дефицит чартерной перевозки ощущается в Казахстане гораздо острее, чем в России: «Все нормальные самолеты там задействованы на регулярных маршрутах». Так что недостатка в пассажирах у Tez Tour не будет. В прошлом году Tez Tour отправил на отдых 15 тыс. туристов из Казахстана.

В России ситуация на «летном поле» обстоит иначе. Туристический рынок здесь гораздо статичнее: по данным Федеральной пограничной службы РФ, количество туристов, выехавших за рубеж в 2006 году, выросло только на 14,3%. Чартерные перевозки из Москвы на турецкие курорты уже

налажены авиакомпаниями «Трансаэро», «ВИМ-авиа», «Атлант-Союз» и другими, причем в основном на самолетах иностранного производства. «В Москве говорить о Ту-154 бессмысленно», — отмечает Борис Шокуров. А купить или хотя бы взять в лизинг Boeing или Airbus туроператору, скорее всего, не под силу. При самом оптимистичном раскладе иностранный лайнер обойдется в сумму от \$10 млн. К этому надо прибавить таможенные пошлины — 40% стоимости самолета. Кроме того, по мнению экспертов, долговая нагрузка Tez Tour сегодня и без того велика.

Построение туристического производства замкнутого цикла — затратный проект, который прибыль начинает приносить не сразу. Так что у Синигибского и Буртина есть все причины отшучиваться, когда речь заходит о конкретных цифрах. **СФ**



55%
компаний в России
ГОТОВЫ использовать
легальное
программное
обеспечение*



SOFTKEY.RU
Простой способ легализации
+7 (495) 775-1286

* по данным опроса покупателей Softkey.ru

S.HOLDING — ПЕРВАЯ И ПОКА ЕДИНСТВЕННАЯ СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ, РЕШИВШАЯ ТОРГОВАТЬ ФРАНШИЗОЙ. ПО РАСЧЕТАМ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», НЕОБЫЧНАЯ СТРАТЕГИЯ МОГЛА БЫ УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ СТРОИТЕЛЬСТВА В 60 РАЗ. НО ЗАСТРОЙЩИКИ ЗАПИСЫВАТЬСЯ В ФРАНЧАЙЗИ НЕ СПЕШАТ.

текст: **ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Панельный расчет



Пока застройщики возводят дома по франшизе S.Holding только в рамках московской муниципальной программы

Ноу-хау S.Holding кажется по меньшей мере странным. На территории РФ, по данным Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), действует около 230 франчайзинговых компаний.

Более 100 из них, утверждает главный менеджер РАФ **Валерий Перков**, работает в сфере розничной торговли, примерно 50 — в области общественного питания, а компаний, связанных с рынком недвижимости, в этом списке не более десяти —

это риэлтеры и фирмы, занимающиеся производством стройматериалов или ремонтом. S.Holding оказалась первой девелоперской структурой, которая заявила о намерении развиваться по франчайзингу.

К 2010 году компания планирует зарабатывать за счет франчайзинговых сборов \$400 млн в год, что, по словам **Игоря Романова**, генерального директора S.Holding, составит более половины валового дохода. Впрочем, уже сейчас ясно: продать франшизы на такую сумму будет не просто.

Вошел во вкус

В СЕРЕДИНЕ 1990-х владелец компании S.Holding **Алексей Шепель** решил купить квартиру. Проблема заключалась в том, что строительство понравившегося ему дома было заморожено из-за недостатка средств. Однако желание бизнесмена приобрести жилье было настолько сильным, что он решил сам выплатить необходимые для завершения проекта 40% стоимости и купил сразу восемь квартир: одну оставил себе, остальные продал. После чего, как заметил однажды сам Шепель, «во-

Желание Алексея Шепеля приобрести жилье было настолько сильным, что он купил сразу восемь квартир: одну оставил себе, остальные продал

шел во вкус». S.Holding, до того работавшая в сфере торговли (см. справку), перепрофилировалась в риэлтерское агентство. А в 1999 году вышла на столичный девелоперский рынок.

Вначале S.Holding строила панельные дома по чужим проектам: покупала права у проектных институтов, а детали заказывала на независимых комбинатах. Ситуация изменилась в 2003 году. Тогда компания обзавелась собственной производственной площадкой — ярославским заводом «Ярбетон» мощностью до 100 тыс. кв. м жилья в год — и купила пакет акций (меньший, чем контрольный) проектного института ЦНИИЭП жилища. Вложив \$10 млн, S.Holding создала собственную серию С-222 высотой до 17 этажей на основе более ранней разработки ЦНИИЭП жилища — серии 111-М. Позже к ней добавилась похожая С-220. А Госстрой выдал заключение, что именно S.Holding владеет правами на обе серии. В новых проектах изменились фасады домов (они стали кирпичными), внутренняя планировка и инженерная начинка дома.

Изменения произошли и в карьере самого Алексея Шепеля. Осенью 2003 года он занял стратегически важную высоту: стал гендиректором ГУП «Строймонтаж-М», имевшего отношение, в частности, к распределению дефицитной московской земли. А в начале 2006-го получил место начальника управления формирования градостроительных программ столичного департамента строительства. «Надеюсь, что он с работой справится, и это принесет пользу стройкомплексу, департаменту и Москве», — сказал по этому поводу непосредственный начальник Шепеля, руководитель департамента градостроительной политики Москвы **Владимир Ресин**.

Возможностей показать себя на новом месте у Шепеля было хоть отбавляй. Практически одновременно с его назначением стартовал национальный проект «Доступное и комфортное жилье — гражданам России». **Владимир Путин** потребовал, чтобы объемы строительства жилья в стране к 2010 году достигли 100–130 млн кв. м в год (в прошлом году было возведено всего 50,2 млн кв. м). Застройщики

на призыв, конечно, откликнулись: если в 2005 году количество введенных в эксплуатацию жилых площадей увеличилось по сравнению с 2004-м на 6,1%, то в 2006-м годовой рост составил 15,2%. Таких темпов строительный рынок не демонстрировал со времен ударных советских пятилеток. Однако даже при таком бурном росте застройщики вряд ли сдадут президентский «норматив». А если учесть, что, по словам самих участников рынка, в конце прошлого года некоторые дома принимались госкомиссией даже без верхних этажей (чтобы не портить статистики), картина кажется еще менее радужной.

Тут Алексей Шепель не упустил возможности «принести пользу стройкомплексу»: в начале 2006 года его компания объявила, что собирается передавать права на строительство домов своих серий по франшизе.

Муниципальная франшиза

ЕСЛИ РАССМАТРИВАТЬ идею Шепеля «с фасада», то она хорошо встраивается в президентский генплан. Ведь смысл инициативы S.Holding как раз в том, чтобы повысить активность застройщиков, в первую очередь небольших и региональных, дав им технологии строительства современных серий С-222 и С-220: готовую проектную документацию, а также оборудование для налаживания производства. «Минимальные вложения наших франчайзи на освоение производства мощностью 60 тыс. кв. м в год (12 десятиэтажных двухсекционных домов серии С-222 или С-220) составят 2–2,5 млн евро», — рассказывает Игорь Романов. Кроме того, франчайзи должен заплатить S.Holding 5% стоимости строительно-монтажных работ в качестве роялти.

Сегодня, по словам Романова, S.Holding продал франшизы примерно на 250 млн руб. Правда, пока компании удалось найти единомышленников только среди столичных чиновников: покупка франшизы является добровольно-обязательным условием для победы на аукционе по некоторым площадкам в рамках московской муниципальной программы. В 2007 году компании должны построить в столице

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ S.HOLDING создана в 1991 году. В начале существования торговала потребительскими товарами. С 1995 года начала оказывать риэлтерские услуги, а в 1999-м вышла на девелоперский рынок. В 2001-м выиграла тендер на право строительства в районе Северное Бутово около 140 тыс. кв. м жилья. На настоящий момент корпорацией S.Holding построено в общей сложности свыше 400 тыс. кв. м жилья. В состав S.Holding входят подрядная организация СМУ «Система», агентство «С-Риэлти», УК «Солярис», завод «Ярбетон», проектный институт ЦНИИЭП жилища и другие фирмы. По данным компании, ее оборот в 2006 году составил чуть более 1 млрд руб. Однако если сравнить с показателями конкурентов (площадь построенного жилья и выручки), по расчетам СФ, эти данные занижены примерно в 20 раз. Основным владельцем S.Holding является Алена Борисенко, супруга основателя компании Алексея Шепеля, ныне занимающего пост начальника управления формирования градостроительных программ департамента строительства правительства Москвы.

НОУ-ХАУ

Компания S.Holding:

- создала на основе серии 111-М новые серии С-222 и С-220, отличающиеся улучшенной планировкой;
- начала продавать франшизу на применение этих серий другим застройщикам;
- нашла поддержку со стороны правительства Москвы: до 2008 года по франшизе S.Holding в столице будет построено 550 тыс. кв. м муниципального жилья;
- с помощью региональных администраций пытается продать франшизу местным застройщикам.

РЫНОК

В ПОСЛЕДНИЕ пять лет объем жилого строительства в Москве практически не меняется. Ежегодно в городе вводится в строй около 5 млн кв. м жилья. Около 40–50% (2,2–2,5 млн кв. м) приходится на панельное домостроение. Главными игроками этого сектора являются пять компаний: СУ-155 (площадь построенного жилья в 2006 году составила 1,3 млн кв. м), ДСК-1 (1,2 млн кв. м), ГК ПИК (1,2 млн кв. м), корпорация «Главстрой» (500 тыс. кв. м), S.Holding (200 тыс. кв. м). Региональные рынки демонстрируют лучшую динамику, чем московский. Объем вводимого жилья в Нижнем Новгороде и Новосибирске ежегодно увеличивается на 15–20%.



Превратив девелопера в франчайзера, Игорь Романов рассчитывает заработать к 2010 году \$400 млн

И нашим и вашим

БОЛЕЕ реальный способ найти франчайзи — пойти в регионы, где, собственно говоря, национальная программа и предусматривает возведение большей части «доступного жилья». Массовая экспансия игроков столичного стройрынка началась два-три года назад. «К этому времени в Москве уже появился дефицит участков для строительства, а у застройщиков, наоборот, избыток мощностей», — объясняет директор по развитию компании «Бенефит инжиниринг» **Ярослав Козлов**. При этом, несмотря на колоссальную разницу в цене (в Москве 1 кв. м жилья стоит \$3,5 тыс. — в несколько раз дороже, чем во многих городах России), сегодня по доходности региональные проекты аналогичны московским — их рентабельность составляет примерно 20%. Дело в том, что в Москве городское обременение достигает 60% стоимости проекта, тогда как в большинстве регионов такой статьи расходов попросту нет.

У местных застройщиков, а стало быть, и чиновников приход москвичей большого энтузиазма не вызвал. Но франчайзинговая схема S.Holding и должна стать волшебным ключиком, позволяющим открывать региональные города. Вначале московская компания заключает с местными властями договор, согласно которому за свой счет проводит градостроительную подготовку земельных участков. Сюда входит подготовка архитектурного проекта и расчет затрат на прокладку коммуникаций. Затем площадка выставляется городом на аукцион, победитель которого заключает с S.Holding франчайзинговое соглашение. Таким образом, местные застройщики получают столичную технологию, чиновники — реализацию программы по строительству доступного жилья, а пришедшие москвичи — свои 5%. Кроме того, S.Holding снимает с себя все риски, связанные с продажей жилья.

«Это очень перспективная технология для регионов», — уверен министр по строительству и ЖКХ Саратовской области **Дмитрий Федотов**. Именно в Саратове, в микрорайоне «Солнечный-2», компания уже провела планировку территории, на которой будет построено 1,6 тыс. кв. м жилья, в том числе и домов серии С-220.

Следующим регионом, который освоит S.Holding, будет Ярославль — на строительном рынке этого города компания работает уже около пяти лет. А затем Астрахань, Новосибирск, Хабаровск — в общей сложности 14 регионов России.

по франшизе S.Holding 250 тыс. кв. м, в 2008-м — 300 тыс. кв. м. Это сопоставимо с объемом строительства самой S.Holding (200 тыс. кв. м в 2006 году). Однако амбиции компании идут гораздо дальше.

Час ПИК

В ЧИСЛО франчайзи S.Holding может войти один из крупнейших российских застройщиков — ГК ПИК (в 2006 году ввела в эксплуатацию свыше 1,2 млн кв. м жилья). Правда, не по своей воле.

В марте прошлого года ДСК-2, входящая в ГК ПИК, была отстранена от участия в конкурсе на право строительства жилого дома серии С-222 в районе Кунцево. В ответ ДСК-2 потребовала отменить результаты торгов. А «100 комбинат железобетонных изделий» («100 КЖИ», 51% которого принадлежит ГК ПИК) подал иск в арбитражный суд, где просил признать свои права на производство 222-й серии. Дело в том, что «100 КЖИ» еще с советских времен выпускал детали для серии 111-М и считал, что по праву преждепользования может производить и близкую к ней С-222. Однако обе тяжбы ПИК проиграл.

А вот Алексей Шепель, похоже, снова «вошел во вкус»: S.Holding решила не оста-

навливаться на достигнутом. По словам начальника правового управления S.Holding **Галины Суковицкой**, серия С-222 состоит из 250 железобетонных изделий, из которых примерно 95% полностью идентичны изделиям серии 111-М, и в дальнейшем компания планирует подавать иски по каждому изделию. «Берем конкретную деталь из 222-й серии, сравниваем со 111-й, и если они полностью совпадают, то оформляем патент», — объясняет Суковицкая.

В конце мая текущего года палата по патентным спорам Федеральной службы по интеллектуальной собственности уже признала право S.Holding на два изделия, использующихся в серии 111-М. И эксперты не исключают, что конечная цель многоходовки — полная остановка производства «100 КЖИ» (ежегодно комбинат изготавливает 120 тыс. куб. м сборного бетона). Вот тут-то S.Holding и собирается протянуть конкуренту руку помощи. «Не все так страшно: ПИК может приобрести у нас права пользования на общих основаниях (то есть купив франшизу. — **СФ**), — замечает Игорь Романов. — Но пока они на наше предложение никак не реагируют».

Однако участники рынка относятся к этим планам скептически.

Административный эксклюзив

«СЕЙЧАС в девелопменте нет ничего эксклюзивного, что можно тиражировать при помощи франчайзинговой схемы! — указывает коммерческий директор компании „СТ групп регион“ **Дмитрий Шмелев**. — К тому же серия С-222 на 15–20% дороже многих других, например той же П-44Т (панельная серия компании ДСК-1. — **СФ**). А что касается улучшенной планировки, то у каждой серии есть свои плюсы и минусы».

Интересная деталь: в свое время использовать франчайзинговую схему собралась компания «Пересвет-регион» при застройке НовоСоколовогорского поселка, расположенного все в том же Саратове (общая площадь — 150 тыс. кв. м жилья эконом-класса). Однако после подсчетов решили отказаться от этой идеи. «Схема вполне соответствует требованиям рынка, но ее применение возможно лишь при массовой застройке площадью более 300 тыс. кв. м», — говорит генеральный директор «Пересвет-регион» **Михаил Лубенец**. При меньших масштабах застройщикам невыгодно инвестировать в создание собственного производства.

А инвестировать придется. Детали для домов серий S.Holding способны производить лишь десять заводов, большинство из которых сосредоточены в московском регионе. Значит, потенциальному франчайзи, скажем, из Перми или Саратова, предстоит раздобыть собственный завод — либо строить его с нуля, либо купить и модернизировать уже существующий. Как признают в самом S.Holding, при строительстве нового завода покупка франшизы становится значительно менее рентабельной. Что же касается работающих производств, которые можно было бы купить и перепрофилировать, то их в России сегодня насчитывается около 200, причем многие уже входят в состав крупных строительных организаций и вряд ли будут проданы.

Кроме того, покупая или строя с нуля завод, франчайзи становится заложником серии, которая ему не принадлежит. Вложив в модернизацию производства 2–2,5 млн евро, ему трудно будет отказаться от франшизы, если ее условия вдруг изменятся, ведь завод в таком случае окажется просто бесполезным.

Наконец, энтузиазм коммерческих структур по отношению к проекту

«Сейчас в девелопменте нет ничего эксклюзивного, что можно тиражировать при помощи франчайзинговой схемы. А что касается улучшенной планировки, то у каждой серии есть свои плюсы и минусы»

S.Holding может сдерживаться и платой за франшизу. 5-процентное роялти за право строить серии С-222 и С-220 сопоставимо с ценой разработки абсолютно новой серии. А за готовые проекты застройщики обычно платят институтам 0,2% стоимости дома — примерно \$7 тыс. с десятиэтажного двухсекционного дома площадью 5 тыс. кв. м.

В итоге через полтора года со старта программы S.Holding только готовится подписать первое соглашение с некоей региональной компанией (ее название не разглашается), которая заинтересовалась проектом без «подсказки» со стороны чиновников. А чтобы выйти на запланированные объемы \$400 млн в год, компании, по расчетам **СФ**, необходимо продать

франшизу хотя бы 40 застройщикам, каждый из которых будет ежегодно вводить в эксплуатацию по 300 тыс. кв. м при себестоимости строительства \$700 за 1 кв. м. В совокупности это почти в десять раз больше, чем производят такие гиганты панельного строительства, как, например, ПИК или СУ-155. Конечно, франчайзинговому проекту S.Holding могут помочь аукционы, организованные по московско-саратовской модели. Однако тогда успех проекта будет зависеть не только от его коммерческих плюсов и минусов, но и от договоренностей с региональными чиновниками. Ведь если власти будут выделять выгодные участки под застройку только в нагрузку с франшизой, то последняя станет гораздо более желанной. **СФ**

Moscow Business School
Leadership Energy

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

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

БОНУС-КОД 495138 СКИДКА 5%

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

конкуренция

частная практика

Первопроходцы рынка автокредитования уступают дорогу новым агрессивным игрокам. В очередь за клиентами встают и автопроизводители — на прошлой неделе банковскую лицензию получил Toyota Bank.

Процент с колес

текст: **Юлия Гордиенко**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Российский рынок автокредитования растет ударными темпами. В 2002 году, согласно исследованию Business Vision, по кредитным схемам было продано около 70 тыс. автомобилей (объем выданных кредитов оценивался в \$650 млн), а в 2006-м в кредит было куплено уже около 750 тыс. машин на \$9 млрд.

Если тенденции сохранятся, то по итогам 2007 года россияне приобретут в долг уже каждый второй автомобиль, обещают эксперты. Руководитель блока «Автокредитование» Альфа-банка **Сергей Силантьев** уверяет, что рост на рынке автокредитов продолжится, ведь отечественный автомобильный парк пока далек от насыщения: в среднем в России на 1 тыс. человек приходится 200 автомобилей. Для сравнения: в Европе — 400 машин на 1 тыс. жителей, а в США — 750. Вдобавок значительную долю у нас составляют автомобили старше десяти лет — рано или поздно парк придется обновлять. А значит, место для роста пока есть.

Несмотря на это, уже сейчас рынок автокредитования довольно концентрирован. Хотя редкий банк, работающий на розничном рынке, обходится без программ по автокредитованию. На двадцатку крупнейших игроков в этом сегменте, по данным начальника управления автокредитования Русфинансбанка **Евгения Новикова**, приходится около 77% всех выдаваемых займов (в денежном выражении).

Автоэкспресс

ЦИВИЛИЗОВАННЫЙ рынок автокредитования в России начал формироваться после 2000 года, когда на него стали выходить крупные кредитные организации. «Уже тогда банки принялись создавать свои точки продаж непосредственно в автосалонах», — вспоминает Сергей Силантьев. В 2003-м, по данным аналитического агентства «Автостат», объемы кредитования «выстрелили» на 146%, в 2004-м — на 125%. Вскоре банки наводнили салоны автодилеров, ставшие для них тем же, чем являются сети бытовой электроники или крупные торговые центры для рынка экспресс-кредитования.

Последние, кстати, уже два года назад начали задумываться о том, чтобы начать выдачу автокредитов: потребкредитование оказалось довольно рискованным бизнесом, растущая просрочка вызывала желание сбалансировать риски, и автокредитование подходило для этого как нельзя лучше.

Правда, «потребкредиторы» вели себя на автомобильном рынке так же бесцеремонно, как и у себя «дома». Например, «Русский стандарт», начавший активно продвигать автокредитование в 2005 году, действовал по наработанной схеме, предъявляя лояльные требования к клиентам (зачастую не требуя даже справки о доходах), не обязывая страховать автомобиль по каско, но кредитую по более высоким, чем в среднем на рынке, ставкам. В итоге на конец 2006-го «Русский стандарт» лидировал по количеству выданных автокредитов: число заемщиков приблизилось к 200 тыс.

Активизировались и другие участники потребительского кредитования: буквально ворвался в автомобильный сектор Альфа-банк, увеличив в прошлом году кредитный портфель с \$385 тыс. до \$194 млн. Всерьез взялся за этот бизнес прежде далекий от какой бы то ни было розницы Промсвязьбанк (выдал автокредитов почти на \$160 млн), агрессивно на-

Самые дальновидные банки вышли напрямую на производителей — контракты с ними позволяют охватить почти всю дилерскую сеть

ращивали портфели лидеры рынка потребкредитования «Ренессанс Капитал» (около \$150 млн), МДМ-банк и Русфинанс-банк.

Демпинг от производителя

ПРИХОД НОВЫХ игроков привел к обострению конкуренции и, как следствие, к смягчению условий выдачи кредитов. Так, за несколько последних месяцев снизили проценты по кредитам Бинбанк, Московский кредитный банк, МДМ, «Уралсиб» и даже консервативный и неповоротливый Сбербанк. Сейчас средние ставки в валюте составляют 8–9%, в рублях — 12–15%. Снижение уровня ставок, по мнению участников рынка, наблюдается во всех клиентских сегментах. Одновременно с этим банки увеличивают сроки кредитования, повышают планку выдаваемых в кредит сумм, снижают, а то и вовсе отменяют первоначальный взнос и смягчают условия выдачи займов.

В 2004–2005 годах заметной тенденцией стали совместные программы банков и крупных дилеров, по которым дилеры частично компенсировали покупателям автомобилей процентную ставку. «Клиентам предоставлялись разные льготы, по некоторым программам переплата за автомобиль практически сводилась к нулю», — объясняет начальник управления розничного кредитования Международного московского банка **Андрей Князев**.

Но самые дальновидные банки вышли напрямую на производителей: контракты с ними позволяют покрывать фактически всю дилерскую сеть или ее крупную часть. Конечно, такое партнерство — счастливый удел крупных игроков, в основном банков с иностранным капиталом: зарубежные автоконцерны знают их по работе на Западе, а потому в России сторонам легче договориться.

В частности, Raiffeisenbank работает по такому соглашению с BMW и Ford Motor. «Ради роста объемов продаж производители готовы компенсировать часть стоимости кредитов, создавая таким образом уникальные по цене предложения на рынке», — говорит заместитель директора департамента розничного бизнеса Росбанка **Дмитрий Вечканов**. Ставки по таким кредитам заметно отличаются от предлагаемых конкурентами (даже с учетом дотаций от крупных дилеров) и составляют 3–5% годовых. Начальник отдела автокредитования Банка Москвы **Анна Боговалова** считает, что зачастую производители агрессивно настаивают на программе партнерского банка: «Дилер в первую очередь должен предлагать партнерскую банковскую программу».

Однако скоро на рынок автокредитования придут по-настоящему крупные «хищники». Уже сейчас о создании в России собственного финансового подразделения объявили сразу не-

сколько производителей: BMW, Daimler-Chrysler, Toyota (последняя на прошлой неделе как раз получила банковскую лицензию). Возможность обзавестись собственным банком рассматривают также General Motors и Renault-Nissan. Это может породить на рынке автокредитования настоящий демпинг. «Очевидно, что основной задачей таких банков станет не столько получение определенной прибыли, сколько обеспечение необходимых продаж автомобилей», — утверждает **Дмитрий Вечканов**. — И ставки по автокредитам могут опуститься до нулевой отметки».

Что же в таком случае останется российским игрокам? Дальше увеличивать срок кредитования (сейчас это шесть лет) не имеет смысла: по статистике, большинство автовладельцев меняют автомобили в среднем раз в четыре года. Увеличивать сумму кредита свыше \$200 тыс. также вряд ли потребуются: даже при помощи кредита немногие могут позволить себе покупку автомобиля за такие деньги. Единственный выход — и дальше смягчать условия выдачи кредитов, например, отказываясь от требования к регистрации в регионе, где приобретается транспортное средство, или не настаивая на страховании каско.

Те банки, которым будет тяжело договориться с официальными дилерами, смогут найти утешение в сегменте поддержанных автомобилей — например, в рамках спецпрограммы BlueFish компании «Рольф». Альфа-банк собирается предложить кредиты и на автомобили second hand. По подсчетам Business Vision, рынок бывших в употреблении машин иностранного производства к 2010 году может составить более 900 тыс. штук на общую сумму около \$11 млрд. Кроме того, полагает **Анна Боговалова**, до многих регионов аффилированные с производителями банки смогут добраться не ранее чем через два-три года. А значит, у российских игроков еще есть возможности для развития.

2150% — такой рост продемонстрировал российский рынок автокредитования за последние пять лет

Росбанк стал лидером рынка за счет чужих автокредитных портфелей



DPA/PHOTAS

Из всех бизнесов для Русфинансбанка важнейшим является автокредитование



ИТАР-ТАСС

Росбанк

Обладает самой крупной в России сетью отделений после Сбербанка, значительная часть которой досталась Росбанку в наследство от поглощенного им ОВК.

Объем выданных автокредитов в 2005 году*: \$837 млн

Объем выданных автокредитов в 2006 году*: \$1408 млн

Стратегия: достижение лидерства на розничном рынке, в том числе в автокредитовании.

Тактика: росту автокредитного направления способствовала сделка по слиянию с банком ОВК: к Росбанку перешел не только автокредитный портфель, но и огромное число розничных отделений. И это одна из главных причин лидерства Росбанка. Преимущественно играет на рынке экспресс-автокредитования, предлагая в том числе кредиты без первоначального взноса и обязательного страхования. Однако, по мнению конкурентов, Росбанк также пополняет свой портфель, выкупая автокредиты у средних региональных банков. В мае 2007 года полностью обновил линейку автокредитов, снизив процентные ставки.

Проблемы: по темпам роста заметно уступает ближайшим конкурентам — Русфинансбанку и «Русскому стандарту». Кроме того, условия выдачи кредитов предусматривают несколько ограничений: отсутствие частичного досрочного погашения, трехмесячный мораторий на полное досрочное погашение.

Результат: на протяжении нескольких лет Росбанк сохраняет звание самого «автокредитного» банка страны.

Новые цели: удержание ведущих позиций.

* данные компании

Русфинансбанк

100-процентная «дочка» банка Societe Generale. Банк создан по аналогии с европейской сетью потребкредитования Franfinance, входящей в группу SocGen.

Объем выданных автокредитов в 2005 году*: \$215 млн

Объем выданных автокредитов в 2006 году*: \$876 млн

Стратегия: специализируется на автокредитовании: это направление занимает 78% всего кредитного портфеля банка.

Тактика: в 2006 году «Русфинанс» купил банк «Столичный экспресс», перевел на свой баланс его автокредитный портфель, а также значительно расширил региональное присутствие (сейчас представлен в 67 регионах). Одним из первых на рынке запустил систему экспресс-оценки кредитоспособности клиентов и оформления кредитных договоров, а также создал команду риск-аналитиков.

Проблемы: недостаток на рынке компетентных специалистов осложняет привлечение кадров для быстрого развития в новых регионах. Необходимость модификации старых ИТ-систем или приобретения новых: те, что были закуплены год-два назад, не справляются с нагрузкой.

Результат: благодаря улучшению тарифной политики и стремительной региональной экспансии по итогам 2006 года стал вторым игроком как по объему, так и по количеству выданных кредитов.

Новые цели: развиваться быстрее, чем другие банки на рынке автокредитования.

2 млн автомобилей купили россияне в 2006 году — это на 20% больше, чем в предыдущем

При выборе стратегии в МДМ-банке предпочли умеренность и аккуратность

«Русский стандарт» выстроил автокредитный бизнес по образу и подобию экспресс-кредитования



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



PHOTOXPRESS.RU

МДМ-банк

На рынке автокредитования банк работает в течение пяти лет. Пока ему удалось обходить основных конкурентов в своем сегменте — Московский международный банк и Райффайзенбанк, — несмотря на то что те имеют серьезную поддержку западных акционеров.

Объем выданных автокредитов в 2005 году*: \$450 млн

Объем выданных автокредитов в 2006 году*: \$850 млн

Стратегия: в отличие от трех других лидеров рынка, банк специализируется на классическом автокредитовании, практически не заходя в область экспресс-автокредитов.

Тактика: тщательно проверяет заемщиков, что позволяет снизить риски невозврата. В итоге банк может предлагать более низкие процентные ставки. В октябре прошлого года МДМ провел секьюритизацию автокредитного портфеля на сумму \$430 млн. Сделка стала первой публичной секьюритизацией потребительских кредитов на российском рынке и была высоко оценена агентствами Standard & Poor's и Moody's.

Проблемы: выход производителей на рынок автокредитования может ударить по МДМ-банку, так как они будут специализироваться прежде всего в области низкорисковых займов.

Результат: построена широкая сеть дистрибуции. Несмотря на несколько консервативную стратегию, банк наращивает объем кредитного портфеля, приближающийся к \$1 млрд.

Новые цели: увеличение кредитного портфеля, развитие альтернативных каналов дистрибуции (конкретные направления в банке пока не уточняют).

«Русский стандарт»

Направление автокредитов лидер рынка экспресс-кредитования развивает около трех лет, выстраивая новый бизнес по привычным законам.

Объем выданных автокредитов в 2005 году*: \$90 млн

Объем выданных автокредитов в 2006 году*: \$700 млн

Стратегия: играет в нижнем и среднем сегменте рынка. Отсутствие жестких требований к заемщикам компенсируется высокими процентными ставками.

Тактика: банк делает ставку на сотрудничество с мелкими и средними автосалонами, торгующими новыми и поддержанными автомобилями (число торговых партнеров превышает 3 тыс.). Впрочем, в апреле этого года банк заключил партнерское соглашение с группой ГАЗ и запустил с ней совместную программу. Внедряет кредитные продукты без обязательного каско. Для продвижения автокредитования начал широкую рекламную кампанию, задействовав большинство носителей.

Проблемы: недостаточная узнаваемость среди целевой аудитории в качестве банка, предоставляющего автокредиты. Традиционно высокие ставки, отсутствие частичного досрочного погашения и штрафные проценты за полное досрочное погашение в первые три месяца. Высокий риск невозвратов.

Результат: В 2006 году «Русский стандарт» выдал около 200 тыс. автокредитов. Общий размер этого портфеля за время работы на рынке автокредитования превысил \$1,2 млрд.

Новые цели: укрепление позиций и выход в новые сегменты рынка, развитие продуктовой линейки и каналов продаж. **сф**

с35

идеи

заявка на будущее

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

Эксперты единодушны: в ближайшие десятилетия традиционные СМИ уйдут в интернет. Предметный мир, outdoor- и indoor-реклама станут лишь альтернативными источниками информации. Но и эти медиа разительно преобразятся.

Вторая всемирная

текст:
владимир устинов
иллюстрация:
александр житомирский

«Ж»

Как вам понравились наши маечки, купленные полгода назад, мистер Якамото? Давайте посмотрим, к лицу ли вам новый зимний свитер!» Электронная продавщица из фильма «Особое мнение», принявшая Тома Круза за японца, обманутая пересаженными глазами, — не такой уж фантастический персонаж.

Скоро консультанты будут идентифицировать людей, сканируя радужную оболочку глаза, а рекламные билборды — угадывать их настроение и тайные желания, демонстрируя подходя-

щий к случаю товар. «Это неизбежное и не слишком отдаленное будущее», — уверен Питер Шварц, президент Global Business Network (GBN), футурологического подразделения консалтинговой Monitor Group. Специалисты GBN моделировали рекламный рынок 2054 года по заказу Стивена Спилберга. Режиссер вдохновился перспективами технологий S&R (sense and respond — «восприми и отреагируй»), рекламной голографии и плазменных изображений, а их зрелищность и парадоксальность впечатлили зрителей. Но для рекламистов восторги аудитории не самоцель. Их продукт просто должен оказывать прогнозируемое воздействие на нужных людей. Маркетолог европейского офиса интернет-гиганта Google Шон Корнуолл уверен, что информационные технологии до неузнаваемости изменят облик традиционных медиа: «У них не так много проблем, просто потребители игнорируют нерелевантную рекламу».

В поисках клика

В НАЧАЛЕ 2007 ГОДА Google объявила о намерении запатентовать технологию демонстрации объявлений на уличных щитах. По замыслу разработчиков, рекламодатели смогут через интернет управлять арендуемыми поверхностями, менять содержание объявлений в зависимости от наличия товаров на складе и сиюминутной рыночной конъюнктуры. Сервис будет основан на технологии AdWords, доказавшей свою эффективность при размещении как коммерческих объявлений в интернете, так и classified в газетах. «Мы пробуем применить онлайн-философию к офлайн-носителям», — объясняет Шон Корнуолл.

Характерный признак интернет-философии — подсчет «просмотров» и «кликов». Одна из первых попыток сделать outdoor-общение с потребителем интерактивным была предпринята







Рекламисты хотят с помощью современных технологий заглянуть в глаза каждому потребителю, а еще лучше — прямо в мозг

в 1999 году. Тогда Американская ассоциация наружной рекламы (ОААА) провела масштабное исследование, в котором приняли участие десятки добровольцев, вооруженных очками ShopperVision производства одноименной фирмы. Очки, снабженные мини-камерами, фиксировали интерес людей к окружающим их предметам: о том, что главным объектом внимания исследователей были рекламные объявления, волонтеры не знали.

Результаты исследования пригодились теоретикам: например, выяснилось, что из объявлений, попадающих в поле зрения жителя города, замечается 74%, а читается 48%. Однако регулярно проводить подобные эксперименты гораздо дороже, чем установить «пиפל-метр» на телевизор пользователя или счетчик просмотров на интернет-страницу. ShopperVision так и не стала популярным инструментом, в то время как наступление высоких технологий на вещательные медиа продолжалось.

Предмет рекламы

«ПЕРСОНАЛЬНЫЕ МЕДИАЦЕНТРЫ, такие как, например, Mustek PVR, — это прототипы компьютеров будущего, которые объединят все сегодняшние СМИ: телевидение, прессу, радио — фантазирует доктор **Розл Вертегаал**, президент и CEO канадской Huuk Inc. — Мы приложим все усилия, чтобы наша технология была интегрирована в эти устройства».

Устройства Eyebox, которые Вертегаал разрабатывает с 1994 года, используют эффект «красных глаз», знакомый фотолюбителям. Отслеживая движения зрачка, подсвеченного инфракрасным лучом, по монитору, Eyebox может точно определить, на чем задерживается взгляд пользователя. Впрочем, прорывом эксперты считают девайс Eyebox2, который может «читать по глазам» с расстояния более 10 м. «Отличным рынком для устройства будет эмбиент-реклама, реклама в предметном мире: наружная, в помещениях, на транспорте, — считает основатель Huuk. — Вообще-то опытные образцы Eyebox2 у нас появились еще в 2005 году, но мы ждали, пока североамериканский рынок будет готов к новшеству». Рынок, по мнению компании, созрел в начале 2007-го. Устройство было выставлено на продажу по цене \$999: приобрести его могут как крупные компании, так и владельцы магазинчика, выставившие рекламный штендер перед входом.

По словам Вертегаала, толчком к созданию применимого на практике счетчика стал интерес, проявленный к разработке компанией Google. Впрочем, эксперты считают, что интернет-гигант имеет серьезные виды на долю рынка «наружки».

«Google экспериментирует, пытается стать единой точкой входа для рекламодателей, реализовать принцип „одного окна“ в рекламе,— считает **Игорь Ашманов**, генеральный директор компании „Ашманов и партнеры“. — Если завтра можно будет размещать рекламу на Луне, Google обязательно попробует». Правда, операторы наружной рекламы не уверены и в том, что эксперименты компания ведет в верном направлении.

Поднимите мне веки

«Я СЛЫШАЛ о технологии Eyebox. Она применима скорее в indoor-рекламе: у нее ограниченный радиус действия, а подсчитывать отдельные „клики“ часто бессмысленно,— говорит **Максим Ткачев**, управляющий директор News Outdoor Group.— Билборд 6 x 3 м, стоящий на Садовом кольце, видят ежедневно более 12 тыс. пар глаз. Нам гораздо интереснее, чьи это глаза!»

В интернете каждый клик принадлежит определенному IP-адресу. Опознавать на расстоянии радужную оболочку заманчиво, но, поскольку 2054 год еще не наступил, операторы склонны считать модель Спилберга не завтрашним, а послезавтрашним днем. Однако распознать принадлежность аудитории к той или иной социальной группе технологии позволяют уже сегодня.

Калифорнийская компания Alaris Media Network в 2002 году впервые установила несколько конструкций с устройствами «радиоперехвата»: сканер определяет частоту радиостанции, которую слушает водитель подъезжающей машины. Основатель и президент компании **Том Лэнгленд** рассудил, что социально-демографический портрет каждого водителя будет коррелировать с характеристиками аудитории радиостанций. Значит, на дороге можно установить светодиодные рекламные экраны, объявления на которых будут меняться в соответствии с интересами наблюдателя. Практика, однако, показала, что устанавливать такие конструкции имеет смысл лишь на улицах с низким трафиком. Это, учитывая высокую стоимость светодиодных экранов, просто расточительно. Возможно, ког-

Скоро консультанты будут идентифицировать людей, сканируя радужную оболочку глаза, а рекламные билборды — угадывать их настроение и тайные желания»

да появится «электронная бумага», позволяющая создавать недорогие динамические баннеры любой площади, технология Alaris Media окажется востребованной. На ее создание эксперты отводят не более пяти лет. Пока же в 2003 году Alaris Media, вложившая в проект около \$12 млн, была признана банкротом.

Впрочем, уже через год Том Лэнгленд основал другой бизнес — SmartSign Media. Сегодня компания владеет несколькими десятками крупных светодиодных конструкций, установленных в оживленных точках в пяти штатах. Радиосканеры в них не управляют показами рекламы, а просто фиксируют предпочтения потребителя, составляя его довольно точный портрет, который меняется в зависимости от дня недели и времени суток.

classified

ЛУЧШИЕ ФРАНШИЗЫ в РОССИИ



(495) 981-90-84
www.bizbroker.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

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

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Исследовать аудиторию наружной рекламы можно и более простыми способами. Сегодня у большинства есть мобильный телефон, и операторы сотовой связи могут отслеживать перемещения клиентов по улицам. По мнению Максима Ткачева, технология, которая позволит в реальном времени видеть «лицо» аудитории, появится в течение года-двух.

Интеграция реальности

«КОГДА МЕНЕДЖЕРЫ классических СМИ рассуждают о том, что значит для их бизнеса развитие технологий, чаще всего мы слышим слово „угроза“, — говорит Максим Ткачев. — Для прессы и телевидения угроза — это интернет-СМИ, для радио — iPod. А для out-of-home-медиа технологический рост — это масса возможностей усилить воздействие на потребителя».

Под термином out-of-home глава News Outdoor Group подразумевает не только уличные конструкции, но и рекламу в магазинах, общественных местах, на транспорте. В последние годы этот рынок бурно развивается: только за первый квартал 2007-го, согласно отчету Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), сегмент, пока не выделенный в отдельную графу, обеспечил категории «прочие носители» 39-процентный прирост оборотов. А по данным вице-президента АКАР и генерального директора компании «Витрина А» **Вадима Куликова**, с 2005 года рынок вырос не менее чем втрое. «Реклама, обращенная лично к потребителю, особенно если она сообщает ему о конкретных предпочтениях в местах продаж, очень эффективна, — поясняет Вадим Куликов. — Торговые организации совершенствуют системы логистики, которые становятся удобными и для доставки рекламных материалов, и операторы рекламы спешат этим воспользоваться».

Наступление рекламистов на ритейловые сети порождает новые носители. Так, в 2007 году сразу несколько компаний заявили о начале размещения видеорекламы на торговых автоматах. Японская Arrex Corporation, один из крупнейших вендинговых операторов, владеющая 35 тыс. кофейных автоматов, объявила о запуске проекта MediCafe. По замыслу разработчиков, плата за «клик», то есть рекламный контакт, получает сам потребитель. Составит она около 50 центов. Кофе в новых автоматах будет выдаваться бесплатно, но 20 секунд, пока напиток готовится, клиент машины будет смотреть или слушать рекламный ролик.

Пожоую разработку с похожим названием MediaCafe на российском рынке представляет ООО «Рувендор» — один из крупнейших импортеров торговых автоматов. Правда, здесь за кофе придется платить, а инициировать показ рекламы будет не потребитель: ролики крутятся по определенной программе. Установить мониторы, транслирующие рекламу, в торговые машины немецкой компании Spengler придумали россияне. Как утверждает генеральный директор «Рувендора» **Игорь Беленький**, производитель, вдохновленный идеей российского партнера, обновил линейку продукции, и в ближайшее время рекламные аппараты появятся на рынках стран Европы. А российский проект стартует, когда количество проданных аппаратов, объединенных в сеть, достигнет 200.

Угроза исчезновения

АУДИТОРИЮ MediaCafe и MediCafe будет характеризовать всего одна черта — это любители кофе. Но Вадим Куликов считает, что вендинговые машины открывают перед рекламода-

В далеком будущем исчезнут все медиа, останутся лишь интернет и «наружка». Впрочем, когда изобретут телепортацию, исчезнем и мы. Останется один интернет»

тем фантастические перспективы: «Если представить, что, например, оплачивая телефонный счет, мы идентифицируем себя при помощи банковской карточки или телефона, машине может быть открыт наш профиль: сведения о совершенных покупках, интересах, имеющихся скидках. И она будет показывать информацию, которая нужна именно мне и именно сейчас». Первые электронные консультанты явятся не как человекоподобные голограммы, а как торговые ящики, снабженные мониторами и соединенные друг с другом через интернет.

Хотя зависимость «физической» рекламы от всемирной Сети будет только расти, угроз со стороны интернета бизнес не видит. «Outdoor — особый рынок, тесно связанный с местоположением наблюдателя. Наши две отрасли, мне кажется, в обозримом будущем не будут пересекаться», — считает Игорь Ашманов. Операторы наружной рекламы уверены, что в будущем граница между «зонами ответственности» двух отраслей будет пролегать на пороге дома: внутри — электронные СМИ, снаружи — out-of-home-реклама.

«Человечество становится все мобильнее. А когда вы выходите из дома, то попадаете на нашу территорию, — говорит Максим Ткачев. — Интернет нам не конкурент, а, пожалуй, комплементарное, дополняющее наши носители СМИ. В далеком будущем исчезнут все медиа, останутся лишь интернет и „наружка“. Впрочем, когда изобретут телепортацию, исчезнем и мы. Останется один интернет». **СФ**

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



Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

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



спрашивайте книгу:

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

Коммерсантъ



Чтобы приучать будущих миллионеров к подобающему стилю жизни, производители задают уровень потребления в возрастной группе 0+.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Родители, готовые приучать своего отпрыска к роскоши буквально с пеленок, покупают не только дизайнерские ползунки. Самый модный аксессуар маленьких миллионеров — золотые соски. Пустышка It's My Binky за \$17 тыс. — продукт компании Personalized Pacifiers. «Это 14-каратное белое золото, украшенное 278 бриллиантами общим весом 3 карата», — говорит основатель и владелец компании **Матис Рибер**.

Если не учитывать стоимость безделушки, то в остальном это самая обыкновенная соска. Первый экземпляр был подарен **Брэду Питту** и **Анджелине Джоли** на рождение их дочери.

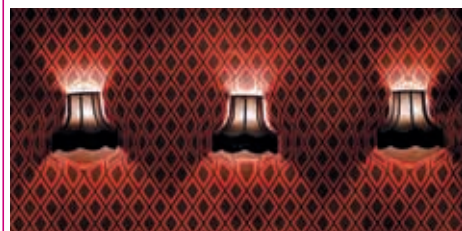
Сделанные на заказ в Швейцарии соски компании PlusUltra весят почти 70 грамм и производятся из чистого 19-каратного золота, в комплекте также бутылочка с золотой насадкой. Как говорят создатели, «детям она нравится». Стоимость люксовых подарков не разглашается.

Лошадка-качалка — что может быть банальнее для ребенка? Кажется, они в детстве были у всех. Но этот скакун значительно отличается от своих сородичей: 30-килограммовая «игрушка» сделана из золота. Как утверждают производители, большой вес здесь — заметное преимущество, потому что за счет него лошадка качается более мягко и удобно. Позволить своему малышу такое по-настоящему роскошное развлечение смогут далеко не все родители: поскольку игрушка сделана из 24-каратного золота, то и стоимость ее поражает воображение — \$1,28 млн. Японская ювелирная компания Ginza Tanaka пока произвела всего лишь один экземпляр, но, как говорят создатели, они готовы поставить дело на поток, если будет спрос. А к тому есть все предпосылки. В апреле этого года Ginza Tanaka поразила посетителей Базельской выставки платиновым роботом за \$250 тыс. По сути это обычная игрушка, состоящая из 89 частей, высотой 12,5 см и весом 1,4 кг, вот только голову существа по имени Gundam украшал бриллиант в 0,15 карата. □

Сюр на стенах

Компания Surrealien готова сделать на заказ обои, полностью разрушающие привычные представления о пространстве и стенах.

Все модели снабжены четким геометрическим рисунком, который причудливо изгибается, создавая эффект трехмерности. Чтобы заказать такие обои, надо сделать точный план комнаты. Дизайнеры возьмут образец рисунка и «изогнут» его вокруг выбранных объектов. Например, дверь как будто вдавится внутрь стены, а лампы или рамки для фотографий, наоборот, окажутся «на возвышении». Можно закрутить стену спиралью или сделать полукруглой. Печатают такие картины на обычном рулоне флизелиновых обоев. Их надо просто аккуратно наклеить привычным способом, главное — не сдвинуть, чтобы не нарушить визуальный эффект. □



Под замком

Тем, кто любит дорогие и хорошие напитки, но не хочет, чтобы бутылки опустошались без ведома владельца, интернет-магазин Paramount Zone предлагает специальную пробку с кодовым замком.

Если вы оставили початую бутылку на столе или в баре, но не желаете, чтобы ее содержимое досталось кому-то другому, надо только вставить в горлышко пробку и повернуть три колесика с цифрами. Теперь откупорить ее удастся лишь тому, кто знает шифр. Как считают производители, стильный гаджет хорошо использовать, чтобы не искушать детей втихаря попробовать то, что хранится в семейном баре. Стоит Lock Stop почти \$30. Главное при его использовании — не забыть шифр в пылу застолья. □



Каждая компания стремится на время проведения деловых и праздничных мероприятий сохранить привычную корпоративную стилистику. Если конгресс-центры и отели оказываются мелковаты, ивент-компании предлагают взять в аренду объекты посolidнее — от сада до государства. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Масштабная аренда



Сотрудники компании едут отдыхать в „свои“ деревню или город, которые полностью оформляются под запросы корпорации

Буквально за день Rent-a-Garden превратит в сад любое пространство, даже бетонную коробку склада или заводской цех

ность. Клиентами Rent a Village уже побывали Siemens, Hyundai, AEG и SAP. Проживание стоит в зависимости от выбора деревни и программы 250–400 евро в день с человека.

Новая концепция Шверцлера поразила всех: теперь он собрался «продать на время» целое государство — Лихтенштейн. Конечно, никто не выселит из города всех жителей, но администрация поддерживает идею Карла и готова на определенный период предоставить инфраструктуру арендаторам.

Голландский проект Rent-a-Garden заметно отличается и по масштабу, и по принципу организации дела, хотя основные клиенты опять же крупные фирмы. Компания предлагает не просто снять для мероприятия сад или часть парка, а привозит арендованную зелень на вашу территорию. Растения, цветы, садовые украшения и скульптуры — все это можно изготовить в соответствии с корпоративной стилистикой и идеей праздника. Буквально за день Rent-a-Garden превратит в сад любое пространство, даже бетонную коробку склада или заводской цех. Обойдется аренда зеленых насаждений от 300 евро за три месяца в зависимости от сложности исполнения и площади предполагаемого сада. По завершению срока специалисты заберут «оборудование» назад. Как считают основатели компании, Rent-a-Garden позволяет без особых забот создать оазис зелени и, что часто оказывается важным, менять его в короткие сроки. Услуга пользуется спросом как у ивент-компаний, так и у самих корпораций. □

«На Лихтенштейн уже есть спрос. Как минимум один покупатель нашелся», — говорит владелец и основатель ивент-компании Xnet **Карл Шверцлер**. Но имя того, кто готов впервые в истории взять в аренду целый город, пока не разглашается.

Идея пришла сыну владельца гостиничного бизнеса 11 лет назад, в июне 1996 года, с тех пор она успешно работает в четырех странах: Германии, Австрии, Швейцарии и Лихтенштейне. Карл подумал, что большим корпорациям сложно найти достойное место для проведения корпоративных мероприятий. «Отели слишком безлики, они уже ни на кого не могут произвести впечатление», — говорит Шверцлер, — поэтому мы решили, что будет удобно для выездов на природу предлагать нашим клиентам арендовать целую деревню».

Так в Xnet появилось подразделение Rent a Village, которое на сегодняшний день предлагает шесть деревень в Австрии, две — в Германии, одну — в Швейцарии и даже целое государство — Лихтенштейн. У каждого места своя специфика. Тирольское местечко Альпбах знаменито не только ландшафтом, видами и цветами, но и тем, что здесь проходил Европейский форум, — теперь многие компании могут похвастаться тем, что проводят свои конгрессы там, где побывали **Индира Ганди**, известные политики и лауреаты Нобелевской премии.

«Идея заключается в том, что сотрудники приезжают не в безликое место, а в „свою“ деревню — она полностью оформляется под запросы корпорации. Но при этом вокруг вас живое окружение, а программа может прекрасно сочетать элементы работы и отдыха», — рассказывает Шверцлер. На то время, пока хозяевами становятся компании, переименовывают улицы, заведения и магазины в зависимости от того, кому «принадлежит» мест-

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Довольно скоро привычные нам медиа сольются в одном маленьком мобильном гаджете. Он будет всегда подключен к интернету, а мы будем всегда подключены к нему”

Статус доступа

Однажды я засиделся на работе. Когда собрался выключать компьютер, было около двух часов ночи, и я написал в интернет-дневнике: «Хочется выпить, присоединюсь или присоединяйтесь». А потом понял, как это глупо. Те, кто сейчас сидят у компьютеров, не выпивают в барах, а те, кто выпивают, не сидят у компьютеров.

Тогда я подумал, что выходом из положения было бы завести сообщество, хотя бы в том же LiveJournal, где люди могли бы с мобильных устройств размещать короткие сообщения и с мобильных же их просматривать. Например, «Золотая вобла, 20.00–02.00. Пиво» или «Real McCoys, до 05.00, текила». Поговорить за жизнь, снять стресс, познакомиться, оторваться. Расширяя свой контактный лист и периодически размещая сообщения о своем статусе, можно было бы здорово оптимизировать транзакции в сфере досуга.

Наверное, тут стоил бы и дедовский способ — обзвонить адресную книгу мобильного. Но проблема в том, что человек на том конце провода всегда «черный ящик». Вечное несовпадение: где-то спят, где-то работают, где-то встают на работу. Пара звонков — и всякое желание пропадает.

И я рассудил, что проблему решило бы наличие статуса. Мы уже привыкли видеть в аске «на месте», «занят», «только по делу», «похищен инопланетянами». Компания Google встроила в почтовый сервис Gmail сервис мгновенных сообщений, и я всегда вижу там не только тех, кто в сети, но и их состояния (к слову, мое любимое — «туплю»). Как было бы здорово, если поддержку статуса переняли бы мобильные устройства. Все что здесь требуется — транслировать статус абонента и позволять его кастомизировать: «сиду в кафе, скучно», «едем за город», «идем на выставку» — «присоединяйтесь».

Или шире. Ведь если разобраться, вся наша жизнь — транслирование во внешний мир статусов. Поиск работы («открыт для предложений»), поиск спутника жизни («познакомлюсь с мужчиной до 40»), поиск друзей, увлечений, квартиры и смысла жизни. Встретиться, провести время, завести семью. «Развлеките меня», «поговорите со мной», «эй, кто-нибудь».

Довольно скоро привычные нам медиа сольются в одном маленьком мобильном гаджете. Он будет всегда подключен к интернету, а мы будем всегда подключены к нему. Я бы, правда, хотел, чтобы у этого гаджета была возможность выставлять статус. С разными временными горизонтами (от «с кем сходить на футбол» до «изменить жизнь») и для разных групп (от близких, коллег и владеющих испанским до жителей моего района и всего мира). Считается, что с каждым поколением людям все сложнее общаться. Но, может, это и не проблема? Личная коммуникация становится все больше ритуальной, чем содержательной. Доверим дело нашим статусам. Пускай они ведут переговоры и заключают договоры о намерении.

А мы появимся в момент подписания контракта. □

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



В современной экономике выигрывает тот, кто умеет проигрывать. Овладеть искусством проигрыша помогут самоорганизующиеся сети обмена знаниями.

текст: **Алексей Гостев**



Корпоративным менеджерам часто приходится слышать такую «мантру»: не бойтесь рисковать, относитесь терпимее к своим и чужим ошибкам. За этими призывами стоит понятная мысль: в обстановке крайней неопределенности успех все труднее просчитать.

Единственный способ преуспеть — «бросаться в омут с головой», совершать не до конца продуманные действия, среди которых лишь немногие приведут к успеху. В теории все согласны с таким отношением к риску. Но на деле провал становится просто провалом, а виновник — лузером.

Пауль Иске, вице-президент и директор по знаниям голландского банка ABN Amro создал Институт блестящих провалов (Institute of Brilliant Failures), насмотревшись на принятую в банке практику отказа в кредите предпринимателям, имеющим историю проваленных проектов. «Без провалов нет инновации. Есть огромная разница между людьми, потерпевшими поражение от собственной тупости, и теми, кто пострадал от непредсказуемости самих обстоятельств», — говорит Иске. В качестве критериев «блестящего провала» он предлагает следующие признаки: у потерпевшего крах есть четкая цель создания ценности; провал не должен быть результатом глупой ошибки; результатом должно стать обучение; у провала должна быть впечатляющая история.

В способности «блестяще проваливаться» у корпораций может появиться серьезный конкурент — сообщества, построенные по принципу open source. Как считает исследователь бизнеса **Клей Шерки**, сетевые сообщества гораздо более «эффективны» в качестве неудачников. Попытка в сетевом сообществе обходится дешевле, а страх провала — меньше.

Компании никогда не будут мириться с ошибками просто потому, что представляют собой замкнутые организмы с ограниченными ресурсами. Преимущество сетевых сообществ оказывается как раз их аморфность: их ресурсы практически не ограничены. Поэтому в способности к продуктивному лузерству корпорации всегда будут отставать. Шерки предлагает переложить бремя корпоративного риска на сетевые сообщества. «Разумные менеджеры никогда не будут пробовать все, что попало. Вместо этого они будут знать, когда делегировать обработку сложных задач со множеством решений сообществам или индивидам, которые готовы заниматься этим бесплатно, из стремления чему-то научиться», — говорит эксперт. □

Сет Годин, гуру маркетинга

В ресторанах California Tortilla можно выиграть у кассира в «Камень-ножницы-бумага» и получить скидку \$1. Расскажите продавцу смешную шутку — и получите бесплатный кофе. Можно разрешить сотрудникам call-центра давать приз «самому приятному» позвонившему. Почему бы нет? Худшее, что может произойти, — люди получают немного большее удовольствие от работы.

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

Реджина Линн, журналист

Как известно, на секс-товары приходится большая часть экономики Second Life. Недавно в Европе значительная часть игрового «порноконента» попала под запрет в рамках борьбы с педофилией и насилием. Виртуальный мир безопасен: присутствие реальных детей во «взрослых» зонах исключено, а изнасиловать кого-то можно только с его согласия. Но бизнес игры построен на запрете. Сами образы запретного вызывают негодование и заставляют вводить цензуру, которая не сулит игре ничего хорошего.

BLOG: Sex Drive
<http://www.wired.com/commentary/sexdrive>

Пол Кедроски, предприниматель

На конференции, посвященной интернет-стартапам, я собрал статистику: Google упоминали в своих презентациях две компании, Web 2.0 — тоже две, а Пэрис Хилтон — целых пять. Год назад мы бы только и слышали, что о Web 2.0. Сегодня настало время Пэрис Хилтон с метлой. Ее визит в тюрьму стал для меня «сменой вех». Блоги «для технарей» все ниже скатываются в рейтингах. Интернет стал желтым! Массы ломанулись в сеть, и вместе с ними придут очень большие деньги. Так что да здравствует Пэрис Хилтон!

BLOG: Infectious Greed
<http://paul.kedrosky.com>



Роб Макивен (на фото) в 1990 году пришел в Goldcorp, которую вскоре превратил из собрания маленьких золотодобывающих компаний в огромную, четко структурированную корпорацию. В октябре 2006-го назван Canadian Business Magazine «самым инновационным CEO». Под руководством Макивена капитализация компании за 14 лет выросла с \$50 млн до \$13 млрд.

Золотая мысль

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**Л**юди свои мозги положили на полку», — говорит **Роб Макивен**, CEO мексиканской горнодобывающей корпорации Goldcorp, вспоминая о кризисной ситуации на предприятии. В тот момент в успех его затеи на шахте Red Lake, которая считалась практически выработанной за 50 лет, не верил никто.

Облака над энергичным CEO стали сгущаться в 1996 году, когда он пробыл на своем посту лишь три года. Цена на золото падала, а стоимость добычи росла и достигла \$360 за унцию. Месторождения требовали немедленных вложений, а 180 рабочих — повышения зарплаты. После 46 недель споров и забастовок Роб собрал группу рабочих и сообщил им, казалось бы, очевидную истину: «Сначала деньги надо заработать, а потом уже можно их и поделить». Однако эта идея была воспринята без энтузиазма. Тогда Макивен решился на беспрецедентный в истории золотодобычи шаг. Для поиска новых месторождений он задумал привлечь новых специалистов — сторонних геологов. Акционеры восприняли эту идею как сумасшествие.

«В горнодобывающей промышленности основное правило — никому не давать свою геологическую информацию», — объясняет Макивен. До того, как он сам это правило нарушил, считалось, что данные о шахте по своей ценности сопоставимы со стоимостью самой шахты. Когда же Goldcorp зашла в тупик, Роб просто вывесил все карты и сведения с моделями шахты в 3D в свободном доступе в Сети, чтобы любой желающий мог найти «новое будущее компании». В итоге на призыв превратиться в золотоискателей откликнулись тысячи специалистов. Награда \$500 тыс. побудила многих из них инициировать серьезные исследования. Квест под названием «Где мы найдем следующие 6 млн унций?» не только вывел корпорацию из кризиса, но и стал беспрецедентным случаем в отрасли.

Брошенный вызов принес свои плоды: используя выложенную в Сеть информацию, «старатели» выдвигали предложения, а компания решала,

какие из них проверить на практике. «Очень скоро все повернулось совсем иначе: Red Lake стала богатейшей шахтой в мире», — вспоминает Макивен. Тактика себя оправдала: в самых неожиданных местах были найдены запасы, добывать которые можно было с гораздо меньшими затратами.

По словам Роба Макивена, он извлек из этой истории два урока. Первый — «чем больше ты даешь, тем больше получаешь», второй — «обходи стороной традиционную мудрость». «Надо искать те фундаментальные основы промышленности, которые никто никогда не оспаривал, и подвергать их сомнению», — считает Роб, — только так вы откроете новые перспективы и добьетесь результатов, которых от вас никто не ждал».

В 2008 году заработает самое крупное в Мексике и во всем мире месторождение золота и серебра Пеньяскито, принадлежащее Goldcorp, а также найденное благодаря усилиям ученых из интернета. Поразительно, но 80% проверенных предположений золотоискателей попали в цель и принесли компании в общей сложности более \$3 млрд дохода. Недавно 57-летний бизнесмен ушел с поста CEO корпорации и возглавил крупную золотодобывающую компанию US Gold, а также несколько собственных проектов и компаний. По его словам, осталось еще слишком много золота, чтобы он мог спокойно быть почетным пенсионером и наслаждаться былыми успехами. □

Чистый бизнес

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Я выходил на улицу и видел, как люди поливали свои машины из пластиковых бутылок, проткнув в крышке дырку. Или просто так, из горлышка. Вот тогда и подумал: это же просто неудобно», — рассказывает **Алексей Чудин**, один из основателей компании «Автоэлектропласт», выпускающей индивидуальные мини-мойки для машин.

В 2002-м вместе с другом **Андреем Морозовым** Алексей начал работать над созданием уникальной модели. Недоучившийся строитель и владелец магазина автозапчастей Морозов и обувщик со средним образованием Чудин решили придумать, как сделать простой аппарат, при помощи которого легко и быстро можно вымыть машину в «походных» условиях. К работе над идеей привлекли инженеров и специалистов по компьютерному моделированию. На создание первого образца ушло два года и около 1 млн руб. «Комья грязи мини-мойкой, конечно, не уберешь, — отмечает Андрей Морозов, — но освежить машину, отмыть стекла, номера, быстро привести автомобиль в приличный вид — сделать это легко». Мини-мойка Морозова, по сути, та же бутылка, она крепится к «пистолету» с небольшим электронасосом, работающим от прикуривателя. Струя, которую «выстреливает» запатентованное изделие, достигает семи метров, что устраивает даже водителей двухэтажных автобусов: им устройство без проблем позволяет мыть стекла. Бутылку можно заправить как просто водой, так и специальными чистящими средствами.

К концу декабря 2004 года партнеры сделали партию из 500 штук и привезли показать образцы знакомому на авторынке. «Пока мы ему рассказывали, как и что, вокруг собрался народ, — говорит Андрей. — За полчаса мы распродали по 500 руб. все 20 штук, которые захватили с собой».

Сейчас в рознице мини-мойка стоит от 700 до 1500 руб. Кроме того, что Морозов продает товар через собственный магазин, основателям «Автоэлектропласта» удалось выйти в крупные сети, например «Авто 49» и «За рулем». «Рекламный бюджет у нас небольшой, в среднем около 15 тыс. руб., мы размеща-

Придумав струйную мини-мойку, основатели «Автоэлектропласта» избавили автолюбителей от необходимости таскать воду ведрами

план действий

- увеличение территории сбыта, выход на рынки стран ближнего зарубежья
- адаптация усовершенствованных моделей на базе основного изобретения
- расширение производства

ем рекламу в интернете и специализированных изданиях, — объясняет Андрей. — Тут проще один раз приехать и показать, как это работает, — эффект лучше. Ни разу никто не сказал, что изобретение бесполезное. Особенно женщинам нравится, что можно помыть машину, не перепачкавшись». Западных аналогов у подобной мини-мойки, по словам Морозова, не существует: есть оборудование, которое работает от сети и постоянного источника воды. Но такие устройства гораздо больше по размеру и весу и не предназначены для того, чтобы просто бросить их в багажник и всегда возить с собой.

За первый год продаж небольшой бизнес полностью окупился. Сейчас «Автоэлектропласт» заказывает детали на стороне, а собирают продукцию четыре сотрудника (каждый — от 30 до 50 штук в день). «Товар сезонный, большой спрос в конце весны и начале осени, в среднем у нас продается 2–3 тыс. мини-моек, — поясняет Морозов, — а летом люди считают, что машина не так пачкается, можно обойтись».

Сейчас производители мини-моек выходят на зарубежный рынок, поставляя свой товар на Украину, в Грузию, Канаду и другие страны.

«Спрос есть, так что в ближайшее время надо увеличивать объемы производства», — планирует Морозов. В августе изобретатели хотят расширить линейку и выпустить специальную модель «пистолета» для садоводов — с регулировкой напора, угла струи и рассеивателем, а также аккумулятором, чтобы сделать устройство автономным. □



ALAMY/PHOTAS



лаборатория

ПЕРЕМАНИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

похороны брэндов → с53
смена кадров → с58

Чтобы получить чужих клиентов, компании идут на любые ухищрения. «Секрет фирмы» исследовал и систематизировал самые креативные способы перехвата.

Перехват-менеджмент

текст:

оксана царевская

иллюстрация:

иван величко

Переманить чужих клиентов, а потом их же руками расправиться с конкурентами? Это мечта любой компании. **Гай Кавасаки**, автор книги «Как свести с ума конкурентов», приводит в пример виртуозный финт одной сетевой пиццерии из американского штата Колорадо. Когда компания решила освоить новые рынки и вышла на территорию другого штата, то объявила, что те клиенты, которые вырежут из телефонного справочника и принесут два рекламных объявления других пиццерий, получат бесплатную порцию пиццы. За несколько дней большинство телефонных книг, валявшихся в будках телефонов-автоматов, лишились страниц с рекламой местных конкурентов. А любители бесплатной пиццы заодно близко познакомилась с креативными пришельцами из Колорадо. Так компания не только нанесла урон чужой рекламе, но и «села на хвост» маркетинговым действиям конкурентов.

Еще один остроумный способ перехватить чужих клиентов знают в Самаре: достаточно просто переехать в офис конкурента. «Несколько лет назад одна самарская стоматологическая клиника решила перебраться в более просторный офис поближе к центру, — рассказывает владелец портала Estidea.ru **Андрей Малыгин**. — На ее старое место быстро въехали соперники, сохранили телефонные номера и постарались не очень сильно изменить рекламную вывеску. Стоит ли говорить, что многие клиенты съехавшей клиники даже не заметили подмены?»

«Верных клиентов не бывает, как и вечного двигателя или постоянной любви, — утверждает независимый бизнес-консультант **Георгий Кавалеров**. — А стало быть, любой клиент моего конкурента — потенциально мой клиент».

СФ насчитал три самых распространенных способа переманивания клиентов. Первый — нахальный: собирать боевые трофеи прямо на чужой территории. Второй — войти в личный контакт с клиентом и склонить его к «адюльтеру». Наконец, третий — самый грубый: переманить сотрудников другой компании, а с ними и клиентов.

с49





Размещение «перехватнической» рекламы на территории противника — один из любимых приемов ритейлеров

«Попробуйте приблизиться к чужому клиенту настолько, что можете с ним „пошептаться“! Вас тут же обвинят в разбое»

Игра на выезде

ОБЩЕИЗВЕСТНО, ЧТО КЛИЕНТ — важнейший актив любой компании независимо от того, продает она нефтяные вышки или же предоставляет услуги по выгулу собак. Но так как на рынке этот ресурс конечен, рано или поздно компании приходится заглядывать на чужих клиентов. Пытаясь переманить их к себе, игроки используют самые разные аргументы: лучшую цену, лучший сервис, более удобное место, подарок, наконец. Называется это, как правило, привлечением новых клиентов, но особо дерзкие и бесцеремонные действия способны заработать компании репутацию «перехватчика».

«В течение 10 минут на экране телевизора могут появиться ролики сразу нескольких компаний-конкурентов. Однако игроки терпимы к попыткам перехвата своих клиентов в телеэфире, — говорит Кавалеров. — Но попробуйте приблизиться к их клиенту настолько, что можете с ним „пошептаться“! Вас тут же обвинят в разбое».

«Пошептаться» с чужим клиентом не так уж и сложно. Для этого не требуются многомиллионные рекламные бюджеты. Порой

достаточно просто подъехать к чужому офису. Например, в ноябре 2003 года у некоторых отделений Сбербанка появились сотрудники Альфа-банка. Раздавая рекламные буклеты, перехватчики сообщали, что избежать очередей при оплате коммунальных услуг можно в отделениях Альфа-банка Экспресс, офисы которого как раз неподалеку.

Как говорит директор по стратегическим коммуникациям компании MarketUp **Антон Сасковец**, размещение перехватнической рекламы на территории противника — один из самых распространенных приемов среди ритейлеров. «У торгового комплекса „Пятая авеню“ сейчас стоит огромный билборд с рекламой прямого конкурента — торгового центра „Шука“. Причем между этими торговыми площадками всего лишь одна станция метро», — рассказывает Сасковец.

Еще недавно этот прием вовсе не использовался в игорном бизнесе — рядом с казино можно было встретить рекламу другого игорного заведения. Расчет был простой: проигравшийся в пух и прах

человек, как правило, связывает свою неудачу с конкретным казино. «Поэтому когда на выходе из „несчастливого“ заведения он видит рекламу другого клуба, у него может появиться иллюзия, что вот там как раз и прячется удача», — объясняет Антон Сасковец.

Есть контакт

НО САМЫМ ЭФФЕКТИВНЫМ КАНАЛОМ КОММУНИКАЦИИ у маркетологов считается прямой контакт с чужим клиентом: по телефону, по почте или на очной встрече. Уже полгода сотрудники поисковой системы «Вебальта» общаются по телефону с клиентами «Яндекса», Google и «Бегуна» и предлагают им разместить контекстную рекламу в своей системе. По словам генерального директора «Вебальты» **Алексея Гурешова**, за это время компания смогла получить около 1500 заказов. Но как ни странно, проблем с конкурентами у Гурешова нет: «Мы не покушаемся на их долю. Для клиентов мы не замена „Яндексу“ или Google, а просто дополнительная рекламная площадка».

Однако та же самая тактика в условиях высококонкурентного рынка действует как красная тряпка. Так, летом прошлого года страховая компания РОСНО пожаловалась в нижегородское отделение ФАС на СК «Русский мир», заявив, что та переманивает ее клиентов. Суть претензий заключалась в том, что «Русский мир» вступил в прямой контакт с клиентами РОСНО. Рассылая электронные письма и обзванивая клиентов, у которых заканчивался срок действия договоров ОСАГО, страховщик предлагал при заключении договора подарки и скидки.

Вообще-то у «Русского мира» была другая возможность заявить клиентам РОСНО о себе и своих подарках — повесить весь город рекламой. «Но директ-маркетинговая кампания, безусловно, менее затратна и более эффективна», — говорит Кавалеров.

Еще один игрок, замеченный в чрезмерном внимании к чужим клиентам, — компания «Вымпелком». С 2005 года оператор обзванивал абонентов других компаний, предлагая бесплатно опробовать новые тарифы. Эффективностью в «Вымпелкоме» довольны: например, прошлогодняя акция позволила оператору получить на постоянное обслуживание около 35% чужих абонентов, получивших это предложение. Немудрено, что такой прием не понравился другим операторам. В разное время недовольство маркетинговой политикой «Вымпелкома» выражали МТС, «Мегафон» и поволжский оператор СМАРТС.

Жалобы были услышаны. Чуть больше месяца назад согласительный комитет при ФАС постановил, что акция по обзвону чужих клиентов не соответствует нормам делового оборота и этики. И хотя юридических оснований прекращать эту акцию не было, «Вымпелком» ее прервал. Однако в компании уверены, что переманиванием чужих клиентов не занимались. «Мы не звонили и не предлагали выкинуть, скажем, SIM-карту МТС и перейти на обслуживание к нам», — говорит руководитель отдела по внедрению решений целевого маркетинга ОАО «Вымпелком» **Алексей Кушкин**. — Мы просто доносили до потребителей информацию о наших предложениях».

Впрочем, почта и телефон — это не самые изощренные каналы коммуникации с чужим клиентом. Особенно если клиент — McDonald's, а перехватчик — небольшое маркетинговое агентство, которое хочет его обслуживать. Здесь могут потребоваться нестандартные приемы. «Несколько лет назад одно швейцарское агентство довольно занятно „ухаживало“ за потенциальным клиентом», — рассказывает партнер агентства Connexions

«Высший пилотаж в перехвате способны проявить вовсе не конкуренты, а ваши же сотрудники, решившие, что переросли и учредителей, и свою зарплату»

Александр Гайкалов. Оно выяснило домашние адреса руководителей швейцарского McDonald's и по пути их следования на работу выставило билборды. На них был размещен единственный вопрос, адресованный по имени к каждому из руководителей потенциального заказчика: «Почему Вам нужно с нами работать?»

А по приезду в офис топ-менеджер находил факс с ответом, каждый раз содержащий новый убедительный аргумент. Правда, швейцарские маркетологи не преуспели — видимо, менеджерам мирового лидера фаст-фуда такая избирательность показалась чрезмерной.

Есть еще один маркетинговый инструмент, предназначенный для перехвата, — программы лояльности. Правда, считается, что основной целью компании, запускающей собственную программу, является как раз не переманивание чужих клиентов, а удержание собственных. Однако, как говорит **Владислав Ус**, генеральный директор компании «ЛМ-консалт», которая занимается разработкой и внедрением программ лояльности, заказчики всегда настаивают на том, чтобы программа работала и на перехват чужих клиентов. «Кроме увеличения объема продаж, величины среднего чека и частоты покупок, в наших бизнес-планах всегда фигурирует такой показатель, как прирост клиентской базы, в том числе и за счет чужих клиентов», — говорит Ус.

Раздел кадров

ВЕСЬМА СПОРНЫЙ С ЭТИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, но тем не менее крайне распространенный способ массового увода клиентов — переманивание сотрудников конкурента.

«У нас был случай, когда мы смогли увести у соперника значительную часть его самых крупных клиентов», — рассказывает генеральный директор компании «Хорс21» **Юрий Большаков**. История напоминает сюжет шпионского романа на производственную тему. Сначала в штат конкурента (компании, занимающейся выставочным туризмом), устраивается «разведчик» — милая общительная де-

вушка. За два месяца ей удастся узнать всю информацию о sales-менеджерах: кто сколько получает, кто каких клиентов «ведет», и самое главное — кто чем недоволен.

Выясняется, что чемпион по клиентам — 38-летняя женщина, проработавшая в компании больше семи лет. На ее долю приходится почти 70% всех крупных заказчиков. Правда, ей же выпали многочисленные проблемы, одна из которых — полное отсутствие карьерных перспектив: над ней царит «номенклатура» — родственница гендиректора. Самая слабая точка найдена — так компании-перехватчику достался очень ценный сотрудник, а заодно и почти все «его» клиенты.

Конечно, использовать такой прием на массовом рынке бессмысленно. Может быть, PepsiCo и мечтает увести у Coca-Cola всех ее потребителей, но вряд ли ее менеджерам придет в голову заниматься для этого перевербовкой кадров. «Это работает в основном на рынке b2b — там, где продают цемент, маркетинговые исследования или деньги, — говорит Кавалеров. — И особенно это актуально там, где клиент привязан не столько к брэндю компании, сколько к ее менеджерам».

В октябре прошлого года Citibank затеял судебное разбирательство с бывшими сотрудниками своего сингапурского подразделения. Они работали в местном подразделении private banking (обслуживание богатых клиентов) Citigold, и, перейдя на работу в UBS, переманили с собой клиентов. Неизвестно, было ли это спланировано самой UBS, но Citibank подал иск, утверждая, что вместе с тремя бывшими сотрудниками в UBS ушли 20 клиентов с депозитами на 50 млн сингапурских долларов (\$32 млн). По мнению экспертов, в суд Citibank обратился в первую очередь затем, чтобы у других сотрудников не возникло желания перебежать к конкурентам. А такой соблазн мог возникнуть — вознаграждение, которое предложил UBS некоторым из перебежчиков, было на 60% больше, чем в Citibank.

Инструкция для перехватчика

Анализ конкурента

— Оцените конкурента: почему клиенты сейчас работают с ним, а не с вами. Есть ли у конкурента преимущества (меньшая цена, лучший сервис, бонусная программа и т. д.)? Для этого стоит использовать не только информацию из открытых источников. Существенно расширить кругозор помогут беседы (или фокус-группы) с клиентами соперника, а также разведанные. Есть примеры, когда вендор вывозит в так называемые инсентив-туры не только своих дилеров, но и дилеров других компаний — чтобы отдохнуть и познакомиться поближе.

— Оцените возможную реакцию конкурента на вашу кампанию по перехвату. Если у него окажется больше ресурсов, то ответ сможет свести на нет все ваши усилия. Не исключено, что если конкурента очень разозлить, то можно еще и лишиться собственных клиентов.

Анализ рынка

— Оцените резонанс, который может вызвать среди чужих клиентов кампания перехвата. Ошибка может стоить вам репутации.

— Оцените, как отреагируют на ваши действия другие игроки. Не исключено, что ваша агрессия сплотит их, и вы окажетесь в блокаде.

Анализ своих ресурсов

— Работа с новыми, перехваченными у конкурента клиентами потребует новых сил. Необходимо еще раз проверить, удовлетворены ли сотрудничеством ваши старые клиенты.

— Еще раз подумайте: не станет ли чужой клиент для вас обузой?

«Верных клиентов не бывает, как не бывает вечного двигателя или постоянной любви. Значит, любой клиент моего конкурента — потенциально мой клиент»

На нашем рынке есть не менее впечатляющие примеры эффективной перевербовки. В начале 2006 года УК «Альфа-капитал» стала терять сотрудников. Сначала перешел в Газпромбанк главный управляющий директор компании **Анатолий Миллюков**. За ним потянулись другие — всего около двух десятков человек. В октябре прошлого года председатель совета директоров УК «Альфа-капитал» **Андрей Косоков** оценивал потери от исхода управленцев в \$50 млн.

«Высший пилотаж в перехвате способны проявить вовсе не конкуренты, а ваши сотрудники, решившие, что переросли и учредителей, и свою зарплату», — уверен Кавалеров. Последствия для компании от такой переоценки ценностей наемным менеджером могут оказаться катастрофичными — вплоть до потери бизнеса.

Но иногда клиенты становятся своеобразной эстафетной палочкой, а процесс их увода напоминает цепную реакцию. В некоей компании, занимающейся производством и поставками электродов для нефтегазового сектора, один из менеджеров решил пуститься в самостоятельное плавание. Он подговорил своего партнера, sales-менеджера той же компании, увести с собой «жирных» клиентов. Получилось, что в их новой компании два уведенных клиента делают треть оборота. Но теперь акционеры новой компании живут в тройном страхе: боятся службы безопасности своего прежнего работодателя, тратят уйму времени на слежку за своими сотрудниками и избегают всех внешних контактов. Их страхи небеспокойны. Наемные менеджеры новой компании, чувствуя, что им не доверяют, уже начали «обкусывать» бизнес. Предварительно открыв свою фирму, из компании ушел гендиректор. И не один, а вместе с двумя сотрудниками. Не исключено, что скоро наступит очередь и тех самых «уведенных» клиентов.

Все это лишний раз доказывает: скидки, рекламные войны и ключевые сотрудники побеждают любого клиента, если только им не противостоит мощное оружие — например, сильный бренд. **СФ**

МАРКЕТОЛОГИ НЕ ВСЕМОГУЩИ. И ЕСЛИ РЫНОК ПОДПИСЫВАЕТ БРЭНДУ СМЕРТНЫЙ ПРИГОВОР, КОМПАНИИ ОСТАЕТСЯ ПОХОРОНИТЬ МАРКУ С МИНИМАЛЬНЫМИ РИТУАЛЬНЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ. текст: Владимир Устинов

Отстрел покойников



валяется в судьбу даже откровенно слабых марок, пока возросшие убытки не вынуждают прекратить их выпуск. Когда же необходимость оптимизации портфеля становится очевидной, компании сталкиваются с проблемами в каждом звене сбытовой цепочки: дистрибуции, рознице, наконец, в отношениях с потребителями.

Дяди хоронят коня

МНОГИЕ КОРПОРАЦИИ время от времени проводят «чистку рядов». Так, в конце прошлого века Procter & Gamble избавилась от 25% марок, руководствуясь простым принципом — под ликвидацию попали те, что хуже всех продавались и приносили наименьшую прибыль. Подобный метод, впрочем, рекомендован не всем, так как таит опасность: исчезновение привычных, пусть даже мало используемых, продуктов может подорвать лояльность аудитории.

Англо-голландская Unilever, проводящая плановые сокращения портфеля, использует более сложный алгоритм. Для оценки брендов в компании определили три критерия: сила бренда, масштаб и потенциал роста. Под этими показателями соответственно подразумеваются знание марки потребителями, география дистрибуции и затраты на продвижение, соответствие тенденциям рынка и оригинальность торгового предложения. Первый, самый массовый этап «проскрипций», прошедший в период с 2000-го по 2003 год, сократил количество брендов компании более чем вдвое — с 1600 до 750. На втором этапе, до 2004 года, их количество было уменьшено до 400. По данным компании,

«С кем жить, кем быть, как достойно встретить старость — бренды озабочены теми же проблемами, что и люди, — философски отмечает генеральный директор маркетингового агентства BrandAid Валентин Перция. — Бренды болеют и лечатся, соединяются и разводятся, и выманивают у бога (бренд-менеджера) пару лишних лет жизни».

Валентин Перция относится к торговой марке почти как к одушевленному предмету, находя много общего между ее судьбой и человеческой жизнью. При этом специалисты его агентства отмечают несколько ключевых факторов, приводящих к упадку бренда: ухудшение качества продукта, отказ от следования коренным изменениям в обществе, угасание товарной категории, неверная политика в области ценообразования, дистрибуции и продвижения.

«Упадочных» и слабых марок гораздо больше, чем сильных, жизнеспособных брендов. Заглянув в портфель большинства производителей, эксперт обнаружит там действующий принцип Парето: 20% марок приносят 80% прибыли. Но сама собой напрашивающаяся «прополка» большинству компаний, не исключающих свои бренды сотнями, представляется крайне болезненным и опасным процессом. Часто менеджмент не вмеши-

«Наш рынок замусорен брендами. У бренда должно быть уникальное предложение и он должен занимать заметную долю на рынке. Многие же видят в марке лишь спекулятивную ценность»

огромная масса «сокращенных» продуктов обеспечивала всего 10% оборота компании. А после сокращения рост эффективности бизнеса всей корпорации составил от 10% до 15%.

В идеале, по замыслу маркетологов Unilever, в каждом, даже самом узком и специфическом рыночном сегменте компания должна сохранить одну-две марки, занимающие наиболее сильные позиции. Это позволит сохранять лояльность потребителя к продукции компании в целом.

Добрая память потребителей о бренде, даже ушедшем в небытие, — актив компании, который при благоприятных условиях может быть вновь вызван к жизни. Обилие «мертвых» и «спящих» марок, а также удачные опыты по их реанимации породили новый бизнес. Компания Brand Acquisition and Redevelopment (BA&R), основанная американцем **Полом Эрлом**, скупает и продает торговые марки, прекратившие свое существование. Один из удачных проектов BA&R — воскрешение марки игровых приставок Coleco, не пережившей отраслевой кризис 1985 года. Специалисты компании выяснили, что марка осталась в памяти игроманов и может стать популярной ретро-забавой. Права на Coleco выкупил производитель игрушек Techno Source, и уже в 2005 году, после 20 лет забвения, приставка снова появилась на полках магазинов.

Скованные одной сетью
«НАШ РЫНОК ЗАМУСОРЕН БРЭНДАМИ, — считает **Дмитрий Добровольский**, партнер и директор практики консалтинговой компании «Дельта менеджмент». — Прописные истины: у бренда должно быть уникальное предложение, и он должен занимать заметную долю на рынке. А многие же наши производители видят в марке лишь спекулятивную ценность».

Специалисты «Дельта менеджмент» предлагают российским фирмам схему прореживания портфелей, сходную с той, которую используют в Unilever. Правда, специалисты российской компании

«идут от противного» — схема призвана определить не лидеров, а, наоборот, потенциальных смертников. На основе данных о дистрибуции и известности марки определяется ее потенциал. Из марок-аутсайдеров выбираются бренды с наименьшей долей рынка — кандидаты на «отстрел».

Бренд — ценность, обращенная в первую очередь к конечному потребителю. В России же основные проблемы при ликвидации марки возникают во взаимоотношениях с дистрибуторами. «Нельзя воспринимать дистрибуторов как детей, которых принято оповещать о своих планах в самую последнюю очередь», — говорит **Дмитрий Добровольский**. В «Дельта менеджмент» считают такую практику порочной. С продавцом следует поддерживать партнерские отношения: закрыв одну марку, предложить ему выгодные условия в работе с другой или выплачивать дополнительные бонусы за реализацию остатков.

В мире такая модель общепринята: так, выплаты дилерам General Motors, не справлявшимся с реализацией автомобилей марки Oldsmobile, только в 1997 году превысили \$700 тыс., а общий объем субсидий, выплаченных партнерам GM до 2004 года, когда марка прекратила существование, исчислялся десятками миллионов долларов.

«Если ликвидация происходит спонтанно, вам приходится списывать уникальные ингредиенты, упаковку, товар на складе, — говорит **Дмитрий Добровольский**. — Кроме того, узнав, что вы не собираетесь поддерживать товар, его вам могут вернуть и дистрибуторы — они не захотят работать над бесперспективным проектом». Иногда следует избавляться от товаров, застрявших в каналах распространения, любым путем — даже распродавая их за 20% себестоимости, а то и дешевле. Оправдан ли такой путь? По расчетам «Дельта менеджмент», если действовать по заранее определенному плану, который с первого взгляда может даже шокировать своей радикальностью, производитель несет потери на

50–70% меньшие, чем когда ликвидация марки пущена на самотек.

Пациенты, усопшие и их призраки

ОТНОШЕНИЯ С РИТЕЙЛОВЫМИ СЕТЯМИ — наверное, наименее проблемный участок работ по закрытию бренда. Большинство супермаркетов не испытывают проблем с поставщиками, и пропаша с полки продукта, если это, разумеется, не марка Nescafe, занимающая до 15–20% рынка кофе, не скажется на отношениях производителя с розницей. Однако и здесь есть нюансы. Во-первых, надо помнить о «плате за вход». Кроме того, компания, ждущая лояльности покупателя, должна контролировать наличие в рознице «запчастей» и «комплектующих» для брендов и товарных линеек, уже снятых с производства. Так, компания Gillette, постепенно заменяя бритвенные станки Slalom на Mach 3, пока не закрывает производство картриджей для устаревшей продуктовой линейки.

Бренд — опознавательный знак для покупателя на полках магазина. Иногда бренд, стертый было с лица земли, вновь заявляет о себе в рознице — самым неожиданным образом. Так произошло с White Cloud, линейкой гигиенических средств компании Procter & Gamble, закрытой в 1990-х годах. Когда права корпорации на марку истекли, она вновь появилась в продаже: сеть супермаркетов Walmart решила, что такое добро, как марка, в продвижение которой вложены миллионы, не должно пропадать зря.

Если же компания имеет собственные каналы распространения продукции или расходных материалов, то ликвидация марок может происходить почти безболезненно. Компания Nestle Waters, владеющая несколькими марками питьевой воды, среди которых в том числе «Святой источник», с приобретением в 2003 году компании «Чистая вода» стала крупнейшим в России поставщиком питьевой воды для дома и офиса. Сегодня профильное подразделение компании Nestle Watercoolers представляет на рынке единую марку Nestle Pure Life. Ценность продукта, по ряду признаков относящегося к b2b-сегменту, заключается не столько в марке, сколько в качестве воды и самом сервисе. Так бренды «Чистая вода» и «Святой источник» на рынке офисных кулеров вполне предсказуемо прекратили свое существование, сохранившись только в рознице. □



Старомобиль

Кончина легенды американского автомобилестроения марки Oldsmobile, выпускавшей более 107 лет, вошла в историю как один из «100 самых громких маркетинговых провалов», описанных **Мэттом Хейгом** в одноименной книге.

Главной ошибкой маркетологов компании General Motors, по мнению исследователя, стало разрушение выстроенной еще в 1920-е годы системы ценовой сегментации марок GM. Например, американцы традиционно воспринимали Chevrolet как относительно недорогой «молодежный» автомобиль, а Cadillac — как символ жизненного успеха. Oldsmobile, занимавший средний ценовой сегмент, считался атрибутом консервативных семейств старше среднего возраста.

В 1990-х годах руководство GM предприняло попытку «омолодить» целевую аудиторию марки, проведя массированную маркетинговую кампанию моделей Alero и Alero под лозунгом «Это не Oldsmobile вашего отца». Быстро растеряв лояльность консерваторов, брэнд так и не стал популярным в молодежной среде: если в успешном 1985 году было произведено почти 1,2 млн автомобилей, то по итогам 2001 года объемы упали до 267 тыс. Марку было решено ликвидировать.

Чтобы минимизировать убытки от марки, General Motors воспользовалась тем же феноменом, который привел брэнд к гибели: противопоставление модного и консервативного. После запуска последней модификации джипа Oldsmobile Bravada PR-активность компании сосредоточилась на создании имиджа «живого реликта». Также покупателям машин, выпущенных после 2001 года, предлагались специальная продленная сервисная программа и бессрочный сертификат на \$1 тыс., который можно реализовать, покупая любую другую модель GM. Желающие приобрести последнюю модель легендарной марки поддерживали Bravada устойчивый спрос до заключительного дня работы завода. 500 последних Oldsmobile, выполненных в специальной «прощальной» комплектации, сошли с конвейера в 2004 году. □

Дешевый «Билайн» подобен плюсу

Массовой мобильную связь сделал финансовый кризис 1998 года. Многие абоненты, оплачивавшие мобильные услуги в кредит, потеряли платежеспособность. Падение выручки вынудило сотовых операторов обратиться к широким слоям населения.

В 1999 году компания «Вымпелком», работающая под брэндом «Би Лайн GSM», вывела на рынок пакет услуг «Би+» — подключенные телефоны всего за \$49, почти на порядок дешевле прежних предложений. При этом, по мнению маркетологов «Вымпелкома», следовало не только сделать услугу дешевой, но и уйти от кредитных форм оплаты. Новый брэнд апеллировал к традиционным представлениям о доступности: предоплата за понятную услугу, картонная коробочка с «продуктом». Вскоре подобную марку — пакет «Джинс» — вывел на рынок и ближайший конкурент «Вымпелкома» — компания «Мобильные телесистемы».

Брэнды, возникшие в кризисных условиях, позволили операторам связи не только пережить тяжелые времена, но и значительно увеличить количество пользователей. Спрос на ставшую популярной услугу специалисты «Вымпелкома» оценивали как ажиотажный.

Впрочем, параллельное развитие двух брэндов оказалось целесообразным лишь на небольшое время. Экономичный сегмент рынка мобильной связи быстро развивался, предлагая клиенту все большее разнообразие тарифных планов и дополнительных услуг. По техническим и ценовым характеристикам линейка «Би+» все меньше отличалась от «Билайновской». Чтобы продукты не путались друг у друга под ногами, решено было сконцентрировать усилия, развивая единую марку.

Начиная с 2002 года обозначение «Би+» использовалось в названиях тарифных планов и платежных карт, но все услуги «Вымпелкома» продвигались под брэндом «Би Лайн GSM». В 2005 году марка «Би+», удержавшая пошатнувшийся бизнес компании на рубеже веков, окончательно прекратила существование. □





ИТАР-ТАСС

Востоковеды в чешском

Руководство пивоваренной компании «Красный Восток», запустившей целый ряд не слишком удачных брэндов, не затруднялось проблемой их пересегментации и закрытия. Компания выработала алгоритмы «самоликвидации» неудачных марок.

Представители компании с полным основанием могут утверждать, что активных действий требует поддержание марки, а для ее ликвидации вполне достаточно свернуть бизнес-процессы. Брэнды «Красного Востока» можно было бы приводить как пример консервативного рыночного продвижения, если бы не спорные маркетинговые ходы. Такие марки, как «Руски» и «Сибиря», запомнились потребителю в основном странными названиями. Позиционирование же наиболее успешной марки «Солодов», которая прославилась слоганом «за качество отвечаю», к моменту приобретения компании концерном «Efes Россия» потеряло уникальность и обернулось довольно расплывчатым «вкусным пивом».

Заслуживает внимания методичность работы «Красного Востока» с марками как активом. Выводя на рынок продукт, компания на первом этапе вкладывала в продвижение около \$2 млн,

после чего расходы планировались, исходя из объемов продаж за минувший период. Продажи удачных продуктов росли, поддерживаемые растущим маркетинговым бюджетом, неудачных — снижались, пока компания не ликвидировала их или не переводила, например, из федеральных в локальные.

Последним неудачником стал «Чешский стандарт», на который казанские пивовары возлагали особые надежды: разработанное с участием чешских специалистов, сваренное по чешским технологиям на чешском оборудовании, пиво должно было стать первым относительно «аутентичным» чешским пивом, выпущенным в России, и при этом недорогим. Но выход «Чешского стандарта» на рынок хронологически совпал с массовым приходом в Россию чешских производителей, на фоне которых позиционирование брэнда оказалось неудачным. Убыточным «Чешский стандарт» не был, но в конце 2006 года новый владелец брэнда — группа «Efes Россия» — прекратил его выпуск.

Как сообщил **СФ** пресс-секретарь группы **Андрей Малафеев**, «причины ликвидации марки — негативный тренд в продажах и низкая рентабельность. Кроме того, было необходимо оптимизировать портфель брэндов с целью более эффективного управления ими». По словам Андрея Малафеева, решение о закрытии «Чешского стандарта» было единогласно принято всеми департаментами компании. На лояльности потребителей к продукции Efes оно никак не отразилось. □

Отставка приставки

Компании-консерваторы, уверенные в незыблемости своих позиций, порой не слишком серьезно относятся к судьбе рыночного сегмента. А зря: за последние десять лет некоторые рынки просто исчезли, а на их месте возникли другие.

Проблемы, с которыми столкнулась, например, Kodak в 1990-х годах, не в последнюю очередь объясняются тем, что компания недооценила темпы роста рынка цифровой фотографии, уступив часть позиций таким компаниям, как Nikon и Canon. На рубеже тысячелетий прекратили существование множество пейджинговых компаний, уверенных, что мобильная связь еще долго будет ограничена премиум-сегментом.

Планов по закрытию марки игровых приставок «Кенга» ни у кого не было. Брэнд, технически представлявший собой адаптацию популярной консоли японской Nintendo, лидировал на российском рынке наряду с приставками Dendy.

Компания «Кенмастер», выпускавшая приставку, была спокойна за свой бизнес. Бурно растущий российский рынок видеоигр оставлял достаточно пространства и для японского игрового гиганта, и для его многочисленных клонов. Однако выход на рынок приставок нового поколения, таких как Sony PlayStation, растущая популярность персональных компьютеров и компьютерных игр сделали конкурентную среду гораздо жестче.

«Кенга» пропала из продажи неожиданно — на пике расцвета. Не пытаясь конкурировать с мировыми гигантами в изменившихся условиях, фирма перевела марку, заработавшую известность, на другой рынок, открыв сеть магазинов для детей. Параллельно компания развивала систему интернет-торговли, которая стала основным бизнесом правопреемника «Кенги» — системы eHouse, которая сегодня позиционируется, как первый в России электронный гипермаркет. Уже в 2004 году оборот системы интернет-магазинов превысил \$40 млн, а его годовой рост исчисляется десятками процентов. □



Луковый стриптиз

Эдвин Артц, бывший CEO Procter & Gamble, беспощадно уничтожал собственные марки. Он руководствовался лозунгом: «Мы не рассчитываем, что рыночные условия со временем станут лучше. Мы рассчитываем, что лучше станем мы».

Возглавлявший корпорацию до 1995 года и прозванный в среде маркетологов Терминатором, Эдвин Артц избрал самый простой метод «чистки» рядов бесчисленных брэндов. Обозначив определенный процент марок-неудачников, продающихся хуже других, Procter & Gamble под руководством Артца безжалостно их уничтожал, оставляя только самые жизнеспособные брэнды. Только в 1993 году корпорация избавилась от 25% марок, попутно закрыв 20% производства и сократив 12% рабочих мест. «Под нож» попали самые разные товарные категории, в частности соки Citrus Hill, чистящие средства Solo, туалетная бумага и подушечки White Cloud.

«Лояльность потребителя похожа на лук: у нее есть слои и сердцевина», — утверждал Артц. — Сердцевина — пользователь, который будет держаться за брэнд до конца». Снимая слой за слоем с потребительской «луковицы», Procter & Gamble при помощи рекламы переключал внимание аудитории на брэнд, который должен был занять нишу закрываемого. В случае White Cloud им стала марка Charmin, занявшая в 2005 году около 27% рынка туалетной бумаги, одноразовых полотенец и салфеток в США.

Сегодня политика корпорации мало изменилась. Покупая и генерируя новые брэнды, она зачастую избавляется даже от прибыльных марок, стоимость которых превышает запланированную: в этом случае их можно выгодно продать. Впрочем, маркетологи Procter & Gamble уже не так склонны рубить сплеча: «сердцевина» не до конца раздетой «луковицы» порой таит потенциальную опасность. Закрытие White Cloud дало Procter & Gamble неожиданного конкурента — Wal-Mart. Когда срок регистрации марки истек, ритейлер через посредника перекупил права на нее. Возрожденная White Cloud заполнила полки супермаркетов: ее продвижение уже было оплачено бывшим владельцем. **СФ**

с57



HR-МЕНЕДЖЕРЫ, СЛОВНО СРЕДНЕВЕКОВЫЕ АЛХИМИКИ, БЕЗУСПЕШНО ПЫТАЮТСЯ ВЫЧИСЛИТЬ НАИЛУЧШИЙ УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПЕРЕСЧИТАЛ ВСЕ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФОРМУЛЫ — И ЗАБРАКОВАЛ ИХ.

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Текучий момент



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Руслан Ильясов не считает текущую увольнение лишних людей

Все течет, все заменяется

«ЕСЛИ ПОЛОЖИТЬ ЯЙЦО в инкубатор, цыпленок, конечно, вылупится, — говорит **Татьяна Шевченко**, HR-директор холдинга „Евродон“ (крупнейший в России производитель индейки). — Но вырастет ли из него птица, если уволится птицевод?»

Текучесть персонала — головная боль любого руководителя. На советских предприятиях этот показатель был феноменально низким — всего 1–4%, однако с тех пор он вырос в десятки раз: в некоторых компаниях текучесть зашкаливает за 100% в год. Однако вред от текучки не столь очевиден, как кажется.

Так, у одного из лидеров по поставкам офисной техники меняется до 200% персонала в год — люди не выдерживают жесткого темпа работы и драконовских порядков, царящих в компании. Однако фирму такое положение, похоже, устраивает — она прочно держится в тройке лидеров в своем сегменте. А крупное агентство недвижимости, которое сумело снизить текучесть управленческих кадров почти до нуля, сейчас испытывает неудобства от рекорда. Агентству явно не хватает новых идей и технологий, а главное — новых людей. «В компании застой, в руководстве за три года не поменялся ни один человек, — жалуется HR-директор этого агентства. — Кажется, что по углам уже пахнет плесенью, хочется наконец открыть форточку и выпустить свежий воздух».

Понятно, что между двумя этими крайностями должна быть золотая середина. Как определить, какой уровень текучки допустим, а когда он становится опасным для бизнеса?

Сверхъестественная убыль

ЧТОБЫ ОТВЕТИТЬ НА ЭТОТ ВОПРОС, «Секрет фирмы» совместно с Национальным союзом кадровиков провел исследование. Мы опросили 624 HR-специалистов из разных отраслей и задали им вопрос о текучести кадров в их компаниях. Кроме того, мы попросили их субъективно оценить этот уровень как высокий или низкий, а также сравнить текучесть кадров в своей фирме с показателями конкурентов (см. график на стр. 61).

Лидерами по текучести оказались продуктовый ритейл (средний показатель — 89%), строительство и недвижимость (84%) и розничная торговля непродовольственными товарами (82%). Столь высокие проценты несколько озадачили экспертов. «Когда текучесть приближается к 100%, это слишком», — считает HR-директор компании Alcoa **Руслан Ильясов**.

«Такая высокая текучесть связана с тем, что сети используют неквалифицированный труд грузчиков и продавцов, которые мало получают и склонны менять работу», — объясняет управляющий партнер RQLab **Павел Буков**. — Кроме того, сети активно растут и переманивают друг у друга персонал целыми магазинами».

HR-менеджеры большинства компаний из самых «текучих» отраслей отметили, что недовольны показателями своих компаний и ведут борьбу за кадровую стабильность. Например, сверхвысокая текучесть отрицательно сказывается на качестве обслуживания в сети «Эльдорадо», которая никогда не славилась хорошим сервисом. Поэтому прошлый год компания объявила «годом сервиса» и взяла курс на снижение текучести. В 2005 году текучка в «Эльдорадо» составляла 105%, в прошлом году снизилась до 85%, а в 2007 году, по оценкам компании, упадет до 70%.

70% — это много или мало? Самый простой путь — обратиться к данным конкурентов и попытаться определить отраслевые нормы. Многие компании так и поступают.

Бенчмаркинг удобно применять в тех индустриях, где компании используют схожие технологии. Например, «Alcoa Россия» ведет мониторинг текучести в отрасли и пытается удерживать ее у себя на уровне «ниже среднего». По данным Руслана Ильясова, уровень «текучки» в металлургии не превышает 5%, а в самой Alcoa составляет менее 4%. «Металлургу трудно

«В компании застой, в руководстве за три года не поменялся ни один человек. Кажется, что по углам уже пахнет плесенью»

сменить работу, — объясняет Руслан Ильясов. — Иногда для этого нужно ехать в другой конец страны».

Однако компаниям, чьим сотрудникам не нужно отправляться на край света в поисках нового места, бенчмаркинг едва ли поможет.

Бесполезный ориентир

«В MCDONALD'S ТЕКУЧКА ДОХОДИТ, быть может, до 400% в год, — говорит собственник крупной сети общепита. — Так что, нам теперь равняться на эту цифру?»

В результате опроса кадровиков мы получили довольно высокие показатели текучести — от 52% до 89% в зависимости от отрасли. Скорее всего, компании рассчитывали свои данные по традиционной формуле: делили количество всех выбывших из организации сотрудников на среднюю численность персонала за год. Полученная таким образом статистика интересна, но практически бесполезна. Потому что не позволяет понять, действительно компания страдает из-за текучки или такой уровень для нее нормален.

Дело в том, что эти цифры учитывают все увольнения — и тех сотрудников, чей уход был чувствительным для компании, и тех, кого выгнали за ненадобностью. Например, последние два года «Alcoa Россия» проводит оптимизацию численности персонала: вдобавок к уже упомянутым 4% компания поощряет уход еще 5% неэффективных сотрудников. Объем производства при этом постоянно растет. «Если я повышу такую „текучесть“ персонала, а показатели компании при этом улучшатся, мне премию надо будет дать», — говорит Руслан Ильясов. По его мнению, чтобы показатель текучести отражал действительные кадровые потери компании, нужно разделять текучесть управляемую (все ушедшие по инициативе компании сотрудники) и неуправляемую (те, кто уходит сам).

Такой метод расчета дает менеджеру более важную информацию, но является и гораздо более трудоемким. Дело в том, что HR-менеджер далеко не всегда в курсе истинной причины ухода сотрудника. Большинство увольнений в России оформляют «по собственному желанию», и выловить

из потока уволенных тех, кто действительно ушел сам, довольно сложно. Alcoa решает эту проблему с помощью выходных интервью, на которых сотрудников спрашивают о причинах увольнения.

Кроме путаницы в подсчетах использование бенчмаркинга порождает еще одну проблему. Так, средние данные не говорят почти ничего компаниям самых «текучих» отраслей. Например, едва ли HR-менеджерам какой-либо из розничных сетей придет в голову рассматривать значение 89% (средний показатель текучки в продуктовом ритейле) как норму.

Вместо того чтобы опираться на средние значения по отрасли, можно попробовать сравнить себя с лидерами рынка. Но это тоже не выход. Так, по данным генерального директора рекрутинговой компании MarksMan **Инны Суматохиной**, текучесть кадров в аудиторских компаниях «большой четверки» — примерно 20–30%. У крупной аудиторской компании «Арни»,

Замена с калькулятором

Стоимость замены одного сотрудника складывается из нескольких расходных статей. Во-первых, расходы на увольнение сотрудника. Сюда входит и время, которое HR-департамент тратит на оформление бумаг, и «выходное» собеседование.

Во-вторых, издержки, связанные с поиском нового человека. Это самая большая статья расходов. Она включает стоимость рекламы в прессе или интернете, гонорар рекрутингового агентства или время, которое тратит корпоративный рекрутер на поиск кандидатов и собеседования.

Кроме того, нужно оценить косвенные расходы — недополученную прибыль от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Обычно на поиск одного менеджера среднего звена уходит около трех недель. Однако стоит делать поправку на то, что какую-то часть функций уволившегося работника берут на себя оставшиеся сотрудники.

Наконец, необходимо подсчитать издержки на адаптацию новичка. В первую очередь это расходы на его обучение и недополученная прибыль, так как в первые полгода работы новичок достигает в лучшем случае 70% производительности опытного сотрудника.



Покидая компанию, сотрудник заставляет работодателя нести издержки

«В McDonald's текучка доходит, быть может, до 400% в год. Так что, нам теперь равняться на эту цифру?»

по ее собственным данным, текучка примерно в четыре раза ниже — около 7%. Нужно ли «Арни» равняться на лидеров? В компаниях «большой четверки» отсеиваются новички, являющиеся частью кадровой стратегии — они набирают выпускников вузов, которые работают по принципу «продвигайся или убирайся». Чтобы использовать показатели западных аудиторов как руководство к действию, «Арни» придется перенимать и их кадровую политику.

Таким образом, идеальных норм текучести нет. Но возможно, компаниям стоит подойти к поиску формулы с другой стороны.

Равнение на себя

«НОРМА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ зависит не от отраслевых стандартов, а от кадровой стратегии компании», — объясняет управ-

ляющий партнер компании «Бизнесград» **Ирина Бетанова.**

Группа компаний «Пересвет» подтвердила на практике справедливость этого тезиса. Сегодня текучесть персонала в ее риэлтерском дивизионе, агентстве «Пересвет-недвижимость», составляет около 15% в год, что в пять раз меньше средней по отрасли (если судить по данным нашего исследования). Однако еще в 2004 году текучесть в «Пересвет-недвижимости» доходила до 50%. Все дело в том, что в прошлом году агентство сменило стратегию развития. Раньше компания стремительно росла и, чтобы закрывать огромное количество вакансий, набирала неопытных людей. Для них «Пересвет» был карьерным трамплином — получив первый опыт работы, они переходили к конкурентам. После того как агентство отказалось от экс-

тенсивного роста, необходимость в «необстрелянных» риэлтерах отпала. Сейчас компания принимает только опытных людей. Они стоят дороже новичков, подбирать их сложнее, но зато они и работают дольше. «Опытному риэлтеру все равно, в какой компании зарабатывать деньги», — считает HR-директор группы «Пересвет» **Валерий Чемяков.**

В конечном счете допустимый уровень текучести определяется тем, каких людей компании использовать выгоднее — дешевых и относительно легко заменяемых или более дорогих, за удержание которых придется бороться с конкурентами. Это значит, что для определения оптимального уровня у компании всегда есть внутренний ориентир — стоимость замены одного специалиста. Рассчитав его (см. справку на стр. 59), компания может понять, насколько важна для нее текучесть кадров и можно ли махнуть на нее рукой.

Например, в прошлом году текучесть в российском представительстве группы компаний «Союз-Виктан» достигла довольно высокой цифры — 58%, однако

у HR-директора «Союз-Виктана» **Николая Семененко** нет повода быть тревогу: такая текучесть не приносит компании серьезных убытков. По его словам, 90% всех ушедших сотрудников составляют грузчики, конвейерные рабочие и консультанты на торговых точках. Время поиска одного грузчика, по данным Семененко, не превышает недели, а все расходы на подбор ограничиваются регулярными объявлениями в газетах. Таким образом, замена одного грузчика обходится компании не дороже 1 тыс. руб., то есть много меньше его месячной зарплаты.

А в агропромышленном холдинге «Евродон» текучесть кадров составляет всего 18–20%, но его менеджеры испытывают явное беспокойство. «Мы не настолько богатая компания, чтобы позволить себе высокую текучку», — объясняет свою озабоченность Татьяна Шевченко. Дело в том, что потеря одного сотрудника стоит компании слишком дорого — на юге России, где работает «Евродон», практиков нет готовых специалистов. По подсчетам Татьяны Шевченко, уход одного квалифицированного рабочего и полугодовое обучение нового специалиста обходится «Евродону» в 1,2 годовых оклада этого сотрудника, а уход одного неквалифицированного (например, птицевода) — 0,3–0,4 годового оклада.

Чтобы управлять текучкой персонала, помимо стоимости замены специалиста нужно просчитать еще один важный показатель — стоимость удержания специалиста.

Без паники

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ «Арктел» исповедует научный подход к текучести кадров — экспериментальным путем она вывела специальную HR-формулу.

В прошлом году компания решила разобраться, какие издержки приносит ей текучесть персонала, которая на конец года составляла около 20%. Проанализировав «текучку», в «Арктеле» выяснили, что 75% ушедших можно было отпускать спокойно — замена таких людей стоила дешевле, чем удержание. А вот оставшиеся 25% — это сотрудники, на чью замену компании пришлось потратиться. Таким образом, значимая текучесть составила 25% общего годового показателя, то есть 5%.

В «Арктеле» пошли еще дальше и решили выяснить, как соотносится стоимость замены (X) специалиста со стоимостью его удержания (Y). Под стоимостью удержания компания понимает материаль-

ные издержки, связанные с повышением зарплаты сотрудника, оплатой обучения или созданием для него новой позиции (если его желание уйти вызвано стремлением к карьерному росту).

Согласно формуле «Арктела», если X ниже Y, то текучесть, даже если она составляет 100%, не несет для компании серьезной угрозы. Например, мало кому придет в голову удерживать секретарей. «Секретари обычно уходят, потому что хотят карьерного развития», — считает HR-директор «Арктела» **Елена Чаплыгина**. — Поэтому чтобы удержать секретаря, необходимо либо значительно увеличить ему зарплату, либо найти для него другую работу в компании. Часто проще и дешевле подобрать нового сотрудника».

А вот когда X выше Y, текучесть будет неконтролируемой, значит, компания должна стремиться снизить ее до нуля. Например, уход уникального технического специалиста может обернуться для «Арктела» потерей конкурентного преимущества. Чтобы удержать специалиста, можно повысить ему зарплату — все равно выйдет дешевле.

Однако даже в случае ухода ценного сотрудника компания может не переживать, если сумеет снизить свои издержки на его замену. «Арктел» поступил следующим образом. Для начала менеджеры подсчитали примерную стоимость замены «беглеца» и стоимость удержания для всех позиций в компании, а затем выделили группу риска — сотрудников, у которых X больше, чем Y. В нее вошли большинство технических специалистов и программистов и клю-

чевые менеджеры — около 50% всех сотрудников компании (сейчас численность персонала «Арктела» — 1100 человек).

Теперь осталось превратить неконтролируемую текучесть в контролируемую и придумать способ снизить X, то есть издержки на замену сотрудника из группы риска. «Арктел» использует для этого технологию «подушек безопасности». Суть приема в том, чтобы из группы риска выделить самых нелояльных людей, которые могут в ближайшем будущем покинуть компанию, и попытаться заранее найти им сменщиков. Компания постоянно ищет на рынке специалистов схожего уровня квалификации и приглашает их на собеседование. Правда, в конце интервью кандидату не делают предложения, а спрашивают, будет ли он готов занять позицию, когда та освободится. Главным результатом таких встреч становится предварительная договоренность с кандидатом», — говорит Елена Чаплыгина. По ее мнению, подобная технология позволяет сократить время на подбор нового специалиста.

Конечно, «подушка безопасности» не дает гарантии, что на освободившееся место немедленно найдется замена. Однако, по мнению Елены Чаплыгиной, она позволяет решить главную проблему, связанную с текучкой: преодолеть панику, которая возникает у менеджеров, когда увольняется ценный специалист.

Получается, что готовой «формулы текучести» на рынке нет — гораздо эффективнее выводить ее самостоятельно, исходя из собственной стратегии бизнеса. **СФ**

Круговорот людей

средняя текучесть кадров по отраслям*

89	Розничная торговля продовольственными товарами – 119
84	Строительство, недвижимость – 31
82	Розничная торговля непродовольственными товарами – 67
71	Связь – 5
67	Транспорт, логистика – 73
61	Туризм, гостиничный бизнес – 39
61	Информационные технологии – 23
61	Фармацевтика – 19
52	Легкая промышленность – 69
52	Телекоммуникации – 3

* после названия отрасли указано число ответивших компаний

Источник: Национальный союз кадровиков

%

спроси секрет фирмы



Мария ШУМИЛОВА
Санкт-Петербург

Не для слабонервных Какие возникают проблемы при работе с госзаказом?

Компания—исполнитель госзаказа должна удовлетворять требованиям закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Так, у исполнителя госзаказа не должно быть задолженности перед бюджетами любого уровня или государственными внебюджетными фондами объемом более 25% балансовой стоимости его активов. Компания также не должна значиться в реестре недобросовестных поставщиков — списке, составленном Федеральной антимонопольной службой (ФАС). Попасть в черный список может любая компания, имевшая и не устранившая нарекания со стороны контрольных органов.

Для получения некоторых категорий заказов нужен специальный конкурс — ФАС совместно с Минэкономразвития разработали перечень товаров, работ и услуг, закупки которых могут осуществляться только на аукционах (строительные работы, поставки продовольствия, медицинских и канцелярских товаров).

Будьте готовы к повышенному интересу к вашей компании со стороны антимонопольной службы. ФАС может контролировать конкурсы по госзаказу и проводить выборочные расследования по собственной инициативе. Если в процессе расследования будут выявлены согласованные действия предпринимателей и чиновников, и тех и других ждут серьезные неприятности — дисквалификация, штраф и лишение свободы на срок до семи лет. Дело в том, что глава ФАС Игорь Артемьев предлагает трактовать сговор чиновников и компаний при осуществлении госзакупок как создание картеля — согласованное умышленное действие, запрещенное антимонопольным законодательством. Особое внимание ФАС уделяет госзакупкам, которые проводят естественные монополии, например «Газпром» или РЖД.

Валерий СЕМЕНОВ
Москва

Офис без границ Переезжаем в новый офис, хотим использовать «открытое пространство». Могут ли в связи с этим возникнуть сложности в коллективе?

Планировка офиса, которую называют open space, подразумевает открытые рабочие места и отсутствие отдельных кабинетов. Максимум — невысокие перегородки. Такой подход к планированию рабочего пространства пришел с Запада и быстро стал популярным. У него есть несколько плюсов. Во-первых, сокращаются расходы на обустройство офиса, не нужно покупать лишнюю мебель и т. п. Кроме того, экономится полезная площадь: открытое пространство позволяет разместить больше сотрудников — как минимум на 20%. Наконец, работники могут быстрее решать оперативные вопросы

и обмениваться информацией. Однако вам придется быть готовым и к определенным сложностям. Так, некоторые люди с трудом отвыкают от приватного рабочего места и могут испытывать психологическое неудобство, работая бок о бок с коллегами. Другие не могут сконцентрироваться, если рядом кто-то разговаривает по телефону. К новым условиям люди привыкают постепенно, поэтому в первое время у них может снизиться производительность труда. Но, как утверждают многие руководители, культура открытого пространства дает мощный толчок развитию командной работы.

Юрий ЕФИМОВ

HoReCa страна моя родная Что такое HoReCa и насколько выгодно поставлять продукцию торговым точкам этого сегмента?

Странное на первый взгляд, но привычное маркетинговому уху слово HoReCa образовано из трех английских слов — hotels, restaurants, cafe. Конечно, этими приятными заведениями канал HoReCa не исчерпывается. Сюда также относятся бары, казино, клубы — одним словом, все точки продаж, где напитки и продукты приобретаются для употребления «на месте». Иначе этот канал продаж называется on-trade, в отличие от off-trade — магазинов, где потребитель покупает товары для домашнего использования. В России и за рубежом стратегия работы с HoReCa кардинально отличается. По словам Скотта Ватсона, регио-

нального директора по маркетингу Brown-Forman (водка Finlandia, виски Jack Daniel's и др.), в Шотландии, например, на HoReCa приходится 80% продаж крепкого алкоголя (подобная ситуация вообще характерна для западных стран), в то время как в России вне дома выпивается лишь 5% спиртных напитков. Поэтому у нас HoReCa не является ключевым каналом с точки зрения объемов, а служит «проводником» имиджа: продукт, продающийся в ресторанах, барах или казино, обретает статусность, и посетители впоследствии приобретают в магазине для «традиционного» потребления именно его.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СЕКРЕТ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ ПРОСТ — ЗАВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ ФАНТАСТИЧЕСКИМИ ОБЕЩАНИЯМИ И РАБОТАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПРЕВЗОЙТИ ИХ ОЖИДАНИЯ, ПОЛАГАЕТ **РИК БАРРЕРА**. КАК ДОКАЗЫВАЕТ ЕГО КНИГА, ВЫПОЛНИТЬ ВТОРОЕ УСЛОВИЕ ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ ПЕРВОЕ.

текст: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Огранка возможностей



**Превосходя ожидания.
Бизнес на грани
возможного**
Р. БАРРЕРА

М.: ЭКСМО, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 272 С.

Когда Рик Баррера обращается к бизнес-аудитории, она повергает его в великое изумление. «Многие компании вообще не имеют четкого обещания брэнда», — поражается автор, в миру — владелец консалтинговой компании, занимающейся разработкой маркетинговых стратегий.

Книга «Превосходя ожидания. Бизнес на грани возможного», очевидно, рассчитана как раз на чудесных людей, способных удивить даже искушенного консультанта. Посему Баррера не досаждал читателю глубокими аналитическими умозаключениями, приправленными специфической терминологией.

Вместо этого автор выстраивает до гениальности незатейливую концепцию: создайте сильный брэнд, обещающий то, чего не делают конкуренты. Не тратьте миллионы на обычную рекламу, поскольку «действительно эффективный способ привлечь к себе внимание — это молва». Чтобы молва завела вас куда надо, посмотрите на «точки соприкосновения», где происходит контакт клиента с вашим брэндом. Продукт должен быть качественным и выделяющимся, как желтый Hummer на дороге. Система работы — безотказной, как American Express, а сотрудники — внимательными, как персонал отеля Ritz Carlton.

Что действительно можно отнести к достоинствам книги, так это обилие фактических примеров. Некоторые — из собственного опыта Барреры. Другие он, по всей видимости, позаимствовал из прессы, в частности из журнала Fast Company, который охотно и часто цитирует. Интересно узнать, что, например, история крупнейшего в США банка Washington Mutual началась июньским днем 1889 года с пожара в полуподвальном помещении деревообрабатывающей мастерской в Сиэтле. Успех же сети магазинов одежды Chico's в том, что в ее примерочных нет зеркала. А чего стоит трогательный рассказ про уборщицу в Disneyland: «Посетители парка Disneyland, изрядно утомленные развлечениями, оказались к концу прогулки на главной улице городка. Увидев орудующую щеткой уборщицу, они поинтересовались, где здесь можно купить мороженое. Уборщица показала им на киоск неподалеку. Когда посетители подошли

к киоску, продавец, загадочно улыбаясь, спросил их: „Не хотите ли мороженого?“ и протянул уже готовую порцию. Дело в том, что уборщица по рации сообщила продавцу о желании посетителей, и они тут же получили порцию... волшебных чувств». В качестве приятного продолжения Баррера говорит о том, что компания Walt Disney, «где каждый сотрудник держит обещание, данное брэндом», в 2004 году получила около \$29 млрд прибыли. Правда, тактично не упоминает, что парижский Disneyland в то же самое время показал убыток почти в \$200 млн.

Зато в качестве отрицательного примера обещанного брэнда приводится компания Microsoft, чья марка потускнела с появлением огромного числа компьютерных вирусов, но которая тем не менее остается уникальной «благодаря своей железной хватке». Здесь возникает главный вопрос — что же это за «хватка», которая ломает доселе стройную концепцию? Как опытный консультант, Рик Баррера отвечает, уходя от ответа: «Говоря о брэндах, абсолютно справедливо можно утверждать только одно: никто не может наперед знать их судьбу». Может быть, с этого и стоило начинать? **СФ**

с63

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета
бухгалтерской документации
(для юридических лиц);

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

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки до 31.12.2007г.

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

Специальное предложение: пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на издания по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

е-mail: podpiska@kommersant.ru

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	362,01	—
«Коммерсантъ Власть»	86,90	178,20
«Коммерсантъ Деньги»	119,35	212,30
«Коммерсантъ Автопилот»	78,43	96,80
«Коммерсантъ Секрет фирмы»	137,83	221,10
«Коммерсантъ Weekend»	125,95	—
«Коммерсантъ Плюс»**	634,70	—
«Коммерсантъ Плюс»***	303,93	380,60

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

Подписной купон срок подписки

С _____ 2007 года*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Андрея Охлопкова

У председателя совета директоров водочной компании «Союз-Виктан» два мобильных телефона — один для России, другой для Украины. Это его бизнес **в миниатюре**: из 11,3 млн дал водки, выпущенной компанией в 2006 году, 3 млн дал произведено и продано в России. Телефоны звонят практически **без перерыва**, и это тоже закономерность: отойти от оперативного управления холдингом с годовым оборотом \$580 млн у Охлопкова никак не получается.

Иногда мне не хочется идти на работу. Что я делаю? Просто не иду туда. Знаю, что все равно бесполезно. Придешь — и ничего не делаешь.

Чтобы озарение случилось — раз и новая идея, — такого не бывает. Работаешь, собираешь информацию, анализируешь, общаешься, принимаешь решение. Вот последняя идея — нужно обновить региональные команды, усилить их. Мы немного ошиблись, сделав сильный центр, по принципу «одна голова — много рук». Голова разорвалась.

Я за децентрализованную систему. За то, чтобы брать компетентных управленцев и давать им больше полномочий. Дать им стать успешными. Придумать идею, реализовать ее, подняться высоко. Да, потом приходится расставаться. А что делать? Люди хотят расти. У нас не может быть семь директоров по производству.

Моя ближайшая цель — выучить английский. Это, знаете, такая же цель, как бросить курить. Но сейчас, правда, это уже не просто «дежурное» желание — бизнес требует. Вот сегодня возвращался из Нью-Йорка, надо было прочитать в самолете 60-страничный инвестиционный меморандум по-английски о нашей компании, найти неточности.

Из тюрьмы вынес старую простую истину: все, что происходит в моей жизни и не приводит к моей смерти, делает меня сильнее. Там все абсолютно по-другому. В центре города стоит здание. Переступив его порог, ты попадаешь в другой мир. Не хочу вспоминать об этом. Вышел, забыл, пошел дальше.

Больше всего раздражает в людях звездная болезнь. Не понимаю, как это происходит. Был человек нормальный, и вдруг бах — звезда! Причем проявляться это может в людях самого разного уровня, будь то рядовой менеджер или директор. Стараюсь от таких людей держаться подальше. Не люблю раздражаться.

Людей увольнять тяжело. Особенно когда много увольняешь. Это приходится иногда делать. Знаете, как бывает: едва речь заходит о сокращении издержек, так в компании на 10–20% народу оказывается больше, чем надо. В этом году мы сократили 800 человек из 6500. Прошла ревизия, и выяснилось, что на предприятии есть люди, которые делают никому не нужную работу. Были даже такие должности, на которых человек тратил на нашу компанию 40 минут в неделю.

Единственный сотрудник, которого я с удовольствием бы уволил, — я сам. «Союз-Виктан» занимает у меня от 12 часов в сутки. На этот год планировал: все, прихожу на работу к десяти, ухожу в шесть вечера, два выходных в неделю, каждый квартал — неделя отпуска. Не получилось. Теперь вот планирую на следующий год... Сейчас команду обновим, посмотрим — может, она меня действительно без работы оставит.

Есть такое упражнение: выйти в поле, лечь на травку, сконцентрироваться на самой далекой точке, которую можно себе представить, перенестись в ту точку и посмотреть оттуда на себя. Что ты увидишь? Громадный шар, который летит непонятно куда. На шарике происходит черт знает что, причем в разных странах одновременно. И в то же время все в порядке, ты жив, лежишь в этот момент на травке... Жутко интересно: как же все это устроено, как работает? И для чего?

Не люблю часы. Снял их однажды, попытался надеть через полгода — и понял: не могу, неудобно. Кольцо обручальное носил. Долго. Вижу, мешает, постоянно за что-то цепляется. Снял его, думал, отдохну месяц-другой, потом надену. Прошло время, надел, чувствую — тянет. Так и не могу с тех пор носить. С галстуками та же история. Надеваю только в случае крайней необходимости.



Был один поступок в моей жизни, который я не совершил бы второй раз. Если бы знал заранее, как все обернется с водкой, занялся бы лучше минеральной водой. Ни тебе акцизов, ни налоговой, а бизнес просто суперприбыльный и растет на глазах. **СФ** записал **Владислав Коваленко**

читайте в следующем номере

(в продаже с 9 июля)

частная практика

Сеть «Утконос» не смогла выдержать заявленные темпы открытия магазинов. Теперь она собирается увеличить оборот, занявшись продажей медикаментов и мобильных телефонов. Но эти рынки давно поделены

идеи

Компания 3М сделала инновации стратегией, платформой брэнда и главным ресурсом роста. Оказавшись в инновационном центре компании, корреспондент «Секрета фирмы» разобрался в методах, с помощью которых 3М капитализирует такую эфемерную субстанцию, как идеи

лаборатория

Время бесстрашных руководителей уходит в прошлое. Но трусость — вовсе не порок. Современные менеджеры умеют использовать собственные страхи как ресурс для управления

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 БОРЬБЫСЯ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ. С НАИБОЛЬШИМ РАЗМАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИБЛИЖИТЕЛЬНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «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 ПОДОБНЫЙ 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 ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ 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 РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕТАЮТ ПУШУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ ВНЕЗАПНО СЯЕТАСЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕШЕНИЙ. НАПРИМЕР, ЕСЛИ В СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПРИЯТЕЛЕМ. НА ПИВОВАРЕННЫХ РЫНКАХ «ОЧАКОВА» **С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПЫТАЛИСЬ ДОГОВОРИТЬСЯ НЕМАНСКИЕ KIRCHSEB, ДВА ГОДА НАЗАД — ANHEUSER-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 БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОХИТИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА РЫНКЕ ПИВОВАРЕННЫХ ПРОДУКТОВ И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ НЕИМУЩЕСТВА. В РЕЗУЛЬТАТЕ КОЧЕТОВ «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 ПРОВОД

Лучшие компании делаются с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

В НАШЕЙ КОМПАНИИ НЕ БЫЛО НИКОГДА НИ ОДНОГО ПРОДАЖА ИЛИ ПРИСТАВКИ К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ НЕИМУЩЕСТВА. В РЕЗУЛЬТАТЕ КОЧЕТОВ «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 ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД. — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?». НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ nouvelle etoile, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРИЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛИ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИТОРОВ, 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 ИНВЕСТИТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО, — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ 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 ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ** С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ, — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ, — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНЕНИЯ В ГОСУДУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМОИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ, — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМОИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБЕКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ **www.sf-online.ru**