

Чем Кристина Вецей, Ли Шихан и Лариса Сысоева привлекли Unilever с.44
Как Илья Буздин объясняет сотрудникам, что концепция опять изменилась с.47
Почему Игорь Герц помирился с Дарьей Донцовой с.24

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса


10.07 — 16.07.2006

№26 (161)

www.sf-online.ru

13 000 цен

на один и тот же товар:
опыты профессора
Дирикса с.50



Проповедники
бренда скоро
понадобятся всем.
Потому что умеют
**пускать
слухи** с.38

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



Те, кто работает с корпоративными клиентами, будут продавать и розничные продукты сотрудникам обслуживающихся в банке компаний. Поверьте моему опыту, это легко достижимо. Это бизнес на расстоянии вытянутой руки”



Председатель правления МДМ-банка
Мишель Перирен раскрыл элементы
его новой стратегии с.14



Новый Audi A6 allroad quattro.

Молниеносно найти верное решение. Видеть на много ходов вперед. Из всех путей выбрать тот, что приведет к победе. Вы – сильный игрок, и именно поэтому делаете ставку на сильную фигуру. Новый Audi A6 allroad quattro. Постоянный полный привод и многоуровневая пневмоподвеска новой конструкции наделяют его властью над любой дорогой. Комфортный и элегантный, он уверенно доставит Вас к цели.

Новый Audi A6 allroad quattro – выигранная партия!

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** Ауди Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

К успеху ведут много путей.
Кратчайший путь – привилегия интеллекта.



Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN



50

**«СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПРОШЛО, ПРЕЖДЕ
ЧЕМ ВЫ СДЕЛАЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ? Три минуты?
Вас надо сослать в Сибирь на 25 лет!»**



44

**«UNILEVER СОШЛА С УМА: как можно показывать конопатых
или полных девушек в старомодном белье?»**

В ЭТОМ НОМЕРЕ

частная практика

- 14 «Я ЗНАЮ, КАКИМ БАНК ДОЛЖЕН БЫТЬ»** Мишель Перирен, которому обязан своим российским триумфом Raiffeisenbank Austria, взялся за МДМ-банк. Первое интервью в качестве председателя правления МДМ Перирен дал «Секрету фирмы»
- 20 БУДНИ ДОЛГОВЫХ ПОЛИЦЕЙСКИХ** Коллекторское агентство «Пристав» вышло на рынок сбора долгов позже основных конкурентов, но твердо намерено их потеснить
- 24 «АРМАНД» И ЕГО СРЕДСТВА** Монопольному дилеру Peugeot удастся удерживать лидерство благодаря нестандартному маркетингу
- 28 ПРОГРАММНОЕ ПОГЛОЩЕНИЕ** Американская ITCI стремилась стать заметным игроком на рынке офшорного программирования. Проблема решилась, когда фирму поглотил российский софтверный оператор «Люксфот»

лаборатория

- 38 БЛАГАЯ ЛЕСТЬ** Верить нельзя даже друзьям — компании могли превратить их в своих агентов. Российский бизнес вслед за американским берет на вооружение маркетинг с помощью «проповедников брэндов»
- 44 СТРАШНАЯ СИЛА** Dove насаждает нестандартные представления о красоте. Однако в России владелец брэнда компания Unilever отказалась от многих революционных идей
- 47 ПЕРСОНАЛ НА ПЕРЕПРАВЕ** Чтобы выжить, компании резко меняют стратегию, а иногда и сферу бизнеса. Но начинать новую деятельность приходится со старыми людьми
- 50 ТОРГУМЕСТЕН** Если на вопрос «сколько стоит?» невозможно дать однозначный ответ, выиграет самый искусный переговорщик. Профессор INSEAD Ингемар Дирикс предлагает свой подход к переговорам о цене

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА** **34 КОМПАНИИ И ЛЮДИ**
12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ **58 ТРЕНДЫ**

- 06 почта** **60 спроси «Секрет фирмы»**
32 своя игра **61 рецензия**
55 конкуренция **64 пять примеров**

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

24.07.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

28.08.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru



ИНТЕГРИРОВАННАЯ
СИСТЕМА АКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Стихия Вас не остановит

Новый RAV4 Стиль – свободный

Новый RAV4. За его мужественной внешностью стоят универсальные возможности. Сегодня в Ваших руках новая интегрированная система активного управления, которая позволяет водителю сохранять полный контроль над автомобилем в экстремальных условиях. Со сложным рельефом местности помогут справиться электронные системы НАС и DAC*. А запуск двигателя простым нажатием кнопки и система Smart Key сделают управление новым RAV4 еще более приятным.

* НАС — система помощи при подъеме по склону.
DAC — система помощи при спуске по склону.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. Самара: Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Сургут: Тойота Центр Сургут (3462) 77-4171. Тюльяти: Тойота Центр Тюльяти (8482) 50-9080. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 97-9666; Тойота Центр Жетісу (3272) 50-1102.

АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Киселевск: Тойота Центр Киселевск (38464) 5-1450. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Тойота напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

Секрет фирмы

№ 26 (161) 10.07 — 16.07.2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, СЕРГЕЙ СУВОРОВ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГИ» ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ
ЧЕРКУДИНОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ МОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ
Редакционные службы
ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ВЫПУСК АНДРЕЙ УТКИН
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ИРИНА ДРАГУНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА,
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АННА КУЛАГИНА, ФЕРУЗА МИХАЙЛОВА,
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,
СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИГОА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВО ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, FOTOBANK, RPP, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA

P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU

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

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

**Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель**

Перечень материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,
допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft®

ParaType

КОМУНИКАЦИИ



Портал Редакции Galesta

Билайн™

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,
СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92
«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

10.07 — 16.07.2006 — №26 (161) Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Прочитал статью о том, как владелец компании по производ-
ству бижутерии прошел путь от мастера-надомника до владельца завода. Особенно
понравилось место, где рассказывается, как бизнесмен стал собственником пло-
щадей в 14 тыс. кв. м: „Я посмотрел на полуразрушенное здание и увидел бизнес,
каким он может стать”. Дальше все просто: как следует из статьи, господин Прото-
попов практически за бесценок приватизировал завод. При этом не говорится ни
сколько он заплатил, ни откуда мастер-надомник взял деньги. А ведь правда всегда
в деталях. Смог бы владелец компании подняться, если бы у него не было связей
в администрации? Ведь вряд ли к начинающему бизнесмену выстраивалась оче-
редь банкиров, желающих дать ему кредит. Известно, что именно из-за таких труд-
ностей, а вовсе не из-за недостатка перспективных идей, умирает на старте боль-
шинство проектов».

Антон Невадов, Москва

«Искусственный отбор»

сф №25(160) 03.07.2006

«Отлично помню время, когда техника Apple в России появля-
лась только по заказу издательств и типографий. Профессионалы закупали партии
„макинтошей”, а рядовые потребители, имевшие средства на компьютер, останав-
ливали свой выбор на РС. Они были проще, доступнее, в конце концов они просто
были. Сложная техника Apple в рознице почти не встречалась. Создание и вывод
на рынок mp3-плеера — широкий шаг навстречу человеку, который обращается
с техникой как любитель. Тот, кто считал, что Apple идет на риск, начиная продажи
„непрофильного” продукта, теперь может убедиться, что мировой гигант выбрал
правильную стратегию. Удивляет одно: не только люди, у которых нет iPod, но и вла-
дельцы этого плеера не ассоциируют его с компанией Apple и ее сложной техни-
кой. Вероятно, это тоже своеобразная тактика продвижения товара, заподозрить
компанию в просчете трудно».

Елена Ильина, Владимир

«Яблочная революция»

сф №25(160) 03.07.2006

«Я с удовольствием читаю ваши статьи о шоу „Ка-
питал”. Насколько я понимаю, инвесторы, приглашенные в жюри, довольно жестко
подходят к отбору идей. Но в последний раз их выбор удивил. Дать три с лишним
миллиона рублей на какой-то тренинг, пусть даже самый суперсовременный? Не
понимаю я этого. Сама идея подобных тренингов вполне имеет право на существо-
вание, и я не разделяю точку зрения Евгения Чичваркина, что в России нет квали-
фицированных консультантов по HR. Но покупать заявленную идею, да еще за такие
деньги? У нас в каждой тренинговой компании есть светлые головы, они могут та-
кого придумать, причем гораздо дешевле! В общем, еще раз убеждаюсь, на-
скольکو выбор команды предпринимателей субъективен».

Леонид, Москва

«Тренинг в стиле фанк»

сф №25(160) 03.07.2006

УТОЧНЕНИЕ

В сф №25/2006 в статье «Брэнд в брэнде» была допущена ошибка. Компания Bosco di
Ciliegi является владельцем ГУМа; ЦУМ принадлежит компании Mercury. Редакция
приносит свои извинения владельцу Bosco di Ciliegi Михаилу Куснировичу, совладельцам
Mercury Леониду Струнину и Леониду Фридлянду, а также читателям журнала.

дневник наблюдений

компании → с34
люди → с36
тренды → с58



ДМИТРИЙ КОСТЮКОВ, «Ъ»

Пустые полки принесут крупнейшим российским торговым сетям более \$100 млн убытков

Небольшие компании на грани банкротства, вместо импортных вин и крепких напитков магазины торгуют минералкой. Алкогольная индустрия начинает новую жизнь.

Белая горячка

текст: владислав коваленко

На полках магазинов сейчас практически полностью отсутствует импортный алкоголь, так что в выигрыше вроде бы оказались «наши» — крупные водочные компании, производители местного вина, пива и слабоалкогольных напитков. Однако участники рынка говорят, что это ненадолго: извлечь глобальную пользу из перебоев с поставками импортной продукции российским производителям не удастся, поскольку рано или поздно ситуация нормализуется. Последствия будут другими: с рынка придется уйти мелким игрокам, чьи скромные финансовые возможности не позволят им продержаться на плаву в смутное время.

Переполюх в отрасли возник из-за того, что под предлогом борьбы за «белый» рынок государство попыталось ввести систему тотального учета продаж алкоголя (Единая государственная автоматизированная информационная система, ЕГАИС). Каждый участник алкогольного рынка (производитель, оптовик, импортер, розница) с помощью специального оборудования должен вносить в эту систему инфор-

с7



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ. «Ъ»

Бизнес импортеров и производителей алкоголя попал в заложники к акцизной марке

мацию о проданном товаре. Для ЕГАИС были разработаны акцизные марки с новым штрихкодом.

Система забуксовала прямо на старте. «Сервера в разных регионах практически не связаны друг с другом,— говорит Михаил Бодухин, руководитель службы логистики и внешнеэкономической деятельности компании «Форт» (крупный импортер дорогого алкоголя).— Кроме того, импортный алкоголь изначально оказался вне базы данных, на основе которой работает система. Сейчас эту ситуацию вроде бы исправили, но не до конца: товар, ввезенный до 1 июля, продать невозможно, даже если он оклеен новой акцизной маркой».

Сами акцизные марки тоже начали поступать с опозданием и перебоями. Бутылки, оклеенные старыми марками, магазины должны были возвращать поставщикам, но механизм возврата импортного алкоголя не был определен законодательно. «Закон запрещает возврат оплаченного товара,— говорит Ольга Петрусенко, руководитель отдела маркетинга и рекламы «Форты».— Теперь мы вынуждены выкупать товар и придумывать другие законные схемы возврата».

В результате введения новой системы финансовая нагрузка на участников рынка резко возросла. «Что касается сбоев в поставках импортного алкоголя, то только за три весенних месяца упущенная валовая прибыль составила почти \$1 млн,— говорит Алексей Колесников, генеральный директор компании «Регата» (крупный региональный дистрибутор алкоголя).— Что будет дальше, зависит в значительной мере от работоспособности ЕГАИС. Убытки также принесет возврат товара из магазинов, который, похоже, составит до 30% от среднемесячного оборота».

Впрочем, крупным компаниям есть ради чего терпеть неудобства: финансовые перегрузки, вызванные перетряской рынка, навсегда изменят список работающих на нем поставщиков. Некоторые уже не выдержали (см. материал о банкротстве «Винорума» на стр. 12). Если говорить о мелких игроках, то большинству придется отказаться от своего нынешнего бизнеса.

Расклад сил поменяется и среди производителей. Тут выиграют те, кто быстрее всего смог адаптироваться к новой системе. «Адекватных альтернатив элитному алкоголю нет — не надо пить никаких иллюзий, а наши отечественные вина (только настоящие) вполне могут и должны заменить дешевый импортный товар»,— убежден Алексей Колесников.

В торговых сетях наблюдается несколько иная картина. «Из-за возникшего дефицита покупатели утратили лояльность к привычным брэн-

дам и переключаются на заменители, теперь уже покупают то, что есть,— говорит Тимур Гизатуллин, генеральный директор группы компаний «Матрица».— В нашем московском гипермаркете мы значительно увеличили выкладку вина и водки при резком сокращении ассортимента и сразу почувствовали, что спрос на оставшиеся наименования вырос в несколько раз. В то же время мы фиксируем общий спад продаж по категории, видимо, вызванный тем, что люди частично откладывают свои покупки или сокращают объемы потребления крепких алкогольных напитков».

По мнению Гизатуллина, выгоду в данной ситуации получают те производители, которые смогли заранее подготовиться к надвигающемуся кризису и сделали запасы. Эти поставщики сейчас имеют реальную возможность быстро захватить рынок и в перспективе значительно увеличить свою долю на нем. «Из наших поставщиков можем выделить такие компании, как «Веда», «Кубань-вино», Детчинский завод, «Исток», Nemiroff, «Симпл», из импортеров — White Hall»,— констатирует Гизатуллин.

Александр Глусь, председатель совета директоров украинской компании «Nemiroff холдинг», верит, что перебои с импортным алкоголем прекратятся раньше, чем потребители начнут менять предпочтения: «Такие предпочтения

Финансовые перегрузки, вызванные перетряской рынка, навсегда изменят список работающих на нем поставщиков


формируются годами, и если вы предпочитаете итальянские вина краснодарским, то за одну-две недели вкусы ваши не поменяются. Люди, предпочитающие крепкие алкогольные напитки, к своему выбору относятся не менее взвешенно: если они обычно покупали качественную полубившуюся водку, то и будут ее покупать, как только она вновь появится на прилавках магазинов. И только в случае, если она станет категорически недоступной по цене или просто навсегда исчезнет с полок, потребители вынуждены будут искать что-то другое».

А чтобы подтолкнуть рынок к изменениям такого масштаба, российским чиновникам придется ввести еще не одну ЕГАИС. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Российские производители, крупные западные производители и дистрибуторы импортного алкоголя, обладающие значительными финансовыми ресурсами.

ПРОИГРАВШИЕ: Мелкие оптовые компании, торгующие импортным алкоголем.



ПРИНТЕРЫ HP LASERJET ИЗМЕНЯЮТ ВАШИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ОФИСНОЙ РАБОТЕ



Один хороший принтер может изменить жизнь всего офиса. Выберите любой лазерный принтер HP LaserJet, отвечающий вашим задачам, и вы увидите, насколько удобнее, проще и быстрее стало работать! Все устройства надежны и просты в использовании, работают в сети и идеально подходят как для индивидуальных пользователей, так и для небольших рабочих групп. Принтеры HP LaserJet возьмут на себя всю бумажную работу, и вы почувствуете себя в офисе, как дома.

HP COLOR LASERJET 2600n и 2605

- Скорость печати в цветном и ч/б режиме: 8 стр/мин (у CLJ 2605 ч/б 12 стр/мин, в цвете — 10 стр/мин)
- Выход первой страницы: менее 20 секунд
- Встроенный сервер печати: Fast Ethernet (10/100Base-TX, RJ-45)
- Память: 16 МБ (у CLJ 2605 64 МБ, расширяемая до 320 МБ)
- Исключительно тихий: 47 dB
- Максимальная нагрузка: до 35 000 страниц в месяц

ТЕЛ.: **8-800-200-3-500**

САЙТ: **www.hp.ru**



Похоже, терпящая убытки General Motors сможет решить хотя бы часть своих проблем. Крупнейший акционер GM Кирк Керкорян выступает за альянс с Nissan и Renault.

Спасатель для General Motors

текст: павел куликов



Появление агрессивного инвестора стало для General Motors приятной неожиданностью

Обе компании готовы вести переговоры об объединении с GM. Суть предложения Кирка Керкоряна: Nissan и Renault достается по 10% вновь выпущенных акций американского автоконцерна, а GM зарабатывает на сделке \$3,3 млрд. Возможно, GM получит еще и президента Nissan Карлоса Гона в качестве антикризисного управляющего. Кстати, тройственный альянс может получить сильнейшие позиции в России: все эти компании собираются строить или уже построили здесь производства.

В 2004 году большая социальная нагрузка и обострение конкуренции с японскими корпорациями привели к резкому падению прибыли американского автоконцерна. GM развернула кампанию по снижению цен, объявила конкурентам настоящую ценовую войну. Дошло до того, что GM продавала два автомобиля по цене одного, однако многочисленные акции не в лучшую сторону сказались на прибыли. Корпорация закончила 2005 год с чистым убытком \$8,6 млрд при выручке \$193,5 млрд (см. **СФ** №16/2005).

Неожиданно у GM появился инвестор, который, кажется, знает, как спасти концерн от банкротства. 89-летний корпоративный налетчик и миллиардер Кирк Керкорян в течение 2005 года скупал акции GM через свой фонд Tracinda. За год он увеличил свою долю в автоконцерне с 3,9% до 9,9% и стал его крупнейшим акционером. В начале 2006-го в совет директоров GM вошел представитель Керкоряна Джером Йорк, бывший финансовый директор Chrysler и IBM, финансовый консультант Tracinda. Йорк тут же заявил о готовом плане выхода из кризиса. Квартальные дивиденды снизились вдвое, также урезали вознаграждение членам совета директоров и годовую зарплату председателя правления и гендиректора GM Рика Вагонера. Тогда же представители автоконцерна заявили о закрытии девяти американских заводов к 2008 году и об увольнении 30 тыс. рабочих.

Затем уменьшаться стали не только зарплаты менеджеров, но и сама компания. Три месяца назад GM рассталась с 78% акций корпорации GMAC Commercial Holding, специализирующейся на кредитовании, выручи за нее \$1,5 млрд. Месяц спустя GM продала консорциуму частных инвесторов 51% акций финансового подразделения GMAC за

\$14,5 млрд. Затем концерн продал миноритарную долю в Isuzu Motors и сократил долю в Suzuki Motors.

Эти меры принесли желаемый результат. Когда GM раскрыла финансовые результаты за первый квартал 2006 года, оказалось, что чистый убыток составил всего \$323 млн при выручке \$52,2 млрд. Акции GM сразу подорожали и сейчас стоят почти вдвое больше, чем в начале года.

На этом Кирк Керкорян останавливаться не собирается. Новость о возможном альянсе с Nissan и Renault уже подняла стоимость акций GM еще на 8,6%. Концерн получит хорошую выгоду от сделки, снизив издержки за счет взаимодействия в области инженерных работ, использования общих автомобильных платформ и объединения производственных процессов.

Вложения Керкоряна окупятся с лихвой, особенно если возглавит объединенного производителя Карлос Гон. Когда Гон был назначен гендиректором Nissan, компания находилась на грани банкротства. Меньше чем за три года он увеличил объем производства Nissan на 1 млн автомобилей, избавил компанию от задолженности, а операционную прибыль увеличил до 8%. Его слава «убийцы издержек» способна магически воздействовать на инвесторов.

Впрочем, планы по объединению трех автокомпаний обещают и немалые трудности. К примеру, на североамериканском рынке Nissan и заводы «детройтской тройки», входящие в GM, сейчас являются непримиримыми конкурентами. А Renault недавно сама начала реструктуризацию бизнеса, и для нее сейчас не самый подходящий момент, чтобы разбираться в чужом. Но если сделка между тремя автопроизводителями так и не состоится, авантюрист Керкорян точно заработает на акциях автомобильного гиганта. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Nissan и Renault собираются вести переговоры с General Motors о создании альянса.

ПРИЧИНА: Крупнейший акционер GM Кирк Керкорян старается окупить свои инвестиции в американский автоконцерн.

СЛЕДСТВИЕ: GM, пребывавшая на грани банкротства, наконец получает шанс стать прибыльной.

«Балтика» без рулевого

текст: елена провоторова

Как стало известно **СФ**, пивоваренная компания «Балтика» осталась без главного маркетолога. Андрей Рукавишников сложил с себя полномочия, когда намеченный им курс начал приносить плоды.

Три года назад «корабль „Балтика”», как называл компанию ее теперь уже бывший вице-президент по маркетингу, хоть и оставался безоговорочным лидером, но начал уступать ближайшим преследователям.

По итогам 2003 года прибыль сократилась на \$12 млн, а рыночная доля, по данным «Бизнес Аналитики», упала по России на 2% (до 23%). Впервые за 10 лет продажи снизились летом — в самый разгар сезона.

Чтобы выправить ситуацию, топ-менеджмент в конце 2003 года начал спешно формировать новую команду маркетологов, которую и возглавил Рукавишников. Свою основную задачу он видел в том, чтобы сделать «корабль» маневренным. Первым шагом стало увеличение рекламного бюджета с 4% до 8% от оборота, а затем пересмотр всей маркетинговой стратегии. В интервью **СФ** (№09/2006) Андрей Рукавишников признался, что, рекламируя зонтичный брэнд, компания «разговаривала со всеми сразу», в то время как наилучшие результаты демонстрировали марки, сфокусированные на определенную аудиторию.

В 2004 году «Балтика» впервые занялась позиционированием отдельных сортов, запустив рекламные кампании для каждого ключевого суббренда — «Балтики №3» и «Балтики №7».

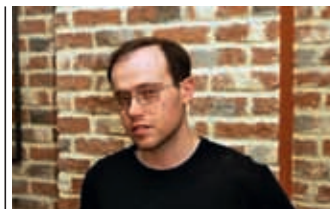
Компания сумела отыграть свои позиции. В прошлом году ее доля выросла до 24,1% (в 2004-м — 22,8%), а продажи увеличились на 13%. В начале года маркетологи затеяли очередной амбициозный проект — омоложение имиджа титульного брэнда. Вопреки разговорам о слишком раздутой линейке «Балтики», компания весной вывела молодёжное пиво «Балтика кулер».

Почему на фоне такого благополучия произошла столь серьезная кадровая замена, непонятно. «За время работы Андрея в компании сложилась сильная команда, мы благодарны за его вклад», — заявил **СФ** президент «Балтики» Антон Артемьев. Но, по словам представителя дистрибutorской компании, знакомого с ситуацией в «Балтике», причину стоит искать в разногласиях между Рукавишниковым и другими менеджерами, влияющими на развитие ведущих марок компании.

Дальнейшие планы Рукавишникова пока неизвестны. А на «Балтике» временно его обязанности исполняет Тимур Ахундов, который был ранее директором по развитию ключевых брэндов и инновациям и руководил развитием брэнда «Балтика кулер». □



Андрей Рукавишников вернул «Балтику» на правильный путь, но теперь их дороги расходятся



версии александра бирмана

Комиссия за обмен

С 1 ИЮЛЯ ЦЕНТРОБАНК И МИНФИН сняли все ограничения на операции, связанные с экспортом и импортом капитала. Отныне российские граждане могут держать вклады в западных банках (хотя при этом правительство всячески противится открытию их филиалов на территории страны). Отечественные компании избавлены от необходимости в течение двух недель депонировать 25% от предполагаемой зарубежной инвестиции на спецсчете в ЦБ. И, в свою очередь, иностранные инвесторы не будут на год таким же образом замораживать 2% от своих вложений в российские предприятия.

Как справедливо отметил глава Минфина Алексей Кудрин, любые подобные ограничения препятствуют свободной конвертируемости валюты той страны, где они присутствуют. Однако едва ли уместно говорить, что рубль отныне будет обмениваться во всех уголках планеты так же, как доллар.

Ведь американская валюта в отличие от российской является резервной. В ней держат свои активы большинство центральных банков мира. И сколь бы слаб на сегодняшний день ни был доллар, у него есть существенное преимущество перед любыми потенциальными конкурентами — расчеты на мировом рынке энергоносителей осуществляются в основном в американской валюте.

Правда, Владимир Путин и считающийся одним из его потенциальных преемников первый вице-премьер Дмитрий Медведев неоднократно заявляли о необходимости создать нефтяную биржу, на которой энергоносители продавались бы за рубли. В случае реализации этих планов у российской валюты действительно появится шанс стать не только конвертируемой, но и резервной.

И чтобы избежать подобного развития событий, Соединенным Штатам, чье благосостояние в значительной степени обусловлено глобальной популярностью доллара, придется, по всей видимости, уже сейчас идти на значительные уступки. Например, закрыть глаза на энергетическую экспансию России, если она будет номинирована в долларах, и, вопреки советам ряда американских политиков и бизнесменов, не чинить препятствия при размещении акций «Роснефти». Вряд ли такая компенсация за отказ от рублевых амбиций не устроит Кремль. □

«Новые хозяева „Винорума” пообещали через три-пять лет выйти в лидеры рынка и получить на нем 10%»

СФ №34/2005, стр. 27–32



Приобретая винодельческую фирму «Винорум», экс-владельцы компании ПИТ строили планы по захвату российского рынка. Однако высокая конкуренция не позволила их реализовать, а запрет на импорт молдавских вин и вовсе привел «Винорум» к банкротству. **текст: антон бурсак**

Ошибка пивоваров

Весной 2004 года **Евгений Кашпер** и **Александр Лифшиц**, бывшие тогда основными акционерами пивоваренной компании ПИТ, совместно с Citigroup Venture Capital, «дочкой» международного финансового гиганта, приобрели у «Альфа-Эко» производителя и продавца молдавского вина компанию «Винорум». В результате партнеры получили в собственность товарный знак Vinogum, а также контрольный пакет акций расположенного под Кишиневом винзавода «Винэрия-Бардар» мощностью 1,2 млн дал в год. Завершив сделку, Кашпер и Лифшиц заявили, что намерены вывести на рынок новую марку вина Cristi, вложив в ее продвижение около \$2 млн — достаточно большую сумму для винного рынка.

Однако новые владельцы «Винорума» недооценили уровень конкуренции в этом сегменте. На рынке постоянно появлялись новые марки вин из России и стран СНГ, кроме того, часть потребителей переходила на сравнительно дешевые вина из Испании, Чили, ЮАР, Аргентины и других стран. «За последние два года количество марок вин, представленных на российском рынке, выросло в полтора раза, — говорит аналитик компании «Бизнес Аналитика» **Снежана Равлюк**. — Естественно, доля некоторых производителей упала, потому что они отставали от конкурентов по активности продвижения своей продукции». Доля «Винорума» в стоимостном выражении, по данным «Бизнес Аналитики», в 2004 году составила 1% рынка, а в 2005-м сократилась до 0,7%.

Введенный в марте этого года запрет на ввоз в Россию вина из Молдавии и Грузии стал последним фактором, повлиявшим на решение Евгения Кашпера и Александра Лифшица расстаться с винным рынком. Как сообщила на прошлой неделе газета «Бизнес», компания «Винорум» закрыта, в ближайшее время



Для бывших владельцев ПИТа виноделие оказалось более сложным бизнесом, чем производство пива

За последние два года количество марок вина, представленных на российском рынке, выросло в полтора раза

начнется процедура ее банкротства. Судьба завода «Винэрия-Бардар» пока неизвестна.

Директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиз** уверен, что за «Винорумом» могут вскоре последовать и другие участники винного рынка, в чьем портфеле преобладала продукция из Молдавии и Грузии. Впрочем, это не единственный возможный сценарий. По данным «Бизнес Аналитики», российский рынок вин развивается достаточно динамично: в 2005 году он вырос на 13% — до 90 млн дал (без учета про-

даж в точках общепита). Доля российского вина в городах с населением более 100 тыс. жителей составила 42,6%, молдавского — 37,4%. На французские, испанские и немецкие марки приходится не больше 2%. Дистрибуторы молдавских и грузинских вин могут попытаться переориентировать бизнес на поставки продукции из других стран, как это сделала, к примеру, GG&MW, которая после запрета на импорт в Россию минеральной воды «Боржоми» переключилась на принадлежащие ей украинские марки «Моршинская» и «Миргородская». **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Винорум» принадлежит DI Beverages, которая в свою очередь контролируется Detroit Investment (53% акций) и Citigroup Venture Capital (47%). Основными акционерами Detroit Investment являются Евгений Кашпер и Александр Лифшиц. В августе прошлого года Кашпер и Лифшиц продали свой основной актив, группу компаний «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ), концерну Heineken за \$560 млн. Помимо винного бизнеса в сфере интересов DI Beverages находится торговля чаем. В прошлом году компания заявляла, что планирует построить в России сеть из 100 чайных бутиков под брендом Althaus.

Комплект для беспроводного выхода в Интернет

МегаФон-Модем

нет проводов – нет проблем



Sony Ericsson



«МегаФон-Модем»:

- Комплект для беспроводного выхода в Интернет с помощью ноутбука:
 - Модем GC85 EDGE/GPRS PC Card от Sony Ericsson
 - SIM-карта с контрактным тарифным планом «МегаФон-Модем»
- Доступ к Интернету и электронной почте дома и в поездках по России и за рубеж
- Скорость передачи данных до 200 Кбит/с благодаря технологии EDGE

Продукт готов к использованию сразу после покупки	
Абонентская плата 170 руб. включено 35 Мб	Стоимость трафика за 1 Мб 4,70 руб. после использования включённого объёма
Цены указаны с учётом НДС	Роуминг в более чем 60 странах мира

Комплект продаётся в офисах продаж и обслуживания «МегаФон», крупных компьютерных салонах и дилерских точках. Точный список магазинов – на сайте www.megafonmoscow.ru (раздел «Тарифы/МегаФон-Модем»).

www.megafonmoscow.ru
507-7777

 **МЕГАФОН**
Москва



частная практика

СТРАТЕГИЯ

новый рынок → с20
борьба → с24
интеграция → с28
своя игра → с32

Мишель Перирен, которому обязан своим российским триумфом Райффайзенбанк Австрия, теперь намерен взяться за МДМ-банк. Свое первое интервью в качестве председателя правления МДМ Перирен дал «Секрету фирмы».

Я знаю, каким банк должен быть

ТЕКСТ:

александр бирман

ФОТО:

сергей серазетинов

МИШЕЛЬ ПЕРИРЕН родился в 1944 году во Франции. Банковскую карьеру начал в 1969-м в Societe Generale. До 1996-го работал в дочерних банках и филиалах этой финансовой группы в Нанте, Париже, Лондоне, Мельбурне, Токио, Мадриде и Москве. В 1996 году возглавил Райффайзенбанк Австрия. Именно под его руководством этот финансовый институт стал одним из ведущих иностранных банков в России. Тем не менее в 2006-м Перирен ушел из Райффайзенбанка. Формальной причиной явилось истечение срока его десятилетнего контракта. Но в банковских кругах говорили также о том, что австрийских работодателей Перирена не устраивал его консерватизм. В апреле 2006 года Мишель Перирен был назначен председателем правления МДМ-банка.

«Российские банки не привыкли планировать на 10–20 лет вперед»

«Секрет фирмы»: Насколько я знаю, после ухода из Райффайзенбанка в числе ваших потенциальных работодателей наряду с МДМ-банком фигурировал и Societe Generale. Почему вы в результате выбрали российский банк? И почему именно МДМ?

Мишель Перирен: У меня всего было около десятка предложений. Как со стороны российских, так и со стороны западных банков. С Societe Generale мы обсуждали возможность сотрудничества, но до конкретного предложения дело не дошло. По большому счету я выбирал между тем, что я делал ранее, и возможностью сделать что-то, чего я до сих пор еще не делал. Поговорив с акционерами МДМ, я оценил задачи, которые они передо мной ставили, и понял, что смогу это сделать.

СФ: Какой диагноз вы бы поставили МДМ? Каковы сильные и слабые стороны банка?

МП: Я не доктор, я — банкир. Я знаю, каким банк должен быть. У меня появилась уникальная возможность работать в банке, где есть взаимопонимание с акционерами.

МДМ — прекрасный банк, который развивался в довольно сложных условиях на непростом российском рынке и тем не менее вошел в десятку лучших. Мне было интересно понять, как им это удалось, и посмотреть, как все это работает. У МДМ хорошо развиты подразделения, занимающиеся корпоративным и инвестиционным бизнесом, и в то же время достаточно внимания уделяется ритейлу. Они могли заниматься розницей более активно, но не делали этого.

СФ: Почему?

МП: Потому что инвестиционный и корпоративный банкинг приносил очень большие прибыли. Ритейл же требует инвестиций, возврат на которые приходит не за одну ночь. А российские банки не привыкли планировать на 10–20 лет вперед.

с15



ОКАЗАВ КЛИЕНТУ ОДНУ УСЛУГУ, ВЫ НАЧИНАЕТЕ РАСШИРЯТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО, ЗАДЕЙСТВОВАВ ДРУГИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. И ПРЕДЛАГАЕТЕ, ПРЕДЛАГАЕТЕ, ПРЕДЛАГАЕТЕ

«Это не наша стратегия»

СФ: Существует точка зрения, что универсальные банки гораздо менее эффективны, чем специализированные. Может быть, МДМ стоило бы и впредь сосредоточиться на том, что у него уже хорошо получается?

МП: Это смешно. Я читаю в газетах, что МДМ теперь будет заниматься только ритейлом. Неправда. Ритейл будет добавлен к тем продуктам, которые уже существуют. МДМ — это не стартап. Это крупный банк с \$6,5 млрд активов. У него уже многое есть. Надо просто сделать банк лучше с минимальными дополнительными вложениями.

Я хочу развивать корпоративный и инвестиционный банкинг. Но вдобавок к ним я хочу развивать и ритейл, максимально используя нынешние возможности банка. Те, кто работает с корпоративными клиентами, будут также продавать и «розничные» продукты сотрудникам предприятий, которые у нас обслуживаются. Это легко достижимо. Это бизнес на расстоянии вытянутой руки. В свое время такой подход помог добиться успеха Райффайзенбанку. Если конкуренты МДМ могут привлечь \$500 млн в депозитах, то и мы это можем сделать.

СФ: Вы уверены, что человек, обслуживающий корпоративного клиента, сможет продавать ипотеку, кредитные карты и т. д.?

МП: Если менеджер корпоративного блока идет к клиенту, он общается не только с генеральным или финансовым директором. Он также идет к HR-менеджеру и рассказывает о наших

розничных услугах. Естественно, он не сам будет их продавать. Он осуществляет только маркетинговую функцию.

СФ: С корпоративным блоком все более или менее ясно. Но какая синергия может быть между инвестиционным подразделением и ритейлом?

МП: Вероятно, в нашем случае синергия не так очевидна. Выйти на клиента можно самыми разными способами: через сестру, бабушку и т. д. Потом он захочет получить кредит или разместить облигации. Оказав ему соответствующую услугу, вы начинаете расширять сотрудничество, задействовав другие подразделения. И предлагаете, предлагаете, предлагаете... Поверьте моему опыту, это работает очень хорошо.

СФ: А будет ли инвестиционный департамент МДМ участвовать в доверительном управлении активами розничных клиентов банка?

МП: Крайне важно иметь такую услугу. Поэтому у нас есть специальная компания, занимающаяся управлением активами.

СФ: Судя по тактике, которую в бытность вашу председателем правления избрал Райффайзенбанк, вы не сторонник использования торговых сетей для дистрибуции розничных кредитных продуктов. Значит ли это, что МДМ откажется от предпринятых вашими предшественниками попыток копировать технологии «Русского стандарта» или Ситибанка и закроет киоски, установленные в ряде столичных торговых центров?

МП: И Ситибанк, и «Русский стандарт» идут на массовый рынок. Ситибанк всем предлагает кредиты, но это не значит, что они их всем выдают. Прежде чем принять решение, они проверяют заемщика. «Русский стандарт» кредитует практически всех. Это не наша стратегия. Мы хотим знать нашего клиента. У нас же, повторюсь, есть возможность использовать нашу корпоративную клиентскую базу. Мы не собираемся выдавать кредиты всем подряд, чтобы потом получить всевозможные проблемы.

Если мы достигнем договоренности с определенным торговым центром или розничной сетью, мы разместим там киоск. Но это будет разовый проект. И там будут продаваться все наши продукты. Не только кредиты.

«Все не может быть прекрасно всегда»

СФ: Как вы оцениваете нынешнее состояние российской банковской системы? Насколько высока вероятность наступления очередного кризиса?

МП: Все не может быть прекрасно всегда. Мы насладились очень длинным периодом роста. Он мог бы продолжаться вечно, но я в это не верю. Может быть, кризис придет из-за рубежа. Рано или поздно сложные времена наступят. А результаты хорошего банковского менеджмента лучше всего видны в периоды кризиса.

СФ: Некоторые банкиры считают, что кризис может быть спровоцирован масштабными невозвратами по потребительским кредитам.

МП: Невозвраты — действительно большая проблема. Банки очень часто соблазняют клиентов, не задумываясь о последствиях. Нельзя ставить клиентов в такую ситуацию, когда они не могут выполнить свои обязательства перед банком.

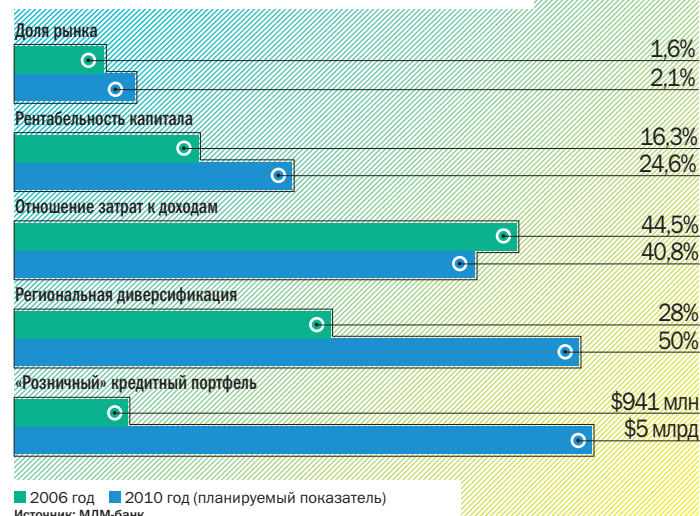
Население сегодня не всегда видит те риски, которые могут возникнуть в связи с повальной выдачей кредитов. Кредитные бюро пока еще не работают так, как нужно. А банки, стараясь перешеголять друг друга, снижают ставки по кредитам и не соблюдают на должном уровне процедуры оценки платежеспособности заемщика. МДМ-банку нужна скоринговая модель. И я буду уделять решению этого вопроса очень большое внимание. Хотя сегодня у МДМ небольшой процент невозвратов — 1%.

СФ: Представленная вами стратегия развития МДМ предполагает активное развитие ипотечной программы банка. Но рынок недвижимости сейчас очень перегрет. Не кажется ли вам, что взрыв этого «пузыря» рикошетом ударит и по банкам, занимающимся ипотекой?

МП: Цена квадратного метра в Москве безумно высока. Даже если сравнить с Нью-Йорком, Парижем и Токио. На этом рынке очень вероятен кризис. Но это больше проблема для застройщиков и девелоперов. Кредитование таких компаний может обернуться тяжкими последствиями для банка. А частник получит кредит, купит квартиру, будет жить в этой квартире. Ну и что с того, что ее цена упадет?

«РУССКИЙ СТАНДАРТ» КРЕДИТУЕТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ. Это не наша стратегия. Мы хотим знать своего клиента»

Ударная пятилетка МДМ-банка



СФ: Многие банки сейчас усугубляют ситуацию, отменяя первоначальный взнос.

МП: Это очень опасно. Первоначальный взнос не должен быть меньше 20%. Нельзя, чтобы люди направляли больше 30% своих доходов на обслуживание кредита. Мы будем очень требовательны в этом отношении.

СФ: Даже сохраняя первоначальный взнос, вы не можете быть стопроцентно уверены, что потенциальный заемщик не прокредитовался предварительно в другом банке, взяв соответствующую сумму в виде беззалогового кредита наличными.

МП: Мы рассчитываем на то, что клиенты честны с нами. Возможно, это не всегда так. Но тем хуже для самого клиента. У нас же остается в залоге его имущество.



...В 1992 году Джордж Сорос заработал 950 000 000 долларов на падении английского фунта стерлингов к доллару США...

Из книги В.А. Тарана
«Играть на бирже просто?!»*

*** Книга в подарок!**

На правах рекламы

Как?..

**Узнай на открытом семинаре
Международной Академии
Биржевой торговли
ФОРЕКС КЛУБ (495) 727-06-06**

ForexClub
www.forexclub.ru

Государственная лицензия на образовательную деятельность №017370
выдана Департаментом образования г. Москвы 15 декабря 2004 г.

МЫ НАСЛАДИЛИСЬ ОЧЕНЬ ДЛИННЫМ ПЕРИОДОМ РОСТА. Он мог бы продолжаться вечно, но я в это не верю. Рано или поздно наступят сложные времена”



СФ: Есть еще один момент. Ваша целевая клиентура — средний класс, чьи доходы индексируются к доллару и сейчас падают из-за укрепления рубля.

МП: В России сложилась уникальная ситуация, когда зарплаты привязаны к иностранной валюте. Но с 1 июля рубль стал конвертируемым. И больше нет необходимости настолько привязываться к доллару. Через два-три года эта практика исчезнет. Более того, вполне возможно, что другие страны будут использовать рубль как одну из резервных валют. По объему ВВП Россия приближается к десятке лидеров. И по мере роста российской экономики рубль займет достойное место в валютной корзине.

«Мы не ищем партнеров, но они могут найти нас»

СФ: Около года назад, будучи главой Райффайзенбанка, вы утверждали, что доля иностранных банков в Рос-

ДОСЬЕ

МДМ-БАНК основан в 1993 году Андреем Мельниченко, Евгением Ищенко и Михаилом Кузнецовым. В настоящее время банком владеют Мельниченко и Сергей Попов. Помимо МДМ в сферу их интересов входят также «Еврохим» и Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК). После того как в 2001 году Мельниченко сложил полномочия председателя правления МДМ, банком руководили его бывшие подчиненные — Владимир Рашевский (ныне возглавляет СУЭК), а затем Андрей Савельев.

По состоянию на 1 апреля 2006 года собственный капитал МДМ-банка составлял 17,75 млрд руб., чистая прибыль — 1,198 млрд руб., валюта баланса — 169,22 млрд руб. Сеть продаж — 34 филиала и 49 допфилов. Согласно представленной Мишелем Периреном стратегии развития МДМ до 2010 года (см. график на стр. 17), количество точек продаж должно увеличиться до 500. Предполагается также, что в пять раз будет увеличен «розничный» кредитный портфель (сейчас его объем не превосходит \$1 млрд). При этом по ипотеке Мишель Перирен хочет догнать Райффайзенбанк (то есть объем этого кредитного портфеля должен составить не менее \$500 млн). А кредитов малому и среднему бизнесу должно быть выдано на \$1 млрд.

сии не превысит 15%, а доминировать будут госбанки. После этого Raiffeisen International купила Импэксбанк, Societe Generale приобрела 10% акций Росбанка, государственный Внешторгбанк готовится к IPO, а вы теперь руководите частным российским банком. Каков теперь ваш прогноз?

МП: Я по-прежнему настаиваю на 15% для иностранных банков. По крайней мере, в течение ближайших трех лет. Доля госбанков очень солидна. Они займут 50–60%. Таким образом, у частных российских банков — второе место. При этом количество наиболее значимых для российской экономики банков будет ограничено двадцатью. На их долю будет приходиться 80% всех активов.

Госбанки будут привлекать капитал через IPO либо с помощью иностранных партнеров. Частные банки — Альфа-банк, МДМ, «Уралсиб» — будут либо развивать свой бизнес самостоятельно, либо, что более вероятно, продаваться полностью или частично западным банкам или госбанкам. Почему бы, например, Внешторгбанку не выкупить какой-то частный банк, уже имеющий в составе акционеров иностранные банки?

Для частных банков сейчас отличное время. Они находятся под пристальным вниманием крупных западных игроков. Но чтобы хорошо продаться, необходимо реструктурировать бизнес и стать полноценным банком. В противном случае нынешние акционеры очень сильно потеряют в деньгах при продаже.

СФ: Иными словами, у частных банков нет другого варианта, кроме как продаваться?

МП: Если вы не растете, вы теряете свою долю рынка. Но для роста необходимо наращивать капитал. А сделать это непросто. Существующие акционеры заинтересованы в быстром возврате на инвестиции. И если прибыль снижается, а провизия под плохие долги увеличивается, то банки уже не могут полноценно выполнять свои функции.

Поэтому привлечение финансирования со стороны потребуются российским банкам все чаще и чаще. Причем в основном инвестиции будут привлекаться из-за рубежа — в силу своей сравнительной дешевизны. Тем не менее не думаю, что иностранный капитал получит контрольный пакет российской банковской системы.

СФ: Получается, МДМ оказался в очень непростой ситуации. Его акционеры Андрей Мельниченко и Сергей Попов зарекомендовали себя как очень прагматичные люди, которые вряд ли станут вкладывать в банк большие деньги, не рассчитывая на скорую отдачу. С другой стороны, как я понимаю, они не собираются его продавать. В таком случае за счет чего МДМ будет расти?

МП: Это очень точное наблюдение. Мы будем развивать банк, что бы ни случилось. И наша стратегия не предполагает значительных финансовых инъекций. Моя задача — создать банковскую структуру, полностью отвечающую интересам акционеров в рамках использования их капиталов.

Но на все можно посмотреть иначе, если меняются обстоятельства. Если найдутся заинтересованные в нас партнеры, акционеры будут рады с ними общаться. Но в настоящий момент целенаправленного поиска не ведется. Мы не ищем партнеров, но они могут найти нас.

СФ: Вы говорите о столь радужных перспективах рубля. Тем не менее из ваших слов следует, что в будущем российским банкам следует рассчитывать главным образом на иностранные деньги. Неужели в России нет инвесторов, способных поддерживать национальную банковскую систему?

МП: Это хорошо, когда деньги приходят из других стран. Вкладываясь в российские банки, иностранные инвесторы избавляются от необходимости тратить деньги на построение инфраструктуры с нуля. Непонятно, почему российские инвесто-

«МЫ РАССЧИТЫВАЕМ НА ТО, ЧТО КЛИЕНТЫ ЧЕСТНЫ С НАМИ. Возможно, это не всегда так. Но тем хуже для самого клиента. У нас же остается в залоге его имущество»

ры не вкладываются в свои банки. Наверное, отчасти это объясняется тем, что есть другие, более прибыльные секторы экономики. Банк — необычный, нетрадиционный бизнес. Это долгосрочная инвестиция, просчитать отдачу от которой очень непросто.

Ситуацию могло бы изменить размещение акций банков на бирже. Банковские IPO очень усилили бы отрасль и снабдили ее необходимым капиталом. Лучше полагаться не на одного большого инвестора, а на многочисленных мелких. А сегодня мы видим небольшое количество больших инвесторов, стремящихся снизить свою долю в банковских активах.

СФ: Может ли в России появиться финансовый институт, аналогичный Raiffeisen, Societe Generale или даже Citibank?

МП: Конечно. Societe Generale и Citibank — большие банки. Raiffeisen — не очень большой. Он меньше Сбербанка. Но не забывайте про их возраст и про возраст российских банков. МДМ-банку всего 15 лет. Все дело в имидже и темпах развития. Если все пойдет нормально, могут быть слияния, поглощения, натуральный рост или органический, но такой банк рано или поздно появится. **СФ**



LEADERS IN MOSCOW
ЛИДЕРЫ В МОСКВЕ

СЕРИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СЕМИНАРОВ

ДЖЕК ТРАУТ

10 октября 2006, Марриотт Гранд Отель, Москва

По Вашим многочисленным просьбам
однодневный мастер-класс:

**СТРАТЕГИЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ
В РОССИИ**

Спонсор:



NESPRESSO.

www.leadersinmoscow.com

Специальное предложение

читателям журнала

«Секрет фирмы» скидка 10%!

При регистрации на сайте укажите код скидки — SFIRAD1, предложение действительно до 21 июля. Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой.
С вопросами просьба обращаться к Екатерине Панасевич по тел: +44 20 7017 7437

КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «ПРИСТАВ» ВЫШЛО НА РЫНОК СБОРА ДОЛГОВ ПОЗЖЕ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ. НО «ПРИСТАВ» СОБИРАЕТСЯ ИХ ПОТЕСНИТЬ. А ЗАОДНО НАУЧИТЬ БАНКИ НЕ ДОВОДИТЬ ДЕЛО ДО «ПЛОХИХ» ДОЛГОВ. текст: **Владимир Лапцевич**

Будни долговых полицейских



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Артур Александрович уверен, что потребность в коллекторских услугах будет расти — вне зависимости от ситуации с кредитованием

Услуги кредитного модельера

РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО кредитования начинался с апокалиптических прогнозов. Сначала досталось первопроходцу — «Русскому стандарту». Банкиры пророчили ему падение, однако «Русский стандарт» показал блестящие результаты, и скептики превратились в жарких пропагандистов потребкредитов. В гонку включались все новые и новые банки. Успешность системы при этом подогревалась сверхвысокими ставками — 50–60% годовых, назвать которые иначе как грабительскими трудно. К удивлению экспертов, они держатся уже несколько лет.

Если ставки начнут снижаться, то — в отсутствие действующей и действенной системы кредитных бюро — успех кредитования может основываться либо на грамотно выстроенной системе возврата просроченных кредитов, либо на нормально построенной системе скоринга (отсева «плохих» клиентов на основе собранной статистики по невозвратам). Ни то, ни другое направление большинство банков пока активно не прорабатывает.

Но рынок услуг по сбору «плохих» долгов (коллекторский; компании работают за проценты от возвращенных долгов) уже появился — в конце 2004 года на него вышел первый игрок, «Секвойя кредит консолидейшн», «Пристав» же подключился одним из последних, в 2005-м. А вот комплексных услуг по построению скоринга в России пока нет.

И создатели «Пристава» решили первыми предложить банкам риск-менеджмент консалтинг — то есть те самые услуги по построению систем скоринга. Ведь,

ДОСЬЕ

ДОЛГОВОЕ АГЕНТСТВО «ПРИСТАВ» создано в сентябре 2005 года группой менеджеров, занимавшихся организацией кредитного процесса в нескольких российских банках (Дельтабанк, банк «Дельтакредит», Ситибанк). По утверждению владельцев, компания не связана с финансовыми группами. Оказывает услуги по взысканию задолженности по потребительским кредитам в интересах банков, страховых компаний, операторов телефонной связи, сетей розничной торговли и иных компаний, реализующих товары в кредит. Помимо этого, компания предоставляет консалтинговые услуги по оптимизации кредитной политики. Работает за счет комиссии от собранных просроченных кредитов. К концу 2006 года планирует иметь портфель на \$20 млн просроченной задолженности. В настоящее время имеет филиалы в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Анонсирует в этом году выход в Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Краснодар, Самару и Новосибирск.

по словам Артура Александровича, генерального директора агентства, хорошие скоринговые модели сейчас есть менее чем у десяти банков — лидеров рынка по требкредитования. Банки, не имеющие надежной статистической базы, действуют на авось, отбирая клиентов как придется. При снижении доходности потребкредитования банки неизбежно должны будут улучшить отбор клиентов.

А первые тревожные звоночки уже прозвенели. Компания РОСНО, слишком положившаяся на доморощенную модель скоринга, основанную на оценке психотипов клиентов, потеряла не один миллион долларов. Совсем недавно стало известно о проблемных результатах отчетности банка Home Credit (один из немногих ритейловых банков, который отчитывается по МСФО и не может припрятать «плохие» долги).

В ближайшее время «Пристав» официально объявит о программе сотрудничества с двумя крупнейшими международными провайдерами в области разработки скоринговых моделей. Имена будущих партнеров в «Приставе» называть категорически отказываются. Впрочем, крупнейших международных провайдеров в этой сфере не так уж и много. И есть безусловный лидер — компания Fair Isaac, моделями которой пользуется, в частности, тройка крупнейших в мире кредитных бюро — Equifax, Experian и TransUnion. Сотрудничество с таким партнером, если оно состоится, и в самом деле выведет «Пристав» в лидеры в этом сегменте.

Ставки в 50–60% годовых, назвать которые иначе как грабительскими трудно, к удивлению экспертов держатся уже несколько лет

Должники и пустота

СОЗДАТЕЛИ «ПРИСТАВА» — Артур Александрович и Дэвид Джонс, возглавляющий совет директоров агентства, — познакомились во время работы в Дельтабанке. Александрович возглавлял там управление риск-менеджмента, а Джонс занимал должность председателя совета директоров. Дельтабанк в 2000 году был в числе пионеров, сделавших ставку на выдачу кредитов населению и малому бизнесу. И неизбежно столкнулся с просрочками и невозвратами.

Первый опыт коллекторского обслуживания собственного банка был связан с реализацией совместной с IKEA программы Дельтабанка по выпуску моментальных кредитных карт. Вместе с портфелем банка как на дрожжах росла и задолженность. «В начале 2000 года возвратами долгов в основном занимались юридические компании, которые лишь передавали дела в суд, и криминальные элементы, с ними мы не могли работать», — вспоминает Артур Александрович.

На него была возложена обязанность по организации сбора просроченной задолженности с физлиц. Работу надо было начинать с нуля, в полном информационном вакууме. Была построена система работы с заемщиком — что нужно по просроченному долгу сделать в первом месяце, что во втором, третьем и т. д. Портфель долгов постоянно анализировался. Если что-то шло не так, методика корректировалась. Разработанный в управлении про-

образ скоринговой модели позволил в два раза сократить первоначально ожидаемый объем невозвращенных кредитов. В результате в Дельтабанке появилась третья в России — после «Русского стандарта» и «Первого ОВК» — внутрибанковская структура по возврату долгов. «Интуитивно построение бизнеса было правильное», — утверждает Александрович, которому впоследствии удалось ознакомиться с работой подобных структур за рубежом.

Произошло это во время работы Артура Александровича в голландском банке ABN Amro, подразделения которого в разных странах активно сотрудничают с местными долговыми агентствами. «Моя позиция в ABN Amro называлась Head of credit & risk, — говорит гендиректор «Пристава». — В подчинении у меня было как кредитное управление, так и сбор задолженности, риски и кредитная политика. Я нанимал людей, выбирал коллекторские компании, с которыми банк должен был работать». Так состоялось знакомство с коллекторским бизнесом Германии, Румынии и Нидерландов. В начале 2004 года ABN Amro планировал начать бизнес в России и поручил подразделению Александровича найти здесь долговые агентства. Но, как и в 2000-м, рынок был совершенно не разработан.

Именно это обстоятельство побудило Джонса и Александровича основать в августе 2005 года компанию «Пристав». Правда, к этому времени на рынке уже работало несколько конкурентов.



АТЛАНТ
ЛИЗИНГ

ПРОСТО, КАК ЗАВЕСТИ

ЛЕГКОВАЯ, ГРУЗОВАЯ
И СПЕЦТЕХНИКА
В ЛИЗИНГ

Москва, Гроховский пер., 29, стр. 1; (495) 777-65-08
Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, 37, оф. 915; (812) 324-49-79
Казань, Ш. Усманова, 32А, оф. 10; (843) 554-70-94, 544-21-72
www.atlant-leasing.ru

Реклама

Рыбак не видит рыбака

«Я БЫЛ СВИДЕТЕЛЕМ ТАКИХ СИТУАЦИЙ, когда новый банк, выходящий на рынок даже не моментальных кредитов, а автокредитов, чтобы подписать соглашение с дилером, соглашается на выдачу денег тем клиентам, которым предыдущие пять банков отказали», — рассказывает Александрович.

Многие из банков сегодня одержимы желанием захватить большую долю рынка, и взвешенная оценка заемщиков отходит на второй план. А поскольку объем выдаваемых потребительских кредитов растет в геометрической прогрессии (\$10,2 млрд в 2003 году, \$41 млрд — в 2005-м), соответственно растет и просроченная задолженность. Правда, по данным

Артур Александрович также спокойно относится к появлению новых долговых агентств: «Места хватит для всех. Пока о серьезной конкурентной борьбе говорить не приходится».

Карманные конкуренты

ПЕРВЫЙ БАНК-КЛИЕНТ для начала поручил «Приставу» 50 кредитов. Средняя просрочка по ним была 270 дней, хотя некоторые достигали и 400. Банк внимательно следил, как будут развиваться события. Сборы — 32% после первого месяца работы, по утверждению Артура Александровича, превзошли ожидания клиента, в суд были переданы лишь единицы дел. И уже до окончания работы с первым портфелем банк удвоил заказ.

Создатели «Пристава» первыми решили предложить банкам риск-менеджмент консалтинг — услуги по построению систем скоринга, которых в России пока нет

Центробанка, в 2003 году она составила 1,2% от объема выданных потребительских кредитов, в 2005-м достигла лишь 2%.

Но специалисты «Пристава» уверены, что эти цифры лукавы. Даже сам ЦБ недавно объявил, что не очень доверяет той официальной статистике, которую получает от банков.

Согласно данным «Пристава», просроченная задолженность составляет гораздо больший процент. Он разный для разных типов кредита. По экспресс-кредитам и кредитным картам просрочки самые продолжительные и наиболее частые — до 15%. Ипотека вызывает у банков наименьшую озабоченность — 0,5% не возвращенных вовремя долгов. Процент просроченных автокредитов — от 1% до 4% в зависимости от банка.

Именно этими цифрами в «Приставе» иллюстрируют перспективность собственного бизнеса — долговые агентства без работы не останутся. «Уже понятно — риск того, что коллекторские услуги не будут востребованы рынком, миновал, — соглашается генеральный директор Финансового агентства по сбору платежей **Олег Морозов**. — Поэтому время выхода „Пристава“, пусть и несколько позже других агентств, выбрано удачно. Например, мы думали, что к концу 2005 года конкурентов у нас будет где-то около десяти. На самом деле их до сих пор меньше».

Работа «Пристава» по досудебному сбору платежей состоит из двух частей. Вначале — обзвон всех должников с просьбами вернуть обещанное, а если не помогает — выезд к заемщику на дом или на работу. Впрочем, по желанию должника эти визиты могут быть заменены его приглашением в офис «Пристава». Как поясняет директор по развитию бизнеса компании **Сергей Шпегер**, на практике лишь 3–5% заемщиков являются злостными неплательщиками или мошенниками, которых надо искать с милицией и передавать дела в суд. Большая часть — законопослушные граждане, волей обстоятельств оказавшиеся в рядах должников. Например, по опыту работы «Пристава», очень распространено неполное понимание условий договора и технических особенностей банковских переводов — заемщики платят столько и так, как считают нужным. С ними достаточно обстоятельно побеседовать, попутно разработав схемы выхода из создавшейся неприятной ситуации.

Сейчас у «Пристава» 15 клиентов. Кстати, это не только банки, но также страховые и телекоммуникационные компании, которые заказывают взыскание долгов со злостных неплательщиков. Но лишь очень немногие согласны расширять свое сотрудничество с долговым агентством. У «Пристава» таких только два — банк «Союз» и Лефко-банк.

НОУ-ХАУ

Долговое агентство «Пристав»:

- работает с просроченной задолженностью, используя телефонные звонки, SMS-сообщения, интернет, выезд сотрудника к должнику или приглашение его на беседу в свой офис;
- оказывает клиентам юридическую поддержку, освобождая их юридические службы от дел с небольшими суммами;
- предоставляет бесплатные консалтинговые услуги тем заемщикам, которых банк отнес к числу неплательщиков;
- дает банкам консультации по организации и применению скоринговых моделей, выступая в качестве посредника между ними и разработчиками.

РЫНОК

ВОЗНИКНОВЕНИЮ РЫНКА коллекторских услуг способствовало бурное развитие банковского ритейла, и в первую очередь потребительского кредитования. Количество организаций, выдающих потребительские кредиты, колеблется, по разным оценкам, от 200 до 300. Точные объемы рынка коллекторских услуг определить на данный момент крайне сложно, поскольку многие банки не передают просроченные долги на аутсорсинг, а предпочитают взыскивать задолженность со своих заемщиков собственными силами. Тем не менее участники рынка определяют его на сегодня в \$150–200 млн. По прогнозам, к 2009 году объем просроченных потребительских кредитов может достичь \$4,5 млрд. Наиболее известными игроками коллекторского рынка помимо «Пристава» являются «Секвойя кредит консолидейшн» и Финансовое агентство по сбору платежей. Всего же число подобных агентств полного профиля в России не превышает десяти, а общее количество фирм (с учетом агентств, занимающихся исключительно обзвоном должников или только ведением судебных дел) около 40. Для сравнения: в США действует около 3 тыс. коллекторских компаний.

Многие банкиры до сих пор считают обращение к профессиональным коллекторам делом недопустимым — и с точки зрения репутации, и с точки зрения интересов своего бизнеса. Поэтому потенциальная безбрежность рынка не означает для коллекторских агентств отсутствия проблем с поиском клиентов.

Ведь банки, даже небольшие, создают внутренние или дочерние структуры для

возврата кредитов. «Нашими настоящими конкурентами пока являются домашние структуры самих банков», — признает Артур Александрович. В «Приставе», понятное дело, считают деятельность таких структур бесперспективной — другие банки в них обращаться не будут, а значит, возможность экономить на масштабе изначально ограничена объемами кредитов одного банка, а скорое введение международных стандартов учета не позволит использовать еще один их плюс — выведение долгов за баланс банка.

Турки какие-то

ПЕРЕД ПОЯВИВШИМИСЯ коллекторскими агентствами встал вопрос: что из западного опыта — а другого просто не было — применимо в России. Разница обнаружилась сразу. В Европе к основным причинам невозврата кредитов относится потеря работы заемщиком или развод с супругом. У нас зачастую «просрочки» носят мошеннический характер. Способы возврата тоже разнятся. «В североевропейских странах, например, выезд к клиенту не практикуется, поскольку все делается дистанционно», — иллюстрирует отличия Александрович.

Кроме того, деятельность судов и — что может быть даже более важно — службы судебных приставов на Западе в разы быстрее и эффективнее. Поэтому обращение

Хорошие скоринговые модели сейчас есть менее чем у десяти банков — лидеров рынка потребкредитования

в суд для зарубежного коллектора проблемой не является. А вот в российских условиях «Пристав» старается дел до суда не доводить. Таких в его портфеле лишь 2%.

«Для нас ближе то, как работа по сбору задолженности организована в тех же Турции, Венгрии», — резюмирует Артур Александрович. Сходство в том, что работать агентствам вроде «Пристава» приходится с людьми, доход которых не превышает \$300–500. Методика общения с человеком, имеющим за душой свое жилье и автомобиль, отличается от методики работы с человеком, у которого ничего нет, и он скрывается. Александрович говорит, что опыт изучения работы коллекторских агентств в десяти странах пришлось обогащать изучением деятельности отделов экономической безопасности в российских банках.

Каждый пятый будет наш

«ПРИСТАВ» УЖЕ ЗАЯВИЛ об амбициозных планах занять к 2009 году от 17% до 20% рынка коллекторских услуг. Конкуренты оценивают эти выкладки скептически. Не все даже уверены, что рынок поддается

оценке. «С оценками доли рынка мы предпочитаем быть аккуратными», — говорит Олег Морозов. — Весь вопрос в том, что считать рынком коллекторских услуг. Только банки или нет? Включать сюда ипотеку или не включать? Всю просроченную задолженность или только ту, которую клиенты согласны передавать внешнему агентству?» Другие считают, что такой степени консолидации рынок попросту не достигнет. «Этот рынок будет быстро расти и конкуренция на нем будет также увеличиваться», — говорит менеджер-консультант консалтинговой компании «АкссионБКГ» Александр Груздев. — Потенциально выйти на него смогут очень многие. По западному опыту мы видим, что там подобных агентств тысячи».

Но возражения не смущают Артура Александровича: «Мы планируем быть одним из лидеров, может быть, займем и еще больше». По его мнению, долговые агентства проиграть не могут. Для них перспективы радужны, даже если рынок потребкредитования прекратит расти, — просроченных кредитов от этого меньше не станет. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«В успехе бизнеса компании, как и рынка в целом, сомневаться не приходится»



Даниил ЧЕРНЫШЕВ,
генеральный директор компании
Micromuse в России и СНГ

— У КОЛЛЕКТОРСКОГО РЫНКА в России огромные перспективы. Бум на рынке кредитования заставляет банки искать новых заемщиков. При этом финансовые учреждения повсеместно снижают требования к получателям кредитов. Так что с перспективами у компаний отрасли все в порядке — даже только с точки зрения банковских услуг, а ведь работа для коллекторов есть и на других рынках. Что касается своевременности появления «Пристава». Время, выбранное организацией, вообще самый удачный момент для начала работы на коллекторском рынке: раньше не существовало спроса на такие услуги, а через несколько лет этот рынок, скорее всего, догонит одного из своих «кормильцев» — финансовый сектор. Следовательно, и конкуренция на нем будет столь же жесткой.

Теперь хотелось бы отметить ряд моментов, связанных непосредственно с компанией «Пристав». С позиций, скажем так, стороннего наблюдателя заметно, что компания ведет себя именно так, как должен вести себя новый игрок рынка с серьезными намерениями. Новая компания на новом рынке просто обязана себя активно продвигать. Соответствующие каналы у агентства работают очень профессионально. В условиях, когда банки не слишком охотно идут на работу с коллекторами (а именно это, похоже, является основным сдерживающим рынок фактором), именно усердная просветительская работа и является одним из лучших инструментов для развития. Кроме того, у компании есть отличная идея, которую они позиционируют как собственное ноу-хау, — консалтинг банков. Совер-

шенно очевидно, что по мере взросления рынка такие услуги будут становиться все более востребованными — это сейчас происходит на ИТ-рынке, когда бизнес-эффективность того или иного решения становится важнее, чем его технические характеристики, то же самое ожидает и финансовый сектор. Наконец, очень важно, что основатели агентства имеют хороший опыт работы в индустрии. Поэтому новой компании можно назвать лишь формально. Достаточно сложно оценить, какую именно долю рынка может занять это агентство. Ведь не исключено, что на рынок коллекторов могут выйти не менее агрессивно настроенные игроки. Однако в успехе бизнеса компании, как и рынка в целом, сомневаться не приходится.

КОМПАНИЯ «АРМАНД», РАНЕЕ БЫВШАЯ МОНОПОЛЬНЫМ ДИЛЕРОМ PEUGEOT, ОКАЗАЛАСЬ В КОЛЬЦЕ КОНКУРЕНТОВ. ВПРОЧЕМ, УДЕРЖИВАТЬ ЛИДЕРСТВО ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ «АРМАНДА» ИГОРЮ ГЕРЦУ ПОКА УДАЕТСЯ — ЗА СЧЕТ НЕСТАНДАРТНОГО МАРКЕТИНГА. текст: **павел куликов**

«Арманд» и его средства

На страницах книги Дарьи Донцовой «Небо в рублях» частный детектив Даша Васильева пожаловалась на мошенничество со стороны сотрудников автосервиса «Арманд». Героине романа якобы отказали в починке автомобиля по гарантии, ссылаясь на отсутствие запчастей. При этом сотрудники «Арманда» предложили ей починить машину быстрее, но за деньги.



Самое привлекательное в салонах «Арманда» — не автомобили, а кредитные схемы

Гендиректор «Арманда» **Игорь Герц** не признал, что его персонал практикует подобные способы заработка, и через суд потребовал изъять из продажи весь тираж романа. Ущерб деловой репутации «Арманда» он оценил в 500 тыс. руб.

Каково же было удивление конкурентов, когда две недели назад Игоря Герца и Дарью Донцову увидели вместе в ток-шоу **Андрея Малахова** «Пусть говорят» на канале ОРТ. К концу программы конфликт был полностью исчерпан: Герц вручил Донцовой букет цветов и заявил об отзыве иска. «Каждый вправе совершать ошибки», — подытожил глава «Арманда».

Так негативный продакт-плейсмент превратился в кобрендинг. Ничего удивительного: среди автомобильных дилеров Peugeot «Арманду» приходится быть самым изобретательным на маркетинговые ходы. С 1996-го по 1999 год компания была монополистом и по итогам 2005 года оставалась первой на московском рынке с долей в 40%. «Арманд» лидировал на столичном рынке Peugeot вплоть до недавнего времени, хотя с 1999 года в городе появилось еще пять дилеров Peugeot и на рынке стало совсем тесно.

Амбиции никогда не давали Игорю Герцу опустить руки: он собирается сохранить 40-процентную долю рынка, несмотря ни на что. Долгие годы для гендиректора «Арманда» все средства были хороши: судебные разбирательства, демпинг, скандальная реклама, запутанные схемы кредитования. Теперь Герц, кажется, успокоился и сменил тактику: он повышает узнаваемость марки среди неискушенных автомобилистов. Рациональный маркетинг уступил место эмоциональному.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АРМАНД», первый дилер марки Peugeot в России, основана в 1995 году владельцем холдинга «Авторос» Андреем Костиным. С 2004 года входит в состав «Авто мотор группы» наряду с дилером Cadillac и Hummer — Armand-Premium, дилером AC Cobra — Armand-Legend и дилером Chery — «Аврора-моторс». Холдинг располагает двумя автосалонами, станцией техобслуживания и полнофункциональным комплексом продаж и обслуживания автомобилей. В штате «Авто мотор группы» 500 сотрудников. Оборот компании по итогам 2005 года составил \$60 млн. За все время работы на российском рынке компания «Арманд» продала 16 тыс. автомобилей Peugeot. В 2005 году продала 2,5 тыс. машин, заняв первое место по объему продаж среди дилеров этой марки. Председатель совета директоров «Авто мотор группы» и гендиректор компании «Арманд» Игорь Герц — основной владелец дилерского холдинга.

Скандалный дилер

В СЕРЕДИНЕ 1990-Х Игорь Герц был начальником юридического отдела группы компаний «Авторос» и партнером ее владельца **Андрея Костина**. Основным активом «Автороса» был дилер автомобилей бизнес-класса BMW «Автодом», но главе компании пришла идея заняться еще и машинами среднего ценового диапазона (от \$10 тыс. до \$30 тыс.): конкуренция в этой нише была минимальной. Андрей Костин выбрал Peugeot за выразительный дизайн. Новое направление тогда возглавил его двоюродный брат **Юрий Попков**. Герц помогал развивать бизнес.

В модельном ряду Peugeot было два бестселлера: Peugeot 406, автомобиль героя популярного в то время фильма Люка Бессона «Такси», и Peugeot 206, ставший самым массовым автомобилем в Европе. Концерн PSA, куда входят конкурирующие Peugeot и Citroen, проводит такую политику, что новые модели с промежутком в несколько лет появляются то у одной компании, то у другой. В 1996 году «на подъеме» была как раз Peugeot.

После долгих переговоров с российским представительством Peugeot менеджерам «Автодома» позволили назвать компанию по имени основателя Peugeot — «Арманд». В 1997 году «Арманд» продал всего 400 автомобилей, но в представительстве Peugeot остались довольны. По свидетельству участников рынка, французы обещали Герцу надолго оставить за «Армандом» статус эксклюзивного дилера в Москве. А в Петербурге в то время появился свой монополист на рынке Peugeot — компания АВЕС.

После кризисного обвала продаж, затронувшего всех дилеров, в Peugeot забыли о своем обещании. Чтобы реанимировать продажи, французы предоставили питерскому АВЕС право торговать машинами Peugeot в Москве. «АВЕС сразу занял 25% московского рынка», — рассказывает Игорь Герц. — Представительства всегда поддерживают новых дилеров: поставляют наиболее ликвидные машины и передают корпоративных клиентов».

Внутренняя конкуренция тогда показала владельцам «Арманд» бессмысленной. Потерянную долю рынка они реши-

Герц вручил Донцовой букет цветов и заявил об отзыве иска. Так негативный продакт-плейсмент превратился в кобрендинг

ли вернуть за счет конкуренции с другими марками, и в 2001 году «Арманд» запустил «сравнительную» рекламную кампанию под слоганом «Одноклассники отдыхают». Японские конкуренты, например, изображались в наружной и печатной рекламе в виде автобуса, набитого спящими азиатскими школьниками.

Подобную рекламу многие российские дилеры использовали и раньше. Ноу-хау «Арманд» состояло в том, что Peugeot и машины конкурентов еще и сравнивались наглядно. Герц, например, пригнал в автосалон Volkswagen Passat и дал указание демонстрировать его посетителям вместе с Peugeot 406. По замыслу Герца, французский автомобиль должен был превзойти немецкого конкурента качеством отделки и дизайном.

Соревнование «одноклассников» продолжилось в суде, где российский офис Volkswagen проиграл. «Наши менеджеры просто предоставляли характеристики обеих машин и не проводили сравнений: клиент разбирался сам», — объясняет Герц. После этого случая глава «Арманд» приобрел для тех же целей автомобили Mitsubishi — Galant и Carisma. Японский производитель в суд подавать уже не стал.

Лидерство в кредит

С ПРИХОДОМ АВЕС в Москву внутренняя конкуренция на столичном рынке Peugeot только начиналась. Но в 2002 году Игорь Герц и Андрей Костин испытали настоящий удар: компанию покинули сразу двое топ-менеджеров: финансовый директор **Олег Бакихин** и генеральный директор

Юрий Попков, за которыми последовало 60% персонала. Используя связи с представительством Peugeot, менеджеры вступили с «Армандом» в конкурентную схватку. Бакихин стал исполнительным директором вновь созданного дилера Peugeot — компании «Лионь», а Попков основал «Авантаж».

Вскоре у них начались неприятности с законом. «Авторос» инкриминировал перебежчикам хищение \$5,5 млн из средств «Арманд», и они были надолго заключены под стражу. Впрочем, новые дилеры продолжали работу и без опальных менеджеров.

«Тогда мы на несколько месяцев потеряли лидерство», — вспоминает Игорь Герц. — Причем катастрофически». Чтобы его вернуть, Герц затеял новую эпатажную кампанию под лозунгом «Договоритесь!». Мишенью стали уже не «одноклассники», а другие дилеры Peugeot. В основном реклама автомобильных дилеров была рациональной, «Арманд» же разместил на рекламных щитах черно-белые фотографии Хрущева и Никсона, Горбачева и Рейгана и, наконец, Сталина, Молотова и Риббентропа. Под фотографиями был слоган «Договоримся!», рядом — логотипы «Арманд» и Peugeot. «Смысл был в том, что с „Армандом“ вы всегда договоритесь о цене», — объясняет Игорь Герц. — Мы демпинговали, причем весьма откровенно. Менеджеры буквально не отпускали клиентов из салона, пока не договаривались о цене». «Арманд» работал в убыток, но в итоге досадил конкурентам и вернул лидерство.

После этого случилась еще одна неприятная неожиданность: Peugeot лишила своих дилеров статуса импортера. В 2003 году производитель сменил представительство на филиал и начал импортировать машины сам. «Арманд» лишился региональной субдилерской сети, через которую продавал 30% машин. Игоря Герца вновь выручил маркетинговый ход.

Договорившись с банком «Евротраст», «Арманд» первым в своем сегменте снизил первоначальный взнос при покупке автомобиля в кредит с 30% до 10%. «В пике мы поднимали по кредиту до 92% продаж», — говорит Игорь Герц. — Этот показатель даже для Европы считается очень высоким».



Ради сохранения лидерства Игорь Герц готов сделать все, что придет ему в голову

Долгие годы для гендиректора «Арманда» все средства были хороши: судебные разбирательства, демпинг, скандальная реклама, запутанные схемы кредитования

С тех пор самые знаковые маркетинговые акции «Арманда» были связаны именно с кредитованием. В 2004 году на появление в Москве уже пятого дилера Peugeot — «Бретань авто» — Игорь Герц ответил программой «Кредит доверия от „Арманд“». Первым среди автомобильных дилеров «Арманд» стал кредитовать клиентов сам под 8% годовых. По закону дилер не может выдавать кредиты, тем более по ставке ниже ставки государственного рефинансирования, которая составляет 9%. Формально кредит оформляется как «рассрочка с удорожанием».

Последняя инновация, связанная с кредитованием, появилась в «Арманде» совсем недавно. Просмотрев статистику, Герц выяснил, что большинство клиентов меняют свои автомобили на новые уже по истечении 70% гарантийного срока — чуть более двух лет. Тогда в компании появилась программа «Мы заплатим автокредит за вас». Автовладелец мог приобрести новую машину в кредит, не дожидаясь полной выплаты займа на автомобиль, купленный ранее. «Арманд»

перекупает кредит, а разницу между стоимостью автомобиля и остатком по займу в «Арманде» засчитывают как первоначальный взнос по «кредиту доверия». По словам Герца, именно так в компании сейчас продается уже около 30% «кредитных» автомобилей.

С любовью и заботой

МЕЖДУ ТЕМ КОНКУРЕНЦИЯ среди дилеров Peugeot уже накалилась до предела. Пару недель назад в Москве открылся уже шестой дилер французской марки — компания «Автофранция». По словам главы российского филиала Peugeot **Стефана Легевеля**, его компания стремится к тому, чтобы число дилеров в городе достигло семи. В Peugeot подсчитали, что именно в этом случае дилеры будут и находиться в тонусе из-за внутренней конкуренции, и продолжать получать прибыль. Седьмым дилером, по слухам, готовится стать холдинг «Рольф».

«В ближайшем будущем у всех дилеров Peugeot будут сопоставимые доли рынка,— считает владелец портала Auto-deal-

НОУ-ХАУ

Чтобы сохранить лидерство на московском рынке Peugeot, бывший монополист компания «Арманд»:

- занималась демпингом, нестандартным продвижением, ввела несколько инновационных на тот момент кредитных схем;
- получила дилерство General Motors, AC и Chery, заняв нишу в каждом ценовом сегменте автомобильного рынка;
- повышает узнаваемость своего бренда, чтобы привлечь неискушенных автолюбителей накануне ожидаемого подъема продаж.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ «ПЕЖО РУС АВТО», в первом квартале 2006 года Peugeot продала в России 2645 автомобилей. Рост продаж марки по сравнению с аналогичным периодом 2005-го составил 68%. По данным дилеров, на московский рынок приходится 60% российских продаж. В Москве шесть дилеров французской автомобильной марки: «Арманд», «Линьон», АВЕС, «Авантаж», «Бретань-авто» и «Автофранция». По оценкам самих дилеров, по итогам 2005 года «Арманд» лидировал на московском рынке с долей около 40%. В 2006 году «Арманд» спорит за первое место с компанией АВЕС. По данным дилеров, в феврале—марте «Арманд» был впереди, в апреле—мае его уже опережала АВЕС.

В следующие два года Peugeot собирается серьезно расширить модельный ряд, и дилеры ожидают роста продаж до 17 тыс. автомобилей в 2007 году и до 20 тыс. в 2008-м. Сейчас продажи Peugeot растут за счет сегмента автомобилей класса C и коммерческих автомобилей: продажи Peugeot 307 и Peugeot Partner за последний год удвоились. В будущем году Peugeot сделает упор на сегмент B. Компания будет продавать в России одновременно Peugeot 206, 207 и модель Peugeot 206 в кузове седан, собираемую на иранском заводе Iran Khodro.

eg.ru, автомобильный аналитик **Олег Дацив**. — На автомобильном рынке не бывает так, чтобы при такой тесноте одной компании принадлежало 40%.

Дацив недалеко от истины: по итогам майских продаж «Арманд» идет вровень с компанией АВЕС. У заклятых конкурентов Игоря Герца нет собственных кредитных инноваций и вообще другие приоритеты. «Объем продаж зависит от

того, насколько компания предугадала успешность той или иной комплектации автомобиля», — убежден директор по маркетингу АВЕС **Валентин Сидорчук**.

Гендиректор «Арманда» еще в прошлом году подстраховался и принял решение диверсифицировать бизнес. Он вышел из-под крыла «Автодома» и создал свой холдинг «Авто мотор группа», куда вошли еще три новых компании: Armand Premium, Armand Legend и «Аврора-моторс». В этом году Armand Premium стал дилером General Motors и начал продавать дорогие автомобили Cadillac и Hummer H3. Armand Legend занялся эксклюзивными автомобилями AC Cobra. «Аврора-моторс» достались дешевые китайские Chery, собранные на калининградском «Автоторе».

Основные конкуренты не могут похвастаться таким ассортиментом брендов. «Мы часть семьи Peugeot и не собираемся претендовать на дилерство других марок», — говорит коммерческий директор компании «Лионъ» **Павел Кохановский**. У АВЕС помимо Peugeot есть только один бренд — эксклюзивный Lotus.

Японские конкуренты изображались в макетах наружной и печатной рекламы в виде автобуса, набитого спящими азиатскими школьниками

Но, по расчетам Герца, в следующие два года объем продаж Peugeot резко возрастет. В «Арманде» полагают, что в 2006 году количество проданных в Москве автомобилей Peugeot не превысит 12 тыс.

машин, но в 2007-м рынок вырастет до 16 тыс., а в 2008-м — до 20 тыс. «Citroen откатал свои новинки, — говорит Герц, — и концерн PSA начинает обратный процесс: „всплывает“ Peugeot». На рынке вот-вот появятся две новинки — Peugeot 207 и Peugeot 308.

В преддверии роста интереса к марке Игорь Герц собирается повысить узнаваемость своего бренда среди неискушенных потребителей. Полтора года назад сотрудники компании стали прикреплять на все проданные автомобили хромированные «шильдiki» с надписью Armand над логотипом Peugeot. Всем заехавшим на ремонт

в «Арманде» недавно стали бесплатно менять номерные рамки. На новых Игорь Герц разместил слоган: «Armand. С любовью и заботой». На телеканале ТНТ «Арманд» размещает собственную развлекательную программу «Звезда на дороге», где звезды музыки и кино разъезжают на Peugeot и делятся впечатлениями от вождения. А кроме того, Игорь Герц стал регулярно предоставлять машины Peugeot для мероприятий Гильдии актеров кино России.

«Реклама самой Peugeot сейчас несет другой посыл: попытку изменить имидж эмоциональной марки на образ надежной машины», — утверждает Валентин Сидорчук. Может, с позиционированием самой марки все так и обстоит. Но вот то, какого дилера выберет покупатель, зависит, уверен гендиректор «Арманда», именно от положительных эмоций. **СФ**

кредиты для малого и среднего бизнеса

zoom

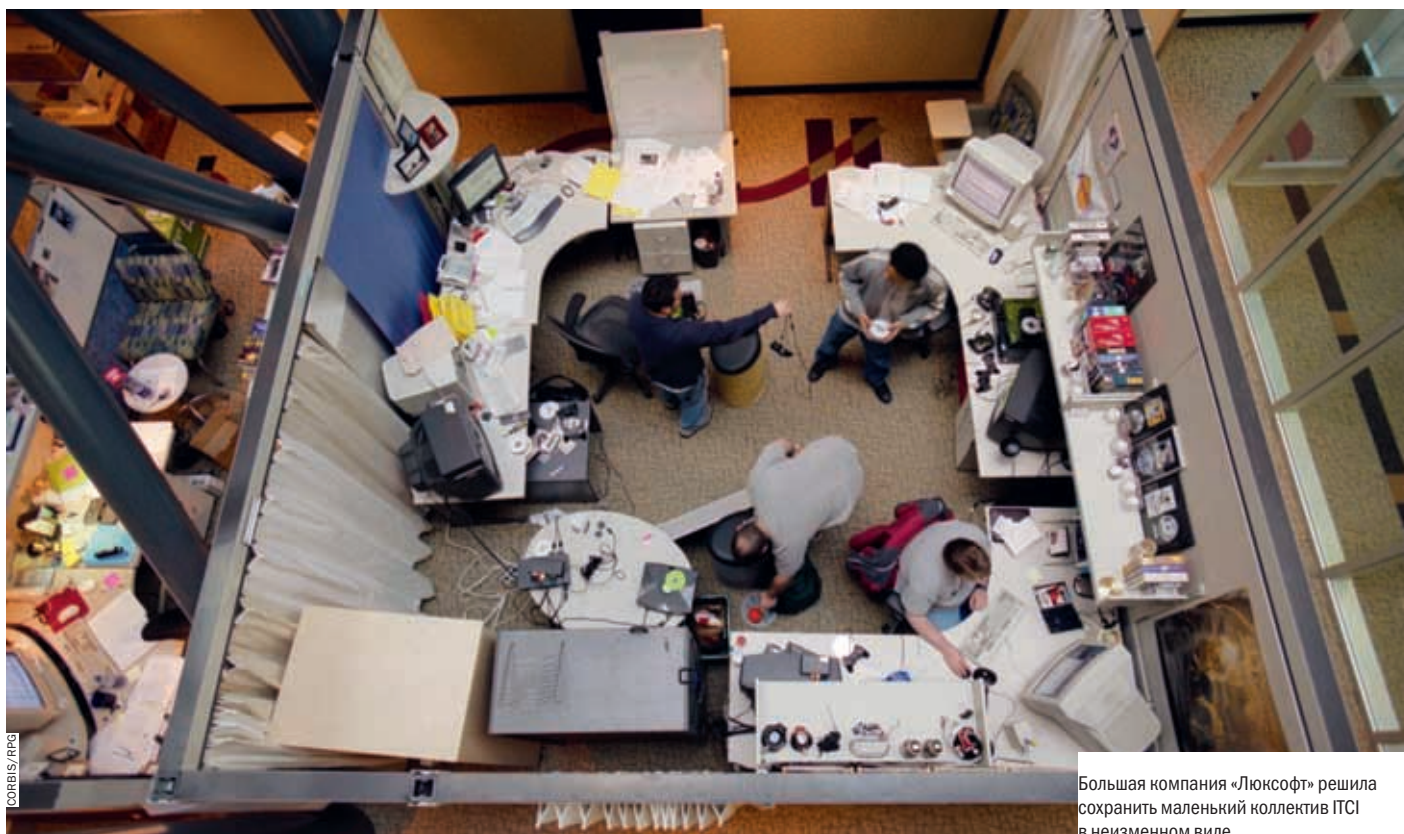
УВЕЛИЧЬТЕ МАСШТАБ ВАШЕГО БИЗНЕСА

8-800-200-15-17 www.zenit.ru

БАНК ЗЕНИТ
БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ-АЕВОН-КРЕДИТ
Генеральная лицензия ЦБ РФ №3255

АМЕРИКАНСКАЯ ФИРМА ITSI СТРЕМИЛАСЬ СТАТЬ ЗАМЕТНЫМ ИГРОКОМ НА РЫНКЕ ОФШОРНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ, НО ДЛЯ ЭТОГО ЕЕ БИЗНЕС БЫЛ СЛИШКОМ МАЛ. ПРОБЛЕМА РЕШИЛАСЬ В СЕРЕДИНЕ МИНУВШЕЙ ВЕСНЫ, КОГДА ITSI БЫЛА ПОГЛОЩЕНА КРУПНЫМ РОССИЙСКИМ СОФТВЕРНЫМ ОПЕРАТОРОМ «ЛЮКСОФТ». текст: **ЕВГЕНИЙ ПОЛЮСОВ**

Программное поглощение



Большая компания «Люксост» решила сохранить маленький коллектив ITSI в неизменном виде

Такого явления, как «объединение равных», попросту не существует, утверждают западные исследователи слияний и поглощений. Одна из сторон неизбежно будет играть «первую скрипку».

Фирма ITSI готова подписаться здесь под каждым словом. После неудачной «склейки» с другой маленькой компанией, которая стремилась к лидерству в объединяемой структуре, ITSI нашла партнера, в несколько раз превосходящего ее по размерам. Сделка прошла успешно. Теперь ос-

талось проследить, чтобы в корпоративном монолите не появились трещины.

Back to Russia

ДО 2000 ГОДА компания ITSI была связана с Россией разве что через своих владельцев — эмигрировавших в США **Льва Сакса**

и **Михаила Фридлянда**. Совладельцы ITSI чувствовали себя комфортно на Манхэттене, работая в нише стаффинга (лизинга персонала). Имея в штате несколько десятков ИТ-специалистов, компания успешно предоставляла их в «аренду» корпоративным клиентам из списка Fortune 500.

Но затем грянул кризис доткомов. Больно ударив по всей ИТ-индустрии, он в сочетании с событиями 11 сентября надолго изменил конъюнктуру рынка. Впрочем, кризис ITSI пережила без особых по-

терь. А вот последствия теракта заморозили ее активность на несколько месяцев. Офис компании находился в полусотне метров от печально известных башен-близнецов, после обрушения которых доступ в здание в целях безопасности был временно закрыт.

Но этим список неприятностей не исчерпывался. Под давлением специалистов из Индии стаффинговый бизнес все больше уступал в популярности аутсорсингу, или офшорной разработке программ. Единственный путь в растущий бизнес для ITCI лежал через организацию софтверного производства с низкими издержками. А где еще, кроме Индии, живут дешевые программисты? В Мексике? Возможно, в Китае? Для эмигрантов из России вариантов было немного — пришлось собирать чемоданы и лететь в Москву. Успех миссии мог бы по крайней мере на время компенсировать неудачи, истощавшие бизнес ITCI в последние годы.

Сергей Карась, которого владельцы компании три года назад пригласили развивать офшорный проект, рассказывает мне эту историю на ходу. Мы идем по извилистым коридорам нового трехэтажного офиса «Люксофта», периодически сбиваясь с пути. «Только переехали, — говорит мой собеседник, пытаясь отыскать дорогу в свой кабинет, — не успели привыкнуть». За три года в России ITCI устала от переездов. Не имея постоянно угла, компания, однако, умудрялась обслуживать клиентов уровня Citigroup, AIG и S&P. «Мы сидели за рулем машины, на ходу прикручивая к ней колеса», — вспоминает Карась то время, когда ему и Михаилу Фридлянду, также отправившемуся в Москву, приходилось выстраивать дело с нуля.

Недолгое слияние

ITCI ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ была типичной малой предпринимательской фирмой. Однако малый бизнес и офшорная индустрия сочетаются плохо. А в дальнейшем, с утверждением лидерства индусов на мировом ИТ-рынке, и вовсе могут войти в противоречие. Так что плавный неспешный рост в ITCI, оборот которой в 2005 году едва превысил \$8 млн, а количество персонала — 100 человек (включая 40 сотрудников в России), рассматривали как стратегический тупик. «Да, у нас были крупные клиенты, но никто из них не готов передать в обслуживание большой кусок своего бизнеса маленькой компании, — говорит Сергей Карась. — Это просто расходится с принципами их риск-менеджмента».

ITCI работала с клиентами из разных областей, хотя традиционно наиболее сильной ее сферой считался финансовый сектор. Можно было бы сузить специализацию и начать работать на заказчиков в пределах одного конкретного рынка — допустим, страхования. И тем самым избежать конкуренции на «универсальном» поле. Но, по словам Михаила Фридлянда, выбор нишевой стратегии «отраслевого бутика» потребовал бы инвестиций, неподъемных для такой фирмы, как ITCI. «Для этого пришлось бы привлекать серьезные внешние капиталы, что могло основательно размыть долю существующих акционеров и в результате оставить нас ни с чем», — полагает Фридлянд. Компания нуждалась в срочном «наращивании мускулатуры». И выходило, что слияние было самым разумным способом добиться этого. Но если слияние, то с кем?

Не встретив энтузиазма со стороны лидеров российской офшорной индустрии, ITCI сблизилась с Mirantis — такой же не-


НОУ-ХАУ

Компании «Люксофт» и ITCI:

- осуществили слияние в короткие сроки;
- ITCI получила возможность полноценного участия в индустрии офшорного программирования, а «Люксофт» расширил свое присутствие на ключевом для себя американском рынке и усилил менеджерский состав;
- интегрировали управленческие команды, в частности, наделив менеджмент поглощенной компании ключевыми позициями и широкими полномочиями в объединенной структуре;
- оставили без изменений организацию работы сотрудников ITCI в составе «Люксофта» и оформили ее коллектив в виде самостоятельного подразделения.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ITCI создана в 1993 году в Нью-Йорке русскими эмигрантами. До своего поглощения весной 2006 года компанией «Люксофт» предоставляла услуги ИТ-стаффинга корпоративным клиентам. В 2003-м открыла офис в Москве со специализацией на офшорном программировании. К моменту сделки общий штат ITCI насчитывал около 100 сотрудников. Оборот за 2005 год — более \$8 млн. Большинство клиентов компании находятся в США и относятся к сферам финансов, страхования, здравоохранения и высоких технологий. «ЛЮКСОФТ» является крупнейшим российским экспортером программного обеспечения (оборот за 2005 год — \$38 млн). Компания основана в апреле 2000 года и является дочерней структурой группы IBS. Персонал компании — около 1600 человек. «Люксофт» имеет центры разработки в Москве (головной офис), Санкт-Петербурге, Дубне, Омске, Киеве, а также офисы продаж, маркетинга и техподдержки в Нью-Йорке и Лондоне. Среди клиентов — Areva, Boeing, Dell, IBM, Thomson, Citibank, Deutsche Bank, Caterpillar, U. S. Department of Energy.



РулиРубли

~ Изучи правила движения денег


Управлять деньгами не сложнее, чем автомобилем!

Информационный Центр РулиРубли просто и понятно рассказывает о том, как зарабатывать на покупке и продаже акций российских предприятий. Узнай, насколько это может быть выгоднее, чем банковские вклады и обременительные кредиты.


www.rulirubli.ru — ПОЛУЧИ ПРАВА ИНВЕСТОРА

8-800-1000-500

657-90-94



Московский
Фондовый Центр



NetTrader.ru

Входят в инвестиционную группу «Антанта Капитал»

Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, выданные ФСФР России: ООО «Антанта-Капитал»: Брокерская деятельность, лицензия № 177-09002-100000 от 21.03.2006; Дилерская деятельность, лицензия № 177-09008-010000 от 21.03.2006; Депозитарная деятельность, лицензия № 177-09017-000100 от 21.03.2006; Деятельность по управлению ценными бумагами, лицензия № 177-09013-010000 от 21.03.2006. ООО «ИНТРАИДЕР»: Брокерская деятельность, лицензия № 177-06604-100000 от 14.05.2003; Дилерская деятельность, лицензия № 177-06611-010000 от 14.05.2003; Депозитарная деятельность, лицензия № 177-06619-020100 от 14.05.2003; Деятельность по управлению ценными бумагами, лицензия № 177-06664-010000 от 11.10.2005; ОАО «Московский Фондовый центр»: Брокерская деятельность, лицензия № 177-09554-100000 от 17.10.2003; Дилерская деятельность, лицензия № 177-09564-010000 от 17.10.2003.

Люди оставили компанию в разное время и по разным причинам. Но в одно прекрасное утро, словно по сценарию фильма «День сурка», снова проснулись сотрудниками «Люксфота»

большой ИТ-компанией. Схожие размеры и сочетаемые компетенции — все говорило в пользу этого выбора. О «брачном союзе» уже было объявлено, однако в последний момент сделка сорвалась. «Обнаружились фундаментальные различия в корпоративной культуре, — несколько расплывчато комментирует Сергей Карась, добавляя, впрочем, что на финальных переговорах столкнулись амбиции владельцев. — Кто поведет компанию? В этом вопросе и не сошлись».

И тут на проблемы роста фирмы обратил внимание «Люксфот». Отношения с руководством этой компании, крупнейшего отечественного экспортера ПО, у ИТСИ завязались сразу по приезду в Россию — но скорее были дружескими, чем деловыми. «Вместе катались на лыжах, ходили в баню», — поясняет Карась. Во время одной из таких встреч в теплой дружеской обстановке генеральный директор «Люксфота» **Дмитрий Лощинин** и предложил маленькой компании стать частью большой.

Великолепная семерка

ПОГЛОТИВ ИТСИ, «Люксфот» автоматически увеличивал свой оборот почти на 20% — с \$38 млн до \$46 млн. Но, естественно, простое укрупнение не могло быть целью сделки. Смысл ее был в синергии.

До 70% бизнеса «Люксфота» приходится на США — Boeing, Dell и других американских клиентов. «Для полноценного развития проектов нам требовалось находиться рядом, а нью-йоркский офис ИТСИ полностью решал эту задачу», — говорит Дмитрий Лощинин. Из штата Нью-Джерси, где прежде располагался американский офис «Люксфота», специалисты компании переехали на Уолл-стрит. Кроме того, опыт ИТСИ в финансовой сфере весьма пригодился «Люксфоту», разрабатывающему ПО для Deutsche Bank.

Разумеется, у сделки были и свои риски. В компаниях их связывали с двумя вещами — реакцией клиентов и интеграцией управленческих команд. Американских заказчиков ИТСИ могло насторожить то, что их партнером теперь становится фирма из России (по сравнению с 1990-ми годами доверие к российскому

бизнесу в США заметно повысилось, но преувеличивать его не стоит). «Мы встречались, звонили, писали, — рассказывает Лощинин. — Старались как можно четче показать клиентам свою глобальность и таким образом снять все возможные вопросы».

Распределение управленческих постов, будучи почвой для конфликтов, представляло большую опасность. Но лишь теоретически. Общее видение бизнеса и взаимная симпатия участников сделки сняли этот вопрос с повестки дня. «Правильные, агрессивные ребята», — характеризует управленцев ИТСИ Лощинин. По его словам, вокруг топ-менеджерских позиций, которые им предложили в «Люксфоте», не было жарких дискуссий. «Понижать первых лиц поглощенного бизнеса в статусе и ответственности — значит демотивировать их. Это ошибка», — уверен глава «Люксфота».

В результате слияния трое из семи членов управленческой команды объединенной компании оказались из ИТСИ. Лев Сакс, все это время не покидавший Штатов, возглавил представительство Luxoft USA. Михаил Фридланд стал управляющим директором — вторым человеком в компании. А Сергею Карасю доверили курировать маркетинг «Люксфота» на территории России, Европы и США. «Все они попали на второй уровень управления с разными, но большими полномочиями», — резюмирует Лощинин.

В гостях как дома

ОДНАКО МЕНЕДЖЕРСКАЯ КОМАНДА — еще не весь коллектив. Несмотря на разъяснения руководством ИТСИ своей позиции, сотрудники компании были все-таки озадачены. До сих пор в вопросах найма ИТСИ противопоставляла свою избирательность «массовости» «Люксфота» — это и неудивительно, ведь им приходилось конкурировать за ресурсы на рынке труда. «И вот представьте, что знак „минус“ вдруг меняется на „плюс“, — рассказывает Михаил Фридланд. — Объяснить каждому, почему мы сливаемся и как отныне будет развиваться его личная карьера в большой компании — тяжелая задача».

«Смена камерной атмосферы на заводскую — это стресс, но я старалась его снять, убеждая людей, что им нечего бояться», — рассказывает вице-президент «Люксфота» по HR **Елена Горюнова**. По ее словам, большинство сотрудников и раньше могли работать в «Люксфоте», однако сознательно выбрали маленькую фирму — где «все кулуарно и нет жесткой иерархии». Елена Горюнова помнит, как сама начинала карьеру в «Люксфоте», когда там работали всего 80 человек. Тогда на фоне учредителя, крупного системного интегратора IBS, штат «Люксфота» был едва различим. Теперь же он превышает 1,5 тыс. человек, из которых только в московском офисе работают 900.

Примечательно, что среди персонала ИТСИ оказалось несколько бывших программистов «Люксфота». Люди оставили компанию в разное время и по разным причинам, но все — по собственному желанию. И вот в одно прекрасное утро, словно по сценарию фильма «День сурка» они снова проснулись сотрудниками «Люксфота». Один из таких программистов, **Денис Миллер**, признается, что не испытал восторга от возвращения в прошлое.

Чтобы сотрудники ИТСИ поменьше думали о внешних переменных, было решено не ломать внутреннюю организацию их работы. Всю команду, как она была, оформили в виде отдельного подразделения. «„Люксфот“ состоит из автономных провинций, обслуживающих своих заказчиков. Такая клиентоцентричная структура фактически позволила нам работать как компания в компании», — говорит Михаил Фридланд, замечая, что пока ни одного заявления об увольнении ему не поступало.

Простая сделка

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМПАНИЙ прошло в рекордно короткие сроки. «Обычно сделки по продаже 100-процентного пакета занимают около полугода», — отмечает Дмитрий Лощинин. — Мы же уложились менее чем в три месяца».

Поглощение ИТСИ было первой, но отнюдь не последней M&A-сделкой для «Люксфота». Сейчас компания рассматривает различные варианты — в том числе покупку иностранного бизнеса. Сделку с ИТСИ она называет простой, но не питает иллюзий, будто такими же окажутся все последующие. «Думаю, лучше иметь позитивный опыт, — считает Дмитрий Лощинин, — но готовиться к худшему. Так не расслабишься». **СФ**

3STARS

m e d i a

УДАЧНЫЙ
РЕЗУЛЬТАТ



МЕЧТЫ ДОЛЖНЫ СБЫВАТЬСЯ

РЕКЛАМА НА ВИДЕОЭКРАНАХ

www.3stars.ru

частная практика

СВОЯ ИГРА

Сергей Кривенко предложил проект по установке ЖК-телевизоров в питерских маршрутках. По каким-то причинам город не охвачен этим видом массмедиа. **текст: антон бурсак**

Маршрутка-ТВ



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 16 июля в 20.00):

- развивающие игры;
- новая музыкальная группа;
- плавательное средство оригинальной конструкции.

Телеэкраны в маршрутках начали появляться в России около года назад. В частности, летом 2005-го московская компания «Автолайн», специализирующаяся на пассажирских перевозках, начала оборудовать свои такси ЖК-мониторами, на которых транслируются развлекательные программы и реклама (сейчас у «Автолайна» около 1000 маршруток с телевизорами). Аналогичные проекты стартовали в региональных центрах — к примеру, в Екатеринбурге и Челябинске. Но, как ни странно, телеэкраны до сих пор не появились в маршрутных такси Петербурга — мегаполиса с мощным пассажиропотоком. На это обратил внимание студент одного из питерских экономических вузов Сергей Кривенко. Он посчитал, что сможет получить немалую выгоду, если первым займется внедрением в родном городе новых рекламоносителей. На собственные средства Кривенко установил мониторы в полусотне маршрутных такси Петербурга. Теперь ему необходимо 12 млн руб., чтобы увеличить количество машин, охваченных телесетью, до 700. В обмен на финансирование предприниматель готов поделить с инвесторами 60% своей компании.

Проект сразу заинтересовал «капиталистов». По статистике, одна маршрутка перевозит 12 тыс. человек в месяц. Пассажиры маршрутных такси — аудитория не с минимальными доходами, именно на нее ориентируется большинство компаний, работающих на потребительском рынке. Владельцы маршруток положи-

тельно относятся к возможности дополнительного заработка. Причем за установку экранов берут немного — около \$80 в месяц за каждую машину. Важным преимуществом «маршрутного» телевидения является то, что закон относит его к каналам наружной рекламы. Следовательно, на него не распространяются ограничения на рекламу пива, а также запрет на рекламу крепкого алкоголя и сигарет, действующие на обычном ТВ.

Сергей Кривенко хорошо подготовился к встрече с инвесторами. Он провел переговоры с четырьмя крупнейшими автопарками Петербурга и заручился их предварительным согласием заключить с ним эксклюзивный контракт на установку телеэкранов. Кривенко сообщил, что даже привлек юридическую компанию к составлению проекта типового договора с автопарками.

После эффектной презентации **Сергей Недорослев** («Каскол»), **Павел Теплухин** («Тройка Диалог») и **Андрей Коркунов** (Одинцовская кондитерская фабрика), практически не раздумывая, согласились инвестировать в проект предприимчивого студента. **Евгений Чичваркин** («Евросеть») и **Надежда Копытина** («Ледово») также были не против вложить деньги в начинание Кривенко, но воздержались из соображений небольших масштабов бизнеса. На фоне повышенного интереса к проекту сразу троих инвесторов любое дополнительное финансовое участие в нем представлялось излишним. В итоге Недорослев, Теплухин и Коркунов согласились дать предпринимателю по 4 млн руб. каждый. □

Кукловоды

Александр Вережкин и Анна Петрова предложили инвесторам вложить деньги в создание развлекательного комплекса, ядром которого станет кукольный театр.

Театральное искусство в нашей стране едва ли можно назвать доходным видом развлечений. Однако Вережкин и Петрова посчитали, что сумеют открыть кукольный театр, приносящий стабильную прибыль. Для этого, по их мнению, не нужно сводить всю деятельность только к спектаклям. При театре можно организовать торговлю куклами ручной работы и ресторан клубного типа, где будут проводиться представления для узкого круга зрителей. Кроме того, коллектив театра сможет неплохо зарабатывать на корпоративных вечеринках и днях рождения детей обеспеченных родителей.

На запуск проекта предпринимателям необходимо 75 млн руб. Предположительный срок окупаемости — три года. После того как инвесторам вернутся вложенные деньги, Вережкин и Петрова будут выплачивать им 17% от прибыли.

Первое, что смутило «капиталистов», — это отсутствие помещений. Где, собственно, планируется расположить кукольный театр и сопутствующие заведения? Предприниматели ответили, что намерены обратиться в правительство Москвы с просьбой выделить им необходимые площади, делая упор на культурную и социальную значимость своего проекта. Учитывая ны-

нешние ставки на аренду коммерческой недвижимости в городе, это единственный способ обеспечить работу театра хотя бы на уровне безубыточности.

Однако неизвестно, какие условия поставят муниципальные власти новому театру, да и согласятся ли они отдать «золотые» квадратные метры под проект с сомнительной доходностью, рассуждал Павел Теплухин. Идея открыть ресторан клубного типа тоже не вызвала восторга у главы «Тройки Диалог»: «Он просто обречен на вечную убыточность. В такие заведения ходят очень интеллигентные и интересные люди, которые, к сожалению ресторатора, оставляют там очень мало денег. Зайдите, например, в „Проект ОГИ“ (заведение, входящее в московскую сеть ОГИ. — **СФ**), все сразу станет понятно».

Инвесторы отказали Александру Вережкину и Анне Петровой в финансировании их проекта. Перспектива вложений почти \$3 млн в начинание, целиком зависящее от решения московских властей, не вызвала у них ни малейшего энтузиазма.

Чтобы как-то приободрить предпринимателей, Евгений Чичваркин подсказал им, как можно развивать бизнес и без помещения. «У вас в бизнес-плане указано, что вы получаете \$3 тыс. в месяц от проведения корпоративных мероприятий, но это же просто смешная сумма, — заявил он. — При правильном подходе вы можете зарабатывать на этом в разы больше. У вас замечательные куклы, вы производите впечатление креативных людей. Через пару лет у вас все будет просто замечательно, только придется много поработать». **СФ**

от
570
руб./мес.



У меня зазвонил телефон. «Кто говорит?»
«...МАНГО ОФИС!..»



mango officeTM
дружба телефонов и людей

- 1 «МАНГО-ОФИС» - единый телефонный номер!
- 2 С «МАНГО-ОФИС» - клиент обязательно дозвонится к Вам в офис!
- 3 «МАНГО-ОФИС» - сохранит в тайне Ваш прямой номер!
- 4 «МАНГО-ОФИС» - экономия на роуминге, входящее звонки в 50 раз дешевле!

www.mangooffice.ru
+7 (495) 744-11-54



PHOTOXPRESS.RU

На российских просторах «Разгуляю» будет где разгуляться

Мастера быстрой покупки

Венгерский OTP Bank вышел на российский банковский рынок, купив более 96% акций Инвестсбербанка. И это не последняя его покупка в России.

Банк был приобретен у российских акционеров, основным из которых является Александр Пономаренко (совладелец Новороссийского морского порта). На этом венгерская экспансия в России не закончена — в планах приобретение как минимум еще одного регионального банка. На сегодня OTP уже представлен в Словакии, Румынии, Сербии, Хорватии, Болгарии и на Украине. Интерес к Инвестсбербанку был вызван тем, что среди российских средних банков первой сотни у него одна из самых развитых региональных сетей — кроме 28 точек в столице банк открыл кредитно-кассовые офисы в 69 городах РФ. В дальнейшие планы OTP входит открытие филиалов в 30 крупных городах России.

По словам пресс-атташе Инвестсбербанка Елены Макашевой, российских акционеров привлекла как сумма, предложенная венграм (373 млн евро, почти четыре капитала банка), так и сроки оформления сделки — документы по ней будут отправлены в ЦБ уже к 1 августа: «Такие сроки не скажутся на темпах развития бизнеса. Кроме того, покупатели намерены оставить прежний топ-менеджмент». OTP в свою очередь предполагает не только продолжить развивать потребкредитование — основную бизнес Инвестсбербанка, но и наладить ипотечное кредитование, автокредитование, кредитование малого и среднего бизнеса, выдачу нецелевых кредитов.

«Разгуляй» потянуло к земле

К сильным позициям на отечественном агрорынке группа «Разгуляй» хочет добавить статус одного из крупнейших российских землевладельцев.

Группа собирается приобрести от 100 тыс. до 400 тыс. га земель для собственных сельскохозяйственных предприятий. Это выведет компанию в разряд самых крупных собственников земельных угодий в стране, полагает руководитель отдела управления загородной недвижимости компании «Мизель-недвижимость» Елена Новомлинская. «Планы „Разгуляя“ вполне реальны, — отмечает она. — В регионах сейчас немало бывших колхозных участков выставляются на продажу». Группа не раскрывает список регионов, где она намерена купить землю. В компании опасаются, что цена на участки, к которым будет проявлен открытый интерес, может повыситься, поясняет руководитель центра общественных связей «Разгуляя» Александр Ушар. Объемы инвестиций агрохолдинг также держит в тайне. По данным Елены Новомлинской, покупателю большого участка сотка колхозной земли сегодня обойдется в \$5–20. Таким образом, объем инвестиций в проект может составить \$200–500 млн.

По мнению Новомлинской, нескольких сотен тысяч гектаров — это очень выгодный актив. При крупных заимствованиях его можно использовать в качестве залога. Кроме того, покупка земель, предположительно, увеличит капитализацию компании, превысившую по итогам мартовского IPO «Разгуляя» \$500 млн.

цифра

\$525

Тыс. заплатил Роман Абрамович за автомобильный номер Иоанна Павла II, по сообщениям британских СМИ. Это самая большая сумма, когда-либо отданная в Великобритании за номерной знак. Знак VIP1 был специально сделан Ирландской дорожной службой по случаю приезда понтифика в Ирландию в 1979 году и был установлен на «папамобиле». Теперь новому хозяину предстоит определиться, на какой из своих автомобилей поставить номер. Выбор будет сделать нелегко. В автопарке Абрамовича — Mercedes S600 Pullman AMG, Aston Martin несерийной сборки и Bentley Brookland.

Продажа автомобильных номеров на аукционах — неплохой источник заработка для дорожных служб. Люди верят в магию чисел и готовы платить за номера большие деньги. Так, в апреле 2006 года британская Driver and Vehicle Licensing Agency продала на аукционе 1200 дорожных знаков на общую сумму более \$12 млн. Самым дорогим номером стал 51NGH, за который неизвестный покупатель выложил более \$460 тыс. А рекорд ранее принадлежал номеру GS1, который был продан на аукционе в Шотландии примерно за \$475 тыс.

Абрамович давно шокирует мир своими дорогими и экзотическими покупками. Кроме футбольного клуба Chelsea он купил пять яхт. У австралийского медиамагната Керри Паркера Абрамович приобрел поместье в Великобритании, а затем отсудил у небольшой фирмы Hampshire Garden-craft Ltd. крошечный участок земли, находившийся на территории поместья. Наконец, потратил 1 млн фунтов стерлингов на закупку диких птиц для охоты. □

тренд

Люксовый мейнстрим

В России сформировался устойчивый спрос на люксовые машины, и владельцы эксклюзивных автомобильных брендов обрастают целыми сетями российских дилеров. Компания DaimlerChrysler пересмотрела схему продаж люксового автомобиля Maybach в России. Теперь помимо представительств

ва «ДаймлерКрайслер автомобили Рус» этими автомобилями будут торговать три компании—дилера Mercedes: московский «Авилон», петербургский «Олимп» и «Штерн» из Екатеринбурга. Втроем им предстоит продать 12 машин — столько составляет в 2006 году квота на Maybach. При этом в «Авилоне» настолько уверены в спросе, что машины стоимостью более 500 тыс. евро компания будет не только привозить под заказ, но и приобретать сама для свободной продажи.

Конкуренты Maybach тоже открывают новые дилерские центры. В 2005 году автомобильное подразделение Mercury продало 175 Bentley, 35 Ferrari и 20 Lamborghini в двух московских дилерских центрах. Осенью 2006-го Mercury собирается открыть еще один центр в Петербурге. Эксклюзивными автомобилями заинтересовались даже те дилеры, основной бизнес которых никогда не был связан с люксовым сегментом. Например, дилер Peugeot компания ABES продает автомо-

били Lotus Cars. Другой дилер Peugeot «Арманд» недавно взялся за автомобили AC Cars, квота на которые составляет семь машин. Поскольку большинство люксовых марок в последнее время перешло к крупным автомобильным концернам, происходит резкий скачок их технических характеристик и меняется концепция продвижения. Сейчас дорогие автобренды — это не просто ворох легенд, но и хороший маркетинг и продажи на самых разных национальных рынках. □

Зацементировано

«Евроцемент», похоже, отделался малой кровью.

Компания подписала мировое соглашение с ФАС, в результате которого выплатит ведомству в качестве штрафа за незаконно полученный доход только 267 млн руб., или 1% от оборота. Ранее ФАС настаивала на том, что «Евроцемент» должен государству 1,9 млрд руб., а также на снижении монополистом цен на цемент до уровня мая 2005 года. Напомним, что конфликт возник год назад, после того как «Евроцемент», контролирующий, по оценкам ФАС, 40% профильного рынка, увеличил отпускные цены на 70% (до 2282 руб. за тонну). Однако компания отказалась выполнять требования и подала в суд. В результате судебных тяжб стороны все-таки пришли к мировому соглашению. ФАС сумела добиться признания того, что «Евроцемент» нарушил закон и обязан выплатить штраф. «Евроцемент» же целый год продавал продукцию по той цене, какую считал нужной, и избегал вмешательства в свою ценовую политику (ФАС считает, что сейчас цены, предлагаемые компанией, уже соответствуют рыночному уровню). Что касается суммы штрафа, то она для цементного холдинга не так уж велика.



«Евроцемент» отстоял свое право делать цемент на вес золота

В итоге на строительных компаниях, чьи интересы вроде бы изначально отстаивала ФАС, исход дела никак не скажется. «Можно сделать вывод, что рост цен сохранится», — считает Валерий Чернышев, заместитель генерального директора компании «МОРЕ плаза». — Более того, мы ожидаем повышения цен на 20–30% в ближайшее время».

МТС не пускают за границу

МТС снова проиграла тендер на получение GSM-лицензии за рубежом — на этот раз в Египте. Впрочем, от российского оператора не ожидают, что он расстанется с мечтой о глобальном присутствии.

Выиграл египетский тендер консорциум, в который вошли оператор сотовой связи из ОАЭ Etisalat, почтовое ведомство Египта, Национальный банк Египта и местный Commercial International Bank. Сумму, заплаченную партнерами за лицензию, в МТС считают сильно завышенной — \$2,9 млрд. Но так или иначе о Египте российский оператор может забыть.

Поражение МТС на зарубежных рынках становится недоброй традицией. Так, в декабре 2005-го в Турции МТС проиграла британскому Vodafone тендер на покупку местного оператора Telsim. В результате британцы приобрели актив за \$4,55 млрд.

Но отраслевые аналитики уверены: несмотря на то, компания не оставит попыток расширить географию бизнеса. Аналитик iKS-Consulting Максим Саватин считает, что МТС могла бы попытаться счастья в Юго-Восточной Азии, где порог выхода на рынок пока не так высок. «Действия МТС должны отвечать стратегии АФК „Система“, которая объявила о намерении создать международный телекоммуникационный холдинг, сравнимый по размерам с лидерами мирового рынка», — говорит Саватин. Таким обра-

зом, считает он, победа МТС по крайней мере в одном крупном иностранном тендере могла бы повысить привлекательность базовых активов «Системы» в глазах инвесторов.

Chupa-Chups уходит из семьи

Каталонская семья Бернат продает Chupa-Chups итальянско-германскому концерну Perfetti Van Melle, чтобы восстановить пошатнувшийся бизнес.

По данным испанской прессы, 100-процентный пакет акций компании обойдется Perfetti Van Melle в 400 млн евро. Вместе с брендами Chupa-Chups и Smint концерну достанутся производственные активы в Испании, Франции, Мексике, Китае и фабрика в Петербурге. Это позволит Perfetti Van Melle, которому принадлежат бренды Mentos, Fruit-tella, Meller, Alpenliebe, переместиться в рейтинге мировых производителей кондитерских изделий с четвертого места на третье.

Chupa-Chups, основанная Энрике Бернат 50 лет назад, стала мировым брендом в 1990-е годы, развив дистрибуцию в 170 странах мира, в том числе и в России. Однако с 2000 года продажи компании неуклонно сокращались и к 2004-му упали почти в два раза — до 264 млн евро. Новый владелец, оборот которого в 2005 году составил 1,4 млрд евро, обещает восстановить рыночные позиции испанской компании.

Впрочем, на российском рынке Chupa-Chups удерживает лидирующие позиции: по данным «Бизнес Аналитики», в 2005 году он занимал 45% сегмента нефункциональных леденцов и пастилок, более чем в три раза опережая бренд Perfetti Van Melle — Alpenliebe. Как отразится на «Чупа Чупс Рус» продажа конкуренту, в самой компании пока не знают. □



ДМИТРИЙ АЗАРОВ

Престижная выгода

Олег Дерипаска (на фото) решил заняться издательским бизнесом. Контролируемая им Русско-Азиатская инвестиционная компания (РАИНКо) готовится к покупке издательского дома «ОВА-пресс», выпускающего Hello!, «Интерьер + дизайн» и другие глянцево-журналы.

Развивать собственный медийный бизнес для российских миллиардеров и престижно, и выгодно (по данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, в 2005 году рынок рекламы в российских СМИ вырос на 28% и превысил \$5 млрд). Олег Дерипаска заинтересовался рынком медиа еще в 2002 году. Тогда появилась компания «Формедиа», управляющая региональными теле- и радиокомпаниями, кроме того, он приобрел сеть по распространению прессы «Роспечат».

Генеральный директор РАИНКо **Андрей Загорский** объясняет покупку «ОВА-пресс» закономерным стремлением к диверсификации бизнеса. О дальнейших планах до закрытия сделки он предпочитает не распространяться. Между тем не исключено, что в будущем Дерипаска постарается создать предприятие полного цикла: к издательству и дистрибуции могут добавиться полиграфические мощности. Пока же издатели опасаются, что в результате сделки «Роспечат» станет отдавать предпочтение продукции «ОВА-пресс». Впрочем, председатель правления Ассоциации распространителей печатной продукции Александр Оськин полагает, что поводов для беспокойства нет: «Я знаю руководство „Роспечати“, и мне трудно представить, чтобы компания в ущерб финансовой целесообразности стала лоббиро-

вать корпоративные интересы и ущемлять других издателей ради „ОВА-пресс“».

Досрочное освобождение

Основатель компании Enron **Кеннет Лей**, главный герой самого крупного за последнее десятилетие корпоративного скандала, не дождался оглашения приговора.

Вечером 4 июля этого года во время отдыха в Аспене, штат Колорадо, с ним случился сердечный приступ, и на следующий день он скончался в Aspen Valley Hospital.

Имя Кеннета Лея ассоциируется в США с эпохой разрушительных корпоративных махинаций. Вместе с бывшим гендиректором Enron **Джеффри Скиллингом** они скрывали от инвесторов истинное положение дел в компании. Когда в декабре 2001 года Enron обанкротился, инвесторы потеряли миллиарды долларов вложений, 4 тыс. работников были выброшены на улицу. Лей отрицал свою вину, утверждая, что коллапс Enron — результат заговора портфельных инвесторов, его подчиненных и новостных СМИ. В конце мая 2005 года суд присяжных признал Лея виновным по всем шести пунктам обвинения в сговоре и мошенничестве. В общей сложности ему грозило наказание до 45 лет тюрьмы. Скиллинг был признан виновным по 19 пунктам обвинения. Оглашение приговоров было назначено на 23 октября, но теперь Скиллингу придется слушать вердикт в одиночестве.

Судьба юриста

Сотрудничество с российским министром связи **Леонидом Рейманом** сделало датского юриста **Джеффри Гальмонда** миллиардером.

Такой вывод можно сделать на основании оценки холдинга «Телекоминвест», конечным бенефициаром которого, по утверждениям Гальмонда, является именно он. По данным, приведенным комитетом по аудиту при совете директоров «Северо-Западного телекома» (СЗТ), владеющего 15% акций «Телекоминвеста», этот актив СЗТ стоит около \$300 млн. Несложно посчитать, что капитализация всего питерского телекоммуникационного холдинга приближается к \$2 млрд. И, стало быть, личное состояние Гальмонда достигает \$1,9 млрд.

Правда, цюрихский арбитражный трибунал пару месяцев назад фактически признал конечным бенефициаром «Телекоминвеста» Леонида Реймана, который в начале 1990-х принимал самое непосредственное участие в создании этого холдинга. Тогда же владельцы «Телекомин-

веста», которому принадлежит часть «Мегафона», были обвинены в размывании доли другого акционера этой сотовой компании — опосредованно принадлежащего государству ОАО «Центральный телеграф». Гальмонд по-прежнему опровергает информацию о наличии у его давнего приятеля Леонида Реймана крупного пакета акций «Телекоминвеста». Но в таком случае вся ответственность за операции холдинга ложится на Гальмонда. И в свете выдвинутых против холдинга обвинений возможности датского юриста распорядиться своими «телекоммуникационными» капиталами за пределами России представляются весьма ограниченными.

Братская доля

Елена Батурина окончательно разорвала деловые отношения со своим братом **Виктором Батуриным** (на фото), согласившись отдать ему «Интеко-Сочи» и 50% «Интеко-агро». Правда, при условии, что из названий компаний будет убрано слово «Интеко».

Даже с новыми названиями активы, полученные Виктором Батуриным, представляют немалую ценность. «Интеко-Сочи» владеет гостиницей «Парк-отель» и является заметным участником сочинского строительного рынка. В то же время «Интеко-агро», зерновое подразделение корпорации, контролирует 100 тыс. га земли в Белгородской области и имеет крупные участки в Ставропольском крае, Калининградской и Калужской областях. Ранее общую сумму инвестиций в Белгородской области в «Интеко» оценивали в \$100 млн.

Шурин столичного мэра навлек на себя гнев сестры в конце 2005 года. После преждевре-



МАТЛЭЙ МЕЛВЕДЕВА

менного заявления Виктора Батурина о том, что «Интеко-агро» стала совладельцем английского производителя сельхозоборудования Shelbourne, он был уволен с поста вице-президента «Интеко». Однако, по мнению аналитиков, истинной причиной разрыва между сестрой и братом могли послужить действия «Интеко-агро» в Белгородской области. Как писал **СФ**, у Виктора Батурина был конфликт с местным губернатором Евгением Савченко. Осенью 2005 года был убит адвокат «Интеко-агро» Дмитрий Штейнберг, и Батурин заявил, что за этим убийством стоят областные власти. Так что, решив отдать брату половину компании, Елена Батурина сокращает свое участие в проблемном бизнесе.

Роковой самолет

Европейские авиастроительные гиганты EADS и Airbus понесли серьезные потери.

Практически одновременно ушли со своих постов генеральный директор франко-германской Airbus **Густав Хумберт** и **Ноэль Форжар** (на фото), глава EADS, владеющей 80% акций Airbus. Причиной ухода топ-менеджеров стали проблемы с новым самолетом A380. Амбициозный проект сейчас находится на грани краха. В середине июня Airbus объявила о задержке выпуска самолета на шесть-семь месяцев. Она также сообщила, что на планируемый ежегодный объем производства 25 машин в год выйдет лишь к 2010 году. Новость вызвала обвальное падение акций EADS. Только за один день 14 июня корпорация потеряла в капитализации \$5,5 млрд. Густав Хумберт мужественно взял всю ответственность на себя. «Задержка стала большим



разочарованием для наших покупателей, акционеров и сотрудников,— заявил он.— Я полагаю, что правильно предложить акционерам отправить меня в отставку».

Однако в случае с гендиректором EADS причиной ухода, скорее всего, стали не показатели компании, а инсайдерский скандал. За несколько недель до объявления о задержке поставок Ноэль Форжар заработал 2,5 млн евро, продав акции EADS. Форжар начал подозревать в том, что акции он продал неспроста. По сообщению немецкой газеты Handelsblatt, 18 июня германские акционеры EADS потребовали отставки Форжара, однако он отказался уходить. Тогда на менеджера началось всеобщее давление, его отставки требовали левые политики, например лидер Социалистической партии Франции Франсуа Олланд. И со второй попытки им все-таки удалось сместить с поста главу EADS.

Приятные мелочи

Совладелец «Русского угля» **Вадим Варшавский** покупает все новые и новые компании.

Недавно к сети Le Futur он приобрел 12 магазинов московской сети Bagatelle, также специализирующейся на подарках. Подарочным бизнесом Варшавский занялся в прошлом году, купив 38 «магазинов удивительных вещей» Le Futur с суммарным оборотом \$20 млн. За год новый владелец расширил сеть почти вдвое и запустил франчайзинговую программу в регионах. На подобные перспективы может рассчитывать и Bagatelle, пока значительно отстающая от Le Futur: ее оборот за 2005 год составил около \$6 млн. Тем не менее Bagatelle входит в четверку лидеров вместе с «Красным кубом», «Мульти» и Le Futur — эти сети контролируют около 40% рынка подарков, который составляет примерно \$500 млн и растет на 5–10% ежегодно. Стоимость Bagatelle участники рынка оценивают в \$10–15 млн. Однако, в отличие от «Красного куба» и Le Futur, сеть до сих пор практически не была представлена в регионах. Сейчас новый владелец продвигает через интернет бесплатную франшизу Bagatelle.

Сети подарков — первый розничный проект Варшавского, но, вероятно, не последний: год назад он создал специальный инвестиционный фонд для операций на розничном рынке. Однако пока внимание предпринимателя привлекают более масштабные проекты: в Ростовской области Вадим Варшавский строит свинопольные комплексы за \$140 млн, в Новосибирске и Таганроге — торгово-развлекательные центры за \$50 млн. □

три вопроса

За главным управляющим Анатолием Милюковым из УК «Альфа-капитал» ушли около десяти менеджеров. Председатель совета директоров «Альфа-капитал» **Бернард Сачер** рассказал, как компания справилась с последствиями.



«Секрет фирмы»: Кто заменил ушедшую в «Газпромбанк» команду?

Бернард Сачер: На должность руководителя аналитического департамента пришел **Томас Адзхед**, занимавший аналогичную должность в ИФК «Метрополь». Этой позиции у нас прежде не было. Появился и портфельный управляющий, который будет заниматься только консервативными (облигационными) стратегиями, — **Василий Иванов**, прежде работавший в банке «Петрокоммерц». Раньше у нас тоже не было отдельного «стратегического консерватора». А главным директором по операциям стал **Алексей Шмелев**, бывший руководитель казначейства ТНК-ВР.

СФ: Замена равноценна?

БС: Структура в целом стала более устойчивой, да и объективно квалификация у новых сотрудников выше. Например, у **Тома Адзхеда** — мы вместе работали в «Тройке-капитал» еще во время кризиса.

СФ: Насколько уход управляющих повредил бизнесу?

БС: Важные клиенты не ушли. И если в начале года мы управляли \$265 млн, то теперь активы выросли до \$400 млн. Возможно, рост оказался бы более значительным, если бы Анатолий Милюков остался. Но все-таки сегодня для российских клиентов бренд важнее конкретной личности. □





лаборатория

ПРОПОВЕДНИКИ БРЭНДОВ

рекламный ход → с44
управление изменениями → с47
переговоры о цене → с50
конкуренция → с55

Верить больше нельзя даже друзьям — компании могли превратить их в своих агентов. Российский бизнес вслед за американским берет на вооружение маркетинг с помощью «проповедников брэндов».

Благая лесть

текст:

максим котин

иллюстрация:

евгений тонконогий

Агент LaEve похожа на фотомodelь, агент Wenders11 — на домохозяйку, а агент TheoBev — на профессора. В повседневной реальности у них другие имена и обычная жизнь. Они ходят на работу в офисы, сидят дома с детьми, развлекаются в клубах, словно простые люди. Но все они, как тысячи других, уже завербованы конторой и стали агентами.

«Первое правило агента — сообщать, что ты агент. Ну вот, пожалуйста, я — buzz-агент», — говорит агент Shan. Это значит, что она является агентом buzz-маркетинга, маркетинга слухов. Теперь любой личный знакомый агента Shan однажды может услышать из ее уст совет, который ей продиктует могущественная корпорация. Взамен buzz-агент Shan получит подарок и признательность конторы.

«Контора» — компания BzzAgent — наняла уже около 200 тыс. «проповедников брэндов». И эта армия становится серьезным оружием в войне за потребителей. Минувшей весной самые эффективные подразделения — 69 тыс. человек — стали продвигать на американском рынке шоколадный бренд Take5. Корпорация Hershey's посчитала, что реклама на телевидении, на которую в прошлом году было потрачено \$17 млн, не так эффективна, как интегрированный маркетинг, ориентированный на генерацию слухов и продвижение через вирусные сети.

Отечественный рынок кажется далеким от североамериканских новаций, но, исследовав проблему, **СФ** выяснил, что первые «бренд-проповедники» уже появились и в России.

Первый агент

РЕКЛАМА НА РУЧКЕ ВХОДНОЙ ДВЕРИ и вирусный маркетинг — что может быть общего? Компания «Кухнистрой» нашла ответ. В ходе интегрированной рекламной кампании она решила задействовать своих сборщиков мебели — теперь они развешивают соседям клиентов на двери стикеры, сооб-

с39



Проповедники брендов готовы агитировать свою паству где угодно и когда угодно

щающие: «Ваши соседи заказали кухню в „Кухнистрой“». По замыслу компании, это должно стимулировать распространение слухов среди жильцов дома.

Прием компании «Кухнистрой» — это еще сравнительно творческий подход к вирусному маркетингу. Гораздо чаще дело заканчивается размышлениями о теории лидеров мнений и работой со всевозможной «элитой»: клубом поклонников марки (вроде клуба Remy Martin) или посетителями специальных мероприятий (вроде фестиваля Nokia Lab). Считается, будто благодарная верхушка в свою очередь как-то повлияет на массы (хотя никто пока не доказал, что именно представители элиты являются лидерами мнений).

Даже в Америке теория opinion leaders, являющаяся частным случаем теории маркетинга слухов, зачастую этот вид маркетинга заслоняет. «Когда я учился в США, обнаружил, что там многие корпорации прибегают к управлению слухами и работают с лидерами мнений, — говорит Павел Караулов, управляющий партнер компании Divizion. — Под этот инструмент выделяется отдельная строка в маркетинговом бюджете». Но уже скоро с развитием новой технологии вирусного маркетинга такой подход может остаться в прошлом.

Революции редко делаются по книжке. Но революция «проповедников брендов» была сделана именно так. Первый buzz-агент и основатель компании BzzAgent Дэйв Балтер несколько лет назад прочитал книги о вирусном маркетинге: «Идея-вирус» Сета Година и «Анатомия слухов» Эмануила Розена. В них авторы анализировали пути распространения социальных вирусов среди обывателей. Идеи вирусного маркетинга поразили Балтера, но он совершенно не представлял, как это может работать на практике.

Он был не одинок — по правде говоря, никто из маркетологов не знал, как такой механизм может действовать. Единственный крупный эксперимент как раз тогда только-только начинался. Его ставила Procter & Gamble, которая в 2001 году запустила проект Tremor. Компания выявила 250 тыс. подростков-

Корпорация Hershey's посчитала, что реклама на ТВ, на которую в прошлом году было потрачено \$17 млн, не так эффективна, как маркетинг, ориентированный на генерирование слухов и продвижение через вирусные сети

трендсеттеров, которым стала дарить диски с музыкой и фильмами, а также образцы своих продуктов — в расчете на то, что это создаст волну слухов. Проект так и не стал основным для компании, 80% ассортимента которой составляют товары для взрослых, но доказал эффективность метода.

Дэйв Балтер не мог знать о том, к чему придет P&G, но уже тогда решил вложить деньги в компанию BzzAgent, которой суждено было превратить социальную сеть, ориентированную на распространение слухов, в полноценное новое медиа.

Вирусы на конвейер

У Натальи Лариной МНОГО ДРУЗЕЙ. Около полусотни в Москве и три десятка в Петербурге. А очень скоро будет еще больше. Заводить друзей — ее работа, ведь она директор по стратегии агентства Instant Grass, которое сейчас создает в России сеть грассеров — молодых людей, готовых к общению с производителями и продвижению брендов среди своих знакомых.

Instant Grass основана в Южной Африке, а недавно открыла филиал и в России — агентство приносит на развивающиеся рынки методику, которая благодаря Дэйву Балтеру уже получила признание в США и Европе. В основе этой технологии, которую можно было бы назвать сетевым вирусным маркетингом, лежит простая идея: чтобы превратить слухи в реальный инструмент, нужно создать большое сообщество заинтересованных потребителей и заставить их эти слухи распространять. «В жизни мы и так даем рекомендации, почему бы не заниматься этим сознательно?» — объясняет buzz-агент TheoBev.

Авторы британского проекта Dubit создают молодежную сеть для продвижения брендов среди знакомых и случайных встречных, рекрутируя агентов из созданного онлайн-сообщества. Дэйв Балтер из BzzAgent пошел дальше и, подобно Генри Форду, поставил вирусы на конвейер.

Стать участником сети BzzAgent может каждый житель Северной Америки, который имеет доступ в интернет и готов зарегистрироваться на сайте. Став участником того или иного проекта, агент получает по обычной почте набор материалов о продукте и промокампании, а также образцы товара. О каждой личной коммуникации по продвижению агент должен отправлять короткий отчет в агентство — в компании подчеркивают, что именно за соблюдение этой формальности и благодарят подарками. За отчеты агенты получают баллы, которые могут конвертировать в призы — обычно это все та же продукция клиентов.

Если предположить, что каждый участник способен в неделю поговорить с десятью людьми, то сеть из 100 тыс. участников может создать 1 млн контактов. Если слухи действительно будут распространяться дальше, то охват может стать еще шире. А это уже превращает сеть в реального конкурента традиционным медиа. Неудивительно, что услуга пользуется популярностью: за четыре года BzzAgent провела около 150 кампаний.

Повернулись лицом

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ BUZZ-АГЕНТОВ, предложенные Дэйвом Балтером, только внешне напоминают тактику компаний вроде Avon или Oriflame, построивших свое благополучие на сетевом маркетинге. «Мы не платим агентам, поскольку не хотим влиять на их мнения о продуктах», — говорит директор по PR BzzAgent **Джо Чернов**.

«Нанятые компанией агенты могут быть так же эффективны, как искренние „бренд-евангелисты“, если они и правда в восторге от товара или услуги, которые им приходится рекомендовать знакомым», — говорит в интервью **СФ** основатель теории «маркетинга один на один» **Дон Пепперс**. Неслучайно в компании BzzAgent подчеркивают, что материальный интерес — далеко не главный мотиватор участников сети.

«Я думаю, в этой модели потребителей привлекает прежде всего то, что их слушают», — заявил корреспонденту **СФ** автор „Анатомии слухов“ **Эмануил Розен**. — Они получают реальную возможность вступить в диалог с компанией».

Таким образом, эта концепция кардинально меняет современный маркетинг. «Бренды больше не воздействуют на потребителей, теперь они начинают действовать заодно», — говорит Джо Чернов. — Человек получает возможность обсуждать бренд как с другими людьми, так и с производителем».

В Instant Grass принцип диалога с компанией реализуется еще полнее: сетевой вирусный маркетинг она продает в пакете с ис-

Если каждый участник способен в неделю поговорить с десятью людьми, то сеть из 100 тыс. участников создает 1 млн контактов. Затем охват может стать еще шире. А это уже превращает сеть в реального конкурента традиционным медиа

следовательской методикой. Перед запуском промокампаний сеть агентов используется для поиска инсайтов и тестирования концепций.

«Существует убеждение, что ролики дурацкие, слоганы придурочные, а продукты непонятно для кого сделаны, — говорит Наталья Ларина. — Грассерам приятно, что они могут влиять на то, что происходит вокруг. Мы им объясняем: маркетологи наконец повернулись к вам лицом».

Грассеры пользуются моментом. Когда в ЮАР перед запуском вирусной кампании им раздали новый слабоалкогольный коктейль для предварительного тестирования, участники сети после двух недель порекомендовали доработать его вкус, заметили, что он больше подходит не молодым людям (как позиционировал производитель), а девушкам, и даже предложили провокационную концепцию «жидкий кокаин»: коктейль хорошо бодрит и от него не было похмелья.

Главное пугало

«У СЕТЕВОГО ВИРУСНОГО МАРКЕТИНГА есть неисправимый недостаток — наемные „бренд-проповедники“, как правило, не обладают никаким авторитетом в глазах тех, с кем общаются», — говорит в интервью **СФ** **Джек Траут**.



«Существует убеждение, что ролики дурацкие, слоганы придурочные, а продукты непонятно для кого сделаны. Грассерам приятно, что они могут влиять на то, что происходит вокруг. Мы им объясняем: маркетологи наконец повернулись к вам лицом»

Являются ли добровольные агенты лидерами мнений? В результате исследования, проведенного два года назад профессорами Дэвидом Гоудзом и Диной Мэйзлин, выяснилось, что это им и не нужно. Полевое испытание, проведенное с помощью агентства по созданию слухов и компании со \$100-миллионным оборотом, показало, что эффективно распространяют слухи не лидеры мнений, как казалось всем, а общительные люди, чаще прочих вступающие в контакты. Именно такие контактеры и становятся главным оружием вирусных сетей.

Впрочем, сомнения в авторитете сетевых агентов — далеко не единственная претензия маркетологов к новому инструменту продвижения. Главное пугало для традиционалистов — потеря контроля над коммуникацией. «Компании регулярно обучают собственных торговых представителей, но даже продавцы в магазинах, лично заинтересованные в продажах, могут не знать всех особенностей продукта, — говорит Джек Траут. — Как можно гарантировать, что агент все понял? Хаос неизбежен, а разночтения — самая страшная угроза для бренда».

Конечно, рассылка инструкций агентам влияния — не самый надежный инструмент брэндинга, но некоторым маркетологам он уже не кажется кошунством. «Если можно дистанционно окончить университет, то почему нельзя так же выучить историю бренда?» — говорит Наталья Макарова, руководитель отдела маркетинга BenQ Mobile.

Труднее всего справиться с контролем. Нет никакой гарантии того, что отчеты, присылаемые агентами или грассерами, соответствуют действительности. Впрочем, создатели проектов пытаются изобрести свои способы — например, дают агентам задания поработать на мероприятиях, где можно замерить активность сети, проверяют отчеты и вычищают из базы недобросовестных распространителей.

Procter & Gamble сложно назвать падкой на модные штучки. Но, вдохновившись проектом Тгетог, год назад компания запустила новую вирусную программу под названием Vocalpoint, в рамках которой рекрутирует общительных мам. После предварительного тестирования в трех регионах на средствах для мытья посуды, освежителях воздуха и кофе в марте проект заработал на полную мощность по всей Америке. Procter & Gamble использовала еще более эффективный инструмент надзора: агенты раздавали знакомым купоны на скидки, с помощью которых компания и смогла контролировать работу добровольцев.

Освежитель воздуха

ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С СЕТЯМИ, необходимо снабжать агентов такой историей товара, которая будет способна жить своей жизнью. «Потребители рассказывают истории, а не повторяют заученные фразы», — говорит Джо Чернов. Многие компании просто пока не готовы принять такой вызов.



Для рекламы своего шоколадного бренда Hershey's запустила в места скопления потребителей 69 тыс. распространителей слухов

«Как и в любых коммуникациях, важна точка дифференцирования, — замечает Траут. — Ничего нового: чтобы люди обращали внимание и говорили, нужно простое и яркое отличие». Розен советует компаниям создавать больше новостей вокруг продукта: «Маркетинг слухов работает лучше, когда маркетологу есть что нового сказать».

На самом деле новый маркетинговый подход требует совершенно иного креатива — разработать приемы, эффективные в вирусной среде, можно только вместе с самими носителями вирусов.

Instant Grass создавала вирусную кампанию для горячего чая Lipton в Южной Африке. Необходимо было продвинуть марку среди молодежной аудитории, которая не очень жаловала и категорию в целом, и сам продукт. На первом этапе нескольких агентам раздали образцы продукции для тестирования «в реальной жизни». Один из них, обнаружив, что у пакетика сильный фруктовый вкус, повесил его в автомобиле вместо освежителя воздуха. Эта идея и была ис-

пользована во время вирусной кампании — она понравилась большинству грассеров, поскольку создавала повод для общения.

Средство зомбирования

РОССИЙСКИЕ МАРКЕТОЛОГИ относятся к американским новациям с интересом. Интерес этот не праздный — его сильно разогревают изменения условий маркетингового труда. «Вступил в силу новый закон, ограничивший рекламу на телевидении, и все мы сейчас почувствуем ценовое давление — причем во всех медиа», — замечает Наталья Макарова.

«Это все очень интересно, но надо учесть разницу менталитетов», — предупреждает **Татьяна Меджитова**, директор по маркетингу российского подразделения ГК «Союз-Виктан». — На Западе большинство потребителей весьма терпимо относятся к информации коммерческого характера, а в России до сих пор многие маркетинговые инструменты воспринимаются как средства зомбирования. Поэтому идея у нас может вызвать отторжение».

Но, пожалуй, главная российская проблема новой технологии — пока еще высокая стоимость услуги. В Instant Grass за двухнедельную кампанию по тестированию концепции и дальнейшему ее продвижению с помощью 50 грассеров просят около \$8 тыс. Сколько контактов получит заказчик, Наталья Ларина не может сказать даже приблизительно. Если предложить, что каждый грассер будет по 10 раз в день продвигать продукт, стоимость контакта с одним человеком составит \$1,1: это вдесятеро больше, чем приходится выкладывать за самое дорогое московское медиа — рекламу в кинотеатрах. Конечно, есть шанс, что знакомые в свою очередь будут также продвигать продукт — уже по своей воле. Но без исследований эти надежды остаются голой теорией.

Впрочем, некоторых клиентов это не останавливает — они готовы платить больше за более качественный контакт с потребителем. В Instant Grass утверждают, что первый крупный клиент у агентства появился и в России, — в ближайшее время стартует кампания вирусного маркетинга с использованием грассеров.

Вирусный дискаунтер

ДОРОГОВИЗНА УСЛУГ Instant Grass обусловлена нацеленностью на исследования — с каждым грассером Наталья Ларина лично поддерживает неформальную переписку. Основатель агентства Hidden Marketing **Алексей Крехалев** пошел принципиально другим путем — он создает вирусный дискаунтер, копируя модель BzzAgent.

Правда, пока компания работает только в Сети, предлагая клиентам оставлять рекомендации на форумах Рунета. Услуга не нова — крупные пиар-агентства нанимают для этих целей несколько редакторов и журналистов и просят за это около \$5 тыс. (это обеспечивает примерно 400 сообщений). В Hidden Marketing может участвовать любой пользователь Сети, благодаря этому стоимость одного сообщения для клиента — \$5. Компания уже реализовала 13 проектов.

Как и история Дэйва Балтера, история Алексея Крехалева началась с чтения — он прочитал в **СФ** статью о скрытом маркетинге и решил заняться инновационной технологией. «В будущем мы хотим задействовать в проекте 5% активных пользователей интернета и контролировать с помощью наших агентов все коммуникации — ICQ, почту, Skype, — говорит Алексей Крехалев. — Я уверен, что скоро подоспеют системы распознавания речи, а это приведет к пересечению онлайн- и офлайн-технологий. Может быть, станем российским BzzAgent когда-нибудь». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Слух нематериален, никого нельзя обвинить в том, что информация окажется неверной»



Даниил ЧЕРНЫШЕВ,
генеральный директор
компании Micromuse
в России и СНГ

— СНАЧАЛА ХОТЕЛОСЬ бы вспомнить, что именно в свое время положило начало колоссальному росту благосостояния и общественного влияния транснациональных корпораций, наблюдающемуся на протяжении последних двадцати лет. Корни этого процесса — в простой и на первый взгляд безобидной идее, разработанной теоретиками менеджмента в середине 1980-х годов. Суть ее заключается в том, что преуспевающие компании должны создавать брэнды, а не производить товары.

Именно тогда на рынке появились такие компании, как Nike, Microsoft, Tommy Hilfiger и (гораздо позднее) Red Bull. Их главной задачей как раз и стало не производство, а маркетинг — создание не товаров, а идей и стиля жизни, которые отражались в брэндах. Многие из этих компаний уже давно превратились в своеобразные «государства в государстве» со своими, условно говоря, королями и простыми гражданами.

Очевидно, что для создания брэнда необходим совершенно иной набор инструментов и материалов. Требуется постоянное обновление визуальных или иных образов, связанных с брэндом. Кроме того, не обойтись без постоянного поиска новых ресурсов для распространения и внедрения в сознание потребителей ассоциаций с различными областями жизни социума и индивида — детство, национальное самосознание, школа, спорт и т. д.

Именно в ходе развития технологий брэндинга и возникло новое понятие «агент перемен» — человек, пропагандирующий определенный стиль жизни, или соответствующий этому стилю брэнд. После этого процессы пропаганды брэнда и PR так называемых звезд стали похожи друг на друга, и сегодня в контексте массовой культуры они являются практически единым целым.

Многие методы брэнд-маркетинга стали использоваться в PR-кампаниях, а слухи — как ноу-хау и весьма эффективное средство проведения любой подобной кампании — интегрировались в новые методы продвижения брэнда. Причина их популярности на самом деле очевидна: слух нематериален, никого нельзя обвинить (скажем, в суде) в том, что подобная информация оказалась неверной. Кроме того, нельзя обвинить и в недобросовестной конкуренции.

Так что, учитывая наши национальные традиции в области распространения слухов, а также все большее распространение интерактивных интернет-технологий, которые совсем несложно использовать при таком подходе, я более чем уверен, что этот метод станет весьма эффективным.

DOVE НАСАЖДАЕТ НОВЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О КРАСОТЕ, ПРЕДЛАГАЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ГОЛОСОВАТЬ ЗА ДЕВУШЕК В ТЕЛЕ. НО В РОССИИ ВЛАДЕЛЬЦУ БРЭНДА — КОМПАНИИ UNILEVER — ПРИШЛОСЬ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ МНОГИХ РЕВОЛЮЦИОННЫХ ИДЕЙ. текст: елена провоторова

Страшная сила

«Новые образы Dove — это просто кошмар. На плакате со старой неприятно ухмыляющейся женщиной кто-то написал „ведьма“. Именно такие ассоциации она и вызывает». Это один из отзывов на рекламную кампанию средств по уходу за кожей «За настоящую красоту», лицами которой Unilever сделала моделей, весьма далеких от общепринятых стандартов красоты.

Выбирая «настоящих» женщин, в компании опасались именно такой реакции. Но для того чтобы отважиться на риск, были причины. «Unilever делала маркетинговые открытия — вспомните слоган „Dove — это не мыло“ или рекламные кампании дезодорантов Rexona, которые получали много призов, — говорит руководитель агентства „Амлинский — креативные стратегии“ Андрей Амлинский. — Но, несмотря на это, дела идут неважно».

С одной стороны, в категории средств по уходу за кожей положение Unilever не выглядит слишком уж сложным. По данным Euromonitor, на конец 2003 года в первую пятерку входили сразу два ее брэнда: Vaseline и Dove занимали второе и четвертое места, пропустив вперед Nivea и Avon. Однако европейский рынок, на котором Unilever традиционно получала более половины всей прибыли, стагнирует. Акционеры концерна поставили менеджменту задачу сохранить и рыночную долю, и прибыль. Но как это сделать?

Менять стратегию Vaseline, одного из старейших брэндов компании, маркетингологи не стали: косметика под этой маркой позиционируется как натуральная и восстанавливающая, и это полностью соответствует современным тенденциям. С Dove дело обстояло сложнее: это были самые обычные кремы. Для погони за лидерами требовались новые идеи. Реклам-

ное агентство Ogilvy & Mather's, входящее в группу WPP, предложило Dove не просто новое, а революционное решение — пойти наперекор стереотипам, которые парфюмерно-косметические компании культивировали более столетия.

Прощание с идеалами

ЕСЛИ ДВАДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД ВЕС топ-моделей был всего на 8% меньше, чем у среднестатистической женщины, то теперь разрыв увеличился до 23%. Этот один из выводов исследования «Вся правда о красоте», начатого Unilever в 2004 году и охватившего 4 тыс. женщин от 18 до 64 лет в 13 странах мира. Его участницам предложили поделиться своими взглядами на красоту. Ответы показали маркетингологам ошеломляющими: красивыми назвали себя только 2%. При этом более половины посетовали на то, что общество ждет от них привлекательности, но соответствовать предлагаемому эталону — стройная красавица с идеальной кожей и волосами — невозможно.

«Если появились морщины, с вами что-то не так», «если вас не считают стройной, избавьтесь от лишних килограммов» — эти рекламные призывы вызывают все большее раздражение. А почему бы не показывать в рекламе обычных женщин, предложив достижимый эталон? Над этим вопросом маркетингологи компании ломали голову почти год. И до последнего

момента сомневались: правильное ли выбранное ими решение?

В то же самое время L'Oreal, Avon и другие косметические гиганты подписывали рекламные контракты с «иконами» стиля и женственности — известными певицами и актрисами. К примеру, лицом Avon в начале 2004 года стала Сельма Хайек. Благодаря ее известности компания надеялась увеличить свои доходы в 2005-м на 20%. А Ogilvy & Mather's принялась искать моделей для Unilever на улицах и в метро. У вас не идеальная кожа? Вы далеки от заветных 90–60–90? Окружающие найдут в вашей внешности очевидные изъяны? Добро пожаловать в клуб моделей Dove!

В галерею реалистичных образов попали фотографии 96-летней Ирен Синклер, толстушки Кристины Вецей, Ли Шихан с усыпанной веснушками кожей и других женщин с далеко не модельной внешностью.

Очевидное и непривлекательное

КАЖЕТСЯ, ФРАЗА «ПРИМИ СЕБЯ ТАКИМ, какой ты есть» звучит едва ли не в каждой голливудской мелодраме, и даже странно, что никто из маркетингологов парфюмерно-косметических компаний не додумался сыграть на этом. «К тому же в Европе женщины довольно спокойно относятся к своей внешности, — отмечает Екатерина Красулина, заместитель креативного директора Euro RSCG Moradroug. — Молодые девушки выходят на улицу в том, в чем им удобно, и не комплексуют по поводу вылезающих всюду жиров».

Если дать женщинам передышку в погоне за красотой, ряды своих покупателей можно заметно пополнить. Но желающих

перейти к делу и занять пустующую нишу было немного.

В середине 1990-х одежду британских универмагов Marks & Spence рекламировала полная модель, но потом сеть вернулась к традиционным образам. «Вроде бы идея лежит на поверхности, но все не так однозначно, — считает вице-президент исследовательской компании „Старая крепость“ Анна Дычева-Смирнова. — Если знать, что в прошлом году в Америке на косметические процедуры потратили \$8 млрд, никогда не скажешь, будто женщины готовы принять привлекательность морщин и веснушек».

Косметическая индустрия вложила миллионы долларов, чтобы сформировать стремление к идеалу. Успешных попыток искоренить плоды этой пропаганды, по словам Дычевой-Смирновой, не было. «Несколько лет назад в Америке выходил журнал, рассчитанный на обычных женщин, — добавляет она. — Но довольно быстро закрылся. Читать про них никому не захотелось, зато издания со стройными красотками на обложках процветают».

Первыми неожиданные образы Dove увидели американцы весной 2004 года. Чтобы поддержать свою же инициативу, Unilever взялась за открытие в разных странах фондов для повышения самооценки женщин. Их цель — пропагандировать нестандартные типы красоты.

Сумасшедшие формы

«ЭТО РЕВОЛЮЦИЯ НА КОСМЕТИЧЕСКОМ рынке и новый тренд в рекламе», — наперебой говорили в западных агентствах. К концу 2004 года продажи Dove, по данным Euromonitor, выросли на 20%, достигнув отметки \$2,5 млрд. Спустя два года после старта кампании число покупателей



Dove решила скорректировать идеал красоты, построив рекламу на образах женщин далеко не модельной внешности

Ответы показались маркетологам ошеломляющими: красивыми назвали себя только 2%. При этом более половины посетовали на то, что общество ждет от них привлекательности, но соответствовать предлагаемому эталону невозможно

бренда в Великобритании выросло на 13%, в Германии — на 10%. Спонтанное знание марки во многих европейских странах увеличилось более чем на 10%. «А почему должно было быть по-другому? — удивляется Андрей Амлинский. — Это же реклама обаятельных женщин, а не уродин».

Реклама Dove, как говорят в компании, была рассчитана на девушек от 25 лет. Но хитом, считают аналитики рынка,

стала у дам в возрасте. «Посмотрите, в западной рекламе даже косметику anti-age используют 35-летние, — рассуждает Анна Дычева. — Думаю, реальные женщины от Dove понравились весьма состоятельной аудитории за 50, потребляющей примерно 35% средств по уходу за кожей».

Правда, хватало и критических комментариев: «Unilever сошла с ума: как можно показывать конопатых или пол-

Известно также и то, что официальный центр партии, меньшевистский по своему **составу**, в целом ряде выступлений становился в противоречие с партией в

И. Сталин

при широком **составе** организации невозможна строгая конспирация.

В. И. Ленин

Горжусь тем, что мне тоже довелось быть в **составе** наших славных Вооруженных Сил — Красной Армии.

Никита Хрущёв

Решено полностью инкорпорировать Россию в **состав** Большой восьмёрки. В 2006 году представители этой страны будут председательствовать на саммите G8, Владимир Путин выразил глубокую удовлетворенность нашим решением.

Сильвио Берлускони

Sostav.ru

Маркетинг Реклама PR

Большой арсенал различных политических инструментов для того, чтобы решить любые спорные вопросы в процессе переговоров, избрать многовариантные способы решения любых проблем в рамках очень широких прав того или другого народа в **составе** Российской Федерации.

В. В. Путин

Садясь в поезд, идущий в Севилью, я подарил им пачку английских сигарет, и они радостно замахали вслед уходящему **составу**.

Ким Филби

люди. В ближайшие дни я объявлю об этом.

Я ждал в гости одного Билла, а приехала американская делегация почти в полном **составе**.

Б. Ельцин

В большинстве случаев в ходе серьёзной борьбы на начальном, среднем и конечном её этапах, руководящая группа не должна и не может оставаться неизменной по своему **составу**.

Мао Цзе Дун

Войди в Sostav!

ных девушек в старомодном белье?» Два года назад концерн принял новую брендинговую стратегию Vitality, которая должна оздоровить все ее торговые марки. Например, в рекламе Lipton теперь на первом плане не корпоративные ценности и атрибуты бизнес-успеха, а свойства антиоксидантов, содержащихся в чае. «Как после этого вы можете делать эталоном толстых женщин?» — упрекала компанию.

В рекламных агентствах предсказывали, что как только сотрется новизна ощущений, в компании в полной мере ощутят антитренд. Насмотревшись на правду жизни, потребители вновь захотят вернуться к настоящей красоте.

«У нас каждая женщина хочет быть похожа на Клаудиу Шиффер, а нетрадиционные красотки Dove привлекают тех, кто отчаялся выглядеть лучше»

Но у Unilever довольно быстро нашлись последователи. В августе прошлого года ролик с широкоплечими атлетичными женщинами запустил концерн Nike. Dove задавала вопросы: «Кто сказал, что морщины — это ужасно?», «Разве красива только идеальная кожа?» и «Кто сказал, что полнота не может быть соблазнительной?». Nike пошла дальше, ее модели хвастались: «У меня большой зад», «У меня широкие бедра».

За последние два года рекламная волна «За настоящую красоту» накрыла более 40 стран. Но докатившись до нашей страны, натолкнулась на серьезные препятствия. «Российский рынок — единственный, где нам пришлось отступить от главной линии и отказаться от ломки стереотипов», — признается бренд-менеджер Dove Анна Вексина.

Революция для отчаявшихся

«КОГДА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ запускает глобальную кампанию, она не думает, где ее поймут, а где нет», — говорит Андрей Амлинский. — Максимум — это адаптация под местные условия».

Четыре полных женщины в старомодном белье, рекламировавшие антицеллюлитные кремы, — первое, с чего во всех странах начиналась на шумевшая реклама Dove. В России от этого этапа Unilever отказалась, посчитав, что российским

женщинам такие образы будут непонятны. И это была не единственная потеря.

«Моей бабушке 85 лет, и она обожает наши кремы, придающие коже загорелый вид», — рассказывал на презентации концепции Vitality менеджер средств по уходу за телом Dove. В России апеллировать к столь возрастной аудитории не имело смысла: у большинства российских пенсионеров нет привычки использовать средства по уходу за кожей. От плакатов с фотографией 96-летней Ирен Синклер отказались. Не подошли также лысые девушки и женщины с длинными носами. Западные потребители, воспитанные на культе индивидуальности, восприняли их позитивно, но в нашей стране они вызвали бы сочувст-

вие. В итоге осталось два нейтральных образа — толстушка и девушка с веснушками. Третье лицо Dove в России — 57-летняя **Лариса Сысоева**, которая должна показать, что красивы не только 20-летние.

Почему в России Unilever предпочла действовать очень осторожно? «У нас бо́льшая острота решений», — считает Андрей Амлинский. — Гораздо проще иметь дело с чем-то стандартным и однообразным: на экране что-то шевелится, деньги тратятся, отчитаться за это потом легко».

В российском офисе Unilever уверяют, что вынуждены отказываться от ярких ходов из-за своеобразных взглядов российских женщин. «Даже эти нейтральные образы для России оказались провокацией», — замечает Анна Вексина. — Мы пытались разместить плакат Кристины Вецей на здании в центре Петербурга. Его владелец категорически отказался, заявив, что девушка выглядит совершенно неэстетично».

Если посмотреть на результаты международного исследования Dove, резких отличий во взглядах российских и иностранных женщин нет. Но потребление товаров, помогающих выглядеть красиво, разное. Почти 80% женщин в нашей стране постоянно пользуются декоративной косметикой, в мире этот показатель — 68%. Маникюр обязателен для 70% российских женщин, а за границей его приверженцев всего 46%.

Гиганты вроде L'Oreal, Revlon не скрывают, что российский рынок — один из самых лакомых. «Отечественный рынок парфюмерии и декоративной косметики последние годы рос на 15–20%, тогда как европейский — всего на 2–3%», — говорит **Андрей Бурла**, глава представительства Revlon в России и странах СНГ. — В прошлом году объем отечественного рынка достиг \$6,5 млрд, и пока на нем еще много свободного места».

«Если на Западе современные стандарты красоты давят на женщин, наши воспринимают их как ориентир», — отмечает Анна Вексина. — Время для ломки стереотипов еще просто не пришло».

Забывтый креатив

ЧТОБЫ ВОВЛЕЧЬ ЖЕНЩИН в обсуждение новых эстетических норм, Unilever установила в центре Нью-Йорка огромное электронное панно, на котором в прямом эфире отображались результаты голосований. Европейские женщины высказывали свое мнение с помощью SMS-голосования.

«На западных рынках директ-маркетинг с огромной скоростью отъедает деньги у прямой рекламы», — говорит Екатерина Красулина. — Сейчас его доля составляет около 50% рекламного рынка». В России Dove ограничилась традиционными каналами, выбрав телевидение и наружную рекламу в двух столицах (для наибольшего охвата). Из интерактивных инструментов оставила «горячую линию» и голосование на сайте. В Unilever утверждают, что откликом они довольны. За полтора месяца на «горячую линию» позвонили более 30 тыс. женщин. Количество комментариев на сайте www.campaignforrealbeauty.ru в компании не подсчитывали, но отмечают, что с каждым днем их становится все больше.

По данным «Старой крепости», доля Dove на российском косметическом рынке последние три года невелика — менее 1%. В Unilever рассчитывают, что «красотки» привлекут внимание к бренду. Сработает это или нет — вопрос, ведь в России на шумевший проект растерял свой революционный заряд. Но, по мнению Андрея Бурлы, для Unilever это даже к лучшему: «Идея очень красивая, но у нас с таким позиционированием многого не добьемся. У нас каждая женщина хочет быть похожа на Клаудию Шиффер, а такие нетрадиционные „красотки“ привлекут тех, кто отчаялся в своих попытках выглядеть лучше».

ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ РЕЗКО МЕНЯЮТ СТРАТЕГИЮ, А ИНОГДА И СФЕРУ БИЗНЕСА. НО ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО НАЧИНАТЬ НОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИМ ПРИХОДИТСЯ СО СТАРЫМИ ЛЮДЬМИ. текст: дмитрий лисицин

Персонал на переправе



ТИМОВЕИ ЯРКОМБЕК

Новым курсом

В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА основатель и генеральный директор обувной сети «Ж» **Илья Буздин** удивил бизнес-общественность. Посчитав, что рентабельность обувного бизнеса падает, он решил сменить сферу деятельности и начал продавать одежду под маркой Sultanna Frantsuzova. Через два месяца появилась и вторая марка одежды — Evgenia Ostrovskaia. Впрочем, для компании Буздина это не первая масштабная перепланировка: обувной дискаунтер «Ж» появился несколько лет назад в результате ребрендинга сети «К+С», которая продавала европейскую обувь высокого ценового сегмента.

«Смена направления бизнеса происходит двумя путями,— говорит руководитель направления консалтинговой фирмы „Альт“ **Вадим Гусаков**.— Либо компания активно развивает непрофильный актив, либо открывает совершенно новое направление». В конце концов владелец получает кардинально обновленную бизнес-модель, переходит к производству нового продукта или услуги либо вообще меняет отрасль. Например, в 2005 году «Томилинская птицефабрика» полностью отказалась от выращивания кур и превратилась в один из крупнейших в России логистических центров (см. **СФ** №12/2005). В свое время на крутой вираж решилась компания «Арбат Престиж» — она приня-

ла решение о переходе из ниши дистрибутора косметики в нишу розничного продавца. История российского бизнеса знает массу других примеров, когда компании кардинально менялись под давлением рынка.

Резкая смена курса — это всегда волевое решение собственников и менеджеров, которые рискуют активами предприятия. Но драматизм ситуации заключается еще и в том, что старый персонал не всегда готов заниматься новой для себя работой. Между тем новая деятельность требует новых умений, которых у сотрудников, как правило, нет. К тому же многим людям трудно отказаться от тех компетенций, которые они нарабатывали го-

с47

Трудно отказаться от компетенций, которые нарабатывались годами. А руководители ломают голову, как научить людей работать по-другому. Нервы могут не выдержать и у тех, и у других

дами, а руководители вынуждены ломать голову, как научить сотрудников работать по-другому. Нервы могут не выдержать ни у тех, ни у других. Компании лихорадочно меняют персонал, а люди из страха неизвестности уходят сами. Так, по некоторым сведениям, репрофилирование «K+C» и «Арбат Престижа» сопровождалось значительными кадровыми потерями.

«Уход сотрудников из компании имеет определенную динамику», — утверждает управляющий партнер компании RQlab Павел Буков. По его мнению, первыми всегда вступают в конфликт эксперты по старым продуктам — их навыки оказываются невостребованными. Вторая волна увольнений вызвана внедрением новых ценностей — часть сотрудников не могут освоить модель поведения, которую диктует новый продукт. Наконец, третий этап — конфликт на уровне навыков. Люди должны овладеть конкретными технологиями производства и продажи нового продукта.

Но увольнения — это крайний случай. По словам Павла Букова, компании могут управлять конфликтом с помощью внутреннего PR и обучения. На практике это получается далеко не всегда. Возможно, сеть «Ж» ожидает такая же эпопея, какую выдержала компания R2.

Неудачный запуск

ПРЕЗИДЕНТ И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ R2 Сергей Санько собрал всех сотрудников на складе, но сам на митинг опаздывал. Неожиданно в зале прогремело несколько взрывов. Началась паника, некоторые упали в обморок. Из шокового состояния людей вывел окрик президента: «Ну что, ребята, приехали?» Одетый в военную форму, он держал в руках автомат. «В Россию идут глобальные брэнды, наступают китайцы с дешевым ширпотребом», — сказал он. — А куда движемся мы?»

Милитаристский спектакль понадобился Санько для подготовки персонала к радикальным изменениям в компании. В 2001 году его фирма называлась «Руссо», она шила и оптом продавала мужские сорочки под десятью различными марками. Осознав, что у этого направления нет пер-

спектив роста, Санько задумал превратить компанию в монобрендовую розничную сеть R2 и переориентировал персонал с опта на розницу. Правда, оптовое подразделение совсем закрывать не стал.

Переход с опта на розницу обычно требует от менеджера значительного расширения компетенций: деятельность маркетингового отдела фокусируется на конечном потребителе, а в продажах доминирует фактор сервисного поведения. Но работники не желали переучиваться. «Менеджеры не хотели уходить далеко от того, что их кормит, от того, что они знают и умеют делать», — вспоминает Сергей Санько.

Порой возникали тревожные, но показательные ситуации. «Я говорил директору по закупкам: „Мы должны сначала завозить наши коллекции в магазины“, — вспоминает господин Санько. — А они первым делом отгружали товар для оптовой продажи».

Санько пытался обучать людей новым подходам к бизнесу, объяснять, насколько важна для компании розница, и даже переводил статьи из журналов о тенденциях индустрии fashion retail, которые рассылал на почтовые ящики сотрудников. Раз в три месяца он проводил собрания, где рассказывал, куда движется бизнес компании. А еженедельные совещания топ-менеджеров начинал с разбора полетов. «Компания „Руссо“ когда-то брала заказы и шила одежду под чужими марками», — говорит Сергей Санько. — И вот на днях приходит ко мне менеджер и просит разрешения выпустить две тысячи пар носков под маркой белорусского заказчика. Я ему: „Стоп! Я только вчера на собрании подчеркивал, что наш главный приоритет — розничная сеть R2. Как ты еще можешь думать о каких-то носках для заказчика из Белоруссии?“».

Но, видимо, эти воспитательные меры не дали результатов, и в 2003–2004 годах Сергеем Санько пришлось расстаться с командой менеджеров. Остались лишь те, кого смена формата коснулась в меньшей степени — ИТ- и финансовый отделы. «Планка изменений, заданная руководителем, была выше возможностей людей», — считает Павел Буков. — Было бы це-

лесообразно не тратить впустую силы, пытаться переубедить команду».

Вторая попытка

ДЛЯ РАЗВИТИЯ розничной сети и брэнда классической одежды R2 Санько набрал новых управленцев. Ведущую роль он отдал директору по развитию брэнда немцу Тимо Адамсу, который раньше работал в Marks & Spencer.

Однако вскоре стало понятно, что новый проект не оправдывает ожиданий, и владелец решил снова сменить концепцию. Он поставил перед командой задачу перейти от классических сорочек в сегмент повседневной одежды (casual) для молодых мужчин. И снова наткнулся на старые кадровые грабли.

Менеджмент опять оказался не готов перестраивать свою работу. Так, Тимо Адамс был экспертом именно по классической одежде и сразу сказал, что молодежный ширпотреб — это не его стихия. Разменивать свой опыт и компетенции он не захотел. Вслед за Адамсом ушел весь отдел маркетинга, а потом и большинство менеджеров по продажам. Интересно, что два ушедших менеджера вскоре открыли компанию, которая полностью копирует бизнес «Руссо»: продает оптом классические мужские сорочки.

Жертвой перехода с классической одежды на casual стала не только вторая управленческая команда, но и практическая часть продавцов розничной сети. На этот раз причиной был конфликт установок: продавцы просто не могли найти общий язык с молодыми покупателями.

«Они не были плохими специалистами», — говорит директор по продажам R2 Анушаван Гевондян, — просто привыкли работать с возрастной аудиторией, и в значительной части сами принадлежали к ней».

Наученный горьким опытом, Санько решил не набирать новых людей, а приглядеться к оставшимся. И заметил, что средний менеджмент легче воспринимает его инициативы. Президент стал постепенно вовлекать средних менеджеров в управление компанией. Затем сотрудники начали изучать технологии продажи casual одежды на тренингах и семинарах, а специфическим навыкам обучали через наставничество.

Когда-то древние римляне, победив в Третьей Пунической войне, сровняли Карфаген с землей, вспахали территорию города и посыпали ее солью, настолько он им был ненавистен. Сергей Санько, завер-

шив перепрофилирование R2, специально снял для своей компании новый офис, чтобы он не ассоциировался у сотрудников с прошлым компании. В прежнем офисе было много комнат, и люди объединялись в разные группы, в новом — открытое пространство, ветераны и новички работают вместе. «У сотрудников было много воспоминаний о прошлом, о том, как хорошо жилось в „Руссо“, — говорит Сергей Санько. — Теперь они о тех временах больше не вспоминают».

Конец «Ж»

«К НАМ СЕЙЧАС ЧАСТО подходят покупатели и спрашивают: „Когда же вы, наконец, закроетесь? Уже три месяца ждем“. А мы отвечаем: „Через месяц“. Хотя и сами толком не знаем», — говорит сотрудник обувной сети «Ж». Несмотря на объявленное более полугодом назад закрытие, магазины «Ж» пока продолжают работать, а их персонал размышляет над своей дальнейшей судьбой. «Что происходит? — саркастически переспрашивает один из сотрудников „Ж“, пожелавший сохранить анонимность. — Ситуация давит психологически, люди предполагают худшее».

Между тем увольнение компания не планирует, в каждом магазине провели собрания, на которых заверили сотрудников, что никого сокращать не будут. Но ру-

Неожиданно в зале прогремели взрывы. Началась паника, некоторые упали в обморок. Из шокового состояния сотрудников вывел окрик президента: «Ну что, ребята, приехали?»

ководитель отдела по работе с персоналом «Ж» **Наталья Попова** признает, что даже при трепетном отношении руководства к своим сотрудникам реструктуризация — очень непростой процесс. Пока проект «Ж» не закрыт, компания не может до конца использовать его как источник кадров для одежных магазинов, и 40% сотрудников новой сети — это вновь набранные люди. Тем не менее ротация уже началась. По словам Натальи Поповой, и в обувных магазинах, и тем более в одежных от продавцов ждут, чтобы они разбирались в новых тенденциях и направлениях моды, подбирали обувь и одежду так, чтобы было красиво и удобно. По этим критериям и ведут отбор. А для переучивания старых сотрудников в компании сейчас действует разветвленная система подготовки. Их ждут тренинги продаж, лекции по тенденциям моды, встречи с создателями коллекций и т. п.

Но некоторые сотрудники испытывают вполне естественное беспокойство. К примеру, в одежных и обувных магази-

нах разный подход к оплате труда. Магазины «Ж» — это супермаркеты, работающие большей частью по принципу самообслуживания. В них принята индивидуальная система оплаты, которая зависит от личной активности продавца. По словам одного из сотрудников, сеть ориентирована на агрессивные продажи. В одежных магазинах сотрудников меньше, модель сервиса более мягкая, а вознаграждение больше зависит от работы команды. По словам источника **СФ**, некоторые продавцы не смогли на новом месте достичь прежних результатов и ушли. Существует и пресловутая гендерная проблема. Основная часть одежды в Sultanna Frantsuzova и Evgenia Ostrovskaya женская, и логично, что продавать ее будут девушки. Найдется ли место мужчинам-продавцам в новых магазинах, тоже вопрос.

Возможно, эксперименты российских предпринимателей окажутся удачными. Успех же во многом будет зависеть от правильной политики по отношению к «старому» персоналу. **СФ**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

УСПЕХ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

«Филиальная сеть: развитие, финансы, персонал»
курс-практикум для руководителей и коммерческих директоров
24–28 июля 2006 года

«Дистрибуция: дилеры, розница, торгпреды»
курс-практикум для руководителей и топ-менеджеров компании
31 июля – 3 августа 2006 года

«Эффективные решения для руководителя отдела продаж»
Управленческий семинар-практикум для руководителей отдела продаж
18–19 июля 2006 года



Юнит-Консалтинг

Задать дополнительные вопросы можно по тел. (495) 221-5973
seminar@unitcon.ru
www.unitcon.ru

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802
Налоговые споры 261-2577

юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309
Арбитраж любой сложности 261-3717
Оформление сделок с недвижимостью 267-3743
ФСФР, ФАС 267-3733

Лицензии Ликвидация Взыскание долгов Суд
(495) 540-1187 www.ULC.ru

ЕСЛИ НА ВОПРОС «СКОЛЬКО СТОИТ?» НЕВОЗМОЖНО ДАТЬ ОДНОЗНАЧНЫЙ ОТВЕТ, ЗНАЧИТ, ЛУЧШУЮ ЦЕНУ ПОЛУЧИТ САМЫЙ ИСКУСНЫЙ ПЕРЕГОВОРЩИК. ПРОФЕССОР БИЗНЕС-ШКОЛЫ INSEAD ИНГЕМАР ДИРИКС ПРЕДЛАГАЕТ РОССИЙСКИМ МЕНЕДЖЕРАМ СВОЙ ПОДХОД К ПЕРЕГОВОРАМ О ЦЕНЕ.

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Торг уместен

Йога для денег

«ВЫ ЛЮБИТЕ ДЕНЬГИ?» — спросил Ингемар Дирикс. Зал понимающе заулыбался. — И все же я сделаю на три дня вашу жизнь несчастной, потому что вы будете вести переговоры только о цене».

Невысокий улыбчивый человек в очках и сером костюме не слишком похож на западного гуру. Однако выпускники INSEAD называют Дирикса одним из лучших преподавателей этой бизнес-школы, а его стратегические консультации сэкономили не один миллион долларов крупным компаниям и банкам. Видимо, поэтому российская executive search-компания Rynes & Moeppner, начинающая образовательную программу для российских менеджеров, привезла в Москву Ингемара Дирикса как специалиста номер один по динамике переговоров.

Профессор не предлагает готовых ответов — он провоцирует и искушает переговорщиков. Решая предложенные Дириksom кейсы, каждый сам приходит к убеждению: такого понятия, как рыночная или справедливая цена, не существует, особенно в ситуации неопределенности, когда переговорщики обладают разным знанием о предмете торга. «Вы продаете не рынку, а конкретному человеку», — настаивает Дирикс.

Соответственно, для каждого участника существует не одно решение, а целый набор возможных потерь и приобретений. Поэтому любое предложение должно выдвигаться лишь после тщательного изучения всех нюансов. Неслучайно одному из слушателей курс Ингемара Дирикса напомнил семинары по йоге, когда преподаватель рассказывает о тонких телесных движениях и, например, просит

«Сколько времени прошло, прежде чем вы сделали предложение? Три минуты? Вас надо сослать в Сибирь на 25 лет!»

втянуть кожу на спине или расслабить внутреннее ухо.

И главное — не обязательно выигрывать каждые переговоры. Тот, кто не проиграл ни одной сделки, возможно, просто отказался от своих амбиций, подписавшись под всеми требованиями другой стороны.

Золотой автомобиль

«ПОСЛЕДНИЙ РАЗ В ЭТИХ МЕСТАХ я был пять лет назад», — ностальгически заметил сотрудник риэлтерской компании Максим, вживаясь в роль Жака Бенишу, продавца старого автомобиля.

Месье Бенишу, преуспевающий страховой брокер, приехал в небольшой городок под Парижем — продать автомобиль, оставшийся в наследство от отца. Он торопится быстрее совершить сделку и вернуться домой. Бенишу не в курсе цен и предполагает, что в лучшем случае выручит за свое имущество 2–3 тыс. евро. Между тем рыночная цена на такого рода раритеты колеблется в пределах 10–16 тыс. Покупатель, владелец парижского автосалона Жорж Мерсье, заплатил за два аналогичных авто по 8 тыс. и теперь решил приобрести третий экземпляр. О ценовых ожиданиях продавца он ничего не знает. На какой же сумме они сторгуются?

Николай, выступающий за месье Мерсье, предложил 4 тыс. Бенишу порозовел, но замотал головой: «Что вы, это нереально». И запросил 7 тыс., отметив, что в про-

шлом году за его машину уже предлагали 6 тыс. Через 20 минут увлекательного торга «французы» ударили по рукам — сошлись на 5,5 тыс. евро.

Когда все пары «продавцов» и «покупателей» доложили о своих результатах, ко всеобщему удивлению выяснилось, что ценовой диапазон сделок необычайно велик — от 4 до 12 тыс. евро. «Я видел 13 тыс. сделок между Бенишу и Мерсье. Почему же одна и та же вещь продается по такой разной цене?» — задается вопросом Дирикс.

Разбор полетов выявил одно важное упущение: многие участники исходили исключительно из собственных домыслов и представлений о ситуации. А должны думать о том, что известно и неизвестно противнику. «Почему вы ринулись в переговоры, не собрав информацию о противоположной стороне?» — негодует профессор. Между прочим, до переговоров и даже во время них каждый участник мог подойти к ведущему и задать дополнительные вопросы по существу сделки, но этим правом практически никто не воспользовался. «Вы просто взяли свою пушку и выстрелили себе в ногу», — язвит Дирикс.

После того как менеджеры потеряли деньги на этой несложной сделке, становится понятным еще один элемент успешной переговорной стратегии — не называть свою цену первым. Так, Мерсье мог бы с помощью наводящих вопро-



Профессор INSEAD
Ингемар Дирикс
провоцирует и искушает
переговорщиков

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

сов догадаться, что продавец ни с кем не консультировался и не ориентируется в ценах. И, соответственно, купить машину дешевле. Бенишу тоже должен был больше слушать и задавать вопросы, чтобы понять, что перед ним бизнесмен, который может заплатить больше, чем предлагает.

Но для этого нужно вспомнить очевидное правило, о котором забывают даже опытные менеджеры: чтобы совершить сделку на выгодных условиях, нужно потратить время. Например, больше всех досталось покупателю, который приобрел машину дороже всех, за 12 тыс. евро. «Сколько времени прошло, прежде чем вы сделали предложение Бенишу? Три минуты? Вас надо сослать в Сибирь на 25 лет», — обличает профессор прокурорским тоном. И добавляет: «Если у вас есть выбор — снизить цену или проговорить три часа, то выберите три часа. А если времени нет, то и не играйте, не теряйте деньги».

Как назвать «правильную» цену — вопрос особый. Большинство покупателей,

«Почему вы ринулись в переговоры, не собрав информацию о противоположной стороне? Вы просто взяли свою пушку и выстрелили себе в ногу!»

например, сразу предлагали Бенишу 8 тыс. На первый взгляд, подобная логика оправдана, ведь два других автомобиля Мерсье купил как раз за эту сумму. Однако таких переговорщиков Дирикс заклеил как слабаков: «Две предыдущие сделки Мерсье, скорее всего, были результатом длительного торга. Так какова вероятность, что сейчас он купит третью тоже за восемь? Ноль». А все потому, что в процессе торга люди отходят от первоначальных предложений и приходят к среднему варианту. Кроме того, Мерсье может вообще оказаться единственным покупателем (а так оно и было) и, соответственно, купить машину намного дешевле. «Где ваши амбиции? Никто не требует, чтобы следующие сделки были выгоднее предыдущих. Но вы должны хотя бы

попытаться!» — настаивает Дирикс, обращаясь к покупателям.

«Позвольте, но разве в данном случае 8 тыс. не является справедливой и честной ценой с точки зрения покупателя?» — слова, сказанные кем-то в зале, вызвали у профессора настоящую бурю возмущения. «Это просто извинение для себя, когда человек ведет себя как идиот. Если бы продавец запросил 3 тыс., вы бы ответили: „Нет, давайте я лучше заплачу вам 8 тыс.“, — парирует ведущий. — Так что на самом деле двигает вашим „справедливым“ предложением — честность или все-таки страх?»

Кажется, только теперь участники стали осознавать, как сложно договариваться о выгодной для себя цене. «Я неожидан-

с51

«Большинство бизнесменов играют с закрытыми глазами, и поэтому родилось мнение, что переговоры — это искусство, магия. А на самом деле это арифметика. Когда появляются цифры, магия исчезает»

но понял, сколько за время занятий бизнесом сделал элементарных ошибок в переговорах и, соответственно, сколько денег потерял, — признался **Сергей Кузнецов**, владелец компании Sergey Kuznetsov Content Group. — Обидно, что теоретические знания в условиях реальных переговоров часто куда-то испаряются, и я веду себя именно так, как не следует. Теперь, надеюсь, буду умней».

Шампунь в пакете

«ПОДУМАЙТЕ, КАК БЫЛО БЫ ТРУДНО пианисту проявить свой талант, играя на одной клавише. Используйте весь инструмент, играйте двумя руками и не замыкайтесь на одном лишь вопросе „сколько?“, — говорит профессор, приглашая участников к новому кейсу, где в качестве предмета торга выступает не только цена, а уже целый ряд параметров.

Наученные горьким опытом участники семинара сходу цифрами не бросаются и отчаянно торгуются. «Дополнительная скидка 15%? Это очень мало, ваши конкуренты дают намного больше. А что вы скажете об отсрочке платежа на 45 дней? Нет? Вы хотите оставить 30?»

Поставщик косметических товаров CP France — далеко не лидер рынка. Ему нужно провести переговоры с торговой сетью Mega Marche о пересмотре контрактных условий, а также поставить на полки свой новый шампунь. Чтобы договариваться было проще, пункты контракта (например, скидка за объем, рассрочка оплаты, расходы на совместную рекламу) имеют шкалу возможных вариантов (+15%, +10%, 0%, -10%, -15% и т. п.). И каждый из этих вариантов имеет для компании свою номинальную стоимость в баллах.

Участники поработали неплохо — они набрали от 4200 до 4650 баллов, наглядно продемонстрировав, что выигрыш одной стороны никак не является следствием проигрыша другой. Скорее наоборот: добиться высоких результатов можно было только придя к оптимальной конфигурации сделки. А сделать это можно лишь вместе — договорившись.

«Не нужно стремиться выиграть по всем пунктам. Тем более что далеко не каждый пункт соглашения имеет одинаковую ценность для переговорщиков, — поясняет Дирикс. — То, что имеет

большую цену для вас, не обязательно так же важно для другой стороны». В игре эту идею отражают баллы: так, поставщик может получить максимальное количество очков за минимизацию дисконта, а ритейлер — за снижение сроков поставки.

У переговорщиков изначально была очень важная «льгота» — возможность, опираясь на баллы, понимать, какую ценность имеет для них тот или иной шаг или уступка. Во многом благодаря этому они и пришли к соглашению. В жизни подобное бывает редко, между тем в опоре на цифровые параметры Дирикс видит реальное преимущество для переговорщиков. «Мне удалось уговорить очень немного компаний, чтобы они оценивали в цифрах, сколько тысяч евро стоит конкретная их проблема. И это самое большое профессиональное разочарование в моей жизни, — отмечает профессор. — Большинство бизнесменов играют с закрытыми глазами, и поэтому родилось мнение, что переговоры — это искусство, магия. А на самом деле это арифметика. Когда появляются цифры, магия исчезает».

Азарт против риска

ГРУППА УЧАСТНИКОВ готовится к новому кейсу. Сотрудники Cyrogenic Technology, обладающие уникальной технологией выплавки стали, должны уговорить металлургическую компанию вложить деньги в свое изобретение. Технология существует пока только в эксперименталь-

Шесть заповедей переговорщика от Ингемара Дирикса

1_Не давайте вовлекать себя в лобовое столкновение.

Это аукцион, в котором проигрывают все стороны. Можно вспомнить эксперимент, когда людей заставляют сидеть на корточках. Кто первый встает — платит деньги, при этом громко тикают часы. Люди пытаются высидеть дольше и срывают свое ужасное напряжение на товарищах по несчастью. По этой модели строятся очень многие конфликтные переговоры — например, когда две машины хотят припарковаться в одном и том же месте. Так что «потерять лицо» лучше сразу: чем больше ты ждешь, тем дольше тикают часы, тем выше ставка и большее падать.

2_ Не стоит загонять партнера в угол, лучше оставить ему пространство для маневра. Переговорщик — не миссионер, он не должен обращать партнера в свою веру. Чем больше «давишь» аргументами, фактами и логикой, тем сильнее сопротивление. Надо задавать вопросы и воздействовать на чувства, а не припирать человека к стенке.

3_ Шантаж — неэффективный инструмент. Человек, который решается на шантаж, делает себя уязвимым. Он сразу говорит о том, что ему нужно. Шантаж эффективен, только если вы ведете

себя как овца, согласно классификации профессора Гевина Кеннеди. Он разделил всех переговорщиков на четыре типа: овцы, ослы, лисы и филины. Овцы сдаются сразу — они боятся сорвать переговоры и идут на уступки. Ослы — это люди с принципами, они до конца стоят на своих условиях, и никакое изменение обстановки не может сдвинуть их с места. Лисы хитры, они стараются готовить ловушки для партнера. Филины никогда не спешат, они терпеливо ждут нужного момента, когда обстановка изменится в их сторону, и наносят удар наверняка.

4_Инициатива не обязательно должна исходить от вас.

Хорошие переговорщики амбициозны и любят деньги, но не агрессивны — они, скорее, «серенькие», как лейтенант Коломбо из известного сериала. В переговорах лучше, когда говорит другой человек, а не вы.

5_ Никогда нельзя говорить «вы должны». Не нужно показывать другой стороне, что именно для вас важно. Конечно, надо дать им понять, чего именно вы хотите, но не дай бог, если они догадаются, что самое важное для вас.

6_ Надо говорить 100% правды, но эта правда должна быть избирательной. Даже если вас приперли к стенке, наивно говорить в этот момент правду. Есть масса других способов не сорвать и в то же время уйти от ответа.

ном виде, но она позволяет значительно экономить электроэнергию, что очень выгодно для заказчика. Правда, для ее использования нужно построить новый завод, который в случае неудачи будет невозможно перепрофилировать, а значит, инвестиции будут потеряны. Металлурги почти не верят, что технология заработает — по их оценке, вероятность успеха составляет 20%. Исследователи считают, что шансы на успех — 80%.

Шансы договориться у исследовательской компании, безусловно, есть. Но первый раунд переговоров закончился ничем — стороны лишь обозначили векторы своего интереса. Во втором раунде участники едва не разругались, и поиск компромисса затянулся. Лобовое «продавливание» инвестора явно ни к чему не приведет.

Такие непростые ситуации встречаются довольно часто. Но, по мнению Дирикса, компромисс возможен, если более слабая сторона будет готова рискнуть деньгами. Так она убедит партнеров в серьезности своих намерений и продемонстрирует уверенность в успехе предприятия.

Действительно, заключить сделку смогли лишь те изобретатели, которые нестандартно подошли к ее условиям. «Изобретатели более терпимы к риску, чем консервативные металлурги. Поэтому Cryogenic Technology легче самим привлечь деньги на строительство завода, чем расшевелить металлургов на инвестиции», — говорит консультант Rynes & Moerner **Елена Биренберг**. — В нашей группе исследователи предложили часть завода построить на свои деньги и пообещали, что выплатят партнерам компенсацию в случае неудачи проекта. А взамен договорились о роялти — они будут получать часть от суммы, которую металлургическая компания сэкономит на электричестве».

С точки зрения Дирикса, такая азартная игра — оптимальное решение в условиях неопределенности. «Вообще, переговоры об инвестировании часто превращаются в казино», — говорит Ингемар Дирикс. — Я бы даже сказал, что инвестиционные отделы компаний являются professional gambling departments — департаментами по азартным играм». Любые переговоры о цене — это всегда риск и борьба амбиций. Тот, кто рисковать не готов, может воспользоваться советом месье Дирикса и подыскать себе тихую службу на почте. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Имеет смысл потратить время на сбор информации о том, кто принимает решения в компании»



Даниил ЧЕРНЫШЕВ,
генеральный директор
компании Micromuse
в России и СНГ

— МНЕ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ПРОФЕССОР ДИРИКС предлагает слушателям достаточно интересные кейсы и дает жесткие, но справедливые оценки действиям участников семинара. Но в то же время я не могу согласиться с его определением переговоров как арифметики, а не как искусства. На мой взгляд, он недооценивает психологический аспект такой работы. Ведь чаще всего успеха добивается тот, кто чисто психологически окажется более подготовлен к жесточайшему прессингу переговоров.

На мой взгляд, решение первого кейса выглядит достаточно очевидным — странно, что он вызвал такие трудности у участников семинара. По-моему, любой, даже самый неискушенный продавец должен понимать, что реализовывать что-либо, не изучив рынок, — это практически полная гарантия значительных финансовых потерь. Тем более что страховой брокер явно не относится к числу людей, которые не умеют торговаться. Очевидно, что идеальный способ решения вопроса для брокера — поручить продажу автомобиля кому-либо еще.

Что касается «шампуня в пакете», здесь, конечно же, более выгодные позиции у торговой сети Mega Marche. Понятно, что чем больше сила брэнда, тем лояльнее относится к нему потребительская сеть, а в данном случае этот фактор, очевидно, не срабатывает. Я бы затруднился предложить какие-то конкретные модели поведения в этом случае, однако, как мне кажется, изначально у CP France не совсем правильная позиция по поводу своего нового продукта. С одной стороны, Mega Marche прекрасно понимает заинтересованность производителя в продаже новой марки товара. Однако у продавца всегда есть возможность «блефовать», например, говоря о том, что на данный момент не задействованы все ресурсы для продвижения товара на рынок.

Что касается кейса по металлургическому заводу, мне кажется, что ученые напрасно решились рисковать собственными деньгами. Есть столь же банальная, сколько и верная истина, что каждый должен заниматься своим делом.

Если же говорить в целом о технологиях продажи в условиях неопределенности, хотелось бы напомнить об одном правиле: нельзя забывать, что любой даже самый профессиональный продавец не сможет добиться своего, не найдя ключ к покупателю. Так что очень часто имеет смысл потратить время не только на изучение состояния дел в компании, но и на сбор информации о том, кто принимает решения в ней. Это действительно очень важно.



20:00
свежие
программы

не пропусти!

20:00

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Изменения в законодательстве заставили операторов IP-телефонии искать новую стратегию ведения бизнеса. Одни полностью меняют профиль деятельности, другие уходят в тень телекоммуникационных гигантов.

Телефон по карточкам

ТЕКСТ: **антон бурсак**

До недавнего времени услуги телефонной связи на базе IP-телефонии были одним из самых быстрорастущих сегментов российского телекома. По данным «Центра исследования проблем развития телекоммуникаций», доход российских операторов IP-телефонии увеличился в 2005-м почти вдвое — до \$260 млн (с учетом прибыли от корпоративного сектора). Однако по итогам 2006 года рост рынка потребительской IP-телефонии может прекратиться. Причина — введенные в начале года поправки к закону «О связи», обязывающих оператора услуг дальней связи получать лицензию независимо от того, какие каналы передачи данных он использует. Условия лицензии требуют создания телекоммуникационной инфраструктуры, в частности — узлов сети оператора во всех регионах, для чего необходимы инвестиции в размере \$40–50 млн. Это ставит мелких операторов IP-телефонии перед выбором: либо уйти с рынка, либо работать по-старому, надеясь, что контролирующие органы не обратят внимания на нарушения.

Положение крупных компаний немногим лучше. Работа в соответствии с новой редакцией закона резко сокращает количество возможных маршрутов пропуска трафика, а ведь именно за счет выбора самого дешевого из них операторы могли минимизировать цены, поясняет аналитик J'son & Partners **Бо-**

рис Овчинников. Кроме того, существует риск, что из-за сложности трактовки новых правил даже в работе законопослушного оператора могут быть усмотрены нарушения.

В таких условиях у игроков IP-телефонии есть несколько выходов. Самый очевидный — заключить альянс с крупным оператором. В июне этого года государственный гигант «Ростелеком» приобрел 99% акций «Зебры» за \$13,5 млн. Другой крупный оператор IP-телефонии, «Корпорация ОСС» с апреля прекратила самостоятельное предоставление услуги дальней связи и выступает как агент оператора «Межрегиональный транзит телеком».

Другая стратегия — сворачивать присутствие в сегменте традиционной IP-телефонии (когда звонок исходит из телефонной сети общего пользования или принимается в ней), смещаясь в сторону предоставления услуг call-центра или создания решений на базе IP-телефонии для корпоративных клиентов. В той или иной степени делать это сейчас пытаются все участники рынка.

Наконец, самый радикальный шаг для оператора — полностью сосредоточиться на продвижении услуг голосового интернет-пейджера, этот сервис по закону не считается телефонной связью. Наиболее известный международный сервис такого рода — проект Skype. В октябре 2005 года компания Tario вывела на рынок сервис Sipnet, российского конкурента Skype. В мае этого года компания «Арктел» совместно с холдингом Mail.ru запустили аналогичный проект — Mail.ru Agent.



Tario

Активно работая на рынке телефонных карт, компания, в отличие от своих конкурентов, сделала ставку на голосовые интернет-пейджеры. Теперь то, что для лидеров рынка представляет проблему, для Tario — повод к оптимизму.

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2003 году: \$8,3 млн*

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2005 году: \$2,8 млн*

Стратегия: развивать рынок голосовых интернет-пейджеров (они позволяют абонентам разговаривать друг с другом с помощью компьютера, подключенного к интернету, или специальных IP-телефонов), отбирая тем самым часть аудитории у операторов, продающих телефонные карты.

Тактика: сделать генератором дохода дополнительные сервисы системы Sipnet (под этим брэндом продвигается сервис Tario), что требует нарастить аудиторию до 500 тыс. человек. Чтобы форсировать этот процесс, Tario сделала звонки в Москву и Санкт-Петербург бесплатными. При этом при регистрации на счету у каждого абонента уже есть \$1, это позволяет протестировать качество связи на других направлениях.

Проблемы: целевая аудитория компании ограничена владельцами компьютеров, подключенных к интернету по широкополосному каналу.

Результат: к июню 2006 года число абонентов Sipnet составило 170 тыс. человек.
Новые цели: до конца 2006 года увеличить число пользователей до 500–600 тыс.

*Источник: данные компании

\$260 млн заработали в прошлом году российские операторы IP-телефонии

«Зебра телеком» поможет «Ростелекому» стать ближе к обычному потребителю услуг телефонной связи

«Манго телеком» стала вторым по размерам оператором IP-телефонии, завоевав доверие тысяч гастарбайтеров



«Зебра телеком»

Компания практически с нуля создала в России рынок потребительской IP-телефонии. В 2001 году она вложила в рекламную кампанию \$1 млн, быстро став лидером рынка, и удерживает эту позицию. Недавний альянс «Зебры телеком» и госхолдинга «Ростелеком» поможет компании упрочить свое положение.

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2003 году: \$8,52 млн*

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2005 году: \$12 млн**

Стратегия: наращивать количество клиентов и развивать новые услуги за счет ресурсов «Ростелекома».

Тактика: компания смогла создать самую эффективную из существующих на рынке модель взаимодействия с дилерами.

Проблемы: у «Ростелекома» нет четкого плана развития «Зебры». Госхолдинг — новичок на этом рынке и пока не сформулировал стратегию его освоения.

Результат: компания располагает крупнейшими дилерскими сетями по продаже карт IP-телефонии в Москве (более 5 тыс. точек) и Петербурге (более 2,5 тыс.). Однако вопрос о том, как «Зебра» будет позиционировать новые услуги, предоставляемые совместно с «Ростелекомом», пока не решен.

Новые цели: интегрировать свой бизнес в структуру «Ростелекома». Обеспечить присутствие компании в крупнейших городах России (сейчас офисы «Зебры» открыты только в Москве, Петербурге и Нижнем Новгороде).

*Источник: iKS-Consulting **экспертная оценка

«Манго телеком»

Компания ориентируется на аудиторию с низким уровнем доходов и использует соответствующие каналы продвижения услуг: наружная реклама в местах скопления гастарбайтеров, рекламные ролики на этнических радиостанциях и даже массовые рассылки по e-mail.

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2003 году: \$8,1 млн*

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2005 году: \$11 млн

Стратегия: ориентироваться на самых бедных покупателей телефонных карт, отбирая аудиторию у мелких, нелегально работающих операторов.

Тактика: компания предлагает звонки в ближнее зарубежье по низким ценам и продвигает телефонные карты под характерной маркой «Позвони на родину».

Проблемы: «Манго телеком» — единственный из крупных операторов IP-телефонии, у которого нет лицензии на дальнюю связь.

Результат: с 2003-го по 2005 год реализация телефонных карт выросла в восемь раз в штучном выражении. Компания вплотную приблизилась к лидеру рынка — «Зебре телеком».

Новые цели: стать крупнейшим агентом операторов фиксированной дальней связи (МТТ, Golden Telecom, «Транстелеком» и т. д.). Развивать услуги IP-телефонии, ориентированные на корпоративных пользователей (пакет услуг «Манго-офис»), предлагая их небольшим компаниям.

*Источник: iKS-Consulting

\$50 млн придется потратить компании, решившей получить лицензию на дальнюю связь

Golden Telecom решил заняться IP-телефонией, чтобы по максимуму использовать свою мощную телекоммуникационную инфраструктуру



ALAMY/PHOTAS

Golden Telecom

Golden Telecom рассматривает IP-телефонию как важное дополнение к своему основному бизнесу — предоставлению телекоммуникационных услуг, ориентированных на корпоративных пользователей.

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2003 году: \$6 млн*

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2005 году: \$9 млн**

Стратегия: воспользовавшись масштабом, вытеснить с рынка операторов IP-телефонии, которые не смогут найти союзника в лице крупных телекоммуникационных холдингов.

Тактика: использовать для продвижения своих услуг в области IP-телефонии раскрученный бренд компании и ее телекоммуникационную инфраструктуру. Ассортимент выпускаемых карт четко сегментирован: карты для звонков в бывшие республики СССР, для выезжающих в популярные туристические страны.

Проблемы: из-за неясных правил игры на рынке компания может уйти из сегмента потребительской IP-телефонии, чтобы не ставить под угрозу весь бизнес.

Результат: Golden Telecom удалось привлечь новых клиентов, которые ранее не были целевой аудиторией компании, — людей с невысоким уровнем доходов.

Новые цели: увеличить количество клиентов на потребительском рынке. Закрепиться в российских регионах, где компания пока слабо представлена.

*Источник: iKS-Consulting **экспертная оценка

«Арктел» хочет убедить российский средний класс, что IP-телефония — это так же удобно, как сотовый телефон



ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ

«Арктел»

«Арктел» — единственный участник рынка телефонных карт, продолжающий вкладывать значительные средства в рекламу своего бренда. Это выделяет компанию на фоне конкурентов, занявших выжидательную позицию в свете неопределенности на рынке.

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2003 году: \$3,9 млн*

Доход от оказания услуг IP-телефонии физическим лицам в 2005 году: \$8,5 млн**

Стратегия: за счет крупных инвестиций (\$7 млн за 2005 год) в телекоммуникационную инфраструктуру совершенствовать качество сервиса, ориентируясь на требования взыскательных клиентов.

Тактика: повышение узнаваемости бренда с помощью интенсивной рекламы, в которой основной акцент делается на высокое качество сервиса. Развитие сбытовой сети, в том числе путем активной работы с крупными мобильными ритейлерами.

Проблемы: конкуренция с сотовыми операторами, предлагающими междугороднюю связь по низким тарифам.

Результат: «Арктел» вошел в четверку крупнейших игроков рынка (для сравнения: в 2003 году компания занимала шестое место).

Новые цели: Создание первого на рынке оператора IP-телефонии для среднего класса. Борьба за клиентов с сотовыми компаниями. Параллельно развивать новые направления бизнеса, например проект голосового интернет-пейджера.

*Источник: iKS-Consulting **экспертная оценка

с57

Нужда рождает изобретение, изобретение — две нужды”

Ясон Эвангелу

Экстремальный дизайн:

самые причудливые проявления фантазии художника применимы в бизнесе.

Компания, согласившаяся воплотить в жизнь «безумный» проект, получит продукт, который привлечет сотни людей, уставших от однообразия окружающего мира.

В берлинском отеле Propeller Island City Lodge всего 25 номеров, но каждый способен удивить даже бывалого путешественника. Например, в одной из комнат кровать и другие элементы обстановки скрыты с помощью специальных люков в полу, декоративные стол, стулья и кровать прикреплены к потолку, а посередине пола «установлена» люстра — такое впечатление, что комната перевернута вверх ногами. В другом номере вместо кроватей и вовсе используются гробы.

Propeller Island — плод пятилетнего труда дизайнера **Ларса Строшена**. Хотя номера в этом отеле сложно назвать слишком функциональными, он не испытывает недостатка в посетителях. Группа дизайнеров, работавших над проектом копенгагенского отеля Fox, также не особо заботилась о комфорте. В одном из номеров кровать выполнена в виде палатки. Другой номер вообще выглядит как плод галлюцинации — интерьер перегружен изображениями священных зверей и магических знаков. Однако желающих пожить в подобных условиях хоть отбавляй.

Лондонский отель St. Martins Lane, оформленный в экстремальном духе по проекту гуру промдизайна **Филиппа Старка**, считается одной из достопримечательностей британской столицы и упоминается в большинстве туристических путеводителей. Одной из главных особенностей номеров в St. Martins Lane является то, что гость самостоятельно может регулировать подсветку номера — иногда получаются очень экзотические варианты освещения. Бар отеля благодаря необычному облику является одним из наиболее популярных заведений Лондона.

Поражающий воображение дизайн магазинов и офисов активно используют производители различных товаров, стремящиеся подчеркнуть уникальность своей продукции. Корпорация Apple давно осознала, как выгодно делать свои здания достопримечательностью города — все свои фирменные магазины в крупных мегаполисах она планирует исходя из принципов экстремального дизайна. Например, нью-йорк-



Поражающий воображение дизайн необязательно дорого стоит. Главное — оригинальная идея

ский магазин Apple выглядит как огромный стеклянный куб. Внутри куба — лестница. Спустившись по ней, покупатели попадают в просторное помещение магазина, находящееся на подземном этаже.

А японский производитель пива Asahi и вовсе заказал Филиппу Старку дизайн целого офисного центра в Токио. Фантазия Старка придала зданиям форму гигантского факела, сделав комплекс одним из самых трудновыполнимых проектов в истории современной архитектуры. Asahi реализовала идеи мэтра в точности и не пожалела. Комплекс стал достопримечательностью города, куда туристы специально ездят фотографироваться. Одних только публикаций в прессе получилось столько, что, по подсчетам Asahi, на организацию подобной PR-кампании за деньги понадобилась бы сумма, превышающая годовой маркетинговый бюджет компании в несколько раз.

Вопреки распространенному мнению, эксклюзивный дизайн — это не всегда дорого. Стоимость номера в отеле Propeller Island составляет около 100 евро, прожить сутки в Fox ненамного дороже. Дизайнер может использовать в оформлении помещения какие угодно материалы — от пивных банок до обломков старых автомобилей. Стоимость постройки необычного здания не обязательно сильно превышает среднестатистические показатели. Если идея действительно оригинальна, привлечь внимание людей с помощью экстремального дизайна можно без дополнительных издержек. □

Повседневный функционал: социальные сети поражают своими возможностями, однако их потенциал только начинает использоваться. Оказывается, для этого достаточно весьма простенькой программки.

Многие ли могут похвастаться тем, что знают, сколько денег дали друзьям или взяли в долг? Особенно если речь идет о небольших суммах? А между тем, по оценкам американского журнала Business 2.0, ежегодно люди одалживают друг другу около \$103 млрд! Проект BillMonk помогает вошедшим в него людям упорядочить оборот дружеских субсидий.

«Если я одолжу тебе \$20, ты можешь попросить меня заплатить завтра за ланч. Это действие основано на доверии, а не на строгом обязательстве», — рассуждают авторы проекта. И именно эта необязательность порой становится камнем преткновения и стоит человеку дружбы, предупреждают они. Чтобы этого не произошло, BillMonk предлагает друзьям вести структурированную систему взаимозачетов. При этом во избежание махинаций со стороны самих пользователей BillMonk сделал ставку не на логины и пароли, а на человеческую совесть:



Писать памятки больше не придется — сбор долгов автоматизируют простые программы, интегрированные в вашу личную «социальную сеть»

информация о денежных операциях открыта для всех кредиторов и должников.

Есть у BillMonk и «вещевое» направление. Люди могут составлять собственные библиотеки из книг, дисков и прочих вещей, которыми они готовы на время поделиться. При этом система гарантирует, что хозяин будет всегда в курсе того, кто пользуется его имуществом.

По замыслу создателей, BillMonk интересен в первую очередь студентам колледжей и людям, снимающим квартиру на паях. А вот авторы другого американского интернет-проекта — Chipln — полагают, что он рассчитан скорее на коллег по работе и просто соседей. Chipln (от англ. «входить в долю») автоматизирует трудоемкий и не всегда приятный процесс сбора денег в общую кассу, например для подарка на день рождения. На сайте можно увидеть, кто заплатил вовремя, а злостным неплательщикам система рассылает уведомления.

Программы вроде BillMonk устроены просто. Пользователь создает базу данных и вводит информацию о «транзакциях». Однако, возможно, скоро подобные программы будут работать чуть ли не автоматически. «Прикрученные» к контактным книгам почтовых клиентов, адресным книгам телефонов или блогам, подобные программы становятся первыми ласточками, демонстрирующими, как же можно наконец начать извлекать пользу из уже выстроенных социальных сетей. Действительно, если инфраструктура создана, грех заставлять ее простаивать. А начать можно и с малого — например, с выбивания долгов. □



идеи константина бочарского

Знаки отличия

«В МОБИЛЬНОМ ТЕЛЕФОНЕ мне больше всего не хватает статусов а-ля ICQ — то есть знания, насколько в данный момент удобно принять мой звонок конкретному человеку», — говорит в интервью «Вебпланете» бывший руководитель службы «Яндекс почта» Павел Завьялов.

Средства информирования о комфортности возможной коммуникации (СИКВК) — великое дело. В корпорации General Electric было такое правило: если дверь кабинета открыта, заходи без церемоний, закрыта — не входить. В гостиницах мы оперируем табличками «don't disturb», на работе — «идет совещание». В компьютерной переписке, где трудно выражать эмоции, используем смайлики. А вот я, честно говоря, был бы не прочь затащить эти смайлики и в офлайн.

В рекламной кампании Indesit показывают людей с табличками на головах. «Надо было сказать ему, что он меня недостойн», — думает девушка, у которой на табличке нарисована злая молния. А как удобно было бы на самом деле иметь такие индикаторы...

Выходишь на улицу — и включаешь «игнор»: любому понятно, что приставать с глупостями не надо. Или наоборот: «открыт к общению», «выборочно открыт», «режим friends-only» и т. д. Только не в виде значка, который намертво прирос к лацкану, а в виде действующего в реальном времени индикатора. Эдакий персональный светофор. Вмонтировали ведь в одежду iPod, почему же нельзя приспособить и такой приборчик?

Думаю, что зону применения подобного СИКВК-устройства можно расширять до бесконечности. Почему бы не снабдить такими индикаторами автомобили на улице? Или работников сферы обслуживания («извините, но ближайшие пару минут я всех ненавижу»). Да и дома такой индикатор пригодится — чтобы домашние знали, когда лучше не приставать со всякими глупостями.

Возможно, вы скажете, что для таких целей существует мимика, а также целый букет других невербальных коммуникационных сигналов. А я вам на это скажу: лицо — оно не казенное, да и не в XIX веке живем, в конце концов.

К тому же, возможно, именно в случае внедрения СИКВК в мире воцарилась бы столь желанная гармония человека и общества. ☐

спроси секрет фирмы



Артем ПОМОЛОВ
Северодвинск

Работа в кредит Может ли компания облегчить доступ своим сотрудникам к кредитам?

Многие компании обеспечивают своим сотрудникам получение кредитов на льготных условиях. Как правило, для этого используется банк, через который персоналу выплачивается зарплата. Сотрудничество кредитной организации и фирмы взаимовыгодно. Компания получает лояльных сотрудников, а банк — несколько десятков и даже сотен надежных клиентов.

Наиболее распространенный вариант — выдача сотрудникам кредитных карт с определенным овердрафтом (обычно около 70% объема месячного дохода или не больше фиксированной суммы — приблизительно \$5 тыс.). Нужно заметить, что карты с овердрафтом банки выдают и обычным физлицам, но в этом случае клиент должен предоставить большое количество документов, подтверждающих его кредитоспособность. Поручителем же по кредиту, выданному сотруднику, выступает компания, поэтому никаких документов для его получения не требуется. Использовать карты с овердрафтом существенно выгоднее, чем брать потребительский кредит. В первом случае приходится платить около 13% годовых (в рублях). Стоимость обычного потребкредитования (с учетом платы за обслуживание и других расходов) обычно превышает 40% годовых. Сложнее дело обстоит с крупными кредитами — к примеру, на покупку жилья. В случае если такой кредит выдается сотруднику фирмы, работающей с банком, процентная ставка может быть снижена. Однако очевидно, что большие займы персоналу — большие риски для работодателя. Поручившись за сотрудника, компания должна быть уверена, что он проработает достаточное время, чтобы погасить кредит, либо при уходе сумеет выплатить оставшуюся сумму единовременно.

Сергей СОБОЛЕВ
Московская область

Эксклюзив в законе

Наша компания хочет быть эксклюзивным дистрибутором. Как составить договор с поставщиком?

В договоре, фиксирующем права эксклюзивного дистрибутора, должен быть следующий пункт: «В течение срока действия настоящего договора Организация (по-ставщик. — **СФ**) не имеет права передавать другому лицу или предприятию в пределах Территории права на предоставление или продажу Товаров. Организация также не продает Товары потребителям, расположенным на Территории».

Чтобы избавить производителя от соблазна нарушить этот пункт, стоит оговорить также размер материальной ответственности. «Размер штрафа определяется дистрибутором. Эта сумма может

быть фиксированной, а может быть выражена в процентах. Например, распространитель считает, что должен получить 20% от стоимости товара, проданного на сторону. Он вносит эту цифру в договор и в случае нарушения легко выигрывает дело», — рассказывает Владимир Юрасов, адвокат московской коллегии адвокатов «Князев и партнеры». Впрочем, сумма подобных исков редко превышает \$5 тыс., а их количество в судебной практике невелико. Если солидный производитель предоставляет компании право эксклюзивной дистрибуции, он, скорее всего, не собирается его нарушать.

Виталий ТЮТЮННИК,
Калининград

Страховка для страховки

Наша организация оформила ОСАГО и полисы работникам по обязательному и добровольному медицинскому страхованию. У страховой компании отзывают лицензию. Что будет с нашими страховками?

При отзыве лицензии у компании все обязательства по ОСАГО перед вами будет выполнять Российский союз автостраховщиков. Что касается страховок по обязательному медицинскому страхованию (ОМС), то тут такой исход вообще не будет иметь влияния на судьбу застрахованных. Система финансирования ОМС выстроена так, что гражданам гарантируется медпомощь вне зависимости от того, какая компания выдала полис. По существу, этот полис «общий», больше относящийся к фонду ОМС, просто эмитированный той или иной компанией. Как уверяют в страхнадзоре, во многих регио-

нах уже освоена процедура, обеспечивающая бесперебойное финансирование медицинских учреждений независимо от изменений состава страховых организаций. В случаях с добровольным страхованием проблемы могут возникнуть из-за неисполнения обязательств по страховому покрытию. С отзывом лицензий обязанности страховщика не прекращаются. Он должен в течение полугода урегулировать отношения со всеми своими страхователями. Также страховая компания может передать свои договоры другому страховщику. Тогда уровень защищенности не снизится.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ИЗОБИЛИЕ ТОВАРОВ ПРИВЕЛО К ИЗОБИЛИЮ РЕКЛАМЫ. ИЗОБИЛИЕ РЕКЛАМЫ ПОРОДИЛО «ЦИНИЧНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ», НЕ ВЕРЯЩИХ СПОРТСМЕНАМ, РЕКЛАМИРУЮЩИМ КРОССОВКИ, И ДОКТОРАМ, РАСХВАЛИВАЮЩИМ ЛЕКАРСТВА. ВЛАДЕЛЬЦЫ АМЕРИКАНСКОГО АГЕНТСТВА KIRSHENBAUM BOND & PARTNERS (KB&P) **ДЖОНАТАН БОНД И РИЧАРД КИРШЕНБАУМ** РЕШИЛИ СФОРМУЛИРОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ «НЕРЕКЛАМНОЙ» РЕКЛАМЫ.

текст: Владислав Коваленко



Охота на циничного покупателя

Д. БОНД, Р. КИРШЕНБАУМ

М.: ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 352 С.

Если на обложке книги нарисовано ружье, оно обязательно выстрелит. Открывая «Охоту на циничного покупателя», будьте готовы получить заряд дроби из обоих стволов. «Охота на циничного покупателя» — книга двойного назначения.

Сложно сказать, чего больше хотели авторы: поведать миру о секретах «действительно эффективной рекламы» или ослуха своего рекламного агентства KB&P. Скорее всего, одно было неотделимо от другого. Авторы действительно навели свою двустволку скрытой рекламы на читателя — профессионального маркетолога или рекламиста, а следовательно — потенциального клиента. Заряд мощный: 352 страницы занятного и небесполезного текста, с рассказами о себе любимых в нагрузку. Цинично? Зато в полном соответствии с излагаемыми в книге идеями.

Для описания охотничьих угодий, где Бонд и Киршенбаум планируют применять свою двустволку, они приводят цитату, сравнивающую потребителей с тараканами, выработавшими иммунитет ко всем возможным рекламным инсектицидам. А чтобы описать свой метод, предлагают такую формулу: теперь телезрители и читатели вооружены специальным радаром, который засекает рекламные сообщения в информационном

потоке и сбивает их — попросту складывает в специальную папку «Чушь собачья».

Обмануть циничного покупателя призвана «реклама, не улавливаемая радаром», эдакая рекламная стелс-технология. Можно выстрелить рекламой в тот момент, когда радар покупателя выключен. Например, разместить на упаковке фруктов фразу «теперь такой же вкус есть и у ...». Еще пример — реклама производителя женского белья на асфальте: «Отсюда видно, что вам не мешает обновить белье».

Еще один способ — модернизировать патроны. Реклама должна быть настолько хороша, что жертва даже не поймет, что это реклама. Представьте себе чувства американцев, увидевших в New York Times в день окончания войны в Ираке рекламную полосу, на которой ничего нет, кроме логотипа шампанского Moët & Chandon и маленькой надписи в центре: «Разрежьте эту страницу на мелкие кусочки и подбросьте высоко в воздух в честь окончания войны». Авторы уверяют, что газета опубликовала это

объявление второй раз — бесплатно. Вряд ли покупатель не понял, что это — реклама. Другое дело, что она действительно производит впечатление.

Собственно, вся книга состоит из кейсов, иллюстрирующих различные нюансы стелс-рекламы, но чертежей и технологий ее создания в книге искать не стоит. Например, в главе «Как управлять народной молвой» можно встретить такие рекомендации: «Во-первых, разработайте варьируемое рекламное послание, которое вы хотите распространить, и, во-вторых, сделайте так, чтобы оно оказалось у всех на устах». Конечно, одно дело — сказать «сделайте так, чтобы...» и совсем другое — написать, что именно надо сделать. Однако и авторов можно понять: технология и творчество — вещи несовместимые, даже если речь идет о рекламе. Вся прелесть «Охоты на циничного покупателя» заключается не в скучных классификациях, а в настроении, передающемся через ненавязчивый стиль и яркие кейсы. Самое интересное начинается после того, как заканчивается книга: мозг продолжает генерировать идеи невидимой рекламы автоматически, даже если до этого никакой склонности к рекламному творчеству вы за собой не замечали. **СФ**

с61

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.*

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.*
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом

корп.

кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Кассир

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Кассир

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок
и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

Москва

ООО «АРПУ Информслужги» e-mail: informservice@mail.ru, тел. (495) 787-3545
ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельтапост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Прес-сервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

ЗАО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ООО «Агентство Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел.: (3912) 65-1805

ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88

ООО «Предприниматель Багаев Ю.С.» тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65 7094, 65 8555

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

ООО «Профпресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941

ООО «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

ООО «Агентство Деловая пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

ООО «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО «МК-Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Когда компании восстанавливали прерванные отношения

В одну реку можно войти дважды. Дальновидные бизнесмены приостанавливают сотрудничество, а иногда открыто рвут с неудобными партнерами. Но так, чтобы осталась возможность возобновить дружбу, когда ветер переменится.



№1 Кетчуп ищет гамбургер

Крупнейший производитель кетчупа Н. J. Heinz Co. (на его долю приходится 28% мирового рынка) пытается договориться с McDonald's о возобновлении сотрудничества, прерванного более 30 лет назад.

Выгодного клиента компания приобрела в 1950-х и потеряла в 1973 году из-за неурожая помидоров. Тогда Heinz не смог поставить в точки фаст-фуда нужное количество кетчупа, и McDonald's пришлось начать собственное производство. Сегодня посетители McDonald's покупают 112 млн кг кетчупа в год. Таким образом, если Heinz вернет расположение давнего партнера, то увеличит свои продажи на 11%. И вице-президент Heinz по глобальным продажам Майкл Хэско убежден в успешности переговоров. Тем более что у Heinz есть не только негативный, но и положительный опыт работы с сетями фаст-фуда: среди его клиентов Burger King и Wendy's International. □

Прямой доступ. Прежде чем объединиться с «Пятерочкой», сеть «Перекресток» пыталась усилить свои рыночные позиции совместно с «Копейкой». В апреле 2004 года два ритейлера создали альянс, главной целью которого было заставить производителей работать с магазинами напрямую, без посредничества дистрибуторов. Компания «Балтимор» не пошла на эти условия, и ее продукция просто исчезла с полок. Через полгода компания выбросила белый флаг. Сколько потерял «Балтимор», неизвестно, но вот закупочные цены для «Перекрестка» и «Копейки» снизились на 10%. □

№2 Исправление ошибок.

В 2000 и 2001 годах Hitachi создала две модели ноутбуков на базе процессоров Crusoe, произведенных американской компанией Transmeta. Технические характеристики не удовлетворили Hitachi, и в 2002 году сотрудничество прекратилось. На то, чтобы устранить недостатки, Transmeta потребовалось два года. Однако первый же портативный компьютер, выпущенный после доработки (Flora 210W), пополнил высокий модельный ряд Hitachi: его цена составляла \$1900. Сейчас Transmeta выпускает уже три ноутбука для Hitachi на базе Crusoe. □

Продвинуть старое. В 1997 году дистрибутор «Дилайн» объявил бойкот корпорации IBM, после того как та сократила расходы на продвижение персональных компьютеров серий PC 130 и PC 140. Именно эти скромные машины пользовались особым успехом у региональных дилеров «Дилайна». Продукты IBM появились в прайс-листе российского дистрибутора только три года спустя, когда роковые машины превратились в антиквариат. В конце 2000 года доля IBM составила в ассортименте «Дилайна» уже 20%, но триумф был недолг: начиная с 2002-го корпорация стала сворачивать производство ПК. □



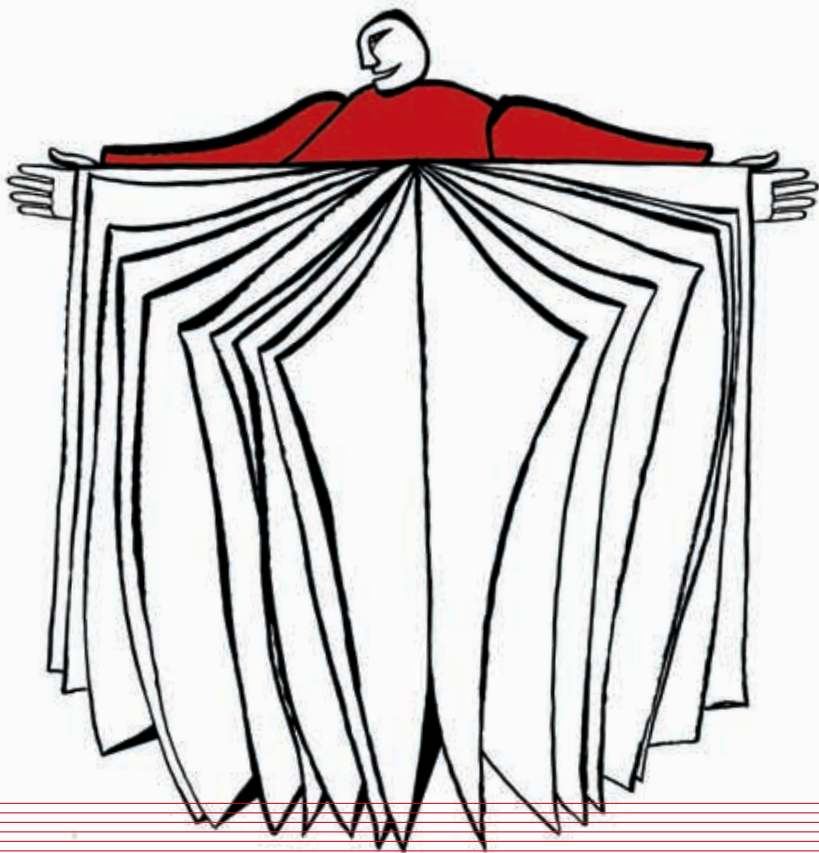
Урок за \$10 млн. В августе 2005 года совладелец сети салонов сотовой связи «Евросеть» Евгений Чичваркин сообщил, что не будет начислять сотрудникам комиссионные с проданных телефонов Samsung, потому что эта компания поставила в 2,8 раза меньше трубок, чем обязалась. Санкция возымела действие: доля корейского производителя в продажах «Евросети» упала с 7,1% до 1,7%, а его убытки составили \$10 млн. Это заставило его внимательнее относиться к розничному партнеру: в апреле 2006 года «Евросеть» получила статус официального дилера Samsung. Одновременно она пообещала увеличить продажи Samsung в 10 раз — реализовать телефонов больше, чем до конфликта. □

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**

**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**



Чем Кристина Вецей, Ли Шихан и Лариса Сысоева
Как Илья Буздин объясняет сотрудникам, что такое
Почему Игорь Герц помирился с Дарьей Донцовой

Секрет фирмы

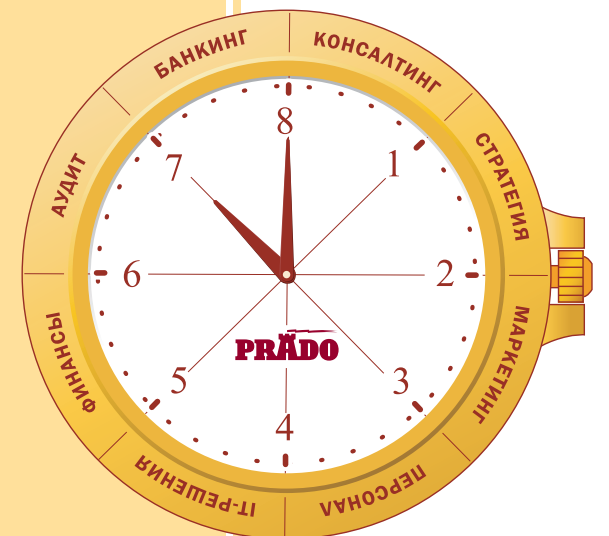
технологии успешного бизнеса

10.07 — 16.07.2006

№2

www.prado.ru

PRADO
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ



**ТОЧНОЕ ИСКУССТВО
БИЗНЕСА**

www.prado.ru

+7 (495) 785 0506



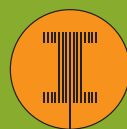
Время – ценнейший ресурс, от грамотного использования которого, напрямую зависит успех.

Мы помогаем комплексно оптимизировать Ваш бизнес, высвобождая дополнительное время для решения действительно важных задач.

Мы не предлагаем абстрактные концепции, а концентрируемся на решении конкретных вопросов в фундаментальных областях бизнеса, таких как:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ ИТ-решения
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Корпоративные финансы

Детальная информация на www.prado.ru
или по телефону: +7 (495) 785 0506



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

13 июля 2006 года
Москва

Журнал «Секрет фирмы» и газета «Бизнес» представляют: ежегодный фестиваль франшиз

МЕРОПРИЯТИЕ АДРЕСОВАНО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ; КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ; ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ФИНАНСОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ВСЕМ, КОМУ ИНТЕРЕСЕН ФРАНЧАЙЗИНГ.

ЦЕЛЬ ФЕСТИВАЛЯ

- Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса
- Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга
- Показать лучшие предложения в области франшиз

ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ

ПЕРВАЯ СЕССИЯ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи
- Может ли франчайзинг быть выгоден для франчайзера и франчайзи
- Требования, предъявляемые франчайзером к франчайзи
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?

ВТОРАЯ СЕССИЯ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ:

В рамках этой сессии у компаний-франчайзеров будет возможность презентовать франшизы, а участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу. Потенциальным франчайзи будет предложено большое количество предложений от компаний-франчайзеров

ОЖИДАЕТСЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ
ФРАНШИЗ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ
СЕКТОРОВ РЫНКА:

- потребительский рынок
- сфера развлечений
- производство
- ИТ-компании
- другие предложения

ВСЯ ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ ПОСТРОЕНА В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-КЕЙСОВ. КАЖДЫЙ ДОКЛАД – ТЕХНОЛОГИЯ ПО РЕШЕНИЮ И ОПТИМИЗАЦИИ ТОГО ИЛИ ИНОГО АСПЕКТА ФРАНЧАЙЗИНГА. ПОЛУЧЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДАСТ ВАМ РЕАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
ДЛЯ КОМПАНИЙ-ФРАНЧАЙЗЕРОВ
\$500 (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ
\$1500 (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ
\$250 (без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Подписчикам журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предоставляется скидка 10%.

Регистрация по телефонам:
(495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ:

