

Какая польза «Альфа-банку», «Алтану» и «Красной линии» от брендов-диверсантов с. 47

Почему примеру Номос-банка и PPF Group вряд ли последуют другие банки с. 22

Что обнаружил корреспондент «Секрета фирмы» в самом сердце корпорации ЗМ с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

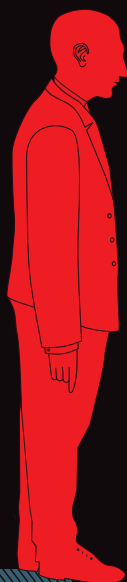
№26(209) 09.07 — 15.07.2007
www.sf-online.ru

2

ключевых отдела
компании «Деликатный
переезд» враждуют
друг с другом.
Как же их помирить? с. 53

СТРАШНО?

«Секрет фирмы» исследовал, чего боятся руководители российских компаний и какую выгоду они извлекают из своих страхов с. 42



ISSN 1727-417-6



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

ОБОЗРЕВАТЕЛЬ РАДИОСТАНЦИИ
«ЭХО МОСКВЫ» АЛЕКСАНДР
ПЛЮЩЕВ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СВОЮ
ПЕРВУЮ КНИГУ. В НЕЙ СОБРАНЫ
САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ

НАХОДКИ, СДЕЛАННЫЕ АВТОРОМ
ЗА МНОГОЛЕТНЮЮ КАРЬЕРУ
ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛИСТА.

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



заказывайте книгу:

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

Москва — «Библио-Глобус», «Москва»

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

**Полный
Плющев
интернет
на каждый день**

Коммерсантъ  **ПИТЕР** 



принципы

”Во время продажи «Инны тур» СМИ уделяли ей так много негативного внимания, что у людей появился интерес к компании. И стоимость ее брэнда стала только возрастать»

Дмитрий Горин 58

в колонках

Продайте вашу идею таким же, как вы, предпринимателям и не обращайтесь к ним, обращайтесь к тем, кто считает, что франшиза — бизнес гигантских корпораций

Константин Бочарский 38

У «Роснефти» нет необходимости оставлять «Прану» внакладе. И дело даже не в том, что именно эта компания помогла значительно пополнить конкурсную массу ЮКОСа

Александр Бирман 15

в блогах 39

Хотелось закричать: «интерпретить», «коррелизировать», «реструкция» — нет таких слов! В бизнес-среде английский замещается новым языком — Globish. Языковые правила задают окраины, создающие «второй английский»

Джил Коркиндейл

04 почта 55 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Кабинет 10 сентября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

с03

частная практика

16 АДАПТАЦИЯ СЕТЬ С ОТСРОЧКОЙ Инвестиции в сеть продовольственных магазинов «Утконос» оказались значительно длиннее, чем предполагалось изначально. Ускорить срок окупаемости ритейлер надеется за счет выхода в новые сегменты

22 СИНЕРГИЯ АЛЬЯНС С ПОДСТРАХОВКОЙ Номос-банк и чешская PPF Group решили создать первый на российском банковском рынке совместный холдинг. Получится ли у партнеров «скрепить» корпоративный банковский бизнес «Номоса» с чешским опытом потребкредитования?

26 КОНКУРЕНЦИЯ ЛАКОМЫЙ КУСОК Группе «Гута» и правительству Москвы удалось создать на шоколадном рынке альянс, способный противостоять транснациональным гигантам. Теперь «Объединенные кондитеры» идут в наступление на сегмент, к которому иностранцы теряют вкус



16

Видимо, «Утконосу» придется пересмотреть красивую концепцию: малообеспеченным людям формат ИТ-продвинутого дискаунтера непонятен

лаборатория

42 УПРАВЛЕНИЕ ФОБИЯМИ СО СТРАХОМ БЕЗ УПРЕКА Принято считать, что лидеру стыдно бояться. Однако «Секрету фирмы» стали известны страхи ряда руководителей бизнеса, для которых боязливость — вовсе не порок. Менеджеры с повышенной тревожностью нередко оказываются эффективнее бесстрашных

47 БРЭНДЫ-ДИВЕРСАНТЫ ПРОДУКТ ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ При ведении войн часто требуется организовать диверсию в тылу врага, проверить на прочность чужую оборону или занять позицию с минимальными потерями. В маркетинговых войнах эти задачи решают с помощью продуктов особого назначения

50 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору июньского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала



42

«Бесстрашный руководитель машет шашкой наобум. А мне потом придется расплачиваться за его смелость»

06 дневник наблюдений

Выиграла или проиграла Россия, получив Олимпиаду-2014? / Откуда будет дуть «Белый ветер» / В чем отличие черных списков авиаперевозчиков в РФ и ЕС / Какой овощ подхлестнул инфляцию / Как «Финам» стал крупнейшим венчурным инвестором / Зачем швейцарскому туристическому концерну UTE Megapulus / Какой аптечный формат приготовил для России Константин Ордовский-Танаевский / Чем займется Элдар Разроев в «Системе масс-медиа» / Как Unilever дезодорирует Европу с помощью Петербурга / Куда уйдет «Большевик» / Как Apple обвалил AT&T с помощью iPhone / Почему для «Шереметьево» Стамбул не менее важен, чем Москва / Кто взял «Бастин» / Пять примеров, как компании создавали low-cost отрасли

идеи

30 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ УПАКОВЩИКИ ИННОВАЦИЙ Помимо постановки создания новых продуктов на поток в компании 3М внедрили и инновационный способ коммерциализации идей

36 WOW Энергетические отходы / Пуговина в подарок / Экспресс-марка для посылки / Виртуальная примерка

39 МЫСЛИ УРБАНИЗАЦИЯ ВТОРОГО ПРИЗЫВА Прогнозы о массовом исходе из мегаполисов не подтвердились. Новый «креативный класс» не хочет жить в пригородах

40 МЕТОДЫ ПЕЩЕРНЫЙ МАРКЕТИНГ Отказавшись от уникального позиционирования брэнда, компания GEICO использует для его продвижения все — от гекконов до неандертальцев

41 СВОЯ ИГРА В СЕТЯХ ЗДОРОВЬЯ Основательница сайта DrugMe Евгения Кронберг построила бизнес на всеобщем недоверии к врачам и придумала новую форму самолечения — интерактивную

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТАЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы - ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ-
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

«Мы уже живем в виртуальном пространстве, и чем дальше, тем сильнее матрица затягивает. Мы идем к „статусу присутствия в жизни“. Скоро человеку будет достаточно посмотреть на смартфон и понять состояние другого человека. С появлением веб-камер тебе вообще не нужно будет идти пить пиво, достаточно включить кнопку и наслаждаться виртуальной кампанией с помощью „Скайпа“. Я работаю в телекоммуникационном бизнесе и осознаю все последствия виртуальной жизни. Мы перестаем встречаться в жизни реальной. Все идет к безликой модели, в которой уже не будут востребовано осязание. Чем дальше мы развиваемся, тем меньше я стараюсь в свободное от работы время окружать себя электронными игрушками. У меня нет цифрового фотоаппарата, плазменного ТВ с кабельной сетью или спутниковой антенной, ноутбука, смартфона. Иногда отключаешь сотовый телефон и тогда просто пропадаешь. Нет, не пропадаешь, а отдыхаешь. Отдыхаешь от „статуса присутствия в жизни“ и начинаешь жить по-настоящему».

Владислав Светлов, Москва

«Статус доступа»

сф №25(208) 02.07.2007

«Прочитал в вашем журнале небольшую заметку о необычных трехмерных обоях, которые придумала и продает одна западная компания. Не могу не выразить своего восхищения этой идеей. Я работаю инженером в ИТ-компании, а сейчас занимаюсь ремонтом своей трехкомнатной квартиры. И как каждому новоселу мне тоже хочется придумать что-нибудь эдакое — нестандартное, запоминающееся, чтобы друзья ходили и восхищенно цокали языками. Правда, после посещения наших строительных рынков и разных хозяйственных гипермаркетов у меня возникло стойкое ощущение, что всего полно, выбор огромный, но на самом деле предлагают довольно банальные вещи. Выделиться сложно, особенно если бюджет не безразмерный. Поэтому предложение сделать фотомонтаж и изобразить необычные оптические эффекты вокруг предметов, расставленных в комнате, мне кажется очень удачным. Как инженер подтверждаю: рассчитать все эти иллюзии несложно, главное заранее решить, что где будет стоять и висеть. Здорово, что человек раскинул мозгами и теперь может на этой идее зарабатывать деньги. Вряд ли, конечно, эта компания привезет свой продукт в Россию. Но если кто-то предложит аналогичную идею на российском рынке, я бы не только купил, но и даже взялся помочь с расчетами».

Александр Митрофанов, Москва

«Сюр на стенах»

сф №25(208) 02.07.2007

«Да, тенденция интересная, и я лично ее бы приветствовал, но не в российских реалиях. Как мне кажется, наши люди пока не готовы прилежно работать на результат, да и возможностей работать дома у многих мало — дети, дела, лень и т. п. Как полумеру могу рекомендовать еще один способ сэкономить на аренде: ввести для офисных работников двусменную работу, например с 7.00 до 15.00 и с 15.00 до 23.00. Тем самым можно решать проблему пробок на дорогах, использования рабочего пространства (техники, лицензий, оборудования и т. п.) более полно».

Вадим Николаев, Москва

«Вон из офиса»

сф №23(206) 18.06.2007

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

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

Лучшие статьи журнала «Секрет фирмы» о маркетинге



спрашивайте книгу:

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

Коммерсантъ



реклама

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с13

пять примеров → с14



Сочинская инфраструктура пока ближе к природе, чем к олимпийским стандартам

Наша страна добилась права принять первую в своей истории зимнюю олимпиаду. Российским строителям досталась обязанность построить в срок то, что построить невозможно. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Низкий старт

Выбор столицы Зимних Олимпийских игр 2014 года решился в пользу Сочи. Голосование прошло 4 июля на 119-й сессии Международного олимпийского комитета (МОК) в Гватемале. В компании других городов-претендентов — австрийского Зальцбурга и южнокорейского Пхенчхана — Сочи считался явным аутсайдером. Дело в том, что в опубликованном за месяц до голосования докладе оценочной комиссии МОК проект Сочи был признан «очень хорошим», тогда как предложения его конкурентов — «отличными». В городах-претендентах должны иметься 11 спортивных объектов, соответствующих требованиям МОК. В Зальцбурге практически все они уже есть, в Пхенчхане нет семи объектов, а на российском курорте отсутствуют все 11. Но в Зальцбурге своя проблема: не хватает крупных гостиниц. Организовать же доставку болельщиков на стадионы из небольших семейных отелей, по мнению МОК, там слишком сложно. В результате главным претендентом остался Пхенчхан.

Компенсировать слабость инфраструктуры Сочи в Гватемалу отправился сам президент Владимир Путин. Это не первый подобный случай. Например, два года назад в Сингапуре Париж, Лондон и Москва спорили за право принимать летнюю Олимпиаду-2012, и все единодушно прочили победу столице Франции. Однако ключевую роль сыграл приезд Тони Блэра, тогда — премьер-министра Великобритании: победа была отдана Лондону. И хотя в этот раз в Гватемалу приехали и президент Южной Кореи Но Му Хен, и федеральный канцлер Австрии Альфред Гузенбауэр, Владимир Путин, видимо, оказался покрепче.

Ожидаемая прибыль от Олимпиады составляет \$485 млн. В частности, \$125 млн планируется получить от продажи билетов на соревнования,

около \$300 млн — от местных спонсоров. Еще что-то даст доля от продажи МОК международных спонсорских прав. Стоит заметить, что не все олимпиады оправдывали подобные ожидания. Организаторы Летних игр 1976 года в канадском Монреале гасили долги несколько лет.

Да и ожидаемые прибыли — мизер по сравнению с объемом инвестиций. Только из федерального бюджета в развитие инфраструктуры Сочи планируется вложить 195,1 млрд руб. Около 40% будет потрачено на спортивные объекты. Еще 30% уйдет на транспортную инфраструктуру — на строительстве трассы, связывающей Сочи и Красную Поляну, уже освоено около 5 млрд руб. Наконец, около 20% требуют на разработку градостроительной документации и предпроектные работы. Все статьи расходов достаточно проблемные с точки зрения окупаемости. Еще 118,8 млрд руб. будет вложено частным капиталом. Уже сегодня в регионе присутствуют такие крупные инвесторы, как «Базэл» Олега Дерипаски, «Интеррос» Владимира Потанина и «Газпром». В первую очередь на их деньги будут построены гостиницы и торгово-развлекательные объекты.

Но главная проблема — не деньги, а время: такие объемы работ сами требуют серьезной инфраструктуры. «В XXI веке в Красной Поляне, куда мы хотим пригласить мировую спортивную элиту, нет электричества и нормальной канализации, — напоминает председатель правления ООО «Фирма «Альпика-сервис» Петр Федин. — А без этого бессмысленно говорить о каких-либо объектах». По экспертным оценкам, если ситуация в корне не изменится, построить все заявленные объекты можно от силы за 15 лет, а не за оставшиеся семь. Не устранены пока и сложности с землеотводом: часть объектов расположена вблизи природоохранных зон.

Впрочем, очевидно, что объекты будут сдавать в срок любой ценой — пусть даже разговор об экономической эффективности олимпийского проекта отпадет совсем. «Проект политический. Если уже на этапе заявки вложены такие инвестиции, не успеть построить объекты просто невозможно», — считает Петр Федин. «Сейчас от нас ждут реализации заявленных проектов, и времени на раскачку нет, — говорит гендиректор заявочного комитета «Сочи-2014» Дмитрий Чернышенко. — МОК будет внимательно следить за соблюдением заявленных сроков строительства и результатами тестовой эксплуатации объектов». □

Казанская сеть электроники и бытовой техники Домо купила крупнейшую сеть компьютерных магазинов «Белый ветер — Цифровой», которая, возможно, вскоре прекратит существование.

ТЕКСТ: иван марчук

«Белый ветер» из Казани

Домо наконец прорвалась на столичный рынок, купив на прошлой неделе сеть «Белый ветер — Цифровой», владеющую 47 магазинами, половина из которых расположены в Москве и Подмосковье. Большинство магазинов «Белого ветра» имеют площадь до 400 кв. м, недавно также открылись четыре магазина площадью более 1 тыс. кв. м.

Группа компаний Домо была образована в 1998 году, ее контрольный пакет принадлежит Татфондбанку, одному из крупнейших банков в республике. Компания сразу перешла к агрессивному захвату региональных рынков. Метод применялся один и тот же: Домо покупала региональную сеть, а затем проводила ребрендинг. С 2004 года в Домо волилась сеть КГБ из четырех магазинов в Ханты-Мансийске и «Бигмак» из шести магазинов в Тюменской области. В августе прошлого года Домо купила сеть «Айсберг» — 16 точек в Алтайском крае, Кемеровской и Новосибирской областях. Сейчас Домо владеет 118 магазинами, торгующими бытовой техникой в 86 городах (16 регионов), однако в Москве у нее до сих пор магазинов не было.

Точный размер пакета акций и сумму сделки стороны не раскрывают, однако известно, что теперь Домо принадлежит в «Белом ветре» пакет не меньше контрольного. Часть прежних владельцев — группа физических лиц, куда входит председатель совета директоров Юрий Дубовицкий, — сохранила свои акции, в сумме им теперь принадлежит пакет меньший, чем контрольный. Небольшая доля акций досталась организатору сделки — инвестфонду Volga River One Capital Partners.

«Белый ветер» ориентирован на слишком узкую аудиторию



Эксперты оценивают покупку в \$60–100 млн. По мнению Михаила Стукало, вице-президента фонда Repova Capital, год назад рассматривавшего возможность покупки «Белого ветра», полная стоимость сети может составлять \$130–150 млн, однако из этой суммы следует вычесть долги, оценивающиеся примерно в \$50 млн. Директор департамента управления активов ИК «Русские фонды» (владеют 40% сети «Цифроград») Владимир Вольперт согласен с такой оценкой. Годовой оборот компании, по его мнению, составляет примерно \$250 млн при рентабельности 4–7%.

В Домо говорят, что уже определились со стратегией развития «Белого ветра». «Мы не планируем объединять сети, в планах лишь слияние служб логистики и доставки», — говорит руководитель пресс-службы Домо Наталья Титова. — Желания иметь магазины под вывеской Домо в Москве у нас нет, а «Белый ветер», учитывая его специфику продаж, имеет хорошие возможности для развития на столичном рынке».

Все руководители «Белого ветра» сохраняют свои посты. Как рассказал генеральный директор компании Илья Тимченко, в задачи сети входит к концу 2010 года увеличить количество магазинов до 150, а оборот — до \$700 млн. «Именно для такого сценария нам и потребовались недолговые средства», — говорит Тимченко. Он уверен, что компания сможет занять свою нишу на рынке. «Российский рынок еще только формируется, а наш потребитель традиционно склонен доверять специализированным магазинам», — утверждает Тимченко.

Однако коммерческий директор сети «М.Видео» Михаил Кучмент скептически оценивает перспективы «Белого ветра»: «Покупка выглядит сомнительно: позиции сети сильны только в московском регионе и в основном лишь в сегменте ноутбуков», — говорит он. — Вряд ли стоило покупать слабого игрока на высококонкурентном рынке».

«Сейчас тенденции на рынке электроники таковы, что малые формы неизбежно отмирают, уступая место гипермаркетам и большим магазинам площадью от 2 тыс. кв. м», — говорит PR-директор «Техносила» Надежда Сенюк. По ее мнению, магазины-«специалисты», работающие с одним видом товаров, не смогут долго выдерживать конкуренцию. «Я думаю, велика вероятность, что Домо рано или поздно проведет ребрендинг и окончательно поглотит купленную сеть, расширив ее ассортимент», — уверена Сенюк. — Об этом говорит вся история развития Домо». Очевидно, такой вариант в Домо все-таки рассматривают: как сообщили в «Белом ветре», уже решено, что часть новых магазинов будет открываться под «общей» вывеской. □

Геннадий Лощенов,

замруководителя
Федерального
агентства воздушного
транспорта



Мы можем создать так называемые черные списки, в которые будем вносить наиболее „отличившихся“ авиаперевозчиков

Такой список существует в Евросоюзе с 2006 года, и 4 июля его как раз обновили. В список входят авиакомпании, на рейсах которых аварии случаются чаще всего — в основном это африканские и индонезийские перевозчики. У нас же в черный список рискуют попасть собственные авиакомпании: обновлять парк машин им мешают импортные пошлины, доходящие до 40% от цены самолета.

Сергей Игнатьев,
председатель
Банка России



К сожалению, в июне инфляция ускорилась. Основной причиной стал рост цен на плодово-овощную продукцию

Инфляцию по-прежнему пытаются удержать в рамках заложенных в бюджет 8% в год, однако за шесть месяцев она уже составила 5,7%. Беда пришла откуда не ждали: неожиданно подорожали огурцы, и на них было решено свалить вообще все. Вот только, по данным Роскомстата, овощи-фрукты занимают в обороте розничной торговли лишь около 3%. Вряд ли они одни могли так радикально испортить картину.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сложности адаптации к рынку могут перечеркнуть все выгоды нового начинания «Финама»

Инвестиционная компания «Финам» решила приобщиться к богатствам конверсионных технологий и направить \$250 млн на разработку высокотехнологичных систем безопасности.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Рискованная безопасность

«Финам» неожиданно выступил в роли крупнейшего венчурного инвестора России. В числе планируемых «Финамом» проектов — разработка комплекса видеоконтроля периметра охраняемых объектов, системы трехмерного распознавания лица и даже распознавания запахов. Это увлечение наукой возникло неслучайно. «В Росатоме происходят серьезные изменения, и многие ФГУП сейчас будут акционированы», — высказывает свое мнение руководитель проектов центра инвестиций в высокие технологии ИК «Финам» Алексей Аверков. — До последнего времени они были закрыты, теперь же руководство Росатома пытается выводить эти разработки на открытый рынок».

Именно к таким разработкам «Финам» и планирует подобраться через торговый дом «Элерон», с которым он на прошлой неделе заключил соглашение о сотрудничестве. «Элерон» отчасти выступает как брокер: имея свое ФГУП, он также продает разработки других предприятий. «Во многих институтах накоплен большой научно-технический потенциал, который пока не реализован», — уверен владелец «Финама» Виктор Ремша. — Наша задача — внести в эти проекты практическую составляющую». Ежегодно планируется финансировать около десяти программ с бюджетами от \$1 млн до \$40 млн.

В итоге в компании рассчитывают на прибыль 100–300%. Однако дастся она не просто. Под каждую разработку «Финам» собирается создавать отдельную компанию: как пояснил Аверков, проекты изначально разрабатывались отдельными командами, да и рынки сбыта у них практически не пересекаются. Кроме того, отмечает Аверков, придется повозиться с сертификацией — так что даже на технически готовые проекты уйдет от года до трех: «Если через два года продукт появится на рынке, дай бог, чтобы через три он окупился и пошла чистая прибыль».

Менеджер по связям с инвесторами компании Troika Capital Partners Александр Панков считает, что «Финам» слишком разбрасывается, ведь не так давно компания запустила еще и «Финам — фонд информационных технологий». «На их месте я бы сначала сконцентрировался на ИТ, где они чувствуют себя наиболее комфортно», — советует Панков. — У них еще не так много успешно реализованных венчурных проектов».

Но Алексей Аверков, напротив, не исключает, что впоследствии «Финам» может переключиться и на другие инновационные секторы, сумма вложений в которые будет сопоставима с вложением в системы безопасности. □

КТО КОГО

Аптека-переросток

Константин Ордовский-Танаевский собрался предложить россиянам новый формат аптек, о котором бывалые фармацевты еще только мечтают. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

На днях в Москве открылся первый магазин венесуэльской сети Locatel. По франшизе проект развивает Константин Ордовский-Танаевский, двоюродный брат основателя корпорации «Ростик групп» Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко. За пять лет в России и СНГ планируется открыть 60 магазинов Locatel, каждый из которых обойдется в \$2,5–3,5 млн. Учредителем ООО «Локател» является «Ростик групп», но в самой компании утверждают, что проект будет развиваться на личные деньги Константина Ордовского-Танаевского. Locatel — аптека-гипермаркет с расширенным ассортиментом лекарств, парафармацевтики, медоборудования и т. д. В сеть входит около 40 аптек в странах Латинской и Северной Америки. Средняя площадь магазина, по замыслу Ордовского-Танаевского, составит около 1,5 тыс. кв. м, а ассортимент превысит 25 тыс. наименований, то есть оба показателя будут существенно выше, чем у средней российской аптеки.

В последнее время российские фармацевты экспериментируют с крупными форматами до 1 тыс. кв. м, но эти точки используются в первую очередь в рекламных целях. «У нас есть аптека площадью 700 кв. м — это витрина марки, где мы обкатываем последние технологии», — рассказывает гендиректор «Natur Produkt ритейл» Алексей Батулин. — Но рентабельность у этой аптеки 2–3%, тогда как у обычной 100-метровой точки она 6–8% — это самый прибыльный формат». Ключевым преимуществом Locatel должен стать широкий ассортимент парафармацевтики. Наценка на многие лекарства регулируется государством, а цены на сопутствующие товары можно устанавливать произвольно. Однако эти товары продаются и в других местах. «Зачем мне идти в Locatel, если в крупных торговых центрах, как правило, есть и аптеки, и косметические магазины?» — рассуждает Алексей Батулин.

Другая проблема Locatel — острая нехватка подходящих под формат площадей. «Вероятность успеха проекта обратно пропорциональна площадям аптек», — убежден гендиректор DSM Group Александр Кузин. — Любой сетевой формат убыточен, пока сеть не достигнет определенного размера, а быстро найти и оборудовать такие помещения практически невозможно». □

Швейцарский туристический концерн Kuoni Travel Holding пришел на российский рынок, чтобы загрузить свои принимающие компании в других странах.

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

Выезд вместо въезда

На прошлой неделе Kuoni Travel Holding — один из пяти крупнейших туристических холдингов Европы — объявил о покупке 80% акций российского туроператора UTE Megapolus Group. Остаток акций по-прежнему будет принадлежать президенту и одному из основателей компании Эдуарду Кузнецову, который продолжит руководить своим детищем. В сделке участвуют четыре компании: оператор выездного туризма UTE Megapolus, розничная сеть «Мегаполиус путешествий», рекламное агентство «Мегамаркетер» и транспортная фирма «Мегаполиус экспресс». Сумма сделки не разглашается, но большинство игроков склонны оценивать Megapolus в сумму от \$4 млн до \$7 млн. «За туристическую компанию сейчас обычно дают 10–13% ее годового оборота», — поясняет председатель совета директоров компании «Пакс» Сергей Приголкин.

В течение года UTE неоднократно вела переговоры с потенциальными инвесторами. Однако, как уверяет директор по туризму UTE Megapolus Group Ксения Огиенко, сам туроператор покупателя не искал, просто рассматривал поступавшие предложения. В частности, летом 2006 года велись переговоры с «Интуристом», владеющим 51% акций еще одной структуры

UTE — авиаброкера «Мегаполиус-авиаچارтер», не участвовавшего в сделке с Kuoni. «Мы отказались от покупки, потому что компания недостаточно структурирована для нас, к тому же обладает довольно большим портфелем направлений без какой-либо заметной доли хотя бы на одном из них. А Kuoni как раз таким индивидуальным туризмом и занимается», — пояснил **СФ** президент ВАО «Интурист» Александр Арутюнов. «Российский рынок располагает исключительно большим потенциалом в области организации туров для россиян с высокими доходами», — подтверждают в Kuoni.

Такая стратегия нетипична для швейцарского концерна, который обычно покупает иностранные компании, чтобы организовывать прием своих туристов на местном рынке, а не на оборот. Но логика здесь ясна: в большинстве стран мира туризм держится на въездном потоке, однако в России развит прежде всего выездной туризм. В итоге, скорее всего, Kuoni замкнет UTE на собственные принимающие компании, чтобы продавать свой продукт на российском рынке.

Впрочем, в самой UTE не собираются бросать внутренние направления. Например, по словам Ксении Огиенко, часть полученных денег компания направит на строительство туристического комплекса на Валдае. □



DPA/PHOTAS

У Kuoni достаточно свободных мест для богатых российских туристов

три вопроса

Новый генеральный директор компании «Система масс-медиа» Элдар Разроев рассказал, почему предпочел эту работу посту президента «Евросети».



«Секрет фирмы»: Полгода назад «Евросеть» объявила, что теперь будет не расширять бизнес, а повышать его эффективность. Ваш уход не связан со сменой стратегии?

Элдар Разроев: Нет. Я очень рад, что мне удалось работать в «Евросети». Но мне поступило интересное предложение, от которого я не смог отказаться. Развитие услуг triple play, объединяющих интернет, телевидение и телефонию,— самое перспективное направление в телекоме.

СФ: От СММ будет отделена кинокомпания Thema Production, которую возглавит ваш предшественник по СММ Михаил Дунаев. Чем оправдано такое разделение?

ЭР: Кинопроизводство — огромный бизнес, требующий времени и значительных ресурсов. Поэтому решение выделить это направление вполне разумно. Однако в СММ остается производство контента для платного телевидения.

СФ: Не будет мешать то, что у вас мало опыта работы в медиабизнесе?

ЭР: Раньше я занимался кино и видеопроизводством, а также консультировал «Комкор» и Divo TV. И что такое платное ТВ, смогу даже сам кое-кому объяснить.



Росбанк скоро может раствориться в бизнесе Societe Generale

Societe Generale решила ускорить получение контроля над Росбанком. В результате рекордной по сумме сделки группа станет вторым по величине иностранным игроком российского рынка. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Росбанк возьмут до срока

На прошлой неделе французская группа Societe Generale решила направить в ФАС и ЦБ запрос на разрешение реализовать опцион по покупке 30% плюс две акции Росбанка за \$1,7 млрд. Помимо Росбанка в российский портфель Societe Generale входят ипотечный банк «Дельта кредит» и специализирующийся на автокредитовании Русфинансбанк, а также универсальный Банк Сосьете Женераль Восток. Но даже самый крупный из них, БСЖВ, занимает по активам лишь 36 место. Теперь же французы обретут контроль над шестым по величине частным российским банком, заплатив за него в целом \$2,3 млрд. Среди иностранных участников российского рынка Societe Generale будет уступать лишь австрийской Raiffeisen. К слияниям Росбанку не привыкать: в 2005 году он завершил интеграцию с банком ОВК, брэнд которого тоже был закрыт. Теперь сеть Росбанка крупнейшая в стране после Сбербанка, именно это и стало причиной беспрецедентной для российских банков цены сделки.

В июне 2006 года «Интеррос» продал 10% акций Росбанка Societe Generale за \$317 млн. В сентябре холдинг расстался еще с 10% без одной акции, тогда же были оговорены и условия по выкупу контроля над банком: исполнить опцион Societe Generale могла до конца 2008 года. Однако, как считает член правления Международного московского банка Андрей Юматов, французы увидели, что политическая ситуация в стране не осложняется, и эти риски отошли для них на второй план.

Как полагают на рынке, вхождение в Societe Generale позволит Росбанку претендовать на место в первой пятерке крупнейших российских банков. «Перспективы роста банковского сектора настолько очевидны, что Societe Generale не было смысла дожидаться истечения срока опциона,— продолжает Юматов.— Гораздо логичнее получить контроль над Росбанком и участвовать в этом росте уже сейчас». После сделки у «Интерроса» останется 47% акций Росбанка. По словам руководителя центра общественных связей «Интерроса» Андрея Кирпичникова, пока холдинг намерен сохранить их за собой.

Эксперты приходят к заключению, что хотя Росбанк будет крупнейшим в российской обойме Societe Generale, скорее всего, его брэнд прекратит существование. «На мой взгляд, им есть смысл развивать два собственных брэнда: Societe Generale и „Русфинанс“,— говорит зампред правления банка „Авангард“ Валерий Торхов.— Один, европейский, привлечет хороших клиентов, другой пригодится для более рискованных, чтобы продукты с разными ставками не шли под одним брэндом». □

Россия становится крупным экспортером парфюмерии: в целях экономии англо-голландский концерн Unilever переносит в Петербург все свое производство стиковых дезодорантов. ТЕКСТ: дарья черкудинова

Русский дух Unilever

До конца года Unilever собирается удвоить объем производства дезодорантов-стикеров на своем петербургском заводе «Северное сияние»: к концу 2008-го их должно выпускаться 47 млн штук в год. В модернизацию и расширение производства планируется вложить около 7 млн евро.

Петербургская фабрика уже выпускает дезодоранты под брэндами Rexona, Dove и Axe. К концу года к ним добавятся Sure, Sterilan, Brut и Lynx, которые будут производиться только на экспорт. На российское предприятие переезжает все производство стиковых дезодорантов, ранее базировавшееся в Лидсе (Великобритания). Теперь там будут производиться только

спреи. Участники рынка и эксперты сходятся во мнении, что производить в России и экспортировать продукцию в страны Европы и СНГ для Unilever будет выгодно. «Компания сможет значительно сократить издержки, в первую очередь за счет более дешевой рабочей силы», — считает генеральный директор компании «Лаборатория Емansi» Валентина Деменко.

Открыть свои производства в России стремятся многие транснациональные косметические компании. Так, еще в 2004 году Avon запустил собственные мощности в подмосковном Наро-Фоминске. Сейчас, по словам менеджера по коммуникациям российского представительства Avon Светланы Фроловой, на мощностях этого завода производится продукция для рынков России, Украины, Казах-

стана и Киргизии. «Производство в России дало нам возможность построить более гибкую логистику», — уверяет она. Еще один конкурент Unilever, компания Procter & Gamble, производит в России на собственных мощностях бритвенные станки, которые потом экспортирует на мировые рынки.

Для Unilever российский рынок является приоритетным. Что не мудрено: по оценкам вице-президента ЭМГ «Старая крепость» Анны Дычевой-Смирновой, западные рынки косметики и парфюмерии растут на 2–3% в год, тогда как Восточная Европа, Россия и Латинская Америка прибавляют по 12–15%. «Переведя производство ближе к быстро растущему рынку, можно более оперативно реагировать на его изменения», — считает Дычева-Смирнова. □

Американская Kraft Foods покупает у французской Danone направление мучных кондитерских изделий и опять поборется с Nestle за лидерство на российском кондитерском рынке. ТЕКСТ: иван марчук

«Большевик» ушел в Америку

Компания Kraft Foods на прошлой неделе сообщила, что предложила Danone \$7,2 млрд за ее подразделение, занимающееся производством печенья. Danone не только подтвердила факт переговоров, но и заявила, что стороны близки к заключению сделки.

Если сделка состоится, то Kraft Foods получит брэнды LU, Tusc и Prince, а также 36 производств в 20 странах мира. В России, в частности, под контроль американской компании перейдет фабрика «Большевик».

В 2006 году Danone продала печенья и мучных продуктов на \$2,7 млрд, или 18% продаж. Kraft Foods, наоборот, больше ориентирован на печенье — из \$6,7 млрд продаж в 2006 году на него пришлось \$5 млрд. По-другому ситуация выглядит на российском рынке: «Большевик», пока принадлежащий Danone, контролирует 17% рынка мучных кондитерских изделий и около 40% рынка вафельных тортов, а мучные продукты Kraft в России не представлены вообще. «Благодаря сделке мы усилим позиции на

восточноевропейском рынке печенья, особенно в России, где Danone являлась лидером сегмента», — заявила предправления Kraft Foods Айрини Розенфельд.

Danone в свою очередь, избавившись от мучной продукции, сконцентрируется на йогуртах и молочных продуктах. «Мы сможем более серьезно заняться исследованиями, а также развитием маркетинговых, производственных и коммерческих проектов в таких сегментах, как кисломолочные продукты и минеральная вода», — говорит генеральный директор группы Danone Франк Рибю.

Аналитики полагают, что теперь Kraft Foods в состоянии потеснить на российском рынке своего основного конкурента — Nestle. В прошлом году Nestle получила 12,4% рынка шоколада против 8,3% у Kraft Foods (подробнее о ситуации на шоколадном рынке — на стр. 26). «Покупка актива Danone поможет Kraft Foods чувствовать себя уверенно в конкурентной борьбе с Nestle», — считает аналитик ФК «Открытие» Ирина Яроцкая. Не выиграв у Nestle битву за рынок шоколада, Kraft Foods решила отыграться на печенье. □



С покупкой «Большевика» Kraft Foods сразу получит новые сильные позиции на российских прилавках

Анонсированный еще в начале 2007 года iPhone, первый мобильный телефон от компании Apple, бьет рекорды продаж: за первые три дня в США было продано 700 тыс. аппаратов. **ТЕКСТ:** анна козлова

AT&T не устояла перед Apple

Такого ажиотажа спроса на iPhone не предсказывал ни один аналитик. Фанаты занимали очередь в магазины за несколько дней до официальной даты начала продажи iPhone — 29 июня. Надо отдать должное Apple — нехватки аппаратов, как, например, при запуске продаж Sony PlayStation 3 осенью прошлого года, не было. Каждый, отстояв очередь, получал свой законный iPhone — правда, не более двух штук в одни руки.

Вот только воспользоваться ими получилось не у всех. Дело в том, что в США iPhone продаются всего по \$499 за модель с 4 Гб памяти и \$599 — за модель с 8 Гб, однако лишь вместе с контрактом от мобильного оператор-

ра AT&T (от \$59,9 в месяц). И сеть компании не выдержала такого наплыва пользователей: у некоторых покупателей на активацию аппаратов ушло до 30 часов. Два дня у пользователей AT&T на западном побережье США не было стабильного доступа к интернету.

Следующим рынком, где будет запущен iPhone, станет Европа. Там аппарат появится осенью, и хотя цены и обслуживающие операторы еще не определены, перспективы у него довольно радужные. Тем не менее многие эксперты сомневаются, что Apple удастся повторить успех плееров iPod, которых по всему миру продано уже более 100 млн. «Дважды хорошо сыграть на одном и том же поле получается редко, — считает аналитик компании „Уралсиб“ Константин

Чернышев. — Сомневаюсь, что iPhone ждет такая же популярность, как и iPod, который, несомненно, стал культовым продуктом».

В российском сегменте интернета на прошлой неделе уже появились первые неофициальные предложения «разблокированных» iPhone — однако цены на них начинаются с \$1,5 тыс. Причем, как уверяет ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин, у таких аппаратов не работает часть уникальных опций, которые должен предоставлять провайдер. Перспективы же официальных продаж нового аппарата в России пока совсем туманны. «Точно известно лишь, что iPhone официально не будет в России до середины 2008 года», — говорит Муртазин. □

«Аэропорт Шереметьево» хочет развивать свое присутствие как в России, так и за границей. Правда, в компании пока не знают, где взять на это деньги. **ТЕКСТ:** денис тыкулов

«Шереметьево» метит все шире



Размах Шереметьево может оказаться шире его возможностей

На прошлой неделе стало известно, что госкомпания «Международный аэропорт Шереметьево» в ближайшее время намерена принять участие в тендере на строительство нового терминала в Sabiha, втором по величине стамбульском аэропорту. Партнером станет турецкая Celebi Ground Handling, предоставляющая услуги по наземному обслуживанию самолетов. По словам сотрудников «Шереметьево», инициатором проекта стала турецкая компания. Согласно условиям конкурса, предварительно намеченного на 9 июля, победитель получит право на строительство здания и управление новым терминалом в течение 20 лет.

Это первые планы компании, не связанные с развитием инфраструктуры московского аэропорта, однако ограничиваться ими руководство «Шереметьево» не намерено. «Еще одним проектом компании может стать реконструкция аэропорта в Белгороде», — делится планами и. о. начальника центра общественных связей аэропорта Шереметьево Ирина Колесникова.

Экспансия «Шереметьево» за пределы московского региона вызывает удивление. Как заметил заместитель гендиректора компании НРК Константин Тетерин, Стамбул не является стратегическим направлением для аэропорта, а в Белгороде пассажиропоток и вовсе небольшой. «Диверсификацией бизнеса это трудно назвать, ведь в настоящее время у компании достаточно проблем и в самом аэропорту Шереметьево», — говорит директор консалтинговой компании «Инфомост» Борис Рыбак.

Сегодня в Шереметьево идет возведение многоуровневого паркинга на 2,5 тыс. машиномест, реконструкция первого терминала, строительство третьей взлетно-посадочной полосы. Общий объем инвестиций оценивается в 1,13 млрд евро, тогда как выручка аэропорта за 2006 год составила всего 4 млрд руб., а чистая прибыль — 608 млн руб. По словам Бориса Рыбака, даже реализация существующих проектов идет в основном на заемные средства. Появление же новых проектов может сделать долговую нагрузку компании чрезмерной. □

«Хотите немного водки — пожалуйста, часть водного бизнеса — не вопрос»

СФ №22/2007, стр. 22-27



От группы ОСТ все ожидали скорой продажи бизнеса. Вместо этого она покупает коньячную марку «Бастион» — правда, лишь для того, чтобы нарастить капитализацию для последующей перепродажи. **ТЕКСТ:** николай гришин

Предпродажная покупка

В середине июня в одном из федеральных изданий появилась статья о том, как бурно растут продажи брэнда «Бастион» и как интенсивно развивается коньячный рынок в целом. Производители крепкого алкоголя сразу же заговорили о том, что владелец марки, компания РВБК, ищет для нее покупателей. И не ошиблись — на прошлой неделе стало известно, что переговоры о продаже марки группе ОСТ близки к завершению, в прессе указывалась даже сумма сделки — \$28 млн. Правда, в самой ОСТ утверждают, что торг еще идет. «Мы настаиваем на одной сумме, РВБК — на большей, сойдемся, наверное, где-нибудь посередине», — уточняет гендиректор «ОСТ-Алко» **Алексей Ершов**. — В зависимости от этого окупаемость проекта колеблется от года до двух».

Не исключено, что ОСТ удастся сбить цену. «Приятно, конечно, что брэнд, к созданию которого я приложил руку, может быть продан за такие деньги, но лично я больше \$15 млн за него бы не дал», — заявил **СФ** бывший вице-президент по маркетингу РВБК **Герман Климовский**.

Мотивы РВБК понятны — компания уже около двух лет собирается выходить из алкогольного бизнеса, но все никак не может найти покупателей на свои активы. Однако и владелец ОСТ **Владимир Пекарев**, похоже, подумывает о более предсказуемом деле, нежели производство алкоголя. Недавно, к примеру, он занялся девелопментом в Подмоскowie. А генеральный директор группы ОСТ **Александр Лазуто** уже говорил о готовности продать любую часть бизнеса — от воды до алкоголя.

Так зачем ОСТу понадобился «Бастион»? «Мы дополняем наш портфель коньячных марок — к коньяку из нижнего ценового сегмента „Шустовъ“ присоединяется более дорогая марка „Бас-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА ГК ОСТ и РВБК связывают давние отношения. С 2001 года Черноголовский завод «ОСТ-Алко» разливает ключевую марку РВБК — водку «Флагман». В 2005 году продажи этой водки упали на треть, сократилась и загрузка Черноголовского завода, мощности которого до сих пор загружены лишь наполовину. В начале 2006 года ОСТ и РВБК затеяли слияние. В итоге должен был получиться холдинг с лидирующей долей рынка в Москве — более 22% и сильными позициями в регионах — около 10%. Однако сделка сорвалась — по некоторым данным, против нее выступили миноритарии, доли которых стали бы размыты.



ОСТ даже не придется создавать новые мощности под «Бастион» — завод в Черноголовке недозагружен

тион», — рассуждает Алексей Ершов. — В результате портфель будет более сбалансированным и капитализация холдинга вырастет». При этом компания выходит в более доходный сегмент — с декалитра «Бастиона» ОСТ будет получать \$50, а на «Шустове» зарабатывает в полтора раза меньше.

Причем «ОСТ-Алко» даже не придется запускать для разлива «Бастиона» новые мощности — коньяк уже сейчас производится по контракту производится на Черноголовском заводе группы. Правда, лидерство на рынке коньяка «ОСТ-Алко» все равно не светит — по данным Союза участников алко-

гольного рынка, доля «Бастиона» в натуральном выражении колеблется на уровне 1,3% рынка, а у «Шустова» — всего 0,2%. Тогда как, например, на коньяк «Московский» (завод КИН) приходится более 17%.

Более того, компания рискует растерять уже завоеванные «Бастионом» позиции. «Смена владельца брэнда — отличный повод для торговых сетей разорвать контракты и снова потребовать плату за вход», — считает Герман Климовский. — Сейчас судьба марки зависит от профессионализма команды «ОСТ-Алко», которая пока ничем еще не успела себя проявить». □

Как компании создавали low-cost отрасли

Целые направления бизнеса спокойно развивались до тех пор, пока не появлялись компании, которые решали поступиться рентабельностью в обмен на обороты.



№1 Электричка дальнего следования.

В начале июля ОАО РЖД заявило о намерении создать новый формат железнодорожных перевозок — low-cost. Таким образом госмонополия рассчитывает увеличить ежегодный прирост пассажиропотока на 5–7% (сейчас он составляет только 2%) и в итоге повысить свою рентабельность. В 2006 году убыток пассажирского направления РЖД составил 24,5 млрд руб. По оценке компании, порядка 20 млн жителей страны не могут себе позволить даже билет в плацкартном вагоне стоимостью 500–800 руб. Между тем цена проезда в low-cost поездах будет на 20% дешевле, чем в обычных составах. Правда, за это пассажирам придется поступиться многими элементарными удобствами. Вагоны для них будут без отопления и водоснабжения. При этом сам проект будет отнюдь не дешевым. По оценкам экспертов, чтобы запустить составы из 20 вагонов хотя бы по ста маршрутам, РЖД понадобится 25,5 млрд руб. □

№2 **Мягкая посадка цен.** Опыт, который РЖД надеется применить в железнодорожных перевозках, давно используется в авиации. Первой авиакомпанией-дискаунтером стала американская Southwest Airlines, основанная в 1974 году. С тех пор она постоянно демонстрирует прибыльность. После терактов 11 сентября Southwest Airlines оказалась единственной авиакомпанией в США, которая не ушла в минус. В 2006 году ее парк насчитывал около 500 Boeing-737, а оборот составил \$9 млрд. В России low-cost авиация развивается с большим опозданием: первый и пока единственный бюджетный перевозчик SkyExpress начал выполнять полеты лишь в январе 2007 года. □

№3 **Книга как хлеб.** Магазины-дискаунтерами в продуктовом ритейле никого не удивить. А вот в книжной рознице пока этот формат развивает только компания «Топ-книга». В 2003 году она создала сеть «Литера», которая сегодня насчитывает 20 магазинов по стране. Книги в них можно купить в среднем на 20–25% дешевле, чем в других местах. Такие цены объяснимы не только экономией на торговых площадях (магазины «Литера» напоминают мелкооптовые склады), но и позициями «Топ-книги» на рынке. По данным компании, на ее долю приходится почти 80% российской оптовой книготорговли. □

№4 **Жизнь со скидкой.** Компании используют тягу потребителей к экономии даже в страховании жизни. Например, американские Costco Wholesale, Sam's Club и Blue Cross продают страховые полисы на случай смерти в результате болезни или несчастного случая на 20% дешевле, чем конкуренты. Индивидуальная страховка у них стоит около \$1,5 тыс., семейная — около \$3 тыс. Правда, воспользоваться дисконтом могут только молодые и здоровые люди. Так, одна из самых дешевых страховых программ Blue Cross доступна лишь лицам в возрасте от 19 до 29 лет. □

№5 **Недвижимый дисконт.** На рынке недвижимости тоже есть место дискаунтерам. В США их бум начался после 2001 года, с развитием кризиса в экономике. Если обычно риэлтеры брали за свои услуги 6% от стоимости сделки, то дискаунтеры типа RealEstate.com и ZipRealty — только 1,5–2%. В итоге покупатель сэкономил в среднем \$7–10 тыс. Но, выбрав вариант из базы данных агентства, должен был все переговоры по нему вести сам. В России наиболее крупным риэлтером-дискаунтером является «Агент 002» с комиссией 2,3%. Впрочем, сюда не входят юрслуги, которые могут стоить по меньшей мере столько же. □



версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Обоюдовыгодное разрешение КОЛЛИЗИИ вокруг лота №13 позволяет рассчитывать, что вернувшиеся к «Пране» \$4 млрд еще послужат самым преданным акционерам «Роснефти»

Ненапрасная «Прана»

«Прана» уходит со сцены, оставшись такой же загадкой, как и «Байкалфинансгруп». Эти фирмы сделали одно дело — выложили по несколько миллиардов долларов за активы, которые позднее все равно достались «Роснефти». Но БФГ использовалась для того, чтобы купить главный юкосовский актив со значительным дисконтом. А «Прана» — чтобы заплатить за юкосовский головной офис цену, в пять раз превышающую стартовую. Просто «Юганскнефтегаз» продавался в начале второго путинского президентского срока. «Прана» же появилась менее чем за год до избрания пока еще неизвестного «преемника». Самое время отдавать долги и получать гарантии.

Символично, что как раз на днях в резиденции Джорджа Буша-старшего состоялась очередная российско-американская встреча в верхах. Там, в штате Мэн, Владимир Путин смог лично удостовериться, как может жить президент-отставник, ушедший со своего поста в полном соответствии с демократическими процедурами. Накануне отъезда Путина в США сам «великий и ужасный» заместитель руководителя президентской администрации Игорь Сечин вышел из тени, представ на собрании акционеров «Роснефти» в образе главного народолюбца и защитника обиженных меньшинств.

Правда, о сделке с «Праной» (видимо, чтобы лишний раз не смущать участников народного IPO) «Роснефть» объявила уже после собрания акционеров. Стоимость очередной покупки до сих пор держится в тайне. Но счастливым обладателям акций «Роснефти» не стоит беспокоиться. Затраты компании, связанные с приобретением пресловутого лота №13, покроет Внешэкономбанк, очень своевременно покупающий у нее 50% «Томскнефти» — еще одного бывшего юкосовского актива. Если основываться на результатах конкурсных торгов, этот пакет стоит примерно столько же, сколько и «умный дом» Михаила Ходорковского. К тому же ВЭБу не впервой помогать «Роснефти». Именно он профинансировал основную часть сделки по покупке «Юганскнефтегаза». И, видимо, в значительной степени благодаря такой щедрости и отзывчивости глава ВЭБа Владимир Дмитриев сумел пролоббировать свой вариант трансформации госбанка в корпорацию развития.

Иными словами, у госкомпании нет необходимости оставлять «Прану» внакладе. И дело даже не в том, что именно она помогла значительно пополнить конкурсную массу ЮКОСа. Хотя, казалось бы, самые лакомые обломки империи Ходорковского достались «Роснефти». Обоюдовыгодное разрешение коллизии вокруг лота №13 позволяет рассчитывать, что вернувшиеся к «Пране» \$4 млрд еще послужат если не всем, то, по крайней мере, самым преданным акционерам «Роснефти». □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

с15



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

АДАПТАЦИЯ

синергия → с22
конкуренция → с26

ИНВЕСТИЦИИ В СЕТЬ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ МАГАЗИНОВ «УТКОНОС» ОКАЗАЛИСЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО ДЛИННЕЕ, ЧЕМ ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ ИЗНАЧАЛЬНО. УСКОРИТЬ СРОК ОКУПАЕМОСТИ РИТЕЙЛЕР НАДЕЕТСЯ ЗА СЧЕТ ВЫХОДА В НОВЫЕ СЕГМЕНТЫ.

Сеть с отсрочкой

текст:

влад гринкевич
дмитрий крюков

Полки со скудным набором товаров первой необходимости: растительное масло, крупы, напитки. Цены с точностью до копейки. Неулыбчивые продавцы, кучкующиеся возле кассы. Песня Аллы Пугачевой из динамиков. В общем, атмосфера хорошего советского гастронома. Так выглядят гипермаркеты сети «Утконос», которая позиционирует себя как самый технологичный формат розничной торговли в Москве.

Конечно, гипермаркетами их можно назвать с большой оговоркой: площадь магазинов такого формата должна быть не менее 8–10 тыс. кв. м, тогда как у «Утконосов» она составляет всего 200–300 кв. м. Зато по ассортименту они вполне сопоставимы с крупнейшими магазинами — в каждом «Утконосе» сегодня около 60 тыс. наименований. Для сравнения: у «Ашана» на площади 16 тыс. кв. м размещено около 40 тыс. товарных позиций. Тотальная оптимизация пространства в «Утконосе» достигается благодаря тому, что 95% товара представлено не в торговом зале, а на сайте компании. Так что получить доступ к продуктовому изобилию можно только через интернет или через специальные электронные терминалы, установленные в магазине. После чего система управления регистрирует заказ и отправляет его на распределительный склад. Заказы аккумуля-

лируются и в течение суток развозятся по магазинам. Клиенту необходимо прийти на следующий день, оплатить и забрать товар.

Такая концепция работы позволяет компании расширять ассортимент почти до бесконечности. Весной 2007 года «Утконос» стал торговать мобильными телефонами, а в скором времени займется фармацевтикой. Как утверждает председатель совета директоров компании «Новый импульс» (управляет сетью «Утконос») **Алексей Грицай**, к концу 2008 года ассортимент должен увеличиться до астрономической цифры 150–200 тыс. наименований. Проблема в том, что количество позиций в прайс-листе — далеко не самый главный критерий успешности розничного магазина. Гораздо важнее срок возврата инвестиций. А с этим показателем дела у «Утконоса» обстоят не так радужно.

с17



Отсутствие логистических мощностей долгое время сдерживало развитие «Утконоса»

Импульс «Северстали»

СВОИМ ПОЯВЛЕНИЕМ «УТКОНОС» обязан волне интернет-торговли, захлестнувшей мир в конце 1990-х. В 1998 году в Рунете появился магазин «Озон», специализирующийся на доставке книг, год спустя — «Служба 77», занимавшаяся доставкой на дом продуктов питания. «Озон» существует до сих пор: в 2005 году его выручка выросла на 75% — до \$19,3 млн. А вот «Служба 77» в том же году прекратила свое существование. Потому что интернет-коммерция хороша для продвижения товаров отложенного спроса, например книг или бытовой техники, но плохо работает в продуктовом ритейле.

Основатель компании «Новый импульс» **Сергей Разумов** узрел эту истину еще на рубеже 2000-х. Поэтому, загоревшись идеей продвижения продуктов через интернет, решил развивать ее на базе сети «магазинов шаговой доступности». Преимущество проекта-гибрида перед традиционными форматами торговли виделось в экономии на аренде недвижимости и персонале: как говорит Алексей Грицай, это позволяло удерживать розничные цены на 10–15% ниже, чем в среднем по рынку. С другой стороны, заставляя людей приходить за товарами в магази-

ны, «Утконос», в отличие от той же «Службы 77», значительно экономил на логистических издержках. «Мы проводили эксперименты, просили наших сотрудников поехать по адресам своих знакомых или родственников и несколько минут постоять у квартиры, имитируя выдачу заказа и прием денег. Оказалось, чтобы вовремя доставить заказы со склада, нужно по каждому адресу отправить по одной машине», — вспоминает Алексей Грицай. В противном случае клиент получал свой заказ не в 18.00, а в полночь. Поэтому компания откасалась от доставки товаров до двери.

Выработка новой концепции заняла больше года. А вот найти деньги под проект оказалось нетрудно. В конце 1990-х — начале 2000-х Сергей Разумов работал исполнительным директором в торговом доме «Эллит», который занимался экспортом металлопродукции холдинга «Северсталь». Владелец «Северстали» **Алексей Мордашов** и стал основным инвестором проекта, по-дружески вложив в него несколько сотен тысяч долларов.

На эти средства в 2001-м — прошло больше года с момента рождения замысла — «Новый импульс» приобрел в Зеленограде помещение под склад площадью

6 тыс. кв. м, а в марте 2002-го открыл в том же городе два первых магазина под вывеской «Утконос». Название сети произошло из корпоративного сленга: «утконосами» в компании прозывали складских рабочих, формировавших заказы с помощью специального прибора — универсального терминала комплектовщика (УТК), или «утки».

Тяжелое подспорье

АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ не мог нарадоваться на проект своего друга. «В Зеленограде магазины просто штурмуют», — заметил он в одном из интервью в 2002 году. По словам Алексея Грицай, средняя выручка зеленоградских магазинов в тот момент составляла 150 тыс. руб. Путем несложных калькуляций можно высчитать, что за год каждый из них приносил по \$2 млн. У «Пятерочки», подростшей в 2002 году на 62 магазина, каждая торговая точка в среднем приносила примерно \$3,5 млн в год. В защиту «Утконоса» можно сказать, что тогда он еще не использовал в полную силу свое ассортиментное преимущество — магазины торговали всего 4,5 тыс. наименований. Впрочем, на тот момент компания едва управлялась даже с таким товарооборотом.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «НОВЫЙ ИМПУЛЬС» (управляет сетью «Утконос») зарегистрирована в июле 2000 года торговым домом «Эллит» — структурой, подконтрольной ОАО «Северсталь». В настоящий момент основными владельцами компании являются ее основатель Сергей Разумов и структуры, аффилированные с акционерами «Северстали».

«Утконос» — сеть магазинов шаговой доступности, которая работает в необычном для розничного рынка формате. Покупатель через специальный терминал в магазине, на интернет-сайте компании или по телефону заказывает товар, на следующий день приходит за ним и расплачивается. Первые «Утконосы» появились в Зеленограде в 2002 году. Сегодня сеть насчитывает 160 магазинов. К концу 2007 года «Новый импульс» обещает довести их количество до 250. Данные о выручке компании не разглашаются.

НОВАХАУ

Чтобы сократить срок возврата инвестиций, компания «Новый импульс»:

- расширяет ассортимент своих магазинов за счет принципиально новых товарных категорий;
- занялась доставкой товаров на дом, чтобы уйти от имиджа магазинов для пенсионеров и привлечь людей со средним и выше среднего уровнем дохода;
- предложила использование своих логистических мощностей конкуренту — сети «Мосмарт».

РЫНОК

РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ является в России одним из наиболее динамичных. По данным самих ритейлеров, в 2006 году его объем превысил \$250 млрд (примерно на 12% больше, чем годом ранее).

На продовольственные товары приходится 46,1% продаж. Доля сетей в общем обороте продовольственной розницы выросла в 2006 году с 21% до 29%. Крупнейшие игроки по количеству точек — сети «Магнит» (свыше 1,5 тыс. магазинов), «Пятерочка» (более 750) и «Дикси» (более 320). Все они работают в формате дискаунтеров, то есть ориентируются на ту же аудиторию, что и «Утконос». Правда, несмотря на увеличение концентрации торговых сетей, степень обеспеченности магазинами современных форматов остается недостаточной даже в Москве, не говоря уже о региональных городах. По прогнозам экспертов, насыщение сегмента цивилизованного ритейла должно произойти к концу 2008 года. После этого рост рынка снизится примерно до 8% в год.

Из-за несовершенства компьютерных программ покупатель подчас получал неверно собранный заказ, а то и не получал его вовсе

Из-за несовершенства компьютерных программ покупатель подчас получал неверно собранный заказ, а то и не получал его вовсе. Так продолжалось до тех пор, пока компания не перешла на информационную систему SAP/R3 — а это случилось лишь в 2005 году. И это при том, что действительность подстегивала компанию к более активным действиям.

В конце 2002 года во время одного из своих традиционных субботних выездов мэр Москвы **Юрий Лужков** посетил магазин «Утконос». Градоначальник приятно удивился демократичным ценам. Поэтому уже в феврале 2003 года было принято постановление «О развитии в Москве системы торговли по предварительным заказам населения на примере опыта Зеленограда». Затем последовал конкурс на право реализации программы. Это была чистая формальность: два других кандидата

не имели ни опыта, ни практических наработок. В итоге компания «Новый импульс» заключила с правительством Москвы контракт, по которому к концу 2006 года должна была открыть более 400 магазинов с ассортиментом не менее 50 тыс. наименований. Кроме того, в течение 10 лет она обязалась поддерживать цены на 15–20% ниже среднего уровня по Москве (последний рассчитывается на основе данных Росстата). В обмен городские власти обещали выделить для сети необходимое количество нежилых помещений. «Новый импульс» брал их в аренду на пять лет с условием последующей пролонгации — по ценам более низким, чем на коммерческую недвижимость на вторичном рынке.

«Это серьезное подспорье, — считает директор по брендингу формата супермаркетов УК «Виктория» **Владимир Попик**. —

Moscow Business School
Leadership Energy

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

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

БОНУС-КОД 495138
СКИДКА 5%

119334, Россия, Москва, Ленинский проспект, 38А
телефон/факс: +7 (495) 234-90-02, www.mbschool.ru



Алексей Грицай хотел бы видеть в магазинах «Утконос» не только пенсионеров, но и обеспеченных людей

«По сравнению с любым другим розничным бизнесом „Утконос“ требовал безумных инвестиций. Речь идет о создании распределительного центра и информационной системы»

Сети, которые ищут помещения самостоятельно, должны создавать дирекции развития и широкие агентские сети для сбора информации. К тому же помещения, за которыми охотятся сети, давно приватизированы, и их владельцы устраивают настоящие аукционы, в ходе которых стоимость существенно вырастает. Цены, предлагаемые департаментом имущества Москвы, действительно «несколько ниже коммерческих на вторичном рынке».

С другой стороны, многие помещения, которые власти выделяли для «Утконоса», никак нельзя назвать лакомой недвижимостью. Ритейлеров широкого профиля интересуют в первую очередь торговые площадки от 400–500 кв. м, расположенные в проходных местах. Но, например, никак не будки теплоцентрали (недавно прошла информация, что правительство Москвы собирается поселить магазины «Утконоса» в помещениях ЦТП — центров подключения систем теплоснабжения к центральным городским системам Московской энергетической компании).

Между тем в обмен на покровительство города «Новый импульс» фактически взвалил на себя невыполнимые обязательства. За два года, к концу 2005-го, он открыл всего 10 магазинов, причем лишь один из них в пределах МКАД. Чтобы осуществить качественный скачок, компании требовались инвестиции — и гораздо большие, чем предполагалось вначале.

Дутый ассортимент

«ПО СРАВНЕНИЮ С ЛЮБЫМ ДРУГИМ розничным бизнесом „Утконос“ требовал безумных инвестиций. Речь идет о создании распределительного центра и информационной системы», — говорит управляющий партнер «Ритейлер групп» **Даниил Сомов**.

Полнофункциональная система SAP/R3 могла обойтись компании в несколько миллионов долларов. А гигантский распределительный центр в Южном Бутове, где должны были храниться товары, не поместившиеся на полках тесных магазинов, по оценкам экспертов, стоил \$225 млн. (Основным инвестором высту-

пали структуры, близкие к акционерам «Северсталь-групп», судя по тому, что помимо Сергея Разумова именно они на сегодняшний день являются крупнейшими акционерами «Нового импульса».) На эти средства можно было открыть по меньшей мере 10 гипермаркетов с торговой площадью 10 тыс. кв. м. Но ввод новой площадки дал мощный толчок развитию сети: к настоящему моменту «Утконос» разросся до 160 магазинов, и его ассортимент подскочил с 4,5 тыс. до 60 тыс. наименований. Сейчас годовая выручка среднего магазина по сети оценивается примерно в \$4,2 млн. Но при чистой рентабельности продуктового ритейла в среднем 6–7% инвестиции в распределительный центр вернутся лет через пять. Как считают эксперты, при текущей бизнес-модели «Утконоса» реальный срок возврата может достичь и 10 лет. Тогда как гипермаркеты могли бы окупиться года за два.

Руководство «Нового импульса» рассчитывает сократить срок возврата инвестиций за счет интенсивного открытия новых магазинов (склад в Бутове рассчитан на обслуживание до 250 «Утконосов»), а также добавления в ассортимент новых товарных групп. Например, мобильных телефонов.

Исполнительный вице-президент сети «Цифроград» **Владимир Пляко** уверен, что сотовый ритейл не займет существенной доли в общем обороте сети: «При продаже аппарата необходим грамотный консультант, который сможет рассказать о функциях телефона, помочь выбрать необходимую модель и объяснить, как ею пользоваться». У Алексея Грицай на этот счет свое мнение: «Вы пришли в специализированную сеть, рассмотрели интересующую модель, вам профессионально рассказали обо всех плюсах и минусах, потом вы пришли в „Утконос“ и купили дешево». Другое дело, что удешевляться «Утконосу» особо некуда. Ведь специализированные операторы работают с вендорами напрямую, а «Утконосу» из-за малых объемов продаж приходится закупать товар у оптовиков, то есть на 2–3% дороже.

Не менее спорным является и другое начинание ритейлера — торговля фармацевтикой. В общей сложности компания рассчитывает продавать 10 тыс. наименований лекарственных препаратов; ассортимент стандартной аптеки — 5–6 тыс. наименований. «Если „Утконос“ в своих 160 помещениях откроет 160 обычных аптек, то он сразу займет существенную

долю рынка, — признает генеральный директор аптечной сети А5 **Владимир Кинцурашвили**. — Но система заказа лекарств с отсрочкой смысла не имеет. Потому что когда человек заболел, он хочет прийти в аптеку и сразу получить нужное лекарство». «Вообще, покупка аптечных товаров через интернет не пользуется большой популярностью в России, — подливает масла в огонь генеральный директор аптечной сети „Ригла“ **Ольга Шелудченко**. — Многие потребители не доверяют качеству товаров, продаваемых через интернет. Чаше покупатели отдают предпочтение аптекам, где они могут купить товар гарантированного качества, проконсультироваться с фармацевтом и воспользоваться различными дополнительными услугами». Наконец, так же как и в случае с сотовым ритейлом, «Утконосу» вряд ли стоит рассчитывать на выгодные условия сотрудничества с фармдистрибуторами.

Новый путь

«УВЕЛИЧЕНИЕ АССОРТИМЕНТА им не поможет. „Утконос“ изначально мертворожденный проект, — еще более категоричен в своих оценках **Дмитрий Потапенко**, владелец продуктовых сетей „Продэко“ и „Гастрономчикъ“. — Они уже пять лет обещают, что вот-вот разовьются и тогда принесут прибыль. Но этого не происходит». Чтобы наконец порадовать инвесторов, «Утконосу», скорее всего, придется пересмотреть свою красивую концепцию. Ведь до сих пор он ориентировался на малообеспеченных и в первую очередь пожилых людей, чем отчасти и снискал расположение московских чиновников. Однако эта категория населения часто не отличается технической подкованностью, а потому скорее предпочитает более понятные магазины-дискаунтеры наподобие «Пятерочки», «Копейки» или «Дикси». Так что сегодня Алексей Грицай всерьез задается вопросом: «Что такое социальный проект? В магазине „Азбука вкуса“ бутылка коньяка может стоить 12 тыс. руб., а у нас такая же — 6600 руб. Этот магазин удобен как для людей со скромными доходами, которые имеют возможность приобрести товары по низким ценам, так и для обеспеченных, которые экономят время».

Чтобы сэкономить время обеспеченных граждан, компания вернулась к модели работы, отвергнутой в далеком 1999 году, а именно к доставке продуктов на дом. Теперь, когда число магазинов перевалило за сотню, это стало рентабельно, поскольку

«Если „Утконос“ в своих 160 помещениях откроет 160 обычных аптек, то сразу займет существенную долю рынка. Но система заказа лекарств с отсрочкой смысла не имеет»

ку возвести заказ можно не из центрального распределителя, а с небольшого склада, находящегося при каждом магазине. Стоимость услуги — 99 руб. Правда, удастся ли завоевать лояльность обеспеченных людей — большой вопрос. Для многих из них имидж ритейлера имеет не последнее значение, и не факт, что они захотят отовариваться в «магазине для пенсионеров».

Гораздо реальнее другой вариант развития событий. Логистический центр, отнявший у компании столько ресурсов, может сам по себе стать весьма доходным направлением бизнеса. В середине июня 2007 года «Утконос» и «Мосмарт» заключили соглашение о создании некоммерческого партнерства «Ника-ритейл» для эффективной работы с поставщиками. «Этот проект будет способствовать повышению рентабельности обеих сетей», —

скупо комментирует заместитель генерального директора компании «Мосмарт» **Семен Слуцкий**. По словам участников рынка, истинная суть соглашения в том, что «Утконос» передаст «Мосмарту» около 40% своих логистических мощностей. Ведь распределительный центр в Южном Бутове сегодня явно недозагружен.

С учетом того, что совокупная рентабельность логистического бизнеса оценивается сегодня в 25%, владельцы «Нового импульса» вполне могут переключиться на этот проект с утратившего первоначальную привлекательность «Утконоса». Не случайно «Новый импульс» планирует ввести в строй еще три крупных распределителя — гораздо больше, чем требует план развития сети. Под один из них, расположенный в Новокосине, компания уже завершает оформление земельного участка. **СФ**



55%
компаний в России
ГОТОВЫ использовать
легальное
программное
обеспечение*



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

* по данным опроса покупателей Softkey.ru

Реклама

НОМОС-БАНК И ЧЕШСКАЯ PPF GROUP РЕШИЛИ СОЗДАТЬ ПЕРВЫЙ НА РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ РЫНКЕ СОВМЕСТНЫЙ ХОЛДИНГ. УДАСТСЯ ЛИ ПАРТНЕРАМ «СКРЕСТИТЬ» КОРПОРАТИВНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС «НОМОСА» С ЧЕШСКИМ ОПЫТОМ ПОТРЕБКРЕДИТОВАНИЯ? **текст: Юлия Гордиенко**

Альянс с подстраховкой



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Председатель правления и один из акционеров Номос-банка **Дмитрий Соколов** не расстраивается из-за того, что «Номос» упустил лавры первого частного банка, решившегося на IPO. «Поддержание акций на публичном рынке — тяжелое бремя», — так он теперь говорит. Однако ход, на который взамен решились акционеры банка, столь же оригинален, сколь и рискован.

До сих пор иностранные банки с удовольствием приобретали доли в российских кредитных организациях или покупали их целиком. Societe Generale владеет 20-процентным пакетом акций Росбанка и имеет опцион на приобретение еще 30% акций за \$1,7 млрд, группа Raiffeisen проводит слияние с Импэксбанком, а бельгийская KBC Group приобрела 92,5% Абсолют банка за \$1 млрд. Однако совместных с зарубежными финансовыми организациями холдингов на российском банковском рынке пока не было. Если сделка «Номоса» с PPF Group будет завершена (пока стороны лишь подписали меморандум о партнерстве), она создаст прецедент. Хотя утверждать, что их примеру тут же последуют другие банки, было бы преждевременно: обстоятельства, подтолкнувшие игроков к странному союзу, весьма специфичны.

В детский сад

ПЕРВОГО ЗАЕМЩИКА «НОМОСА» по имени Паша Дмитрий Соколов помнит до сих пор. Настолько хорошо, что мог бы даже поставить ему памятник, подобный мемориалу в честь первого вкладчика Сбербанка **Николая Кристофари**, недавно установленному рядом с офисом этой государст-

Дмитрий Соколов верит, что альянс с PPF Group сделает банк более универсальным

венной организации. Останавливает Соколова только одно прискорбное обстоятельство: кредит Паша так и не вернул.

В смутном 1993-м старые знакомые из компании ИСТ предложили двум внешнеторговым работникам — самому Соколову и нынешнему главе Евразийского банка развития Игорю Финогонову — попробовать «торговать деньгами». Это проще, чем металлоконструкциями, рассудили друзья — и арендовали под банковский офис комнату в детском садике. Вскоре «детсадовцы» шагнули в корпоративный бизнес: более надежных, чем Паша, клиентов разыскивали акционеры группы ИСТ во главе с Александром Несисом — ходили по знакомым и оповещали их о том, что в компании завелся собственный банк. Помогли и связи возглавившего банк Игоря Финогонова, который, работая в Торгово-промышленной палате, одно время занимался военно-промышленным комплексом и был знаком с директорами многих оборонных предприятий. Также с помощью знакомых в числе клиентов появились предприятия системы Минатома.

За 14 лет своего существования «Номос» превратился из детсадовской игрушки в мощный корпоративный банк: по объему активов и размеру собственного капитала он уже несколько лет входит в двадцатку крупнейших российских банков, кредитуя клиентов в таких сферах, как ВПК, атомная энергетика и золотодобыча.

В узких кругах

ХОТЯ ПРИМЕРНО с 2002 года банк стал выходить на международные рынки займов и привлекать крупные синдицированные кредиты, громкого имени, которое стало бы известно широкой публике, он так и не приобрел. «„Номос“ всегда воспринимался как банк второго эшелона — очень устойчивый, но ничем не примечательный», — отмечает аналитик Альфа-банка Наталья Орлова. «Наверное, раньше нам было достаточно своего бизнеса, так что мы не уделяли должного внимания известности», — оправдывается Соколов.

Пока банк работал в основном на рынке корпоративного кредитования и проектного финансирования, отсутствие внятного имиджа не слишком мешало. Однако прошлой осенью в Номос-банке решили провести IPO. Сначала предполагалось разместиться в 2008 году, а позже и вовсе было решено идти на биржу сразу

Имени, известного широкой публике, «Номос» так и не нажил: он всегда воспринимался как банк второго эшелона — очень устойчивый, но ничем не примечательный

после ВТБ — летом 2007-го. Стать первым частным банком, проводившим IPO, — хороший способ обрести известность.

Предпродажные мероприятия стали заметны весной: к маю банк вполностью сократил состав правления, перерегистрировался из ЗАО в ОАО и оптимизировал структуру капитала. В частности, доли в банке приобрели его конечные бенефициары: Александр Несис (20%), Николай Добринов (15%) и Алексей Гудайтис (15%), а ООО «ИСТ-капитал» вышло из состава акционеров банка.

Несмотря на ставшую более прозрачной структуру, известность, которая ожидала банк после IPO, могла оказаться вовсе не того рода, на которую рассчитывали его акционеры. «После всех предыдущих сделок M&A стало понятно: только банк, обладающий развитой инфраструктурой и большим кредитным портфелем на рынке розничного кредитования, может быть оценен достаточно высоко, как, например, „Абсолют“», — поясняет аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко.

Развитой розницей «Номос» похвастаться не мог, хотя Соколов и старался позиционировать банк как универсальный. У Номос-банка сильные позиции на рынке корпоративного кредитования и проектного финансирования, он является одним из крупнейших операторов рынка ценных бумаг, а вот доля розничного бизнеса в его портфеле, по оценкам старшего аналитика компании «Русрейтинг» Юлии Архиповой, не превышает 3%. В такой ситуации, предрекали аналитики, за 20% акций банк смог бы выручить не более \$200–250 млн.

Кроме того, в отсутствие не только розницы, но и серьезной региональной сети (16 филиалов) «Номос» вряд ли мог рассчитывать на то, что им заинтересуется стратегический иностранный инвестор.

Чешские товарищи

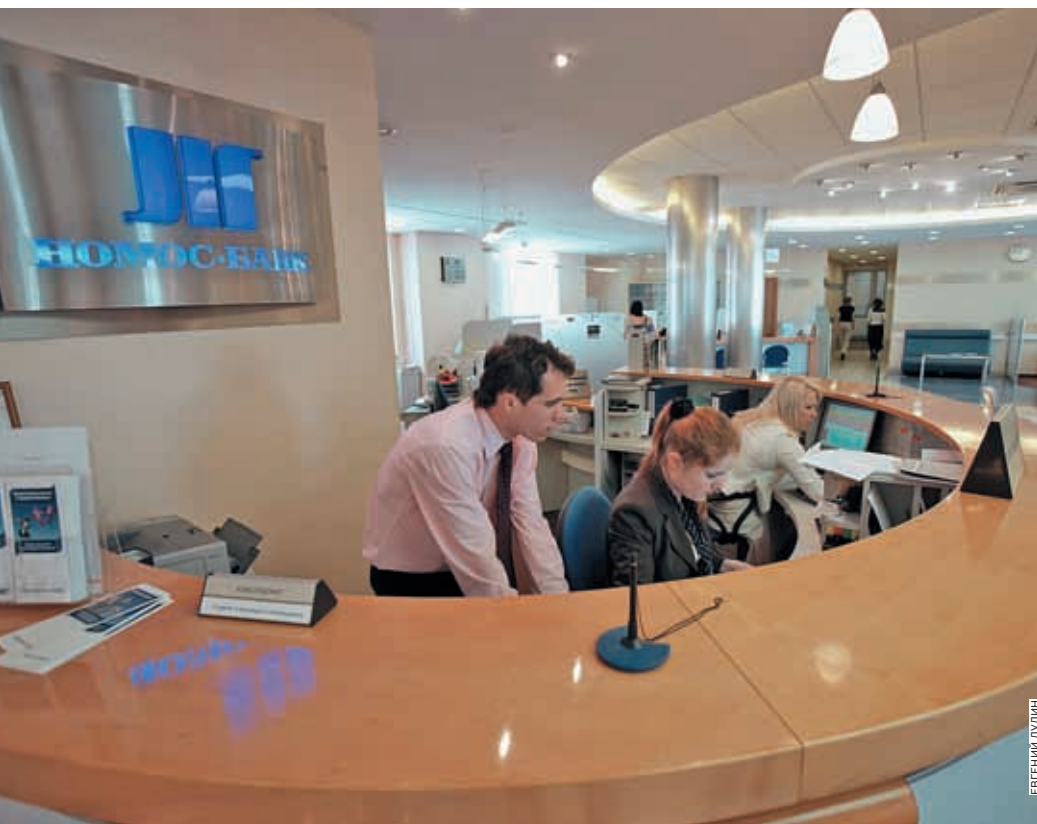
ОТГОВОРИТЬ от заведомо невыгодного IPO акционеров банка удалось консультанту — The Boston Consulting Group. Одновременно с объявлением о том, что публичное размещение откладывается «на неопределенный срок», в середине мая Но-

мос-банк подписал меморандум «о взаимопонимании с целью достижения стратегического партнерства» с чешской компанией PPF Group, у которой уже есть один российский актив — «Хоум кредит энд финанс банк» (ХКФБ), занимающий 22% рынка потребительского кредитования (второе место после «Русского стандарта»). Подписание договора должно привести к созданию универсальной банковской группы, которой владельцы Номос-банка должны передать свои акции, а PPF — акции ХКФБ. Взамен акционеры кредитных организаций получают доли в холдинге. Пропорции, в которых «Номос» и PPF будут владеть акциями новой компании, должны быть рассчитаны после аудита банков за первое полугодие — примерно в сентябре этого года. Однако, полагают аналитики, контролировать холдинг скорее всего будут чехи. Сделку планируется закрыть в четвертом квартале.

При этом в рамках холдинга банки продолжат самостоятельное развитие — условием сделки является неизменность как политики, так и состава менеджмента

ДОСЬЕ

НОМОС-БАНК был основан в 1993 году в интересах финансово-промышленной группы ИСТ. Сейчас входит в число 20 крупнейших российских банков, а также в список 700 крупнейших банков мира. Конечные бенефициары банка — несколько физических лиц, включая Александра Несиса (20%), Николая Добринова (15%), Алексея Гудайтиса (15%), Дмитрия Соколова и Игоря Финогонова (размер их долей не сообщается). На 1 января 2007 года активы банка по МСФО составили 109,5 млрд руб., кредитный портфель — 73,7 млрд руб., собственный капитал — 15,5 млрд руб. Чистая прибыль банка за 2006 год выросла более чем вдвое — до 2,3 млрд руб. PPF GROUP — международная финансовая группа со штаб-квартирой в Нидерландах. Специализируется на страховании, потребительском кредитовании и управлении активами. Основана в 1990 году. В 2006-м объем активов, находящихся под управлением группы, превысил \$10 млрд. ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК работает на российском рынке потребкредитования с 2002 года. Является членом Home Credit Group и входит в международную группу PPF. Активы банка по итогам первого квартала 2007 года составили 47,4 млрд руб., капитал — 10,2 млрд руб.



Зарплатные клиенты Номос-банка совсем не мешают специализирующемуся на потребкредитовании «Хоум кредиту»

Несмотря на более прозрачную структуру, известность, которая ожидала банк после IPO, могла оказаться вовсе не того рода, на которую рассчитывали акционеры

обеих организаций. Сферы деятельности Номос-банка и «Хоум кредита» практически не пересекаются, а потому объединять их — занятие рискованное и даже бессмысленное. «Не факт, что от интеграции они смогут выиграть в стоимости», — предупреждает генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА» **Михаил Матовников**.

Что же принесет сторонам этот «фиктивный брак»?

Интерес «Хоум кредита» к «Номосу» понятен: ХКФБ работает в самом массовом и самом рискованном сегменте банковского ритейла — на рынке потребкредитования, где доля невозвратов, по мнению экспертов, зашкаливает за 20–30%. При этом на рынке отмечают, что «Хоум кредит» лидирует по доле просроченной задолженности, правда, во многом из-за того, что полностью раскрывает данные, а не использует различные схемы для списания невозвратов. Соколов называет цифру 14%, но даже к таким показателям он

не привык: просрочка по кредитам в «Номосе» составляет 0,3%, а списаний безнадежных долгов и вовсе нет. Альянс с банком, который имеет устойчивый корпоративный бизнес, сложившийся круг клиентов и консервативную стратегию, — хороший способ компенсировать рискованный бизнес «Хоум кредита».

Немало выгоды может принести чешской стороне доступ к зарплатным клиентам «Номоса», которых сейчас насчитывается свыше 300 тыс., — лакомый кусок для банка, специализирующегося на потребкредитовании.

Розница с накладкой

ЕСЛИ ВЫГОДА PPF от альянса с «Номосом» более или менее понятна, то о российской стороне этого не скажешь. Да, ХКФБ может поделить опыт в потребительском кредитовании, которое хочет развивать Номос-банк. Но Соколов подступает к этому бизнесу не без опаски. «Психо-

НОУ-ХАУ

Номос-банк:

- оптимизировал структуру капитала, отказался от проведения IPO, заключив соглашение с чешской PPF Group о создании совместной универсальной банковской группы;
- наращивает розничное подразделение, развивая автокредитование и ипотеку;
- к 2008 году собирается довести свою филиальную сеть до 100 точек продаж.

Хоум кредит энд финанс банк:

- достиг второго места на рынке экспресс-кредитования;
- в порядке диверсификации рисков запустил программы ипотеки и автокредитования.

РЫНОК

СПРОС ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ на акции российских банков велик как никогда. Так, в ходе дополнительной эмиссии Сбербанк привлек \$8,8 млрд, а ВТБ за время IPO — около \$8 млрд, что стало крупнейшим в мире первичным размещением первой половины 2007 года. О планах проведения IPO заявляли «КИТ финансы», Газпромбанк, МДМ-банк и прямой конкурент «Номоса» банк «Зенит». Другой ближайший соперник — Промсвязьбанк, также игравший в основном на рынке корпоративного кредитования, сейчас активно развивает банковский ритейл. Между тем рынок потребительского кредитования переживает не лучшие времена. С 1 июля 2007 года ЦБ обязал банки раскрывать эффективные ставки по кредитам. Это серьезно ударит по банкам, специализирующимся на экспресс-кредитовании, — им придется либо снижать ставки, либо терять клиентов, объявляя реальные проценты. Многие игроки этого рынка, включая лидеров — «Хоум кредит», «Русский стандарт» и «Ренессанс Капитал», начинают переориентацию на менее рискованные сегменты ипотеки и автокредитования.

логия российского банкира, прошедшего через кризисы 1990-х, сформирована так, что он не привык к потерям. Мы на это так и не решились, — объясняет он. — Но сейчас приходит новый партнер, который обладает безусловными знаниями в этой области».

Главную же задачу «Номоса» — построение полноценной розницы — альянс с чехами пока не решает. Розничная сеть ХКФБ достаточно специфична: чаще всего кредитование происходит непосред-

венно в торговых сетях, собственных кредитно-кассовых офисов у ХКФБ лишь около 60 (у Росбанка, обладающего самой крупной в стране частной региональной сетью, примерно 600 точек обслуживания). Поэтому «Номосу» все же придется развивать филиальную сеть: до конца 2008 года он обещает довести число точек до ста.

Что касается ассортимента, то и тут действия «брачующихся» также не слишком согласованы. Стремясь снизить риски, ХКФБ, подобно другим банкам, специализирующимся на экспресс-кредитах, начал развивать автокредитование и ипотеку. В том же сегменте собирается играть и нарастающий ритейл «Номос». Пока договоренностей о том, как банки будут разводить дублирующие бизнесы, нет. «На базе „Номоса“ можно было бы развивать стандартный розничный бизнес, оставив ХКФБ сектор потребительского кредитования», — предполагает Матовников. Другие аналитики, напротив, предлагают поручить всю розницу «Хоум кредиту», оставив «Номосу» то, в чем он разбирается, — корпоративный бизнес. Сам Соколов высказывается категорично: «Пока я не готов передать ХКФБ ни одного сотрудника. Банк — очень психологичный и тонкий механизм, резкие движения тут неуместны».

В «Номосе» рассчитывают на помощь ХКФБ в «окучивании» многочисленных торговых сетей, с которыми тот работает, — российский партнер надеется предоставлять им кредиты как юридическим лицам. Однако, как замечает Юлия Архипова, в розничных сетях помимо ХКФБ работает множество других банков: «Если „Хоум кредит“ разместил своих сотрудников на территории какого-либо магазина, это еще не значит, что его владелец будет готов обслуживать свои счета у партнера ХКФБ». Кроме того, у большинства торговых сетей давно сложились отношения с кредитующими их банками, и «Номос» должен будет предложить более выгодные условия, чтобы их переманить. Кредитные точки ХКФБ в этом вряд ли помогут.

К новым IPO

ПОЖАЛУЙ, ЕДИНСТВЕННЫЙ существенный плюс для «Номоса» от союза с чехами — доступ к более дешевым денежным ресурсам. Конечно, на рынке заимствований «Номос» не новичок — в свое время, например, он оказался первым банком,

Сферы деятельности Номос-банка и «Хоум кредита» практически не пересекаются, а потому объединять их — занятие рискованное и даже бессмысленное

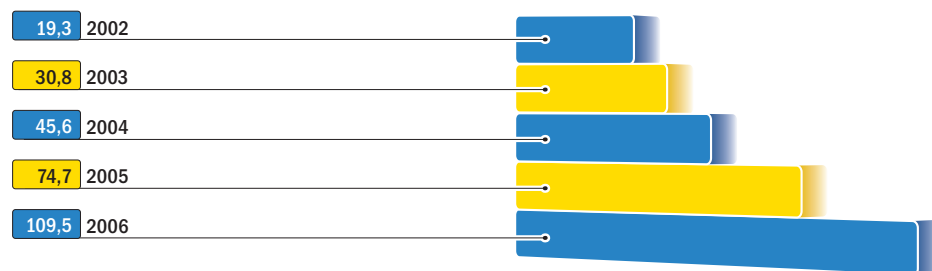
начавшим привлекать так называемые золотые синдикаты для нужд кредитующих им золотодобывающих компаний. Однако одно дело использовать эти деньги для перекредитования, получая прибыль, другое — пускать их на собственное развитие. «Номос-банку альянс с PPF может облегчить доступ к рынкам капитала, — считает аналитик Fitch Rating Алексей Кечко. — он сможет привлекать капитал от большего круга инвесторов, заинтересованных как в его корпоративном бизнесе, так и в розничном бизнесе „Хоум кредита“».

Впрочем, это отдаленная перспектива: пока банки только начинают обсуждать детали будущего взаимодействия. Инвестиционную привлекательность, обещает Дмитрий Соколов, новая структура обретет через полтора-два года. Председатель правления не исключает, что тогда-то холдинг сможет наконец выйти на IPO. «Если будет консолидированная отчетность по

МСФО, то у холдинга с хорошо диверсифицированными рисками намного больше возможностей, чем у банков по отдельности, — даже если „Номос“ все же станет универсальным», — говорит Юлия Архипова. «Крупный актив может быть интересен инвесторам, — рассуждает начальник отдела M&A МДМ-банка Олег Сенков. — С другой стороны, их может смутить, что он представляет собой два банка — розничный и корпоративный: как правило, инвесторы предпочитают так называемые монолайны».

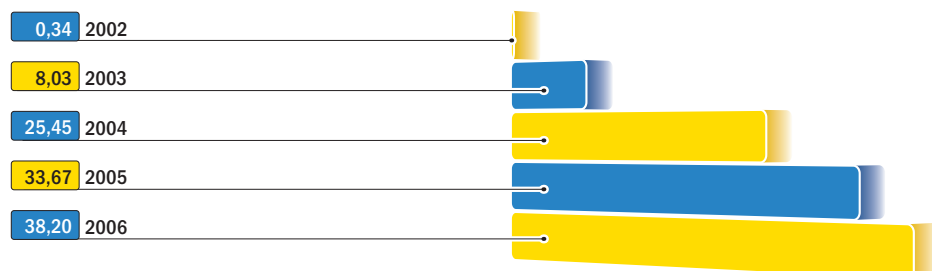
Пока же, говорят эксперты, создается ощущение, что альянс нужнее PPF и «Хоум кредиту» с их рискованным бизнесом и просроченными задолженностями, а вот Номос-банк вполне мог бы развивать розницу самостоятельно. И тут же добавляют: если банки так и не удастся привести к единому знаменателю, стороны расстанутся безболезненно. Альянс — очень удобная форма для «развода». **СФ**

Нарастание итогов динамика активов Номос-банка



Источник: ЦБ РФ, Номос-банк

Другой масштаб динамика активов Хоум кредит энд финанс банка



Источник: Хоум кредит энд финанс банк

МЛРД РУБ.

конкуренция

частная практика

Группа «Гута» и правительство Москвы создали на шоколадном рынке альянс, способный противостоять транснационалам. Теперь «Объединенные кондитеры» идут в наступление на сегмент, к которому иностранцы теряют вкус.

Лакомый кусок

текст: **Николай Гришин**



Если иностранные корпорации берутся за какой-нибудь сегмент российского FMCG-рынка, то делают это всерьез. К примеру, на рынке пива или сигарет независимые отечественные производители — среди аутсайдеров и довольствуются, как правило, узкими нишами.

В итоге на рынке пива совокупная доля российских компаний не превышает 10%, а крупнейший игрок с отечественным капиталом «Очаково» контролирует около 6% продаж. Другое дело шоколад. Несмотря на экспансию тройки крупнейших мировых корпораций — Nestle, Kraft Foods, Mars, лидирует на нем российская группа «Объединенные кондитеры» (73,7% принадлежит холдингу «Гута», 26,3% — правительству Москвы). Такое положение дел объясняется просто: «Гута» успела скупить самые привлекательные кондитерские активы в столице и в регионах, а столичные власти передали в холдинг свои пакеты акций крупных московских фабрик («Бабаевский», «Рот Фронт», «Красный Октябрь»). Альянс чиновников и холдинга с рейдерской хваткой оказался успешным — «Объединенные кондитеры» контролируют сейчас, по оценкам **СФ**, 22,5% рынка.

Шоколадный фронт

ЕЩЕ ТРИ-ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД отраслевые эксперты предрекали кондитерскому рынку «пивной» сценарий развития — каза-

лось, что иностранцы потеснят российских игроков с их непрозрачной акционерной структурой, устаревшими технологиями и слабым маркетингом. «Отечественные кондитерские компании с советских времен привыкли работать в условиях дефицита, поэтому не удосуживались развитием полноценных систем дистрибуции», — рассказывает коммерческий директор дистрибуторской компании «Ай-Си-Эс» **Алексей Ражба**. — До создания «Объединенных кондитеров» четкой системы продаж не было, невостребованные марки шли в нагрузку к популярным, в коммерческих отделах процветала коррупция».

Между тем российский рынок активно рос на 15–20% в год, привлекая крупнейших иностранных игроков. В 1995 году Nestle выкупила самарскую «Россию», а через три года — фабрики «Камская» (Пермь) и «Алтай» (Барнаул). Mars в 1996 году построил внушительный завод в подмосковном Ступине; годом позже своими мощностями обзавелись Cadbury — в Новгородской области и Stollwerck — во Владимирской (в 2002 году все европейские активы Stollwerck перекупила компания Kraft Foods). Наконец, в 2002 году инвестфонд Baring Vostok Capital Partners выкупил контрольный пакет кондитерского объединения «Сладко», а в начале 2005 года перепродал его норвежскому концерну Orkla.

Из крупных российских игроков «сладким» рынком заинтересовался лишь один холдинг — известная своими жесткими методами поглощения активов группа «Гута» (до 2003 года «Госинкор-холдинг»). С начала 2000-х годов компания принялась активно скупать небольшие кондитерские фабрики в регионах. К 2002 году она консолидировала контрольные пакеты Сормовской, Воронежской, Тульской, Биробиджанской и других кондитерских фабрик, а также трех крупнейших московских производителей: «Красный Октябрь», «Бабаевский», «Рот Фронт». По-

Крупные иностранные игроки резко снизили инвестиционную активность в кондитерской отрасли: Nestle и Kraft Foods развивают кофейный бизнес, а Mars инвестирует в производство кормов для животных

скольку миноритарными долями в московских фабриках владело правительство Москвы, «Гута» договорилась с ним о создании холдинга «Объединенные кондитеры», в который стороны внесли свои пакеты акций кондитерских компаний. Получился мощный, хотя и не очень эффективный конгломерат. «Наш холдинг состоялся как единая компания только пять лет назад. Он всего несколько лет занимается построением системы национальной дистрибуции, а транснациональные компании начали вести бизнес на нашем рынке 10–15 лет назад», — поясняет заместитель управляющего директора «Объединенных кондитеров» **Евгений Шилов**.

До недавнего времени холдинг разрастался за счет того, что московские власти акционировали кондитерские ГУПы и передавали их на баланс «Объединенных кондитеров». Теперь стратегия может измениться. В мае 2007 года холдинг привлек дебютный облигационный заем на 3 млрд руб., а уже в июне выкупил компанию «Русский шоколад» (эксперты оценили сделку в \$100–150 млн). Если раньше «Объединенные кондитеры» делали ставку на старые советские брэнды «Аленка», «Бабаевский», «Вдохновение», которые выпускали на своих региональных и московских мощностях, то теперь вторгаются в новую нишу: «Русский шоколад» занимает 17,8% рынка в сегменте пористых плиток (у лидера сегмента Nestle 18,7%). «Мы хотим быть лидерами практически во всех категориях», — скромно отмечает Евгений Шилов.

Лидер поневоле

НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО КОМПАНИИ удастся реализовать свои амбициозные планы, ведь для иностранцев шоколадный рынок уже не так интересен, как пять-семь лет назад. Темпы его роста замедляются — если в 2002 году, по данным ACNielsen, рынок в натуральном выражении вырос на 8,8%, то в 2006 году всего на 2%. «По объемам потребления шоколада на душу населения мы уже опережаем средние показатели по Восточной Европе», — отмечает замруководителя аналитической службы «Бизнес Аналитики» **Снежана Равлюк**.

Единственным оазисом на шоколадном рынке является премиальный сегмент: по данным ACNielsen, продажи кондитерских изделий по цене от 390 руб. за килограмм в рознице в 2006 году выросли на 7% в объеме и на 16% — в денежном выражении. Впрочем, некоторым производителям удалось побить и эти рекорды. «Премиальная марка „Коркунов“ увеличила продажи за прошлый год почти на 40%, а у итальянской компании Феттего продажи в столичном регионе взлетели на 60%», — говорит Алексей Ражба. Компания Wrigley даже не побоялась впервые за свою более чем вековую историю войти в шоколадный бизнес, купив в начале 2007 года российскую Одинцовскую кондитерскую фабрику, выпускающую конфеты «Коркунов».

С этой точки зрения странной выглядит стратегия Alfred Ritter в России. В 2004 году компания арендовала на 49 лет земельный участок в Чеховском районе Московской области и объявила о планах построить там за \$70 млн шоколадную фабрику проектной мощностью 15 тыс. тонн. Однако в июне 2007 года выяснилось, что немцы не только не начали строить завод в Подмоскovie, но и не собираются этого делать, по крайней мере в ближайшие два года. По мнению управляющего партнера консалтинговой компании «Дельта менеджмент» **Дмитрия Добровольского**, менеджеры Alfred Ritter скорректировали свои планы из-за изменения конъюнктуры рынка. И действительно, компания сейчас продает в России около 6 тыс. тонн шоколада, что явно недостаточно для полноценной загрузки фабрики.

Демарш Alfred Ritter иллюстрирует скорее другую тенденцию — большинство крупных иностранных игроков резко снизили инвестиционную активность в кондитерской отрасли: Nestle и Kraft Foods активно развивают кофейный бизнес, а Mars инвестирует в производство кормов для животных.

В таких условиях «Гута» со своими «Объединенными кондитерами» имеет все шансы закрепиться в статусе лидера рынка. Но «Гута» никак не похожа на профильного инвестора. По мнению опрошенных **СФ** участников рынка, группа изначально не инвестировала в кондитерскую отрасль для последующей перепродажи холдинга иностранцам. «Получив контроль над „Объединенными кондитерами“, любой западный игрок уходит в отрыв от конкурентов — у компании есть очень сильные и раскрученные брэнды», — объясняет аналитик ФК «Открытие» **Ирина Яроцкая**. — Ее стоимость может составить \$1,3–1,5 млрд». Правда, иностранцы по упомянутым выше причинам вряд ли раскошелятся на такую сумму, так что у группы «Гута» есть все шансы и дальше оставаться лидером на шоколадном рынке.

1 кг шоколадных плиток съедает за год россиянин. В странах Западной Европы этот показатель в 2–2,5 раза выше

Развесные конфеты — основа бизнеса «Объединенных кондитеров», но сейчас в компании положили глаз и на шоколадные плитки



KEYSTONE/PHOTAS

После бурного вторжения на российский рынок Nestle решила передохнуть



DPA/PHOTAS

«Объединенные кондитеры»

Скупив 14 кондитерских фабрик и наладив на них выпуск известных еще с советских времен марок шоколада, группа «Гута» опередила иностранцев.

Доля рынка в 2005 году*: 22,2%

Доля рынка в 2006 году**: 22,5%

Стратегия: компания стремится стать лидером практически во всех сегментах рынка. Сейчас ее позиции наиболее сильны в нише развесных конфет, однако их продажи снижаются. Для проникновения на высокомаржинальный сегмент плиточного шоколада «Объединенные кондитеры» выкупили компанию «Русский шоколад».

Тактика: холдинг запустил производство популярных брендов «Аленка», «Вдохновение», «Бабаевский» на собственных фабриках в регионах; при этом региональные производители сохранили часть своего локального ассортимента. Компания создает единую систему дистрибуции по образцу западных игроков. В Москве, Подмоскowie и Екатеринбурге созданы единые торговые площадки, выполняющие функцию распределительных центров.

Проблемы: холдингу предстоит переместить производство «Красного Октября» на территорию «Бабаевского».

Результат: за прошлый год оборот компании вырос на 14,5% и достиг 20,6 млрд руб. «Объединенные кондитеры» обошли Nestle в сегменте конфет в подарочных упаковках.

Новые цели: усиление экспортного направления. Если в 2006 году экспорт принес компании \$15,6 млн, то в 2007-м, по планам, должен вырасти до \$20 млн.

* данные «Бизнес Аналитики»

** расчеты СФ на основе данных «Бизнес Аналитики»

Nestle

Компания первой из крупных иностранных игроков вышла на российский шоколадный рынок, благодаря чему сумела обойти своего заклятого конкурента Kraft Foods.

Доля рынка в 2005 году*: 11,9%

Доля рынка в 2006 году**: 12,4%

Стратегия: транснациональный холдинг быстро стартовал и до создания «Объединенных кондитеров» был безоговорочным лидером на рынке. Однако сейчас эпоха поглощений и бурный рост на шоколадном рынке у Nestle закончились. Зато компания строит завод по производству растворимого кофе в Краснодарском крае и фабрику кормов для животных в Калужской области. Из \$50 млн российских инвестиций Nestle в 2006 году лишь \$10 млн были направлены на развитие кондитерских мощностей. Между тем предприятия нуждаются в модернизации — в отличие от Kraft Foods или Mars, у Nestle в России нет фабрик, построенных недавно с нуля.

Тактика: ассортиментная матрица Nestle во многом напоминает предложение «Объединенных кондитеров» — неплохие позиции в развесном и упакованном шоколаде. Однако при этом у компании есть сильная марка «Шок» в маргинальном сегменте батончиков.

Проблемы: практически во всех сегментах рынка компания занимает лишь вторую позицию.

Результат: у Nestle самый сбалансированный из крупных игроков ассортимент.

Новые цели: если до недавнего времени основной целью холдинга было наращивание рыночной доли, то сейчас на первый план выходит рост прибыли.

\$300 млн заплатила за 80% акций Одинцовской фабрики компания Wrigley — это абсолютный рекорд для отечественных кондитерских компаний

Попытки Mars внести разнообразие в ассортимент до недавнего времени проваливались

Выкупив европейский бизнес Stollwerck, Kraft Foods быстро нашла путь к сердцам российских сладкоежек



DPA/PHOTAS



BILDERBERG/PHOTAS

Mars

Компания вырвалась в лидеры рынка благодаря современному производству и узкой специализации. Теперь она пытается диверсифицировать свой ассортимент.

Доля рынка в 2005 году*: 9,4%

Доля рынка в 2006 году:** 9,4%

Стратегия: в отличие от Nestle компания не стала покупать российские кондитерские фабрики, а построила в 1996 году свой завод под Москвой. Изначально Mars сделала ставку всего на один сегмент рынка — шоколадные батончики.

Тактика: Mars лидирует среди кондитеров по объему рекламного бюджета (согласно данным АКАР, в 2006 году она потратила в ATL \$61 млн). По мнению коммерческого директора дистрибуторской компании «Ай-Си-Эс» Алексея Ражбы, Mars на первом месте и по широте дистрибуции — по некоторым оценкам, на компанию работает несколько тысяч торговых представителей. Неудивительно, что марки Mars, Snickers, Bounty не просто среди лидеров по популярности, но и представлены практически в любом киоске.

Проблемы: компании не удалось закрепиться в нише развесных конфет. В 2000 году Mars специально для российского рынка разработала марку «Держава», но продажи не пошли (участники рынка списали провал на проблемы с позиционированием), а в 2003 году производство было свернуто.

Результат: по данным «Бизнес Аналитики», компания контролирует 65,1% рынка шоколадных батончиков.

Новые цели: закрепиться в сегменте премиального плиточного шоколада. Недавно компания начала производство плиток под маркой Dove, которые импортировала в Россию еще в начале 1990-х годов.

Kraft Foods

Компания №2 на мировом рынке продуктов питания познакомилась с российскими сладкоежками позднее других игроков и теперь ей приходится выступать в роли догоняющего.

Доля рынка в 2005 году*: 7,8%

Доля рынка в 2006 году:** 8,3%

Стратегия: с начала 1990-х годов Kraft Foods лишь импортировала в Россию кофе и чипсы через независимых дистрибуторов. Однако в 2002 году холдинг выкупил весь европейский бизнес компании Stollwerck, в том числе и недавно построенную шоколадную фабрику в Покрове Владимирской области. Помимо известного бренда Alpen Gold (российский лидер в сегменте молочного плиточного шоколада с долей рынка 26%), Kraft Foods получила в нагрузку еще и масштабную сеть из 126 дистрибуторов по всей России.

Тактика: компания активно экспериментирует со вкусами и с видами упаковки, пытаясь расширить аудиторию бренда Alpen Gold. К примеру, недавно она выпустила эти плитки со вкусом бренди и апельсина. Инновацией стала и упаковка flow-pack, которую обычно используют для батончиков, а не плиток. Два года назад компания приступила к покорению премиального сегмента плиток с популярной в Европе маркой Milka.

Проблемы: компания активнее развивается на других рынках и, похоже, отдала приоритет кофейному направлению. К примеру, недавно Kraft Foods вложила \$100 млн в фабрику по производству кофе в Ленинградской области.

Результат: лидерство в сегменте плиточного шоколада с долей 29,5% (данные «Бизнес Аналитики»).

Новые цели: догнать и перегнать Nestle. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с36
деньги под ногами → с38
мысли → с39
методы → с40
своя игра → с41

3М — одна из самых инновационных компаний мира. Кроме изобретения новых продуктов и творческого освоения бюджета на исследования, превышающего \$1 млрд, здесь придумали еще и инновационный способ коммерциализации идей.

Упаковщики инноваций

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
роман годунов

В адресе компании 3М указано: Сент-Пол, Миннесота. Сент-Пол — город-фантом. Притулившийся к миллионному Миннеаполису, он что-то вроде подмосковных Мытищ или Бутова. Если, конечно, в Америке возможна такая штука, как Бутово.

Вместо спальных районов и массовой застройки — территория, поставленная центральному офису 3М рабочую силу, — классическая одноэтажная Америка. Гигантские хайвеи и домики, подозрительно похожие на «садовые, щитовые» с обязательными лужайками. Как правило, две машины перед домом, одна из которых грузовичок.

Миннесота — штат, расположившийся примерно на равном расстоянии от Восточного и Западного побережий. Он приклеился к северной границе США, недалеко от Канады, его называют страной десяти тысяч озер, а один из самых популярных местных сувениров — магнит на холодильник с огромным комаром и подписью «Помни о Миннесоте». Здесь начинается река Миссисипи, а в аэропорту на демонстрационных стендах автосалонов места машин занимают катера и байдарки.

3М — главный работодатель здешних мест. В более чем 30 корпусах того, что принято называть штаб-квартирой, работают около 7 тыс. человек. Эта штаб-квартира — сама по себе город. Больше века назад пять предпринимателей поддались ажиотажу «золотой лихорадки», но вместо золота нашли лишь породу, которая стала сырьем для производства абразивных материалов, знакомых нам по наждачке и точильным кругам. В 1910 году компания Minnesota Mining and Manufacturing Co. (3М) переехала в Сент-Пол, а в 1925-м молодой лаборант компании **Ричард Дрю** создал первую клейкую ленту, получившую название «скотч». Просидев больше века в стране десяти тысяч озер, 3М по сей день остается одной из самых инновационных компаний мира. Для этого у нее имеется оригинальная технология.

В шлюзе

СКОТЧ 1931 ГОДА похож на индукционную катушку. А скотчи, выпущенные в 1932-м и 1935-м, мало чем отличаются от современных. Мы — в музее инноваций 3М. Дорога сюда идет через шлюзовую систему со светящимися синим неоном стенами.







3М следит за тем, чтобы у компании не осталось ни одного неохваченного регионального рынка

— Нам нужно обязательно закрыть двери,— говорит **Коллин Харрис**, наш корпоративный экскурсовод. Мне это напоминает коридор перед суперкомпьютером в подземелье корпорации Umbrella, если вы, конечно, смотрели «Обитель зла». Там, где бойцов спецназа разрезали на мелкие кусочки лучи защитной системы. У нас лучи тоже появляются. Но вместо требований отдать вирус нам рассказывают о корпоративной миссии компании, где слово «инновации» повторяется чуть ли не чаще, чем все остальные, включая предлоги и междометия.

— Это специальная пленка, при проекции на которую возникает полная иллюзия того, что мы имеем дело с телевизионным экраном,— объясняет Колин Харрис.— Она создает впечатление, будто изображение формируется не вне, а внутри стен. На самом деле это просто проекция. Ощущение, точно имеешь дело с гигантским телевизором, только клеится она почти как обои.

Пройдя шлюзовую систему, мы попадаем в луна-парк.

Выставка достижений

ИННОВАЦИОННЫЙ ЦЕНТР КОМПАНИИ сдан в эксплуатацию всего несколько месяцев назад. Он окружен не до конца закатанными газонными коврами и заботливо высаженной осокой. На этой траве удобно валяться, правда, никто из персонала этого не делает. В смысле, мы за этим занятием никого не видим. Хотя, признаться, в этом гигантском комплексе из стекла и легких конструкций мы вообще мало кого видим.

Мы — делегация журналистов, прибывшая знакомиться с тем, как работает сердце компании, сделавшей инновации своим фетишем. Сердце работало спокойно, даже расслабленно.

Если сбежать с презентаций и прогуляться по зданию, поражаешься количеству конференц-залов, комнат переговоров, холлов и закутков с расставленной мебелью, подключенными компьютерами и выключенным светом.

— А где люди? — спрашиваю я у представителя 3М.— Почему пусто?

— Работают,— уклончиво отвечает он.

Инновационный центр не место, где творятся инновации. Это место, где они демонстрируются. Появился он вот по какой причине. Каждое подразделение 3М имеет свои лаборатории. При каждой из них есть демонстрационные стенды, в которых клиентам всегда смогут показать новый продукт или перспективную технологию. Посмотрел RFID-датчики в центре мониторинга и безопасности, сел в автобус, проехал несколько километров, познакомился с принципом работы энергосберегающих технологий в центре электротехнических решений. В городе 3М более 30 гигантских корпусов. Теперь 3М собрала все свои продукты вместе.

— Сколько их у вас всего? — спрашиваю у вице-президента по международным операциям **Инге Тулина**.

— Это очень хороший вопрос,— радуется он.— Мы как-то даже специально взялись подсчитать. Получилось что-то около 50 тыс., если учитывать все line extension.

Сегодня у 3М около 40 ключевых подразделений, чьи технологии в компании называют платформами, и 60 географических (локальных) компаний. Откуда же берется такой ассортимент?

Только на одной технологии многоцветного клея, на которой основан знаменитый продукт 3M Post-it, сделаны сотни продуктов. В самых разных сферах — от безопасности дорожного движения до офисных товаров — можно встретить поляризационные пленки. Принцип создания новых продуктов в 3M прост до гениальности: нужно приложить изобретенную технологию ко всем продуктовым рынкам, а все сделанные на ее базе продукты — ко всем территориальным. От возникающего в результате мультипликатора кружится голова.

Апгрейд компании

ЗАДАЧА ИНГЕ ТУЛИНА — следить за тем, чтобы у 3M не осталось ни одного неохваченного регионального рынка, а каждый захваченный региональный плацдарм органично развивался в двух специфических координатных осях. В вертикальной (организационное становление) компания должна преодолеть путь из трех шагов: sales & marketing, manufacturing и labs. То есть сначала выйти на рынок с офисом, занимающимся изучением рынка и организацией сбыта, затем наладить производство и, наконец, разработки. А в горизонтальной (продуктовой) оси необходимо обеспечить максимальную представленность технологий 3M.

Поднимите развитие территории с первого уровня на второй и запустите там вместо трех продуктовых подразделений шесть. Тут же получите кратный рост оборота и прибыли. Немного напоминает компьютерные игры. Проведем апгрейд замка и построим новую лесопилку. На международные операции у 3M приходится более 60% оборота. И этот показатель будет только расти. По прогнозам 3M, доля международных рынков в ее обороте в 2011 году составит более 70%.

Инге Тулин, швед по национальности, не так давно возглавлял офис российской 3M. В наследство своему британскому преемнику **Тони Стоуксу** он оставил задачу по строительству завода и поднятию статуса местного представительства с первого уровня на второй. Российский замок апгрейд прошел успешно. В прошлом году компания ввела в строй сервисно-технический центр — смесь лаборатории и демонстрационной площадки, миниатюрный аналог инновационного центра в Сент-Поле. Осенью этого года войдет в строй завод в подмосковном Волоколамске. Его первая очередь запустит в производство продукцию в трех товарных категориях: защита от коррозии, средства индивидуальной защиты и товары для дома и офиса. Планы о запуске других товарных групп компания пока не разглашает, но очевидно, что за этим дело не станет. Потому что именно так капитализируются инновации.

Творческий прорыв

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ФИЛЬМ о компании 3M начинается с вопроса: «How to innovate?» Отличный вопрос. На него нам должен ответить **Эндрю Оудеркирк**, ведущий научный сотрудник 3M.

— Что было первым изобретением в истории человечества? — спрашивает он. Идеи про огонь и колесо им отвергнуты.

— Камень, — утверждает Эндрю. — Древний человек обнаружил камень оригинальной формы, а затем стал инвестировать свои ресурсы — время и смекалку — для поиска новых камней.

В 3M говорят о трех видах инноваций — прорывных, ассоциативных и эволюционных. Прорывная инновация в поня-

Принцип создания новых продуктов в 3M прост до гениальности: нужно приложить изобретенную технологию ко всем продуктовым рынкам, а все сделанные на ее базе продукты — ко всем территориальным

тийной системе 3M вполне соответствует философии, описанной **Клейтоном Кристенсеном** в «Дилемме инноватора», только без трагизма. Прорывная инновация по 3M — это, как правило, простая идея, вызывающая шквал идей-последователей, причем по всем направлениям. «Инновации на 360 градусов», — поясняет Оудеркирк.

Такой инновацией стал, например, транзистор, изобретение которого создало индустрию полупроводников. А для 3M это могут быть и крохотные зубчики наждачной бумаги, напоминающие слишком правильные пирамидки. Зубчики позволяют как производить самозатачивающуюся наждачную бумагу, так и превращать дорожные знаки в безбликовые, светящиеся в темноте экраны. От адгезивов до оптики, от проминструмента до безопасности дорожного движения. Маленькие пирамидки путешествуют от подразделения к подразделению, от продуктового портфеля к портфелю, повышая капитализацию идеи.

С ассоциативными и сопутствующими инновациями все гораздо проще. Вы смотрите на новую идею, и вам тут же приходят на ум новые. Просто модифицируете старые. «Только несколько процентов из предлагаемых на рассмотрение идей оказываются революционными, — рассказывает Оудеркирк. — Около 15% — ассоциативные. Остальные — эволюционные».

— А сколько их всего должно быть, чтобы получить подобные пропорции?

— Несколько сотен идей в месяц. Вы бы видели те списки идей, которые набрасываются за время мозгового штурма!

«Исследования — это трансформация денег в знания», — считают в компании. Чтобы сделать процесс наиболее эффективным, в 3M говорят о «языке инноваций» как способе управления процессом. Каждому процессу нужны правила игры, а значит, и свой понятийный аппарат.



Никто лучше увлеченных сотрудников не обратит клиента в свою веру

За один хороший мозговой штурм у тебя может лежать на столе до 700 идей. Другое дело отобрать из них те, что достойны финансирования на дальнейшие разработки „

Все дело в волшебных пузырьках

— ЭТО СТЕКЛЯННЫЕ ШАРИКИ,— начинает рассказ Майк Стерковски, руководитель проектов в департаменте Oil & Gas Business, удивительно похожий на Дитера Болену из группы Modern Talking, трясая перед нашими лицами колбой со странной вроде бы пылью.

— Раньше нефть залегала неглубоко,— продолжает он.— Теперь ее все чаще приходится добывать с 3 тыс. м и более. Насосы, которые смогли бы ее выкачивать с таких глубин, стоят очень дорого. Поэтому мы придумали специальные стеклянные шарики, которые сами выглатывают нефть из скважин.

Честно говоря, как работают эти шарики и почему они облегчают добычу нефти, я так и не понял. Как, мне показалось, и мои коллеги. Еще про волшебные шарики стало известно то, что если их добавить, скажем, в цемент, то он становится легче воды, а с конструкциями, изготовленными из него, проще управляться.

Но вот Майк пенит керосин в огромном миксере (керосин и правда превращается в пену), затем показывает, как с помощью этой пыли грязь становится легче, а нефть без

проблем поднимается со дна бурительных скважин.

Затем нам демонстрируют пленки, обладающие уникальными тепло- и светопроводными свойствами, материалы для зубных протезов, умеющие самостоятельно наращиваться, и наконец кто-то достает из кармана стальную шайбу, чтобы показать ее сечение. Это кусок кабеля, способный передавать напряжение в линиях электропередачи с меньшими потерями, он обходится меньшим количеством опор. Интересно, они всегда носят шайбу с собой?

— За один хороший мозговой штурм у тебя может лежать на столе до 700 идей,— признается Эндрю Оудеркирк.— Другое дело отобрать из них те, что достойны финансирования на дальнейшие разработки из фондов компании.

Шоу в лабораториях — продолжение креативного луна-парка, который строит у себя компания 3М. Никто лучше увлеченных сотрудников не обратит клиента в свою веру. И вот мы уже крутим рукоятки каких-то насосов и слушаем через стетоскоп шорохи в трубах, имитирующих нефтяные скважины. А также радуемся фантастическим показателям, которыми обладают так до конца и не понятые нами изобретения.

3М тасует технологии как карты. Переупаковать апробированную технологию, адаптировать ее для нужд нового рынка дешевле, чем изобретать с нуля. Соответственно, чем больше у тебя площадок, тем больше количество приложений.

Расширение вселенной

«WE ARE IN BUSINESS, NOT IN UNIVERSITY», — полагает Эндрю Оудеркирк. И все же 3М очень похожа на университет. Огромные корпуса лабораторий, щедрое финансирование исследований — за последний год оно выросло на 20% и достигло \$1,2 млрд. Увлеченные люди, проекты, научные форумы, призы на шкафчиках...

«У вас есть только одна возможность эффективно делиться технологиями — делать это через network», — уверен **Френд Поленски**.

Мистер Поленски сделал, как выражается корпоративное издание 3М Stemwinder, полный круг. Придя в компанию доктором наук в области органической химии и присоединившись к центральной исследовательской лаборатории в Сент-Поле 30 лет назад, он прошел практически все R&D-структуры компа-

нии, возглавлял ряд бизнес-подразделений. Теперь он вернулся к своим R&D-корням, став СТО и исполнительным вице-президентом по R&D. Сегодня главная идея Поленски — центральная роль лабораторий в росте компании.

«Наша задача — разрабатывать и превращать технологии в продукты, что поддерживает рост стратегических направлений компании», — рассуждает он. В 3М много технологий. Цель — максимально полно связать эти технологии с рынками, их многообещающие рыночные возможности с клиентами. Этим и занимается каждый сотрудник инновационной компании.

«Инновации, магия и воображение не рождаются исключительно в лаборатории. Они также приходят, когда кто-нибудь говорит: „Я знаю свой рынок, и если ты можешь сделать X, я знаю, что смогу это продать“, — высказывает свое мнение Поленски. — Успех требует не только передовых технологий, но и глубокого знания и понимания рынка. Вся наша история — это история расширения инноваций». **СФ**

**ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы**

Простая история непростого предпринимателя

В своей первой книге «Чичваркин Е... гений. Если из 100 раз тебя посылают 99...» журналист Максим Котин рассказывает об одном из самых эксцентричных отечественных предпринимателей — владельце компании «Евросеть» Евгении Чичваркине



Коммерсантъ 

Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com и www.ozon.ru

Поиски альтернативных источников энергии заставляют изобретателей придумывать самые невероятные вещи, чтобы получить тепло.

текст: Анастасия Джмухадзе



Китайский фермер из провинции Шэньси пока только ищет тех, кто мог бы спонсировать и запускать в производство обогреватель на основе его идеи. Сейчас на крыше бани установлена система из 66 обычных зеленых бутылок из-под пива, по которым медленно проходит вода. Перетекая из одной бутылки в другую, она успевает нагреться на солнце достаточно для того, чтобы можно было мыться.

Затрат такой солнечный водонагреватель не требует практически никаких, только придется для начала выпить довольно много пива. Идею изобретателя уже повторили десять его односельчан.

Коммунальная контора «Фонда Либенау» в поселке Мекенбойерн (Германия) представила специальную печь, которая может перерабатывать памперсы в тепло. Фонд объединяет большое число предприятий в Германии, Австрии и Швейцарии, там работает почти 5 тыс. сотрудников, готовых, в частности, собирать использованные памперсы, чтобы экономить природные ресурсы. Установка сжигает в год около 5 тыс. тонн бумажного мусора. Подана заявка на патент, но изобретение уже доказало свою эффективность: более 40 окрестных детских домов и больниц поставляют для экопечи «топливо».

Экономия составила более 350 тыс. евро: кроме того что не приходится платить за отопление, еще и не надо отдавать деньги за вывоз и утилизацию 2 млн памперсов в год. Как оказалось, самое сложное — получить разрешение на использование необычной печи, потому что в ЕС памперсы нигде не фигурируют как потенциальное топливо. Теперь производитель комплекса совместно с фондом собирается не только добиться изменения закона, но и выйти со своим изобретением на общеевропейский рынок. □

Родственные связи

Англичане не ограничиваются призывом «Позвоните родителям» в социальной рекламе, а подкрепляют его делом.

Недавно американское отделение креативного бутика Mother, основанного в Великобритании, предложило необычный товар: искусственную пуповину. MaternaCord — это длинный силиконовый шнур с присосками по обеим сторонам, имитирующий обычную пуповину. По замыслу авторов, такой подарок символизирует духовную связь с матерью и становится символом любви и взаимопонимания. В проморолике предлагается кататься на велосипедах, заниматься йогой и даже ужинать в ресторане вместе с мамой — и при этом быть в буквальном смысле связанным с ней пуповиной. Насколько высок спрос на экзотичный предмет, компания Mother не сообщает. □



Послать с комфортом

В немецких отделениях компании DHL, одного из крупнейших в мире перевозчиков, решили упростить процедуру оформления посылок.

Ноу-хау элементарно и удивляет скорее тем, почему никто не додумался до такого решения раньше. Небольшие наклейки, в которые вписывается адрес, становятся и «документом», подтверждающим оплату, — как почтовая марка. Пока нововведение распространяется на грузы до 2 кг и размером не более 60 x 30 x 15 см. Купить три наклейки-оплаты можно в любом почтовом отделении или представительстве DHL за 11,70 евро. После этого вы сами клеите марку на посылку и просто оставляете ее в отделении. Пока таким образом можно отправлять груз только в пределах страны, но, как считают представители компании, практика будет расширяться. □



Личный консультант по стилю или шопинг-гид экономят время и помогают выбрать одежду, но их услуги не всем по карману. Специально для тех, кто хочет тратить на шопинг минимум средств и усилий и не разочароваться, создают проекты, где эти проблемы решает электроника. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Виртуальная примерка



За создание виртуальной примерочной взялась компания myShape, предлагающая не только выбирать размер, но и формировать образ по типу фигуры

Покупателю не требуется раздеваться: специальный сканер считывает параметры фигуры, после чего выдает распечатку с размерами и рекомендациями

ключевые измерения, можно создать свой личный образ, а в «личном магазине» окажутся только нужные товары.

Луиза Вэнниер, исполнительный директор компании myShape, рассказывает, что для создания базы данных они в течение пяти месяцев сняли мерки с более чем 20 тыс. женщин. Зато теперь точно знают, как и кого одевать. Forrester Research, правда, предполагает, что массового покупателя myShape удастся привлечь только когда они упростят систему измерений. По словам аналитиков, «компания пока опережает свое время».

С задачей упрощения справилась компания Intellifit, сделавшая офлайн-виртуальные примерочные кабинки. Прозрачные помещения, чем-то напоминающие душевые, стоят уже в 12 магазинах Америки. Покупателю там не требуется раздеваться: специальный сканер считывает параметры фигуры, после чего выдает распечатку с размерами и рекомендациями. **Альберт Чарпентьер**, основатель компании, говорит о планах наладить партнерские отношения с myShape: он мог бы воспользоваться их базой данных по меркам одежды и ее соответствиями женским фигурам, потому как сейчас Intellifit сотрудничает только с небольшим числом джинсовых брендов. Луизе Вэнниер в свою очередь это помогло бы выйти за рамки интернета и также постоянно пополнять данные по фигурам. Как считают оба руководителя, из проекта может вырасти совершенно новый формат бизнеса, гораздо более крупный, чем сейчас, и полностью меняющий представления о шопинге. □

«С начала попадания было небольшим, около 50%», — рассказывает **Роберт Холлоуэй**, исполнительный директор американского интернет-проекта Zafu, ищущего идеально сидящие джинсы. Созданная в 2004 году компания долго работала над своей базой данных, а в начале 2005-го позвала добровольцев протестировать систему и помочь ее отладить. Суть нововведения: Zafu, учитывая особенности фигуры, подбирает производителя, марку, модель и размер джинсов. «От 20% до 50% всех джинсов, продающихся в сети, возвращают назад. Медленно, но верно мы шли к своему результату: 94% женщин, которые пользовались нашей услугой, считают, что выбранные нами джинсы им как раз», — говорит Холлоуэй.

К концу 2006 года посещаемость сайта достигла 100 тыс. человек в месяц, при том что из тестового режима сервис вышел только в августе. Для покупателей он бесплатен, зарабатывает Zafu на онлайн-магазинах, с которыми заключены партнерские соглашения: с каждой пары джинсов от 5% до 15% стоимости.

В США за прошлый год, по данным консалтинговой компании Forrester Research, клиенты потратили на покупки в онлайн \$9,6 млрд, или около 5% от объема всех приобретений. Как считают аналитики фирмы, одна из главных причин в том, что покупать через интернет одежду неудобно: ее нельзя примерить. За создание виртуальной примерочной взялась компания myShape, предлагающая не только выбирать размер, но и по типу фигуры формировать образ. Основных типов семь. К каждому прилагаются подробные комментарии, каким способом определить контур, подчеркивающий достоинства и скрывающий недостатки. Если ввести все

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Продайте вашу идею таким же, как вы, предпринимателям и не обращайтесь внимание на то, что считается, будто франшиза — бизнес гигантских корпораций”

Микрофранчайзинг

Братья Тарик и Камран Фариды владели цветочным магазином в городе Ист Хэвен, штат Коннектикут. Конкуренция на этом рынке была та еще, и братья сделали «шаг вбок»: продолжили продавать букеты, только... из фруктов. А через год открыли свой первый франшизный магазин.

Сегодня у проекта Edible Arrangements («Съедобные штучки») 727 франчайзи в США, Канаде, Великобритании, Пуэрто-Рико. Оборот компании — \$45,6 млн, ее рост за три года составил 4383%, при этом в ней работают всего 45 человек. Один на каждый миллион долларов непростого франчайзингового бизнеса.

Эта история была бы отличным примером латерального маркетинга: компания заработала на стирании границ между рынками свежих фруктов, подарков и цветов. Или точного позиционирования на рынке, который пока не обрел четких границ. Так, по данным национальной федерации розничной торговли США, только ежегодный рынок подарков на Mother's Day (аналог нашего 8 Марта) оценивается в \$13,8 млрд. Но на самом деле эта история — о микрофранчайзинге.

Как-то я общался с экспертами по развитию франшиз и спрашивал, подходит ли этот инструмент для малого бизнеса. «Нет, — говорили они. — Слишком велики издержки на правовую защиту и организационные усилия. Познакомившись с идеей, ее будут красть без отчислений, а бороться с этим дорого. Коммуникация же даже с несколькими десятками бестолковых франчайзи потребует кучу персонала. Плюс построение и развитие брэнда, то есть реклама». И приводили в пример «Техносилу» или «Пятерочку». Хорошо, что братья Фариды не были знакомы с точкой зрения моих экспертов.

Британская Fastframe предлагает своим клиентам рамы. Для картин, фотографий и любых других предметов. «Мы оформим даже ваш телевизор», — уверен CEO компании Брайан Харпер. Сегодня Fastframe — лидер на шести-миллиардном рынке рамок для картин. Компания поддерживает своих франчайзи региональной рекламой в рамках \$10–20 млн годового бюджета. Но по-прежнему в душе остается малым бизнесом, выросшим из мастерской по обрамлению картин.

EmbroidMe занимается вышивкой. Под девизом Corporate Casual Revolution она предлагает компаниямшить (или вышить) фирменные знаки, слоганы и эмблемы на любую одежду, головные уборы, аксессуары. Abrakadoodle приобщает к рисованию и вообще к искусству детей в возрасте от 20 месяцев до 12 лет. Основа франшизы — программа, разработанная основателем компании Мэри Роджер, и это уж без сомнения самый настоящий малый бизнес.

К стратегиям слияния и поглощения и органического роста прибавилась еще одна. Продайте вашу идею таким же, как вы, предпринимателям и не обращайтесь внимание на то, что считается, будто франшиза — бизнес гигантских корпораций. □

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



Рост новой экономики и появление «креативного класса» грозят покончить с эпохой пригородов, породив «новый урбанизм».

текст: **Алексей Гостев**



Дом в пригороде, гараж, лужайка и большая добрая собака — таким наверняка представлялось буржуазное счастье человеку XX века. Весь прошлый век прошел под знаком бегства «хорошего общества» из больших городов. После исчезновения буржуазии «городские центры» заполнялись куда менее уважаемой публикой.

Бомжи, уныло перекачивающие магазинные тележки со скребком, по-хозяйски рассеявшиеся на тротуарах наркоманы с табличкой «Дайте мне денег, чтобы купить траву!» — так выглядят центры многих больших американских городов вроде Сан-Франциско. Города в XX веке «вышли из моды», и в 1960-е философы типа **Маршалла Маклюэна** стали рассуждать о скором конце «городской цивилизации».

Тем не менее в начале XXI века окончательного «рассасывания» горожан по комфортабельным пригородным поселкам не случилось: на их место потянулся новый «креативный класс». В отличие от буржуазии «старого типа» новое сословие гораздо более мобильно и не стремится навсегда осесть в семейных коттеджах на окраинах. Города как центры коммуникаций для них более естественная среда обитания. Жить в городе вновь стало «модно». За новым средним классом потянулась и экономика, так что нынешняя мировая конкуренция — это во многом соревнование нескольких огромных городов. Журнал Fast Company придумал для них специальный термин — Fast Cities. Лондон, Дубай, Буэнос-Айрес или Шанхай становятся магнитом для людей и денег, превращаясь в метрополии-конкуренты.

«Бюргер» (от немецкого Burg — город), «буржуа», «гражданин» — все эти названия «третьего сословия» отражают его городской характер. Сегодня капитализм вновь становится городским. Американский архитектор **Питер Браун** предлагает называть нынешнюю эпоху временем новых метрополий. «Города вновь завоевывают свое место как центры притяжения для среднего класса», — говорит он. Сегодня успех страны — это прежде всего успех ее городов. «В новых условиях невозможно обойтись без возвращения к масштабному городскому планированию», — считает Браун. Огромные города-аэропорты в Таиланде или Дубае или полностью перестроенный Шанхай — вот примеры масштабного планирования новых метрополий. От того, будут ли сделаны аналогичные усилия в России, напрямую зависит, пополнят ли Москва и Новосибирск список Fast Cities. □

лучшее из блогов

Джефф Джарвис, предприниматель и журналист

Выход iPhone от Apple положит начало новому виду медиа — назовем его event streaming. При помощи видеокамеры и выхода в интернет миллионы людей смогут транслировать новости всему миру. Новостные порталы становятся дирижерами прямых трансляций с сотнями независимых точек зрения. Жизнь превращается в 24-часовой новостной канал, и мы учимся воспринимать новости через глаза и уши живых свидетелей.

BLOG: Buzz Machine

<http://www.buzzmachine.com>

Джил Коркиндейл, бизнес-тренер

«Вы говорите по-международному?» Мне пришлось задать этот вопрос самой себе, когда я потянула нить разговора, происходившего между менеджерами из разных стран. Все, казалось, прекрасно понимали друг друга, но мне хотелось закричать: «интерпретить», «коррелировать», «реструкция» — нет таких слов! В бизнес-среде английский замещается новым языком. Назовем его Globish. Языковые правила теперь задают окраины, создающие «второй английский».

BLOG: Letter from London

<http://discussionleader.hbsp.com/corkindale>

Марк Андреессен, создатель Netscape и браузера Mosaic

Часто говорят: на работу надо брать самых умных. Microsoft вывела «умных» при помощи головоломки, а Google испытывает слабость к научным званиям. Но действительно ли эти компании добились успеха благодаря «умным»? Хорошо известно, что сотрудников с ученой степенью труднее всего заставить создать коммерческий программный продукт. Мой принцип — не гнаться за «умными», а брать на работу мотивированных.

BLOG: Often Wrong, Never in Doubt

<http://blog.pmarca.com>



Отказавшись от уникального позиционирования бренда, GEICO использует для его продвижения все — от ящериц до суперкатеров

Когда-то сложность была признаком плохой рекламы. Сегодня она становится конкурентным преимуществом»

Agency донесло до потребителя мысль, что страховку в GEICO сделать проще простого. Работа с GEICO стала для агентства «лакомым кусочком»: только в 2005 году GEICO потратила на рекламу \$502 млн.

В 2004 Хьюз полностью реструктурировал компанию: сам отошел в тень, отдал право принимать решения небольшим командам, нанял восемь новых сотрудников и назначил 11 креативных директоров. «Когда-то сложность была признаком плохой рекламы. Сегодня она становится конкурентным преимуществом», — говорит о рекламе Martin Agency известный маркетолог Грант Маккрэкен. Потребитель, бренд и рекламное агентство претерпевают одну и ту же структурную перестройку: они перестают быть чем-то единым. Маркетинг по Хьюзу становится сознательно «шумовым». И это работает: потребители с интересом смотрят на самостоятельные и непредсказуемые сюжеты (иногда созданные разными командами маркетологов).

Декоструктор брендов Хьюз сумел вывести свою фирму на пятое место в рейтинге американских рекламных компаний по версии журнала Adweek; в 2006 году оборот Martin Agency составил \$50,3 млн. Сейчас еще одного прорыва ждут от компании благодаря выигранному в начале года тендеру на ведение рекламной кампании с бюджетом \$580 млн для гиганта ритейла Wal-Mart. □

Пещерный маркетинг

текст: Анастасия Джмухадзе, Алексей Гостев

Неандертальцы — тоже люди. Эту политкорректную, хотя и далекую от автострахового бизнеса идею уже второй год пытаются донести до американской публики персонажи с покрытыми шерстью лицами и здоровенными надбровными дугами. «Неандертальцы» участвуют в рекламной кампании автостраховой фирмы GEICO. Заменить традиционные рекламные ролики невероятно смешным и пародирующим американскую политкорректность сериалом про «пещерных людей», посещающих психоаналитика и участвующих в ток-шоу, придумал директор рекламного агентства Martin Agency Майк Хьюз.

«Мы даем брендам возможность рассказать другую историю, и это отличает нас от обычного рекламного агентства», — рассказывает Майк Хьюз. «Другая история» заключается в представлении о бренде как о множестве нелогичных, иногда бессвязных и непоследовательных сюжетов, насыщенных большим количеством, казалось бы, не имеющего отношения к делу «шума». Концепция Хьюза кажется полностью противоречащей традиционным понятиям бренда и позиционирования. «Раньше реклама была сосредоточена на уникальном позиционировании бренда. Теперь мы можем добиться большего успеха, одновременно действуя на многих фронтах», — считает Хьюз.

Образы, которые вывели на рынок команды Хьюза, стали всемирно известными — как ящерица для GEICO. Вместо того чтобы бороться с неправильным произношением аббревиатуры, сотрудники нарисовали первое, что у них ассоциировалось с брендом, — маленького геккона, и сделали его символом кампании.

Следующим шагом стала телевизионная сага про «пещерных людей» с реальными актерами. При помощи своих «пещерных метросексуалов» Martin

Майк Хьюз — президент и креативный директор агентства Martin Agency, в котором работает с 1965 года. В 2004 году, выйдя из больницы после лечения от рака легких, решил изменить структуру компании, разбив ее на несколько независимых юнитов и позволив им разрабатывать конфликтующие нарративы для одних и тех же брендов. В январе 2007 года выиграл тендер на кампанию для Wal-Mart с бюджетом \$580 млн. В 2006 году стал одним из девяти лучших креативных директоров Америки, по версии Adweek.

В сетях здоровья

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Сегодня мало кто доверяет врачам. Построить бизнес на всеобщем недоверии к последователям Гиппократы придумала основательница сайта DrugMe **Евгения Кронберг**. «Люди, пишущие на нашем сайте, сами становятся экспертами, которые делятся своим опытом и вникают в чужой, к тому же есть помощь практикующих врачей», — рассказывает Евгения.

Бывший физик Евгения Кронберг недолго проработала в лаборатории и вскоре ушла в небольшую компанию менеджером по рекламе. Там она впервые столкнулась с работой над интернет-проектом — это был корпоративный сайт. Зимой 2006 года Евгения совместно с директором E-generator.ru **Юрием Белоусовым** начала разрабатывать концепцию и бизнес-план собственного проекта, решив, что наиболее востребованным на интернет-рынке окажется новый формат — социальная сеть.

DrugMe организован по принципу блога, но не ограничивается просто сообщениями, здесь также есть специальные сервисы, связанные с темой здоровья. Каталог больниц, медучреждений и врачей не повторяет «Желтые страницы»: в результатах поиска сразу выводятся рейтинг и все отзывы посетителей с комментариями, чтобы пользователь мог получить полную картину и сразу же обсудить возникшие вопросы. Можно формировать собственный круг общения через систему ленты друзей и искать информацию с помощью тэгов. «Нам важно, чтобы сообщения, которые здесь размещаются, были эффективны и неангажированы», — объясняет руководитель сайта. — Поэтому мы постоянно привлекаем врачей, чтобы они комментировали все посты. У человека есть выбор: мнение знакомого или того, кто побывал в аналогичной ситуации, плюс мнение специалиста».

DrugMe становится площадкой, которая не только информирует, но и выполняет определенную образовательную функцию: пользователи начинают лучше разбираться в проблемах здоровья, они могут оценивать в том числе и традиционную медицину и даже немного заниматься самолечением. Интернет-медицина — это новый тренд, меняющий отношение к обычным поликлиникам. Сейчас уже практически никто не последует

Евгения Кронберг придумала новую форму самолечения — интерактивную

план действий

- привлечение посетителей на сайт (как минимум 100 тыс. посещений в сутки)
- ввод дополнительных платных сервисов для пользователей и привлечение рекламодателей
- получение к концу года ежемесячного дохода свыше \$50 тыс.

рекомендациям врача, не собрав в сети мнение людей с теми же проблемами. На сайте DrugMe доморощенные эксперты могут дискутировать с врачами-профессионалами на интерактивных тематических конференциях. «Социальная сеть в первую очередь основана на доверии и непредвзятости, в этом смысле как раз здоровье — та тема, где это наиболее важно», — комментирует Евгения.

Сайт был запущен в середине мая 2007 года, после того как полностью была готова программная часть и основные элементы контента. Основные вложения на создание DrugMe были получены от одного из крупнейших российских инвестиционных холдингов — «Финама». Для запуска сайта потребовалось около \$10 тыс., в основном это деньги на зарплаты сотрудников и услуги фрилансеров. «В „Финаме“ считают, что сейчас в России благоприятный момент для вложений в инновационные модели», — комментирует Евгения Кронберг.

По оценкам руководителей проекта, у него хорошие финансовые перспективы. Как считает Кронберг, через полгода, используя методы вирусного маркетинга, можно будет выйти на посещаемость около 100 тыс. человек в день, тогда будет иметь смысл делать платными некоторые дополнительные сервисы, размещать прямую и контекстную рекламу. Доход от проекта, по мнению Кронберг, будет составлять около \$50 тыс. в месяц: одна контекстная реклама принесет от \$600 в сутки. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



лаборатория

УПРАВЛЕНИЕ ФОБИЯМИ

бренды-диверсанты → с47
банк решений → с50

Принято считать, что лидеру стыдно бояться. Однако «Секрету фирмы» стали известны страхи ряда руководителей бизнеса, для которых боязливость — вовсе не порок. Менеджеры учатся использовать собственные страхи как ресурс для управления.

Со страхом без упрека

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрации:

александр васин

Экстремальное лидерство

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ **Андрей Зыкин** (владелец восьми компаний, в том числе Game Zona, Game Trade и PR-агентства AZ Communications) принципиально не нанимает на работу менеджеров, лишенных чувства страха.

«Бесстрашный руководитель машет шашкой наобум, — убежден Зыкин. — А мне потом приходится платить за его смелость».

Современные теоретики управления все чаще сходятся во мнении, что тревожные и боязливые менеджеры на самом деле нередко оказываются эффективнее бесстрашных. Успешный руководитель обязан не только просчитывать риски, но и чувствовать их, что называется, нутром. Так, на взгляд профессора INSEAD **Манфреда Кетса де Вриса**, менеджер должен уметь воспринимать болевые сигналы (см. **СФ** №15/2007). Автор книги Extreme Leadership **Стив Фарбер** называет это чувство Oh Shit! moment (в вольном переводе с английского — «момент страха»). Успех руководителя, по Фарберу, зависит от того, умеет ли он культивировать собственные страхи. «Если у вас не щемит под ложечкой, если вы не пугаетесь каждый день и не чувствуете Oh Shit! moment, значит, вы и не делаете ничего важного», — пишет Стив Фарбер в своем блоге.

У страха есть как минимум две полезные функции. Во-первых, он является инструментом мобилизации. «Страх — внутренний индикатор, говорящий, что вы идете в правильном направлении», — считает Фарбер. Менеджер, подавляющий в себе страх, лишает себя этого компаса и тем самым перестает понимать окружающую действительность.

Во-вторых, страх выполняет функцию тормоза, ограждающего человека от необдуманных действий. В некоторых видах бизнеса менеджер, не испытывающий чувства тревоги, вообще не сможет зарабатывать деньги. «Если андеррайтер, функция которого заключается в оценке рисков, будет лишен страха, компания может разориться, выплачивая страховку», — уверен заместитель генерального директора по имущественному андеррайтингу компании «АльфаСтрахование» **Ирина Алпатова**.

с43

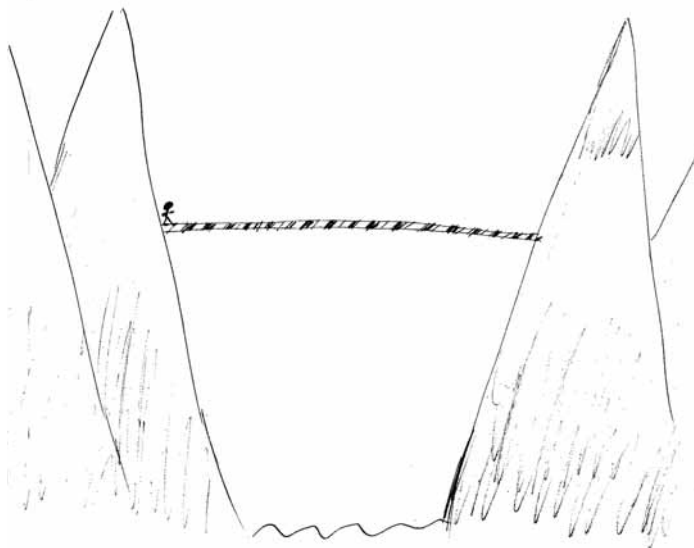


Конечно, часть страхов, например аэрофобия (боязнь летать на самолете), обладают слишком большой тормозящей силой. Но все же многие из них можно капитализировать, то есть обратить во благо себе и своей компании. «Секрет фирмы» опросил более десятка руководителей компаний и выявил три основных типа менеджерских страхов, а также способы управления ими.

Без лица

СУЩЕСТВУЕТ такая китайская поговорка: «Лицо необходимо человеку, словно дереву кора». Китайцы больше всего на свете боятся потерять свое лицо, то есть быть униженными публично. Российские руководители опасаются утратить лицо ничуть не меньше китайцев, порой их страх принимает разные формы.

Например, если позвонить на мобильный телефон исполнительного директора Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko



Автора этого рисунка (топ-менеджер, пожелавший остаться неназванным) пугает масштаб задач, стоящих перед компанией

«Если у вас не щемит под ложечкой, если вы не пугаетесь каждый день и не чувствуете Oh Shit! moment, значит, вы и не делаете ничего важного»

Сергея Рябокобылко, автоответчик его голосом обязательно пообещает перезвонить в ответ. И Сергей непременно выполнит свое обещание — он опасается пропустить важный звонок. А вот генерального директора компании «Камис-приправы» **Сергея Максюту** беспокоит другое: «Больше всего боюсь оказаться никому не нужным, когда не будут писать даже спамеры».

На самом деле оба руководителя опасаются одного — уронить свой личный статус. Сергей Максюту не хочет потерять внимание и уважение партнеров и сотрудников, а за страхом Сергея Рябокобылко стоит боязнь показаться недостаточно профессиональным, особенно в глазах подчиненных. К тому же Рябокобылко является лицом компании, поэтому, игнорируя звонки клиентов, он подаст не очень хороший пример своим сотрудникам.

Страх нанести ущерб собственному Я — пожалуй, наиболее распространенная менеджерская фобия. Чаще всего она проявляется в виде боязни принять неверное решение, повредить карьере или показаться непрофессионалом. Слишком сильный страх может выбить у человека почву из-под ног и лишить его возможности действовать, принимать решения и брать на себя ответственность. Но если научиться использовать его мобилизующую силу, то он может стать хорошим инструментом мотивации. Словно спортсмен, который не хочет прийти к финишу последним, такой сотрудник начинает усиленно тренироваться. Так что иногда именно страх, а не амбиции и мотивация к достижению цели приводят человека к вершине.

Например, директор по консалтингу компании «Экопси консалтинг» **Мария Макарушкина** в свое время знала топ-менеджера одной крупной компании. Этот человек боялся выглядеть дилетантом в глазах своего начальника и очень не хотел ударить в грязь лицом. Чтобы повысить свое профессиональное мастерство, он штудировал по ночам книги и оплачивал тренинги из собственного кармана. В итоге неожиданно для себя он перерос уровень своего начальника и даже сумел обогнать его по служебной лестнице.



Неумолимая судьба

КОГДА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР сети салонов экзотической мебели «Галереи Matahari» **Лилия Протасова** думает о грядущей поездке в Индонезию, она представляет, как густонаселенный город уходит под землю, а на его руинах оседает пепел. Это не столько страх туриста, сколько опасения бизнесмена — в мае прошлого года землетрясение уничтожило фабрику основного поставщика Matahari. Парадоксально, но бизнесу это даже пошло на пользу — постоянный страх перед природными катаклизмами в Индонезии заставляет Лилию искать новых поставщиков, расширяя ассортимент сети.

Страх перед неожиданными ударами судьбы — один из самых глубоких и древних страхов. В каком-то смысле его можно назвать **страхом немедленной смерти**, которая в бизнесе может наступить от чего угодно — природных бедствий, неожиданных действий со стороны государства, конкурентов и т. п.

Президент компании — разработчика видеоигр Nival Interactive **Сергей Орловский** постоянно опасается атаки со стороны государства. Орловский боится неожиданного изменения в российском законодательстве, в частности возможного запрета на аутсорсинг рабочей силы, грозящего компании невозможностью продолжения бизнеса в России. На всякий случай Орловский заранее подготовил план отступления — при невозможности вести бизнес в России Nival Interactive, может, например, переехать в Китай, где есть дешевые и достаточно квалифицированные работники. «Наш бизнес не сильно привязан к конкретной стране», — объясняет Орловский.

У страха «немедленной смерти» есть положительная сторона — он вырабатывает у руководителя особое восприятие риска. Именно оно помогло президенту группы «Витрина А» **Вадиму Куликову** защитить бизнес в трудную минуту.

В последние несколько лет Куликов начал серьезно опасаться рейдерских атак. «У нас много активов», — рассказывает Куликов, — и они уязвимы». Страх не мешал ему нормально работать, но все-таки давил на психику. Куликов не стал подавлять в себе этот страх или обращаться к психологам.

Иногда именно страх, а не амбиции и мотивация к достижению цели приводят человека к вершине. Словно спортсмен, который не хочет прийти к финишу последним, он начинает усиленно тренироваться

Он поступил рационально — начал готовиться к рейдерской атаке. Компания обратилась к консультантам, разработавшим для «Витрины А» новую схему собственности — она сделала бы невыгодным враждебное поглощение фирмы. Но юридическими мерами Куликов не ограничился. В борьбу с собственными страхами он вовлек и сотрудников — организовал для них антирейдерские тренинги, где участники делились на захватчиков и защитников и разыгрывали сценарии возможных атак на «Витрину А».

Такая скрупулезная подготовка оказалась весьма полезной в 2005 году. Худшие опасения Куликова оправдались: на компанию действительно нацелились рейдеры. Однако это нападение не стало для людей шоком, и компания смогла отстоять свои активы. «Я не могу сказать, что мы победили, потому что потратили много денег на бесчисленные судебные разбирательства», — говорит Куликов. — Однако мы выстояли и продолжали вести бизнес даже в момент атаки».





Жестокие люди

«АД — ЭТО ДРУГИЕ», — отметил когда-то французский философ и писатель **Жан-Поль Сартр**. Особую группу менеджерских фобий составляют так называемые **социальные страхи**, связанные с поведением других людей — акционеров, партнеров по бизнесу, сотрудников и т. п. Многие менеджеры всерьез опасаются неожиданного удара в спину, то есть предательства.

«Я относилась к партнерам с легкомысленным доверием, — рассказывает генеральный директор группы „Комкон“ **Елена Конева**. — А они фактически отобрали у нас петербургскую компанию». Несколько лет назад менеджеры питерского офиса группы, у которых была небольшая доля акций, перерегистрировали акции петербургского «Комкона» в свою пользу. «Комкон» довольно быстро сумел восстановить позиции на питерском рынке, создав новую компанию. Однако после этой истории Конева стала внимательнее вглядываться в свое окружение.

Социальные страхи менеджера могут обернуться для бизнеса большим злом, если человек не умеет их контролировать. В таких компаниях, как правило, царит атмосфера всеобщего недоверия и слежки друг за другом. Однако эти фобии можно использовать и во благо. Например, страх потерять ценных сотрудников помогает Елене Коневой удерживать людей: «Когда ко мне в кабинет заходит сотрудник с грустным лицом, по коже бегут мурашки. Почему-то сразу думаю, что он пришел увольняться». Свой страх она начинает анализировать и пытается понять, чем потенциально может быть недоволен человек, даже если в настоящий момент он ни на что не жалуется. В результате руководитель несколько раз прибегала к превентивным мерам и таким образом смогла предотвратить уход ценных сотрудников.

Лекарство от страха

ПОЧТИ В КАЖДОМ СТРАХЕ есть полезная составляющая. Все дело в том, как ее извлечь.

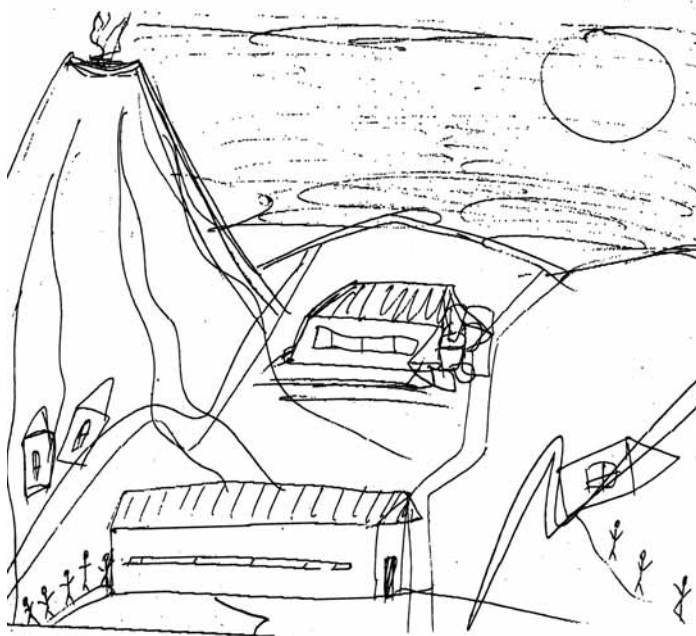
Каждый управленец должен оценить степень выраженности своего страха — опасен ли он для бизнеса, мобилизует или, наоборот, приносит дискомфорт. Для этой оценки можно использовать временной критерий: если человек больше думает

«Когда ко мне в кабинет заходит сотрудник с грустным лицом, по коже бегут мурашки. Почему-то сразу думаю, что он пришел увольняться»

о страхе, чем о своих делах, значит, уровень тревожности превысил критическую отметку и со страхом пора начинать осознанную работу.

Кроме того, нужно решить важный вопрос: стоит ли делиться своими страхами с подчиненными? Некоторые менеджеры полагают, что страх — это тайное оружие руководителя, поэтому не нужно показывать его подчиненным и партнерам. «Внешне лидер всегда должен быть уверенным, какие бы страхи ни беспокоили его», — считает генеральный директор холдинга «Помидорпром» **Максим Протасов**. В противном случае у подчиненных появится повод манипулировать страхом начальника. Но опыт других руководителей показывает, что за потерю своего лица не стоит бояться — гораздо эффективнее «заразить» (в хорошем смысле) и мобилизовать сотрудников своим страхом. Как это сделал, например, Вадим Куликов из «Витрины А».

Страх постепенно становится верным спутником успешного менеджера. И, возможно, в описание топ-менеджерских вакансий компании скоро будут добавлять новое требование — умение развивать свои страхи. **СФ**



Шаткие домики могут отражать неуверенность автора рисунка (попросил не раскрывать его имя) в партнерах

ПРИ ВЕДЕНИИ ВОЙН ЧАСТО ТРЕБУЕТСЯ ОРГАНИЗОВАТЬ ДИВЕРСИЮ В ТЫЛУ ВРАГА, ПРОВЕРИТЬ НА ПРОЧНОСТЬ ЧУЖУЮ ОБОРОНУ ИЛИ ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ С МИНИМАЛЬНЫМИ ПОТЕРЯМИ. В МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЙНАХ ЭТИ ЗАДАЧИ РЕШАЮТ С ПОМОЩЬЮ ПРОДУКТОВ ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ. текст: Владимир Устинов

Продукт особого назначения



бителя продукту-локомотиву — интимному мылу. Предлагая странный товар под маркой средств для ухода за телом, «Красная линия» стала продвигать зонтичный бренд — по схеме, напоминавшей популярный в те годы прием водочных компаний.

В ответ на ограничения рекламы крепкого алкоголя производители породили бесчисленные зонтичные бренды. Это позволяло рекламировать, например, безобидную минералку, а фактически продвигать одноименную водку. На рынке продуктов-«зонтиков», прикрывавших алкогольные бренды, отметилось большинство производителей: так, минералкой-двойником обзавелась популярная «Гжелка», а «Русская вино-водочная компания» выпустила конфеты «Флагман», напоминавшие потребителю о главном продукте компании. Украинская Nemiroff поручила продвижение своего бренда на российском рынке маринованным перчикам. А компания «Веда», тоже заявляя о себе как о производителе сельхозпродукции, доверила маркетинг водки «Русский размер» абстрактному титаническому огурцу.

«Зонтики» вызывали недовольство Федеральной антимонопольной службы, но росли как грибы, пока в июле 2006 года новая редакция Закона «О рекламе» прямо не запретила подобную практику.

В случае с «Красной линией» никаких нарушений не было. Мини-фильм Бекмамбетова с элементами мягкой эротики запечатлел в сознании потребителей название марки, хотя затраты производителя на рекламу по сравнению с ближайшими конкурентами были невелики. В 2002 году «Красная линия» оплатила на телевидении 703 GRP (1 GRP, gross rating point — контакт с 1% целевой аудиторией), «Чистая линия»

«Красная линия» продвигала средства интимной гигиены так усердно, что потребитель начинал чаще мыть голову

Примкнуть зонты

«МОЖНО СДЕЛАТЬ потрясающе красивый ролик шампуня. Можно сделать сексуальный ролик геля для душа. Но эта реклама не будет цеплять так, как реклама интимного мыла, — так отреагировал в 2002 году режиссер Тимур Бекмамбетов на предложение агентства Art-Com снять ролик для компании «Красная линия». — Про шампунь снимать не буду, про интимное мыло — буду». Мэтр рекламы верно угадал маркетинговую стратегию заказчика.

Планы у «Красной линии» были наполеоновские — с линейкой среднеценовых продуктов стать одним из лидеров рынка косметики. Сложность была в том, что

в 2001 году гигиенические средства, в том числе шампуни и мыло, стали одной из самых рекламируемых категорий на телевидении. По оценкам компании «Видео интернешнл», совокупный бюджет отраслевых рекламодателей достиг \$30 млн — более 6% всей рекламы на основных телеканалах. Вкладываться в продвижение шампуней было бессмысленно. Компания не могла позволить себе расходы, которые бы сравняли ее по доле рынка с российскими конкурентами: «Чистой линией» и «Черным жемчугом».

Штурм рынка с подачи специалистов Art-Com президент компании Алексей Баклан решил доверить непривычному для потре-

Брэнд-убийца стоит немного дешевле противника, паразитирует на его маркетинге и зачастую внешне схож с жертвой до степени смешения

и «Черный жемчуг» — 1 786 и 3 314 GRP. В следующем году компания потратилась на 1 867 GRP, ближайшие конкуренты — на 2 224 и 4 885 GRP соответственно. При этом более половины роликов «Красной линии» были посвящены именно интимному мылу.

Но оно так и не стало новой популярной товарной категорией. Зато, как и ожидалось, в результате оригинального продвижения необычного продукта росла узнаваемость брэнда, а вместе с ней — продажи традиционных продуктов: шампуней, средств по уходу за кожей и волосами, бальзамов и кондиционеров. По данным исследования M-Index компании Gallup Media, в 2005 году уровень потребления марки среди жителей крупных городов страны достиг 24,5% — немного меньше, чем у недорогой «Чистой линии» (31,6%), и выше, чем у премиального «Черного жемчуга» (17,5%). Маркетинговая задача, поставленная перед «штурмовым» продуктом, была выполнена.

Ценовые диверсанты

КЛАССИЧЕСКИЙ БРЭНД-УБИЙЦА, подобно алкогольному «зонтику», не вызывает одобрения участников рынка и регулирующих инстанций. Его задача — выдавить конкурента с рынка посредством низкой цены. Брэнд-убийца стоит немного дешевле противника, паразитирует на его маркетинге и зачастую внешне схож с жертвой до степени смешения.

Бывает, впрочем, и так, что «диверсионный» продукт нацелен сразу на нескольких конкурентов, овладевших рынком благодаря просчетам бывшего лидера. Тогда он не имеет паразитических черт, а его миссию создатели считают отнюдь не подрывной — напротив, чуть ли не освободительной.

Такую борьбу пришлось вести елабужской «Эссен продакшн», чей майонез под маркой «Махеев» стал самым амбициозным продуктом на российском масложировом рынке. Предметом изначальной гордости компании была высокая 30-процентная жирность продукта. Правда, она не позволяла снижать цену. Продвигая марку в Татарии, Удмуртии и Башкирии, «Эссен продакшн» столкнулась с противодействи-

ем конкурентов, выпускавших более дешевый товар. Рынок оспаривали фирма «Счастливые времена» (брэнд «Обжорка»), татарстанская компания «Блик» и ижевская «Радуга», выпускавшие майонезы низкой жирности, упакованные в пластиковые ведерки. «Махеев» стремительно терял с трудом завоеванные позиции.

«Ситуация казалась безвыходной, — вспоминает президент „Эссен продакшн“ Леонид Барышев. — Ничей опыт мы не изучали, просто сели за стол, собрав импровизированный антикризисный комитет, и задумались — что делать?» За круглым столом и возникла идея выпустить эконом-марку. Тут же родился и брэнд-нейм — «На всякий случай».

Когда продажи держатся на отношениях с оптовиками, достаточно предложить свой продукт на несколько рублей дешевле, чем конкуренты, — и произойдет перелом. Майонез «На всякий случай», цена которого определялась на основе цен других компаний (хоть на рубль, но ниже!), оптовики приняли на ура. С 2002 по 2004 годы продажи «На всякий случай» ежегодно росли вдвое, достигнув 45 млн руб. Марка кормила себя сама, покрывая продажами зарплату сотрудников и логистические издержки.

Пережив тяжелые времена, татарстанские майонезники столкнулись с небывалым ростом спроса на «Махеева». С 2003 по 2005 годы объемы продаж брэнда выросли в 14 раз и достигли 883 млн руб. Леонид Барышев объясняет это приходом в регионы крупных ритейлеров: «„Махеев“ — магазинная марка, по качеству, дизайну и маркетинговой поддержке отвечающая критериям требования сетей. И ее продажи будут расти с ростом благосостояния покупателей».

В схожем положении оказался в 2004 году предприниматель Валерий Покорняк, генеральный директор барнаульского холдинга «Алтан», выпускающего средне-ценовые макароны «Гранмулино». Неожиданную конкуренцию компании составили мукомольные комбинаты «Алейскзернопродукт» и «Мельник», начавшие выпуск дешевых макарон. В ответ «Алтан» запустил марку эконом-сегмента «Семейный гарнир».

Маркетинговую политику нового продукта Валерий Покорняк описывает элементарной формулой: «Чем больше покупаешь, тем дешевле». Уровень рентабельности «Семейного гарнира» колебался около нулевой отметки. Но, как и в случае с «Махеевым», конкурентам «Гранмулино» пришлось ввязаться в ценовую войну и забыть о среднеценовом рынке.

Сегодня «Алтан» продолжает выпуск дешевых макарон. Их задача — контролировать эконом-сегмент. Основную прибыль в компании рассчитывают получать от продаж «Гранмулино», но «отвлекающий» брэнд «Семейный гарнир» зажил самостоятельной жизнью. «У продукта появился свой покупатель, — говорит Валерий Покорняк. — Мы улучшили качество, упаковку, и сегодня марка вполне соответствует требованиям ритейла».

Иначе сложилась судьба майонеза «На всякий случай». «Махеев» настоятельно требовал производственных мощностей, которые были частично загружены низкодходной маркой. Оставив противникам на растерзание сегмент дешевого масложира, «Эссен продакшн» в 2006 году закрыла производство эконом-продукта: диверсант сделал свое дело — диверсант может уходить.

Разведка боем

СПЕЦИФИКА РИТЕЙЛОВОГО БИЗНЕСА позволяет проводить «тестовый» ребрендинг магазинов и отделений. Иногда это просто необходимо, чтобы избежать значительных потерь: для изменения имиджа торгового предприятия мало сменить логотип и провести рекламную кампанию. Значительная часть расходов приходится на ресурсоемкие ремонт и дизайн помещений.

Ребрендинг сети магазинов «Старик Хоттабыч», проведенный в 2006 году, стал не самым заметным, но одним из самых дорогих — на него было потрачено \$12 млн. Магазин сети в подмосковных Химках стал опытным полигоном: проведя его рестайлинг и ремонт на год раньше, чем в других точках, специалисты исследовали реакцию покупателей, отмечая плюсы и минусы проекта.

Еще более непростой была задача ЛУКОЙЛа, приобретшего в 2000 году американскую сеть заправок Getty Petroleum Marketing, а в 2004 году — бензоритейлера Mobil, принадлежавшего CopocoPhillips. Завладев более чем 2 тыс. заправок станций на Восточном по-

бережье США, российская компания решила вложить \$30 млн в их ребрендинг лишь в 2005 году — после того, как «прощупала» отношение американцев к российскому бренду на нескольких автозаправках.

Суббренд, которому суждено было стать пробным, запустил в 2003 году Альфа-банк. Опыт кредитной организации, вложившей в развитие розничной сети Альфа-банк Экспресс (АБЭ) около \$50 млн, многие расценивали как неудачный. Декларируя высокую технологичность обслуживания и индивидуальный подход к клиенту, АБЭ, по мнению ряда наблюдателей, не смог выполнить всех обещаний.

Однако в самом Альфа-банке ситуацию видят по-другому: сеть АБЭ появилась на рынке вовремя и свою задачу решила. «Альфа-банк Экспресс задумывался как высокотехнологичный современный суббренд с трехвалютными банкомата-

Отвлекающий бренд либо берет на себя роль локомотива, либо уводит конкурентов по ложному следу, либо выступает «подопытным кроликом» в маркетинговых экспериментах

ми, с управлением счетами через мобильный телефон и интернет, — говорит Леонид Игнат, директор по информационной политике и связям с общественностью Альфа-банка. — Однако высокий спрос на новые услуги заставил банк перенести экспериментальный формат на всю розничную сеть.

В Альфа-банке отчасти согласны, что АБЭ не смог соответствовать ожиданиям клиента. Но, по данным компании, запуск суббренда способствовал увеличению спроса: в 2005 году, например, клиентская база банка выросла на 300%. Последовавший ребрендинг Альфа-банка

и всей его сети нареканий у наблюдателей практически не вызвал. Весь негатив приняла на себя ушедшая в историю марка Альфа-банк Экспресс.

Конечно, отвлекающий бренд — не залог победы, а вынужденная мера. Он либо берет на себя роль локомотива, который тянет основную линейку, либо уводит конкурентов по ложному следу, либо выступает «подопытным кроликом» в маркетинговых экспериментах. Но, как показывает практика, разработка «обманного» бренда требует такой же тщательности и креативности, как и развитие бренда «правдивого». **СФ**

classified

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

ЛУЧШИЕ ФРАНШИЗЫ в РОССИИ



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

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

недвижимость

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

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов
*«Хороший адвокат лучше
любого богатства!»*
Юрасов
Владимир Станиславович
АДВОКАТ
Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
Т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

Открой ресторан Subway
Франчайзинговая сеть №1 в мире **SUBWAY**
eat fresh.
Посетите наши презентации в своем городе
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону +7 9 11 99 66 3 99
**Предлагаем собственникам
коммерческой недвижимости
открыть собственный ресторан
Subway**
**Приглашаем к сотрудничеству
риэлтеров**
Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость.
Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.

Чтобы поддержать приемлемый уровень рентабельности, кейтеринговому оператору «Мега фудз» нужно решить проблему с поставками сырья. Какими способами?

Мега-барьер

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

Кейтеринговый бизнес год от года теряет в доходности. По данным агентства «Технологии роста», рентабельность кейтеринговых операторов ежегодно падает в среднем на 1,5–1,8%.

Увеличение арендных ставок на производственные площади, опережающий инфляцию рост фонда заработной платы, усиливающаяся конкуренция не позволяют игрокам удерживать падающую доходность. Еще один немаловажный фактор, негативно влияющий на снижение прибыли, — нестабильность в поставках. В основном это касается закупок мяса и картофеля — основного сырья для любой кейтеринговой компании.

По мнению генерального директора «Мега фудз» **Николая Бондаренко**, удельный вес этого фактора в потере доходности всего бизнеса составляет не менее 25%. Аналитики уверены, что грамотная работа с закупками может поднять рентабельность продаж кейтерингового оператора от 3% до 12%. Но как это сделать? Может, стоит искать другие резервы повышения рентабельности?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Мы получили 17 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Николай Бондаренко,

генеральный директор компании «Мега фудз»:

— Наиболее полным показалось решение **Алексея Кузьмина**. В числе советов, которые стоит брать на вооружение, — снижение чувствительности меню к неформатному сырью, повыше-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН
Тамара РЕШЕТНИКОВА

ние рентабельности отдельных блюд ассортимента, внедрение новых технологий хранения. Хотя его идея с вертикальной интеграцией и тем более с покупкой мясокомбината вряд ли осуществима.

Симпатию вызвало решение **Людмилы Гиндулиной** — все очень четко изложено, сразу видно: формулировал жесткий управленец. Заслуживает внимания и предложение **Андрея Судиловского** сегментировать клиентский портфель. Хотя тут можно и поспорить: в той ситуации, которая складывается на рынке, трудно увеличить прибыль путем введения в меню низкобюджетных обедов.

Правильная мысль была у **Алексея Иванова**, вспомнившего о системе работы just in time, практикуемой, например, в Wal-Mart. С нашей стороны проблем в создании такой оперативной информационной системы для взаимодействия с поставщиками нет. Но все дело в компаниях-поставщиках. Насколько это актуально для них?

Уверен, что проблемы с сырьем связаны с технологическими проблемами производства полуфабрикатов и их хра-



Николай БОНДАРЕНКО

Сергей КУЛИКОВ

«Если интегрироваться вниз, то вместе с фермерскими хозяйствами придется покупать также их головную боль. Принимать на себя их проблемы — самоубийство для кейтера»

нения. Будущее за новыми разработками, например, за технологией шокового охлаждения (cook and chill). Ее использование при централизованном производстве на удаленных фабриках-кухнях позволит существенно снизить издержки. Тогда на наших кухнях исчезнет необходимость в полном цикле производства готовых блюд. А значит, упадут затраты на аренду площадей и зарплату.

Практик

Сергей Куликов,

заместитель генерального директора по московскому региону компании «Корпусгрупп»:

— При оценке решений я принципиально отбрасывал все, касавшиеся вертикальной интеграции бизнеса. Это абсолютно тупиковый путь. Если интегрироваться вниз, т. е. приобретать фермерские хозяйства и предприятия промышленной переработки сырья, придется покупать и их головную боль. Принимать на себя проблемы сельского хозяйства — самоубийство для кейтера.

Наиболее близким тем шагам, которые мы сами принимаем, оказалось решение Алексея Кузьмина. Понравилась его идея управления ассортиментом. Я считаю, что

проблема сырья — это проблема власти над поставщиком. Решать ее можно разными способами. Один из вариантов используется у нас: мы снижаем чувствительность производства к качеству сырья и составляем меню так, чтобы консолидировать закупки вокруг узкой группы продуктов.

Алексей Кузьмин также упомянул об организации качественного буферного хранения — создании своего рода центрального склада, который бы позволил выстроить ритмику производства. На самом деле, многие проблемы упираются в необходимость освоения новых технологий хране-

ния. Это также перекликается с тем, что мы делаем. Так, мы планируем потратить на приобретение оборудования для хранения по технологиям cook and freeze и cook and chill около \$10 млн.

Заслуживает внимания идея Алексея Кузьмина использовать специфику работы мясокомбинатов. Действительно, можно попытаться договориться о сотрудничестве с мясокомбинатом и из закупаемого им сырья отбирать и выкупать только кондицию. Другой ход — купить мясокомбинат. Так сделали мы, приобретая Алексинский мясоперерабатывающий завод. Правда, основная цель покупки — создание на его площадях фабрики-кухни. Но потом мы все же решили оставить часть производства. Это позволит нам несколько снизить чувствительность к качеству сырья.

Показалась довольно интересной (мы такое пока не практиковали) идея **Сергея Машковцева** — совместная работа с поставщиками. Речь, конечно, не идет об их покупке или о полном погружении в их бизнес. Сотрудничество должно выражаться в совместных процедурах контроля качества поставляемой продукции, участии в совместных акциях и т. д. Это очень интересно, но, похоже, является все-таки следующим уровнем рыночной власти. Чтобы поставщики пустили в свои закрома, нужно стать для них очень серьезным партнером.

Попытка найти резервы для увеличения рентабельности не в отношениях с поставщиками, а в организации производства была у **Виталия Дикермана**. Он говорит о централизации производства и создании фабрики-кухни.

На мой взгляд, это правильно, потому что основная проблема все-таки кроется не в сырье, а в технологической модели, которую сейчас исполь-

с51

Авторы самых интересных решений

| МЕСТО | БАЛЛ | АВТОР | КОМПАНИЯ | ДОЛЖНОСТЬ | ГОРОД |
|-------|------|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | 6,7 | ЛЮДМИЛА ГИНДУЛИНА | ООО «ДВА ЛЬВА» | ДИРЕКТОР | НОВОСИБИРСК |
| 2 | 5,7 | АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН | ЗАО «СМАРТГЕЙМЗ» | ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ | МОСКВА |
| 3 | 5,0 | ИЛЬЯ ГРУШНИКОВ | «ГРЭЙФОРТ ТЕХНОЛОГИЯ» | ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ | МОСКВА |
| 4 | 4,7 | АНДРЕЙ СУДИЛОВСКИЙ | «ЗХ 6 ДИНАМИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ» | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ | МИНСК |
| 5 | 3,7 | СЕРГЕЙ МАШКОВЦЕВ | ООО «ЭКСМО» | РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ МОТИВАЦИИ | МОСКВА |

ПОБЕДИТЕЛЬ



Людмила Гиндулина,
директор
ООО «Два льва»,
Новосибирск:

— Чтобы уменьшить риски от нестабильности в поставках, необходимо активнее выстраивать долгосрочное сотрудничество с российскими производителями мяса и картофеля как в Подмосковье, так и в других регионах. Для этого необходимо:

1_Разрабатывать и внедрять совместные программы с производителями сырья, направленные на улучшение качества их продукции, совершенствование логистики. Производители получают га-

рантированный сбыт, подкрепленный долговременным контрактом, кейтеринговый оператор — качественное сырье.

2_Предложить фермерам помощь в хранении картофеля: тогда не придется каждую весну «отбраковывать до 50% российского картофеля». Например, можно установить за свой счет или на паритетных началах автоматизированную систему управления климатом в овощехранилище.

3_Забрать у фермеров дистрибуцию. Ведь это не их дело, а у кейтерингового оператора огромный опыт в логистике.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

зуют все кейтеры. Например, у нас производство пока расплыено по 40 точкам, что, естественно, отражается в издержках на единицу продукции. Уменьшить издержки поможет перенос производства за город, где более низкие арендные ставки и более дешевая рабочая сила.

В прошлом году мы с коллегами потратили месяц, путешествуя по Европе и изучая опыт работы кейтеринговых операторов. У них у всех централизованное производство, вынесенное за пределы мегаполисов — туда, где дешевая рабочая сила и низкие арендные ставки. А для того, чтобы в города еда приходила свежая и вкусная, используются специальные технологии хранения. Естественно, бизнес западных кейтеров пронизан информационными технологиями, позволяющими контролировать качество и издержки, вести прозрачный учет. Но самое главное, \$5–10 млн, вложенных в технологии хранения и ИТ-систему, — серьезный барьер, позволяющий отсеять мелких игро-

ков. Основная причина падения рентабельности на нашем рынке — приход на рынок новых игроков, которые, борясь за клиентов, постоянно играют на понижение.

Теоретик

Тамара Решетникова,
генеральный директор исследовательской компании «Технологии роста»:

— Интересными показались советы Людмилы Гиндулиной. Один из них — встать на позицию поставщика и понять, как сделать так, чтобы ему было выгодно производить продукцию, нужную кейтеринговым операторам. Это поможет найти пути сближения интересов с поставщиками.

Резонный вопрос задает **Павел Сапожников:** а является ли «Мега фудз» для партнеров хорошим покупателем? Этот вопрос крайне важен для компании, чей бизнес столь зависим от поставщиков. Для поставщика кейтеринговый оператор — клиент, которого он оценивает по таким параметрам, как стабильность заказов, своевременность оплаты и т. д.

«Основная причина падения рентабельности кейтерингового бизнеса — приход на рынок новых игроков, которые постоянно играют на понижение»

Быть может, здесь кроется корень проблемы с закупками?

Практический подход продемонстрировал **Илья Грушиков**, предложивший пошаговую инструкцию по внедрению прогрессивной системы управления движением сырья.

Натик Бахшалиев дал очень хороший совет, который, в принципе, лежал на поверхности. Он предложил сменить персонал в службе закупок — поставить тех, кто кровно был бы заинтересован в оптимизации ее работы. Это, конечно, непросто. Ведь люди, занимающиеся снабжением, имеют особый менталитет, и их интересы очень сложно переориентировать.

Показалось спорным предложение некоторых участников перейти в нижний ценовой сегмент. Вроде бы экономически это оправданно, поскольку можно будет использовать неформатное сырье, например, остатки от нестандартного куриного филе или кусков мяса. Однако я бы не советовала идти по такому пути: значительного эффекта подход не даст из-за увеличения административных и организационных затрат, зато неминуемо приведет к размыванию бренда. У «Мега фудз» есть четкая рыночная позиция и вполне определенная клиентура. Вряд ли клиенты с пониманием отнесутся к тому, что другим компаниям их партнер продаст обеды гораздо дешевле.

Любопытное предложение у одного из читателей: делать отдельное меню для женщин. Многие дамы стараются следить за фигурой, или предлагаемая порция для них просто

велика. Цена на такие порции совсем не обязательно должна быть пропорционально меньше цены на стандартное блюдо. Его можно продвигать в качестве отдельного меню, скажем, как фитнес-питание. Другой вариант применения уменьшенных порций — детское питание премиум-сегмента в частных учебных и дошкольных заведениях. Это шаг навстречу новой целевой аудитории, кстати, довольно обширной.

Я бы вообще порекомендовала больше внимания уделять дифференциации конечного потребителя. Понятно, что первоочередная задача на сегодняшнем этапе — выправление ситуации с рентабельностью путем сокращения издержек, что в первую очередь возможно за счет стандартизации ассортимента и технологий. Но невнимание к потребностям клиентов, нежелание создавать и поддерживать разнообразные по ассортименту меню и вариативность обслуживания могут отпугнуть значительную часть потребителей. Сужать возможность выбора опасно стратегически. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать?

Деликатная напряженность

текст: оксана царевская

10 лет назад сотрудник мебельной компании **Аркадий Усачев** не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?»

С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», в числе его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение.

В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатно-

го переезда» филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

Сбавьте обороты

В КОМПАНИИ РАБОТАЮТ около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет.

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хру-

щевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отде-

ла, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании?

Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам.

«У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной загрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости.

Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора.



Аркадий Усачев хочет, чтобы все грузчики в его компании были менеджерами

Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить.

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

Ограниченный ресурс

«ПРОБЛЕМА в несопоставимых ресурсах каждого из отделов», — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интере-

сах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на

Сотрудники клиентского отдела показывают стахановские результаты. Но производственникам это не всегда нравится

дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недозагрузкой.

Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме.

Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удается поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка».

Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы произ-

водственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководитель и исполнитель в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает.

В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 27.07.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 06.08.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Дмитрий ГОЛИКОВ
Санкт-Петербург

За культурную торговлю Торгуем одеждой и сталкиваемся с проблемами в работе персонала: плохое обслуживание, хищения. Как бороться?

Во-первых, надо смириться с тем, что в розничной торговле модными товарами очень высокая текучка кадров. Даже в таких крупных сетях, как Mexx и Sasch, она достигает 80% в год: многие молодые продавцы рассматривают свою работу как временную. Специалиста же с опытом и рекомендациями заинтересует зарплата от 25 тыс. руб. Ее предложит не каждая компания: средний оклад продавца по отрасли не превышает 15 тыс. руб. Следовательно, не стоит держаться за низкооплачиваемого специалиста, в адрес которого идут нарекания. Лучше, собрав «пул» успешных продавцов, составить из них костяк коллектива, не забывая мотивировать материально. Несколько советов дает Руслан Панин, брэнд-директор ЗАО «Гленко», представляющего в России марку Glenfield: «Персонал быстро начинает узнавать в лицо большинство коллег и менеджеров компании. Поэтому стоит периодически производить контрольные покупки, привлекая для этого сторонних лиц. Сама осведомленность о такой практике дисциплинирует людей. Вообще же сотрудники должны знать, что начальство о них помнит и заботится, а не только ловит за руку при попытке мошенничества. Кроме того, есть правила, которым стоит следовать при подборе кадров. Так, даже если вы нуждаетесь в сезонных работниках, не советую брать ярко выраженных студентов-«неформалов». Не ленитесь наводить справки об истории отношений соискателя с законом — это действительно важно. И, наконец, старайтесь формировать смены так, чтобы сотрудники не создавали сообществ вне работы: если появляется клановость, она работает против руководства фирмы».

Константин ФЕДУЛОВ
Ивановская область

Рекламный общак Мы строим коттеджи и садовые домики. На рекламу уходят немалые деньги. Как минимизировать затраты?

Если не хотите сокращать рекламный бюджет, попробуйте разделить рекламную нагрузку — например, с партнерами. Наверняка у вас есть постоянные поставщики стройматериалов — кирпича, щебня, древесины. Кроме того, окна и двери вы тоже закупаете не в рознице. Возможно, найдется крупный и амбициозный партнер, который тратит средства на собственную рекламу. Так почему бы вам не объединить усилия и бюджеты? Этот прием довольно часто используется, когда речь идет о продвижении торговой марки на новых рынках. Например, лет пять назад российские производители водки, пытаясь выйти на рынки

Западной Европы и США, делили расходы с дистрибуторами. Особенно щедры на дотацию рекламных бюджетов своих партнеров глобальные корпорации. Так, у Intel существует программа спонсорства рекламы партнеров. При продаже процессоров российским сборщикам Intel перечисляет в маркетинговый фонд до 6% от стоимости контракта. После этого сборщик может возмещать из средств фонда до 80% затрат на продвижение собственной продукции. Если полоса рекламы в журнале стоит \$10 тыс., то производитель компьютеров оплатит лишь \$2 тыс., остальное внесет фонд. Естественно, что в рекламе должен фигурировать логотип Intel Inside.

Шамиль МАГОМЕДОВ
Москва

На плечах сотрудников Готовимся к переезду. Что лучше — нанять грузчиков или заставить персонал перетаскивать мебель?

Использование труда офисных работников в качестве неквалифицированной рабочей силы является распространенной практикой. Однако стоит знать, что заставить служащих переносить мебель по закону нельзя, если только они не являются штатными грузчиками. Поэтому гораздо проще нанять мувинговую компанию или частных грузчиков. Это обойдется несколько дороже (мувинговые компании берут минимум 250–300 руб. за час работы), но позволит избежать ненужных конфликтов с персоналом. Известно, что офисные работники традиционно неохотно

участвуют в переездах, считая перенос мебели тяжелой и откровенно тупой работой. С другой стороны, можно попробовать добиться добровольного согласия сотрудников. Однако тогда придется поискать для них дополнительную мотивацию. Как говорят HR-специалисты, здесь хорошо работают методы нематериального стимулирования. Попробуйте, например, учредить «медаль» «За героический переезд» и завершить этот процесс корпоративным пикником. В этом случае переезд может оказаться неплохим способом командообразования.

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

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета
бухгалтерской документации
(для юридических лиц);

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

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

Коммерсантъ

Власть

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Weekend

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»

Аналитический
еженедельный
журнал
«Коммерсантъ
Власть»

Экономический
еженедельный
журнал
«Коммерсантъ
Деньги»

Еженедельный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»

Ежемесячный
автомобильный
журнал
«Коммерсантъ
Автопилот»

Еженедельный
журнал
«Коммерсантъ
Weekend»

**Твердость
в каждом знаке.**
Авторитетное
издание для деловых
людей. Достоверно,
оперативно
и объективно
о событиях
в бизнесе, политике,
обществе, культуре
и спорте. Все
главные новости.
Регулярные
спецпроекты.

Власть может все.
Технологии
и секреты власти
в России и во всем
мире.

**Все ценности
жизни без купюр.**
Основные тенденции
и главные проблемы
российской
и мировой
экономики.
О том, как
заработать,
сохранить,
приумножить
и потратить.

**Технологии
успешного бизнеса.**
Удачный и неудачный
опыт компаний,
лучшие сделки,
оригинальные
решения, красивые
идеи и актуальные
проблемы бизнеса.
Все, что должен знать
руководитель
компании, чтобы
уверенно вести
ее к успеху.

Пааехали!
Глянцевый журнал
о том, что
автомобиль
в России – больше,
чем автомобиль.

**Weekend
на всю неделю**
Гид по культурной
жизни:
развлечениям,
магазинам,
ресторанам
столицы.

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

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

е-mail: podpiska@kommersant.ru

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

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

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

Подписной купон срок подписки

С _____
по _____ 2007 года*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом _____ корп. _____ стр. _____

кв. _____ офис _____

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Дмитрия Горина

Генеральный директор компании «Инна тур» болен авиацией. С детства он мечтал стать **пилотом**, а уже взрослым летал на дельтаплане над водопадами в Африке. Сегодня возглавляемая им компания является **крупнейшим агентом** «Аэрофлота».

Раньше мне мешала излишняя самокритичность, которая не позволила стать владельцем бизнеса, и я остался топ-менеджером.

Но у меня есть жизненный принцип: никогда не говори никогда. Можно попытаться, не покидая корабля, то есть не в ущерб существующему бизнесу, параллельно создать свое дело. Сейчас я как раз над этим работаю.

Туризм — это терапия. Потому что познание нового — лучший способ выйти из стрессовой ситуации. Знаете, интересная вещь: когда был кризис 1998 года и люди перестали покупать машины, недвижимость, единственные отрасли, где продажи почти не сократились, — медицина и туризм.

Когда путешествую сам, всегда пользуюсь услугами других компаний. Так можно сравнивать свой бизнес с тем, что делают другие, учиться на опыте коллег. Вообще предпочитаю отдыхать в спортивном передвижении, но с четкой проработкой карты маршрута.

Однажды мы с супругой плыли на лодке по реке в Африке и увидели крокодила. Он был совершенно неподвижен, и мы даже попытались попасть в него кусочками льда. Супруга попала ему в глаз. Тогда он раскрыл челюсти, и мы увидели, что такое настоящий крокодил. Появилось реальное чувство опасности.

Самые удачные проекты для меня — это люди. Я ценю больше всего личность и ее творчество. Туризм — это ведь не бизнес недвижимых или топливных активов. Это бизнес людей.

В управлении следую теории открытых дверей и доступного телефона. Я специально свой мобильный телефон указываю на визитной карточке. Наша профессия такова, что, когда человеку плохо в какой-то точке земного шара, иногда именно телефон первого лица компании становится палочкой-выручалочкой.



Меня раздражает умение некоторых людей преподнести, переоценить себя. Назовем это «пыль в глаза».

Хорошая идея приходит во сне. Поэтому у меня нет понятия рабочих часов.

Очень сложно быть белым в зачистую «сером» бизнесе.

Это стоит больших денег и налогов. Но это нужно делать. Поэтому компании, которые пошли по такому пути, сейчас находятся в лидерах.

Элемент скандала позволяет очень хорошо заявить о себе. Во время продажи «Инны тур» СМИ так много негативного внимания уделяли компании, что у людей появился к ней интерес. И стоимость ее бренда стала только возрастать.

Я не бросаю начатое дело. Для меня момент, когда Инна Бельтюкова, основавшая «Инну тур», была вынуждена продать компанию, был очень страшным. Компания могла обанкротиться. Вообще, есть проблема, когда компанию называют именем человека. Для меня «Инна тур» — это еще и компания, носящая имя крестной моих детей. И я не хотел, чтобы это имя исчезло и те 10 лет, которые мы вместе вложили в бизнес, были потрачены зря. Поэтому тогда Инна ушла, а я остался.

Верю в династии. Поэтому в бизнесе работает моя жена, и я вижу интерес к нему со стороны моих маленьких детей. Очень часто из уст младенца можно услышать настоящую истину. Иногда они замечают такие вещи — тот же сервис в туризме, которые я бы, возможно, не заметил.

Во мне много от ребенка. В детстве я любил наблюдать за небом, смотреть на облака. Потом это переросло в любовь к авиации. И когда я нахожусь в самолете, меня не оставляет ощущение, что я чувствую пилота. Посадка, взлет, изменение высоты — все очень интересно. Вообще, есть мечта управлять самолетом. Мечта жизни, можно сказать. **СФ** записал **Дмитрий Крюков**

читайте в следующем номере

(в продаже с 16 июля)

частная практика

«Метрополис тур» — единственный игрок российского туристического рынка, организующий собственные морские круизы. Однако в нынешнем летнем сезоне компания лишилась этого бизнеса

идеи

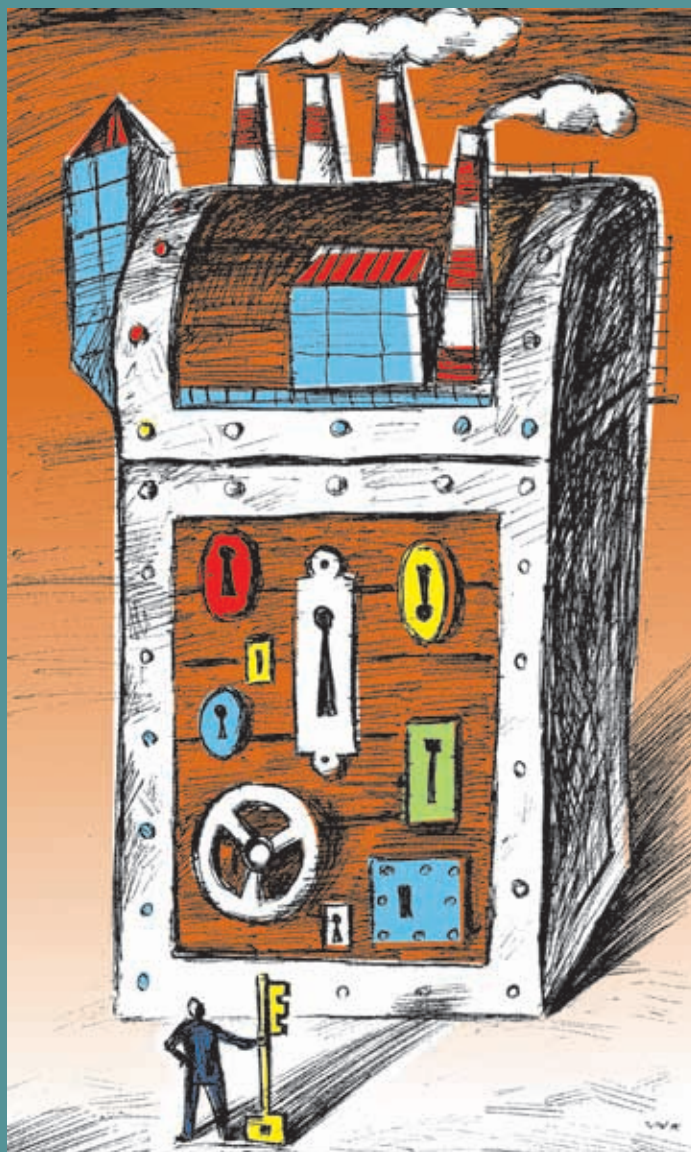
«Транспортная проблема» дает колоссальные возможности для предпринимательской инициативы. Пытаясь нащупать выход из тупика, бизнесмены уже сегодня помогают представить, каким будет транспорт будущего

лаборатория

Война с пиратами докатилась и до тренингового рынка. Пока не у всех тренеров хватает времени и сил доводить сражения до конца, но, возможно, скоро появятся первые жертвы

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «Новой Зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. Но последние годы в компании **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, выпуская привычные «Злато Скифов» и «Анну Каренину». NOUVELLE ÉTOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов, за последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую Зарю» хотели купить, но 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, выпуску обесценивающего средство «Блонди Плюс», Самохин нащупал свою нишу. Так появилась серия красок «Роколов», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколов» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УПРЕТЬ**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролирует L'Oréal, 8% —

Секрет фирмы