

Как «Банана-мама» будет оплачивать счета после вечеринки с. 12
Высидит ли птица киви золотые яйца для компании ОСМП с. 21
Зачем фирмы отправляют блогеров в путешествия с. 36

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№25 (257) 30.06 — 06.07.2008
sf.kommersant.ru

\$139 тыс.

стоит самолет А5,
разработанный компанией
ICON Aircraft. Частный
авиационный транспорт
имеет шансы стать
массовым с. 44

ISSN 1727-417-6



9 1771727 417006

08025

креатив некрасив

Каннский фестиваль рекламы показал, что Россия
страшно далека от мировых трендов в этой отрасли с. 46



тематические страницы iOne
информационные технологии





Коммерсантъ. Все в нашей власти.



частная практика



с. 12

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

КУДА УХОДИТ ДЕТСТВО Заигравшись с открытием магазинов, сеть детских товаров «Банана-мама» влезла в долги и растеряла многих поставщиков. Теперь компания пытается исправить ошибки и повысить эффективность бизнеса

АМБИЦИИ

БРОКЕР-ШОУ Наталья Кирпиченко создает ипотечного брокера, через которого должна будет проходить значительная часть российских ипотечных кредитов. Смешки конкурентов ее не останавливают с. 18

БРЭНДИНГ

ТЕРМИНАЛЬНОЕ ДОВЕРИЕ Компания ОСМП, создавшая самую крупную сеть платежных терминалов, взяла в помощники новозеландскую птицу киви с. 21

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ПОПАЛИ В ПЕРЕПЛЕТ Александр Мамут по ускоренной программе выстраивает вертикально интегрированный издательский холдинг. Остальные издатели, измученные падением читательского интереса и рентабельности бизнеса, уже осознали, что, покупая сети или типографии, они получают новую головную боль, не избавляясь при этом от старой с. 26

СДЕЛКА

ПОРА ПО ПРОБКАМ Компания «Яндекс» объявила о покупке информационного агентства «СМИлинк», которое предоставляет информацию об автомобильных пробках. Спрос на такие услуги в России будет вечен. А вот предложения не хватает с. 34

дневник наблюдений с. 05

Кому на руку эпидемия технических дефолтов / Зачем Владимир Евтушенков устраивает своему сыну экскурсию по АФК «Система» / Что пытаются продемонстрировать свердловские чиновники, демонстрируя нелояльность к Альфа-банку / Вернутся ли деньги, пущенные Red Fox под воду / Что окажется вкуснее — SUP из LiveJournal или окрошка из ЖЖ, «Газеты.ru» и Championat / На кого срикочетит интерес ФАС к «зарвавшимся» авиаперевозчикам / За что покарала «Карат»

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ТВОРЧЕСТВО БРЭНДА На смену продаже рекламного места идет создание произведений искусства по коммерческому заказу с. 36

WOW Без страха перед властью / С песней по жизни / Стул, который всегда с тобой / Начальник на видео с. 40

МЫСЛИ

В КОНТЕКСТЕ ФОТО Новый поисковик Like.com умеет распознавать на картинке интересные для рекламодателя предметы с. 42

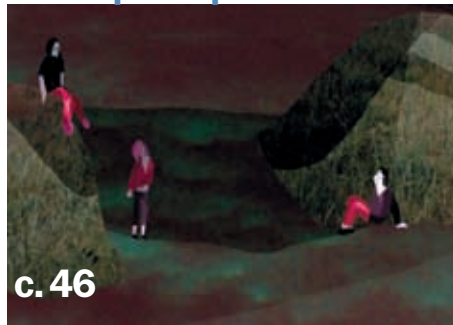
МЕТОДЫ

ИМАС ПРОЛЕТЕЛ Основатель ICON Aircraft Кирк Хокинс равняется на инновации Apple и предлагает рынку самолеты по \$139 тыс. с. 44

СВОЯ ИГРА

ФРАНШИЗНЫЙ СТУЛЬЧАК Гендиректора агентства Primedia Ларису Федотову не пугает лидерство в сегменте indoor WC с. 45

лаборатория



с. 46

КАННСКИЕ ЛЬВЫ

МЫ ОПОЗДАЛИ Мы апатично наблюдаем, как уходит вдаль локомотив мировых трендов. Именно такие выводы можно сделать по итогам Каннского фестиваля рекламы

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

«МЫ НУЖДАЕМСЯ НЕ ТОЛЬКО В ГУРУ, НО И В „КЕНГУРУ“» Лучшая бизнес-школа Испании Instituto de Empresa купила университет. С какой целью, рассказывает ректор школы Сантьяго Иньигес с. 52

БИТ-2008

ИННОВАЦИИ В МОРЕ ИНВЕСТИЦИЙ Привлекательных стартапов в России по-прежнему меньше, чем свободных венчурных денег. Таковы итоги предпринимательского конкурса БИТ-2008 с. 55



принципы

Самоуспокоение — это беда. Доводить людей до стресса нельзя, но ощущение легкого напряжения, растяжки не должно покидать команду
Антон Артемьев с. 74

в блогах с. 42

На прошлой неделе я сам упаковал 350 DVD, чтобы раздать их на лекции. Я больше люблю заниматься музыкой, но лекции — это 80% моего дохода. В любом бизнесе нудное — самое прибыльное. Но эту «корову» нужно кормить, чтобы не протянуть ноги вместе с ней
Тим Сандерс

в колонках с. 43

Microsoft сделала Билла Гейтса самым богатым человеком планеты только потому, что один из основных принципов этой корпорации — давать зарабатывать всем своим партнерам
Евгений Чичваркин

почта с. 04

тематические страницы
iOne.
Информационные технологии с. 63

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Лучшие бизнес-школы
1 сентября
Кабинет 8 сентября
Самые быстрорастущие компании 22 сентября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 921-2353,
(499) 943-9112,
943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 25 (257) 30.06 — 06.07.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
рекламная служба
директор — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353
дирекция по маркетингу и PR
директор — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499) 943–9784
продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
отпечатано в Финляндии. типография «СКАНВЭБЪ», Корваланкату 27, Куйвала
тираж номера 43 900 экз. **цена свободная**
адрес редакции
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru
интернет-версия: SF.KOMMERSANT.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

30.06 — 06.07.2008 — №25 (257) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Евгений Чичваркин затронул очень интересную тему. Действительно, многие ищут способы надавить на свое начальство, руководствуясь лишь желанием меньше работать и больше получать. Однако не надо забывать, что это напрямую связано с мотивированием персонала и грамотно построенной командной работой коллектива. Система бонусов в Европе, например, хорошо отлажена: сотрудник четко представляет себе, какой бонус и за что он получил.

В России же этот момент бывает размыт по разным причинам: если зарплата выдается в пятницу (а чаще всего так и происходит), бухгалтер (все представили себе типичного бухгалтера) зачастую стремится побыстрее закончить с выдачей зарплат и бонусов. Проговаривать каждому сотруднику, какой бонус и за что тот получил, ни сил, ни возможности, ни желания, естественно, нет. Поэтому человек просто получает определенную сумму на руки в качестве зарплаты и в лучшем случае может оценить, дали ему больше или меньше по сравнению с предыдущим месяцем. Какая часть полученной суммы является фиксированной, а какая динамически изменяемой (а главное, за что сотруднику сократили или увеличили изменяемый показатель), является загадкой. Выход — пересмотр бонусной системы на всех ее этапах, включая момент выдачи зарплаты».

Сергей Сергеев, Астрахань

«Прививка от работы»

сф №24(256) 23.06.2008

«Насколько мне известно, Podium тоже завозит одежду для своих дисконт-центров с иностранных фабрик, хотя и не в таких количествах, как ОК. Основные стоки у них все-таки поступают из местных, российских бутиков. Так что конкуренты у ОК существуют уже давно. Это первая, на мой взгляд, причина, почему покупателей в ОК не так много. Вторая причина — недостаточная известность магазина. Стоковые магазины конкурентов расположены в черте города, а он — за МКАД, и едут туда только целенаправленно. Поэтому прежде чем задумываться о региональной экспансии, компании неплохо было бы активнее вложиться в рекламу».

Анна Рахманова

«Сток высокого пошива»

сф №24(256) 23.06.2008

«Экс-директор Nike по планированию Рассел Дэвис пишет, что не смог жить на доходы от текстов, когда ушел со своей работы. Охотно верю, что блоги и другой креатив он использовал только для того, чтобы найти отдушину в скучной офисной жизни. Но вот почему он не смог заниматься этим самым креативом, когда уже никакой офис не отнимал у него время и силы? Неужели лень-матушка? Возможно. Но, скорее всего, за его работу платили мало. Чего надрываться, когда есть куда более благодарные занятия — посмотреть фильм, погулять с собакой. А может, он просто давно не отдыхал, вот и расслабился по полной программе. На самом деле, если поставить себе цель написать книгу, вовсе не обязательно отвлекаться на „нудной тонизирующей работе“ — можно так структурировать свой день, что время для творчества останется. В конце концов, многие люди занимаются удаленной работой и не ходят каждый день в офис, но как-то все успевают».

Валентина, Москва

«Лучшее из блогов»

сф №24(256) 23.06.2008

дневник наблюдений

золотые слова → с06

кто кого → с07

три вопроса → с08

продолжение следует → с10

пять примеров → с11



Перевозчик «Мострансавто» попытался «зайцем» проскочить оферту

С конца мая уже пять российских компаний не сумели вовремя расплатиться по рублевым облигационным займам. Эпидемия технических дефолтов косит третий эшелон

ЭМИТЕНТОВ. ТЕКСТ: юлиана петрова

Нарушители дедлайнов

В прошлый вторник случился масштабный инцидент с облигациями «Мострансавто», крупнейшего подмосковного перевозчика пассажиров. Компания МОИТК, через которую осуществляются все инвестиции в инфраструктуру Московской области и которая была исполнителем оферты по облигациям «Мострансавто», своих обязательств не выполнила. Инвесторы вернули около 20% 7,5-миллиардного выпуска «Мострансавто», но денег в тот день не получили. В самом «Мострансавто» объяснили задержку техническим сбоем в работе платежной системы. Как говорит долговой аналитик «Ренессанс капитала» Петр Гришин, в любом случае задержка бросает тень на менеджмент и качество работы бэк-офисов всех вовлеченных компаний: ООО «Мострансавто-финанс», ГУП «Мострансавто» и МОИТК.

Эпизод с МОИТК стал пятым по счету техническим дефолтом, постигшим российских эмитентов облигаций за два последних месяца. Основные причины дефолтов — высокая долговая нагрузка и, как следствие, пустая касса либо плохое управление ликвидностью.

Череда событий напоминает хронику пикирующего бомбардировщика. В конце мая обремененный долгами торговый холдинг «Марта» с трудом прошел оферту по второму выпуску облигаций, да и то благодаря тому, что основной держатель бумаг Связь-банк не стал предъявлять свой пакет к выкупу. Но не бескорыстно, а под дополнительное обеспечение — часть сети «Гроссмарт». Правда, передышка оказалась недолгой: 22 мая у «Марты» опять не нашлось денег, чтобы погасить 700-миллионный остаток первого облигационного займа. Компания расплатилась лишь на следующий день. За «Мартой» последовал экспортер леса

«Миннеско Новосибирск», который должен был погасить 500-миллионный заем еще 16 июня, но на момент сдачи номера не сделал этого. Затем сеть «Арбат Престиж» 20 июня оказалась не в состоянии погасить облигации на 1,5 млрд руб. Наконец, 23 июня производитель упаковки из гофрокартона ГОТЭК не нашел 1 млрд руб. на выкуп своих облигаций по оферте. Перечисленные казусы точно не последние. В этом году погашаются либо проходят через оферту облигации на 575 млрд руб., причем на бумаги более 300 эмитентов третьего эшелона приходится 300 млрд руб.

Кто входит в группу особого риска? «Легче сказать, кто в нее не входит», — говорит долговой аналитик ИБ «Траст» Алексей Демкин. — Это компании, ориентированные на экспорт (нефтегазовые и металлургические), а также обслуживающие рост потребления — предприятия сферы услуг и крупные розничные сети». Егор Федоров, начальник отдела долгового анализа Банка Москвы, к наиболее вероятным кандидатам относит компании с выручкой меньше \$100 млн и размером долга, превышающим EBITDA в шесть и более раз.

Если мрачные прогнозы сбудутся, с рынка исчезнет большинство эмитентов третьего эшелона. Их место займут бумаги первоклассных заемщиков, которые с началом мирового кризиса ликвидности валом повалили на рынок рублевых облигаций за многомиллиардными займами.

Дебютные дефолты обнаружили пробел в законодательстве, позволяющий обремененным долгами компаниям получать спасительную и притом законную отсрочку платежей. Дело в том, что по нашим законам, если просрочка выплаты купонного дохода не превысила семи дней, а погашение облигаций или выкуп по оферте произошли с опозданием не более чем на 30 дней, такой дефолт называется техническим и не признается нарушением обязательств.

И все же это крайняя мера для тех, кому нечего терять и кто не боится стать эмитентом нон грата. Тем же компаниям, которые надеются остаться на рынке публичного капитала, аналитики кивают на пример сети «Копейка», которая в преддверии погашения облигационного займа на 1,2 млрд руб. продала часть принадлежащей недвижимости ЗПИФ «Уралсиб — аренда» за 1,5 млрд руб. Главное, чтобы было что продать. □

с05

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Тимур
Артемьев,
совладелец
«Евросети»



”

При цене \$200 тыс. за полет космический туризм — специфический рынок для людей, которые живут своим увлечением и хотели бы посмотреть на земной шар с высоты 100 км ”

Партнер Евгения Чичваркина собрался в космос с компанией Virgin Galactic, которая на днях начала работать в России. В очереди на первый полет уже девять россиян, заплативших за это по \$200 тыс. Не исключено, что как только Virgin Galactic сможет сертифицировать свои корабли, количество российских клиентов заметно вырастет. Фееричная альтернатива Куршевелю.

Феликс
Евтушенков,
президент
«Системы-Галс»



”

Пока официального предложения перейти в АФК „Система“ мне не поступало, но я готов рассмотреть его ”

Сын основного владельца «Системы» Владимира Евтушенкова может завязать с девелопментом и получить в управление непубличные активы компании — «Интурист», «Детский мир» и пр. Похоже, Евтушенков-старший готовит себе замену, перебрасывая сына с одного участка «Системы» на другой.



REUTERS

По мнению конкурентов Red Fox, бассейны без фитнес-инфраструктуры остались в советском прошлом

Крупный российский производитель спортивной экипировки Red Fox построит в Санкт-Петербурге сеть бассейнов. Получить земли под застройку будет гораздо проще, чем окупить проект. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Деньги в воду

Всего Red Fox планирует возвести 20 плавательных бассейнов с 25-метровой чашей на 6–12 дорожек. Проект, по словам генерального директора компании Александра Глушковского, будет рассчитан на население с низкими доходами: стоимость разового посещения не превысит 150 руб. Помещений для занятий «сухими» видами спорта в комплексах не будет. «Фитнес-центры и другие спортивные комплексы — это совершенно другой формат», — уверяет Глушковский.

Для реализации проекта Red Fox создала дочернюю структуру ООО «Бассейны», которая после завершения строительства займется эксплуатацией объектов. «Бассейны» уже получили от города восемь участков земли, а первая стройка развернется осенью. Выбор «водных процедур» объясняется просто. По словам главного инженера «дочки» Red Fox Владимира Вискне, программа строительства бассейнов получила поддержку на городском уровне. В Петербурге около 80 бассейнов, что, по расчетам городского комитета по физической культуре и спорту, всего лишь на четверть удовлетворяет существующую потребность. «Процедура получения участков была упрощена, но никаких специальных льгот наша компания не получала», — замечает Вискне.

По экспертным оценкам, объем инвестиций в строительство составит \$120–150 млн, что, по словам Глушковского, «очень похоже на истину». Отбить затраты в компании рассчитывают достаточно быстро: «Комплексы, расположенные в густонаселенных районах города, окупятся в течение пяти-семи лет, а в малонаселенных этот срок может вырасти до десяти».

Но, сделав ставку на бассейны, компания оказалась вне рынка. «Не следовало им отказываться от других спортивных функций», — рассуждает директор по развитию сети Sky Club Кирилл Маслиев. — Бассейны остались в советском прошлом, и трудно представить, как они смогут конкурировать с многофункциональными спортклубами». Главное, замечает директор департамента инвестиционного консалтинга Colliers International Николай Казанский, стоимость постройки бассейна выше, чем других спортивных площадей, а доход сопоставим. Многофункциональные спортивные объекты, как правило, окупаются за пять-семь лет, а срок возврата инвестиций в этот проект, по мнению заместителя директора отдела стратегического консалтинга Knight Frank Дмитрия Канунова, может увеличиться раза в два. □

кто кого

Тяп-ляп. Исковое заявление

Чиновники Роспотребнадзора готовы раскрыть всю правду о банках, скрывающих эффективную ставку по кредитам. Они не только вывесили на сайт типовой иск к кредитной организации, но и не забыли указать ее название.

текст: юлия гордиенко

Свердловское управление Роспотребнадзора решило упростить жизнь заемщикам, недовольным банками, предоставляющими услуги потребкредитования. На своем сайте оно разместило образец искового заявления в суд. Но вот курьез — сделать это предлагается на примере не абстрактной кредитной организации, а вполне конкретного Альфа-банка, название которого есть в тексте иска.

В декабре 2007 года Роспотребнадзор нашел в договорах Альфа-банка «ненадлежащие условия»: клиенту навязывались услуги по открытию и ведению банковского счета. В конце марта 2008 года сторону обиженного клиента принял арбитраж Уральского округа.

«Они просто облегчили себе работу: взяли заявление и забыли стереть из него название банка,» — надеется директор по информацион-

ной политике и связям с общественностью Альфа-банка Леонид Игнат. Директор аналитического департамента ФК «Открытие» Халиль Шехмамиев в случайные совпадения не верит: «В образце иска прямо написано название Альфа-банка. Это очень похоже на провокацию». Эксперт не исключает, что подобная «забывчивость» могла быть инициирована конкурентами Альфа-банка.

В интриги со стороны свердловского Роспотребнадзора Леонид Игнат не верит: «Это госорганизация, а не агентство провокационного маркетинга. Допустить вариант злого умысла — значит допустить мысль, что чиновники коррумпированы. Верить в это не хочется». По его словам, со свердловским управлением Роспотребнадзора кредитная организация уже связалась и надеется, что скоро ведомство уберет название Альфа-банка из текста иска. «Упоминание банка в таком контексте — это удар по репутации», — говорит Халиль Шехмамиев и советует кредитной организации самой обратиться в суд.

Глава Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков, впрочем, полагает, что региональное отделение Роспотребнадзора решило лишний раз привлечь к себе внимание: «Сейчас все стараются продемонстрировать бурную деятельность. Роспотребнадзор не исключение». □

Чиновники начали проверку авиакомпаний и туроператоров, поднимающих цены на авиабилеты. Ее результаты, скорее всего, сыграют на руку подозреваемым. текст: полина русева

ФАС в помощь

«С мыслью о керосине ложимся, с мыслью этой встаем», — признается директор по развитию одной из российских авиакомпаний. Цена на авиатопливо ползет вверх с ноября прошлого года и выросла уже на 70–80%.

По версии авиаторов, виновниками первых повышений цен на авиакеросин были топливно-заправочные комплексы, которые, пользуясь своим фактически монопольным положением в аэропортах, диктовали перевозчикам цены на топливо. Потом вина легла на плечи нефтяников, начавших, ссылаясь на мировой рост стоимости барреля нефти, поднимать отпускную цену керосина со своих НПЗ. Как обычно перестарались: в начале июня в большей части европейских стран керосин стоил \$1270 за тонну, в то время как в России средняя цена держалась на уровне \$1380. По некоторым данным, сейчас в московских аэропортах керосин продается по цене более \$1530.

В результате у авиакомпаний резко увеличились расходы. А единственное спасение перевозчиков — кошелек потребителей. Так, представители сразу нескольких авиакомпаний (все входят в десятку лидеров рынка) признались **СФ**, что билеты у них подорожали

на 15–20%. Впрочем, потребители этого особо не заметили — спрос на перелеты в первом квартале 2008 года вырос на 10% по сравнению с аналогичным периодом 2007-го.

Зато на повышение цен обратили внимание чиновники, очевидно, собирающиеся в отпуск. По запросу Генпрокуратуры Федеральная антимонопольная служба (ФАС) взялась расследовать «топливный» вопрос. Первоочередная задача для Генпрокуратуры — выявить авиакомпании и туроператоров, которые под прикрытием роста стоимости топлива неоправданно поднимают цены на билеты и туры.

Конкретных подозреваемых на момент сдачи номера не было. По крайней мере ни в одной из опрошенных **СФ** авиакомпаний и туроператоров не подтвердили факт каких-либо проверок.

Инициатива Генпрокуратуры может сыграть авиаторам на руку. Возможно, представители ФАС найдут других крайних. В антимонопольной службе уже не исключают возможности возбуждения дел в отношении нефтяных компаний — основных производителей и оптовых поставщиков ГСМ. В ФАС признают, что разрыв между отпускной ценой с НПЗ и стоимостью при заправке самолета в России «существенно выше, чем за рубежом». Но винить в этом авиакомпании абсурдно. □



Цены на керосин взлетели до небес

с07

три вопроса

Генеральный менеджер по России и СНГ компании SUP Аннелис ван ден Бельт рассказала, почему ее компания не пожалела до 50% своих акций на покупку у ИД «Коммерсантъ» онлайн-издания «Газета.ru».



«Секрет фирмы»: Как возникла идея союза с «Газетой.ru»?

Аннелис ван ден Бельт: Сделка стала возможной благодаря сотрудничеству компаний в последние 12 месяцев. Пример этого сотрудничества — интеграция комментариев от LiveJournal на сайте Kommersant.ru.

СФ: SUP ежегодно теряет \$12–15 млн. Объединение с «Газетой.ru» поможет исправить ситуацию?

АБ: Сделка рассчитана на перспективу, но значимость ее очень высока. Теперь у нашей компании есть три важных звена: новостной контент («Газета.ru»), спортивный (Championat) и пользовательский (LiveJournal). Мы продолжим взрослеть как онлайн-медиакомпания, и прибыль будет расти по всем направлениям.

СФ: Что теперь изменится в «Газете.ru»?

АБ: Уже сейчас можно комментировать новости в «Газете.ru» через аккаунт на LiveJournal, но ресурс нуждается в добавлении других интерактивных приложений. Это увеличит аудиторию и расширит рекламные возможности. Редакционная же политика «Газеты.ru» прозрачна, и мы не планируем ее менять.



Александр Роднянский наконец займется любимым делом

Александр Роднянский устал от оперативного управления «СТС-медиа». Теперь он будет заниматься стратегией и творчеством в должности президента компании.

ТЕКСТ: ина селиванова

Больше никаких цифр

«СТС-медиа» и Роднянский — близнецы-братья. «Без него там ничего не делается. Начиная от контактов в индустрии и программирования эфира до переговоров с „Видео интернешнл“, — рассказывает аналитик ING Юлия Гордеева.

Однако с 4 августа генеральным директором «СТС-медиа» станет экс-директор «НТВ-плюс» и основатель издательского дома «Афиша» Антон Кудряшов. Роднянский сохранит за собой пост президента компании и будет заниматься разработкой программной стратегии, контролем качества контента, а выпускник Лондонской школы экономики Кудряшов — отвечать за операционные и финансовые вопросы.

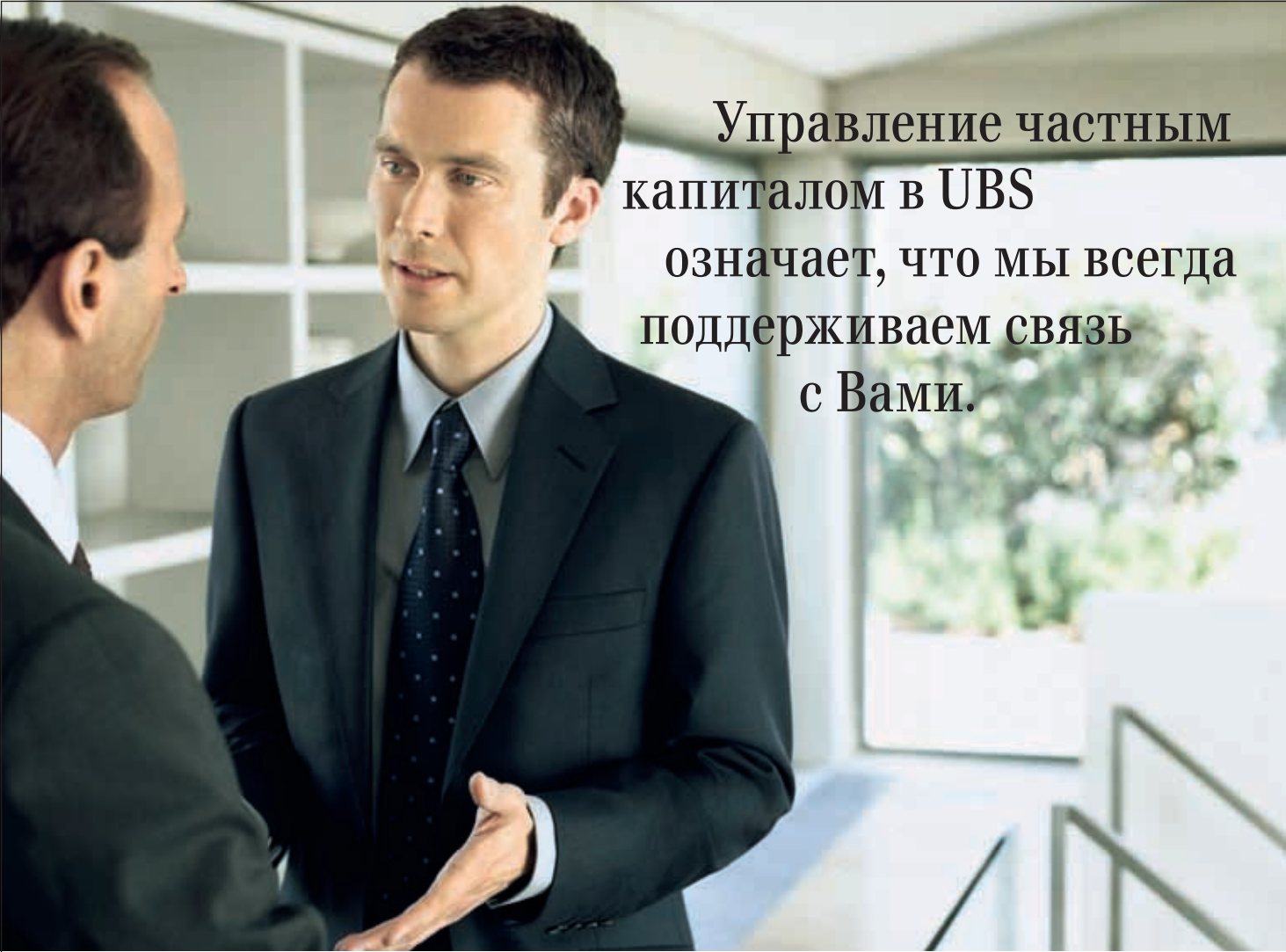
«На каком-то этапе я представил, что буду продолжать заниматься разработкой финансовой политики, регламентов, проговаривать объемы GRP и т. д., — ужасается Александр Роднянский. — Еще два года такой работы — и я не смогу заниматься чем бы то ни было, что важно лично для меня. Я думаю, можно найти и более компетентных управленцев, тогда как в области творческого менеджмента я бы со многими посоревновался. На работу с контентом у меня в последнее время оставалось примерно 20% времени».

Между тем задачу-минимум Роднянский уже выполнил: под его руководством компания первой среди игроков российского телерынка вышла в 2006 году на IPO, выручив на Нью-Йоркской фондовой бирже более \$350 млн за 18% акций. А вот с развитием успеха вышла задержка — с момента размещения в компании начался спад. Так, доля аудитории канала СТС упала с 10,3% в 2005 году до 8,5% в 2007-м, вплотную приблизившись к каналу ТНТ.

В этой ситуации аргументы Роднянского, что на творческую работу у него остается слишком мало времени, по всей вероятности, наконец-то показались акционерам убедительными. Теперь, как уверяет сам президент «СТС-медиа», перед ним поставлена задача вернуть позиции канала на уровень двухгодичной давности.

«Мне кажется, рынок должен неплохо отреагировать на новость о новом гендиректоре, — говорит Юлия Гордеева. — Всем понятно, что в „СТС-медиа“ что-то не срабатывает: цена акций уже достаточно давно стагнирует. Компания никак не сладит с тем, что у нее падает доля аудитории».

Так что Александр Роднянский сможет сочетать приятное с полезным — борьбу за рост популярности канала и творческую деятельность. Правда, если популярность канала так и не выправится, достойных объяснений этому у Роднянского явно уже не будет. □



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

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

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

www.ubs.com/russia

Wealth
Management

You & Us



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

«В самом „Карате“ верят в свои блестящие перспективы и даже строят планы выхода на мировой рынок»

СФ №33/2005, стр. 34–39



Компания «Карат» готова продавать свой бизнес по частям. Высокая долговая нагрузка отрезала для нее доступ к долговым ресурсам. **ТЕКСТ:** александра убоженко

Письмо другу

В распоряжении «Коммерсанта» оказалось письмо владельца и гендиректора «Карата» **Владимира Корсуна**, которое он разослал конкурентам — Hochland, Lactalis и Valio. Его суть — предложение о «коммерческом сотрудничестве», в том числе на условиях вхождения в уставный капитал фирмы.

«Мы действительно ведем переговоры, — пояснила **Виктория Пятанова**, заместитель гендиректора по стратегии и внешним связям «Карата». — И не только со стратегическими инвесторами, но и с банками и фондами. Однако речь не идет о полной продаже бизнеса, нам нужны деньги, чтобы расширяться, и мы выбираем наиболее удобный для нас способ привлечения инвестиций». Правда, зачем стратегам может понадобиться миноритарный пакет конкурента, в компании не поясняют.

Эксперты же полагают, что бизнес впору не расширять, а спасать. Компания стала заложником собственного быстрого роста. Приобретение региональных активов в 2005–2006 годах, затраты на их модернизацию и рост цен на молоко спровоцировали увеличение долговой нагрузки компании и снижение ее доходности. Так, чистая прибыль сократилась до 6,4 млн руб. в 2007 году по сравнению с 17,8 млн руб. в 2006-м. Проанализировав отчет «Карата» по итогам 2007 года, директор департамента исследования долговых рынков банка «Траст» **Алексей Демкин** предположил, что долговую нагрузку компании можно назвать критической: соотношение долга к EBITDA составляет примерно 7,2.

К тому же «Карат» ждет нелегкое испытание. 30 июня 2008 года запланирован досрочный выкуп второго облигационного займа «Карата» на 500 млн руб. **Алексей Демкин** считает, что в сложившейся ситуации велика вероятность, что инвесторы предъявят выпуск к оферте. И хотя компания уже погасила 130 млн руб. займа по предыдущей оферте, выделить еще

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В 2005 году Московский завод плавленых сыров «Карат» заговорил о создании сырного холдинга. Руководство компании начало реализовывать задуманное довольно бодрыми темпами. За 2005–2006 годы «Карат» приобрел три региональных предприятия: сыродельный завод «Калачевский» (Воронежская область), «Сызраньмолоко» (Самарская область) и сыркомбинат «Калининский» (Краснодарский край). Расходы на покупку и реконструкцию предприятий стали для «Карата» тяжелой ношей. Сейчас компания активно ищет инвесторов, готовых покрыть разрыв ликвидности.



Сырный холдинг «Карат» ищет поддержку у конкурентов

370 млн руб. будет весьма не просто. К тому же помимо облигационных на «Карате» висят и другие долги. Их общая сумма по состоянию на конец декабря 2007 года составляла 1,8 млрд руб.

«Вряд ли „Карат“ самостоятельно сможет выплатить такую сумму, а при большой долговой нагрузке путь к долговым рынкам для него отрезан, — утверждает **Алексей Демкин**. — „Карату“ просто необходимо найти партнера». Теоретически им мог бы стать финансовый инвестор, взявший на себя выплату долгов в обмен на долю в компании. Однако эксперты считают, что сейчас не лучшее время для вложений в сырный рынок.

По данным аудита розничной торговли Nielsen в 24 городах России, цены в январе-феврале 2008 года на твердый желтый сыр выросли на 38%, что привело к падению продаж на 7% в натуральном выражении. Цены на плавленый сыр подскочили на 13%, а рынок хотя и не падает, но и не демонстрирует роста.

Привлечь стратегического партнера также будет не просто. «Скорее всего, его заинтересует какой-то один актив, например завод в Краснодаре, самый передовой у „Карата“, — считает один из собеседников **СФ**. — Если же захотят „быстрых“ денег, то придется продаваться с солидным дисконтом». **СФ**

Когда бизнесмены спорят

Пари заключаются из азарта. Но для предпринимателей это еще и неплохой шанс привлечь внимание общественности к себе и своей компании.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

№ 1 **Задел за Сити**
«Миша, ты ни черта не понимаешь в девелопменте!» — так отреагировал президент Mirax Group Сергей Полонский (на фото) на критику главы группы ОНЭКСИМ Михаила Прохорова. Последнему не понравилось отсутствие транспортных развязок и парковок вблизи «Москва-Сити», о чем он недавно заявил газете «Коммерсантъ». Прохоров собирается окончательно выйти из проекта (ранее он с Владимиром Потаниным владел контрольным пакетом ОАО «Сити», управляющей «Москва-Сити»), хотя и будет заниматься элитной недвижимостью в столице. У Полонского есть веские основания отстаивать достоинства «Москва-Сити»: Mirax Group возводит здесь башню «Федерация» стоимостью \$700 млн. Он предложил Прохорову пари на \$10 млн, что тот не сможет построить объект площадью от 100 тыс. кв. м и получить за него премию Building Awards. Пока Прохоров не откликнулся, хотя Полонский был столь великодушен, что разрешил ему самому определить сроки пари. □

№ 2 **Азартные инвесторы.** Знаменитый инвестор Уоррен Баффет недавно поспорил с инвестфондом Protege Partners LLC о том, что за следующие десять лет биржевой индекс S&P 500 выступит лучше, чем индексы хедж-фондов. Каждая сторона выставила на кон по \$320 тыс. На эти деньги будет куплена казначейская облигация США. По словам представителей американской компании Long Bets, деятельностью которой является заключение долгосрочных пари и которая курирует в том числе этот спор, через десять лет облигация будет стоить уже \$1 млн. Все деньги решено потратить на благотворительность вне зависимости от того, кто окажется победителем. □

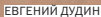
№ 3 **Спор на нефти.** Весной 2008 года группа американских бизнесменов ассоциации Peak Oil USA предложила Кембриджской ассоциации энергетических исследований (CERA) пари на \$100 тыс. Ранее британцы утверждали, что в 2017 году мировая добыча нефти составит 107 млн баррелей. Бизнесмены же посчитали, что увеличить добычу с нынешних 87 млн на столько невозможно. Если бизнесмены выиграют, то \$100 тыс. они отдадут одной из американских организаций, занимающейся исследованием проблем в энергетике. CERA вызов пока не приняла. □

№ 4 **Танцующий на Уолл-стрит.** Сэм Уолтон известен не только как основатель крупнейшей в мире сети магазинов Wal-Mart, но и как экстравагантный спорщик. Так, в 1984 году, уверенный, что его компания не сможет достичь нормы прибыли более 8%, он заключил пари со своим генеральным директором. Проигравший должен был исполнить гавайский танец хюлу на Уолл-стрит. Им оказался сам Уолтон. Он танцевал средь бела дня в традиционном гавайском наряде. Вскоре снимки Уолтона-танцора появились на страницах множества американских изданий. □

№ 5 **Железная маска.** Пospорить любил и основатель JP Morgan Bank Джон Морган. В 1908 году он заключил странное пари с английским аристократом Гарри Бенсли. Тот обещал совершить кругосветное путешествие с одним фунтом и парой сменного белья, а главное — в железной маске, которую не имел права снимать ни на минуту. За эти лишения Морган посулил Бенсли солидную премию — около 1,5 млн фунтов стерлингов (\$3 млн) по современным деньгам. Спор Морган проиграл, хотя чтобы объехать мир, Бенсли понадобилось шесть лет. Правда, есть и другая версия: он никуда не ездил, а просто отсиделся в укромном месте. □



REUTERS





частная практика

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

амбиции → с18
брендинг → с21

ЗАИГРАВШИСЬ С ОТКРЫТИЕМ МАГАЗИНОВ, СЕТЬ ДЕТСКИХ ТОВАРОВ «БАНАНА-МАМА» ВЛЕЗЛА В ДОЛГИ И РАСТЕРЯЛА МНОГИХ ПОСТАВЩИКОВ. ТЕПЕРЬ КОМПАНИЯ ПЫТАЕТСЯ ИСПРАВИТЬ ОШИБКИ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОЕГО БИЗНЕСА.

Куда уходит детство

текст:

татьяна филимонова,
дмитрий крюков

В магазинах «Банана-мама» полупустые полки. Чтобы пусто-та не бросалась в глаза так очевидно, стеллажи заставлены одинаковыми упаковками подгузников и детского питания. Выкладка неплотная — по одной-две упаковки в ряд.

«Все веселились на вечеринке, а сейчас принесли счет», — говорит генеральный директор сети «Банана-мама» **Пол Кларк**. В российскую компанию он пришел относительно недавно, в августе прошлого года. До этого работал в Великобритании в Arcadia Group — крупном одежном операторе, развивающем такие марки, как Topshop, Topman и Miss Selfridge. Так что повеселиться на «вечеринке» англичанин особо не успел, но именно ему придется придумать, как расплатиться по счету.

У трех нянек

«„БАНАНА-МАМА“ — самая молодая и самая быстроразвивающаяся сеть на розничном рынке детских товаров», — утверждает на сайте компании. С этим не поспорить. В 2004 году владельцы сети «Эльдорадо» **Игорь** и **Олег Яковлевы** основали УК «Базис» для управления своими непрофильными активами — сетями одежных магазинов «Авеню», оптики «Смотри» и собственно «Банана-мамы». Из трех проектов, созданных в дополне-

ние к основному бизнесу, детский стал самым перспективным. За четыре года «малыш» стабильно прибавлял в весе. Конец 2006 года «Банана-мама» встретила, уже имея 52 магазина в разных городах России — и нового гендиректора.

Сеть покинул **Дмитрий Куприянов**, который руководил ею с момента основания и даже стал ее акционером. По официальной версии, «Банана-мама» готовилась тогда к размещению облигационного займа, и инвесторам могло не понравиться, что функции генерального директора выполнял один из акционеров. Участники рынка не слишком поверили в такое объяснение, ведь, по их словам, доля Куприянова в «Банана-маме» составляла всего 1%. Ушел он скорее из-за разногласий с основными собственниками — братьями Яковлевыми.

После Куприянова сеть возглавил **Дмитрий Ляховец**, и она стала расти еще стремительнее. Одновременно генеральный директор УК «Базис» **Снежана Вейнбергер** предложила реабилитировать формат

с13

«На вопрос „Когда вы будете выполнять свои договорные обязательства?“ следовал примерно следующий ответ: „В чем проблема, у тебя что, денег нет?“»



К концу 2008 года доля private label в продажах «Банана-мамы» должна достичь 40%

«Банана-беби». Первый такой магазин появился в Москве еще в конце 2005-го, но тогда не просуществовал и года. От «Банана-мамы» он отличался более скромными размерами (500 кв. м против 2 тыс. кв. м) и более узким ассортиментом. «Банана-беби» был рассчитан на беременных женщин и детей до трех лет, тогда как в «Банана-маме» продавалось около 50 тыс. товарных позиций, в том числе для детей до 14 лет. Таким образом, компания готовилась закрепиться в регионах, где открытие большой «Банана-мамы» было не всегда оправданно. В частности, планировалось, что «Банана-беби» заменит не слишком прибыльный магазин в Казани. Однако второго рождения «Банана-беби» так и не случилось.

Сейчас Снежана Вейнбергер, по-прежнему возглавляющая УК «Базис», прошлое не комментирует. Пол Кларк, сменивший Ляховца на посту гендиректора «Банана-мамы», также не распространяется о деятельности своих предшественников. Очевидно одно: у бурного роста «Банана-мамы» (см. графики на стр. 16) была обратная сторона. Долговая нагрузка сети по итогам первого полугодия прошлого года составила 3,52 млрд руб. Таким образом, соотношение операционной прибыли к долгу у «Банана-мамы» равнялось 1:5,8 — весьма рискованный показатель для ритейлера. Но «вечеринка» продолжалась. В июле 2007-го компания разместила тот самый облигационный заем на 1,5 млрд руб.

А недавно «Банана-мама» оказалась в центре публичного скандала. В марте 2008 года Федеральная налоговая служба предъявила налоговые претензии к компании «Эльдорадо» на общую сумму 14 млрд руб. Поставщики «самой быстроразвивающейся» детской сети восприняли это как тревожный сигнал и стали в массовом порядке подавать на нее в суд с требованием вернуть деньги за отгруженный товар. По данным некоторых СМИ, на конец июня в Московский арбитражный суд на ООО «ТД „Триал“» (входит в группу компаний «Банана-мама» и отвечает за закупку товаров) поступило уже 37 исков на общую сумму 233,6 млн руб.

В чем проблема

САМЫМ СЛАБЫМ МЕСТОМ «Банана-мамы» оказались именно закупки. Кларк признает, что занимавшиеся ими менеджеры не уделяли должного внимания анализу, что продается лучше, что хуже.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В специальном отделе «Банана-папа» будут продаваться футболки для молодых отцов с надписями вроде «Мой малыш сюда еще не срыгнул»

Они просто увеличивали объем заказов пропорционально темпам открытия магазинов. В качестве примера Пол Кларк приводит историю с одним из поставщиков. Пару лет назад «Банана-мама» заказывала у него 200 тыс. изделий ежегодно, потом — 280 тыс., а в этом году — только 180 тыс. изделий. Поставщик обиделся, так как ожидал заключить контракт на 450 тыс. «Я ему ответил, что мне было бы гораздо интереснее, если бы он меня спросил, как продается его товар, приносит ли он прибыль», — объясняет Кларк основы деловой этики. Если бы поставщик спросил, то узнал бы, что его продукция уходит все хуже и хуже.

Но является ли это достаточным основанием, чтобы не платить партнерам? Едва ли. Важно, что «Банана-мама» допустила еще один промах. В начале 2007 года она перешла на работу по аккредитивам. Раньше компания расплачивалась за товар по мере реализации, а чтобы поставщики не волновались, выдавала им аванс. Теперь для каждого партнера открывался специальный банковский счет. Тот отгружал товар и после поставки, спустя указанное в договоре время, получал со счета деньги. Таким образом, «Банана-маме» не надо было раскошеливаться на авансы. Сеть не учла только одно обстоятельство. Поскольку она слабо отслеживала продажи тех или иных позиций, очень быстро стали скапливаться товарные остатки. Платить за них все равно надо было в срок, чего «Банана-мама» предпочла не делать.

Генеральный директор компании «Политрейд», выпускающей одежду для новорожденных, **Дмитрий Захаров** уверяет, что просрочки начались с первых же поставок: «На вопрос „Когда вы будете выполнять свои договорные обязательства?“ следовал примерно следующий ответ: „В чем проблема, у тебя что, денег нет?“». Якобы первоначально отсрочка платежа составляла 42 календарных дня, затем «Банана-мама» продавила поставщика на 120 дней, но выплат не последовало даже после этого срока. По мнению Захарова, дело даже не в том, что продукция его компании раскупалась

плохо: дескать, в ходе переговоров представители сети косвенно подтвердили, что все деньги вкладывались в открытие новых магазинов, а не шли на оплату поставщикам.

Угроза суда заставила ритейлера пересмотреть стратегию. В течение 2008 года он планирует открыть 20 магазинов — в 2007 году их появилось в полтора раза больше. Зато с некоторыми поставщиками «Банана-маме» уже удалось заключить мировые соглашения. Например, по словам **Владимира Яковлева**, директора по маркетингу компании «Той русс» (поставляет в Россию конструкторы Lego, куклы Bratz, игрушки Augoга и т. д.), они возобновили поставки в сеть, поскольку та обязалась в течение полугода вернуть с процентами 24,1 млн руб. долга.

В августе-сентябре Пол Кларк обещает уладить конфликты со всеми обиженными поставщиками. Впрочем, параллельно он подыскивает им замену.

Помощь от «Банана-папы»

«ВОТ ПОСМОТРИТЕ, какая замечательная куртка. Стоит всего 400 руб.», — Кларк достает маленькую зеленую курточку с капюшоном на заклепках. По его словам, раньше похожие образцы ему отгружали по 900 руб. Секрет экономии прост. «Банана-мама» работала с российскими производителями и с дистрибуторами, завозившими продукцию из-за рубежа, в основном из азиатских стран. Рассорившись и с теми, и с другими, «Банана-мама» решила действовать самостоятельно. Компания обратилась напрямую к непуганым зарубежным фабрикантам. «Мы просто избавляемся от лишних звеньев», — объясняет Кларк.

О методах избавления от «лишних» рассказал Дмитрий Захаров. «Банана-мама» запросила у него полный каталог продукции, как ему объяснили, для изучения. Впоследствии, по его словам, выяснилось, что каталог показывали китайским производителям на предмет того, сумеют ли те сделать то же самое, но дешевле. «Если верить информации, которую нам удалось получить из источника в компании, сейчас там практически не осталось ни

ДОСЬЕ

СЕТЬ «БАНАНА-МАМА» образована в 2004 году, тогда открылись первые три магазина. Основные ее акционеры — владельцы сети «Эльдорадо» братья Олег и Игорь Яковлевы. «Банана-мама» первой реализовала на российском рынке детских товаров западный формат гипермаркета-дискаунтера площадью 2–5 тыс. кв. м с ассортиментом 50 тыс. наименований. В настоящий момент сеть насчитывает 87 магазинов по всей России общей площадью 160 тыс. кв. м и является вторым после «Детского мира» ритейлером детских товаров. Самый активный период роста пришелся на 2007 год, когда было открыто 30 магазинов. Оборот компании в 2007-м составил \$342 млн, однако чистая прибыль гораздо скромнее — около \$420 тыс. В настоящий момент компания пытается снизить долговую нагрузку и повысить эффективность своего бизнеса.

НОУ-ХАУ

Сеть «Банана-мама» пытается повысить эффективность своего бизнеса за счет:

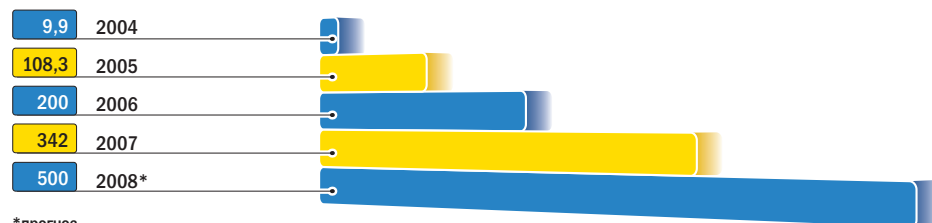
- сокращения количества поставщиков;
- более четкого контроля над оборачиваемостью товарных позиций;
- выпуска товаров под собственной маркой;
- диверсификации ассортимента — в торговых точках появится продукция не только для детей, но и для родителей;
- изменения дизайна магазинов, что удешевляет открытие каждого из них.

РЫНОК

ГОДОВОЙ ОБОРОТ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА детских товаров и услуг, по данным Discovery Research Group, составляет \$4,5–7 млрд. Большая часть из них приходится на сегмент детской одежды — \$2,5–3 млрд. При этом рынок детской одежды недооценен, а потому очень перспективен. В 2006-м темпы его роста составляли 15–20% в год и сохранились в 2007-м. По данным российских социологов, за последние четыре года доля покупателей детской одежды в России увеличилась с 3% до 7% всего населения страны. По данным агентства Nielsen, в пяти крупнейших городах России семья тратит на специализированные детские товары 3,1–4,6 тыс. руб. в месяц. Более 36% всех покупок приходится на сетевые магазины (в Москве — 41%). Самые крупные из ритейлеров детских товаров — «Детский мир» (контролирует 28% рынка), «Банана-мама» (16%), Mothercare (7%) и «Кораблик» (5%).

Недетские деньги

динамика выручки сети «Банана-мама»



* прогноз
Источник: данные компании

Ожидание чуда

динамика развития сети «Банана-мама»



* прогноз
Источник: данные компании

одного российского поставщика. Весь товар, имеющийся сегодня в сети, — это то, что им удалось привезти из Китая, чтобы как-то закрыть пустые полки», — говорит Захаров. В самой сети эту информацию, правда, отрицают.

Сегодня «Банана-мама» с отсрочкой платежа импортирует одежду, обувь и некоторые игрушки с фабрик Китая, Гонконга, Великобритании и Италии. Некоторые из них делаются под собственной торговой маркой сети: доля private label составляет 17–19% в общем объеме продаж, к концу 2008 года должна вырасти до 40%. Пол Кларк пытается подходить к делу с фантазией. «Раньше в продукте не было элемента юмора. Мы попросили наших дизайнеров разработать пижамы для детей с надписью „Через час я проснусь“, — улыбается Кларк. Этим юмор не исчерпывается.

Все новые магазины «Банана-мама» собирается открывать в ином формате. Выглядеть они будут ярче, чем нынешние торговые точки. Вместо приглушенных пастельных тонов стены и полы станут глянцевыми и серыми. По замыслу такой фон должен особенно хорошо оттенять цветные стеллажи и товары. Особый акцент будет сделан на шуточные графические изображения, которые появятся по всему магазину. Например, над стеллажами для отдела питания будет написано «Ням-ням», для парафармации — «Упс!». При этом компания рассчитывает эконо-

мить на материалах. Таким образом, при всей броскости оснащение торгового зала будет стоить на 40% дешевле, чем раньше: всего \$30 за 1 кв. м. Основная же шутка в том, что в магазине будут представлены товары не только для детей, но и для их родителей. Например, в специальном отделе «Банана-папа» станут продаваться футболки для молодых отцов с надписями вроде «Мой малыш сюда еще не срыгнул». В будущем доля «родительских» товаров в сети составит 15%.

«Для меня такой ход совершенно непонятен, — удивляется Алексей Зуев, владелец сети детских магазинов „Кораблик“. — Я не знаю ни одной компании, которая предлагала бы в детских магазинах еще и одежду для взрослых. У нас раньше был ассортимент, рассчитанный на детей 0–14 лет, но потом мы оставили категории только 0–3 и 3–7 лет. А здесь сеть пытается охватить вообще различные возрастные группы». Дело в том, что работа со «взрослым» ассортиментом требует от компании дополнительных управленческих ресурсов — следить за поставками становится еще сложнее. Кроме того, такая инъекция может размыть формат детского магазина.

Материнские риски

БЛАГОДАРЯ прямому сотрудничеству с зарубежными производителями, диверсификации ассортимента и экономии на

интерьере «Банана-мама» в 2008 году планирует увеличить рентабельность своего бизнеса на 10 процентных пунктов по EBITDA. К слову, операционная рентабельность компании по итогам первого полугодия 2007 года составила 6% — на 2% меньше, чем в 2006-м.

Однако судьба сети зависит, скорее всего, не столько от результативности ее менеджерской команды, сколько от ситуации в основном бизнесе братьев Яковлевых. Пол Кларк уверяет, что сможет реструктуризировать долги компании с помощью знакомых инструментов — облигационных займов или банковских кредитов. На самом деле на дешевые деньги топ-менеджеру рассчитывать явно не стоит. «На рынке бумаги компании воспринимаются рискованными, сейчас они торгуются под 20% годовых. Риски связаны с проблемами „Эльдорадо“, — говорит Яков Яковлев, аналитик банка „Зенит“. — Непонятно, сможет ли „Банана-мама“ получить рефинансирование, учитывая проблемы главного акционера». Для сравнения: облигации «Детского мира», за которым стоит АФК «Система», инвесторы готовы покупать с доходностью 8,5% годовых.

Проблемы с долговой нагрузкой испытывают многие крупные федеральные ритейлеры, например «Аптечная сеть 36,6» и парфюмерная сеть «Арбат Престиж». Однако, в отличие от «Бананов-мамы», у них есть недвижимость и другие активы, которые можно заложить или продать в счет долга. У «Банана-мамы» все магазины находятся в аренде. И по отношению к «Эльдорадо» она сама является откупным активом. Кстати, в марте 2008 года Игорь Яковлев признавался газете «Коммерсантъ», что, если «Эльдорадо» не удастся оспорить претензии налоговиков, ему придется продать часть своего бизнеса.

Пол Кларк отрицает, что компания может быть пущена с молотка в счет уплаты налоговых претензий. «Сеть стоит намного больше, примерно \$500–700 млн, — объясняет топ-менеджер. — Окончательной оценки еще нет». Однако последняя фраза отнюдь не случайна. В настоящий момент оценку «Банана-мамы» проводит аудиторская компания Deloitte. По мнению участников рынка, это весьма убедительное свидетельство того, что ритейлер находится в стадии предпродажной подготовки. Пока для Яковлевых это наиболее очевидный способ оплатить прошедшую «вечеринку». **СФ**



**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

АУДИОКНИГА «ДЕКАМЕРОН»
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №7

**В ПРОДАЖЕ
С 1 ИЮЛЯ**



НАТАЛЬЯ КИРПИЧЕНКО СОЗДАЕТ ИПОТЕЧНОГО БРОКЕРА, ЧЕРЕЗ КОТОРОГО ДОЛЖНА БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ВСЕХ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ, ВЫДАВАЕМЫХ В РОССИИ. СМЕШКИ КОНКУРЕНТОВ ЕЕ НЕ ОСТАНАВЛИВАЮТ — КИРПИЧЕНКО ОБВИНЯЕТ ИХ В ОТСУТСТВИИ АМБИЦИЙ.

текст: **сергей кашин**

Брокер-шоу



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Наталья Кирпиченко обещает «оранжевую» революцию на рынке ипотечного брокериджа

Максиброкер

«ВОКРУГ МЕНЯ все время хедхантеров носится сотня, наверное, если не больше», — рассказывает Наталья Кирпиченко и отмахивается рукой, давая понять, как ее утомило это назойливое внимание. Но сейчас у хедхантеров «низкий» сезон — Наталья занята запуском нового проекта под названием «Мультиброкер».

Эта компания должна взорвать рынок ипотечного брокериджа, рынок посредников, которые проводят для банков значительную часть работы по подготовке клиента к получению кредита. Через два с половиной года «Мультиброкер» планирует осуществить поставку (именно так на сленге называется результат работы брокера) ипотечных кредитов в банки на 100 млрд руб. Сумма грандиозная, приблизительно одна пятая от той, которую сейчас россияне должны банкам по ипотеке, и на порядок больше денег, обслуживаемых в год сегодняшними лидерами брокерского рынка.

Конкуренты, понятное дело, выражают сомнение в достижимости целей. «Но 100 млрд руб. — в 2010 году это будет всего лишь чуть больше 5% рынка, — парирует Наталья Кирпиченко. — Это не наша проблема, это проблема отсутствия амбиций у конкурентов».

Амбиций им и правда вряд ли хватит. «В прошлом году я привела в банки \$1 млрд ипотечных кредитов», — уверена Наталья. Эту сумму она получает путем нехитрых калькуляций — к \$400 млн кредитов, прошедших в 2007-м через «Мизель-брокеридж», который Наталья Кирпиченко возглавляла с середины 2006 года, она прибавляет прошлогодние \$300 млн «Фосборн хоума», в котором

ДОСЬЕ

УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ «МУЛЬТИБРОКЕР» составляет \$4 млн. Общий оценочный объем инвестиций за три года — около \$200 млн, для чего в проект должны прийти новые инвесторы. К 2011 году при помощи компании ипотечный кредит должны взять 52 тыс. российских семей. Помимо «Кредитного мастера», «Кредитного решения», кредитных «гидов» и «адвоката» появятся также отдельные бренды для рефинансирования кредитов, продажи дорогой недвижимости (дороже \$2 млн). Сейчас в компании работают несколько десятков человек, и открыт один офис обслуживания. К 2010 году численность сотрудников должна достигнуть 5 тыс. человек, которые будут работать в 1500 точек продаж.

была гендиректором с момента его создания в октябре 2005 года до мая 2006-го. Недостающие \$300 млн — результат работы на аутсорсинге. Итог — половина оптимистических оценок рынка ипотечного брокериджа-2007 — должен произвести впечатление на неверующих и малоамбициозных.

Morgan слишком мало знал

ИСТОРИЯ появления «Мультиброкера» началась полтора года назад, когда в жизнь Натальи Кирпиченко вошел Morgan Stanley (MS). Точнее, представитель этого глобального банка. «„Вы в ипотеке самый сильный менеджер“, — соблюдая правила политеса, начал он», — вспоминает Наталья. Она и сейчас смущенно улыбается, рассказывая про этот эпизод. «Ну да», — согласилась она тогда. Высокооплачиваемые сотрудники глобальных банков не привыкли терять время и берут быка за рога. Поэтому он сразу перешел к делу:

— Что нам делать с Городским ипотечным банком?

— А вы его купили? — удивилась Наталья.

— Да.

— Ну и зря.

Тут уже пришло время удивляться сотруднику Morgan Stanley, имя которого

«Этим занимались большое количество умных людей с умными мыслями. У меня такое ощущение складывается иногда, что мы строим аэропорт или железную дорогу»

Наталья запомнила. Некоторое время Кирпиченко потратила на то, чтобы толковать Morgan Stanley его ошибку. Начинать надо было не с приобретения ГИБа, а с создания брокера — и уже потом под готовый мощный поток клиентов организовывать ипотечный банк. Видимо, за знание об этой последовательности MS повозил Наталью Кирпиченко по Европе, показав, как работают тамошние ипотечные брокеры. «Они хотели достичь результата не менее \$5 млрд поставок в год через три-четыре года», — упоминает Наталья. Morgan Stanley, по ее словам, сделал ей предложение возглавить этот проект.

На этом плодотворное сотрудничество с MS обрывается, по крайней мере в повествовании Натальи Кирпиченко. Morgan Stanley по своему обыкновению эту историю не комментирует. Однако Владимир Тумаркин, представитель MS, от себя добавил, что похожие истории он слышит довольно часто.

Свой проект

В СЛЕДУЮЩЕМ КАДРЕ — в начале лета 2007-го — Наталья Кирпиченко начинает поиск инвестора. Далеко за ним ходить не пришлось: денег согласился дать Григорий Куликов, председатель совета директоров холдинга «Миэль».

Тогда проект выглядел как создание портала, который станет площадкой для объединения ипотечных продуктов всех участников рынка. За каждого полученного клиента они обязаны были отчислять деньги. Портал должен был заработать в ноябре 2007 года в тестовом режиме. «Если мы объявим о его полноценном запуске 1 января 2009-го, это будет идеально», — рассуждала тогда Наталья Кирпиченко.

Однако на пути проекта, который виделся как подразделение холдинга «Миэль», тогда встали независимые члены совета директоров, которые незадолго до этого появились в компании. Все они проголосовали против, как рассказывал в одном из интервью Григорий Куликов. Поэтому он решил начать проект как собственный, независимый от «Миэль» бизнес, который и был запущен весной этого года.

За зиму проект, получивший название «Мультиброкер», приобрел новые очертания. Инвестиции в него составят \$7 млн до конца 2008 года. Окончательные параметры по странному совпадению похожи на те, которых хотел достичь MS.

Для того чтобы перевернуть рынок, нужен адекватный инструмент. Наталья Кирпиченко уверена, что он у нее есть. Им должен стать «Кредитный мастер» — первая из 16 торговых марок, которые будут созданы в «Мультиброкере». Идея достаточно проста: «Кредитный мастер» обеспечивает выбор оптимального ипотечного кредита без участия консультанта. Попросту говоря, «Кредитный мастер» — это сайт в интернете, воспользовавшись которым будущий заемщик может выбрать подходящий под свои требования и возможности ипотечный кредит, причем сразу же оценив все расходы, связанные с его получением. «Мультиброкер» при этом обещает высокий процент одобрения от банков. Компания экономит на оплате дорогостоящих консультантов, что сильно облегчает расходную часть бизнеса. Если клиент все же спрашивает: «А поговорить?» — для этого создаются проекты «Кредитный гид» (определенное число предоплаченных консультаций до и во время совершения ипотечной сделки) и «Кредитный адво-

classified

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

юридические услуги

Ликвидация 84872367759, 89066220767

РЫНОК

ХОТЯ НАТАЛЬЯ КИРПИЧЕНКО приписывает создание термина «ипотечный брокер» себе (она произнесла его якобы при создании «Фосборн хоума»), необходимость появления этого рынка активно обсуждалась еще летом 2004 года. Тогда же появились и компании — первые ласточки.

В прошлом году рынок оценивался приблизительно в \$2 млрд. Среди крупных игроков — «Фосборн хоум», НБКИ, «Кредитмарт». Серьезную конкуренцию им составляют брокерские подразделения риэлтерских компаний (в США такая практика запрещена как провоцирующая конфликт интересов).

Сектор агрегаторов кредитов представлен компанией CreditStar (компания-агрегатор помогает клиенту подобрать подходящий кредит, но не имеет точек обслуживания, все контакты — дистанционные, банки оплачивают контакт с клиентом, а не факт получения кредита).

Основные отличия бизнес-моделей компаний состоят в спектре предоставляемых услуг (от информирования о возможных вариантах до полного сопровождения получения кредита) и источниках получения оплаты (от клиентов или банков).

кат» (консультации по проблемам, возникающим после оформления). Все консультации — за отдельную плату, которая еще не определена. «Кредитный мастер» собирается брать деньги с клиента (5 тыс. руб. в Москве и 3 тыс. руб. за ее пределами) и с банка (1% за каждого полученного клиента).

Мозгоемкий процесс

НА СЛОВАХ описание бизнес-модели достаточно привлекательно, если принять на веру утверждение, что алгоритм позволяет выбрать оптимальный вариант кредита. Конкуренты возражают, что автоматизировать этот выбор сейчас невозможно. Слишком много трудноформализуемых факторов — от неоформленных пожеланий самого клиента до нечетких требований банка, когда последнее слово одобрения остается за человеком. Наталья Кирпиченко не согласна и описывает кухню: «Этим занимались большое количество умных людей с умными мыслями. У меня такое ощущение складывается иногда, что мы строим аэропорт или железную дорогу». Правда, продукт высоких технологий

похож на слегка модернизированный ипотечный калькулятор, каких полно на банковских сайтах.

По ограниченному кругу запрашиваемой информации — стоимость «квартиры мечты», доходы, обязательные расходы и цена нынешней квартиры (которую вы определяете самостоятельно, на глазок) — система выдает результат: можете ли вы получить кредит и если можете, то в каком банке. На прошлой неделе выбрать можно было из продуктов трех банков — ВТБ 24, Газпромбанка и Транскредитбанка. Назвать это самым лучшим выбором сложно. При этом машину не интересует ни ваш возраст, ни количество иждивенцев, ни отношение к досрочным погашениям, ни даже местоположение недвижимости. Все это есть в предлагаемой на втором этапе очень подробной анкете. Вопросы там граничат с определением местонахождения ключа от квартиры, где деньги лежат, нет ни одного упоминания о политике защиты данных — и информация, конечно, не используется при выборе самого лучшего варианта. Предназначается она, по всей видимости, для банковских участников.

Как рассказал директор по информационным технологиям «Мультиброкера» **Рустем Богданов**, предположительно в октябре произойдет перезапуск сайта «Кредитного мастера», где многие из подобных вопросов будут сняты, клиент сразу без особых проблем сможет выбрать наиболее популярные и выгодные для него ипотечные программы банков.

От нынешнего расхождения реальности и обещаний в «Мультиброкере» не отказываются. «То, что мы говорим в прессу, — это создание имиджа, наша задача сформировать ощущение надежной компании», — объясняет свою позицию Наталья Кирпиченко. «PR-сопровождение должно помогать развивать бизнес, а не отчитываться перед сообществом о проделанной работе. Партнерам и клиентам в первую очередь важно узнать наши планы, бизнес-модели, мотивации выхода на рынок, наши возможности», — фактически соглашается с ней Григорий Куликов.

Вопрос о том, как должны относиться к сырому проекту и модернизации на ходу клиенты, которые принесут свои 3 млрд руб. (таков план «Кредитного мастера» на этот год), становится риторическим.

Русский Countrywide

ПОСЛЕ ПОЯВЛЕНИЯ «Кредитного мастера», «Кредитного решения» (кредитование застройщиков малоэтажного жилья) и скорого прихода кредитных «гида» и «адвоката» проект двинется в регионы. Привычке пересматривать планы на ходу в «Мультиброкере» и на этот раз не изменили. Когда весной открывался первый офис на Неглинной в Москве, было объявлено, что за ним последуют еще 209. В июне 210 офисов «превратились» в 1500 точек по всей России, которые будут арендовать площади в финансовых учреждениях. Причина понятна. Как говорит генеральный директор Независимого бюро ипотечного кредитования (НБИК) **Дмитрий Балковский**, в ближайшее время ни один брокер, решившийся на открытие полноценных офисов в регионах, не может рассчитывать на то, что он окупит свои затраты (сам НБИК пошел по пути продажи франшизы).

Наталья Кирпиченко четко знает компанию, на которую она хотела бы равняться. Это Countrywide Financial, крупнейший брокер на американском рынке недвижимости. Точнее, это был не совсем брокер, а широкопрофильный игрок со своим банком и кучей дополнительных сервисов. Почему был? Совсем недавно получено одобрение на его покупку Bank of America. Кирпиченко об этом знает и все равно равняется: «В компанию было вложено совсем недавно несколько десятков миллионов долларов, а продали ее за \$4 млрд. Ну и что, что в начале 2007 года она стоила \$24 млрд. Все равно результат великолепный. Свое намерение максимально быстро продать создаваемый бизнес Кирпиченко и не скрывает.

Правда, Countrywide Financial был создан в 1969 году, так что результат все-таки не самый великолепный.

Процесс продажи Countrywide сопровождался газетными комментариями вроде «Тупой и еще тупее», «Покупатель — Bank of America — брэнд Countrywide собирается „прибить“, чтобы не мараить свое чистое имя». «Стараниями» в том числе и **Анджело Мозило**, создателя компании, профессия ипотечного брокера превратилась в одну из самых поносимых в стране. Хотя \$4 млрд на многое могут заставить посмотреть по-другому, владельцы «Мультиброкера» вряд ли ждут именно такого финала. **СФ**

КОМПАНИЯ ОСМП, СОЗДАВШАЯ САМУЮ КРУПНУЮ СЕТЬ ПЛАТЕЖНЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПЕРВАЯ НА СВОЕМ РЫНКЕ ЗАНЯЛАСЬ БРЭНДИНГОМ. ТЕПЕРЬ НОВЫЙ ЛОГОТИП С НЕЛЕТАЮЩЕЙ НОВОЗЕЛАНДСКОЙ ПТИЦЕЙ КИВИ СЛУЖИТ ЕЙ УНИВЕРСАЛЬНЫМ СРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ЛЮБЫХ ПРОЕКТОВ. текст: павел куликов

Терминальное доверие



«Ну какую ассоциацию вызывают у вас бренды „Быстро-плат“ и „Трансформация“?» — спрашивает заместитель генерального директора по маркетингу компании ОСМП **Ирина Алабина**. Таким тоном задают риторические вопросы, и мы несколько секунд молча смотрим друг на друга. Наконец Алабина делится своими собственными ассоциациями: «Какие-то технологические, технические символы, которые не несут никаких эмоций».

До недавнего времени «Объединенная система моментальных платежей» (ОСМП) работала на рынке b2b, и ее менеджеры не задумывались об эмоциях. ОСМП объединяла в единую расчетную сеть множество не принадлежащих ей платежных терминалов и была для их владельцев чем-то вроде Visa или Mastercard для банкиров. А «Быстроплат» и «Трансформация» — это названия, придуманные наиболее удачливыми партне-

ДОСЬЕ

ЗАО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОМЕНТАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ» (ОСМП) было учреждено в середине 2003 года. Сейчас ОСМП объединяет около 70 тыс. платежных терминалов под брендом Qiwi в России, семи странах ближнего зарубежья и Китае. В Пекине и на Хайнане стоит около 200 терминалов ОСМП, через которые осуществляются расчеты с операторами мобильной связи, пока только китайскими. У компании около 400 партнеров, чьи услуги можно оплатить через терминалы и в интернете: сотовые операторы, интернет-провайдеры, операторы IP-телефонии и коммерческого телевидения, коммунальные службы, банки. В ближайшее время к ним прибавятся РЖД, авиакомпании и развлекательные заведения. Оборот ОСМП в 2007 году превысил \$4,71 млрд, что примерно вдвое больше, чем в 2006-м. Рекордное число транзакций, произведенных ОСМП за день, составляет 7,5 млн.

Чтобы увеличить оборот своей компании, Ирина Алабина взяла на карандаш банки, авиакомпании и РЖД

НОУ-ХАУ

Компания ОСМП:

- первой на рынке платежных терминалов запустила рассчитанный на эмоциональное восприятие потребительский брэнд;
- с помощью рекламы пытается развеять сомнения пользователей, которые пока опасаются передавать через платежные терминалы крупные суммы;
- расширяет количество оплачиваемых через терминал услуг, в том числе налаживая продажу железнодорожных и авиабилетов;
- продвигает систему оплаты услуг через мобильные терминалы на зарубежных рынках (начала с Китая).

РЫНОК

ПЕРВЫЙ ПЛАТЕЖНЫЙ ТЕРМИНАЛ в России был установлен в 2000 году. Идея его создания принадлежит основателю компании «Элекснет» Юрию Мальцеву, который в конце 1990-х возглавлял департамент платежных систем и расчетов Центробанка. По итогам 2007 года в России насчитывалось 66,5 тыс. терминалов, сейчас их уже около 100 тыс. Объем рынка достиг \$5,7 млрд, по сравнению с 2006 годом он удвоился. Среднее число транзакций, проходящих через платежные системы за сутки, в 2007 году составляло 10,5 млн. По словам председателя комитета по платежным системам и банковским инструментам НАУЭТ Бориса Кима, в Рос-

сии 90% розничных платежей совершается наличными: привычка пользоваться банковскими картами пока не привилась. Это и обусловило стремительное развитие рынка, при том что нигде за рубежом такой способ расчетов не получил широкого распространения. Большая часть транзакций (около 90%) приходится на оплату услуг операторов сотовой связи. Средний платеж по рынку не превышает 100 руб. По итогам 2007 года безусловным лидером по количеству терминалов среди платежных систем оказалась компания ОСМП (см. график на стр. 23). По обороту первой стала система CyberPlat с долей 34%, у ОСМП было на полпроцента меньше.

Почему этот помощник — птица киви, Ирина Алабина не объясняет: «Это все равно что спросить у МТС, почему яйцо. Да потому что яйцо»

рами ОСМП, которые владели большими сетями подключенных к системе терминалов и могли позволить себе поиграть в нейминг.

Брэндингом последние полтора месяца занимается сама ОСМП: команда из 20 человек успела наклеить синими стикерами с надписью Qiwi и птицей-логотипом примерно 30 тыс. из 70 тыс. подключенных к ОСМП аппаратов. «Если раньше мы были только технологическим посредником, — говорит генеральный директор ОСМП **Владимир Лопатин**, — то теперь осуществляем непосредственную коммуникацию с потребителями».

По словам Алабиной, никто из партнеров даже не подумал возразить: компания заявила о том, что на создание новой марки потратит 500 тыс. евро, а на ее поддержку — 1 млн евро только на этапе запуска. Самого Владимира Лопатина совладелец ОСМП **Андрей Романенко** пригласил в начале июня 2007 года специально под запуск проекта. На посту гендиректора Лопатин, пришедший из компании Mags, сменил **Валерия Шпака**, больше разбиравшегося в технологических аспектах бизнеса, нежели в общении с потребителями. По выражению Алабиной, ОСМП понадобился брэнд а-ля PepsiCo и Coca-Cola. Удивительная потребность для рынка b2b, на котором никто всерьез не занимался даже рекламой.

Социальная миссия

«МЫ ПРОВЕЛИ исследование, которое показало, что узнаваемость брэндов на рынке просто нулевая, — вспоминает Ирина Алабина. — Потребители говорили, что платят в синем или оранжевом терминале, и никогда не называли брэнд». Исследование проводилось около года назад, и по его итогам совладельцы ОСМП и решили сделать свои терминалы узнаваемыми.

Проект был запущен компанией вовсе не из стремления переманить клиентуру у конкурентов и таким образом опрокинуть их на лопатки. Это уже сделано: ОСМП практически монополист, и у нее в три с половиной раза больше подключенных устройств оплаты, чем у ближайшего соперника по бизнесу (см. справку). Теперь менеджеры ОСМП рассчитывают на то, что узнаваемость пробудит в пользователе доверие к аппаратам и развеет страх. «Доверие возрастет, когда пользователь сможет идентифицировать терминал», — подтверждает эту точку зрения директор по маркетингу крупнейшего конкурента ОСМП — компании E-port **Александра Высочкина**. В E-port сейчас тоже подумывают о создании потребительского брэнда.

Существует психологический барьер, который мешает опустить значительную сумму в железный ящик, и это самое большое препятствие на пути к росту платежных систем. По итогам первого квартала 2008 года 93% оборота ОСМП приходилось

на оплату услуг сотовой связи, а по итогам аналогичного периода 2007-го — 95%.

Причем средний платеж за сотовую связь у ОСМП составляет всего 90 руб. У ее конкурента CyberPlat похожая история: лишь 20% платежей, проводимых через эту систему, превышают \$5, остальные меньше.

Основываясь на этих цифрах, CyberPlat бравирует своей социальной миссией: любой абонент может положить на счет всего 10 руб. и сразу же сделать звонок. Но на самом деле статистика платежных систем не является поводом для гордости. ОСМП дает возможность оплатить через терминалы услуги 400 компаний, но большая часть расчетов приходится на трех федеральных операторов сотовой связи.

За последние два года общее число терминалов, подключенных к российским платежным системам, утроилось, а объемы переводимых через эти аппараты денег ежегодно удваивались в течение последних нескольких лет. Но рынок сильно зависит от динамики роста компаний, услуги которых оплачиваются через терминалы, поэтому как только темпы роста мобильных операторов пошли на спад, развитие платежных сетей тоже замедлилось. В нынешнем году число терминалов, по прогнозам, увеличится только на 20%, а доходность существующих может снизиться. Ради преодоления болезненной зависимости от сотовых платежей ОСМП и понадобился брэнд.

Услужливые терминалы

ЧТОБЫ ПРИДУМАТЬ для ОСМП птицу-логотип, корпоративные цвета и стоящую за всем этим идеологию, лондонскому агентству, название которого в компании не раскрывают, понадобился год. «Вообще, это нормально, — рассуждает Ирина Ала-

бина. — За два месяца можно только нарисовать лого и, ничем его не наполнив, поставить на терминал». Идеологическая составляющая брэнда Qiwi, по словам главного маркетолога ОСМП, состоит в следующем: «Qiwi — личный помощник, который дает свободное время и избавляет от рутинных дел». Почему этот помощник — птица киви, Ирина Алабина не объясняет. «Это все равно что спросить у МТС, почему яйцо, — приводит сравнение главный маркетолог ОСМП. — Да потому что яйцо».

Запуск нового брэнда состоялся 22 апреля 2008 года: одновременно во все 70 тыс. аппаратов поселили птицу-помощника. Сам интерфейс терминалов компании остается неизменным с самого запуска проекта: три кнопки на главной странице, одна из которых ведет к форме для оплаты услуг, другая — в «личный кабинет», третья — на страницу помощи. В ОСМП эту простоту считают конкурентным преимуществом, которое наряду с изначально выбранной стратегией (подключать чужие терминалы вместо собственных) позволило фирме добиться лидерства на рынке.

Сейчас в компании начинается новый этап развития, на котором приоритетным будет не добавление терминалов, а наращивание количества оплачиваемых сервисов. До конца года количество партнеров—провайдеров услуг ОСМП рассчитывает увеличить в четыре-пять раз.

«Объем платежей за услуги ЖКХ, по оценкам, составляет \$30 млрд, на рынок авиаперевозок приходится \$7 млрд, на рынок потребкредитования — более \$80 млрд», — говорит Ирина Алабина. Каждый из перечисленных рынков по объему превышает сотовый, который в прошлом году измерялся \$20 млрд, и сетям платежных терминалов они сулят заманчивые перспективы. Оплату коммунальных услуг еще с прошлого года можно производить как через терминалы ОСМП, так и через терминалы ее конкурентов. Что же касается билетов на

В Китае ОСМП уже установила 200 терминалов, потому что преимущества китайского рынка сотовой связи ей очевидны

поезд и самолет, то здесь ОСМП оказалась пионером. Покупку билетов РЖД через ее аппараты наладят уже в июле 2008 года, позднее в терминалах ОСМП станут продавать авиабилеты: сейчас компания ведет переговоры с тремя крупными авиакомпаниями. Кроме того, с 1 апреля через терминалы ОСМП можно погашать кредиты двух банков — Альфа-банка и «Тинькофф. Кредитные системы». Этот список компания обещает значительно пополнить. «Соотношение 50 на 50 между оплатой сотовой связи и других услуг реально», — считает Алабина. Впрочем, она не берется уточнить, когда эта цель будет достигнута.

Процесс должна ускорить реклама. Сервисные компании сами стараются известить клиента о том, что он может рассчитаться с ними за услуги через терминал. Им такая форма транзакций позволяет экономить, например, на выпуске карт оплаты и зарплатах кассирам. «Мы будем и сами продвигать новые услуги, но очень осторожно», — уточняет Алабина. И миллионный бюджет первой рекламной кампании ОСМП истратит на имиджевую рекламу собственного брэнда в поездах метро (слоган «Qiwi есть на каждой ветке») и промоакции с участием ростовых кукол-киви.

Птичий трип

«ОСТОРОЖНОСТЬ» — самое важное слово на российском рынке моментальных платежей. Сейчас осторожность тех, кто пользуется терминалами, мешает ОСМП увеличить оборот, однако если бы плательщики были более доверчивыми, то платежных терминалов в России могло бы не быть вовсе. В Европе за большинство услуг, которые ОСМП предлагает оплатить через тер-

минал, рассчитываются в интернете кредитными картами. Уровень доверия к оплате кредитками в России, вероятно, еще ниже, чем уровень доверия к терминалам. ОСМП даже удалось договориться с «Лабораторией Касперского» об оплате лицензий на антивирусное ПО через терминалы. По европейским меркам это нонсенс.

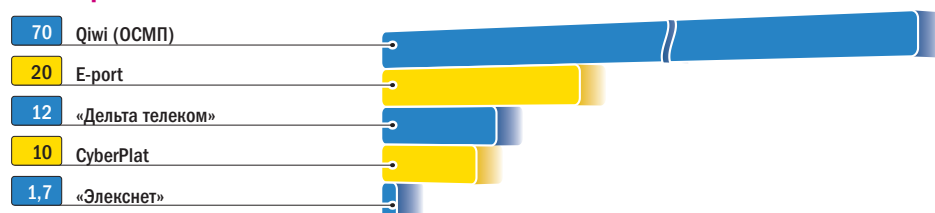
Ирина Алабина считает иначе. «Наш аппарат можно снабдить и приемником кредитных карт», — фантазирует она. Опыт оплаты услуг через терминалы при помощи кредитных карт был у конкурента ОСМП — компании «Элекснет», хоть и не в Лондоне, а в Москве. В историю вошел показательный случай: однажды основатель «Вымпелкома» Дмитрий Зимин попробовал положить деньги на телефон, и терминал «заячал» карту. После этого «Элекснет» и все его конкуренты начали использовать приемники наличных.

В ОСМП неспроста вспоминают историю. После того как брэнд Qiwi получит известность, компания начнет экспансию в страны BRIC: Бразилию, Индию и Китай. В этих государствах, так же как некогда в России, по мнению менеджеров ОСМП, существуют явные предпосылки для развития бизнеса. В Китае компания уже установила 200 терминалов, потому что преимущества китайского рынка сотовой связи ей очевидны. Сейчас он напоминает российский период 1990-х: множество сотовых операторов, и каждый из них работает в пределах своей провинции. При пересечении границ провинции у абонента сразу возникают сложности: часто оплатить мобильную связь нелегко.

Для ОСМП международная экспансия — очередной способ по крайней мере поддерживать нынешние темпы роста. Недавно «Финам» приобрел четвертого по обороту игрока на рынке — компанию «Дельта телеком», и, по словам генерального директора «Финама» Виктора Ремши, у системы электронных платежей есть два пути развития: расширение пакета услуг и интеграция с сервисом онлайн-платежей. Гендиректор ОСМП Владимир Лопатин считает, что путей гораздо больше. Однако первое, что нужно сделать, прежде чем ступить на один из них, — это раскрутить потребительский брэнд. **СФ**

Однорукие банкиры

основные игроки рынка электронных платежных систем



Источник: данные компаний (CyberPlat — экспертная оценка)

«Нексия Пачоли» — 13 лет на рынке аудиторско-консалтинговых услуг

В авангарде рынка

Группа компаний «Нексия Пачоли» является ровесницей российского рынка аудиторских услуг. За только что исполнившиеся 13 лет своей истории небольшая российская фирма превратилась в одного из лидеров рынка, стала членом международной сети Nexia International, создала региональную сеть и существенно расширила перечень своих услуг. Останавливаться на достигнутом компания не собирается.

«Нексия Пачоли» появилась на рынке в 1995 году, когда аудиторско-консалтинговая деятельность была еще достаточно новым для России видом бизнеса — новым, интересным, перспективным. Будучи одной из многих консультационных компаний, возникших в то время в России, «Нексия Пачоли» не осталась незаметной на рынке, а сразу превратилась в одного из самых ярких его игроков. Основателями компании с самого начала была сделана ставка на использование международного опыта и обеспечение высокого качества предоставляемых услуг. Сейчас можно уверенно сказать, что это был правильно выбранный вектор развития.

Синергетический эффект

Сразу после основания фирмы на нее обратила внимание международная сеть независимых аудиторско-консалтинговых фирм Nexia International. За право вхождения в сеть конкурировали крупные компании, но по итогам строгого профессионального отбора была избрана «Нексия Пачоли».

Благодаря сотрудничеству с Nexia International российская компания вышла на качественно новый уровень работы, получив в распоряжение передовые технологии аудита и консультационных услуг и профессиональную информацию. «Нексия Пачоли» использовала опыт иностранных партнеров, адаптировав его к российским условиям. Более того, на основе международных стандартов компанией была разработана четко регламентированная внутренняя система контроля качества, регулярно проверяемая внешними контролерами как со стороны международной сети, так и со стороны российских саморегулируемых организаций. Сейчас «Нексия Пачоли» — одна из ведущих компаний в области разработки и применения методологии аудита и консалтинга.

Главный принцип Nexia International — развитие бизнеса на основе объединения преимуществ каждого участника — был взят за основу региональной стратегии «Нексия Пачоли», которая явилась воплощением идеи создания в России региональной сети по аналогии с системой взаимодействия иностранных партнеров. В конце 90-х идея начала воплощаться в жизнь, и сегодня «Нексия Си Ай Эс» — представительство Nexia International, объединяющее порядка десяти компаний России и стран СНГ.

Услуги

В настоящее время «Нексия Пачоли» оказывает все виды аудиторско-консалтинговых услуг. Специалисты компании могут не только провести аудиторскую проверку, оказать консультационные услуги и оценку бизнеса, но и помочь своему клиен-

ту подготовить отчетность по МСФО, провести Due Diligence при приобретении новых активов, осуществить юридическую поддержку. «Нексия Пачоли» также занимается обучением специалистов, предоставляет консультации естественным монополиям в сфере государственного ценообразования, оказывает услуги финансового аутсорсинга и обучения.

По законам отрасли

Аналитики утверждают, что российский рынок консультационных услуг ждут годы стабильного роста. По данным исследования маркетингового агентства DISCOVERY Research Group, сейчас рынок аудита и консалтинга оценивается в \$1 млрд и ежегодно прирастает на 15-20%. Постоянный рост рынка имеет простое объяснение: активный выход компаний на фондовый рынок, внешние заимствования, выход российских фирм на иностранные рынки заставляют их все серьезнее относиться к подготовке отчетности, раскрытию информации в соответствии с требованиями международных стандартов.

У «Нексия Пачоли» большие планы, а главное — большие возможности для их реализации. Об этих планах и других вопросах — в интервью генерального директора «Нексия Пачоли» Светланы Романовой.

МА: В июне «Нексия Пачоли» отметила свой 13-й день рождения. В чем заключались Ваши стратегические ориентиры в стартовый период развития компании?

СР: Когда мы создавали компанию, то, думая, что будем обслуживать небольшие фирмы — компании наших друзей и знакомых, мы не ставили перед собой амбициозных целей. Мы организовывали бизнес сами, не приглашая «готовых» специалистов и выстраивая дело исходя из собственного понимания специфики процесса. И нам повезло — почти сразу «Нексия Пачоли» стала членом международной аудиторско-консалтинговой сети, что дало серьезный импульс для нашего дальнейшего развития. На тот момент в России еще не было федеральных норм этого вида деятельности, и мы наладили свою работу на основе существующей международной системы. Как я сейчас понимаю, это и стало одним из важнейших слагаемых того успеха, к которому мы в итоге пришли.

МА: Есть и какие-то другие факторы успеха?

СР: В нашем деле два главных секрета — хорошие клиенты и хорошие кадры. От человеческого фактора в аудиторско-консалтинговой деятельности зависит 90% успеха — это очень интеллектуальный и высокопрофессиональный бизнес, в котором требования к людям крайне высоки. Для нас важно, что наши партнеры и сотрудники были ориентированы прежде всего не на материальный интерес, а на качественный и творческий процесс в работе. И сходимся мы только с теми людьми, которые по-настоящему любят работать.

МА: В чем специфика аудиторско-консалтингового бизнеса?

СР: Не побоюсь повториться и скажу, что особенностью нашего бизнеса является колоссальная зависимость от кли-



Генеральный директор «Нексия Пачоли»
Светлана Романова

яния человеческого фактора — от квалификации, профессионализма, опыта и интеллекта наших сотрудников.

МА: Чего, на Ваш взгляд, не хватает отечественным аудиторским компаниям?

СР: Мы очень быстро развиваемся, но пока нам не хватает времени. Если мы говорим об аудите, то крупнейшим западным компаниям около двухсот лет, в то время как российским аудиторско-консалтинговым фирмам — не более 15. Отсюда все проблемы, связанные с процессом становления и развития. В России аудит изначально рассматривался зачастую как налоговая консультация и только сейчас мы приблизились к международному пониманию целей этой деятельности.

Многие крупные отечественные компании, входящие в международные сети, начинают предоставлять услуги и западным клиентам. «Нексия Пачоли», к примеру, на зарубежном рынке чувствует себя очень уверенно — мы располагаем необходимыми технологиями, опытом и репутацией. Если сравнивать нас с другими членами Nexia International, то можно сказать, что мы опережаем многих. Наша компания обслуживает крупнейших в России клиентов, на Западе это, как правило, является прерогативой компаний т.н. «большой четверки». Набирая все больше опыта, мы получаем международных клиентов и возможность осуществлять совместные с западными партнерами интересные проекты.

МА: А как за время существования Вашей компании изменился рынок аудиторско-консалтинговых услуг?

СР: Рынок очень сильно изменился! Когда мы основывали нашу компанию, наши знания об аудиторской деятельности носили скорее теоретический характер, утвержденных стандартов не было, методология только разрабатывалась, а технологии — только внедрялись. Это сейчас существует отработанная система, ты всегда понимаешь, что ты делаешь и сколько времени на какие именно аудиторские процедуры ты потратишь.

Повзрослело и отношение самих потребителей консультационных услуг — клиенты стали более подготовленными. Еще лет пять назад любое наше ограничение в аудиторском заключении вызывало у руководителей и финансистов компа-

ний настоящий шок — попытки уговорить снять или заувалировать такие замечания предпринимались регулярно.

Сейчас можно сказать, что изменилась сама психология бизнеса. На данном этапе происходит фактическое отделение собственника от менеджера. Аудит становится нужен уже не только бухгалтеру (потому что этого требует закон), но и собственнику, который хочет иметь независимый источник информации.

С моей точки зрения, аудит в России, наконец, становится тем, чем он объективно должен быть.

МА: А как он будет меняться в дальнейшем?

СР: Рынок аудиторско-консалтинговых услуг уже пережил фазу бурного роста и вступил в стадию более равномерного развития. Он стабилизировался, и я думаю, что его дальнейшее развитие будет носить уже не столько количественный, сколько качественный характер.

МА: Какие события, на Ваш взгляд, оказали влияние на рынок аудита в 2007 году?

СР: Наблюдаемый в последние годы устойчивый рост экономики России является определяющим фактором развития рынка консультаций. Среди его главных движущих сил — инвестиционные и интеграционные процессы, происходящие сегодня в стране. Как показывает опыт «Нексия Пачоли», руководители образовавшихся вследствие слияний и поглощений холдинговых структур стремятся к сотрудничеству с крупными организациями, предоставляющими комплексные аудиторско-консалтинговые услуги. Этим обусловлено и развитие смежных видов деятельности.

МА: Какие направления аудиторско-консалтинговой деятельности Вы считаете самыми перспективными? Какие новые продукты и услуги развивает компания «Нексия Пачоли»?

СР: В связи с тем, что сейчас наблюдается большая потребность в дополнительных западных и российских инвестициях, самое перспективное направление — МСФО, поскольку международные стандарты финансовой отчетности позволяют более объективно оценить ситуацию. Перспективно и все, что имеет отношение к переходу на МСФО предприятий, желающих выйти на рынок внешних инвестиций: написание учетной политики, трансформация отчетности, консалтинг, связанный с этими вопросами.

Для нашей компании новым и перспективным направлением является также анализ цен предприятий и поставщиков. В последние годы многие крупные компании начали внедрять ERP-системы, поэтому очень актуальным для нас становится IT-консалтинг. В связи с усилением в российской экономике интеграционных процессов все большую актуальность приобретает Due Diligence, и мы активно развиваем это направление.

МА: Какой Вы видите свою компанию еще лет через 10?

СР: Через 10 лет я вижу «Нексия Пачоли» солидной компанией с устойчивой репутацией, отличной командой профессионалов, интересными клиентами, принадлежащими к авангарду российской экономики. Эти мечты осуществимы: команда «Нексия Пачоли» уже неоднократно доказала, что способна двигаться вперед.

Михаил Агеев

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с34

Александр Мамут по ускоренной программе выстраивает вертикально интегрированный издательский холдинг. Остальные издатели, измученные падением читательского интереса и рентабельности бизнеса, уже осознали, что, покупая сети или типографии, они получают новую головную боль, не избавляясь при этом от старой.

Попали в переплет

текст:

полина русяева

«Что, не таким ожидали меня увидеть?» В джинсах и водолазке второй по статусу человек в Росбанке открывает передо мной дверь кабинета. **Вадим Мещеряков**, глава «Издательского дома Мещерякова», занялся книжным делом четыре, а банковским — 15 лет назад. При этом основным он называет сейчас книжное дело, а должность старшего вице-президента одного из крупнейших российских банков — так, работа по совместительству.

Добравшись до стола, Мещеряков выкладывает какие-то документы из своего... нет, не портфеля, — рюкзака. Через минуту он приносит несколько книг, которые выпускает его издательство. Бизнес штучный — за все время существования издательского дома Мещеряков выпустил чуть более 70 книг, и каждую рукопись отбирал лично: «Я становлюсь циничным. Для меня хорошая книга сегодня — это не та, которая хорошая, а та, которая еще и хорошо продается». Гордость Вадима Мещерякова — «Продолжаем научные забавы» **Тома Тита**, сборник физических и химических опытов для детей.

Чем книги лучше банка? У Мещерякова два ответа. С одной стороны, доходность компании, по словам его владельца, 30%. С другой — «я люблю книги, это мое».

Судя по тому, как обстоят дела у других издателей, только эта безответная любовь способна заманить инвестора в российскую книжную отрасль. За последние два года рентабельность крупных издательств сократилась с 15% до 10%.

Средние и мелкие фирмы полностью зависят от того, «выстрелит» ли книга. По словам одного из собеседников **СФ**, в крупном издательстве одна успешная книга «кормит» девять провальных. Риск на уровне венчурных инвестиций. Зато статус «издателя» звучит красиво.

Александр Мамут — первый и пока единственный крупный непрофильный книжный инвестор. Масштаб его бизнеса куда смелее мещеряковского. В 2006 году предприниматель купил издательства «Колибри», «Иностранка», «Махаон» (сумма сделки не разглашается, а эксперты оценивать ее не берутся) и объединил их в единую издательскую группу «Аттикус паблишинг». В мае этого года началась интеграция группы с издательством «Азбука» (сумму сделки и ее структуру стороны не раскрывают). В итоге новоиспеченный холдинг «Азбука-Аттикус» если не по итогам 2008 года, то в следующем году точно войдет в тройку издательств-лидеров. По крайней мере, по совокупному тиражу.



На действия Мамута книжный рынок смотрит, мягко говоря, недоуменно: почти все владельцы издательств и книжных сетей сходятся во мнении, что инвестиционное счастье лучше все-таки искать в других отраслях. Сам Александр Мамут, видимо, так не думает и в дополнение к издательским активам строит в Тверской области типографию, вкладывая в нее небывалые для отрасли \$62 млн.

Цель Мамута — вертикально интегрированный холдинг полного цикла. Впрочем, подобной тотальной структуры, которая охватывала бы процесс книгоиздания целиком, до сих пор на рынке не было. Просто в ней нет экономического смысла.

Дружбе не бывать

ВЗЯТЬ хотя бы типографию. «Полиграфия сегодня — весьма специфический бизнес», — убежден **Олег Новиков**, генеральный директор и совладелец издательства „Эксмо“. — Это, скорее, обременение, нежели прибыльный актив».

Ввязаться в полиграфический бизнес можно двумя путями: купить действующую типографию или построить с нуля. Первый способ скорее теоретический: сегодня практически все крупные типографии на 100% принадлежат государству, и продажа их в ближайшее время не ожидается.

Впрочем, строительство типографии тоже не вызывает восторга: рентабельность бизнеса в лучшем случае 4%. С одной стороны, довлеют растущие издержки полиграфистов (только цены на бумагу в прошлом году выросли на 10–15%), с другой — низкая стоимость самой услуги. Российские издатели уже размещают крупные заказы на китайских, немецких, финских, венгерских мощностях, с которыми российские печатники со своим устаревшим оборудо-

ванием и дорогой рабочей силой не могут конкурировать по цене и качеству.

Тем не менее Мамут строит типографию мощностью 50 млн книг в год, что сопоставимо с общим тиражом второго по этому показателю издательства АСТ. Окупаться проект, как говорят эксперты, будет около 10 лет. Впрочем, за российских издателей остается лишь порадоваться: такое неожиданное инвестиционное решение, трудно объяснимое с экономической точки зрения, поможет им печататься, что называется, ближе к дому.

Как ни крути

ОДИН из отцов-основателей самой крупной на сегодня оптово-розничной книжной компании «Топ-книга» **Георгий Лямин** ко всему подходит с точки зрения разумности. Издательское ремесло Лямин осваивать не собирается, поскольку, во-первых, за 13 лет он хорошо научился продавать, а не производить книги. Во-вторых, каждый должен заниматься своим делом и тогда, убежден Лямин, всем будет польза.

А вот издатели проявляют к рознице гораздо больше интереса, открывая собственные или покупая уже существующие магазины. «Все не от хорошей жизни», — считает гендиректор «Топ-книги». Цель продавать как можно больше своих книг, по мнению Лямина, в какой-то степени оправдывает поход издателей в смежный бизнес.

По данным «Топ-книги», в Европе на один книжный магазин приходится 12 тыс. покупателей, в России — 50 тыс. Книгоиздатели уверены, что книги читает сегодня не более четверти населения, из чего с легкостью делают вывод, что оставшаяся часть — потенциальные потребители. К тому же погоду на рынке явно диктуют сети — главным образом они бе-

\$3 млн
ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ
СТАТЬ КНИГОИЗДАТЕ-
ЛЕМ и открыть соб-
ственное приличное
издательство

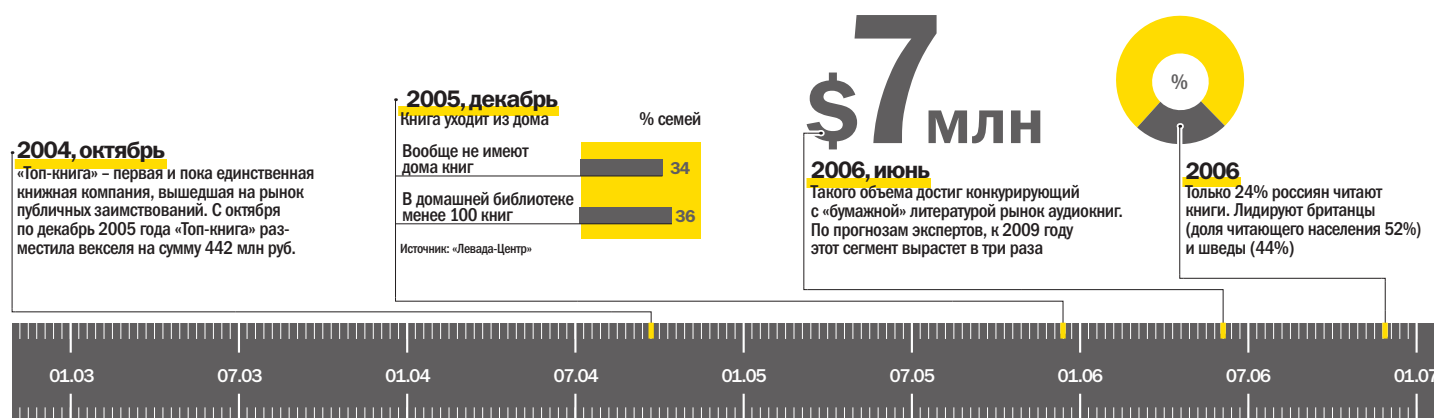


ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

рут книги на реализацию и, по словам издателей, могут не выплачивать деньги и по полгода. Понятно желание издателей взять строптивых торговцев под контроль.

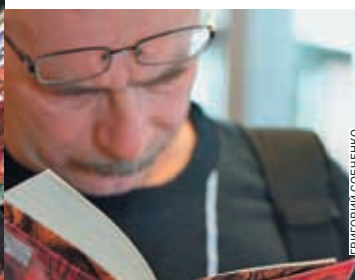
Крупнейшими сторонниками открытия магазинов «под себя» является издательство АСТ, развивающее сеть «Буква» (за примерно 10-летнюю историю существования открыто более 300 розничных магазинов по стране). Компания не раскрывает точных цифр, однако известно, что львиную долю тиражей — более 55 млн экземпляров в 2007 году — она реализует через собственную розницу.

Запуском такой «карманной» сети недавно занялся «Мир книги», до этого торговавший книгами исключительно по каталогу. По словам **Дмитрия Зобнина**, генерального директора компании, теперь





\$2,5 млрд
ПОТРАТИЛИ РОССИЯНЕ НА КНИГИ
В 2007 ГОДУ. Впрочем, некоторые издатели считают более верной цифру \$3 млрд. Таким образом, в денежном выражении рынок растет на 10–15% ежегодно



ГРИГОРИЙ СОВБЕНКО

10% —
НА СТОЛЬКО МЕНЬШЕ ЛЮДЕЙ за прошедший год стали читать книги в России, по данным «Топ-книги». Но издатели убеждены, что число купленных книг не зависит от их цены

весь ассортимент продукции (включая книги собственного издания) будет продаваться через три канала: каталог, розничные магазины и интернет.

У сети, реализующей книги только одного издательства, есть один, но убийственный, минус. «Только за счет собственных книг невозможно удовлетворить все прихоти и запросы читателей», — говорит один из собеседников **СФ**. Так, лидер рынка «Топ-книга» предлагает потребителю около 100 тыс. наименований книг, в то время как крупнейшее по этому показателю издательство АСТ в 2007 году выпустило примерно 7,7 тыс.

Об это обошлось в свое время издательство «Росмэн», известное выпуском в России книг о Гарри Поттере. «Росмэн» в 2002 году запустило собственные мага-

зины под торговой маркой «Читай-город». Но уже через год малоэффективность подтолкнула к продаже сети, состоявшей на тот момент из восьми магазинов, лидеру розничного рынка «Топ-книге» (структура сделки не раскрывается).

Проект «Мира книги» тоже развивается пока не слишком быстро. Начиная с прошлого года, компания открыла семь магазинов в Москве под необычным названием «Мир книг И...». Впрочем, Дмитрий Зобнин объясняет медлительность тем, что в компании никак не определятся с конечным форматом. Основная цель — максимальная приближенность магазинов к каталогу. В планах до конца года значатся 23 точки, в том числе в регионах, но, реально оценивая шансы, Зобнин говорит, что заработают минимум 10.

Как сообщил источник **СФ**, знакомый с планами АСТ, издательство мечтает изменить политику своих магазинов, но это не так-то просто теперь, ведь тогда ей придется фактически заново отстраивать каналы сбыта.

На позициях развития розницы в качестве самостоятельного бизнеса, а не как «домашней сети», стоит «Эксмо» (контролирует 15% рынка, по собственным оценкам). На вертикальную интеграцию издательство в свое время не пошло. Олег Новиков рассказал, что в 2003 году он и его партнер по бизнесу **Андрей Гридасов**, владея активами в полиграфии, рознице и издательском деле, выделили их в самостоятельные бизнесы.

Свою позицию Новиков объясняет тем, что вертикально интегрированная структура — это вчерашний день. Он указывает на международный опыт — концерн Bertelsmann AG, где разделены центры управления и промышленные активы являются отдельной бизнес-единицей, работающей со всем рынком, а не только обслуживающей интересы дочерних компаний. Вертикальную интеграцию Новиков называет аномалией, которая может существовать, но недолго.

Сегодня Тверской полиграфический комбинат, издательство «Эксмо» и начавшие несколько месяцев назад объединение розничные сети «Новый книжный» и «Буквоед» имеют общих акционеров. Комбинат обеспечивает 15% от общего выпуска книг «Эксмо» (всего издательство сотрудничает с 15 типографиями), а две сети продают не более 5% от числа всех реализуемых издательством книг.

Впрочем, и в схеме развития сетей как отдельного бизнеса от краха никто не застрахован. Так, издательство «Азбука» обошлось о сеть «Снарк», которую приобрело

50%

2007

На столько вырос в денежном выражении книжный рынок России с 2002 по 2007 год

2008, январь

5-ое место занимает российский книжный рынок в мире по количеству наименований: ежегодно появляется до 100 тыс. новых названий

\$3,5 млрд

2010

Таким, по прогнозам, будет объем книжного рынка России. Продажи книг будут расти на 10–20% в год

2011

На это время «Эксмо» запланировало выход на IPO. Сейчас аудит издательства проводит компания Deloitte

01.07 07.07 01.08 07.08 01.09 07.09 01.10 07.10 01.11

«Для меня хорошая книга сегодня — это не та, которая хорошая, а та, которая еще и хорошо продается»

в конце 2005 года. С момента покупки «Азбука» ищет пути вывода сети из кризиса: то закрывает часть магазинов, то реформирует, начиная торговать и медиапродукцией, то проводит рестайлинг, меняя дизайн магазинов. Сегодня сеть состоит из 24 точек. По мнению сразу нескольких собеседников **СФ**, долги «Азбуки» в размере \$15 млн, оплаченные теперь Мамутом, связаны в первую очередь с розницей.

«Создатели сетей попали, — считает **Дмитрий Иванов**, генеральный директор „Олма медиа групп“. — Если книготорговая сеть является частью холдинга, то не плачьте, что у вас все плохо — вы знали, на что шли. Если сеть как бизнес, то тогда надо искать пути выхода из трудностей, альтернативные варианты ведения бизнеса. Хотя книгораспространение в массе своей сегодня, как ни крути, убыточно!»

И беда не одна

«НАЦЕНКА книжной розницы — 110–120%. Вы где-нибудь видели в мире розницу, которая бы работала с такой маржинальной наценкой? — восклицает Олег Новиков. — Чтобы менеджмент при этом не мог успешно работать, это нонсенс, я считаю». Дмитрий Зобнин иного мнения: «От себестоимости книги до ее продажи наценка в среднем 400–500%. И все равно не хватает».

В чем проблема? Бич книжников — аренда помещений под магазины. Она занимает в наценке торговой точки 25–50%. Преспокойно живут лишь те, у кого недвижимость находится в собственности, но этим могут похвастаться немногие. «Если бы „Библио-Глобус“, „Молодая гвардия“ или „Москва“ начали платить полноценную аренду, через два месяца магазины перестали бы существовать», — уверен Дмитрий Иванов. От хорошей жизни эти «киты» могут позволить себе наценку 50–60% к отпускной цене книги. Остальные же магазины стабильно добавляют минимум 100% к издательской цене.

«Все имеющиеся книги пытаются впихнуть на полки. А они ведь не резиновые! Главное, что при отсутствии активного информирования читателя, включая прямую и косвенную рекламу, ВТЛ-акции, мерчендайзинг, человек, заходя в магазин,

просто теряется, ему тяжело выбрать что-либо, поэтому все чаще люди уходят из книжных, так ничего и не купив», — объясняет Олег Новиков. Усугубляется положение конечной стоимостью книги на прилавке. Как бы ни хотели издатели и ритейлеры продавать по европейским ценам — более \$10 за книгу не получается.

«Корни этой проблемы лежат как в неблагоприятной исторической наследственности — советская книга была всегда дешевой, так и в нынешней экономике — в уровне платежеспособности», — рассказывает Георгий Лямин. По его словам, затраты на книги в семейном бюджете среднестатистической российской семьи едва переваливают за полпроцента. Средняя цена книги на полке магазина, по данным «Эксмо», \$5–6 в твердом переплете и \$2 в мягком. Дорожают книги в ногу с инфляцией, на 12–14% в год.

Но россияне не спешат покупать книги даже по цене билета в кино. Если полтора-два года назад «среднестатистическая» книга продавалась за три-четыре месяца, то сегодня на это уходит более полугода. Дмитрий Иванов называет срок 180–270 дней.

В результате книжная розница демонстрирует рентабельность 5–7%. «Это немного, но позволяет развиваться», — убеждает Олег Новиков. Впрочем, проблем, с которыми сталкиваются магазины, присутствие издательства среди акционеров сети явно не решает.

На просвет

ДМИТРИЙ ИВАНОВ чем-то похож на Александра Мамута. Он тоже «белая ворона» в книжном бизнесе — единственный наемный глава крупного издательства. Возможно, именно это не мешает ему честно отвечать на вопрос о том, в какой бизнес — типографский, издательский или розничный он бы вложился: «Я бы не инвестировал в книжную отрасль в принципе».

Впрочем, у тех, кто уже вложил, вариантов для дальнейшего развития не так много. У крупных издательств есть два пути: покупка мелких компаний и нащупывание новых ниш.

Первой тропинкой в большей или меньшей степени следуют все топы издательского рынка. Так, в прошлом году АСТ

закрыло сделку по приобретению издательства «Ультра. Культура», которым ранее руководил поэт **Илья Кормильцев**, а «Эксмо» приобрело блокпакет делового издательства «Манн, Иванов и Фербер».

На второй путь крепко пока встало только «Эксмо». Издательство создает модель иного свойства, нежели вертикальная интеграция. В прошлом году «Эксмо» купило контрольный пакет компании «Сидиком», специализирующейся на аудиокнигах, теперь планирует развивать электронное направление. «Мы хотим превратиться из книжного издательства в медийное, которое работало бы не только с книгами, но и с другими медийными носителями — онлайн, периферия», — объясняет Олег Новиков.

На книжном рынке обсуждается и готовящийся розничный проект Александра Мамута. По имеющейся информации, он тоже будет связан не только с книгами, но и с аудио- и видеопродукцией.

Параллельно топы рынка начинают вычищение перышек в собственном бизнесе — первый шаг к выходу на биржу. «С открытостью компаний рынку у нас сегодня чрезвычайно трудно. Она отсутствует как таковая», — убежден Георгий Лямин. Тем не менее в 2011 году владельцы издательства «Эксмо» хотят вывести свое детище на IPO. По информации **СФ**, подобные планы вынашивают в АСТ. Да и «Топ-книга» не раз говорила о своем желании торговаться на бирже.

Олег Новиков признался **СФ**, что в ближайшее время планирует привлечь инвестора. «Первоначально мы хотели разместить облигационный заем на рынке, но ситуация с рынком сейчас не самая благоприятная, поэтому ведем переговоры о private equity», — рассказывает совладелец «Эксмо». Кроме того, известно, что Георгий Лямин активно ищет инвестора для своей «Топ-книги» и даже готов на продажу пакета акций.

Вероятно, основная причина того, зачем непрофильный инвестор Александр Мамут пришел в малопривлекательный бизнес, — доказать, что он таковым не является. «Для игр в свое удовольствие получается уже слишком накладно», — высказывается один из собеседников **СФ**. — Я вижу единственное объяснение действиям этого умного человека: собрать активы в единый организм с тем, чтобы продать. Хотя в ближайшие несколько лет продать это будет невозможно. Разве что впарить кому-то». □

Новая версия iPhone продается в России с солидной электронной библиотекой и льготной подпиской на грядущие выпуски популярных серий.



Дмитрий Иванов,
генеральный директор
«Олма медиа групп»

«ОЛМА МЕДИА ГРУПП»

Книги нет

Год 2013-й. Рынок пребывает в состоянии неустойчивого равновесия. Число издательств по сравнению с 2008 годом уменьшилось как минимум вдвое. Самые успешные сгруппировались вокруг одной из четырех мощных издательских групп, которая недавно перешла под контроль крупного европейского концерна.

Книжные магазины снизили наценки с 70% до 30%, после того как большая часть сетей оказалась в руках книгоиздателей, а Госдума приняла долгожданные поправки к закону о налогообложении.

Одновременно на рынке приобретают вес электронные книги. «Читалка» с цветным дисплеем у человека в метро никого не удивляет: стоит она \$100. Поговаривают, что уже со следующего года такими приборами вместо обычных учебников будут снабжаться школы, хотя Минобрзаования по-прежнему выступает против новаций: дети не должны отвыкать от бумажной книги.

Удачную сделку провернуло крупное российское издательство: новая версия iPhone продается в России с солидной электронной библиотекой и льготной подпиской на грядущие выпуски популярных серий.

Одна из главных интриг года: кто из монополистов рынка электронной торговли получит право на продажу нового романа Бушкова — «Озон», контрольный пакет которого был недавно выкуплен гигантом Amazon, или российская компания «Литрес», чей выход на IPO стал одним из знаковых событий года (кстати, поговаривают, что акции «Литреса» перешли к Google)?

Цена книги давно перевалила за 500 руб. при обычном тираже не более 1 тыс. экз. В фаворе покетыбуки, которые стоят не более 200 руб., но и их средний тираж не превышает 5 тыс. экз. Впрочем, это неудивительно, ведь на арену вышло «поколение.нет», вообще отвыкшее от книг в начале XXI века. **сф**

с31

Так сложилось

структура оптовой и розничной цены
среднестатистической книги

Наценка магазина

Попадая на полку магазина, книга дорожает вдвое, если сравнивать с отпускной ценой издательства. Однако львиную долю устанавливаемой магазином наценки съедает арендная плата

Маржа

Последние несколько лет она стабильно сокращается. В натуральном выражении рынок стагнирует уже который год: количество наименований увеличивается, а средний тираж падает и обходится издателям все дороже. Рост рынка на 10–15% в денежном выражении не покрывает растущих расходов

Маркетинг и реклама

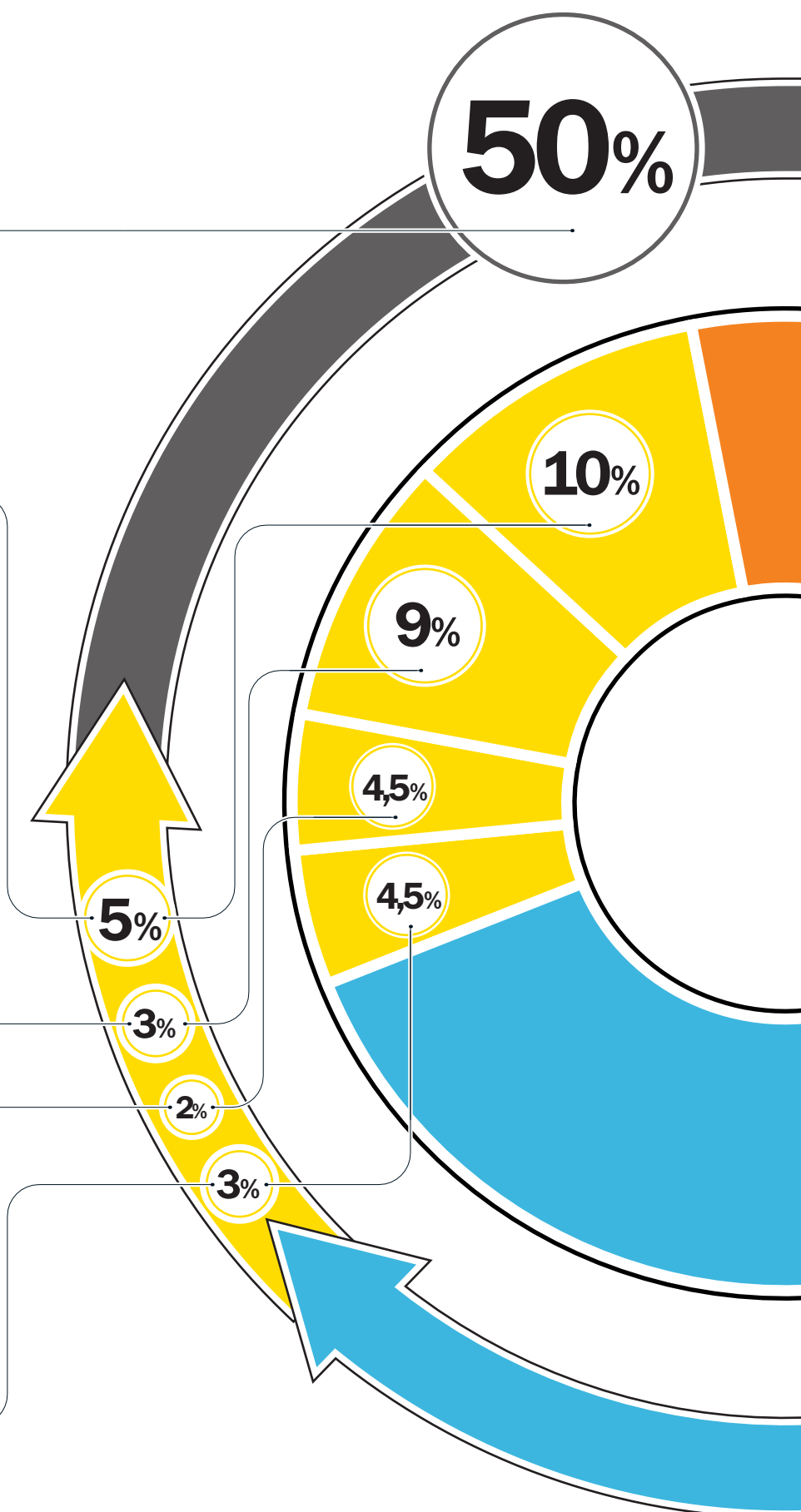
Количество людей, читающих книги, сокращается, а оставшиеся становятся более придирчивыми. Поэтому издательства все чаще прибегают к активному продвижению новинок. В 2006 году «Эксмо» предусматривало расходы на рекламу в размере около 4 млн. С другой стороны, из-за кризиса перепроизводства рекламные бюджеты почти не растут

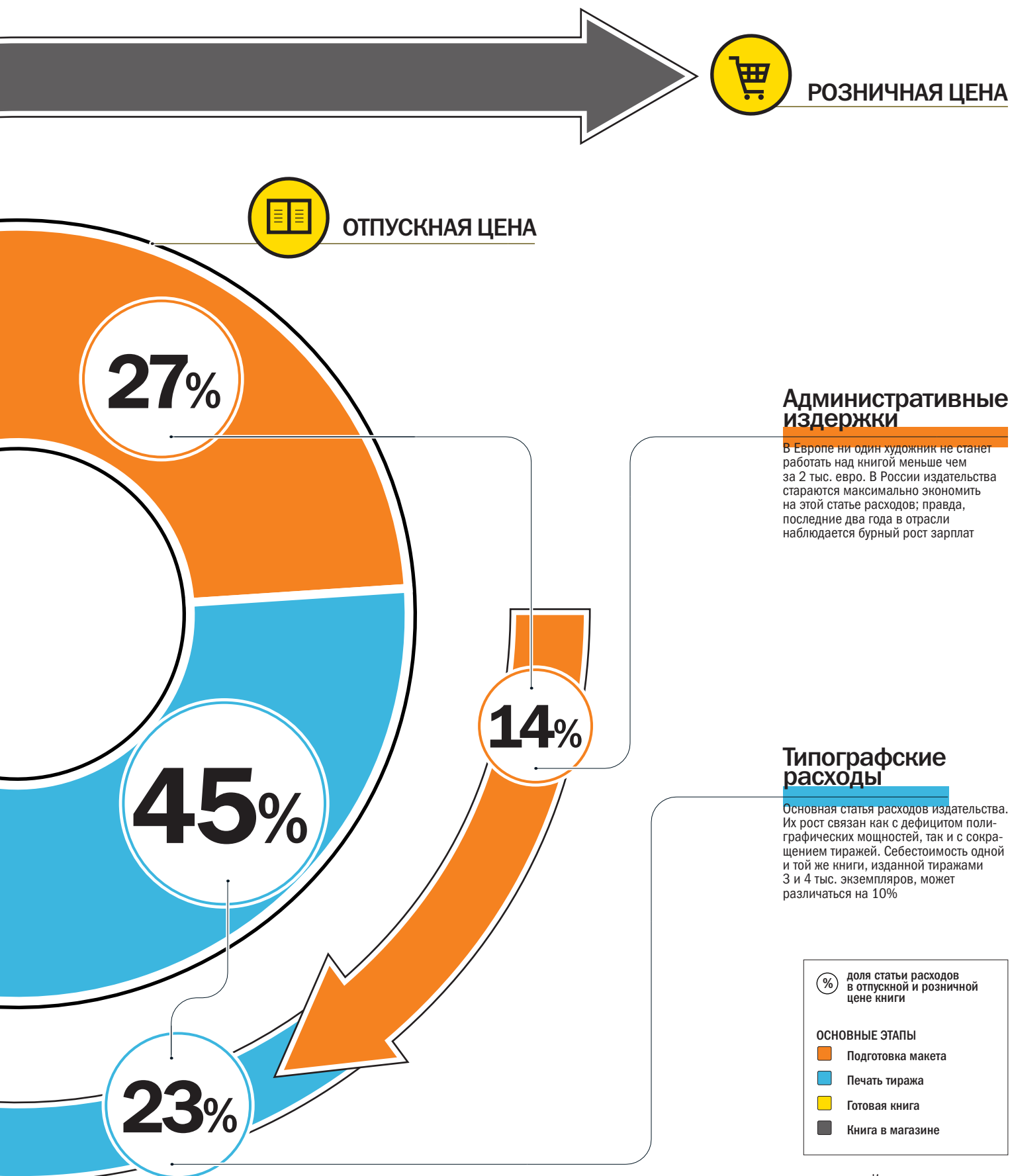
Логистика

Выстроить эффективную сбытовую модель – одна из главных задач издателя. Отлаженной дистрибуцией сегодня могут похвастаться разве что лидеры рынка, а мелким издательствам часто приходится прибегать к помощи старших по рангу

Гонорары авторам

Нераскрученные авторы получают гроши. Более или менее достойный гонорар начинается с тиража 10 тыс. экземпляров. Ежегодный совокупный доход «хитовых» писателей составляет \$1,5–2 млн





Источник: экспертная оценка

Компания «Яндекс» объявила о покупке информационного агентства «СМИлинк», которое предоставляет информацию об автомобильных пробках. Спрос на такие услуги будет вечен — по крайней мере в России. А вот предложения не хватает.

Пора по пробкам

текст: **Татьяна Комарова**

«И, черт возьми, — неужели это настолько сложно: наладить нормальное информирование о пробках, а?!» — возмущается **baxus**, модератор сообщества **ru_auto** в ЖЖ, подводя итог своему опыту использования навигатора с сервисом «СМИлинк».

Оказывается, это действительно сложно. «Мы были первые, кто увидел, что такой сервис будет востребован пользователями, и стали инвестировать средства в развитие систем сбора данных», — говорит **Павел Гольдин**, генеральный директор ИА «СМИлинк».

«СМИлинк» с 2001 года собирает сведения о пробках, используя данные камер ГИБДД (часть из которых установлена «Юнайтед телеком», материнской компанией «СМИлинк»), звонки автолюбителей, информацию от собственных водителей. Полученную «картинку» компания предоставляет автолюбителям по телефону с помощью SMS, через некоторые модели GPS-навигаторов и т. д. Два года назад появился еще один канал сбыта — компания заключила эксклюзивный договор с «Яндексом», по которому последний получал право на публикацию пробок на карте, а «СМИлинк» — гарантию, что «Яндекс» будет пользоваться только их информацией о пробках. При этом «СМИлинк» получал определенную часть от доходов сервиса «Яндекс. Пробки» и рекламу, а значит, новых платных клиентов, которым предоставлял информацию в более оперативном, чем на сайте, режиме. С помощью «Яндекса» «СМИлинк» стал по количеству платных клиентов (около 30 тыс. человек) бесспорным лидером среди «пробковых» операторов. Сейчас у компании только два потенциальных конкурента: проект «77.ру» (с апреля поставляет «пробки» «Рамблеру») и CityGuide (проект **probk1.net**).

Но и на «СМИлинк» нашлась проруха. Точность сведений проекта «Яндекс. Пробки», по данным самого сервиса, на некоторых улицах составляла 50%. Молодой конкурент, «Рамблер. Пробки», предоставлял (правда, по данным опросов, проводимых «Рамблером») более корректную информацию благодаря системе, отслеживавшей передвижения клиентов через GPS в автоматическом режиме. Поэтому в нынешнем году «Яндекс» попытался запустить отдельный, не зависящий от «СМИлинка» сервис — «Пробки 2.0», который, по аналогии с «Рамблером», работал на основе автоматического сбора данных от пользователей. Но обойтись без «СМИлинка» поисковик, видимо, так и не смог. Финансовую сторону сделки оба ее участника не разглашают. По расчетам **Леонида Делицына**, руководителя департамента ИТ-инвестиций ИК «Финам», цена «СМИлинка» может составить \$10–15 млн.

Причины покупки «СМИлинка» **Михаил Ушаков**, PR-директор «Яндекса», объясняет так: «Мы хотим, чтобы пользователи получали столько информации, сколько им необходимо... Нас также волнует качество этой информации. Вместе нам будет легче делать свою работу».

За этой фразой, вероятно, кроется недовольство условиями вышеупомянутого эксклюзивного договора: «Для „Яндекса“ покупка „СМИлинка“ выгодна тем, что теперь „Яндекс“ не имеет тех ограничений, которые у него были по текущему контракту», — полагает **Сергей Сергеев**, руко-



6,8 млрд руб. заработала бы компания «СМИлинк» в 2007 году, если бы все попадавшие в московские пробки автомобилисты купили ее навигатор «Роадинформер». С весны 2006 года по весну 2007-го каждый день в Москве возникало в среднем 650 пробок, и каждая из них останавливала около 1500 машин. Средняя продолжительность московской пробки составила 1 час 8 минут. За один месяц водители теряли в пробках более 11 часов.



Бывший пейджеринговый оператор «Вессолинки» удачно переквалифицировался: теперь он называется «СМИлинк» и торгует пробками

водитель направления маркетинговой группы «Поиск и навигация» компании Rambler Media. Официально «Яндекс» условия контракта не раскрывает, но, скорее всего, компания не имела права интегрировать данные проекта «Пробки 2.0» с информацией «СМИлинки». Скрестив свою систему автоматического сбора информации через GPS с доступом к камерам ГИБДД от бывшего партнера, «Яндекс» надеется получить долгосрочное и безоговорочное лидерство среди знатоков пробок.

Еще один повод для «Яндекса» купить бывшего партнера — предупредить шаги конкурентов. В прошлом году Google очень хотел открыть сервис информирования о пробках в Москве, но опоздал — «СМИлинк» тогда уже подписал контракт с «Яндексом», а других достойных вариантов корпорация для себя не нашла. Теперь, видимо, Google попытается создать собственного оператора. Весной прошлого года крупнейший в мире поисковик уже запустил сервис информирования о пробках в США, где сведения собираются с помощью данных пользователей и собственных камер.

Сервисы информирования о пробках весьма востребованы. После запуска «Рамблер. Пробки» посещаемость проекта «Рамблер на карте» увеличилась в три раза. «Яндекс» подобной статистики не дает, но за последний год посещаемость ресурса «Яндекс. Пробки» выросла на 53%.

Так что инвесторы, может, и рады бы вкладывать в «пробочных» операторов, но покупать некого: пролезть в узкое горлышко пробочного бизнеса непросто. «Если новому оператору удастся создать по всей стране обширную сеть пользователей, которые станут в автоматическом режиме поставлять данные о своих передвижениях, плюс он будет обладать доступом к большой сети уличных видеокamer, то такой оператор будет иметь сильные позиции на данном рынке», — считает Сергей Сергеев. Однако никто, кроме «СМИлинки», не может похвастаться вышеупомянутыми особыми отношениями с гаишниками — все конкуренты лидера получают информацию только от пользователей своих систем и из «заслуживающих доверия источников» — по временным договоренностям с ГИБДД.

Так что теперь опоздавшим конкурентам «Яндекса» придется стоять в пробках и кусать локти: догонять «Яндекс» будет очень долго и очень накладно. **СФ**

идеи

заявка на будущее

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

Ради продвижения своих брендов компании готовы посылать блогеров в Индию, снимать фильмы о катастрофах, писать романы. На смену продаже рекламного места может прийти создание произведений искусства по коммерческому заказу.

Творчество бренда

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
леонид фирсов

Рoduct placement не просто приелся, он стал раздражать. «Количество контента превосходит все пределы, с появлением фото- и видеохостингов пользователи стали более требовательными,— обрисовывает ситуацию **Максим Кудеров**, директор студии „Антимульт“.— Чтобы сейчас, например, у ролика был фантастический успех, надо не выпачивать марку. Иначе это будет воспринято как забавная, но прямая реклама». Поэтому компании пытаются создавать нечто ценное само по себе и притом ассоциирующееся с брендом.

Так что брендовый контент начинает вытеснять рекламные материалы старого образца. Во многих PR-агентствах открываются отделы, задача которых — создавать творческие, интересные и необычные произведения, намекающие на марку или продукт. «Главное отличие этой методики от product placement в том, что созданный на ее основе контент интересен и рекламодателям, и аудитории»,— считает **Глеб Сахрай**, генеральный директор компании PR Technologies, которая одной из первых начала продвигать новую технологию взаимодействия с потребителями в России. На заре пострекламной эпохи «Секрет фирмы» решил рассказать о необычных способах, используемых для продвижения брендов.

Создать игру

ОКНО ИГРЫ ОФОРМЛЕНО в виде телефона с GPS, на экране — карта города, и игроку необходимо как можно быстрее доехать до определенной точки. Казалось бы, обычный сюжет небольшой аркады. На самом деле компьютерная игра была создана компанией Promo Games во главе с генеральным директором **Петром Бузовым** по заказу Dixis. Сеть салонов связи решила таким образом увеличить продажи одной из моделей смартфонов. Ехать в игре надо было не в абстрактную точку, а непосредственно в салон Dixis, где продается устройство. Бизнес Promo Games — это создание «брендовых игр» для компьютеров или мобильных телефонов. Такие развлекательные







ALAMY/PHOTAS

«Посланным бренда» выдают по \$100 тыс., и в течение года они изучают сладкую жизнь крупнейших мировых столиц

приложения компании распространяют через тематические интернет-сайты или записывают на CD и дарят клиентам.

Небольшую простую игру фирма делает за 30–80 тыс. руб. в зависимости от сценария и технологии, и большинство заказчиков — представители среднего и крупного бизнеса. Для небольшой конторы создание игрушки и запуск сайта с точки зрения расходов сопоставимы, поэтому подобные организации в Promo Games практически не обращаются. На то, чтобы сделать аркаду, нужно от двух недель до полутора месяцев. «Иногда заказчики приходят к нам с готовым решением, но чаще мы полностью разрабатываем сюжетную линию и то, как будет связан с ней бренд или продукт», — рассказывает Петр. В идеале, с его точки зрения, заказчики не будут просить: «Мне бы игру» или «Мне бы рингтончик», а придут с заданием полностью создать стиль, с которым людям хотелось бы себя ассоциировать.

Отправить блогеров в путешествие

НА ПОЛЬЗУ БРЭНДУ можно обернуть не только виртуальную прогулку на экране компьютера, но и реальное путешествие. Летом нынешнего года компания Diageo собирается отправить десять блогеров, фотографов и писателей на поиски истоков известного водочного бренда Smirnoff. Путешественники посетят четыре города: Москву, Шанхай, Париж и Нью-Йорк. О своих приключениях они расскажут в блогах, коротких фильмах и других медиа. Все эти «брендированные произведения» будут вывешиваться на сайте Smirnoff.com и на специальном канале Smirnoff на YouTube. Каждый из десяти участников, выбранных на специальном конкурсе, будет представителем определенной части света. Начнется вояж 29 сентября 2008 года в Москве. Smirnoff решила на такой необычный способ продвижения во многом под влиянием своего конкурента, выпускающего виски Chivas Regal: Chivas Brothers (производитель напитка, подразделение Pernod Ricard) уже несколько лет каждый год отбирает двух человек в качестве «посланников бренда» и отправляет их в путешествие по разным странам мира. На год «евангелистам» выдают по \$100 тыс. «Посланники» изучают сладкую жизнь крупнейших мировых столиц: они посещают частные концерты в Нью-Йорке или ночные клубы в Лас-Вегасе. На примере двойных счастливых Chivas Brothers обещает показать, что та-

кое «жизнь на полную катушку». Путешественники выкладывают фото- и видеорепортажи («уроки жизни») на сайте ChivasCircle.com, где каждый год проводится конкурс среди желающих получить \$100 тыс. и научиться жить красиво.

Брендированные путешествия были взяты на вооружение и у нас. В рамках проекта «Побег из Москвы» пятеро известных блогеров проехали по югу Азии, регулярно публикуя на интернет-сайте истории о своем путешествии, фотографии и видеоматериалы. Акция была призвана донести до пользователей Рунета примерно такой месседж: «Все, что тебе нужно в дороге, — это пиво Heineken, телефон Sony Ericsson и чеки American Express». С таким багажом пятерым странникам предлагалось проехать через всю Азию. «С грустью вспоминаю про оставшиеся на Филиппинах два пятилитровых draught keg Heineken, которые при выезде в мусульманскую Малайзию пришлось превратить в живые деньги, — пишет из Куала-Лумпура **Самсон Шоладеми**, один из участников проекта. — Первый зеленый бочонок я реализовал в Легаспи. Решил поставить эксперимент и расплатиться за двухдневный ночлег в отеле Magayon кегом Heineken. Судьба второго draught keg была более драматична: я его пустил по кругу среди бэкпекеров и дружеской администрации гестхауса Friendly's, за что получил 50-процентную скидку на последний ночлег в Маниле. Теперь я точно знаю, что если в России самая крепкая валюта — это водка, то на Филиппинах — однозначно пиво Heineken». Далеко не все сообщения так же пестрят известными марками, но во многих использование

продукта — ключевая тема. Естественно, фотографии и видео снимаются на телефон Sony Ericsson K850i. Герои то и дело попадали в экстремальные истории, так что пользователи следили за гонкой через полпланеты с замиранием сердца.

Организатором мероприятия выступала компания 4Experience, подразделение PR Technologies, специализирующееся на вирусном контенте. «Мы выделили тренды: аудитория интересна Web 2.0, самостоятельные путешествия и дауншифтинг, новые медиа и видеоконтент в Сети. Из сочетания всего этого родился проект „Побег из Москвы“, который интегрировал брэнды», — говорит Глеб Сахрай. Бюджет завершившегося в мае проекта составил \$300 тыс. За восемь недель путешествий по десяти странам сайт проекта посетил миллион уникальных пользователей. С учетом освещения на «Нашем радио» и канале O2 аудитория оценивается в 3 млн человек.

Написать книгу

ЗА ВОСЕМЬ НЕДЕЛЬ «Побега из Москвы» журналисты собрали массу неожиданной, необычной, авантюрной информации, и создателям реалити-блога жаль было терять накопленное. «До сих пор все сообщения можно прочитать в Сети, но, как оказалось, тема самостоятельных путешествий, без экскурсионных групп и выставляемых напоказ туристических достопримечательностей, актуальна и привлекательна», — рассказывает Глеб. — Поэтому мы хотим переработать материал и сделать своеобразный путеводитель, издать книгу, которая может закрепить успех». Кроме того, как считают в PR Technologies, эта мера способна привлечь дополнительную аудиторию, в основном людей, увлеченных путешествиями.

«У этого направления большие перспективы, мы будем и дальше всячески его развивать», — уверяет Сахрай. — Например, мы активно работаем с компаний Unilever, так что разнообразного брэндированного контента будет все больше».

Снять видеоролик или полнометражный фильм

В РОССИИ ТАКИХ МАСШТАБНЫХ КИНОПРОЕКТОВ, как фильм «Изгой», бюджет которого, по-видимому, частично оплачен компанией FedEx, пока не было. Хотя режиссер Роберт Земекис, давая интервью, не устает повторять, что не получал никаких денег от FedEx за участие марки в фильме, есть основания поставить это утверждение под сомнение. Весь сюжет закручен вокруг этой компании: попадает в катастрофу самолет FedEx, во время пребывания на острове от верной смерти героя Тома Хэнкса спасает содержимое посылок, сцена возвращения снималась в Мемфисе, в штаб-квартире корпорации, а роль ее исполнительного директора сыграл Фред Смит, который на самом деле в то время занимал пост CEO. Какую часть бюджета картины (он составил \$90 млн) оплатила FedEx, точно сказать сложно, поскольку эта информация тщательно скрывается, но, по оценкам экспертов, не меньше половины.

Российские компании пока предпочитают короткометражки: такие ролики периодически появляются на их официальных сайтах или порталах типа YouTube. Правда, самый заметный проект в этой сфере рекламирует не коммерческую компанию, а художественный фильм. Ролик «Безумный менеджер» Тимура Бекмамбетова был просмотрен несколько сот тысяч раз. На экране аккуратно одетый клерк вдруг начинает ломать офисный инвентарь и убивать своих коллег (снято якобы камерой

видеонаблюдения). Таким способом анонсируется фильм «Особо опасен», в одной из сцен которого главный герой тоже крушит офис.

Создать героя и снять мультсериал

«БЕРЕГИСЬ ГОДЗИЛЛЫ», — тревожно проносит голос за кадром в мультике студии «Антимульт», посвященном телефонам Motorola. Через секунду уверенного в себе клерка, с кем-то оживленно перебрасывающегося SMS, переезжает мотоциклист. В 2002 году брэнды были для студии «Антимульт» просто забавными объектами для стеба. «Пора уже устроить этим узкоглазым пожирателям собак срань господню», — говорит Джордж Буш, внося Корею в «список смерти» в мультфильме студии «Антимульт» «Будущее зависит от тебя». Президент США составляет перечень стран, которые американцы будут бомбить в первую очередь. В руках у него тоже телефон Motorola.

«Изначально мы не брали денег от брэндов», — рассказывает Максим Кудеров. — Мы брали то, что нам нравилось, и добавляли в сюжет, потому что все это — часть нашей жизни. Пожалуй, 2003 год был для нас пиком популярности: число просмотров достигало нескольких сотен тысяч в день». Примерно в то время, пять лет назад, на студии начали изготавливать и коммерческие ролики. «Сейчас мы делаем в среднем два коммерческих мультфильма в месяц», — говорит Максим. Срок работы над одним роликом — около месяца от зарождения идеи и до озвучки, заказчику минута анимации обойдется в 100–120 тыс. руб. «Антимульт» уже сделал мультфильмы для водочных брэндов Sputnik, «Славянская» и автомобилей Niva. Даже здесь компания не преодолела свое ироничное отношение к брэндам: водку «Славянская» рекламируют три Симпсона, переодетые в русских богатых, а в ролике о счетчиках купюр Magnat мафиози выбрасывают из окна бедолагу, недоплатившего им один доллар.

Созданием собственных мультфильмов занялись и небольшие российские компании. Нижегородский бизнесмен Владимир Кудрявцев, владелец «Клуба ледяника-банника», мечтает о флэш-персонаже, который пропагандировал бы регулярное закалывание. Коммерсант уже занят самостоятельной работой над сюжетной линией и поиском художника, способным воплотить его замысел. **СФ**

Отпуск — это солнце, вода и спрос на технику, не боящуюся влаги.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



На пляже часто хочется слушать не только музыку волн, но и обычные песни. Чтобы случайно не «утопить» свой плеер и не бояться, что брызги выведут его из строя, лучше заранее обзавестись сделанным на Тайване плеером NU Dolphin. Это mp3-проигрыватель, который можно смело брать с собой в заплыв. Похожий на крошечную банку, размером 6 x 2 см, гаджет водонепроницаем и спокойно выдержит даже погружение под воду на глубину до 1 м. Записать в миниатюрный плеер можно 1 Гб треков. Кроме того, у него совершенно особенный дизайн наушников: благодаря удлиненной форме они не будут выпадать и уплывать вместе с волнами. Закрепить водостойкий Dolphin можно при помощи специального браслета на предплечье. Меломанам придется заплатить почти \$140, чтобы не расставаться с любимой музыкой.

Поклонники iPod смогут взять любимый плеер с собой в бассейн или на занятия серфингом: специальный пластиковый бокс позволит устройству находиться в воде или даже «нырять» на метровую глубину. Правда, для дайвинга защитная оболочка не предназначена, она не выдержит давления. Обойдется усовершенствование всего в \$40. Нужную модель можно выбрать на сайте otterbox.com.

Более продвинутое решение предлагает компания Atlantic Ego, которая сделала боксы для iPod плавающими по поверхности и, кроме того, добавила к нему колонки. Похожие на прозрачные чемоданчики устройства держатся на волнах, но даже если их окунуть, они не пропустят ни капли влаги. Колонки, обеспечивающие воспроизведение, тоже сделаны водонепроницаемыми. Фактически плеер превращается в полноценный музыкальный центр, а благодаря прозрачному корпусу можно даже смотреть записанные видеоролики. В зависимости от модели, для которой предназначен бокс, он обойдется в сумму от \$60 до \$139. □

С песней по жизни

Японская компания Tommy Hi-Kara создала миниатюрное переносное устройство, позволяющее петь в голос где угодно.

Предназначенный для поклонников караоке гаджет выглядит как небольшой кубик, на фронтальной панели которого расположен миниатюрный экран. К устройству прилагается гарнитура — наушники и микрофон. В октябре плеер появится в продаже в Японии, его стоимость составит примерно \$100. Европейцы в панике: они опасаются, что если мини-караоке станет популярно и в Старом Свете, на тихих улицах появятся толпы горлающих любимые синглы подростков.



WWW.KIHABANEWS.COM

Послушный стул

«Умное кресло» Take-A-Seat всегда наготове: оно перемещается за владельцем по зданию.

Дизайнер Йелте ван Гест решил, что обычные сиденья в огромных библиотечных залах непрактичны: читатели постоянно перемещаются между рабочим местом и стеллажами, поэтому большая часть кресел пустует. Чтобы решить эту проблему, ван Гест сделал «умное кресло» Take-A-Seat. «Робот может выглядеть симпатично и быть похожим на ходячий пуфик», — говорит ван Гест. Посетитель библиотеки активирует кресло своей картой, после чего оно повсюду следует за «хозяином». Take-A-Seat успешно дебютировал на выставках, но будет ли кресло производиться массово, пока не сообщается.



WWW.JELTEWANGEST.NL

Диктатура открытого пространства окончательно подчинила себе офисы, рассекретив не только рабочие будни рядовых сотрудников, но и личную жизнь руководителей. текст: **Дмитрий Черников**

Начальник на видео



Оператор в манере «глазами зрителя» снимает маршрут от ближайшей остановки общественного транспорта до офиса компании

Рассказывать о своей первой любви боссам компаний приходится в клипах нового жанра — видеопрезентациях работодателя

сов рассказывать даже о мечтах. Мария Егорова, например, «была шокирована» вопросом о первой любви.

Бизнес-модель проекта «Карьера» такая же, как и у всего ICQ TV: в начале и в конце сюжета зритель просматривает рекламный ролик. Деньги с работодателей ICQ TV брать не намерено: в компании считают, что ролики привлекут обширную аудиторию, которую затем можно будет монетизировать при помощи рекламы.

Работодателя «выводят на монитор» не всегда добровольно. Так, двое бывших сотрудников Microsoft **Роберт Хоман** и **Рич Бартон** с помощью венчурного фонда Benchmark Capital (в его портфолио — инвестиции в Second Life и eBay) основали сайт Glassdoor, посетители которого анонимно публикуют обзоры зарплат и описывают общие условия работы в своих компаниях, а также оценивают корпоративных лидеров. Данные порой полчатются любопытными. Например, **Стив Балмер** крайне непопулярен среди нынешних и бывших работников «мелко-мягких» (53% позитивных оценок), что особенно заметно на фоне успеха **Эрика Шмидта**, любимчика гиков (86% «за»).

Контента, сгенерированного посетителями сайта, — 32 тыс. материалов о 7 тыс. компаний из 80 стран, — уже достаточно для полноценной раскрутки рекламной модели. Создатели Glassdoor подчеркивают, что по отношению к корпоративному миру настроены дружелюбно и предлагают обеспечивающий обратную связь сервис с суперцелевой аудиторией. □

«Нусть мы не сидим в огромном блистающем офисе с окнами во всю стену, но зритель и потенциальный сотрудник оценит другое. Мою физиогномику, интонирование, тембр голоса», — говорит **Мария Егорова**, генеральный директор кадрового агентства Vector K.

Подыскивая руководителя службы подбора персонала, неделю назад она снялась в своем офисе на Покровке в клипе нового жанра — видеопрезентации работодателя.

Стартовавший в марте сайт ICQ TV ежедневно посещают 100 тыс. российских пользователей, главным образом в возрасте от 18 до 35 лет. Это любимая рекламодателями аудитория, «молодые и успешные». Большая часть рекламных площадок проекта забронирована до конца года, хвастается управляющий директор компании Gameland **Давид Шостак**, рассказывая о партнерском бизнесе с американским гигантом AOL. Учитывая раскрученность брэнда «аськи», в 2008 году Шостак намерен заработать на проекте несколько миллионов долларов, как минимум. В последних версиях «аськи» над контакт-листом расположена иконка TV. Кликнув по ней, пользователь попадает в галерею тематических видеороликов, в частности относящихся к курируемой Gameland рубрике «Карьера». «Сейчас мы ведем переговоры о съемке с рядом крупных компаний. Хотим снимать около 30 роликов в месяц», — рассказывает Шостак.

Оператор ICQ TV в манере «глазами зрителя» снимает маршрут от метро или ближайшей остановки общественного транспорта до офиса компании, затем камера проникает в сам офис, показывая рабочее место будущего сотрудника и его начальника. Наконец, записывается беседа с CEO или владельцем бизнеса. Участие в программе бесплатное, взамен компании играют по правилам ICQ TV, давая «человечинку». Формат заставляет бос-

Контекстная реклама может быть привязана не только к словам. Новый поисковик Like.com умеет распознавать на картинке нужные рекламодателю предметы. текст: Алексей Гостев



Солнечные очки помогли Люку Бердену раскрыть тайну. Берден — увлеченный читатель сайта Techcrunch, постоянно следящий за техническими новинками. Секрет, о котором он поспешил рассказать в своем блоге, оказался, как говорит сам Люк, «жутковатым, но интересным». На фотографии в профиле социальной сети Facebook Берден красуется в солнцезащитных очках. Просматривая информацию о себе, он вдруг заметил, что в углу экрана расположен рекламный баннер с точно такими же очками. Совпадение? Довольно скоро Берден узнал о новом поисковике Like.com. Оказывается, создатели сервиса нашли способ отслеживать, что запечатлено на фотографиях, опубликованных в интернете.

«Мы все знаем, насколько трудно описать некоторые вещи словами. Поиск обычной пары сережек может стать настоящим бедствием», — говорит основатель Like Мунджал Шах. Обычным пользователям Like предлагает механизм визуального поиска, который позволяет найти похожие товары в нескольких категориях: драгоценности, сумочки, обувь, часы. Ну а рекламодателям предоставляются дополнительные возможности наполнить интернет контекстными объявлениями. Если человек сфотографировался с какой-либо вещью для своего профиля, это, вероятно, значит, что он привязан к ней и ему нравятся подобные предметы.

Если алгоритм Like и в самом деле окажется эффективным, компания, возможно, «отфильтрует» из миллионов опубликованных пользователями фотографий новый вид маркетинговой информации. «Они превратят наши собственные фотографии в способные следить за нами сенсоры, не используя ни одной собственной фотокамеры», — говорит интернет-гуру Тим О'Рейли.

Правда, в ответ на вопросы пользователей Techcrunch основатель Мунджал Шах заявил, что хотя Like и обладает инструментом для привязки рекламных сообщений к изображениям, он пока применяется только на сайте Rockyoo и не работает на Facebook. Поэтому то, что увидел Люк Берден, — все-таки совпадение, если только Facebook не создал свой собственный алгоритм. Тем не менее, вероятно, это как раз тот случай, когда совпадение показывает, каким может быть будущее. □

лучшее из блогов

Том Питерс, гуру менеджмента

В своей последней презентации я написал: «Засветиться — 90% успеха». Мой литредактор исправила 90% на 80%. Погуглив, я понял, что она права: именно так звучит цитата из Вуди Аллена. Еще подумав, я понял, что засветиться — значит не распылять себя, а успешно начать. Если вы засветились в фитнес-клубе, то это значит, что, играя на публику, вы на 80% прошли путь к хорошей форме. Имидж — 80% работы. Он вынудит вас соответствовать ему.

BLOG: TomPeters!

<http://www.tompeters.com>

Тим Сандерс, бизнес-тренер

На прошлой неделе я самодично упаковал 350 DVD, чтобы раздать их на лекции. На этой неделе посетил ряд университетов, чтобы сообщить о своей новой книжке. Я больше люблю заниматься музыкой, но лекции — это 80% моего дохода. Я подкармливаю свою денежную корову. В любом бизнесе нудное — самое прибыльное. Но эту корову нужно кормить. И вот правило из моего опыта: скармливайте «тягомотине» не менее 10% своего времени, только тогда вы не протянете ноги вместе с «коровой».

BLOG: Sanders Says

<http://sanderssays.typepad.com>

Джастин Вольферс, профессор МВА

Скандал с судьей НБА Тимом Донахью, делавшим ставки на матчи, которые он сам же и судил, рождает странные мысли. Работа судьи не в том, чтобы честно судить, а чтобы развлекать зрителя, давать липовые фолы в пользу звезд. Эту логику я примеряю к своей жизни. Официально моя работа в бизнес-школе Wharton — учить студентов истинам. Но часто я думаю, что выполняю миссию поскромнее: развлекаю ребят.

BLOG: Freakonomics

<http://freakonomics.blogs.nytimes.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Заходишь в самолет и видишь людей, у которых в ушах одинаковые наушники от iPod'ов, но каждый себя считает яркой личностью. Производители сейчас проводят брейнстормы, чтобы понять, как это у Apple получилось ”

Билет на поезд

Когда я 10 лет назад приобретал автомобиль, знакомые удивлялись, что я купил его в салоне. Тогда казалось абсурдным заплатить на несколько тысяч больше. Но это была моя первая машина, и я хотел совершить покупку в торжественной обстановке. К тому же я предварительно объехал сервисные центры.

Автосервис и сейчас ужасен, но тогда его уровень находился и вовсе ниже уровня городской канализации. А вот сервис компании «Рольф» приятно удивил. Поэтому я купил у этого автодилера Mitsubishi. И не пожалел. Когда машина закапризничала, мне удалось настоять, чтобы эвакуатор забрал ее, а потом вернул на то же место — уже отремонтированную.

Компания Mitsubishi выбрала партнера, для которого сервис не был пустым звуком. Дистрибутор сильно вырос с тех пор — вырос и производитель, став лидером продаж. За хорошие условия партнерства Mitsubishi получила на российском рынке место на пьедестале, которое при ином стечении обстоятельств могла и не занять (у Mitsubishi запчасти дорогие, но раздражение от их стоимости компенсируется скоростью и улыбками дилера).

Дистрибутор и розничный партнер — это транспорт для производителя. И главное здесь — сесть на правильный поезд. Брэнд-менеджеры Martini и Cinzano тоже сделали правильную ставку — на компанию «Руст». Рустам Тарико создал трубу, которая все эти вермуты разносила в неведомые дали. В девятых они были в любой палатке, а люди стали пить их в чистом виде, хотя на Западе вермуты в основном используют для коктейлей.

Но ничего не получится, если не давать поезду заработать. Microsoft сделал Билла Гейтса самым богатым человеком планеты только потому, что один из основных принципов компании — давать зарабатывать всем своим партнерам. А сегодня многие, одурманенные «брендами», недооценивают значение дистрибуции и розницы.

Компания Apple делает уникальные бренды. Заходишь в салон самолета в Америке и видишь ряд людей, у которых в ушах одинаковые белые наушники от одинаковых iPod'ов (при этом каждый себя считает яркой оригинальной личностью). После того как Apple провернул такую же штуку с iPhone, каждый производитель сейчас проводит бесчисленные брейнстормы, чтобы понять, как это у них получилось. Как сделать суперпродукт, который не нужно было бы к покупателю «возить» — чтобы покупатель сам находил к нему дорогу.

Но в большинстве случаев покупатель искать дорогу не хочет. Он просто заходит в магазин купить воды, а там только известная всем вода в синих бутылках, а не Evian или Vittel. Хотя Evian или Vittel явно вкуснее, а вода в синих бутылках по вкусу ничуть не лучше, чем вода из-под крана.

На лето я уйду в творческий отпуск — увидимся осенью. Увлекаясь понтами и стратегиями, не забывайте покупать билет на поезд. □

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





Дешевые «потребительские» самолеты, расходующие 13 л бензина на 100 км, заставят авиаперевозчиков потесниться

Подобно старым компьютерам, современная авиация отталкивает среднего пользователя „

iMac пролетел

текст: **Александр Головин**

«**П**росто мы хотим сделать самый крутой потребительский самолет в мире», — скромно говорит о своей цели **Кирк Хокинс**, основатель и CEO компании **ICON Aircraft**. В июне компания представила модель A5 — самолет стоимостью всего \$139 тыс. Это меньше, чем цена нового Porsche Cayenne Turbo, коих в Москве, например, немало, а для воздушного транспорта такая дешевизна беспрецедентна. Когда в 2006 году **Анджелина Джоли** купила свой первый самолет Cirrus SR22 за \$360 тыс., она жаловалась, что ей пришлось копить деньги целых два года.

Новый самолет характеризуют как «потребительский» не только из-за доступной даже «бедным» голливудским звездам цены. Размах крыльев аппарата — всего 10,4 м, к тому же они складываются. В таком состоянии самолет занимает места не больше, чем два стоящих впритык автомобиля, поэтому он может буксироваться легковушкой и размещаться в гараже. A5 не требует аэродрома — подойдет любое шоссе. В качестве топлива используется и авиационный керосин, и обычный бензин. Расход последнего составляет 13 л на 100 км, что соизмеримо с тем же Cayenne.

Появлению A5 предшествовало решение федеральной администрации по авиации США, которая несколько лет назад узаконила класс «легких спортивных воздушных средств» с ограничением по скорости 140 узлов (примерно 220 км/ч) и потолком полета 10 тыс. футов (чуть выше 3 км). Одновременно были снижены требования для получения прав на управление самолетами такой категории: теперь для этого достаточно налетать 20 часов и потратить на получение лицензии \$3000–4500. Все это вместе является предпосылкой к появлению рынка, годовой объем которого эксперты оценивают в \$2 млрд.

Понятно, что Хокинс — не единственный, кому пришло в голову создать самолет, удовлетворяющий вышеуказанным условиям. Известные произво-

Кирк Хокинс —

американский летчик и предприниматель.

Во время службы в ВВС США летал на истребителе F 16, дважды командировался в Ирак. Был пилотом Boeing 757 компании American Airlines. Получил образование в Стэнфордском университете и Стэнфордской школе бизнеса. В 2005 году основал компанию **ICON Aircraft**. В совет директоров компании также вошли основатель **Ideo Дэвид Келли**, владелец производителя реактивных самолетов **Eclipse Aviation Верн Рэберн** и преподаватель **Стэнфорда Джим Эллис**. Размеры и источники финансирования стартапа не разглашаются.

дители спортивных самолетов Cessna и Cirrus также работают над аналогичными аппаратами. Но ключевая идея Хокинса заключается, по его словам, «в слиянии авиационной конструкции с потребительскими продуктами для создания великих примеров потребительского опыта типа BMW или Apple». В числе создателей нового самолета — сотрудники легендарной дизайнерской фирмы **Ideo**, подарившей миру первую мышшь для компьютера и первый лэптоп.

На должность операционного директора **ICON** приглашен **Стин Стрэнд**, работавший в **Ideo** инженером-конструктором. Основатель **Ideo Дэвид Келли** вошел в совет директоров компании Хокинса. Так что не стоит удивляться, что A5 отличается не только эффективным внешним видом, но и замечательным юзабилити: например, консоль управления, напоминающая панель приборов автомобиля, интуитивно понятна любому человеку. «Подобно старым компьютерам, современная авиация отталкивает среднего пользователя», — объясняет Хокинс. — Среди нынешних самолетов — сплошь Tandy (микрокомпьютеры конца 1970-х, которые имели лучший функционал, но были вытеснены с рынка. — **СФ**), но ни один не выглядит как Apple». Запуск серийного производства этого «авиационного макинтоша» намечен на 2010 год. □

Франшизный стульчак

текст: Александр Головин

«**Д**ержись за свое достоинство». Кто может дать такой совет человеку у писсуара? Разве что дурашливый студент. Но, оказывается, и вполне серьезные люди не прочь поозорничать. В числе своих самых веселых шуток Лариса Федотова, глава рекламного агентства Primedia — безусловного лидера отечественного рынка в специфическом сегменте indoor WC — рекламы в туалетах, со смехом вспоминает кампанию по продвижению M&M's. Плакаты с изображением Красного и Желтого (говорящих драже из рекламы M&M's), тянущихся к большим буквам М — на одних, и Ж — на других, размещались на дверях туалетных комнат в общественных местах. При этом плакаты с буквой М вешали на двери женских туалетов, и наоборот. Сбитые с толку посетители обиделись, зато уж точно запомнили рекламу. Логика, надо отметить, своеобразная и вполне подходящая для мест, где все через... — в общем, несколько иначе.

«Голос из унитаза» — это используемый Primedia рекламный носитель Wizmark. Фотосенсор реагирует на посетителя, находящегося в непосредственной близости от писсуара, и воспроизводит аудиозапись рекламного сообщения. При размещении рекламы в кабинках контакт может длиться до двух минут (а то и дольше) при средней цене 30–35 коп. за контакт с одним потребителем. Средняя рекламная кампания Primedia стоит 1,3 млн руб. и позволяет охватить аудиторию 8,5 млн человек. По словам Федоровой, за прошлый год Primedia провела 30 рекламных кампаний, так что годовой оборот фирмы можно оценить примерно в 30–40 млн руб. Рост дохода составляет минимум 100% в год. Только с начала нынешнего года проведено уже 25 кампаний. Кроме «говорящих унитазов», в арсенале агентства рекламные щиты в туалетных кабинках и над писсуарами, стикеры на зеркалах и раковинах. Благодаря Федотовой рекламщики освоили практически все пространство «отхожого места». Сегодня Primedia предлагает клиентам 6,5 тыс. кв. м поверхностей в столичных ресторанах, гостиницах, торговых центрах и аэропортах.

Генерального директора агентства Primedia Ларису Федотову не пугает лидерство в специфическом сегменте indoor WC

план действий

- подсмотрев на Западе идею «туалетной рекламы», еще не прижившуюся в России, предложить ее клиентам
- захватить все проходимые места «общего пользования» в Москве
- продавать франшизу в регионы

«Где ж вы были раньше?!» и «Это как раз то, что нам нужно сейчас!» — после такой реакции первых потенциальных заказчиков Лариса поняла, что нужно просто «взять и сделать». Идею своего бизнеса она подсмотрела во время одной из поездок за границу, где реклама в туалетах не редкость. Primedia зарегистрировали в апреле 2002 года, а через четыре месяца запустили кампании по рекламированию презервативов Durex и туалетной бумаги Zeva. Эти и другие «естественные» для WC рекламодатели на протяжении двух лет позволяли агентству работать «в ноль». Дальше случился прорыв — на рекламу в туалетах отважились даже производители продуктов питания. Кстати, упомянутый в начале заметки «достойный» совет — с постеров пива Foster's. «Начиная с 2004 года стало интересно», — говорит Лариса, имея в виду прибыльность бизнеса.

Несмотря на солидную продолжительность работы на рынке, компания до сих пор не ощущает конкуренции. Пионер рынка застолбил почти все проходимые места в Москве. В регионах услуги Primedia распространяются по франшизе. В обмен на оборудование и поддержку бренда покупатель франшизы выплачивает фиксированный размер роялти, который вычисляется из оценки объема рынка «туалетной рекламы» города или региона. Партнеры у компании есть в 11 городах (плюс собственный офис в Санкт-Петербурге), а в планах на 2008–2009 годы — охватить все города с населением свыше 500 тыс. человек. □





лаборатория

КАННСКИЕ ЛЬВЫ

бизнес-образование → с52
БИТ-2008 → с55

Убаюканные эфемерным благополучием, мы апатично наблюдаем, как быстро ускоряется и убегает от нас локомотив мировых трендов. Именно такие выводы делает по итогам Каннского фестиваля рекламы единственный российский обладатель золотых каннских Львов — агентство IQ marketing. Его агент **Юлия Бурлакова** передает из Канн специально для «Секрета фирмы».

Мы опоздали

«Кто не в Prada, тот лох» — вот креативчик, которым осчастливил нас по осени ЦУМ, таким образом продвигая люксовый брэнд. Мы со звериной серьезностью увлеклись идеологией капитализма и безудержного потребления. Но не заметили, как остались стоять на перроне, мимо которого пролетают современные мировые тренды. Зато они отчетливо проявились на Каннском фестивале рекламы — крупнейшем маркетинговом форуме, который в течение недели судил и обсуждал лучшие рекламные кампании и работы, а также внимал не одному десятку самых продвинутых семинаров.

Среди главных маркетинговых трендов — гуманизм современных коммуникаций, их изощренная технологичность и, самое обидное, мощный прорыв наших соседей-конкурентов по аббревиатуре БРИК — Китая и Индии.

Человек

ИТАК, в последние пять лет человек со всеми своими особенностями, чаяниями, комплексами, страхами, надеждами и уязвимостью становится центральным субъектом и объектом любой эффективной рекламной коммуникации. В чем это выражается?

Например, ему больше не нужно быть «супер». Об этом еще в прошлом году заявил Dove в нашумевшей кампании за истинную красоту. Помните, как в постерах и роликах изображались весьма земных форм женщины. Брэнд любил их такими, какие они есть и вообще всячески выражал восхищение и вселял им уверенность в их силы. В этом году в той же парадигме выступил ни много ни мало сам FMCG-монстр Unilever — с многоступенчатой рекламной кампанией, где в основу мини-фильмов легли настоящие истории настоящих мам. Unilever снизошел до своей аудитории, вежливо попросил написать истории из нелегкой мамской жизни и по самым захватывающим сюжетам снял видео. Мамы, как нетрудно догадаться, отнюдь не «глянцево-пластиковые», а с полным набором тех мелких пакостей жизни, на которые спо-

с47



Главными героями Каннского фестиваля рекламы стали человек, технологии и быстро-развивающиеся страны

собны их любимые чада: скандалы в самолетах, срыв важных переговоров, погром в гостиниой и т. д. Угадывайте с трех раз, кому отдает предпочтение современная аудитория? Приторно-фальшивой картинке или живой истории «про меня»? У Unilever теперь есть точный ответ на этот вопрос: со сцены Palais des Festivals в Каннах вице-президент Unilever по маркетингу **Лаура Клауберг** заявила, что хотя осмелиться «пойти в народ» было страшновато, эта рекламная кампания стала лучшей в истории брэнда.

Дальше — больше. Современный западный благополучный человек все чаще задумывается о том, как его потребительские привычки отражаются на тех, кому сейчас не до SPA и Prada. Кстати, «потребитель» нынче ругательное слово в маркетинге, поэтому приходится бить себя по рукам всякий раз, когда по привычке хочется его написать. Так вот, патриарх индустрии **Жан-Мари Дрю** (бессменный давний глава французского флагманского агентства сети TBWA, автор множества ярких работ и концепций, среди которых технология Disruption — «Разрушение») на сцене хватается за голову: «Что же это творится — современным мамам важнее обеспечить африканских детей вакциной от столбняка, чем получить купон на бесплатную пачку подгузников?!» Это он имеет в виду акцию брэнда Pampers компании Procter & Gamble, организованную совместно с UNICEF: с каждой проданной пачки Pampers \$1 шел в фонд вакцинации от столбняка детей и их матерей в странах третьего мира. Столбняк до сих пор ежегодно убивает 200 тыс. детей и 30 тыс. матерей, и это в основном случается в Африке в силу практически отсутствующей вакцинации. Идеально простая схема кампании мотивировала британских и ирландских мам собрать 7,5 млн вакцин за ноябрь-декабрь прошлого года. UNICEF и Pampers сами были в шоке от такой эффективности своей акции.

Похожую кампанию по сбору средств на питьевую воду в Африке по собственной инициативе организовало для UNICEF агентство Droga5. Агентство возглавляет **Дэвид Дрога**, один из самых успешных рекламистов на планете. Каждые 15 секунд на земле от заболеваний, связанных с ограниченным доступом к воде, умирает один ребенок... пока вы читаете эту статью, умерли 40 детей. Чтобы эффективно бороться с этим ужасающим явлением, в агентстве разработали простую схему: посетители огромного количества ресторанов теперь могут жертвовать \$1 с каждого ресторанного счета на программу по обеспечению нормальной водопроводной водой жителей неблагополучных стран. Невероятно, но факт: каждый пожертвованный дол-

лар обеспечивает одного ребенка чистой питьевой водой в течение сорока дней. И какой варвар после этого откажется прибавить к своему счету один несчастный доллар?

Чтобы это не выглядело как агитация в пользу социальной рекламы, еще раз подчеркнем: все вышеперечисленные кампании имели непосредственное позитивное влияние на брэнды, участвовавшие в акциях, — и повышением продаж (Unilever, Pampers, рестораны в США), и, что еще важнее в условиях сверхразвитых рынков, увеличением долгосрочной лояльности аудитории к брэндам.

Технологии

ПРИБЛИЗИТЬСЯ непосредственно к человеку маркетинговой индустрии позволила не только совестливость брэндов и готовность аудитории отстаивать свои потребительские, гражданские и моральные права. Этого не случилось бы, если бы не помогли технологии — постоянный интернет, вездесущий мобильный телефон, сенсорные установки в кинотеатрах, объемный кинематограф и прочие чипы в пятках. Например, Nike + iPod — сенсорное устройство, которым оснащена специальная серия кроссовок Nike. Чип, вшитый в кроссовок, сообщает с iPod Nano и поддерживает нас в благом стремлении к здоровому образу жизни: он старательно подсчитывает пройденные километры, сожженные калории, частоту пульса и т. п.

Комбинация Nike + iPod была своего рода пионерской. Теперь рекламисты в спаривании креатива с технологиями достигли невероятной изощренности. Например, для того чтобы доказать замечательные теплосберегающие свойства своего фирменного пуховика, шведская сеть ту-

ристических товаров Playground провела эксперимент: реальный человек высиживал в термослое туристической куртки-пуховика настоящее утиное яйцо. Вся страна наблюдала за экспериментом (намест был организован в специально построенном курятнике снаружи флагманского магазина). Радости шведов не было предела, когда утенок все-таки появился на свет. Не меньше радовались и владельцы сети — продажи этой модели увеличились на целых 370%. Добровольного посла брэнда прозвали «ути-ути папой», а вирусный эффект этого юннатского эксперимента сделал сеть героем СМИ.

Но это просто приятные мелочи. Вот кто поразил размахом, так это собравшее самое большое количество «Львов» и, как следствие, получившее звание «Агентство года» BBDO New York — с кампанией HBO Voyeur Project («Подглядывающий», для телеканала HBO). Оно перевернуло представления о наружной рекламе, о вирусной рекламе, об эмбиентной рекламе, не говоря уже о перевороте в рекламе телеканалов и развлечений. Собственно, за это «Львов» и дают.

Итак, идете вы по нью-йоркской улице. И дают вам приглашение — мол, приходите сегодня вечером на просмотр нового кино на открытом воздухе. Совершенно безвозмездно. И приглашение какое-то странное — с прямоугольной дырочкой. Вы, будучи любознательным жителем Нью-Йорка, приходите на это мероприятие. Только экрана для просмотра фильма вы нигде не видите. Что же вместо экрана? Вместо экрана — дом. На торцевую сторону дома два мощных проектора начинают транслировать фильм. Но не просто фильм, а десять сюжетов фильма одновременно. И границы между сюжетами разделены так, как были бы разделены стенами квартиры того самого дома, на который проецируется фильм. А вот если вы хотите выстроить для себя фильм полностью сюжет за сюжетом, для этого вам и дано приглашение — дырка в нем является мини-фильтром, благодаря которому можно концентрировать внимание на одной части этого экрана-стены. Таким образом, вы становитесь «подглядывающими» за тем, что происходит с людьми в этом доме — ведь они думают, что их никто не видит. Такое смешение реальности и кино, развлечения и интерактива произвело эффект разорвавшейся бомбы — более 1 млн посетителей пришли на сайт этого проекта только за первые три недели акции, что для нынешних телеканалов является просто невозможным результатом. Исследования показали, что целевая аудитория на 60% стала лучше относиться к каналу и больше интересоваться им.

Но не нужно думать, что такие свертхтехничные акции возможны только для международных телекомпаний. Абсолютно ло-

кальный пример: сеть швейцарских супермаркетов решила открыть отдел по продаже нижнего белья. Денег на продвижение новой услуги было мало. Заинтересовать же нужно было самую продвинутую аудиторию — молодежь. Поступили хитро: сначала объявили розыск одиноких молодых людей и девушек, пообещав содействие в устройстве личной жизни. Из откликнувшихся выбрали 26 самых привлекательных одиночек. Затем сделали незатейливую наружную рекламу, в которой претендент на личное счастье представлялся перед публикой в том самом нижнем белье. Далее следовал небольшой текст о кандидате и e-mail в конце. Надо ли говорить, что электронная почта этих ребят была завалена предложениями о знакомстве, магазин идеально спозиционировал свой новый отдел на абсолютно необходимую им целевую аудиторию, СМИ Швейцарии раструбили кейс, а несколько счастливых сердец обрели друг друга.

Но «e-mail через „наружку“» — это только цветочки по сравнению с тем, как красиво и умело IKEA предложила свой новый каталог. Сам по себе каталог привлекает огромную аудиторию — компания заявляет, что это третье по тиражу издание в мире после Библии и «Гарри Поттера». Однако брэнд начал испытывать некоторое охлаждение со стороны покупателей — IKEA стала восприниматься как нечто однообразное, скучное, неиндивидуализированное. С этим отношением и вступила в борьбу рекламная кампания по продвижению нового каталога. В торговых центрах была установлена гостиная из тех, какую обычно изображают на первой полосе каталога. Любой желающий может прийти, сесть на диванчик посреди инсталляции, затем его (ее, их) фотографируют на фоне икейского рая. На следующий день можно забирать ката-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Наталья Степанук, член жюри категории Promo Lions, генеральный директор IQ marketing:

— Давайте искать в этой истории конструктив. Мы тут не ноим для того, чтобы в очередной раз простенать, «как все плохо», — мы говорим о том, что необходимо обратиться к собственной ответственности за происходящее. Пока мы засыпаем вместе со страной как спящие рыбки, мы не будем ни побеждать на фестивалях, ни делать для наших клиентов про-

рывные сверхэффективные работы. Ответственность маркетинговых коммуникаций как раз в том и состоит, чтобы соответствовать мировым трендам, выступать подчас неудобным голосом прогресса для своих клиентов, и не пенять на зеркало. При этом мы не идеализируем ни Запад, ни Китай — и там и там хватает и лицемерия (бьютизм и консьюмеризм «золотого миллиарда»), и попрания гражданских свобод (пока Китай не признает Тибет, он не будет

признаваем цивилизованными странами). Мы о том, как быть активными, когда кругом пассивность. Как быть витальными, когда кругом апатия. Как быть на десять шагов впереди, когда тебя и власть, и СМИ, и общество пытаются оттащить на десять шагов назад. Как быть бизнес-эффективными, когда коты-баюны поют вокруг обкатках да нефтяных миллионах. Собственно, в активности, витальности, схватывании нового и эффективности и есть суть маркетинга.

лог на том же месте в тот же час — и на первой полосе каталога вместо безликого дивана на этот раз красуешься родной, любимый и такой индивидуальный ты.

Азиатский прорыв

ИТАК, прогресс идет победной поступью, и это касается не только развитых стран. Например, 30 млн китайских крестьян подписаны на ежедневные мобилогазеты — на мобильный получают полноценную газету, где есть даже прогнозы на урожай риса.

Кстати, о китайцах и об Азии вообще. Они поразили своей vitalностью, конструктивным настроем на победу и желанием интегрировать свою пятитысячелетнюю культуру и мудрость в современные бизнес-тренды. С одной стороны, в одном только Китае сейчас 47 млн блоггеров — впечатляющий объем активных пользователей современных технологий. С другой стороны, китайцы всюду стремятся внедрить элементы своей традиционной культуры — в каждый брэнд, в каждую коммуникацию. Когда чипсы Pringles вылетают из упаковки и выстраиваются в золотой позвоночник огромного праздничного китайского дракона — это заставляет восхищаться мудростью китайцев и их уважением к своей культуре. К концу фестиваля даже те, кто доселе не знал, как по-китайски «спасибо», как миленький выучил «шенше». Это знание нам точно пригодится.

С особым энтузиазмом о своей работе рассказывала **Даниела Рикарди**, президент китайского Procter & Gamble. Она представила всекитайский проект, который продвигал косметический брэнд P&G — OLAY. Он был построен как воспеание разных типажей китайских женщин. В рекламных роликах китайкам объяснялось, что они и красивые, и умные, и успешные, и изящные, и вообще самые лучшие на земле. Поскольку госпожа Рикарди несколько лет до этого работала топ-менеджером российского P&G, после выступления я поинтересовалась у нее, как она сравнивает инсайты российских и китайских потребительских товаров индустрии красоты? Уж больно непривычно нежным и внимательным по отношению к аудитории показался мне китайский вариант OLAY. «Понимаете,— ответила она,— дело в том, что китайским женщинам важна гармония между их внутренним миром и их внешней красотой. В то время как россиянки больше сконцентрированы на том, чтобы представить свою внешнюю красоту». Перевожу с политкорректного языка на местный: похоже, китайские дамы уже требуют уважительного к себе отношения, а вот наши соотечественницы до сих пор пытаются заработать путевку в жизнь бьютизмом.

Однако дамы дамами, а самая горячая тема в Азии сейчас — Олимпийские игры. Именно благодаря рекламной кампании Adidas шанхайское отделение TBWA заработало «Золотого льва». В этом рекламном постере море человеческих (китайских, стало быть) рук выносит спортсмена (тоже китайского) на спортивный олимп: баскетболистка забивает мяч, футболист делает решающий пас — причем море рук ему явно в этом помогает. Это достижение китайских рекламистов вполне соответствует нынешней общенациональной идее: «каждый день я должен становиться более знающим и профессиональным». Этой идее соответствует и общая парадигма китайских бизнесменов, с которой они обращаются к маркетинговым агентствам: «Покажите мне, где у меня плохо, чтобы я научился работать лучше». Нужно ли объяснять, что с такой национальной идеей можно добиться гораздо большего, чем с идеей типа «только бы нефть не подешевела».

Китайскую бодрость можно было бы смело списать на местный добровольно-приказной строй. Но вот и во вполне демократической Индии творится такое, что дух захватывает. «Золотого льва» в самой престижной номинации «Интегрированные кампании» получило индийское отделение агентства JWT. Кампания Lead India была проведена для газеты The Times of India и началась всего с одного ролика. В нем самый известный индийский киноактер читает проникновенное стихотворение в прозе о том, что есть на земле две Индии — одна сомневается, другая действует, одна стремится сорвать оковы, вторая и есть эти оковы и т. д. Смысл этого небольшого видео заключался в том, что народ должен прекратить жаловаться на проблемы общества — народ должен сам начать действовать. Ролик настолько вдохновил индийцев, что только за первые сутки его скачали из интернета более 1 млн человек. Затем он вылился в общенародный конкурс по поиску новых общественных деятелей — в финале конкурса можно было выиграть \$100 тыс. на развитие своего социального проекта, предложенного на конкурс, а также грант на обучение в школе политического лидерства Kennedy School при Гарвардском университете. Эффект был невероятный — в этом движении приняли участие 34 тыс. кандидатов. В финал, состоявшийся 2 октября 2007 года, в день рождения **Махатмы Ганди**, в прямом эфире национального ТВ прошли восемь участников. Индийцы голосовали за того или иного кандидата посредством SMS. Вот вам и «фабрика политических звезд»: то, что начиналось как рекламная кампания газеты, завершилось проектом национального масштаба.

Итоги

КАННСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ рекламы отчетливо показал: привычный аргумент наших участников маркетингового поля по обе его стороны — «это слишком прогрессивно, это для Запада, наш народ к этому еще не готов» — больше не имеет смысла. Там, где с прогрессом маячил Запад, теперь ярко светят и Китай, и Индия. Любопытно, что организаторы фестиваля его главной темой в нынешнем году заявили БРИК. Но БРИКа не получилось — получился БИК. Так что если в следующий раз вы от кого-нибудь услышите слова «это слишком прогрессивно», спросите, не ориентируется ли он в своих жизненных и профессиональных идеалах на Зимбабве. **СФ**

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

примите участие в конкурсе

система успеха

учредители конкурса:
журнал «Секрет фирмы»
и корпорация Microsoft

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

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

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

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

Время проведения конкурса:
июнь 2008—апрель 2009.

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



Лучшая бизнес-школа Испании Instituto de Empresa — теперь заведение не только для менеджеров. Недавно ее акционеры купили университет. Как такое возможно, «Секрету фирмы» рассказал ректор ИЕ Сантьяго Иньигес.

«Мы нуждаемся не только в гуру, но и в „кенгуру“»



текст:

юлия фуколова

фото:

григорий собченко

Испанская бизнес-школа Instituto de Empresa (IE) — не совсем обычное учебное заведение. Во-первых, ее создали местные предприниматели (см. **СФ** №28/2005), хотя большинство школ в мире открыты под крышей университетов. Во-вторых, за последние несколько лет IE совершила серьезный качественный скачок. В рейтинге The Financial Times 2008 года IE занимает восьмое место в мире и третье в Европе, пропустив вперед лишь LBS и INSEAD. Не говоря уже о том, что она стала номером один в Испании, подвинув на пьедестале IESE.

Недавно школа вновь поразила мировое образовательное сообщество: она купила университет SEK в городе Сеговия. Это учебное заведение было создано около десяти лет назад и принадлежало ассоциации ISEK, но будет переименовано в IE University. Теперь в IE можно получить высшее образование в области искусства, гуманитарных наук, психологии, журналистики и т. д. Рабочий язык нового вуза английский, и почти половина курсов планируется онлайн — для привлечения слушателей из других стран. При этом студенты любой специальности будут изучать курс менеджмента, поскольку по своей сути менеджмент является частью любой профессии. Макси-

мально сблизить бизнес и образование — главная идея, которую вынашивает ректор IE Сантьяго Инигес.

«Ни одного университета на продажу не выставляется»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Неужели в Испании можно легко купить университет?

САНТЯГО ИНИГЕС: Честно говоря, непросто. Ни одного университета на продажу не выставляется. Мы договорились с владельцами университета SEK и приобрели 80% их акций, 20% они решили оставить себе. Наш пакет дает нам возможность развивать ту модель, которую мы хотим. Я полагаю, что в любой экономике образование будет важнейшим из элементов, наряду с энергетикой, здравоохранением и всем, что связано с технологиями. К тому же в рамках Болонского процесса университеты выходят на международный рынок образования, и это открывает для нас новые возможности.

СФ: Как вы выбирали объект для покупки?

СИ: Мы выбирали из трех университетов в Испании, а также рассматривали университеты в других странах Европы и США. Естественно, просчитывали возможность открыть университет с нуля. Но в Испании последний вариант иногда занимает 15 лет. А так как IE очень динамичное учебное заведение, то мы выбрали самый быстрый путь.

СФ: Интересно, почему сейчас учебные заведения?

СИ: Удовольствие не из дешевых. Точную цифру назвать не могу, но сумма внушительная.

СФ: Обучать бакалавров выгодно с финансовой точки зрения?

СИ: С материальной точки зрения — невыгодно. Но теперь наша бизнес-школа стала full service, то есть предлагает все ступени образования. Как, например, американская The Wharton School в Пенсильванском университете или британская Oxford Said Business School в Оксфордском университете. Мы стремились обеспечить для IE полный портфель программ, поэтому нам и понадобился бакалавриат. Кроме того, такой подход позволяет нам укомплектовать в полном объеме преподавательский состав. Если раньше IE занималась главным образом прикладными исследованиями, то теперь мы можем сосредоточиться на более фундаментальных.

СФ: А что вы думаете по поводу стратегии другой известной бизнес-школы — IMD? Она тоже создавалась без участия университета и до сих пор спокойно обходится без программ высшего образования.

СИ: IMD — это в первую очередь школа для топ-менеджеров, даже MBA приносит им лишь 10% доходов. Дело в том, что в глобальном контексте можно выделить две основные модели конкуренции. Первый вариант — это то, что делает IMD, то есть концентрация на конкретной области. И тогда ты можешь быть лучшим в мире. Второй вариант — стратегия full service, когда школа предлагает все программы и обладает многочисленным штатом преподавателей. Мы пошли по второму пути. Это позволяет более качественно удовлетворять потребности клиентов и связать университетское образование с предприятиями. Но в любом случае нужно выбирать из двух моделей.

СФ: Промежуточный вариант, по-вашему, не годится?

СИ: Вы, вероятно, знаете, что говорил о стратегии Майкл Портер. Так вот, если не выбрать один из двух вариантов, есть риск застрять посередине и мало чем выделяться среди остальных

Бизнес-школа Instituto de Empresa (Мадрид)

Длительность программы MBA: 13 мес.

Средний возраст слушателей: 28,7 лет

Средний опыт работы до поступления: 5,5 лет

Средний балл GMAT: 670

Стоимость очной MBA: 49,1 тыс. евро

Стоимость онлайн-MBA: 36,1 тыс. евро

Средняя зарплата выпускников MBA через три года после выпуска: \$120,19 тыс. в год (по данным The Financial Times)

Ассоциация выпускников: более 35 тыс. человек

школ. В глобальном масштабе, наверное, есть место для двух-трех учебных заведений, подобных IMD.

«Менеджеры будут разыгрывать спектакли»

СФ: Несколько лет назад The Wall Street Journal назвала IE «неограниченным бриллиантом бизнес-образования». Но сегодня мы видим, что школа совершила серьезный скачок. Как вам это удалось?

СИ: Мы как раз ограничили этот бриллиант. За три года мы провели большую работу по интернационализации школы. Сегодня 93% слушателей MBA — это люди из других стран, то же самое происходит на других программах. Успех бизнес-школы зависит от качества ее преподавателей и студентов, а у нас прекрасная ситуация и на том, и на другом фронте.

СФ: А как обстоят дела с конкуренцией в Испании? Ведь вы обошли многолетнего лидера IESE.

СИ: Очень хорошо, если есть конкуренция в сфере образования. Когда в Европе в XIII веке появились первые университеты, то Парижский университет конкурировал с Болонским. Но потом 700 лет все жили без конкуренции. Как бы то ни было, мы сейчас конкурируем с крупными европейскими школами, в первую очередь за преподавателей.

СФ: IE всегда занимала ведущие места по обучению предпринимательству. Что изменилось в этой программе?

СИ: Программу мы пересматриваем ежегодно. Например, в этом году добавили модуль дизайна — его ведут архитекторы из известной британской школы AA. Дизайн становится все более важным для менеджеров, ведь многие вещи покупают из-за того, что они выглядят иначе, чем остальные. Другая новинка — гуманитарные науки. Мы предложили слушателям историю цивилизации — Китая, Индии, а также искусство и музыку. Когда человек знаком с искусством и цивилизацией других народов, он принимает решения на качественно ином уровне. Причем это все обязательные курсы. Наконец, мы начинаем работать с театральными труппами, чтобы слушатели могли улучшить свои коммуникационные способности. Менеджеры будут, например, разыгрывать спектакли.

СФ: Если бы российские школы запустили что-то подобное, многие бы решили, что их руководители сошли с ума.

СИ: Но мы ни в коем случае не забываем о hard skills, то есть «функциональных навыках» — финансы, бухгалтер и т. д. Другое дело, что в бизнес-образовании слишком долго существовал перекос в эту сторону. Школы совершенно запустили такие важные аспекты менеджмента, как эмоциональное развитие и формирование политических способностей.

СФ: Много ли российских студентов сегодня учатся в IE?



СИ: Да, их число растет. Последние два года было примерно по 10 человек из России. Надеюсь, что в этом году будет в два раза больше. Сейчас, например, уже обработано 30 заявлений. Многие из наших выпускников возвращаются в Россию и занимают высокие посты. Например, глава PepsiCo в России — наш выпускник. Некоторые открывают свой бизнес.

СФ: А что вы думаете о российском бизнес-образовании?

СИ: Я считаю, что в российских бизнес-школах в целом хороший уровень образования. Они пока мало заботились о выходе на международный уровень, потому что имеют большой успех на внутреннем рынке.

СФ: В прошлом году «Секрет фирмы» опрашивал выпускников российских бизнес-школ и обнаружил, что больше всего их не устраивает уровень однокурсников. Что можно сделать школам в такой ситуации?

СИ: Мы, например, принимаем на МВА как минимум с двухлетним опытом управления. Кроме того, по нашей системе оценок отсеивается 10% слушателей. Нижние просто выбывают — независимо от их уровня. Это увеличивает конкуренцию. Не всем студентам нравится, но уровень требовательности и работоспособности поддерживается очень высокий.

«Студент может сидеть на стуле и просто молчать»

СФ: Бизнес-школы сегодня активно внедряют методы онлайн-обучения. Какое место они занимают в IE?

СИ: Во всех наших программах есть курсы онлайн, а иногда эта часть доходит до 70%. Мы вообще выступаем за высококачественное интернет-обучение, которое отличается от дистанционного массового. Мы хотим, чтобы качество отбора слушателей было такое же или даже лучше, чем на очные программы, а преподаватели готовили специальные мультимедиа-кейсы.

СФ: Вообще-то основная прелесть МВА в том, что менеджеры обмениваются опытом друг с другом, а тут они этого лишены.

СИ: Наоборот, общение получается намного продуктивнее, потому что больше взаимодействия. На очном занятии студент может отключиться, сидеть на стуле и просто молчать. А в онлайн-режиме он так или иначе вынужден участвовать в дискуссии. Люди используют больше навыков, чем в очной форме, — они учатся быть дипломатичными, потому что им приходится общаться письменно. И потом, онлайн-занятие длится целую неделю, в отличие от полутора часов в аудитории.

СФ: Все равно как-то с трудом верится в эффективность сетевого обучения.

СИ: Вот, посмотрите, я сейчас веду онлайн-занятия для менеджеров. На этой неделе мы обсуждали кейс X-Box (игровая приставка Microsoft), а также дискутировали, должен ли Microsoft покупать Yahoo!. Судя по статистике, к дискуссии подключалось 140 человек. Начали они с X-Box, потом обсудили стратегическую миссию Microsoft, поговорили о матрице анализа портфеля продуктов и т. д. Вот один из докладов — остальные студенты тоже его видят, они могут высказывать свое мнение, добавлять что-то. Это интерактивный диалог, и у него есть два преимущества. Во-первых, асинхронная форма, то есть менеджеры заходят, когда им удобно. Во-вторых, они большему учатся. Кроме того, у студентов есть еще три очных модуля. Так что в нашей программе собрано лучшее из двух миров.

СФ: Онлайн-программа обходится студенту дешевле очной?

СИ: Я повторюсь, что это не массовый продукт. Преподаватель тратит на такое занятие в четыре раза больше времени, чем в очном обучении, значит, ему надо в четыре раза больше заплатить. Кроме того, надо инвестировать в техническую платформу, оборудование, мультимедиа. Единственная экономия — это помещение.

СФ: Понятно. Значит, не дешевле.

СИ: Студенты экономят разве что на расходах на проживание. И потом у них есть преимущество: небольшая группа 25–30 человек. Тогда как в классе обычно собирается до 60–80 человек.

СФ: А свой блог в интернете сами ведете?

СИ: Да. Правда, в последние месяцы я много занимался университетом, и на блог не хватало времени. Хотя журналист из The Economist как-то назвал меня одним из самых «говорливых» деканов в Европе. В том числе и потому, что я затрагиваю темы, которые другие деканы не затрагивают или чувствуют себя в них неуютно.

СФ: О чем же не любят говорить другие деканы?

СИ: Например, о том, что надо менять в бизнес-школах. Я считаю, что бизнес-школы должны больше ориентироваться на компании. Скажем, в древних Афинах агора — это рыночная площадь, место, где люди занимались бизнесом. Сразу за агорой находилась Академия, основанная Платоном. Так вот, мы хотим снова приблизить агору к Академии, то есть связать образование и бизнес. Мы нуждаемся не только в преподавателях-гуру, но и в профессорах, которых я называю «кенгуру». «Кенгуру» умеют прыгать из одного места в другое — они занимаются исследованиями, потом перепрыгивают в классную комнату, а с занятий — в бизнес, разговаривать с топ-менеджерами. К сожалению, людей, которые обладали бы всеми этими достоинствами, находить нелегко. **СФ**

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ СТАЛИ БЛИЖЕ К ТОМУ ИДЕАЛУ, О КОТОРОМ МЕЧТАЮТ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТОРЫ. ОДНАКО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ СТАРТАПОВ В РОССИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ГОРАЗДО МЕНЬШЕ, ЧЕМ СВОБОДНЫХ ВЕНЧУРНЫХ ДЕНЕГ. ТАКОВЫ ИТОГИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО КОНКУРСА БИТ-2008.

текст: игорь пичугин, наталья царевская-дякина

Инновации в море инвестиций



В финал БИТ-2008 вышло 12 команд, способных заинтересовать придирчивых инвесторов

Российская инновационная машина пришла в движение. Наблюдается повышенная активность со стороны частных и частно-государственных венчурных фондов, бизнес-инкубаторов, технопарков, ассоциаций и прочих структур. Как говорит основатель компании АВВУУ **Давид Ян** (см. материал на стр. 57), венчурных денег в России сейчас в избытке. Не хватает достойных объек-

тов для их приложения — инновационных идей в грамотной, то есть понятной потенциальным инвесторам бизнес-упаковке и с грамотной бизнес-командой.

Директор по стратегическому развитию бизнеса в России, Центральной и Восточной Европе корпорации Intel **Юрий Французов** на II Московском венчурном форуме приводил такие факты. В составе корпорации действует фонд Intel Capital, один из крупнейших в мире фондов прямых инвестиций. В его портфеле более

450 проинвестированных технологических компаний, из них только четыре российских. И это почти за 10 лет деятельности фонда в России. «А должно быть, если сравнивать параметры национальных экономик, 40–50 компаний», — отмечает Французов. — В чем дело? Нам катастрофически не хватает новых стартапов. Очень много хороших идей, потенциал огромен, но эти идеи никак не могут превратиться в бизнес. Настоящих предпринимателей мало».

Венчурных денег в России сейчас в избытке. Не хватает достойных объектов для их приложения — перспективных инновационных идей в грамотной бизнес-упаковке и с грамотной бизнес-командой

Финалисты БИТ-2008

Проект «Флуоресцентный наноскоп»

(I место, главный приз)

Андрей и Дмитрий Климовы,
ООО «Стереоник» (Москва)

Проект «Лазерный голографический принтер»

(II место, победитель «БИТ СПб»)

Игорь Чехонин,
ООО «Спецоптика СПб» (Санкт-Петербург)

Проект sTs / www.3DBazar.com

(III место, победитель «БИТ Сибирь»)

Дмитрий Клименко,
ТУСУР (Томск)

Проект «Конструктор нишевых социальных сетей в интернете» / www.vseVteme.ru

(III место, спецприз Microsoft в номинации «ПО будущего»)

Алексей Каленюк,
компания «всеВтеме» (Москва)

Проект «BrowserQA — новый метод тестирования веб-приложений и сайтов»

Владимир Попов,
ООО «Браузер-Кью-Эй» (Москва)

Проект «PBX On-Demand — виртуальная телефонная станция»

Максим Литницкий
(Москва)

Проект «RooMix.ru — объемные идеи для уютного дома!»

(призер HSE 10K)

Илья Лагутин,
ГУ-ВШЭ

Проект «Биометрический программно-аппаратный комплекс»

Георгий Фомичев,
ЦЭМИ РАН, ФК «Уралсиб» (Москва)

Проект «Имплантаты нового поколения»

Владимир Левченко,
МГУ им. М. В. Ломоносова

Проект «Производство углеродных адсорбентов для экстракорпоральной гемокоррекции»

Александр Аверков,
НПК «Катюша» (Санкт-Петербург)

Проект «Система беспроводного мониторинга коммунальных объектов»

Светлана Лапинова,
ООО «Интегротел» (Нижний Новгород)

Проект «Технология индексирования и поиска изображений в интернете»

Алексей Лагутин
(Москва)

Воронка для инноватора

КОНКУРС «Бизнес инновационных технологий» как раз нацелен на развитие в России культуры инновационного предпринимательства. Это соревнование не только инновационных идей, но и бизнес-планов и команд, способных превратить идеи в успешный бизнес. Впрочем, соревновательная сторона не единственная и даже не главная черта конкурса. БИТ — достаточно сложно устроенный процесс, или, как принято говорить, pipeline, выявляющий и помогающий создавать новые успешные высокотехнологичные бизнесы. Чтобы процесс был более азартным, у конкурса есть призовой фонд — \$30 тыс. И девиз: «Заставь инвестора поверить в тебя!».

БИТ-2008 стартовал в ноябре прошлого года. Пятый по счету соревновательный сезон оказался весьма насыщенным событиями. За этот период были проведены «дочерние» конкурсы: «БИТ СПб», «БИТ Дальний Восток», «БИТ Сибирь» и «БИТ Поволжье», вузовские соревнования в ГУ-ВШЭ (под названием HSE 10K) и Финансовой академии (БИТ ФА). Фирменный формат БИТ для тимбилдинга — деловая игра «Железный предприниматель» — трансформировался в первый открытый чемпионат среди ведущих московских вузов. Сначала игры проводились на площадках ГУ-ВШЭ, МГУ им. Ломоносова, ГУУ, МГТУ им. Баумана, Финансовой академии, МФТИ. Как обычно, участники за один час должны были придумать бизнес-идею по коммерциализации заданной технологии, подготовить презентацию и «продать» свою идею судьям. Итоговая игра состоялась в апреле в технопарке «Строгино», который выступил соорганизатором БИТ-2008. Через фокус-группу, составленную из лучших «железных предпринимателей», были пропущены две технологии, разработанные в стенах HP Labs. В течение сезона совместно с центром предпринимательства «США—Россия» проводилась модульная образовательная программа по инновационному предпринимательству с последующей сертификацией слушателей. С середины апреля до сере-

дины июня проходил также первый конкурс видеопрезентаций инновационных проектов «БИТ-онлайн».

Финал конкурса БИТ-2008 состоялся 17 июня в рамках уже упоминавшегося Московского венчурного форума. Свои проекты перед жюри представили 12 команд-финалистов, прошедших через «воронку» (pipeline) «дочерних» конкурсов и двух раундов судейства основного. Всего же на вход в эту «воронку» поступило более 200 проектов.

Новые лидеры

В ОТЛИЧИЕ от прошлогоднего финала, где судьям пришлось помучиться с выбором победителя, в этот раз сомнений по поводу лидера сезона не возникло. С явным преимуществом победил проект «Флуоресцентный наноскоп», нацеленный на создание совершенно нового рынка — приборов для визуализации и изучения живой материи на молекулярном уровне (см. интервью с победителем на стр. 58).

Второе место занял проект «Лазерный голографический принтер», победитель конкурса «БИТ СПб». Команда ученых из петербургского университета, усиленная профессиональными менеджерами с опытом работы в технологических стартапах, тоже рассчитывает на создание нового рынка. В основе проекта разработанная питерскими учеными технология компьютерной голографии. Они научились рисовать виртуальные сцены на компьютере, а затем печатать их твердые копии в виде качественной объемной голограммы. Теперь ученые планируют применить свою технологию для оформления обложек книг, компакт-дисков, то есть на рынке полиграфической продукции. Для начала, по крайней мере.

«Недавно на рынке появились очень качественные голограммы, которые выпускаются по технологии фирмы Geola, — проводит конкурентный анализ руководитель проекта **Игорь Чехонин**. — Но их нельзя тиражировать, и цена получается запредельной — до 4 тыс. евро за 1 кв. м. При таких ценах им удастся продавать только эксклюзивные голограммы крупным корпорациям. Мы же сконцентрировались на массовой печати голограмм на дешевой голографической фольге. Наши цены в десятки раз ниже. В сегменте массовых голограмм работают несколько известных фирм — Polish Holographic Systems, Spatial Imaging, но

За год, сидя в бизнес-инкубаторе «Дружба» при Томском университете систем управления и радиоэлектроники, студенты создали интернет-сервис, с помощью которого любой пользователь способен получить 3D-модель реального предмета

Слово судьям БИТ-2008

Давид Ян, председатель совета директоров АBBYY:

— Я не пропустил ни одного финала БИТ и могу сказать, что уровень представленных проектов и их презентаций сильно вырос. Интересные и грамотные выступления, чувствуется серьезная подготовка. Раньше из десятка проектов-финалистов актуальными были два-три, сейчас больше половины представленных проектов — реальный бизнес, способный быстро принести прибыль. Думаю, эти проекты не останутся без внимания инвесторов.

На каждом конкурсе БИТ я нахожу интересные мне команды разработчиков. В прошлом году, например, мы приобрели команду, даже не попавшую со своим проектом в финал. Сейчас я тоже обнаружил компанию, которая занимается очень интересной для меня темой, и хочу поработать с ними. Так что для меня конкурс представляет практическую ценность. И не только для меня: венчурных денег в России сейчас много, рынок перегрет этими деньгами, но все ищет достойные объекты для инвестиций. Конкурс БИТ порождает такие объекты.

Андрей Масалович, президент консорциума «Инфорус»:

— Я просто потрясен уровнем конкурса, особенно в сравнении с предыдущими БИТ. Пять лет назад это был детский сад: все команды бойко отвечали, как будут тратить инвестиции, но «срезались» на вопросе, как будут эти деньги возвращать инвестору. Сейчас инвестиционная грамотность совсем на другом уровне. Уже на стадии полуфинала было много хороших, умных проектов. Великолепный состав финалистов. Думаю, три-пять проектов из финала БИТ-2008 можно уверенно показывать на мировых чемпионатах инновационных бизнес-планов. С отличными шансами на победу.

Оуэн Кемп, генеральный директор HP в России, вице-президент HP:

— Второй год HP поддерживает конкурс БИТ. Приятно видеть, что его уровень растет: проекты и бизнес-планы становятся более профессиональными. Цель и задача конкурса —

поддержка инновационного предпринимательства — как нельзя лучше сочетается с задачами HP в области социальной ответственности. Мы тоже особое внимание уделяем развитию инноваций в России, так как считаем это направление ключевым для укрепления экономической стабильности страны. Уверен, что совместные усилия всех заинтересованных сторон принесут свои плоды.

Биргер Стен, генеральный директор Microsoft в России:

— Мы поддерживаем конкурс БИТ с момента его основания, поскольку считаем его важным элементом инновационной экосистемы в России. Отрадно видеть, что год от года растет как качество представленных на БИТ проектов, так и охват российских регионов. В этом году почти все проекты-финалисты находятся на стадии зрелости, позволяющей привлечь инвестиции. Замечу, что из 12 финалистов семь проектов имеют отношение к разработке ПО. Это значит, что усилия Microsoft по поддержке софтверных стартапов в России приносят свои плоды: три из этих семи проектов находятся «на экране радара» департамента стратегических технологий Microsoft и уже были поддержаны нами в рамках программ «Майкрософт-бизнес-старт» и Start in Garage.

Юрий Аммосов, глава Sadko Mobile:

— Как человек, имеющий опыт коучера по презентации перед инвестором, могу сказать, что участников нужно еще тренировать по этой части. Что мне очень нравится, так это увеличение внимания к рынку, конкурентному анализу. Видимо, наши совместные усилия не пропадают даром. Следующий шаг, который нужно сделать участникам, — начать думать о своих потребителях, методах и каналах продаж. Когда инноваторы станут рассматривать рынок в комплексе, можно ожидать серьезного качественного скачка в секторе инновационного предпринимательства. Инвестор оценивает в первую очередь перспективы бизнеса, а бизнес начинается тогда, когда правильные знания правильно прикладываются к рынку.

у них старая технология. Так что мы конкурируем не с этими фирмами, а с двумя имеющимися технологиями. При той же дешевизне массовых голограмм у нас получается эксклюзивное качество изображения».

Третье место разделили два интернет-проекта: «Конструктор нишевых социальных сетей в интернете» (vseVtme.ru) и проект sTs (3DBazar.com). Амбициозная команда «всеVtme» предоставляет пользователям интернета площадку для организации сообществ по интересам и нацелена на глобальную конкуренцию с подобными западными ресурсами. Если проект «всеVtme» поддерживает фонд АВРТ и инвестициями компания была обеспечена изначально, то команда sTs, победитель конкурса «БИТ Сибирь», умудрилась сделать качественный проект без помощи инвесторов или бизнес-ангелов. За год, сидя в бизнес-инкубаторе «Дружба» при Томском университете систем управления и радиоэлектроники, студенты создали интернет-сервис, с помощью которого любой пользователь (даже с помощью мобильного телефона с камерой) способен получить 3D-модель реального предмета (размером до холодильника). Команда адресует свой сервис в первую очередь онлайн-магазинам и аукционам и оценивает свои услуги по изготовлению 3D-моделей в \$15 за штуку.

По традиции, победители БИТ осенью будут представлять Россию на международном чемпионате бизнес-планов IBTEC, который Intel проводит совместно с Университетом Беркли. Трэвел-грант от Intel на IBTEC получили проекты «Флуоресцентный наноскоп» и 3DBazar.com. Надо сказать, что до сих пор тенденция была положительной: каждый год российские команды получали на IBTEC все большее признание и занимали более высокие места. Это накладывает определенные обязательства на победителей БИТ-2008. И не только по поводу выступления в Беркли. На финале конкурса победители предыдущих лет, поднявшие миллионные инвестиции и ставшие успешными бизнесменами, — Михаил Гиваргизов (Whisker), Алексей Косик (Gravitonus Inc.), Мартын Нунупаров (Qmodul Inc.) — объявили о создании Клуба победителей БИТ. Его члены будут делиться с начинающими предпринимателями советами, опытом, связями и, как и конкурс БИТ в целом, способствовать созданию новых успешных инновационных бизнесов. □



Первое место на конкурсе БИТ-2008 взял Дмитрий Климов (в центре) — изобретатель наноскопа

Победителем БИТ-2008 стал проект, претендующий на революцию в микроскопии. О рыночных перспективах своей технологии рассказывает 24-летний генеральный директор ООО «Стереоник» Дмитрий Климов.

«У нас приоритет перед американцами»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Дмитрий, в основе вашего проекта лежит научное открытие. Как оно было сделано?

ДМИТРИЙ КЛИМОВ: Мой отец, ученый, долгие годы искал способ обойти дифракционный предел, мешающий увеличить разрешение современных оптических микроскопов. Однажды, копая на огороде картошку, он подумал: почему бы не применить в оптической микроскопии принципы, используемые в радиотехнике? Ведь при длине радиоволны в десятки и сотни метров источники излучения определяются с точностью до сантиметров. От возникновения идеи до начала ее воплощения прошло много времени. 1 апреля 2005 года отец с коллегами послали заявку на грант одного крупного американского фонда, финансирующего инновационные разработки, а 18 мая отец подал патентную заявку на свою технологию в России. Пять дней спустя заявку с описанием аналогичной идеи в Патентное бюро США представила группа американских ученых. Возможно, это и случайное совпадение: отец свою идею засветил только в заявке на грант, а грантодатели обычно гарантируют конфиденциальность. Хотя, как я слышал, в США с этим особо не церемонятся. Кстати, американский грант мы так и не получили.

Через год наши конкуренты опубликовали в журнале Science статью, в которой показали работоспособность своего метода PALM. И журнал назвал его одним из десяти важнейших научных достижений 2006 года. Мы увидели эту статью через полгода и принялись использовать ее для активного продвижения нашей технологии. Авторитет Science здорово способствовал делу.

Так что в этом отношении американские конкуренты нам помогли. Но приоритет у нас, и его нужно закрепить, чтобы потом не пришлось решать споры в суде. Тем более что наша заявка имеет несколько принципиальных отличий от поданной американцами. У них применение метода нацелено только на фундаментальную науку, у нас же еще на медицину и фармацевтику, к тому же у нас намного проще процедура подготовки объекта исследования, и мы обеспечиваем получение не только двухмерных, но и трехмерных изображений.

СФ: В чем новизна вашей технологии?

ДК: До сих пор живые объекты можно было исследовать с помощью оптических микроскопов с довольно низким разрешением, предел которого задавали волновые свойства света. Эти приборы не позволяют увидеть отдельные молекулы. Разрешение на уровне молекул и даже отдельных атомов обеспечивают электронные микроскопы, но только не в случае с живыми объектами. При изучении таких объектов наша технология дает разрешение на наноуровне. И это открывает огромные возможности в медицине и фармацевтике. Вот, например, СПИД. Первый случай заболевания был зафиксирован в 1959 году, вирус ВИЧ выявили только в 1984-м, а лекарства от СПИДа нет до сих пор. Почему? Потому что механизмы взаимодействия на молекулярном уровне изучены плохо. Все, что видно в микроскоп, — размытые пятна. Наша технология поможет прояснить эти механизмы, сделав видимыми различия, скажем, в генетическом материале больной и здоровой клеток, что значительно упростит, ускорит и удешевит разработку и тестирование новых лекарств.

СФ: И как вы оцениваете свой рынок?

ДК: Мы выходим на наноуровень в живых системах, обеспечивая увеличение разрешения на два порядка по сравнению с тем, что есть. Поэтому только в сегменте фундаментальной науки мы рассчитываем за пять лет продать до 40 наноскопов по цене не менее \$1 млн каждый. Это вполне реальная стоимость: в конце прошлого года на рынке появились приборы, у которых разрешение всего в три раза выше, чем у обычных оптических микроскопов, и первый такой аппарат был продан за 950 тыс. евро. Допустим, при объеме продаж в размере \$40 млн наша прибыль только в исследовательском сегменте рынка (я говорю о Западе) будет достигать \$15 млн. Но есть и много других, более емких и интересных рынков. Сейчас, например, мы обсуждаем

и оформляем с одной компанией лицензионное соглашение о применении нашей технологии на рынке, потенциальный объем которого — миллиардный. Детали пока раскрыть не могу, но это будет большое дело.

СФ: Уверены, что на ваши приборы будет спрос?

ДК: В разговорах с российскими экспертами, по правде говоря, ответного энтузиазма не наблюдалось. Некоторые говорили: «Ух ты, здорово, а зачем это нужно?» Совсем другая реакция последовала со стороны потенциальных потребителей в США. С нами работает известный эксперт Джоан Уолтер, которая в свое время способствовала выводу первых банкоматов NCR на рынок. Она помогла нам провести маркетинговое исследование в США, и отзывы были единодушными: наша технология востребована, причем в областях, о которых мы даже не думали. Мы планируем выходить на рынок фармацевтики и медицинской диагностики: есть несколько идей, в частности по поводу исследования причин атеросклероза и его лечения. Многие больницы уже обзавелись такими дорогими приборами, как томографы. Почему бы рядом с ними не стоять и нашим приборам? Это позволило бы распознавать многие заболевания на очень ранних стадиях и даже предупреждать их, фиксируя отклонения на молекулярном уровне.

СФ: В какой стадии находится сейчас ваш бизнес?

ДК: У нас есть приоритетный патент, мы работаем над прототипом прибора. Наши конкуренты из американской лаборатории действующий наноскоп собрали, так что технологические риски устранены. Еще не получив патента, они умудрились лицен-

зировать свою технологию. В ноябре прошлого года немецкая фирма Carl Zeiss объявила о заключении с ними соответствующего соглашения. Я думаю, что процесс от соглашения до начала продаж займет у них не меньше двух лет. Но и нам расслабляться нельзя. Мы получили поддержку от правительства Москвы (800 тыс. руб.), на эти деньги подали патентные заявки в Индии, Японии, Китае, ЕС и США. Получили грант на НИОКР по программе «Старт» фонда Бортника.

Через Джоан Уолтер мы выстроили хорошие отношения с руководством Технологического института Джорджии, где имеется мощный технопарк. Мы рассчитываем поставить в этом центре прототип своего наноскопа, чтобы все исследовательские лаборатории в округе тестировали его. Фактически наш бизнес находится на самой ранней стадии, но перспективы большие.

СФ: Когда появится прототип вашего наноскопа?

ДК: На создание прототипа и его продвижение на рынке нам нужно \$3–4 млн. Мы ведем сейчас переговоры о финансировании с несколькими венчурными фондами. И если бы получили инвестиции сейчас, то через полгода смогли бы создать прототип двухмерного наноскопа, через год — прототип трехмерного, а также промышленный образец двухмерного, который уже можно было бы тестировать, сертифицировать, кастомизировать под запросы клиентов. Так что года через полтора-два можно было бы начинать продажи. Наша группа разработчиков базируется в России, а где будет зарегистрирована компания, на мой взгляд, неважно. Хотя лично мне хотелось бы писать на наших приборах «Made in Russia». **СФ**

Общение с успехом

Предлагаем
совместную организацию
и проведение деловых
мероприятий

—
**Дополнительная
информация**
по телефонам:
(495) 960 3118,
(495) 797 3171 (доб.2047)

ИЮЛЬ

**Индустрия туризма:
как удержать клиента
в условиях
нестабильности рынка**
Круглый стол

СЕНТЯБРЬ

**Как заработать
на эффективной ставке**
Круглый стол

—
Интернет для бизнеса
Конференция

—
IT-аутсорсинг
Круглый стол

ОКТАБРЬ

**Лизинговая политика
корпораций**
Конференция

—
Инвестиции в Сочи
Форум

—
**Эффективность
программ
накопительного
страхования**
Круглый стол

—
**B2B-маркетинг:
привлечение
и удержание клиентов
в условиях высокой
конкуренции**
IV Ежегодная конференция

ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

НОЯБРЬ

**Управление рисками:
выявление, оценка,
инструменты снижения**
Конференция

—
**Ярмарка ритейла:
перспективы развития
розничной торговли**
Форум

—
**Как сэкономить
на транспортных
перевозках**
Круглый стол

—
**Дистрибуция и логис-
тика: эффективный
путь к покупателю**
III Ежегодная конференция

ДЕКАБРЬ

**Школа топ-менедже-
ра: организационная
культура компаний**
Case-study

Коммерсантъ

реклама



конкурс система успеха

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Компания Microsoft и журнал «Секрет фирмы» представляют первого участника конкурса «Система успеха» – компанию «Эй энд Ди РУС» (реализация ИТ-проекта компания WillMore). Компания заявила себя в номинации: «Значимые результаты реструктуризации и оптимизации бизнес-процессов». Экспертный совет конкурса рассмотрел заявку и приводит общие результаты внедрения ERP-системы в данной компании.

Иван Ермаков

Катализатор перемен

Результатом внедрения ERP-системы Microsoft Dynamics NAV в компании «Эй энд Ди РУС» стала не только автоматизация финансового, управленческого и товарного учета. Компания усовершенствовала свои хозяйственные процессы и изменила организационную структуру.

История проекта началась в 2006 году, когда японская компания A&D – известный мировой производитель измерительной медицинской техники – основала дочернюю российскую компанию «Эй энд Ди РУС». «Эй энд Ди РУС» должна была регулярно обмениваться отчетностью с головным офисом, поэтому ей первым делом нужно было изменить методику учета и перейти на МСФО. Более того, в прошлом году в Японии был принят закон J-SOX (Закон о финансовых инструментах и биржах), и A&D, акции которой торгуются на Токийской фондовой бирже, должна была соответствовать жестким требованиям этого закона, то есть гарантировать прозрачность и достоверность всей своей финансовой отчетности. И эти нововведения коснулись и российской «дочки».

С 2007 года в «Эй энд Ди РУС» стартовал масштабный проект автоматизации учета на основе системы Microsoft Dynamics NAV 4.0. По методологии учета заказчика консультировала PricewaterhouseCoopers, а внедрением системы занималась консалтинговая компания WillMore.

За полтора года «Эй энд Ди РУС» добилась почти всего, что требовала от нее материнская компания. Сегодня все хозяйственные операции «Эй энд Ди РУС» ведутся в системе Microsoft Dynamics NAV 4.0 – бухгалтерский, финансовый, управленческий и товарный учет полностью автоматизированы, при этом отчетность готовится по стандартам РСБУ и МСФО. В настоящий момент в системе работают 125 пользователей в Москве и 13 филиалах. «Раньше у нас была главная проблема – как закрыть баланс вовремя. Сейчас же мы рассматриваем отчеты как основу для

принятия решений», – говорит **Андрей Фетисов**, вице-президент «Эй энд Ди РУС» по финансам и управлению данными.

ФИНАНСЫ

В прошлом году, как только был принят закон J-SOX, японское руководство A&D направило в Россию своего лучшего финансиста Сагара Ясуширо, чтобы тот помог с внедрением ERP и подтянул систему внутреннего контроля в «Эй энд Ди РУС». И первым делом Сагара-сан порекомендовал московскому менеджменту нанять опытного главного бухгалтера со знанием IFRS, чтобы ускорить освоение международных стандартов. После чего японский финансист провел тендер по выбору консультанта по методике ведения бухгалтерского учета среди консультантов с мировой известностью. Победил PricewaterhouseCoopers. Перед консультантами была поставлена задача – изменить учетную политику таким образом, чтобы максимально сблизить РСБУ и IFRS.

Реализовать учет по МСФО решили на основе Microsoft Dynamics NAV. Выбор объяснялся тем, что российский бухгалтерский учет в «Эй энд Ди РУС» велся в этой системе, и компания не хотела терять прежние инвестиции. «Сагара-сан ознакомился с описанием системы и дал добро», – вспоминает Андрей Фетисов.

Но сразу возник принципиальный вопрос – как интегрировать учет по РСБУ и МСФО и при этом избежать двойного ввода данных. Консультанты из WillMore предложили несколько вариантов. Проще всего было получить отчетность по международным стандартам путем пересчета цифр из РСБУ в IFRS. Вариант более сложный – создать единую базу финансовых данных и готовить на основе этих данных формы РСБУ и IFRS. А программа – максимум предполагала перевод всех хозяйственных операций на стандарты МСФО и внедрение полноценной интегрированной ERP-системы. Сагара-сан выбрал третий вариант. «Решили сделать



Gettyimages / fotobank

все детально, чтобы иметь полную информацию, достаточную и для российского бухгалтерского, управленческого и товарного учета», – говорит Андрей Фетисов. И благодаря помощи из Японии, опытному главному бухгалтеру, а также консультантам из WillMore, обладающим значительным опытом автоматизации дистрибуторского бизнеса, система была введена в тестовую эксплуатацию меньше чем через восемь месяцев после начала проекта.

Сейчас сотрудники штаб-квартиры в Токио работают с системой в режиме терминального доступа, контролируют заказы. Все справочники ведутся параллельно на двух языках: английском и русском. Все филиалы (а их у «Эй энд ДИ РУС» 13) также работают в системе и режиме терминального доступа.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Сейчас компания завершает проект J-SOX, цель которого – гарантировать максимальную прозрачность и достоверность финансовой отчетности в соответствии с требованиями «японского Сарбейнса-Оксли». Но компания видит в этих жестких требованиях и большую пользу для себя. «Нет смысла заниматься бизнес-аналитикой, если сомневаешься в достоверности данных. И в этом смысле закон J-SOX, как раз призванный обеспечить эту самую достоверность, очень полезная вещь», – замечает Фетисов.

Сначала отдел J-SOX появился в штаб-квартире A&D в Японии, оттуда в Россию приезжали специалисты консультировать. Подтягивать систему внутреннего контроля в «Эй энд ДИ РУС» начали с выявления бизнес-процессов с наибольшим риском появления ошибок и искажений. Например, такие риски обнаружили в процедурах оформления карточек клиентов и оформлении заказов. Пришлось вводить дополнительный контроль.

Стандарты SOX не допускают никаких исправлений в первичных документах. «Я долго боролся с порочной практикой править документы, где были допущены ошибки. Теперь мы полностью отказались от правок, все неправильные проводки и операции сторнируются», – поясняет Андрей Фетисов.

Наконец, в ходе проекта J-SOX в компании стали документировать многие операции, которые раньше выполнялись без лишней бюрократии. Например, закон SOX требует документировать процедуру предоставления доступа в информационные системы, это одно из важнейших условий защиты данных. Теперь в «Эй энд ДИ РУС» процедура выделения или изменения прав доступа всегда начинается с «бумаги».

Пожалуй, не менее важные изменения произошли при внедрении модулей логистики. У компании «Эй энд ДИ РУС» есть центральный склад на 2 тыс. кв. м и тысячу палетомест, где хранится 517 тыс. единиц товара, ассортимент насчитывает 541 позицию. «Склад вроде бы несложный, но прежде он был постоянной головной болью», – вспоминает Фетисов.

Нововведения начались с изменения структуры склада: хранение было организовано по зонам и ячейкам, все товары (готовые изделия, запасные части) стали маркироваться штриховыми кодами. По этим штриховым кодам сегодня ведется полный учет всех операций, включая приемку, тестирование, переоценку, отбраковку, упаковку и отгрузку товаров. Сейчас все перемещения товаров на складе, с момента их поступления до момента отгрузки, отслеживаются, причем передача ответственности за товар от одного работника склада другому фиксируется в «бумажном» виде, документально. Главный эффект – компания покончила с пересортицей и недостатками. В Microsoft Dynamics разработаны и внедрены два модуля по управлению закупками: «График поставок» и «План закупок». «График поставок» позволяет в оперативном режиме отследить движение товара, находящегося в пути, товара, который поступил на склад,

а также товара, который размещен в заказах на производство и планируется к отгрузке в ближайшей перспективе. Данным модулем пользуются все работники компании, в особенности сотрудники отдела продаж, что позволяет им планировать отгрузки клиентам на ближайшую перспективу.

«План закупок» – более сложный модуль, он не только отслеживает все поступления товара на склад, ведет учет остатков по складам, но и автоматически рассчитывает необходимое к закупке количество товара с учетом оптимального складского запаса по каждой номенклатуре. Данный модуль позволяет планировать бюджет компании по закупкам на ближайший финансовый год, исходя из фактических остатков по складам (при этом учитываются данные не только центрального московского склада, но и всех филиалов компании), планируемыми остаткам (рассчитывается автоматически), плана продаж, а также всего товара, планируемого к приходу в ближайшей и долгосрочной перспективе. Разработана система согласований заказов со всеми заинтересованными отделами, что позволяет в оперативном режиме решать вопросы срочной доставки товара, избежать дефицита на случай запланированных акций, отследить загруженность склада, спланировать расходы компании и т.д.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

«Среднестатистический пользователь задействует не больше 20% возможностей Excel или Word, у нас также когда-то было и с Navision», – шутит Андрей Фетисов. Однако в течение последнего года компания сильно продвинулась вперед в освоении потенциала, заложенного в бизнес-приложении. Самый яркий пример – учет рекламных акций: компания проводит много подобных мероприятий, размещает точечную рекламу, предусматривающую оформление точек продаж на местах. Учет рекламных акций типа «10 покупаете и 1 в подарок» – вещь небанальная. Нужно согласовывать идею акции, инициированную менеджером по продажам, с руководством, со складом, в упаковки с приборами нужно вложить рекламные листовки, отразить в бухгалтерских документах. Это целая цепочка процессов, вокруг которой в бизнес-приложении вырос отдельный модуль. Одной из «изюминок» проекта автоматизации считается система оповещений и уведомлений, разработанная специалистами ИТ-департамента «Эй энд ДИ РУС» и охватывающая все отделы. Бухгалтерам она напоминает, что пора готовить тот или иной отчет, сотрудникам службы сертификации – что истекает срок сертификата конкретных изделий. Автоматическая рассылка уведомлений также активно практикуется для контроля дебиторской задолженности. У «Эй энд ДИ РУС» множество клиентов и мелких заказов, причем основной способ оплаты – оплата с отсрочкой платежа. Поэтому клиентам, опоздавшим с оплатой, система шлет стандартное уведомление о задолженности. Кроме того, система оповещений осуществляет рассылку всем заинтересованным отделам о приходе партии товара на склад с указанием модели и количества.

Татьяна Муханова, руководитель группы внедрения из WillMore, особо выделяет проект в «Эй энд ДИ РУС» среди ряда аналогичных проектов с участием WillMore: «Мы гордимся этим проектом, прежде всего потому, что система постоянно развивается, учетные методики совершенствуются. В компании хорошо развит бухгалтерский учет, многие схемы учета, пожалуй, самые продвинутые из всех мною виденных. Например, схемы ответственного хранения, схемы учета рекламных акций, а также алгоритмы распределения НДС по группам товаров. Реализована нетривиальная методическая схема по сервису, предусматривающая в том числе замены и списания товаров, а также сложный многоуровневый алгоритм автоматического сторнирования проводок по НДС».



конкурс система успеха

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



ВИТАЛИЙ ЭМИЛЬЯНОВИЧ МИЛЬКЕ,
Член правления, финансовый директор
ФК «ОТКРЫТИЕ» – одного из наиболее
динамично развивающихся российских
инвестиционных банков. Виталий Мильке
руководит деятельностью объединенного
казначейства Финансовой корпорации
«ОТКРЫТИЕ», отвечает за составление
отчетности по МСФО, курирует деятель-
ность международных дочерних компаний.

«Ситуация, в которой оказалась дочерняя компания A&D, типична для российских представительств иностранных компаний. Во многих случаях в России появляется необходимость работать, переделывая отчетности по европейским стандартам, что существенно меняет привычный подход к внутреннему документообороту. Но любое внедрение невозможно без детальной проработки экономической стороны вопроса. Понятно, что для хороших бизнес-показателей необходимо нести дополнительные затраты на внедрение ERP. Они достаточно большие по сравнению с нормой прибыли данного узкого рынка, но довольно-таки скоро окупаются и результат вполне себя оправдывает.

Скорее всего, в данном случае все решения по внедрению принимались в западном представительстве, но сотрудники российского офиса быстро справились с задачей по обучению персонала. Предположу, что и затраты на внедрение ERP не были отнесены на баланс российской компании, а финансировались головным офисом. Потому что убытки от возможного делистинга акций на токийской бирже могли бы стать неприемлемыми для головного офиса A&D. Вышеперечисленными причинами объясняется и решение полностью перейти на учет по МСФО в российском офисе, что неудобно, а бухгалтерский и налоговый учет в РФ никто не отменял.

В деятельности любой компании, которая занимается не только продажами узкопрофильного оборудования, наберется не менее пяти десятков различных операций, которые желательно автоматизировать при наличии определенной воли руководителя (генерального или финансового директора), возможно, в скором времени это и станет привычным способом достигать маленькие экономические победы внутри каждой компании.

На своем опыте могу подтвердить, что функция учета и систематизации данных необходима в любой компании независимо от того, на каком рынке она находится».



iOne

информационные
технологии

ione.kommersant.ru

В чем плюсы и минусы кириллической доменной зоны .rf с. 68
С каким ноутбуком стоит проводить отпуск с. 70

Грустный Роджер

Кто победит в войне с компьютерным пиратством с. 64





Ольга Александрова-Мясина,
редактор iOne

Расскажу немного о ходе конкурса «I-КОН-ТЕКСТ». В прошлый раз (см. **СФ** №21/2008) мы опубликовали эссе первых победителей конкурса и 19 июня в торжественной обстановке вручили им призы (фотоотчет о награждении — на нашем сайте ione.kommersant.ru.) Немного о следующем этапе конкурса и претендентах на победу. Это Владимир Каратаев из города Люберцы, который прислал очень интересный текст, но, к сожалению, ничего больше о себе не сообщил. Андрей Петровский из Москвы — менеджер одной из управляющих компаний, Лев Хаханов из Жуковского — учащийся Российского государственного торгово-экономического университета, Дмитрий Луневский — житель Санкт-Петербурга. В данный момент ознакомиться с этими работами можно на нашем сайте. Бороться за звание победителя претендентам предстоит в конце августа.

Помимо этого мы получили еще 18 работ. Какие-то из них оказались непригодны к публикации из-за несоответствия требованиям по объему. А некоторые оказались плагиатом, что, естественно, делает невозможным участие в конкурсе.

Прочитав этот выпуск iOne, вы узнаете, есть ли успехи на фронте **борьбы с компьютерным пиратством**, с каким ноутбуком стоит проводить отпуск и в чем плюсы и минусы кириллической доменной зоны .рф.

Минувший месяц поставил точку в многолетней борьбе между американскими рекорд-лейблами и российским музыкальным интернет-магазином Allofmp3.com. Ассоциация звукозаписывающих компаний США (RIAA) неожиданно отказалась от иска к владельцам сайта, и чем вызван такой шаг, не объясняет.

Погрустневший Роджер

текст: **Андрей Васильков**

Создатели портала торговали музыкой, договорившись с организациями по управлению коллективными правами. Однако в США такая практика считается порочной и, более того, пиратской. Между тем подобные разногласия на государственном уровне имели место и раньше. Когда за рубежом и в советской России появились первые программы для ЭВМ, в мире произошел юридический раскол. По западным меркам компьютерные приложения являлись интеллектуальной собственностью и защищались законом об авторском праве. В то же время в России до 1993 года программное обеспечение не признавалось объектом права. Поэтому у иностранных софтверных компаний не было никаких законных оснований требовать лицензионных отчислений с копий своих программ, используемых на территории России. Хотя, с точки зрения зарубежных производителей ПО, все (!) программы в нашей стране были нелегальными, сами граждане на законных основаниях безвозмездно копировали друг у друга любой софт и игры. Противоречие между государственными и мировыми правовыми нормами начало разрешаться только в 1994-м, когда реально заработал принятый годом ранее закон «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных».

Любопытный момент: принято считать, что одним из первых на порочность бесконтрольного копирования программ указал общественности **Билл Гейтс**. Свою позицию он изложил в открытом письме, распространенном в 1976 году.

В России борьба с пиратством набирает обороты. Неудивительно: на важность охраны авторских прав в интернете недавно указал **Дмитрий Медведев**, выступая на Всемирном конгрессе русской прессы. И если раньше издатели программного обеспечения предпочитали бороться с офлайн-пиратами — распространителями нелегально скопированных дисков в торговых точках, то теперь поле битвы — Сеть. Систематические проверочные рейды и изъятие контрафактной продукции немало способствуют оздоровлению ситуации, однако все эти меры принимаются постфактум, после того как нелегальные копии программ уже изготовлены. «Мы работаем в первую очередь ради предотвращения нарушений», — заявляет президент ассоциации «Русский щит» **Юрий Злобин**. — В отличие от структур, подобных нашей, мы стремимся не допустить на розничных точках продажи контрафактных копий программ, находящихся под нашей защитой. С этой целью сотрудники ассоци-



REUTERS

Сторонники контрафакта утверждают, что благодаря пиратству в сфере ПО страна получила армию высококлассных пользователей-универсалов

ции ежедневно обходят все места торговли, следят за их ассортиментом, проводят беседы с продавцами и владельцами точек. Только в случае, если профилактика в отношении конкретной точки не дает результата, мы вынуждены принимать юридические меры по пресечению деятельности такого закоренелого нарушителя. Сходным образом построена и работа по Сети, только вместо розничных точек там хостинги, форумы и блоги, распространяющие программное обеспечение». Именно при содействии «Русского щита» в 2007–2008 годах было возбуждено более 200 уголовных дел по фактам нелегальных продаж и нелегального использования программ.

Несмотря на явные успехи в деле легализации российского рынка ПО, его теневая сторона не столько уменьшилась, сколько преобразилась. «Есть такие города, где почти невозможно найти ларек с пиратским ПО, например Екатеринбург, а есть такие, где количество точек на одной станции метро доходит до десяти, например Новосибирск. Причем второй эшелон пиратства активно расширяется. Это локальные сети крупных провайдеров. Форма обмена нелегальной продукцией там другая — более эффективная и быст-

Если раньше издатели программного обеспечения предпочитали бороться с офлайновыми пиратами, то теперь поле битвы — Сеть

рая», — делится наблюдениями бывший пират **Алексей К.**

Неожиданный поворот

Сергей Аврамов, житель Ростова-на-Дону, выложил в прошлом году в пиринговую сеть несколько приложений компании 1С. Однако возмездие было скорым: он был осужден на год условно по статье 146 УК «Нарушение авторских и смежных прав». Суд счел, что своими действиями Сергей нанес компании ущерб на сумму 95,1 тыс. руб. Похоже, это лишь первая ласточка, и число исков к пользователям торрент-сетей будет множиться.

Но у людей, лишенных безлимитного подключения, нет стимула становиться частью файлообменной сети. Такие пользователи уходят искать счастья в сетевых хранилищах вроде RapidShare. Подобные сервисы предлагают посетителям скачивание контента, в том числе бесплатное, хоть и с некоторыми ограничениями, а пиратам фактически заменяют продажи дисков, поскольку, к примеру, разместившему ту же программу начисляются деньги или премиальные очки за то, что ее загружают пользователи

сайта. Суммарная емкость серверов RapidShare уже исчисляется петабайтами (миллионами гигабайт).

Самый оригинальный метод противодействия пиратству, в том числе сетевому, воплощает в жизнь **Павел Фролов**, генеральный директор «ГНУ / Линукс-центра»: «Мы занимаемся свободным программным обеспечением, прежде всего операционной системой GNU / Linux, к которому практически неприменимо понятие „пиратство“. Свободное программное обеспечение предполагает свободное распространение. Такой метод разработки программы практически исключает вероятность нарушения закона и не побуждает граждан к использованию пиратских компьютерных программ». Действительно, наличие легальной возможности не только использовать, но и модифицировать программу по своему усмотрению и распространять ее делает изготовление «контрафактных» копий бессмысленным. Единственный способ нарушить условия распространения ПО в подобном случае — удалить обязательный текст общей публичной лицензии

(GPL), однако даже за такой грех не осудят.

История вопроса

Окончательная победа над пиратством невозможна без изменения менталитета и восприятия ПО пользователями — в этом уверены все игроки рынка. Тем более что многие до сих пор считают: многочисленная команда, ходившая под «Веселым Роджером», послужила на благо родине. «Пиратство в сфере ПО в 1990-е — абсолютно положительный для страны этап. В России тех лет практически не было способа легально получить программу. Механизм оплаты отсутствовал, а нелегальный софт был установлен во всех без исключения отделениях милиции. Повсеместное распространение любого, даже фантастически дорогого, софта привело к тому, что наши студенты с легкостью могли работать в трех-четыре сложных пакетах одновременно и по навыкам заметно превосходили зарубежную молодежь. В результате мы получили, безо всякого преувеличения, армию высококлассных пользователей. Сейчас такого и близко нет», — рассуждает Алексей К.

Сергей Земков, директор по продажам «Лаборатории Касперского» в России, СНГ и странах Балтии, считает иначе: первый шаг должны сделать пользователи. «Стоимость программного обеспечения находится в прямой зависимости от количества легальных пользователей, поэтому чем больше людей придет к использованию лицензионного ПО, тем доступнее оно станет», — полагает Земков. Такое восприятие ситуации, видимо, связано с тем, что антивирусы в большей степени сервисы, чем продукты. Они требуют от разработчика постоянных вложений и поддержки, а значит, заметно ограничивают возможности демпинга.



Один из способов экономической защиты — снизить цены на лицензионные копии программ и фильмов

На взгляд **Михаила Калинченко**, генерального директора компании StarForce Technologies, целесообразность удешевления программ сомнительна: «Снижение цен, будучи выгодным в краткосрочной перспективе, к сожалению, очень часто ведет к тому, что у компании просто не остается денег на развитие продуктов, их совершенствование. От стоимости программы, которая покупается в магазине, не менее 50%, а во многих случаях и до 70% получают магазины, транспортные компании и заводы, выпускающие компакт-диски. Тогда именно производитель софта ограничен в возможности снижения цены». Он предлагает другой путь — защиту от бытового копирования. Продвигаемой им технологией защиты StarForce сегодня на постоянной основе пользуются более 300 компаний.

Применение технических мер делает экономически невыгодным обход защиты некоторой программы. В то же время себестоимость лицензионных копий возрастает незначительно. «Общая цена средств защиты StarForce в структуре расхо-

дов на разработку программного обеспечения клиентов не превышает 1–3%. Таким образом, с финансовой точки зрения увеличение продаж на 3% уже компенсирует затраты на защиту», — делится подробностями Михаил.

Есть способ дополнительно усилить эффект экономической защиты — уменьшить цену лицензии на легальную программу. Вот как комментирует такой подход **Виктор Алкснис**, депутат Госдумы РФ, соучредитель Центра свободных технологий (РОО ЦеСТ): «На сегодняшний день цены на программное обеспечение не соответствуют среднему уровню доходов россиян. Эти так называемые мировые цены приводят к тому, что люди вынуждены покупать пиратские диски, поскольку не могут позволить себе приобрести лицензионное ПО. Снижение его стоимости, конечно, эффективный способ борьбы с пиратством».

Кто выигрывает от пиратства

Как ни странно на первый взгляд, зачастую появление не-

легальных копий программы может быть выгодно обладателю прав на нее. Несмотря на то что пиратские копии не приносят разработчику прибыли в явном виде, они способствуют росту популярности софта.

Для создателя программы ее распространение по пиратским каналам иногда заменяет промоакцию. Причем оно более эффективно и не стоит ровным счетом ничего. Пиратская сеть — удобное средство для того, чтобы быстрее попасть в закрытый сегмент зарубежного рынка, где пока не удалось договориться с официальным издателем. Впоследствии можно выпустить новую, защищенную версию программы и успешно продавать ее либо активно выявлять нелегально реализующих или использующих это ПО и предлагать им перейти на лицензионное. В обоих случаях сила привычки и желание остаться на свободе обычно заставляют раскошелиться и легализоваться.

Еще один неявный источник дохода для правообладателя — судебные иски против пиратов. Причем против обычных продавцов, которых сотни

и тысячи, а не против тех единичных изготовителей нелегальных копий, что находятся на верхних ступенях пиратской иерархии.

Наконец, сама борьба с пиратством и шумиха вокруг нее, созданная прессой, могут сыграть на руку обиженным и обкраденным правообладателям. Так, оценки вреда от пиратства, декларируемые разработчиками ПО, традиционно завышаются нехитрым способом. В соответствии с принятой юридической практикой для определения суммы ущерба подсчитывается количество изъятых контрафактных копий и умножается на цену одной лицензии. Вот только нет оснований преподносить полученный результат как экономические потери от действий пиратов. Например, изначально в деле учителя **Александра Поносова** ущерб от использования нелегального ПО Microsoft на 12 компьютерах сельской школы был оценен в 266 тыс. руб. А фактически у школы не было финансовых возможностей использовать лицензионное ПО общей стоимостью свыше четверти миллиона рублей. Она бы просто не закупила его.

Точно так же нет оснований считать, будто домашние пользователи, покупающие различные пиратские диски по 150–200 руб., смогли бы и стали бы приобретать лицензионные, стоимостью несколько тысяч каждый. Только однопользовательская лицензия на AutoCAD, часто используемого студентами для подготовки чертежей, обошлась бы более чем в 100 тыс. руб. «Постоянные крики западных компаний, твердящих, что пиратство в России якобы прикрывается государством, — откровенная ложь, используемая ими для объяснения своей несостоятельности на российском рынке», — убежден Юрий Злобин. ●

Скромный бюджет, Смелые планы. Вместе с SAP.

Когда нацелен на развитие, нужно не только изыскивать средства, но и уметь их оптимально использовать. Выбрав систему управления от SAP, я начал с самого необходимого за разумные деньги, и теперь, по мере развития компании, я расширяю и систему управления. SAP – возможности, которые Вы можете себе позволить. Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



Президент Дмитрий Медведев активно поддержал идею введения кириллических доменных имен. Будет ли кириллизация Рунета принята бизнесом?

Русский запрос

текст: **Станислав Куприянов**

Долго запрягаем

Споры о целесообразности введения кириллических доменов ведутся с 2003 года, когда компания VeriSign Inc. (оператор реестров доменных зон .com и .net), РосНИИРОС и Ru-Center (отвечают за регистрацию доменных имен в зоне .ru) провели конференцию «Русскоязычные домены в интернете». В конце 2006 года был принят проект «Правила регистрации доменных имен». Но воз и ныне там. Единственным признаком наличия кириллицы в доменах можно считать запуск в мае этого года регистрации IDN (доменные имена, в которых используются символы национальных алфавитов) в зоне .su. В ней теперь можно регистрировать домены более чем на 250 языках — в том числе, разумеется, и русском. При этом только за первую неделю в зоне .su было зарегистрировано более 10 тыс. имен. Так что спрос на русские имена определенно есть.

Акция в поддержку кириллического домена третьего уровня .rf была инициирована «Региональным сетевым информационным центром» в июне этого года — сразу после выступления Дмитрия Медведева на Всемирном конгрессе русской прессы, где тот заявил, что рассматривает эту задачу как политическую. Аналитики Ru-Center считают, что на сегодняшний день у кириллического домена .rf есть все необходимое для победы. Во-первых, поддержка пользователей: если верить результатам голосования на

сайте za-rf.ru, идею одобряют 58,8% опрошенных. Во-вторых, однозначная поддержка со стороны государства. Наконец, у доменной зоны .rf просто нет конкурентов. Единственной альтернативой, объясняют эксперты, могла бы стать зона .ru, в которой еще с 2001 года регистрирует компания «Регтайм». Однако официальным кириллическим доменом она никогда не станет — из-за визуального совпадения с доменом .ru Республика Парагвай.

Езда в неизвестное

На первый взгляд, решение о вводе кириллических доменов сделает интернет ближе к населению России. Писать доменные имена в латинской транскрипции не всегда удобно — слишком велико количество вариаций. А тут написал «машины.rf» — и точно знаешь, на какой ресурс попадешь. Технологических проблем возникнуть не должно: тестирование зоны .rf уже завершено.

Опасность русскоязычные домены представляют лишь для крупных компаний. Киберсквоттеры рады будут отхватить себе лакомые доменные имена. Даже в зоне .su, по данным Ru-Center, из 65 964 доменов оплачено и используется менее 65%. А это значит, что довольно ощутимая часть захвачена киберсквоттерами для дальнейшей перепродажи. В случае введения зоны .rf число таких прецедентов возрастет. Кроме того, компании беспокоит другое: ввести «русский» адрес смогут лишь те

пользователи, компьютеры которых позволяют набирать кириллицу. Тем не менее эксперты уверены: регистрация «русских» доменов положительно отразится на развитии Рунета в целом — как минимум за счет увеличения площадок для рекламодателей.

iOpe попросил представителей ИТ-компаний и рекламных агентств ответить на вопрос:

Как вы относитесь к идее введения кириллических доменов?

Евгений Касперский,

генеральный директор «Лаборатории Касперского»:

— Отношение неоднозначное, даже более того — критическое. С одной стороны — да, здорово, почему бы не иметь доменные имена на родном языке в родном алфавите. Но с другой стороны, это резко ограничивает возможную аудиторию — если сейчас иностранцы могут зайти на русскоязычный ресурс и перевести текст каким-нибудь интернет-переводчиком или просто фотографии посмотреть, то с введением кириллических названий они же просто не смогут набрать на клавиатуре необходимую ссылку! Во-вторых, возможность создавать сайты с кириллицей предоставит интернет-мошенникам новые инструменты — они будут регистрировать сайты-двойники, которые визуально не будут отличаться от реальных сайтов ни названием, ни содержимым. Ведь, например, последовательности букв «асер» и «асер» визуально не отличаются. Только первая — латиница, а вторая — кириллица.

Владимир Вайнер,

генеральный директор рекламного агентства EnterMedia:

— Мне идея нравится: очень стимулирует развитие Рунета. Но надо будет не забыть главное — обеспечить присутствие в доменных именах букв Ё и Й.

Артем Боровой,

руководитель направления research & development консалтинговой группы «Полилог»: — Кириллические домены, как и любое другое решение, имеют свои плюсы и минусы. Однозначно можно сказать только то, что время для заявления было выбрано не самое удачное: 11 июня, когда фактически все интернетчики, в том числе и блогеры, уже ушли праздновать День независимости России. Очевидно стремление озвучить приятную новость на конгрессе русскоязычной прессы, но и блогеров как канал пропаганды отбрасывать нельзя.

Тагир Яппаров,

генеральный директор компании «АйТи»:

— В последние годы российский сегмент интернета бурно растет. Число доменов в Рунете еще в 2007 году превысило 1 млн. В последние годы число пользователей Рунета увеличивается за счет тех, кто не связан профессионально с ИТ-индустрией. Таких людей все больше, в Сеть пошел «массовый потребитель». Этой категории пользователей, конечно, гораздо проще работать с русскими доменными именами. Поэтому такие имена могут вызвать большой интерес у компаний, предлагающих массовые сервисы (торговля, услуги, социальные сети) в интернете. Все серьезные компании станут поддерживать как традиционные, так и русскоязычные домены.

Шу-Фей Янг,

директор по маркетингу российского представительства компании MSI:

— Исторически интернет является общим пространством, доступным из любой точки земного шара. Сделав доменные имена на кириллице, мы очень сильно сузим круг потенциальных посетителей сайта. ●

ПЛАНИРУЕТЕ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИЦИИ?

MICROSOFT DYNAMICS — ГАРАНТИЯ НАДЕЖНОСТИ
ВАШЕГО БИЗНЕСА В ГЛАЗАХ ИНВЕСТОРОВ.

310 000* компаний в мире выбрали бизнес-приложения
Microsoft Dynamics для эффективного управления:

- Финансами
- Логистикой
- Производством
- Взаимоотношениями с клиентами

Консультации по телефонам:
8 (800) 200 80 01, 8 (495) 967 85 85

Информация, консультации, демо:
www.microsoft.com/rus/dynamics



Microsoft Dynamics AX
Microsoft Dynamics NAV
Microsoft Dynamics CRM

Ноутбуки мельчают. Мультимедийные тяжеловесы с диагональю 17 дюймов, обеспечивавшие презентацию как в северной юрте, так и на Южном полюсе, сходят с дистанции. Потребителей все чаще интересует вес ноутбука, а не его технические возможности. Особенно при сборах в отпуск.

Легче легкого

текст: Станислав Куприянов

И швец, и жнец, и на дуде игрец — ноутбук, используемый во время отпуска, должен обладать невероятным количеством самых разных достоинств. В дороге и на отдыхе он выполняет множество функций. Это и домашний кинотеатр, и музыкальный центр, и банк для хранения цифровых фотографий, и средство связи. С последним сейчас проще. Практически все современные ноутбуки имеют Wi-Fi-модуль, а владельцы курортных ресторанов, желая завлечь клиентов, оборудуют свои заведения точками беспроводного доступа в интернет.

Понятно, что лэптоп должен позволять с комфортом разгребать завалы рабочей почты (начальство непременно «забудет», что вы в отпуске) и заниматься веб-серфингом. Многие предпочитают прямо на месте монтировать семейное видео — значит, нужна мощная видеокарта. Понадобится она и геймерам, не готовым поступаться своими привычками даже на время отдыха. Наконец, в дополнение ко всему вышеперечисленному лэптоп должен быть удобен в использовании, эргономичен, да и попросту хорош собою. Кстати, о красоте. В последнее время лидирующие позиции по продажам занимают те брэнды, которые уделяет повышенное внимание дизайну. Ноутбук — это рабочий инструмент, с которым, как правило, редко расстаются. И каждый хочет, чтобы вещь, которая постоянно находится рядом, радовала глаз. Среди множества предложений мобильных компьютеров можно встретить различные варианты по цвету. Предела здесь нет, и если задаться целью найти ноутбук, подходящий по цвету к дорожной сумке, то это получится. Ведь наверняка вам придется доставать его при большом скоплении народа, например в поезде, самолете или в кафе.

Все критерии, которым должен соответствовать дорожный лэптоп, мы постарались учесть в обзоре и представляем топ-5 ноутбуков, удостоившихся в рейтинге iOne наивысшего балла. Естественно, что пройти тест могли лишь устройства, весящие не более 2 кг: брать с собой в дорогу что-то более тяжелое вряд ли кому-то придет в голову.

1



Toshiba Satellite U400

35 тыс. руб.

Конфигурация: 7

Большой объем оперативной памяти и мощный процессор — это, конечно, плюс. Расстраивает лишь наличие интегрированного видеоадаптера. Тест на игру в Crysis ноутбук, можно считать, провалил. Зато работа с фотографиями в Photoshop на Satellite U400 идет на ура.

Дизайн: 7

Чуть ли не впервые в истории на ноутбук производства Toshiba можно смотреть без внутреннего содрогания. Черная глянцевая клавиатура, полосатая текстура корпуса — элегантно, хотя и без изысков.

Эргономика: 8

Ноутбук сложно назвать самым компактным среди представленных в этом тестировании. Честно говоря, в обозначенную нами весовую категорию он вписывается с трудом: таскать с собой во время отпуска под 2 кг — то еще удовольствие. А вот клавиатура как будто создана для быстрой печати: ход кнопок глубокий и не очень шумный.

Цена / качество: 8

В зависимости от конфигурации (объем памяти и частота процессора) U400 стоит от 28 тыс. до 38 тыс. руб. Не сказать, чтобы очень много: некоторые конкуренты просят за аналогичную конфигурацию больше.

Итог: 7,75 балла

www.toshiba.com.ru

Процессор Intel Core 2 Duo 2 ГГц

Дисплей 13,3 дюйма, 1280 x 800 пикселей

Память 2048 Мб DDR2

Жесткий диск 250 Гб

Видеокарта Intel GMA X3100

Коммуникации 3 x USB 2.0, FireWire, VGA, HDMI, S/PDIF, Bluetooth, Wi-Fi 802.11n

Габариты 314 x 229 x 35 мм

Вес 1,9 кг

2



MSI Wind

15 тыс. руб.

Конфигурация: 7

Лэптоп работает на новейшей платформе Intel Atom, что означает высокую скорость работы с приемлемым энергопотреблением. В остальном техническое оснащение здесь ровно такое, чтобы о нем не задумываться при работе с офисными документами и интернетом. О каком-нибудь Photoshop можно не думать — даже экран для этого слишком мал.

Дизайн: 7

Чисто и аккуратно — в зависимости от расцветки Wind подойдет представителям как сильного, так и слабого пола. Больше сказать нечего: дизайн здесь ровно столько, чтобы не влиять на конечную цену устройства.

Эргономика: 7

Экран явно лучше, чем у модели-конкурента Asus eeePC: благодаря оптимальному размеру дисплея можно заниматься веб-серфингом и работой с текстами без риска сломать глаза.

Цена / качество: 8

С одной стороны, это один из самых дешевых лэптопов в нашем обзоре. С другой — заявленная стоимость все-таки выше, чем у некоторых конкурентов. Если вам нужна компактная рабочая машинка без особенной расположенности к мультимедиа, купите эту.

Итог: **7,25 балла**

www.microstar.ru

Процессор_Intel Atom

Дисплей_10 дюймов, 1024 x 600 пикселей

Память_1 Гб DDR2

Жесткий диск_80 Гб

Видеокарта_UMA

Коммуникации_3 x USB 2.0, VGA, кардридер, микрофон, наушники, Bluetooth, Wi-Fi 802.11 b/g

Габариты_260 x 180 x 30 мм

Вес_1 кг

3



Lenovo IdeaPad U110

55 тыс. руб.

Конфигурация: 6

Было бы странно ожидать от такой «малютки» серьезной технологической мощи. И правда, процессор имеет частоту всего 1,6 ГГц, а интегрированный видеоадаптер позволит разве что обрабатывать фотографии.

Дизайн: 10

Меньше всего пользователь ожидает от столь эффектного ноутбука, что он принадлежит бренду Lenovo. Крышка оформлена замысловатыми узорами, особенно впечатляет вариант с ярко-красной расцветкой.

Эргономика: 6

С этим у ноутбука есть некоторые проблемы. Ввиду скромных габаритов устройства отсутствует DVD-привод. А значит, не может быть и речи о том, чтобы взять с собой в отпуск пару-тройку фильмов. Или придется покупать внешний привод, а это еще 200–250 г «железа». Зато ноутбук исключительно тонок и поместится почти в любую ручную кладь.

Цена / качество: 6

IdeaPad U110 в первую очередь имиджевая модель. Если принять этот момент во внимание, цена (почти \$2500) не покажется такой уж завышенной. Но в качестве обычного ноутбука для отпуска — это, конечно, чересчур много.

Итог: **7 баллов**

www.lenovo.com.ru

Процессор_Intel Core 2 Duo 1,6 ГГц

Дисплей_11,1 дюйма, WXGA

Память_2 Гб DDR2

Жесткий диск_120 Гб

Видеокарта_Intel GMA X3100

Коммуникации_3 x USB 2.0, VGA, Express Card, кардридер, Bluetooth, Wi-Fi 802.11

Габариты_275 x 196 x 18,4 мм

Вес_1,09 кг

4



Sony Vaio VGN-TZ3RXN

80 тыс. руб.

Конфигурация: 5

Слабая видеокарта и процессор отнюдь не самой последней модели делают ноутбук замечательной машинкой для офисной работы и весьма сомнительным вариантом для обработки отпускных фотографий и видео.

Дизайн: 9

Своего рода классика: тонкий, строгий и элегантный лэптоп с немалой ценой и клавиатурой, как в последних моделях Macbook. В сложенном состоянии он больше похож на книгу с логотипом Vaio во всю обложку. Дизайн особенно придется по вкусу тем, кому не нравится вычурность Macbook Air.

Эргономика: 8

Мода на плоские клавиатуры добралась и до Sony — здесь, впрочем, можно быстро печатать без особых проблем. А вот два USB-порта маловато будет.

Цена / качество: 6

Не каждый захочет переплачивать в полтора раза за лейбл Sony на крышке. Нет, правда: ценовая политика компании порой очень напоминает аналогичную в Apple Inc.

Итог: 7 баллов

www.sony.ru

Процессор_Intel Core 2 Duo 1,2 ГГц
Дисплей_11,1 дюймов, 1366 x 768 пикселей
Память_2 Гб DDR2
Жесткий диск_120 Гб
Видеокарта_Intel GMA 950
Коммуникации_2 x USB 2.0, VGA, FireWire, микрофон, наушники, Express Card, Ethernet, Bluetooth 2.0, Wi-Fi 802.11 a/b/g
Габариты_277 x 198 x 29 мм
Вес_1,19 кг

5



Apple Macbook Air

79 тыс. руб.

Конфигурация: 8

Не самый слабый процессор, встроенная видеокарта, 2 Гб памяти — как это ни удивительно, лэптоп идеален для работы с мультимедиа. Фотографии, видеоролики — заниматься этим на MacOS несравнимо приятнее, поскольку качество изображения на дисплее поражает четкостью и контрастностью.

Дизайн: 10

Самый сексуальный — если этот термин вообще применим к технике — гаджет сезона. Вызывает приступы слюноотделения у 90% жителей земного шара — проверено экспериментально. И пусть это не самый тонкий ноутбук в мире, за такой экстерьер можно простить что угодно.

Эргономика: 4

Стоит быть благодарным Apple за самый яркий повод для шуток в этом сезоне. Всего один (!) USB-порт на весь ноутбук — это несерьезно.

Цена / качество: 6

Все могло бы быть хорошо, но Apple всегда просит надбавку «за брэнд» — а в нашем случае разница в цене с оригиналом достигает невиданных размеров. В любом американском магазинчике можно купить Macbook Air раза в полтора дешевле, чем в России.

Итог: 7 баллов

www.apple.ru

Процессор_Intel Core 2 Duo 1,8 ГГц
Дисплей_13,3 дюйма, 1280 x 800 пикселей
Память_2 Гб DDR2
Жесткий диск_80 Гб
Видеокарта_Intel GMA X3100
Коммуникации_1 x USB 2.0, Wi-Fi 802.11n, Bluetooth 2.1
Габариты_325 x 227 x 4/19,4 мм
Вес_1,36 кг

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС



на правах рекламы

Большой масштаб Серьезный партнер

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

принципы

Антон Артемьев

Президент «Балтики» и вице-президент Carlsberg по первому образованию океанолог. Сейчас он плавает в российском море пива и управляет **КИТОМ** отрасли. В сражении с акулами-конкурентами главное оружие гиганта — **интеллект**.

Тяжело приходиться в крупную компанию со сложившимися традициями и принципами. Планка задана высокая, и надо к ней тянуться. Зато, как в спорте, интересно брать новые рубежи.

Все стараются откусить у лидера. Курицы рынка у него больше всего, так что многим кажется, будто сделать это просто. Если почивать на лаврах, лидерство быстро уплывет.

Бороться с копированием и воровством идей бесполезно. Надо двигаться вперед и стараться быть во всем первым. Нас не догонят.

На совете директоров пиво мы не пьем. Но все новинки хотим пощупать, посмотреть, покрутить в руках. Не тяжеловата ли литровая банка, можно ли ее выпить за раз? Уже вечером, после работы, можно устроить и дегустацию.

Человек с недостаточным количеством извилин управлять сотнями миллионов евро не может и не должен. Для меня идеал топ-менеджера — это интеллект.

Главное — не управлять людьми по принципу «принес, отдал, победил». Чем больше делегируешь, тем больше отдача. В конце концов, если пытаешься все сделать сам, то не хватает ни времени, ни сил.

Самоуспокоение — это беда. Доводить людей до стресса нельзя, но ощущение легкого напряжения, растяжки не должно покидать команду. Всегда должны быть поставлены цели, которые заставляют немного напрягаться и не засыпать.

Волшебного ключика, чтобы сразу найти менеджера-интеллектуала, у меня нет. Бывали досадные ошибки. Неплохо, когда человек стремится за-

рабатывать и обеспечить себя, но он должен помнить о компании тоже.

Я долго работал в консалтинге, а теперь оказался по другую сторону баррикад. Главное отличие — ответственность. Теперь ни на кого свои ошибки не спишешь.

Работать в пивной отрасли не скучно. Здесь есть невероятная динамика и жесткая конкуренция — каждый год кто-то кого-то покупает.

От пива никто еще не умирал, а случаев смертельных исходов, связанных с крепкими напитками, полно. И когда в преддверии каких-нибудь выборов политики выставляют пивную отрасль обителью зла, меня это настораживает. Весь развитый мир прошел этот путь — от крепких напитков к более легким формам.

Любимое пиво — наша «Семерка». Пью каждый раз после занятий спортом. Когда удастся поиграть немного в теннис, выпить потом пива очень даже приятно.

В России люди не боятся рисковать и отвечать за свои поступки — от идеи до претворения ее в жизнь проходит совсем немного времени, в Европе все происходит гораздо медленнее.

В свое время меня звали возглавить одну крупную компанию, но я был молод и не чувствовал в себе уверенности. Она пришла лишь со временем. Зато сейчас, приняв решение, я не мучаюсь по ночам, даже если речь идет об очень больших деньгах.

Нажал на кнопку, и ракета улетела — это не наш случай. Всегда можно понять, что корабль понесло куда-то не туда. Тогда мы останавливаемся, уточняем координаты и продолжаем путь.

У меня пятеро детей, и призывы правительства повышать демографию здесь ни при чем. Для меня большая семья — это радость, а для супруги подвиг. Решающее слово за ней.



Врачи рекомендуют пиво в умеренных дозах беременным женщинам. Это их дело. Я бы рисковать не стал.

От сумы и тюрьмы не зарекайся — опыт подсказывает, что будут в жизни еще новые вызовы и неожиданные предложения. Цепляться за свое кресло нельзя, но отдаваться работе надо так, как будто ты и компания — это единое целое.

Наемный менеджер и предприниматель — очень разные позиции. Никогда не было времени подумать, хочу ли я делать какой-то бизнес в одиночку. **СФ** записал Николай Гришин

читайте в следующем номере

(в продаже с 7 июля)

частная практика

Компания «Трансстрой» единственная в России имеет опыт железнодорожного строительства. Это умение все более востребовано. Крупные сырьедобывающие компании охотно вкладывают деньги в собственные железные дороги

конкуренция

Президент России Дмитрий Медведев публично пообещал поддержку отечественным ткачам, проигрывающим китайским конкурентам почти по всем фронтам. Смогут ли российские текстильные компании подняться благодаря предстоящей войне дотаций?

идеи

Во все эпохи бизнесмены раздвигали границы обитания человечества. Недавно Ричард Брэнсон представил космолет для ежедневных туристических рейсов, а в России было основано сообщество миллионеров-астронавтов. В ближайших планах Virgin — гостиница на Луне

лаборатория

100 крупнейших фондов прямых инвестиций, тенденции года, элита и дебютанты российского рынка прямых инвестиций — в специальном проекте «Секрета фирмы»

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

Секрет фирмы



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