

Сумеет ли «К-Системс» вывести на рынок русский ноутбук с. 18

Чем «дамские» продукты опасны для производителя с. 42

Под каким соусом подавать коллективу непопулярные решения с. 52

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

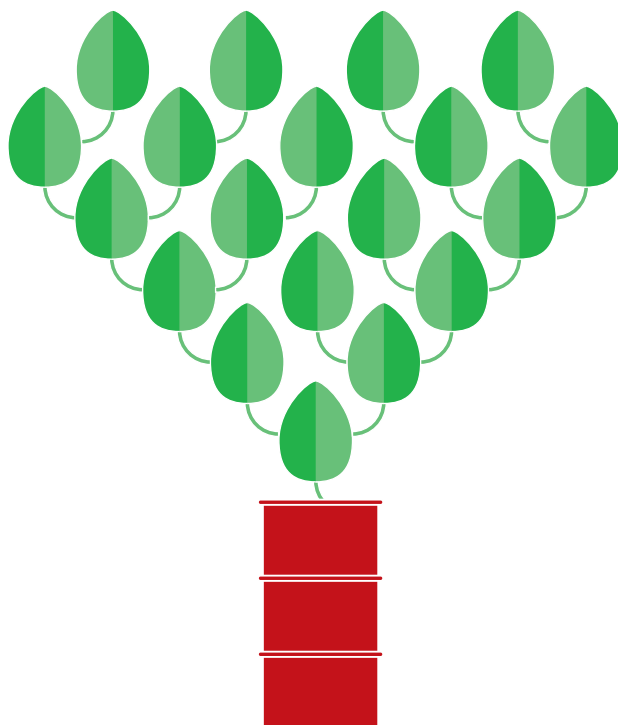
№27 (259) 14.07 — 20.07.2008
sf.kommersant.ru

351 аэропорт

действует сегодня в России –
это в 25 раз меньше,
чем в США. Получится ли
в таких условиях возродить
малую авиацию? с. 30

баррель пузырей

Российские предприятия по производству
биотоплива не оправдывают надежд с. 22



ISSN 1727-417-6



08027

Коммерсантъ напишет про тебя

Вы умеете делать бизнес. Мы умеем делать газету.

- дизайн корпоративных и клиентских газет, журналов, специальных изданий
- тексты
- фотографии
- предпечатная подготовка
- печать
- распространение
- продажа рекламы

все это возьмут на себя профессионалы
Издательского дома «Коммерсантъ».

реклама



издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва, ул. Врубеля, 4
тел. (499) 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru

частная практика



с. 12

ЭКСПАНСИЯ

БЛИЦКРИГ ПО-БЕЛЬГИЙСКИ После покупки Абсолют-банка бельгийской группой KBC прошел ровно год. Новый владелец мягко стелет, да жестко сплет: вроде бы ни на чем не настаивает, но ждет очень многого. В 2010 году Абсолют-банк должен принести в общий котел доходов KBC 100 млн евро и войти в российский топ-15

АМБИЦИИ

МОБИЛЬНЫЕ ГРАБЛИ «К-Системс» взялась за дело, в котором не преуспела ни одна российская компания, — за сборку ноутбуков. Чтобы побороться за долю рынка, она заимствует стратегию лидирующих на нем азиатских производителей. «К-Системс» пошла на тайваньцев в лобовую атаку и вывела на рынок массовые продукты, по характеристикам аналогичные тем, что продает в России Асег **с. 18**

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ГОРЮЧИЕ СЛЕЗЫ Безумно дорогие ископаемые, крещенские морозы, горы мусора и дешевого продовольствия — так выглядит рай для российских производителей биотоплива, эдакой «нефти 2.0». Пока же они живут в мире, где нефть не так дорога, как пшеница, где теплые зимы, а к горам мусора не подпускают на пушечный выстрел. В общем, в аду **с. 22**

СДЕЛКА

МЕТАЛЛУРГИ, НА ВЗЛЕТ Холдинг Искандара Махмудова УГМК купил чешскую авиастроительную компанию Aircraft Industries. Возможно, продажа самолетов позволит оккупить нерентабельную малую авиацию, которой металлург решил заниматься **с. 30**

дневник наблюдений с. 05

Почему у государственного экспортера зерна снопы толще / Кого поддерживает российское правительство, обнуляя пошлины на импорт авиазапчастей / Почему Андрей Колесников выбыл из «Регаты» / Чем закончился роман Рустама Тарико и Карло Радикати / На что дует фармдистрибутор «Протек», обжегшись на Celestia / Почему для General Motors теперь чем меньше машин, тем лучше / Сможет ли «Мельница» перемолоть инвестиции в собственную студию / За кем «Рольф» гонится на яхтах

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

МЕДИАВЕДЕНИЕ «Секрет фирмы» провел инвентаризацию актуальных медиатрендов, которые перевернут рынок СМИ **с. 32**

МЕТОДЫ

ТЕЛЕПАНАЦЕЯ президент AccentHealth Ричард Рут понял, что лучшее место для медицинской рекламы — ТВ-панели в клиниках **с. 37**

WOW Рюкзак с солнечной батареей / Чемодан-бумеранг / Варежка для курильщиков / Коферкиши атакуют **с. 38**

МЫСЛИ

ЛАНЧ С УОРЕННОМ БАФФЕТОМ Это не только причастие к бизнес-иконе, но и трехчасовой мастер-класс **с. 40**

СВОЯ ИГРА

СУФЛЕР ПРОДАЖ Владелец компании Margva Павел Манович умеет за пять минут наладить на сайте онлайн-консультирование **с. 41**

лаборатория



с. 42

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

МАРКЕТИНГ В РОЗОВОМ ЦВЕТЕ Женщины — одна из самых заманчивых и рискованных аудиторий для бизнеса

ГУРУ

«БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ПРОСТО НЕ ЛЮБИТ НАПРЯГАТЬСЯ» Автор книги «Инструменты бережливого производства» Майкл Вэйдер рубит издержки топором **с. 48**

НЕПОПУЛЯРНЫЕ РЕШЕНИЯ

ОДОБРЯЕМ И ПОДДЕРЖИВАЕМ Как примирить людей с тем, что им не по нраву **с. 52**

РЕЦЕНЗИЯ

ФАНТОМ-МЕНЕДЖМЕНТ Мария Мариничева пытается реанимировать интерес к управлению знаниями **с. 57**



принципы

В управлении компанией все просто. Надо прорубить дорогу через джунгли к морю — команда ожесточенно рубит, а тебе надо залезть на самое высокое дерево и сказать: «Ребят, рубим не-множко не туда!»

Руслан Круглов с. 58

в блогах с. 40

Указывать сотрудникам дни отдыха и работы — анахронизм. Есть деловые встречи, но их проводят для того, чтобы сообща убить время. С нынешним нетворкингом синхронизация офисных часов абсурдна
Тэмми Эриксон

сценарии

Технологии производства биотоплива первого поколения при современном соотношении цен делают его заведомо неконкурентоспособным при наличии минеральных источников энергии. И пресловутые акции здесь ни при чем
Дмитрий Рылько с. 27

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 56

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

Секрет фирмы

№ 27 (259) 14.07 — 20.07.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

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

14.07 — 20.07.2008 №27 (259) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Эта идея, на мой взгляд, таит в себе большие перспективы. Не удивлюсь, если в России у нее скоро появятся последователи. В самом деле, почему бы будущим работникам не только рассказывать о своей компании, но и показать ее? Вот так выглядит твой будущий начальник, вот твое рабочее место, а вот так выглядит дорога от офиса до ближайшей станции метро. Конечно, у компании будет соблазн несколько залакировать действительность (подобно тому как фотографии отеля в глянцевоом каталоге мало похожи на оригинал), но это все равно реальный прорыв в эпоху тотальной коммуникации с перспективными сотрудниками. Тот, кто сумеет завоевать популярность у молодежной аудитории, получит самые лояльные и продвинутые кадры. И если сейчас с работодателями не берут деньги за подобный сервис, то не исключено, что в будущем эти услуги могут стать платными. Как, скажем, традиционные объявления в печатных СМИ и на «рабочих» сайтах».

Валентин Голубев, Москва

«Начальник на видео»

сф №25(257) 30.06.2008

«Я верю в „Бахетле“». И даже не потому, что они с самого первого магазина честно выполняли обязательства перед поставщиками. И не столько из-за того, что 14 открытых магазинов за 10 лет укладываются в «концепцию маховика» Джима Коллинза и выглядят очень достойными в сравнении с Wal-Mart, у которого ушло 25 лет для того, чтобы открыть 38 магазинов. Я верю, потому что мне уже десять лет вкусно. А это дорогого стоит».

Александр Капшин

«Широта казанская»

сф №26(258) 07.07.2008

«Железные дороги сырьевиков», частными могут называться весьма условно. Ведь если другая структура приобретет месторождение рядом с Эльгинским, то «Мечел» не сможет запретить соседу ни транспортировать руду, ни брать за это нормальную плату. Это просто будет противоречить закону о монополиях. Тогда как в строительстве вложены огромные средства, даже если учесть, что угольное месторождение приобретено за «копейки».

По-настоящему «частную» железную дорогу в нашей стране построить невозможно! Тем более что права на нормальный участок, где-нибудь на юге нашей страны такой монополист, как РЖД, никогда не отдаст.

Кроме того, автор пишет, что железнодорожное строительство «сладкий сегмент», сопоставимый разве что с нефтяным бизнесом. Тогда не очень понятно, почему РЖД до сих пор не занимается прокладкой линий самостоятельно. Мое единственное предположение: те объемы, которые существуют сейчас, попросту не интересны железнодорожной монополии. Я уверен практически на 100%, что когда пойдут массовые тендеры на прокладку дорог, особенно в густонаселенных частях страны, то и «Транстрой», и любая другая компания, которая влезет в этот сегмент, будет собирать «крохи со стола» РЖД. Если, конечно, «алюминиевый король России» не станет заодно и акционером Российских железных дорог!»

Виктория Костенко, Одинцово

«Ставка на дорожку»

сф №26(258) 07.07.2008

дневник наблюдений

золотые слова → с06

кто кого → с07

три вопроса → с08

продолжение следует → с10

пять примеров → с11



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

Когда государство само повезет российское зерно на экспорт, частных трейдеров ждут голодные времена

Тяжелые времена наступают для частных экспортеров зерна. Государство собирается монополизировать их рынок, чтобы сдержать зерновую инфляцию в стране. ТЕКСТ: татьяна комарова

Монопольное зерно

В России будет создана госкомпания, которой прочат статус крупнейшего экспортера отечественного зерна. Идея принадлежит Минсельхозу, и правительство ее уже одобрило. На баланс корпорации в августе 2008 года будут переведены акции 28 агропромышленных компаний, в которых есть государственные пакеты. Свяжет эти прежде разрозненные колосья ОАО «Агентство по регулированию продовольственного рынка» (АПР).

Как нетрудно догадаться по названию, раньше госорганизация, которая станет ядром корпорации, занималась регулированием цен на зерно внутри страны. Когда требовалось поддерживать их на высоком уровне, например в пору осеннего урожая, АПР закупало зерно у производителей дороже, чем в среднем по отрасли. «Голодной» весной, чтобы не допустить эскалации цен, АПР, напротив, по дешевке выбрасывало на рынок часть своих запасов. Деятельность эта государству мало того что обходилась недешево (например, в 2008 году на зерновые интервенции оно пустит около 35 млрд руб.), так еще и, как оказалось, была не слишком эффективна.

В правительстве надеются, что новая структура будет успешнее, чем прежнее АПР. С этим согласен и аналитик УК «Финам менеджмент» Максим Клягин: «Обновленное АПР сможет весьма эффективно влиять на ценообразование внутри страны». Каким образом? За счет консолидации агропромышленных активов, а главное, благодаря выходу на экспортный рынок.

Здесь все с точностью до наоборот, и мировой продовольственный кризис только в помощь. По оценкам того же Минсельхоза, экспорт

в три раза рентабельнее, чем продажи на внутреннем рынке. «В условиях опережающих темпов роста цен на продовольствие Россия с явным удовольствием разыгрывает зерновую карту», — уверен Андрей Подойницын, генеральный директор УК «ОФГ Инвест». Минсельхоз и не скрывает своих амбиций: к 2011 году на долю нового ОАО должно приходиться 40–50% от общего объема экспорта зерна из России. Это до 15 млн тонн зерна, или около \$4,5–5,5 млрд.

Сейчас, по данным Института конъюнктуры аграрного рынка, 60% экспорта российского зерна контролируют шесть частных компаний: «Международная зерновая компания» (МЗК, российская «дочка» Glencore), «Агрика», «Росинтерагросервис», «Югтранзитсервис», «Юг Руси» и «Астон». После появления нового игрока они явно будут вынуждены потесниться. Еще хуже придется трейдерам второго эшелона, которым окажется не по силам выдерживать ценовую конкуренцию с крупным игроком.

Кроме чисто рыночных методов у молодой компании наверняка будут и иные способы давления на конкурентов. Самый безобидный — управление перевалочным терминалом Новороссийского комбината хлебопродукции. Его ежегодная пропускная способность достигает 4 млн тонн зерна (треть нынешнего экспорта), и он входит в состав тех самых 28 агропромышленных активов. Более изощренный метод — избирательное введение квот или заградительных пошлин на экспорт зерна. По мнению экспертов, такой вариант развития событий тоже возможен.

«После долгих лет стагнации в зерновой сектор РФ в прошлом году наконец-то пришли серьезные и необходимые для развития частные инвестиции», — замечает Алексей Павлов, заместитель аналитического департамента компании «Арбат капитал». — Не дать им возможности окрепнуть и твердо встать на ноги при благоприятной ценовой конъюнктуре будет неправильно». Похоже, государство тоже понимает (или делает вид, будто понимает), что это неправильно. По крайней мере, Минсельхоз допускает, что впоследствии до 75% акций трейдера-монополиста могут быть переданы частным компаниям. По информации газеты «Коммерсантъ», с некоторыми крупными игроками рынка это предложение даже обсуждалось. На каких условиях, неизвестно. Однако ясно, у кого снопы толще и силы больше. □

с05

золотые слова

Дмитрий Панкин,
заместитель
министра
финансов РФ
→

”

Мы обсуждали изменения, которые дадут больше возможностей для участия западных банков в оказании консультационных услуг в размещении средств фонда”

Швейцарский банк UBS может проконсультировать Россию по поводу того, как распорядиться \$32,85 млрд фонда национального благосостояния. Работенка для UBS весьма кстати: на мировом кризисе он потерял \$38 млрд, а его американское подразделение уличили в сокрытии налогов на сумму \$20 млрд. Якобы сотрудники UBS даже вывозили бриллианты в тубиках от зубной пасты.

Владимир Потанин,
владелец
компании
«Интеррос»
→

”

Это нелегкое, непростое и исключительное решение, которого мы хотели бы избежать”

Именно «Интеррос», по данным газеты «Коммерсантъ», инициировал отставку Дениса Морозова, нынешнего генерального директора ГМК «Норникель». Считалось, что тот устраивает обоим основным акционеров компании — и «Интеррос», и «Русал». Как раз это качество и могло сыграть против Морозова теперь, когда Потанин получил перевес в совете директоров «Норникеля».



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

«Влюбленность» Рустама Тарико в итальянского управляющего была недолгой

Рустам Тарико разочаровался в очередном топ-менеджере. Итальянец Карло Радикати покинул кресло гендиректора компании «Русский стандарт водка», просидев в нем чуть больше года. ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Развод по-итальянски

«Карло зарекомендовал себя как хороший организатор и настоящий профессионал в управлении премиальными брендами, — комментировал Рустам Тарико назначение итальянца в апреле 2007 года. — Мы долго работали вместе».

Радикати работал бок о бок с Тарико и вправду долго, так что даже успел перейти ему дорогу. Изначально создатель «Русского стандарта» владел правами на эксклюзивную дистрибуцию вермута Martini в России. Но в 2002 году владелец марки — Bacardi-Martini Group — решил самостоятельно заняться продажами и разорвал контракт с «Русским стандартом». Продавать Martini в России стал не кто иной, как Радикати. Поэтому когда спустя пять лет Тарико забрал у Bacardi-Martini топ-менеджера, на рынке поговаривали, что он убил сразу двух зайцев: получил хорошего профессионала и отомстил за потерю ключевой марки.

Бывший коллега Радикати по Bacardi-Martini, а ныне гендиректор девелоперской компании «Евразия кантри формат» Андрей Осипов называет его сильнейшим стратегом, который «всегда тонко чувствовал алкогольный рынок». Впрочем, есть и обратное мнение. «Карло нельзя назвать сильным управленцем, ему нужен кто-то, кто возьмет ответственность на себя», — поделился своей точкой зрения с **СФ** один из экспертов на условиях анонимности.

Генеральный директор «Кристалл-Лефортово» Виктор Алексеев полагает, что Радикати просто не смог выйти на те показатели, которых требовал от него Тарико. В частности, одной из ключевых задач топ-менеджера было удержать 60% премиального сегмента водочного рынка. Однако, по данным «Бизнес Аналитики», доля бренда «Русский стандарт» в суперпремиальном сегменте рынка водки (дороже 320 руб. за 0,5 л) в январе-феврале 2008 года составляла 31,7% в стоимостном выражении, марки Imperia — 3,3%. Этого более чем достаточно, чтобы Тарико отказался от услуг «настоящего профессионала». Тем более бизнесмен славится ревностным отношением к управлению компанией, и пускать в расход экспатов ему не впервой. Например, в марте 2001-го, всего после полугода работы, с поста гендиректора «Рус Инк» (дистрибутор в составе алкогольного бизнеса «Русского стандарта») ушел датчанин Ян Анкерсен. «Тарико быстро влюбляется, очаровывается людьми. Видимо, пока он не может найти то, что ему нужно. Но Абрамович тоже уволил несколько тренеров „Челси“, — философски замечает Станислав Кауфман, вице-президент по маркетингу компании «Винэксим». □

КТО КОГО

Избирательная нагрузка

Чиновники готовятся отменить пошлины на ввоз малых самолетов и ряда комплектующих. Впрочем, лавируя между интересами авиаперевозчиков и авиастроителей, они поддерживают скорее вторых. **текст: полина русяева**

15–16 июля правительство РФ рассмотрит вопрос об упразднении импортных таможенных пошлин на самолеты вместимостью до 19 пассажиров и на определенные комплектующие для самолетов любых типов (сейчас надзирающие за границей чиновники взимают около 20% стоимости ввозимой техники). Причем авиаторы считают вопрос решенным. В феврале подобное послабление было сделано для лайнеров, в салоне которых свыше 300 кресел. На очереди проект по снятию пошлин на самолеты менее чем с 50 посадочными местами.

Активность властей объяснима. В авиации назрел кризис, который, по словам главы Минтранса РФ Игоря Левитина, «стал угрожать национальной безопасности России»: из 5 тыс. эксплуатируемых в стране самолетов половина годится разве что на запчасти. Нынешние меры отечественным авиакомпаниям, конечно, на руку. Как говорит финансовый директор «Скай экспресса» Равиль Насыбуллов, его фирма, располагая парком из девяти «Боингов», платит таможене около \$400 тыс.

в год за импорт запчастей при общем обороте \$58 млн. Тем не менее отмена заградительных пошлин в таком объеме вряд ли серьезно изменит положение перевозчиков. Самолеты более чем с 300 местами, равно как и поднимающие до 19 пассажиров, отнюдь не самые ходовые. Вторые, например, используются лишь в бизнес-авиации и на региональных рейсах. Но услугами делового воздушного сообщения пользуется сегодня не более 5% населения, а региональные авиаперевозки лишь начинают возрождаться (см. материал на стр. 30). Наиболее востребованы у перевозчиков среднемагистральные самолеты на 100–200 мест. В авиакомпании S7 они занимают 75% парка. У «Аэрофлота» — около 60%. При том что более 20 бортов и в той и в другой компании — это ветеран Ту-154, который в 2010–2012 годах вообще будет выведен из эксплуатации. Рассчитывать на таможенные поблажки для таких воздушных судов авиакомпаниям пока не приходится. Ведь чиновники ревностно блюдут интересы Объединенной авиастроительной корпорации, предприятия которой занимаются разработкой самолетов MC-21 и Sukhoi SuperJet 100. Однако MC-21 готовятся ввести в строй лишь к 2012 году. Да и выпуск SSJ 100 откладывается: как предполагалось, первые самолеты должны были поступить в распоряжение авиакомпаний в ноябре текущего года. А судя по сегодняшней информации, сдадут их в лучшем случае в начале 2009-го. □

Крупный российский фармдистрибутор «Протек» снова продает себя. Денег компания на сей раз хочет больше, а оснований для этого все меньше.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Таблетка от жадности

«„Протек“ готовит сделку с одним из крупнейших европейских фармхолдингов и потому старается быть тише воды, ниже травы», — пишет в отчете о долговом рынке аналитик Банка Москвы Анастасия Михарская. На прошлой неделе на встрече с аналитиками финансовый директор «Протека» Тимофей Прокопов намекнул, что компания ведет серьезные переговоры, а информация о сделке может появиться через две-четыре недели. Хотя позже сказал **СФ**, что предметного разговора с портфельными или профильными инвесторами нет.

Такое ощущение, что, обжегшись на молоке, топ-менеджер «Протека» дует на воду. В октябре прошлого года компания анонсировала, что ее контрольный пакет готовится купить один из крупнейших европейских фармдистрибуторов — немецкий Celesio AG. Сделка оценивалась в \$1–1,2 млрд. Однако уже в середине декабря Celesio от покупки отказался, испугавшись слухов о национализации российской фармотрасли.

Теперь, говорит аналитик МДМ-банка Ольга Николаева со ссылкой на Прокопова, Celesio не против возобновить отношения с фармдистрибутором. Но на сей раз в отказ пошел «Протек», считающий, что с начала перегово-

ров его стоимость возросла.

На чем держится уверенность «Протека», не очень ясно: его выручка за 2007 год снизилась до 63,3 млрд руб. против 63,7 млрд в 2006 году, а мультипликатор долг / EBITDA подскочил с 2,8 до 4,8. Кроме того, по данным DSM Group, в 2007 году фирма уступила лидерство на рынке фармдистрибуции компании «СИА интернейшнл», доля которой составила 24% против 21% у «Протека». Показательно, что финансовые результаты за 2007 год «Протек» полностью так и не обнародовал.

Несмотря на репутацию одной из самых закрытых на рынке, компания вряд ли будет испытывать дефицит покупателей. Так, гендиректор DSM Group Александр Кузин отмечает как потенциальных инвесторов немецкую Phoenix и британскую Alliance Boots. «Не исключены и сюрпризы: возможно, крупные американские игроки, пока не представленные в России, сделают ход конем», — предполагает гендиректор ЦМИ «Фармэксперт» Николай Демидов. В числе претендентов он называет McKesson, дистрибутором которого, в частности, является «Протек». □



После расстроившейся сделки с Celesio топ-менеджеры «Протека» предпочитают перестраховаться

с07

три вопроса

Бывший генеральный директор алкогольной группы «Регата» (Ростов-на-Дону) Алексей Колесников рассказал «Секрету фирмы», почему он покинул компанию.



«Секрет фирмы»: Чем вызвана ваша отставка?

Алексей Колесников: У меня закончился пятилетний контракт с группой, и по обоюдному желанию меня и акционеров было решено его не продлевать. О чем мы сразу же и объявили во избежание возникновения всяких дурацких слухов и домыслов.

СФ: После вашего ухода компанию возглавил директор департамента регионального развития Владимир Ковалев. Значит ли это, что собственники ожидают более активного развития?

АК: Мы очень много сделали в 2007–2008 годах, и сейчас главная задача — зафиксировать достигнутый результат или хотя бы его не снизить. Впрочем, надеюсь, компания будет расти и дальше, и по итогам 2008 года ожидаемый рост объемов продаж составит 40%. В 2007-м было чуть меньше.

СФ: Чем займетесь вы сами?

АК: Пока я буду отдыхать, так как устал мотаться туда-сюда. Ведь я же москвич, поэтому вернусь домой и буду жить спокойной жизнью — хотя бы первое время.



Вскоре брендовый ряд General Motors может заметно потускнеть

Крупнейший американский автоконцерн General Motors (GM) собирается устроить распродажу большинства своих брендов, чтобы избежать банкротства. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Брендовая идея

Рыночная стоимость автогиганта General Motors стала сравнимой со стоимостью АвтоВАЗа. Пару недель назад акции GM за день упали в цене на 15,1%, и достигли минимального уровня за прошедшие полвека. Это случилось после заявления Merrill Lynch о том, что автоконцерн может столкнуться с угрозой банкротства. По итогам 2007 года при выручке \$181 млрд чистый убыток компании составил \$38,7 млрд. Сейчас у GM есть \$24 млрд наличности, но деньги эти могут разойтись очень быстро — концерн тратит около \$3 млрд в квартал. Как считает аналитик Merrill Lynch Джон Мерфи, чтобы поправить дела, GM придется привлечь еще \$15 млрд.

Помимо уже традиционного для GM сокращения штата в компании нашли новый способ решения проблем. По данным Wall Street Journal, в начале августа совет директоров GM может одобрить программу сокращения числа брендов, при продаже которых можно выручить необходимые средства. Решение о продаже Hummer уже принято. Из оставшихся же семи брендов GM может сохранить за собой только Chevrolet и Cadillac, которые корпорация считает основным бизнесом.

Доля Chevrolet на основном для GM американском рынке в первом полугодии 2008 года составила 12,9%, и это самый популярный бренд GM. Доля Cadillac составляет всего лишь 1,2%, но оставят его потому, что это единственная автомобильная марка, чьи продажи на американском рынке возросли. Спрос на Buick, Saturn и Saab в США падает несмотря на новые модели, на разработку которых компания потратила миллиарды долларов.

Сильный удар по бизнесу GM нанес рекордный рост цен на топливо и последовавшее за ним падение стоимости внедорожников. В ответ на это GM уделила повышенное внимание демократичным и экономичным машинам. В результате по итогам первого полугодия 2008-го, как объявил недавно президент GM Europe Карл-Питер Форстер, продажи GM в Европе выросли на 24%, а конкретно в России и вовсе на 60%. Впрочем, европейские продажи GM не составляют и четверти от общих. Поправить же дела за счет американского рынка в ближайшей перспективе не представляется возможным. По данным New York Times, в 2008 году в США будет продано не более 15 млн новых автомобилей. Это худший показатель более чем за десять лет. □

Российский аниматор «Мельница» собирается открыть собственную производственную студию. Это прецедент в новейшей истории российской мультипликации. ТЕКСТ: ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА

Стройка на «Мельнице»

«Если студия успешная, у нее в портфеле есть два-три отличных сценария и она уверена в том, что способна их реализовать, тогда нужно заниматься деньгами и начинать строительство», — полагает Александр Боярский, директор студии анимационного кино «Мельница». Недавно она получила от властей Санкт-Петербурга участок площадью 0,9 га и намерена возвести на нем здание, в котором разместятся студии мультипликации и звукозаписи.

В портфеле у «Мельницы» два полнометражных мультфильма («Василиса и Серый Волк» и «Про Федота-стрельца, удалого молодца») и мультсериал «Лунтик и его друзья». Сценарии, должно быть, интересные. По крайней мере, соинвестором «Федота-стрельца», бюд-

жет которого оценивается в \$2–2,5 млн, стал «Первый канал». Приключения Лунтика и компании студия выпускает совместно с телеканалом «Россия». А главное, на ее счету трилогия о русских былинных героях, причем «Илья Муромец и Соловей-разбойник» собрал в российском прокате \$10 млн — рекорд для отечественного аниматора.

Пока художники «Мельницы» трудятся в арендованных помещениях «Леннаучфильма». По завершении строительства компания рассчитывает расширить штат и начать работать сразу над пятью проектами.

«Российская анимация сейчас достаточно дикий рынок. Появление полноценной мультипликационной студии говорит о том, что этот рынок потихоньку стабилизируется», — заключает Сергей Шестаков, первый заместитель

генерального директора ГК «Централ партнершип». Но стабильность — удовольствие не дешевое. По оценкам Сергея Сельянова, продюсера кинокомпании СТВ, которая контролирует «Мельницу», создание студии обойдется не меньше чем в \$5 млн. Оборот «Мельницы» участники рынка оценивают в \$10 млн, строительство, очевидно, будет вестись на заемные деньги. Кто выступит инвестором, в компании не раскрывают. Но даже несмотря на все регалии «Мельницы», с возвратом средств у нее могут возникнуть проблемы. Самый успешный российский мультсериал «Смешарики» окупился только на четвертом году после запуска на телевидении. А ту же трилогию о богатырях на 40% безвозмездно оплатило Министерство культуры. Не всякий инвестор может позволить себе подобную щедрость. □

Освоив премиальный сегмент на автомобильном рынке, группа компаний «Рольф» решила выйти и в суперпремиум, но неожиданным способом — продавая яхты. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Выше только яхты

Автодилер «Рольф» открывает новое подразделение «Рольф марины», которое получит статус эксклюзивного дистрибутора немецкой компании Mazarin Yachts AG в России. Первой яхтой, которую «Рольф» собирается продать, станет Mazarin 72 Sport Fly. В дальнейшем автодилер станет торговать всей линейкой Mazarin.

За торговлю яхтами «Рольф» взялся позднее, чем можно было бы. Еще два года назад этот рынок удваивался каждый сезон. Впрочем, его нынешняя динамика тоже впечатляет — сейчас он ежегодно растет на 30–40%. Дело не только в желании крупнейшего в России автодилера выйти на новый рынок, но и пополнить свой портфель суперпремиальными продуктами.

Компания начинала с демократичной автомобильной марки Mitsubishi, и лишь последние несколько лет освоила премиальный сегмент — марки Audi, Mercedes и Land Rover. Ло-

гика дилерских компаний, развивающих множество автомобильных марок, состоит в том, чтобы клиенты через определенный период времени возвращались к ним, покупая марку подороже. Автомобилей, на которые можно было пересадить прежних владельцев Audi, Mercedes и Land Rover, у «Рольфа» не было и, откровенно говоря, не предвиделось.

В России эксклюзивные права на продажу всех известных люксовых марок автомобилей уже разобраны. Mercury продает машины марок Bentley, Ferrari, Maserati и Lamborghini. Дистрибуцией AC Cobra занимается группа компаний Armand. Автомобили Rolls-Royce в России эксклюзивно продает Musa Motors, машины Lotus — автодилер ABEC.

Чтобы добраться до элитной аудитории, у «Рольфа» попросту не было иного пути, кроме как заняться яхтами. Тем более перед глазами у него был и обратный пример: в 2007 году контракт на дистрибуцию Aston Martin получил крупнейший в России продавец яхт Burevestnik Group. □



Для «Рольфа» единственный способ догнать элитную публику — заняться дистрибуцией яхт

«Всего за два года „Полаир“, производитель холодильного оборудования для торговли и общепита, из „живого трупа“ превратился в одного из лидеров рынка»

СФ №04/2008, стр. 48–53



Фонд Russian Retail Growth Fund (RRGF) купил 30-процентный пакет акций производителя холодильного оборудования для ресторанов и магазинов компании «Полаир». Покупка обошлась недешево, но актив того стоил.

ТЕКСТ: юлиана петрова

30% холода

Еще в январе этого года прежний директор «Полаира» **Константин Акимов** (ныне заместитель генерального директора компании «Базовый элемент») рассказал **СФ** о начавшихся переговорах с Renova Capital Advisors, управляющей компанией фонда прямых инвестиций RRGF. О завершении этой сделки было объявлено на прошлой неделе.

Условия сделки не разглашаются, но, если верить словам Акимова полугодичной давности, покупатели оценили всю компанию примерно в 10 EBITDA за 2008 год. По расчетам **СФ**, в целом «Полаир» стоит \$140 млн, а 30-процентный пакет — примерно \$42 млн.

Фонд заплатил весьма щедрую цену, если сравнивать с публичными компаниями машиностроительного сектора, торгующимися со средним мультипликатором 8 EBITDA за 2008 год. С другой стороны, для RRGF, вкладывающего деньги в отрасли, обслуживающие потребительский спрос (прежде всего в услуги и розничную торговлю), сделка вполне логична. Рынок коммерческого холодильного оборудования, по итогам прошлого года оценивающийся в \$400 млн, растет в среднем на 20% в год. Это даже лучше динамики развития базовых отраслей — розничной торговли и общепита.

Кроме того, за свои деньги фонд получил фактически готовый актив, не нуждающийся в оптимизации. Завод «Совиталпродмаш» (производственная база «Полаира», находящаяся в Волжске, Республика Марий Эл) полностью роботизирован и приведен в порядок стараниями Константина Акимова, которому за два года удалось вывести компанию из кризиса. И даже недавний уход Акимова из компании, как уверяет управляющий ди-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В 2004 году завод «Совиталпродмаш» компании «Полаир», построенный в 1991 году, находился на грани банкротства. Возрождение «Полаира» началось с приходом в компанию нового генерального директора Константина Акимова, успешно внедрившего на заводе управленческую концепцию Theory of Constraints (TOC). С 2005 по 2007 год выпуск холодильных шкафов увеличился вчетверо (до 60 тыс. штук в год), выручка — с \$20 млн до \$50 млн; одновременно запасы снизились примерно в пять раз, срок поставок сократился с двух месяцев до одной недели. Сегодня «Полаир» занимает 40% российского рынка закрытых холодильных шкафов и 32% рынка холодильных камер.



Олег Царьков считает, что в России «Полаиру» покупать некого и нужно двигаться за границу

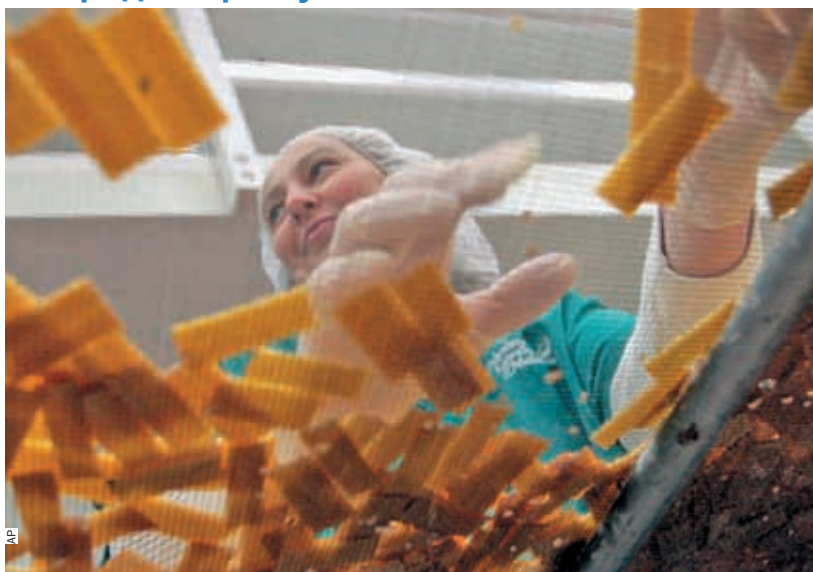
ректор SC Advisors (ранее Renova Capital Advisors) **Олег Царьков**, ничего не меняет: санация завода уже завершена, предприятие не нуждается в капитальных затратах. Задача **Станислава Саркисяна**, преемника Акимова на посту генерального директора ОАО «Полаир», лишь поддерживать существующее благополучное положение дел на предприятии.

Сложнее дело обстоит с тем, что находится за пределами завода. Из-за недостаточного количества заказов производственные мощности «Полаира» загружены сегодня в зависимости от вида продукции всего на 5–45%. То есть завод в принципе может продавать холодильных агрегатов не на \$90 млн, как сейчас, а на \$300 млн. Без

значительного роста производства не удастся вывести «Полаир» на 20-процентную норму рентабельности, на которую рассчитывают управляющие фонда. Поэтому все инвестиции мажоритарий завода **Алексей Ковальчук** вместе со свежеспеченным миноритарием планируют направить на географическую экспансию и покупку конкурентов, у которых есть большой портфель заказов. «Правда, в России покупать особо некого», — констатирует Олег Царьков. Решили двигаться в СНГ, Европу и Азию. В частности, в ближайшее время «Полаир» рассчитывает завершить международную сертификацию продукции, без которой поставки холодильного оборудования в страны Евросоюза невозможны. **СФ**

Когда вредные продукты наделяют полезными свойствами

Товарам, потребление которых идет вразрез с принципами здорового образа жизни, производители добавляют полезных свойств. Не факт, что продукция становится лучше. Но продажи растут.



№ 1 11 врагов жира Американская компания World Gourmet Marketing выпустила чипсы Grain Crisps, в которых нет холестерина и трансжиров, зато есть восемь видов злаков и три вида семян. Как уверяет производитель, эти ингредиенты полностью обеспечивают организм витаминами, белками и пищевой клетчаткой. Кроме того, благодаря технологии *porreed* (использованию при обработке горячего воздуха) чипсы обещают стать «здоровой альтернативой жареным продуктам». Совсем скоро у World Gourmet Marketing могут появиться последователи. Ученые из Университета Брандайза придумали, как делать чипсы без холестерина. Он впитывается без ущерба для вкуса продукта, если во фритюр добавить растительный ингредиент — фитостерол. Правда, это увеличивает себестоимость продукции на 5–10%. А удастся ли новаторам приучить потребителей к идее, что чипсы — полезная еда, большой вопрос. □

№ 2 Витамин-газ. Coca-Cola и PepsiCo в 2007 году объявили, что выпустят в США витаминные газировки — Diet Coke Plus и Tava соответственно. Продукты были выведены на рынок, когда потребление традиционных напитков падало. Так, по информации Beverage Digest, у Coca-Cola продажи за первые 11 месяцев 2006 года в американских супермаркетах снизились на 4,2%, у Pepsi — на 6,2%. Покупатели стали больше пить холодный чай и соки. Очевидно, эксперимент оказался удачным. По крайней мере, в июне 2008-го уже японское подразделение Coca-Cola заявило о выпуске Coca-Cola Diet Coke Plus, полулитровая бутылка которой содержит 81% суточной нормы витамина С. □

№ 3 Тяжелая заправка. Пять лет назад в меню ресторанов McDonald's были введены салаты. Таким образом компания пыталась преодолеть кризис 2002 года, когда она впервые понесла убытки: многие люди стали отказываться от фастфуда как от вредной пищи. Уже по итогам 2004 года чистая прибыль ресторанной сети составила \$2,3 млрд, и салаты сыграли не последнюю роль в улучшении финансовых показателей компании. Не беда, что, как оказалось впоследствии, новая еда еще калорийнее, чем гамбургеры: заправки для салатов McDonald's содержат большое количество жиров. □

№ 4 Глицин не помог. А вот ирбитской компании «Востокалко» доказать полезные качества водки не удалось. В 2002 году она выпустила водку «Каменск-Уральская праздничная» ко дню 300-летия упомянутого в названии города. В компании уверяли, что в состав алкогольного напитка входит глицин, который не только устраняет похмельный синдром, но и способствует повышению жизненного тонуса и улучшению общего состояния пьющего. Однако локомотивом «полезная» водка не стала, а в мае 2007 года арбитражный суд Свердловской области и вовсе признал «Востокалко» банкротом. □

№ 5 Безвредный дым. Philip Morris оплатил исследования ученых Рамси Льюиса и Ральфа Дьюи из Университета Северной Каролины, вырастивших в 2008 году генно-модифицированный табак с пониженным содержанием канцерогенов норникотина и нитрозамина. Пока компания не объявила о своих планах по выпуску безвредных сигарет из-за боязни репрессий. В 2003 году американский федеральный суд штата Иллинойс уже оштрафовал Philip Morris на \$10 млрд, запретив ему называть сигареты «легкими», причем не только на территории США, но и в других странах мира. □





частная практика

ЭКСПАНСИЯ

амбиции → c18

ПОСЛЕ ПОКУПКИ АБСОЛЮТ-БАНКА БЕЛЬГИЙСКОЙ КВС ПРОШЕЛ РОВНО ГОД. НОВЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ МЯГКО СТЕЛЕТ, ДА ЖЕСТКО СПАТЬ: ВРОДЕ БЫ НИ НА ЧЕМ НЕ НАСТАИВАЕТ, НО ЖДЕТ ОЧЕНЬ МНОГОГО.

Блицкриг по-бельгийски

текст:

сергей кашин

Отечественный финансовый мир в апреле 2007 года был взбудоражен — ценник на российские банки впервые перешагнул отметку \$1 млрд. Бельгийская банковская группа КВС объявила о приобретении Абсолют-банка у **Александра Светакова, Глеба Галина и Андрея Косолапова**.

Как оказалось, это была последняя подобная удача владельцев российских банков. Сделка вызвала волну разговоров об интересе стратегических инвесторов к отечественному банковскому сектору, но финансовый кризис грубо их оборвал.

За прошедший год состоялась только одна покупка — Экспобанк в марте этого года был удачно продан британскому Barclays, но за более «скромные» \$745 млн.

Выясняется, что удивлен был не только рынок, но и сами продавцы. Дело в том, что на фоне других соискателей — из Великобритании и Франции — бельгийский банк не выглядел фаворитом. Как рассказывает бывший начальник стратегической службы Абсолют-банка **Георгий Донченко**, знакомый с ходом переговоров, с января 2007 года, когда для потенциальных покупателей был создан data-room, почти до самого заключения сделки гости из Бенилюкса вели себя гораздо пассивнее конкурентов, не пытаясь агрессивно продавливать продавцов по цене, выискивая огрехи. У участ-

ников переговоров с российской стороны складывалось ощущение, что КВС пришел лишь провести разведку боем, прицениться к нашему банковскому рынку. Поэтому их финальное и самое высокое предложение стало неожиданностью.

Брюссельская капуста

АББРЕВИАТУРА КВС мало что говорила большинству россиян — впрочем, как и названия большинства европейских банков. Эта крупная банковско-страховая группа родом из Бельгии входит, однако, в европейский топ-20. Даже после значительного — приблизительно на треть, до 23,3 млрд евро — падения капитализации в 2008 году (подавляющее число европейских игроков коснулась та же проблема) группа все равно стоит в 30 больше, чем она заплатила за свое российское приобретение. Справедливости ради нужно сказать, что пика капитализации КВС достигла как раз вслед за информацией о покупке в России.

c13



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

ПОСЛЕ ПРОДАЖИ АБСОЛЮТ-БАНКА бельгийской банковской группе КВС владельцы группы «Абсолют» сосредоточились на девелоперском бизнесе (на момент сделки его стоимость в разы превышала стоимость банка).

Что касается Абсолют-банка, самые сильные позиции у него исторически сложились на рынке ипотечного кредитования, торгового финансирования корпоративных клиентов и автокредитования.

С момента его покупки и до конца 2007 года резко выросло количество офисов банка — с 38 до 72. Банк присутствует в 24 регионах. Достижение доли в каждом регионе не менее 7,5% по ипотеке и автокредитам — такая задача поставлена бельгийским акционером перед филиалами. Основное внимание будет сосредоточено на городах с числом жителей более 500 тыс. человек.

Клиентами банка являются 150 тыс. физических лиц и 17 тыс. компаний, большая часть которых работают в ритейле, недвижимости и на автомобильном рынке. Большинство продуктов разрабатывается в расчете на клиента с ежемесячным доходом выше \$500 на члена семьи.

Одновременно с выходом в Россию КВС сделала покупки на сербском, болгарском и румынском рынках. И это уже второй рывок в Восточную Европу. Первый компания совершила ровно 10 лет назад, в 1998 году, когда чисто бельгийский КВС стал международным, потратившись на чешский банк CSOB. Почти сразу же бельгийцы вышли на польский и венгерский финансовые рынки. К слову: в Чехии и Венгрии КВС сейчас входит в тройку лидеров.

Но это сейчас, а поначалу бельгийцы намучались — особенно с первым, чешским, приобретением. CSOB был государственным банком и на притирку двух серьезно различающихся подходов к бизнесу ушло несколько лет. Но **Николая Сидорова**, председателя правления Абсолют-банка, это обстоятельство только радует. Как говорится, за одного битого двух небитых дают. Точнее, битый в два раза осторожнее берет.

Бельгийцы, набившие шишек в Восточной Европе, купив банк, вовсе не собирались брать быка за рога. Не настаивают они, например, на смене названия. В Абсолют-банке после некоторых размышлений решили оставить прежнее. Как утверждает Николай Сидоров, наталкиваясь на иностранное имя, россияне инстинктивно ожидают некоторого формализма и нежелания терпеливо объяснять непонятные моменты. Пробелов же в финансовых знаниях у наших граждан, пожалуй, больше, чем самих знаний. Поэтому в Абсолют-банке предпочитают называть себя российским банком с иностран-

Николай Сидорова, председателя правления Абсолют-банка, ждет долгая дорога

ными акционерами. Николай Сидоров гордится также тем, что подготовленная российскими менеджерами стратегия развития практически без корректировок была принята новыми владельцами.

Банковские этапы

К МОМЕНТУ ПРОДАЖИ у Абсолют-банка уже была за плечами 14-летняя история — и собственные взгляды на стратегию.

Как вспоминает **Олег Капитонов** (Николай Сидоров долгое время был его правой рукой), в течение 12 лет возглавлявший Абсолют-банк, а ныне — владелец и руководитель K&S Capital Management, с одним из совладельцев компании «Абсолют» Глебом Галиным его, вчерашнего студента, познакомил сокурсник. Поначалу речь шла об открытии филиала ВА-банка, в котором «Абсолюту» — компании, импортировавшей бытовую технику и электронику, принадлежала треть акций. Но Капитонову удалось убедить владельцев «Абсолюта» зарегистрировать независимый банк.

Первые два года от банка не было большого прокала — отсутствовала валютная ли-

цензия. Для компании, основной операцией которой считался импорт, он был почти бесполезен. Но лицензию получили в сентябре 1995 года. На банковском рынке тогда свирепствовал первый серьезный кризис межбанковских платежей. Компания «Абсолют», столкнувшись с проблемами в других банках, перевела счета в свое детище.

Кризис 1998 года стал следующим толчком к развитию. Олег Капитонов говорит, что был уверен в девальвации рубля — хоть и не столь радикальной — и «перекладывался» из ГКО в «вэбówki». «В ценные бумаги мы не заигрались», — констатирует Капитонов. Осенью 1998 года банк устоял — и это означало массовый приток новых клиентов. Среди них появились и компании, занимающиеся недвижимостью (кстати, недвижимость впоследствии стала основным бизнесом группы «Абсолют»). Для возродившегося жилищного строительства банк предоставлял кредитование под инвестиционные контракты. Тогда же был сильно укреплен блок торгового финансирования — обслуживание внешнеторговых операций.

НОВАЯ

Абсолют-банк:

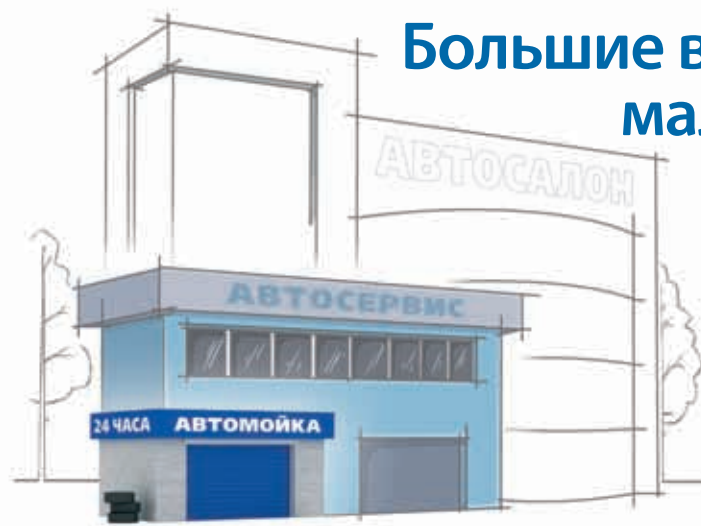
- не форсировал развитие сети продаж, концентрируясь на разработке качественных и низкорискованных кредитных продуктов;
- получив доступ к недорогим ресурсам КВС, может расширить свою долю на рынке кредитования малого и среднего бизнеса;
- резко увеличив в ближайшие два года количество городов присутствия, собирается расти быстрее рынка.

РЫНОК

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ подъем российского банковского сектора продолжится. Рост активов банков, по прогнозам, будет на уровне 25–35% в год. Объемы кредитов, выданных юрлицам, будут увеличиваться на 40% в год, а доля активов банков в ВВП к 2010 году достигнет 80% (против нынешних 40%).

От ипотеки ожидают роста почти в пять раз за ближайшие три года (доля ипотечных кредитов должна достичь около 6% ВВП). Позитивную динамику сохранит и рынок автокредитования.

ОАО АКБ «РОСБАНК». На правах рекламы.



Большие возможности малого бизнеса



Кредиты малому и среднему бизнесу



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Центральный офис банка сделан на совесть, ведь девелопмент для прежних владельцев «Абсолюта» был вторым основным бизнесом

В 2003 году Абсолют-банк начал сотрудничество с ЕБРР. Правда, пакет акций в итоге был продан IFC. В 2004-м было решено развивать розницу. Банк изначально делал ставку на обслуживание достаточно обеспеченного клиента. Исторически так сложилось, говорит Капитонов, что большинство первых «физиков» были руководителями компаний-клиентов.

Броситься в массовые виды кредитования в банке не были готовы психологически. Поэтому Абсолют-банк двинулся в низкорискованное кредитование с обес-

печением — ипотеку (тут, конечно, сыграли свою роль связи со стройкомплексом) и автокредитование. Осторожный подход к ритейлу со ставкой на отработку технологии и предложение для узкого круга «своих» клиентов так и остался абсолют-овским знаком — это касалось и предложения по кредитным картам и многих других услуг.

Готовность номер один
ПОСЛЕ ПОЯВЛЕНИЯ IFC в числе акционеров и рождения обширных планов разви-

тия приход стратега был делом времени. К 2007 году банк был фактически к нему готов. Подарком от IFC стало налаживание корпоративного управления — большой плюс для любого иностранного инвестора. Была не то чтобы очень разветвленная, но все-таки заметная «сетка». Помимо Москвы подразделения банка открылись в Петербурге, Уфе, Омске, Казани — всего 38 точек, правда, многие из них еще только раскручивались.

После того как KBC обнародовала некоторые финансовые показатели Абсолют-банка, выяснилось, что неспешное расширение и ориентация на обеспеченного клиента принесли свои плоды. Соотношение расходов и доходов (cost/income ratio, C/I), неизбежно растущее у занятых экспансией банков, и доля просроченных кредитов были не только значительно ниже среднероссийского уровня, но и лучше, чем в большинстве восточноевропейских подразделений KBC. Сегодня, правда, в связи с ускоренным ростом банка в регионах C/I сильно возрос — с 42% до 62%. К 2010 году его планируется снизить до 55% — этот уровень можно назвать средне-европейским. «Плохие долги» составляли меньше 1% от общей массы выданных кредитов, хотя и 2% считаются по практикуемому Абсолют-банком видам кредитования вполне приемлемым уровнем.

Когда продавец и покупатель ударили по рукам, сделка закрывалась еще три месяца. Переход контроля над банком к новому акционеру в изложении менеджеров Абсолют-банка выглядит почти идиллически.

Еще до закрытия сделки начались встречи менеджмента. Как рассказывает Георгий Донченко, выглядели они как сессии вопросов и ответов, во время которых бельгийцы рассказывали, чего они ждут от российского подразделения, как будет проходить совместная работа, о системе финансового планирования и контроля, принятой в KBC. Никаких указаний до закрытия сделки бельгийцы не давали.

Но потом на некоторые ключевые позиции (риск-менеджмент, финансовый контроллинг, кредитные процедуры) были посажены специалисты материнского банка. Сейчас варягов двое. Команда российских менеджеров встраивается в систему подготовки и согласования планов. Так, по словам Георгия Донченко, материнский банк контролирует ситуацию, оценивая достижение 14 ключевых показателей (количество офисов, доля рынка,

Стремление к абсолюту

ПАРАМЕТР		2005	2006	2007
КРЕДИТЫ, МЛН ЕВРО	ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ	72	248	804
	КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ	436	975	1790
ДЕПОЗИТЫ, МЛН ЕВРО	ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	68	194	417
	КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ	125	360	403
ОБЩИЙ ДОХОД, МЛН ЕВРО		43	78	121
СООТНОШЕНИЕ РАСХОДОВ И ДОХОДОВ, %		41	49	63
ТЕМПЫ ПРИРОСТА АКТИВОВ, %	САМОГО БАНКА	98	139	121
	СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО ТОП-100 РОССИЙСКИХ БАНКОВ	41	48	47

* ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АБСОЛЮТ-БАНКА В 2005–2007 ГОДАХ

ИСТОЧНИК: THE BUSINESS PLAN FOR RUSSIA (ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ АБСОЛЮТ-БАНКА НИКОЛАЯ СИДОРОВА НА ВСТРЕЧЕ С ИНВЕСТИТОРАМИ 6 ИЮНЯ 2008 ГОДА, МОСКВА)

Рывок в Восточную Европу

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЧЕХИЯ	ВЕНГРИЯ	ПОЛЬША	БОЛГАРИЯ	РОССИЯ
КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ, МЛН	3,0	0,9	1,0	0,2	0,2
СУММА, ПОТРАЧЕННАЯ НА ПОГЛОЩЕНИЕ АКТИВОВ, МЛРД ЕВРО	2,0	0,9	1,1	0,6	0,7
ТОЧКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ, КОЛ-ВО	251	223	393	126	71
ДОЛЯ РЫНКА (КРЕДИТЫ И ДЕПОЗИТЫ), %	21	10	4	3	0,5
КЛИЕНТЫ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА, ЧЕЛ.	400 000	70 000	200 000	2000	10 000

* РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ КВС В СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ И РОССИИ

ИСТОЧНИК: ОТЧЕТНОСТЬ КВС ЗА 2007 ГОД

финансовые показатели и т. д.). Подготовленные на пять лет планы отстаиваются на нескольких уровнях в КВС. Что касается заимствования продвинутых западных технологий, то материнский банк выступает в качестве корабейника — российским менеджерам демонстрируется широкий выбор товара лицом и они вольны выбирать подходящий вариант. Так, по словам Николая Сидорова, Абсолют-банк попросил помочь с системой управления закупками. При небольшом количестве отделений это не было особой проблемой — каждый сам за себя. Но с ростом сети можно попробовать сэконо- мить на этой статье расходов. Как говорит Николай Сидоров, было предложено два варианта, которые работали в разных странах Восточной Европы. Из них российские менеджеры выбрали наиболее подходящий.

Куда идем

В НАЧАЛЕ ИЮНЯ в Москву были приглашены инвесторы КВС, которым Николай Сидоров рассказал о планах банка в России. Несмотря на кажущееся плавным

Соотношение расходов и доходов было не только значительно ниже среднероссийского уровня, но и лучше, чем в большинстве восточноевропейских подразделений КВС

и без давления движение, планы жесткие. В 2010 году Россия должна принести в общий котел доходов 100 млн евро (в 2007 году доход составил 24 млн евро) и войти в российский топ-15 (сейчас банк расположился в топ-25).

Инструментом станет быстрая экспансия — развитие в 25 новых регионах. До осени банк проводит исследования и расчеты, чтобы расставить акценты, в каком порядке расширять географию, как глубоко идти в новых регионах (скажем, открывать ли после Самары отделение в Тольятти) и т. д.

Предлагаемый клиентам продуктовый ряд кардинально не изменится — речь идет о той же ипотеке, автокредитах, вкладах населения и кредитовании малого и среднего бизнеса. В прошлом году в Абсолют-банке долго изучали возмож-

ность «вклиниться» на рынок потребкредитования. В итоге решили предлагать эту услугу только «своим» — клиентам, уже имеющим кредитную историю по другим продуктам. От кредитования малого бизнеса взрывного роста Николай Сидоров тоже не ждет.

Бельгийцы могли бы помочь и с классическим страхованием жизни, и с ПИФа-ми, и с private banking. Но в банке пока решили, что форсировать развитие этих направлений преждевременно: клиент не созрел.

Менеджмент намерен достичь поставленных задач, предлагая уже проверенные продукты в большем числе российских городов. Новые пока побудут на скамье запасных: когда придет их время, эти козыри можно будет достать из бельгийского рукава. **СФ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ОПОРА РОССИИ

www.opora.ru

Есть идеи?

СМЕЛЕЙ!

Малый бизнес - Опора России

«К-СИСТЕМС» ВЗЯЛАСЬ ЗА ДЕЛО, В КОТОРОМ НЕ ПРЕУСПЕЛА НИ ОДНА РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ,— СБОРКУ НОУТБУКОВ. ЧТОБЫ ПОБОРОТЬСЯ ЗА ДОЛЮ РЫНКА, ОНА ЗАИМСТВУЕТ СТРАТЕГИЮ ЛИДИРУЮЩИХ НА НЕМ АЗИАТСКИХ КОМПАНИЙ. текст: **павел куликов**

Мобильные грабли



Эдуард Воронецкий решил развернуть против азиатских производителей их же оружие

«Говорят, что российским компаниям нет места на рынке ноутбуков,— распаляется генеральный директор „К-Системс“ **Эдуард Воронецкий**,— а мы отвечаем, что это не про нас». Месяц назад его компания — один из лидеров в производстве настольных ПК — начала продажи в сетях магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо» первой партии собранных на собственном заводе ноутбуков под брендом Irbis объемом 10 тыс. штук.

В связи с этим 1 июля компания даже переименовалась в «К-Системс Ирбис». Результаты продаж ни «К-Системс», ни ритейлеры не раскрывают, но Воронецкого эти данные обнадеживают: он уверен, что в ближайшие год-два войдет в пятерку лидеров российского рынка ноутбуков, в которой сейчас нет ни одной отечественной компании.

Сейчас «К-Системс» завершает переговоры о поставке ноутбуков с несколькими другими сетями бытовой техники и электроники.

По словам участников рынка, эти сети — наименее удобные партнеры для компьютерных сборщиков из-за долгих отсрочек платежа, платы за вход и высокой торговой наценки. Гораздо удобнее продавать компьютеры корпоративным клиентам или специализированным компьютерным сетям. Неспроста у единственного на сегодня российского производителя ноутбуков Rover Computers, например, на сети бытовой техники и электроники приходится менее 40% продаж.

Не имея опыта ни производства, ни продаж ноутбуков, Воронежский заимствовал стратегию выхода на рынок у самого успешного производителя портативных компьютеров — Асег

Сегодняшние лидеры рынка — Асег и Asus, напротив, сделали ставку на эти сети. Однако прибыль от продажи ноутбуков на этапе захода на рынок для них была не важна. Получается, что на текущем этапе не важна она и для «К-Системс». Как в свое время сделала тайваньская Асег, российская компания собирается занять большую долю рынка любой ценой.

Свободное падение

ДО СИХ ПОР проекты по выпуску ноутбуков в России заканчивались неудачами. Еще четыре года назад в ноутбуках были лидерами именно российские компании — Rover Computers и Merlion (сейчас развивают розничную сеть «Позитроника») с проектом iRU. Но первой пришлось стать нишевым, малозаметным игроком, а второй — вообще уйти с рынка.

Сам Воронежский тоже терпел поражения в этом сегменте. Портативные компьютеры Irbis — уже третья его попытка выпускать мобильные ПК. Первая состоялась в 2000 году: компания «К-Системс» собрала около сотни ноутбуков под брендом SkyBook, а после этого — еще одну опытную партию портативных компьютеров уже под названием K-Systems Notebook. Проекты оказывались нерентабельными. Как объясняет сам Воронежский, комплекующие к этим ноутбукам «закупались у производителей третьего эшелона, поэтому на этапе сборки мы за свой счет исправляли качество».

Иностранные же производители благодаря большим объемам продаваемых по всему миру ПК имели доступ к комплекующим более дешевым и более высокого качества. Однако в сегменте настольных компьютеров они столкнулись со сложностями, связанными с перевозкой. Поэтому три-четыре года назад, когда объем российского рынка ПК стал вызывать у иностранных компьютерных брендов интерес, они сразу поставили на ноутбуки и теперь пожинают плоды. Производители настольных ПК стали уступать им на компьютерном рынке в целом, ведь доля ноутбуков постоянно растет.

Так, в 2007 году лидирующая в производстве настольных компьютеров россий-

ская Depo Computers росла быстрее рынка, но при этом в рейтинге ведущих игроков компании Gartner Group переместилась с третьего места на четвертое. Суммарные поставки на российский рынок настольных компьютеров, выпускаемых Depo, за год выросли на 3,7%, а поставки ноутбуков, которых у компании нет, — на 65%. В результате доля десктопов снизилась на 10% и составила 63,2% от всех компьютерных устройств. Вместе с долей десктопов упала и доля Depo Computers.

В 2008 году, по словам аналитика IDC **Зарины Камытбаевой**, доля ноутбуков преодолет 40-процентный барьер. А по мнению генерального менеджера сети «Позитроника» **Вадима Яроцкого**, настольных и портативных компьютеров уже в последнем квартале 2008-го будет продаваться поровну. Для российских компаний—сборщиков настольных ПК это не сулит ничего хорошего. И Воронежский решился на нетривиальный шаг.

Не имея опыта ни производства, ни продаж ноутбуков, он заимствовал стратегию выхода на рынок у самого успешного производителя портативных компьютеров — Асег. До этого российские производители, вне зависимости от объемов производства, старались выпускать ноутбуки, отличающиеся своей конфигурацией от тех, что производят транснациональные гиганты. «К-Системс» пошла в лобовую атаку и вывела на рынок массовые продукты, по характеристикам аналогичные тем, что выпускает Асег.

Техническая поддержка

В БУДУЩЕМ, как предсказывают компьютерные игроки, десктоп станет элитным продуктом. Настольные компьютеры будут применяться там, где нужны, по выражению Яроцкого, «извращенные конфигурации». Например, компьютеры с двумя видеокартами или несколькими жесткими дисками. Но рано или поздно до 80% компьютерных устройств в России будут портативными.

Впрочем, этот момент придет совсем не скоро. Только за первые три месяца 2008 года, по предварительным подсчетам IT Research, на российский рынок бы-

ДОСЬЕ

«К-СИСТЕМС» ведет свою историю с регистрации бизнесменом Эдуардом Воронежским в свободной экономической зоне в Ингушетии управляющей компании, которая консолидировала семь региональных оптовиков, торгующих компьютерной техникой. Сборкой «К-Системс» занялась в 1997 году. Сейчас сборка настольных ПК под собственным брендом Irbis приносит ей 90% оборота, оставшиеся 10% приходятся на сборку серверов и периферийных устройств. По собственным данным компании, в 2007 году она продала более 200 тыс. компьютеров и заняла 7–10% рынка настольных ПК. В прошлом году выручка компании составила приблизительно \$135 млн, другие показатели не раскрываются. Генеральному директору «К-Системс» Эдуарду Воронежскому принадлежит 100% уставного капитала компании.

НОУ-ХАУ

Компания «К-Системс»:

- выходит на рынок ноутбуков, где российским игрокам прежде не удавалось удерживать значимую долю;
- запускает новый завод мощностью 250 тыс. ПК в год;
- вступает в лобовую конкуренцию с лидерами рынка — тайваньскими компаниями;
- субсидирует новое направление бизнеса за счет прибыли от сборки настольных компьютеров.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ GARTNER GROUP, в 2007 году российские и иностранные поставщики заключили контракты на продажу 8,3 млн персональных компьютеров. Доля настольных компьютеров на российском рынке ПК снизилась на 10% и составила 63,2% от всех компьютерных устройств. На первом месте, как и в 2006 году, оказалась компания Acer (1,09 млн компьютеров), второе место заняла Asus (737 тыс.), на третьем месте — американская HP, оттеснившая российскую Depo Computers (420 тыс. компьютеров) на четвертое место. В первом квартале 2008 года, по данным IT Research, на рынок было поставлено 1,45 млн десктопов, 810 тыс. ноутбуков и 45 тыс. серверов. Российские компании, за исключением Rover Computers, ноутбуков не производят. Однако именно мобильные ПК обеспечивают компьютерному рынку рост, и иностранцы играют (см. график на стр. 20).

В первом квартале 2008 года все российские компании вышли из первой пятерки и замкнули десятку лидеров рынка.



Сборщицы в цехах «К-Системс» не жалеют сил, чтобы опередить на российском рынке иностранцев

ло поставлено 1,45 млн десктопов, из которых 7–10%, по разным данным, собрано «К-Системс» (своих объемов производства компания не раскрывает). Пока настольных компьютеров в России собирается столько, что за счет прибыли от их продажи отечественные сборщики могут финансировать авантюрные проекты.

Бизнес-модель Асег времен захвата доли на российском рынке заключалась в том, что компания дотировала экспансию в Россию за счет прибыли на других рынках, где уже успела закрепиться.

Поддержки в виде зарубежных рынков у «К-Системс» нет, однако компания может использовать возможность демпинга в счет прибыли от налаженного и масштабного производства десктопов. Скорее всего, именно это и имеет в виду Эдуард Воронежский, когда говорит, что избрал «бизнес-модель, которая мало чем отличается от китайской».

Описывая планы на 2008 год, гендиректор «К-Системс» сообщает, что в общих продажах компании ноутбуки должны занимать 15% «в штуках» и 10% «в деньгах», «не-

смотря на то что ноутбук дороже». Затем останавливается и быстро уточняет: «Наоборот, 10% в штуках и 15% в деньгах». Но участники рынка не сомневаются в том, что Воронежский вовсе не оговорился и «К-Системс» идет на сознательные убытки.

Самый дешевый ноутбук от «К-Системс» стоит в сети «М.Видео» 15 990 руб. Сопоставимых по цене аналогов от зарубежных компаний в этой сети не продается, хотя в интернет-магазинах по такой цене можно купить и схожий по характеристикам Асег. Генеральный директор Depo Computers **Сергей Эскин**, тоже заявивший о предстоящем осенью 2008 года выпуске ноутбуков, и вовсе утверждает, что поставит свои устройства в розницу по цене от 10 тыс. руб. При такой стоимости прибыль российских сборщиков может исчисляться лишь единицами процентов, или этой прибыли может вовсе не быть. Для сравнения: средняя прибыльность производства десктопов, по словам Вадима Яроцкого из «Позитроники», начинается от 20%.

Кажется, «К-Системс» готова поиграть с тайваньскими компаниями в ту же игру, в которую они играли с iRU и Rover Computers несколько лет назад. К издержкам российский сборщик подготовлен. За спиной у Воронежского недавно построенное производство в Мытищах на 250 тыс. компьютеров в год, где он хочет собирать ноутбуки. Также есть часть свободных мощностей на старом заводе в Москве: ноутбуки, которые сейчас продаются в «М.Видео», сделаны на нем. Значит, инвестиции в строительство «К-Системс» уже не потребуются. Теперь остается только поддерживать «мобильный» бизнес с помощью «настольного».

Все или ничего

НА ВОПРОС, насколько сейчас осуществима стратегия «К-Системс», участники рынка не дают единого ответа. Бывший руководитель проекта iRU Вадим Яроцкий до сих пор считает борьбу с тайваньскими компаниями бессмысленной. Руководитель направления Rover Book компании Rover Computers **Дмитрий Демченко**, напротив, полагает, что все изменилось: «Сейчас в России достаточно ресурсов, которые можно потратить на конкурентную борьбу. Главное распределить их так, чтобы в ней выжить».

Глава Асег в России и СНГ **Глеб Мишин** не делает прогнозов относительно ноутбуков Irbis, но подчеркивает, что себестоимость ноутбука, собранного в Азии,

Бренды наступают

структура российского рынка персональных компьютеров*



*включая ноутбуки. Данные по итогам I квартала 2008 г.; всего поставлено 2 308 075 ПК
Источник: Gartner Group

на 15–20% ниже. Воронежский же намекает на то, что себестоимость тайваньских ноутбуков так мала из-за того, что на таможенные дистрибуторы заявляют их по ценам ниже реальных и недоплачивают НДС. «Сейчас схема становится более прозрачной», — радуется он.

Дмитрий Демченко согласен с гендиректором «К-Системс» в том, что его компания выбрала удачное время для наступления на Асег. По мнению Демченко, Асег сейчас не станет отчаянно демпинговать, и ужесточение таможенного контроля здесь ни при чем: «Они уже много продают, но сервис у них нулевой, поэтому и стратегия должна быть другой». Инвестиции Асег направлены уже не столько на борьбу с конкурентами, сколько на удержание лояльных клиентов: компания строит в России собственный сервисный центр.

«Сейчас рынок ноутбуков растет такими темпами, что даже занятые единицы процентов от него в будущем обеспечат компании прибыль», — говорит один из менеджеров «К-Системс». Это справедливо, учитывая, что Rover Computers,

Настольных компьютеров собирается столько, что за счет прибыли от их продажи российские сборщики могут финансировать авантюрные проекты

по заверениям его генерального директора **Сергея Шуняева**, прибыльна. И это несмотря на то, что компания занимает в сегменте ноутбуков менее 4%, а на компьютерном рынке, с учетом десктопов, она вообще стала незаметным игроком.

В любом случае у «К-Системс» есть и пути отступления. Ничто не мешает переделать мытищинский завод ноутбуков в контрактное производство и собирать для тех же транснациональных компаний десктопы, в чем «К-Системс» уже поднаторела. Контрактное производство имеется и у той же Rover Computers. В ноябре 2007 года компания приобрела завод по производству компьютерной и электробытовой техники «Арсенал» во Владимирской области, который до недавнего времени выполнял в основном контрактные заказы

Rover Computers. Но Шуняев не исключает возможности сборки там компьютеров для зарубежных компаний.

Потребность в контрактных производителях на территории России у иностранцев есть. Неспроста в мае 2008 года под Санкт-Петербургом началось строительство завода крупнейшего в мире контрактного производителя Foxconn, который станет собирать десктопы для HP. Правда, становление «К-Системс» на этот путь будет означать конец амбициям Эдуарда Воронежского. Вместо блистательной экспансии компания не только останется в традиционном для себя сегменте, но и поможет своим конкурентам в нем освоиться. Впрочем, сейчас Воронежский утверждает, что будет драться за долю «ноутбучного» рынка до последнего. **СФ**



ДЕПАРТАМЕНТ
ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ
МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД
СОДЕЙСТВИЯ
КРЕДИТОВАНИЮ
малого бизнеса Москвы

ДЕНЬГИ МАЛОМУ БИЗНЕСУ МОСКВЫ

Поручительства
по обязательствам
малых предприятий

www.fs-credit.ru

Тел. (495) 661-19-49, 661-19-48

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с30

Безумно дорогие ископаемые, крещенские морозы, горы мусора и дешевого продовольствия — так выглядит рай для российских производителей биотоплива, эдакой «нефти 2.0». Пока же они живут в мире, где нефть не так дорога, как пшеница, где теплые зимы, а к горам мусора не подпускают на пушечный выстрел. В общем, в аду.

Горючие слезы

текст:

татьяна комарова

Юрий Терентьев — дока в вопросах биотоплива. Четверть века назад он защитил диссертацию о том, как делать горючее из отходов. А вот сделать из диссертации доходный бизнес Терентьев так и не смог: в 1990-е девелопмент оказался актуальнее химии.

Им кандидат наук и занялся, основав с партнером компанию «Бенефит инжиниринг». Но наука, видимо, не давала покоя. И в 1998 году, обеспечив материальные потребности, Терентьев создал компанию «Биоэнергетика» и начал готовить проект завода в Краснодарском крае по производству твердого топлива из иловых осадков канализационных сетей (по сути, человеческих фекалий), отходов животноводства (помета, навоза). Завод, спроектированный предпринимателем под чутким руководством его научного руководителя **Валентина Лурии**, почти готов — осталось вложить последние \$200 тыс. и найти потребителей готовой продукции.

С деньгами проблем нет: по словам представителей компании, недостающие средства вложат в течение двух месяцев. А вот с покупателями сложнее. Составляя бизнес-план, в котором нарисована красивая цифра 108-процентной рентабельности инвестиций, Юрий Терентьев не учел, что в России рынка твердого биотоплива почти не существует. Покупать некому.

Пока до 85% твердого биотоплива (проще говоря, любых органических материалов, которые, будучи спрессованными, горят) идет на экспорт.

Внутренний рынок ограничивается немногочисленными частными потребителями — в основном сознательными владельцами загородных коттеджей — и небольшим количеством частных котельных. Для частных потребителей биотопливо удобнее, чем дрова, которые нужно рубить и постоянно подкладывать, и дешевле, чем газовая система отопления. Большинству котельных использовать биотопливо выгоднее, чем мазут или уголь низкого качества. Например, котельная в поселке Небылое Юрьев-Польского района Владимирской области при переходе с каменного угля на пеллеты (цилиндрически спрессованные горючие отходы) сэкономила за сезон 910 тыс. руб., или 65% ранее затрачиваемых на каменный уголь средств. В перспективе твердое биотопливо по экономической эффективности (теплоотдача на рубль) должно обставить стремительно дорожающий газ. Но муниципальных котельных, которые перешли на биотопливо, в России единицы.

Сломать косную систему у производителей твердого биотоплива пока не получается, и они видят в этом происки врагов. «По Ленинградской области, например, поставки аккумулятно



контролируются поставщиками мазута и угля», — жалуется **Антон Овсянко**, генеральный директор группы компаний Wood-pellets.com. «Эта система существует миллион лет, у всех уже родственные отношения с поставщиками», — утверждает **Ярослав Козлов**, директор по развитию компании «Биоэнергетика».

За погрязших в «родственных отношениях» покупателей в России соревнуются более сотни продавцов, которые, по данным журнала Bioenergy International, ежегодно производят более 600 тыс. тонн твердого биотоплива. Объем инвестиций в эту отрасль, как полагает Антон Овсянко, определить сложно: «Средняя стоимость завода — из тех, что действуют, — около 1 млн евро. Но эта цифра в масштабах отрасли не очень показательна. Многие заводы строились за пять копеек, потому что используют переделанное старое комбикормовое оборудование, которое досталось буквально за бутылку водки и уже окупилось».

Однако не всем инвесторам так повезло.

Необузданный оптимизм

«ЭТА ТЕМА два-четыре года назад была очень модной, все проекты и прогнозы сводились к тому, что это очень выгодно. Мы советовались с разными экспертами, в том числе с депутатами из международных комиссий. В общем, биотопливо считалось крайне перспективным продуктом», — вздыхает **Юрий Матюхин**, генеральный директор компании «Вологдабиоэкспорт» и одновременно начальник департамента Международного банка Санкт-Петербурга.

В 2006 году банк вложил в завод на границе Вологодской и Архангельской областей 10 млн евро и рассчитывал окупить вложения за пять лет, но пока об окупаемости речь вообще не идет. «В декабре 2006-го мы подписали контракт и продава-

ли гранулы на экспорт по 122 евро за тонну. А потом в Европе наступила теплая зима, и все сразу изменилось... В июне 2007-го приехал покупатель (крупный скандинавский производитель и дистрибутор биотоплива. — **СФ**). Мы уже знали, что будет разговор о понижении цены. Они начали мяться, что им гранулы не нужны, что стоит вопрос о приостановке их собственных производств, что есть потребители, но цена такая, что стыдно ее назвать. Ну, я думал, назовут какую-то разумную, ну 10% скинут, а они назвали 88 евро — и это после 122-х! С учетом процентов по кредиту это была убыточная цена», — рассказывает Матюхин. «Вологдабиоэкспорт» отказался работать с жадными скандинавами и начал работать «на склад» в надежде на скорый рост цен. Но склад-то денег не платит, а цены на гранулы так и не поднялись. Зато себестоимость, по словам директора, исправно растет минимум на 30% ежегодно за счет тарифов на газ, электроэнергию, железнодорожные перевозки. Сейчас предприятие сотрудничает с несколькими скандинавскими и одним бельгийским закупщиком, но работает в убыток. Закрывать его инвесторы не могут из-за его высокой социальной значимости для сельского района, где оно расположено.

Ценовые ножницы (рост себестоимости и падение цен на готовый продукт) отрезали солидный кусок прибыли у всех производителей твердого биотоплива. Шансы на выживание российских производителей тают и из-за собственного производства биотоплива в озабоченной экологией Европе. Уже сейчас европейцы покупают российское топливо по заниженным ценам. «Тонна стоит в лучшем случае 100 евро», — рассказывает Антон Овсянко. На европейском рынке, по данным журнала Bioenergy International, биотопливо в роз-

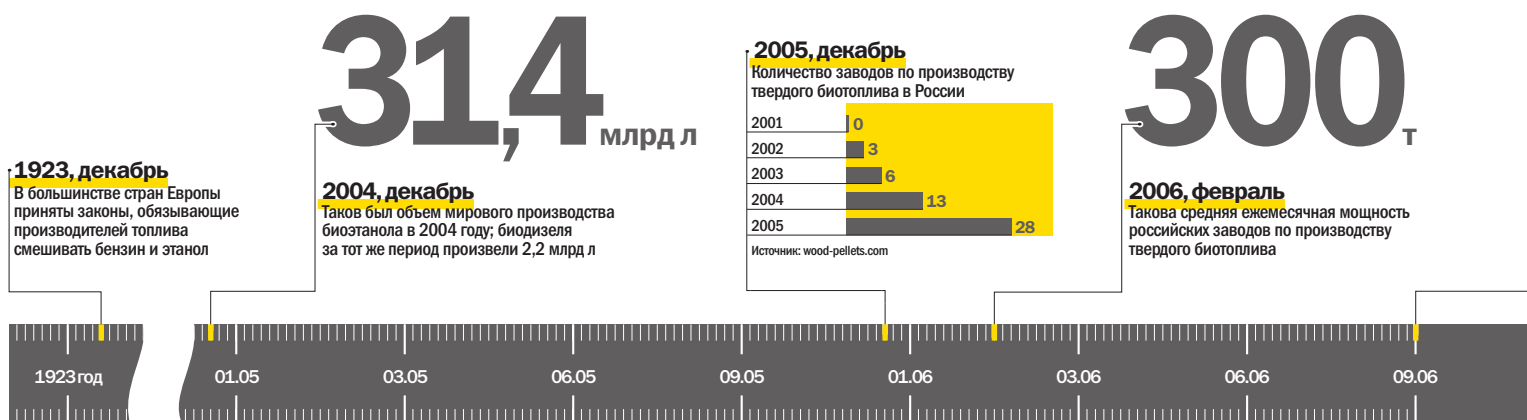
20%

СУММАРНЫХ ПРОДАЖ ТОПЛИВА
В США будет в 2020 году приходиться на биотопливо. Сейчас этот показатель составляет 10%



нице стоит 200 евро за тонну. «Самостоятельно пробиться невозможно, а торговые агенты предлагают цену в разы ниже рыночной», — констатирует Ярослав Козлов, чьей компании пришлось привлечь консультанта, французскую Intrates, чтобы попытаться выйти на европейский рынок.

В итоге объем инвестиций в эту отрасль, недавно считавшуюся невероятно перспективной, падает. От планов по строительству крупных биотопливных заводов отказались «Росполитехлес», «Волосово пеллетс». Многие инвесторы заморозили свои проекты, дожидаясь осени, когда станет ясно, пойдут ли закупочные цены на российские пеллеты вверх. Надежда — на строительство нескольких крупных европейских ТЭЦ на биотопливе,



\$95,8 млрд
СОСТАВИЛ ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА возобновляемой энергии в 2007 году



1,7 млн тонн
БИОЭТАНОЛА В ГОД МОГЛИ БЫ ЗАКУПАТЬ производители автомобильного топлива, если бы правительство обнулило акцизы



и на Америку, которая, по расчетам российских «альтернативных нефтяников», увеличит потребление твердого биотоплива и уведет с европейского рынка поставщиков из Бразилии и Канады. Правда, надежда на такое осеннее «обострение» теплилась в россиянах и в прошлом году — напрасно. Неудивительно, что, по данным Антона Овсянко, сейчас средняя мощность российских биотопливников составляет 1000–1200 тонн в месяц, а реальное производство — 500–600 тонн.

Короли помоек

«БЕНЕФИТ ИНЖИНИРИНГ» арендовал площадку для завода по производству твердого топлива неподалеку от одной из гигантских мусорных свалок в Краснодарском

крае. Компания рассчитывает «съесть» свалку за семь лет, затем собрать пожитки и перенести завод к следующей свалке. Аналогичные площадки «Бенефит инжиниринг» уже застолбил в Архангельской, Волгоградской и Свердловской областях. Если завод в Краснодарской области стартует удачно, компания его клонирует.

«Бенефит инжинирингу», надо сказать, крупно повезло. Казалось бы, самое привлекательное в производстве топлива из отходов в том, что сырьё для него — хоть отбавляй. Но это, как ни странно, иллюзия. «Многие свалки принадлежат властям. В таком случае чиновники получают деньги за каждый кубометр от мусороуборочных компаний, которые в свою очередь зарабатывают на предприятиях, отку-

да увозят отходы. Короче, все зарабатывают. И даже если мы будем чиновника коррумпировать, это все равно ему невыгодно. Он получает разовый платеж, а если он оставляет все как есть, то ему регулярно платят деньги компании, которые утилизируют мусор. Чтобы это сдвинуть, нужен административный ресурс не ниже губернатора», — жалуется Ярослав Козлов.

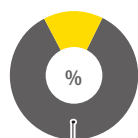
«Стружечным» энергетикам тоже нелегко. С 2006 года, когда в России началось активное развитие производства твердого биотоплива, стоимость квадратного кубометра древесных отходов увеличилась, в зависимости от региона и типа отходов, в два-четыре раза. «Не секрет, что лесной сектор в последнее время страдает из-за теплых зим, которые не позволяют тяжелой лесозаготовительной технике проходить в лес», — утверждает Овсянко. Поэтому объем заготовки пиломатериалов и отходов этого производства снизился, а цены выросли.

Проблем с сырьем нет только у производителей топлива, встроенных в сельскохозяйственный или деревоперерабатывающий холдинг. «Строить завод по производству твердого биотоплива, не имея сырьевой базы, низкорентабельно», — считает Андрей Соколов, коммерческий директор ГК «Держава», которая производит биотопливо из отходов входящего в группу «Романовского комбината хлебопродуктов».

Самогонщики

В ДЕКАБРЕ 2006 ГОДА на форуме торговой системы «Зерно он-лайн» крестьянин из Ростовской области с говорящим ником Неофит интересовался, что можно сделать из топинамбура, которым он по совету «доброжелателей» засеял сразу 100 га. Последний пост Неофита датируется мар-

320 тыс. т



150 заводов

2006, сентябрь
В Казхстане открылся завод российской ГК «Титан», ставший первым в СНГ заводом по производству биоэтанола

2007, декабрь
Столько биоэтанола в год производится в России. Это 1% от объема производства бензина в стране

2008, июль
Лишь 15% производимого в России твердого биотоплива используется внутри страны, 85% идет на экспорт

2008, декабрь
Столько предприятий по производству твердого биотоплива будет действовать в России в случае повышения закупочных цен на этот продукт

01.07 03.07 06.07 09.07 01.08 03.08 06.08 09.08 01.09

Казалось бы, самое привлекательное в производстве топлива из отходов в том, что сырьё для него хоть отбавляй. Как ни странно, это иллюзия

том 2007-го: продвинутый фермер рассказывал, что нашел применение «земляной груше» и гонит из нее 99-процентный самогон. Но не для питья, конечно, а для использования в качестве добавки к бензину — для повышения октанового числа. Возбужденные фермеры засыпали избрательного крестьянина вопросами, но Неофит с тех пор как в воду канул.

У крупных инвесторов такого бизнеса пока не получается. С 2005 года объем заявленных инвестиций в производство жидкого биотоплива уже превысил \$1 млрд. Но в реальности пока не работает ни один крупный завод. Большинство проектов либо отстают от графика, либо заморожены.

Ситуация с производством жидкого биотоплива похожа на историю твердого, но еще более критична. Внутреннего рынка здесь нет вообще.

С одной стороны, проблема опять-таки в сырье. «По сути мы зарабатываем на разнице в стоимости двух биржевых товаров — нефти и пшеницы», — объясняет **Алексей Аблаев**, президент Национальной биотопливной ассоциации. — Сейчас «ножницы» сомкнулись». В начале 2006 года биржевая стоимость барреля нефти составляла \$69, а биржевая стоимость тонны пшеницы — около \$100. Производить биоэтанол было невероятно выгодно — литр готового продукта стоил значительно меньше, чем литр бензина. Сейчас нефть стоит \$144, но зерно подорожало быстрее: на начало июля стоимость тонны пшеницы составляла \$301. Из-за этого, например, заморозила свой проект нефтедобывающая компания «Випойл», которая собиралась построить в Волгоградской области завод биоэтанола рекордной среди российских проектов производительности — 300 тыс. тонн в год.

«В 2005 году предварительные расчеты показали, что проект окупается за шесть-восемь лет даже при стоимости сырья 3,5 тыс. руб. за тонну. Сегодня такие цены на зерно не актуальны», — объясняет представитель компании **Евгений Чепрасов**.

Биоэтанол невыгодно не только производить, но и продавать. Учитывая акциз на спирт, средняя стоимость импортного биоэтанола для российских НПЗ составля-

ет около 190 руб. за литр. Себестоимость литра АИ-92, произведенного путем смешивания АИ-76 с этанолом, составляет около 33,6 руб. за литр; на заправках «чистый» 92-й стоит, по данным «Ритейл аудита», 24,5 руб. за литр.

Редкие всходы

ЕДИНСТВЕННОЕ действующее предприятие, декларирующее производство биоэтанола, — завод «Миранда», построенный в Северной Осетии в 2007 году. Правда, участники рынка подозревают, что, судя по установленному на заводе оборудованию, на «Миранде» могут производить и медицинский спирт. Завод миновал зависимость от зерновых благодаря использованию нестандартного сырья — отходов сахарного производства, расположенного неподалеку. «Завод сейчас начинает работать на полную мощность, потому что есть контакт с японцами. Вот он передо мной лежит», — уверяет **Сувор Багаев**, генеральный директор «Миранды». Биоэтанол, поставляемый за рубеж, акцизами не облагается, поэтому иностранным потребителям российское биотопливо более интересно. Жаль, сахарных отходов на всех не напасешься.

Самым успешных из заявленных проектов в нынешних условиях может оказаться проект ГК «Титан», уже вложившей 100 млн евро в завод по производству биоэтанола в Казахстане. Группа компаний занимается нефтехимией и производит МТБЭ, добавку к бензину, которая повышает его октановое число и способствует более эффективному сжиганию топлива. «Титан» продавал МТБЭ за границу, но в 2004 году в США, крупнейшем потребителе, ее запретили как экологически вредную, и тогда компания переориентировалась на российский рынок. Правда, в «Титане» опасаются, что рано или поздно МТБЭ запретят и в России», — объясняет **Алексей Аблаев**. И теперь компания решила выпускать ЭТБЭ — продукт обработки биоэтанола, гораздо более экологичный. Кроме казахского завода, его будут производить на новом предприятии, которое в 2009 году построят в Омской области. На этот продукт есть и потенциальные российские потребители — ЭТБЭ не попа-

дает под акцизы, и стоимость 92-го бензина, полученного с использованием этой присадки, сопоставима с обычным 92-м.

Кроме того, проект «Титана» предполагает развитие животноводческой составляющей — комбикормового завода, мясокомбината, комплекса на 100 тыс. свиней и птицефабрики, которые помогут эффективно расходовать части зерновых, не используемые для биоэтанола.

Твердая рука

«ЖИДКОЕ БИОТОПЛИВО по большому счету большой пузырь. На сегодняшний день рынок жидкого биотоплива без поддержки государственных структур существовать не может. Все заводы по производству биотоплива на Западе функционируют за счет льготного кредитования, более высоких акцизов на бензин и т. д.», — говорит **Антон Овсянко**.

Если бы правительство отменило акциз на биоэтанол, себестоимость этой продукции в России бы уменьшилась как минимум в десять раз: сейчас акциз составляет 163 руб. за литр спиртосодержащей продукции (а это в том числе и смесь бензина с этанолом), а стоимость производства — около 10 руб. за литр. Принятие закона о необходимости увеличения доли биотоплива в бензине до 10%, как в Европе, открыло бы перед производителями непашаное поле рынка размером около 2,7 млн тонн в год.

Свое лобби у биотопливников есть — главным образом в лице **Михаила Сутягинского**, ныне депутата Госдумы, а в прошлом генерального директора ГК «Титан». Но пока похвастаться ему нечем: проект закона об отмене акцизов на биоэтанол инициировался дважды, но не доходил даже до слушаний в Госдуме — правительство против. Это в Америке можно продвигать биоэтанол под лозунгом Drink the best, drive the rest. Российские граждане философию «Лучшее выше, остальное — заправь» просто не поймут, ведь биоэтанол — это красивое название обезвоженного самогона. Прикажете заправлять? Кроме того, путем нехитрых химических манипуляций безакцизный топливный этанол водочники легко обратят в питьевой спирт, вполне пригодный для производства горючего «для внутреннего применения». Идея конечно, красивая, рынок сбыта куда более стабильный, но рассчитывать на подобный подарок от властей производителям биоэтанола вряд ли стоит. По крайней мере, не в такой стране, как Россия. □

Ясно одно:

и через десять лет биотопливо не будет преобладать над минеральным. Таков реалистичный сценарий.



Дмитрий Рылько,
генеральный директор
Института конъюнктуры
аграрного рынка

Роскошь, а не средство отопления

Если в мире в целом и у нас в стране в частности увенчается успехом переход на биотопливо второго поколения, то, разумеется, и Россия не должна будет оставаться в стороне. Более того, уже сейчас на разработку подобных горючих материалов требуется бросить значительные ресурсы.

Технологии первого поколения при сегодняшнем соотношении цен делают биотопливо заведомо неконкурентоспособным при наличии минеральных источников энергии. Пресловутые акцизы здесь ни при чем. Без перехода на горючее следующего поколения (когда биологическое топливо производится из сырья, непригодного для выработки продуктов питания) ситуация вряд ли изменится. Если мы предположим, что цена на нефть поднимается до \$250 за баррель, то логично будет ожидать подорожания зерновых и масличных. К тому же по некоторым моделям с ростом цен на минеральное топливо наступает парадоксальный момент, когда потребность в биотопливе снижается из-за сокращения общего спроса на топливо.

Надеюсь, государство не будет поддерживать субсидиями эту отрасль в ее нынешнем виде.

Пока никто не в состоянии точно сказать, когда появится экономичное биотопливо второго поколения и какие технологии будут доминировать. Возможно, все вообще перейдут на биогаз. Более того, нельзя забывать и о других направлениях развития альтернативной энергетики. Об использовании силы ветра, например. Пространств и ветра у нас хватает, согласитесь. Или вспомним о солнечных батареях на юге России. Ясно одно: и через десять лет биотопливо не будет преобладать над минеральным. Таков реалистичный сценарий. □

с27

Топливный сбор

производство российского биотоплива: крупнейшие инвесторы и площадки

1 Taleon Industries

Название завода: СТОД

Расположение: Тверская обл., г. Торжок

Мощность:

60 тыс. т в год

Год запуска: 2007

2 Банк «Санкт-Петербург»

Название завода: «Вологдабиозэкспорт»

Расположение: Вологодская обл., г. Великий Устюг

Мощность:

48 тыс. т в год

Год запуска: 2006

3 ООО «Биотоп»

Название завода: «Биотоп»

Расположение: Новгородская обл., г. Валдай

Мощность:

25 тыс. т в год

Год запуска: 2004

4 «Пено»

Название завода: «Пено»

Расположение: Тверская обл., пос. Пено

Мощность:

25 тыс. т в год

5 ООО «Грин пауэр»

Название завода: «Грин пауэр»

Расположение: Ленинградская обл., Гатчинский р-н, пос. Войсковицы

Мощность:

24 тыс. т в год

6 ООО «ДОК „Енисей“»

Название завода: ДОК «Енисей»

Расположение: Красноярский край, пос. Березовка

Мощность:

24 тыс. т в год

Год запуска: 2006

7 ЗАО «Росполитехлес»

Название завода: «Росполитехлес»

Расположение: Санкт-Петербург

Мощность:

24 тыс. т в год

Год запуска: 2005

8 ООО «Салотти»

Название завода: «Салотти»

Расположение: Ленинградская обл., г. Великие Луки

Мощность:

24 тыс. т в год

Год запуска: 2004

9 ООО «Экопел»

Название завода: «Экопел»

Расположение: Ленинградская обл., г. Кировск

Мощность:

24 тыс. т в год

Год запуска: 2005

11 ООО «Мурашинский биотопливный завод»

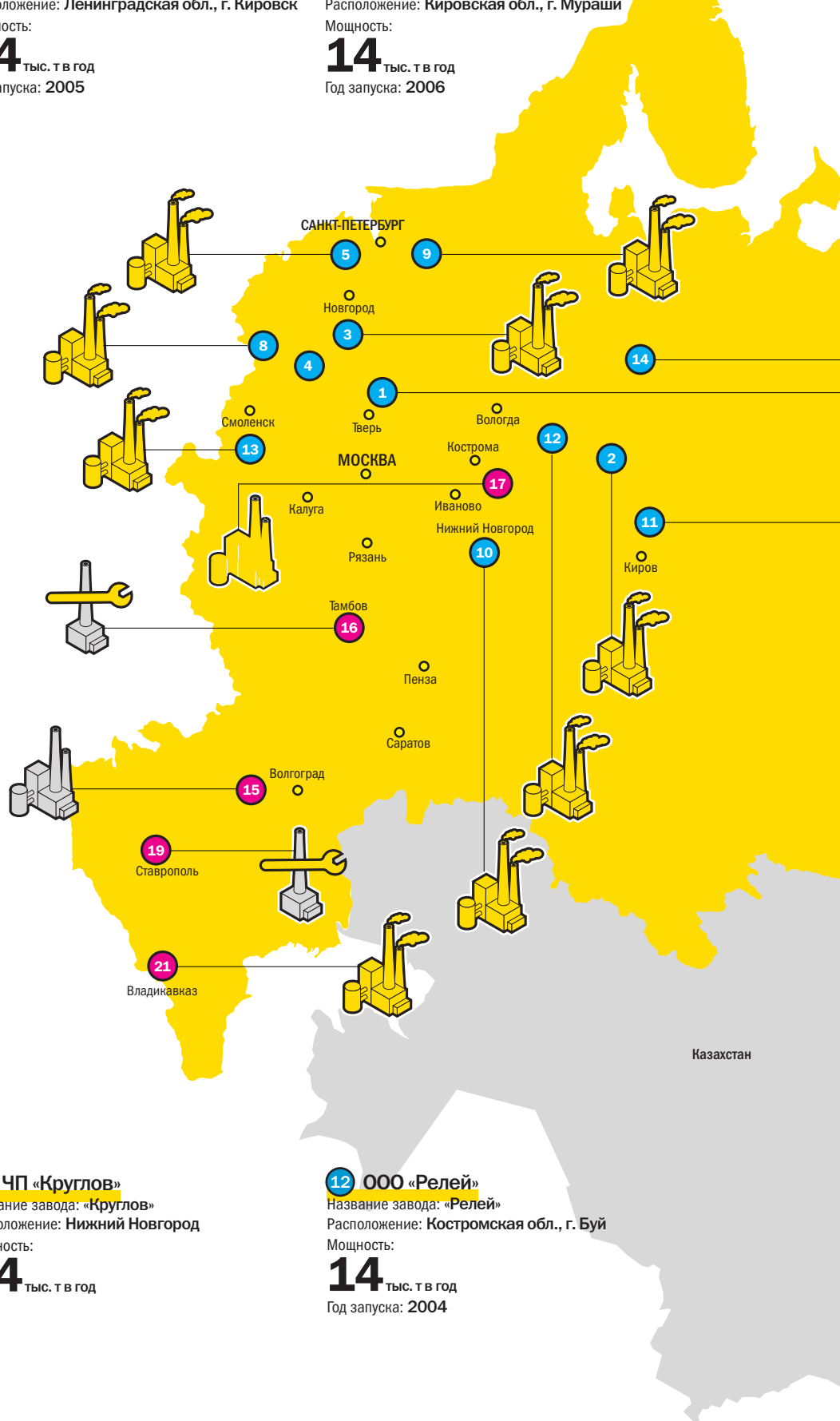
Название завода: Мурашинский биотопливный завод

Расположение: Кировская обл., г. Мураши

Мощность:

14 тыс. т в год

Год запуска: 2006



10 ЧП «Круглов»

Название завода: «Круглов»

Расположение: Нижний Новгород

Мощность:

14 тыс. т в год

12 ООО «Релей»

Название завода: «Релей»

Расположение: Костромская обл., г. Буй

Мощность:

14 тыс. т в год

Год запуска: 2004

13 ООО «ЭМС-Днепр»
 Название завода: «ЭМС Днепр»
 Расположение: Смоленская обл.
 Мощность:

14 тыс. т в год
 Год запуска: 2002

14 JSC Algir Pellets
 Название завода: Algir Pellets
 Расположение: Республика Коми, Прилузский р-н
 Мощность:

14 тыс. т в год

15 ГК «Випойл»
 Название завода: «Волга-этанол»
 Расположение: Волгоградская обл., Суровикинский р-н
 Мощность:

300 тыс. т в год

16 НПК «Экология»
 Название завода: Биозтанол-Тамбов
 Расположение: г. Тамбов
 Мощность:

250 тыс. т в год

17 ГК «Конти»
 Название завода: —
 Расположение: Ивановская обл. (место еще не выбрано)
 Мощность:

200 тыс. т в год

18 ГК «Пава»
 Название завода: —
 Расположение: Алтайский край, Ребрихинский р-н
 Мощность:

200 тыс. т в год

19 НПК «Экология»
 Название завода: «Биоэнергия»
 Расположение: г. Ставрополь
 Мощность:

200 тыс. т в год

20 ГК «Титан»
 Название завода: —
 Расположение: г. Омск
 Мощность:

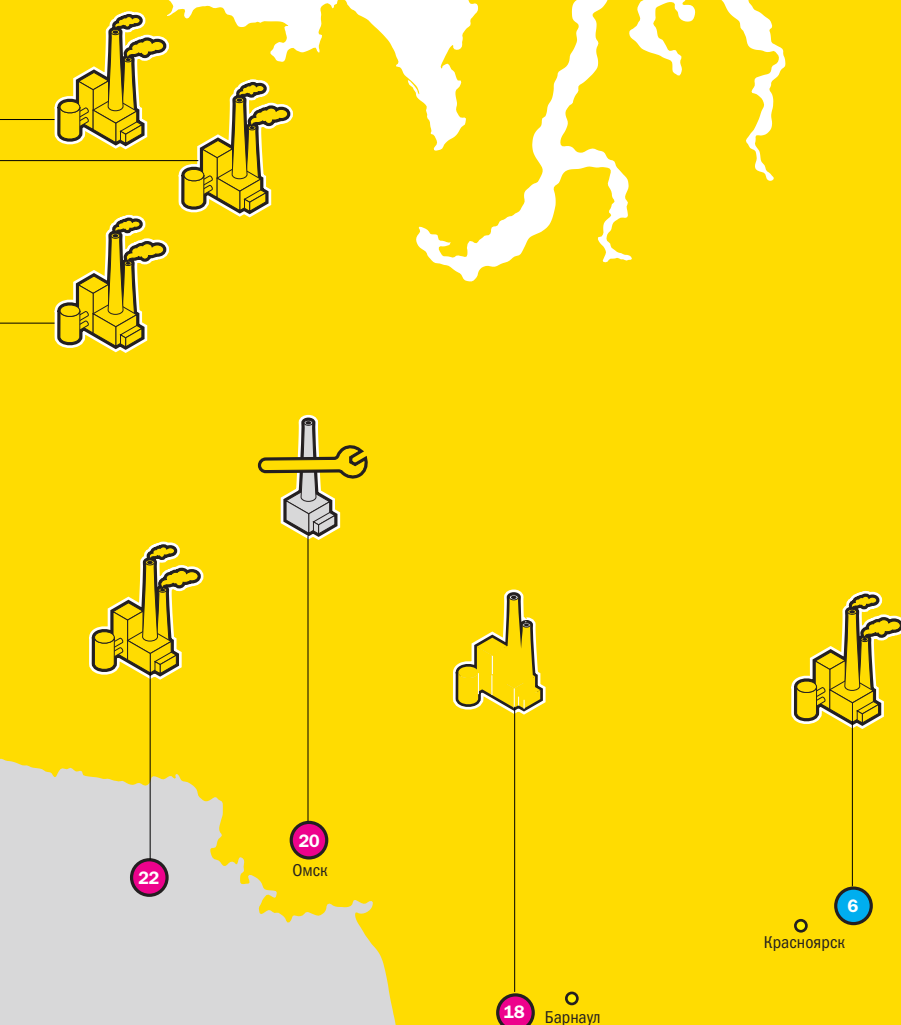
100 тыс. т в год

21 ООО «Миранда»
 Название завода: «Миранда»
 Расположение: г. Владикавказ
 Мощность:

73 тыс. т в год
 Год запуска: 2007

22 ГК «Титан»
 Название завода: «Биохим»
 Расположение: Казахстан, г. Тайынша
 Мощность:

57 тыс. т в год
 Год запуска: 2006



действующее предприятие



идет строительство



стройна заморожена



проект в стадии разработки

● производство твердого биотоплива
 ● производство жидкого биотоплива

Источник: данные компаний;
 журнал The Bioenergy International

Холдинг **Искандара Махмудова** УГМК купил чешскую авиастроительную компанию Aircraft Industries. Возможно, продажа самолетов позволит окупить нерентабельную малую авиацию, которой металлург решил заниматься.

Металлурги, на взлет

текст: **Полина Русяева**

Покупка авиастроительной корпорации для владельца Уральской горно-металлургической компании (УГМК) Искандара Махмудова вовсе не прихоть. В марте холдинг объявил, что собирается разнообразить свою металлургическую деятельность авиационной, создав региональную авиакомпанию на родном для себя Урале, где базируются основные добывающие предприятия УГМК.

Согласно проекту УГМК, компания будет развивать несколько направлений, ключевое из которых — региональные перевозки. «Малая авиация (расстояния до 1 тыс. км. — **СФ**) сегодня является практически неосвоенным рынком», — поясняет через пресс-службу генеральный директор УГМК **Андрей Козицын**.

С этим не поспоришь. Сегодня около 12 млн человек живут в городах и поселках, не имеющих постоянного транспортного сообщения с Большой землей. Известно, что маршрутная сетка полетов авиакомпании УГМК не ограничится населенными пунктами Свердловской области, а покроет весь Уральский регион вплоть до Уфы, Челябинска с одной стороны и до Ханты-Мансийска с другой.

Как верно замечает Козицын, конкурировать в региональном небе УГМК будет фактически не с кем. Но эта пустота не от хорошей жизни: для малой авиации в России нет условий.

Во-первых, аэропорты. **Евгений Андраников**, руководитель проекта авиаатакси Dexter, указывает на то, что в России сегодня 351 действующий аэропорт (в то время как в 1991 году их было около 1,3 тыс.). В США их в 25 раз больше — около 9 тыс.

Во-вторых, пассажиры. «В регионах потенциальный спрос на услуги малой авиации будет невысок в том числе из-за низкой покупательной способности насе-

ния», — говорит Евгений Андраников. — Региональный рынок очень чувствителен: минимальное повышение цены в геометрической прогрессии убивает загрузку самолета». Считается, что билет на региональный рейс должен быть максимум на 30% дороже железнодорожного.

Подконтрольная правительству Москвы компания «Атлант-Союз», входящая в пятерку крупнейших перевозчиков на международных направлениях, развивает региональные перевозки с прошлого года. На запущенном несколько месяцев назад направлении Москва—Псков на рейс 8 июля, по системе бронирования Amadeus (данные 4 июля), заполнена половина салона — 16 мест. Выкупленные места приобретены по 0,7–1 тыс. руб., в то время как оставшиеся свободными стоят от 2 тыс. руб. до 9 тыс. руб. «Чтобы авиакомпании было коммерчески интересно летать, должна быть соответствующая цена билета. Однако сегодня билет по такой цене непродается», — рассказывает Евгений Андраников. Цены на железнодорожные билеты аналогичного маршрута колеблются в пределах 0,9–5 тыс. руб.

Впрочем, эти проблемы Махмудова не останавливают: он строит не просто авиакомпанию, а вертикально интегрированный холдинг. В июне Махмудов приобрел 51% акций чешской авиастроительной компании Aircraft Industries у корпо-



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

1 млн рейсов в год — примерно столько в начале 1990-х годов выполняла региональная авиация в России. Более 1 тыс. самолетов Ан-2, L-410 и Ан-28 ежегодно перевозили почти 10 млн пассажиров. Сегодня российский рынок малой авиации не поддается подсчетам — его фактически нет. В Воздушном кодексе РФ дано лишь определение «авиации общего назначения», но законодательно не определены ни структура, ни классификация, ни другие положения.



Глава УГМК
Искандар
Махмудов
решил освоить
новую игру.
Теперь с само-
летами

рации РАМСО. Сумма сделки не разглашается, однако, по оценке одного из собеседников **СФ**, контрольный пакет чешской компании обошелся УГМК в \$10–15 млн.

Почему Махмудов купил авиастроительный актив, а не ограничился закупкой самолетов? Полет мысли здесь еще более далекий, чем в случае с авиакомпанией.

Региональная авиация во всем мире субсидируется государством. Даже в США, где покупательная способность населения гораздо выше, региональным перевозчикам из федерального бюджета ежегодно выделяется около \$100 млн (правда, при объеме рынка \$50 млрд в год).

Власти вроде бы делают вид, что малая авиация им тоже небезразлична. Так, московское правительство запланировало вложить 12 млрд руб. в реконструкцию и строительство аэропортовой сети. Юрий Лужков даже создал специальную структуру — «Московские авиационные услуги». Кроме того, существует проект федерального закона «О развитии малой авиации в РФ», который должен расставить все точки над «и» в отношениях государства и «малых» авиаторов.

Что ж, если разговоры чиновников превратятся в реальную помощь, то вслед за компанией Махмудова появятся и другие специализированные региональные авиаперевозчики. И тогда им понадобятся самолеты. А основной самолет Air-craft — 19-местный модифицированный L 410 — хорошо для этого подходит. Во-первых, указанная модель была популярна еще в советское время: в небе стран соцлагеря летало более 500 самолетов семейства L. Во-вторых, серьезного отечественного производителя малогабаритных самолетов нет. Так, ближайший по размерам Ан-38 больше в полтора раза. Существует даже точка зрения, что к 2015 году российская малая авиация на 85% будет состоять из импортной техники.

Минтранс очень кстати приготовил Махмудову подарок — чиновники активно продвигают идею отмены ввозных пошлин на самолеты вместимостью до 19 кресел (окончательно вопрос решится на этой неделе). На очереди обнуление пошлин и для судов до 50 мест.

Вполне вероятно, что покупка авиастроительной компании сможет хоть как-то компенсировать главному российскому металлургу деятельность авиаперевозчика, которая пока все же больше смахивает на акт благотворительности, нежели на бизнес-проект. □

идеи

заявка на будущее

методы → с37
wow → с38
мысли → с40
своя игра → с41

Медиарынок стремительно меняется. Стираются границы между создателями контента, его поставщиками и его потребителями. Информация перестает быть целью, ее место занимает развлечение. «Секрет фирмы» провел инвентаризацию актуальных медиатрендов, которые перевернут рынок СМИ.

Медиаведение

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
леонид фирсов

Миллиардер Михаил Прохоров выделил \$150 млн на новаторский медиапроект, особенностями которого станут мультимедийность, закрытость, ставка на сообщество и обращение к ценностям аудитории вместо стремления доставить сообщение. Одно из популярнейших онлайн-медиа «Газета.ru» обменяли на 50% акций сообщества офисных графоманов. Когорта изданий «про жизнь», до сих пор состоявшая из «Огонька» и «Русского Newsweek», пополнилась ли-

нейкой изданий, адресованных не обремененному информационным голодом читателю: «Русская жизнь», «Русский репортер», «Русский пионер». Издатели осваивают мультимедийность, учатся без потерь конвертировать сообщения из одного формата в другой и адаптировать их под разные каналы доставки сообщения. Потребители контента примеряют на себя роль его создателя, а редакции учатся производить удобоваримый продукт из хаоса народной журналистики.

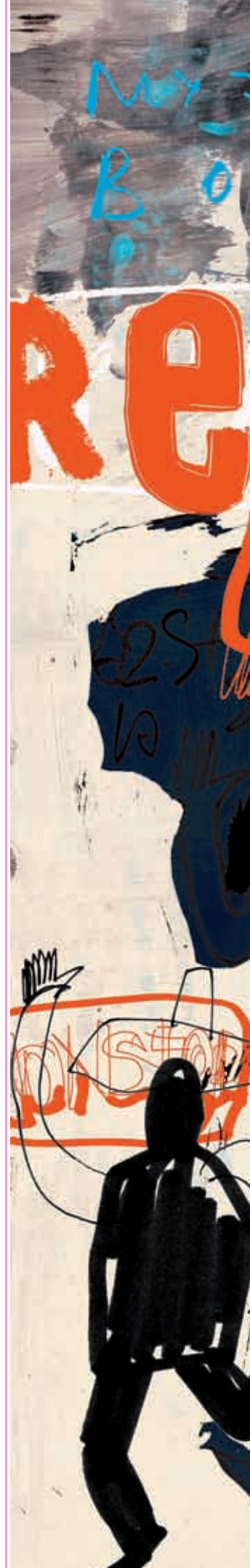
Где проходит граница между медиа и развлечением? Между читателями и журналистами? Печатными и электронными СМИ? Созданием, доставкой и потреблением контента? Проведя эксперименты на себе, а также на своих коллегах, журналисты **СФ** вычленили то, что принято называть «медиатрендами», и составили свой набор ингредиентов для создания актуального в 2008 году СМИ.

1. Снековый контент

Определение: модульная структура сообщений, сокращение их длины. Тенденция стала заметна при возникновении новых каналов распространения и новых типов потребления сообщений: доминирование онлайн, мобильных портативных устройств и пр.

Ключевые слова: потоковое видео, интервал внимания, iPhone, мобильность, cartoon & fun movie, YouTube.

«Длина типичного ролика, выложенного на YouTube, — одна-две минуты. Средняя длина видео, которое люди готовы смотреть на портативных устройствах, — 15–20 минут», — говорит директор подразделения мобильных и медиасистем HP Labs **Сюзии Ви**.





...sich, das Individuelle
kommen werden kann
die gemeinsame
Stimmung. Hamb
das bei Bedarf in
behalten zur Trud
www.trude-hf.de

zu KA 10
JAH

AMM

A A A A A



Вглядываясь в новые медиа «по интересам», пользователь стремится войти в сообщество себе подобных

Изучая их уже почти восемь лет, она отмечает сокращение «интервала внимания» — времени, которое пользователь готов уделить единице контента.

«Раньше тип потребления контента был пассивным, — рассказывает специалист по новым медиа проекта Nomobile **Николай Турубар**. — Телевизор и радио можно было воспринимать как фон. Видео- и мобильные сервисы онлайн заставляют пользователя занимать активную позицию: искать, кликать, сохранять». Так новые медиа провоцируют быстрое переключение внимания.

«Переключение на просмотр видео с экрана компьютера значительно сократило длину ролика, который люди способны воспринять, — замечает Сюзи Ви. — Самый популярный вид сюжетов, который мы установили во время изучения того, как люди пользуются iPod и iPhone для просмотра видео, — мультфильмы и скетчи».

Чтобы выложить на портале «Скиллопедия» фильм про боевое искусство вин чун, тренер **Андрей Ерилов** нарезал его на кусочки. Каждый кусочек — одно упражнение. Чтобы продать в Сети свой роман «Растение», **Стивен Кинг** выкладывал его небольшими порциями. Итог: \$400 тыс. Дробление контента на микромодули становится единственным способом удержать аудиторию со все сокращающимся интервалом внимания. Тем временем кинокомпании по-прежнему снимают фильмы длиной 100 минут.

2. Медиа: Connecting People

Определение: Способность медиа не только доставлять сообщение, но становиться основой для взаимодействия людей.

Ключевые слова: media experience, социальные сети, построенные вокруг контента, object-centered sociality, Вандер Вал.

«Медиаопыт ценен не только сам по себе, возможностью предоставлять людям информацию и дарить эмоции, но и необходимостью связывать людей друг с другом, информацией, а также средой, в которой они существуют», — говорит Сюзи Ви. До того

как прийти в НР, она работала в небольшой исследовательской компании, где занималась тем, что называется емким понятием media experience. Это немного похоже на сервис социальных закладок. Например, Del.icio.us. Вы ставите закладку на сайт и видите, сколько еще людей заинтересовались им вместе с вами.

Любая социальная сеть нуждается не только в identity (людях, которые установят связи), но и в objects, присоединяясь к которым они эти связи установят. Так выглядит формула социальных сетей от **Томаса Вандер Вала**, автора термина «фолксономия». Она объясняет то, как мы находим единомышленников на сайтах LiveJournal, Flickr или LiveLib — людей, которые проявили интерес к тому, что интересно и нам. На очереди медиа. «Присоединив» себя к заметке, мнению эксперта или комментарию, потребитель оказывается связан с теми, кто тоже заинтересовался этой темой, проблемой, данными, идеей.

Пока попытки СМИ создавать «сети вокруг контента» вдохновляют гораздо меньше, чем действия их конкурентов из социальных сервисов. Так, Ffffound.com сводит людей, которые находят прекрасными одни и те же картинки, а FriendFeed создает тренд из людей, отслеживающих комментарии. Но не так давно и сама возможность комментировать казалась вдохновляющим прорывом. Возможно, уже скоро слоган Connecting

People подойдет СМИ гораздо больше, чем производителю телефонных трубок.

3. Управляемая инициатива

Определение: пользователи создают контент, редакции управляют.

Ключевые слова: **сделано потребителем (crowdsourcing — «сделано толпой»)**, **user-generated content**, **гражданская журналистика**.

Пользовательский контент, которым все восторгались несколько лет назад, становится наивной архаикой. Медиа показывают зубы. Принцип «управлять СМИ должны профессионалы» торжествует. Четыре года назад Digg.com взорвал представления о том, как может создаваться популярный медиаресурс: 1,5 млн уникальных пользователей просматривали ежедневно 10 млн страниц, выкладывали более 5 тыс. историй. Процесс управления медиасредой специалисты называли «неиерархическим редакторским контролем» — в такой модели решение о том, попадет новость в топ или нет, принимали не редакторы, а сами пользователи. Еще были блоги. И дискуссии в среде профессионалов на тему, сколько лет осталось классическим СМИ, когда их убьет тяжелая рука народной журналистики.

«Сегодня очевидно, что профессионально спродюсированное видео пользуется большим спросом, чем видео непрофессиональное», — говорит **Дмитрий Степанов**, исполнительный директор «Афиша диджитал». Создав собственный видеопродакшн, «Афиша» подумывает о телепроекте, и тема создания качественного видео ИД небезразлична. Как, впрочем, неравнодушен издательский дом и к развитию главного своего детища, за которое отвечает «Афиша диджитал», — сайта «Афиша.ру», где пользователи получили почти те же права в написании рецензий, что и штатные обозреватели.

«Чтобы создавать информационный продукт, надо обладать определенными навыками», — продолжает Степанов. — Хорошо писать, редактировать. Если мы говорим о видео — уметь снимать, ставить свет и так или иначе заниматься этим профессионально». «В контенте, вызванном к жизни самими пользователями, очень трудно ориентироваться», — считает региональный бизнес-директор компании ICQ **Шарон Маген**. Поэтому, запустив в начале года новый проект «ICQ видео», компания, известная «народностью» своего сервиса, сделала ставку на жесткую редакционную модель.

Controlled User-Generated Content — демократия, управляемая профессионалами. Сайт Habrahabr, телеканал O2TV и ИД «Афиша» уже показывают, как это работает. Скоро медиа потеряют монополию на высказывания. Но у них останется монополия на профессионализм и право делиться им с пользователями.

4. Эмоциональная журналистика

Определение: адресация сообщения к базовым ценностям аудитории, а не к потребности в информации.

Ключевые слова: **информация, эмоции, смыслы**.

«Хочется сделать то, что по большому счету сейчас не получается у российских СМИ, — вызывать эмоциональную реакцию. Если брать поколение журналистов времен, скажем, Аграновского, то эти журналисты точно знали, какая фраза какую эмоциональную реакцию вызовет. Сейчас этого искусства чувствовать читателя фактически нет, и очень хочется его восстановить» — так описывает **Владимир Яковлев**, создатель газеты «Коммерсантъ», одну из идей, заложенных в проекте, над которым он сейчас работает. В состав мультимедийного проекта «Сноб» вой-

дет журнал, кабельный канал и закрытая социальная сеть для «успешных профессионалов».

Адресация к системе ценностей — незатасканная идея для современных СМИ. «Журналистика создает стоимость в двух случаях: делая неизвестное известным и пробуждая эмоции», — афоризм, авторство которого установить сложнее, чем согласиться с сутью. Сформировав информационный сегмент, российская журналистика долго оставляла без внимания второй пласт — смыслы, эмоции, идеи, спрос на которые до сих пор был не столь очевиден.

«Сейчас на рынке появилась новая интересная аудитория. Она долгое время не осознавала себя как группа, но она быстро растет. Она совсем другая. По системе ценностей, взглядам на жизнь, требованиям, которые к ней предъявляют», — описывает аудиторию проекта «Сноб» Владимир Яковлев. Для «Сноба» аудитория — пласт состоявшихся наемных работников с достатком, позволяющим задумываться не только о качестве жизни, но и о ценностях, которым она подчинена. Но кто сказал, что только для этой страты ценна возможность получать сообщения, адресованные к их системе ценностей, а не к информационному голоду?

5. Клубный принцип

Определение: сообщества, клубы как основа медиа.

Ключевые слова: **питательный бульон, оболочка**.

Создатели проекта «Сноб» называют его в первую очередь клубом, а уже потом говорят о том, что внутри этой мультимедийной генерации будет существовать журнал и телеканал. Сообщества становятся все более привлекательным, а главное понятным активом для средств массовой информации.

Многие производители поняли: сообщество, созданное вокруг продукта, — самое ценное, что может у него быть. За эту аудиторию не надо бороться с помощью рекламы, ее лояльность не надо покупать дисконтными карточками. Теперь подобную постановку вопроса принимают СМИ. Теоретически медиа всегда ближе других производителей были к превращению своей аудитории в самодостаточную генерацию. Взять хотя бы подписку у печатных СМИ или программу телепередач, которые подразумевали, что верный зритель проведет с газетой целый подписной сезон, а у экрана — все 326 серий.



Потребитель XXI века не всеяден — он хочет получать контент, отфильтрованный людьми с понятными ему вкусами

Такие проекты, как «Сноб», демонстрируют, что медиа превращаются в оболочку, питательную среду для той активности, которую пользователи ведут внутри. Продуктом же такого медиабизнеса становится не контент, а аудитория сама по себе.

6. Персональные медиа

Определение: **несовершенство рубрикаторов и тематической навигации исправит самый надежный фильтр — личность.**

Ключевые слова: **люди-фильтры, медиасуррогаты, избирательная восприимчивость, агрегаторы, френд-ленты, медиамоллюски, персональные медиа.**

«Я газет не читаю, телевизор не смотрю, все, что мне нужно, я узнаю из своей френд-ленты» — такое типичное заявление можно услышать от пользователя LiveJournal. Но для того, чтобы во френд-ленте было что читать, кто-то должен писать посты, творчески переосмыслив первичную информацию. В чем же тогда проигрывает «творческая переработка», которую информация претерпевает в СМИ, перед другой системой фильтрации — личностными фильтрами?

«Кто я такой? Сортирующий аппарат. Фильтр. Человек-моллюск, в котором культура накапливается наподобие ртутных отложений», — говорит герой рассказа **Хари Кунзру** «Радж, богемная личность». Каждый автор своего персонального медиа — такой же медиамоллюск, который, пропуская сквозь себя тонны информации, крайне разборчиво относится к тому, что же оставить себе на обед.

Навигационная панель популярного у американских клерков блога VoingBoing оформлена очень просто: это шесть имен. Марк, Кори, Дэвид, Ксени, Джон, Джоэль. Джон — это **Джон Бэттелл**, один из основателей журналов Wired и The Industry Standard, Кори — **Кори Доктороу**, популярный писатель-фантаст, Ксени — **Ксени Жардин** — известная в кругах гиков журналистка, чья специализация обозначается как tech culture, и т. д. Все они — яркие личности и удобные фильтры, с помощью которых читатель может отобрать релевантный его вкусам и интересам контент. Желание заполучить поток сообщений, заботливо отфильтрованных людьми с понятной тебе избирательной восприимчивостью, — законное желание потребителя XXI века. Требуется личность? Дайте им личность.

7. Медиавергентность

Определение: **возможность сообщения свободно переключаться из одного формата в другой. Производство контента для всех доступных медиаканалов с адаптацией к их специфике. Отделение каналов доставки от производителей контента.**

Ключевые слова: **конвергентность, мультимедиа, Media Supply Chain, адаптация.**

«Если я создаю шоу, которое может существовать только в рамках определенной медиасреды, я считаю такой проект провалом», — говорит режиссер, создатель шоу We Got to Do Better, Sunday Best и American Idol **Реджиналд Хадлин**.

Расширение линейки устройств, с помощью которых потребитель получает свою порцию новостей, поставило создателей этих новостей перед выбором: научиться создавать контент под каждый канал доставки либо забыть о слове «медиа», заменив титул «издатель» на менее пафосное «производитель».

Главный потребитель компании Disney — не пользователь, смотрящий мультфильм, а устройство, на котором этот мультфильм покажут зрителю. Такой вывод можно сделать из слов маркетолога компании НР **Майкла Милденхолла**. Еще недавно он сам работал в Disney, а теперь оказался по другую сторону баррикад. Домашние мультимедийные системы, ноутбуки, наладонники и смартфоны — вот устройства, на которых пользователи запустят продукцию его бывшего работодателя.

Интернет-телевидение не может транслировать телеконтент. Ему требуется специальное «сетевое» видео. Книжки — пусть даже электронные — неудобно читать на малогабаритных экранах мобильных устройств. Дело не только в том, что онлайн сменяет офлайн, а мобильность приходит на смену стационарным системам. Способ доставки сообщения меняет само сообщение.

Следя за тем, как ведущие издательские дома осваивают мультимедийность, кажется, что к этому вызову СМИ уже готовы. Но есть вызов посерьезнее — в том, чтобы действительно отделить контент от способа доставки. «Скоро у каждого из нас будет маленький универсальный гаджет, который будет всегда подключен к Сети, а мы будем подключены к нему», — говорил в интервью **СФ** генеральный директор компании News Outdoor **Сергей Железняк**. Медиа в твоём гаджете. Насколько им там удобно? **СФ**



Перед кабинетом врача реклама лекарств и диетических продуктов скорее достучится до сердца и кошелька потребителя

Телепанацея

текст: **Дмитрий Черников**

«Рак кожи — в солнечном июле, астма — в пыльном августе, избыток холестерина — в застольном сентябре, рак груди и зубная гигиена — в октябре, диабет — в ноябре, безопасность игрушек — в декабре, на Рождество. Главные темы наших каналов расписаны до конца года», — говорит **Ричард Рут**, президент компании AccentHealth.

Основанное в 1995 году, последнее шесть лет «телевидение для ипохондриков» демонстрирует стабильный рост на 25–30% в год, несмотря на затяжную рецессию в экономике. Сказывается не только грамотный менеджмент, но и специфика индустрии: все, кто делает деньги на здоровье американцев, процветают, подобно гениям Кремниевой долины в 1970-х.

Не менее важно то, что AccentHealth удалось оседлать и другой тренд. «Рынок рекламы на внедомашнем ТВ за последние десять лет вырос вдвое, и только в США его объем превысил \$7 млрд», — сообщает Рут. 32-дюймовые телепанели, принадлежащие AccentHealth, размещены в 11,7 тыс. американских медицинских офисов. Пока пациент ждет приглашения врача, ему предлагается на выбор три телеканала. Общий рассчитан преимущественно на женщин в возрасте от 18 лет. Второй — «Молодая семья», на нем ведущие-педиатры делятся нестареющими ноу-хау первого купания младенца. «Серебряный» — для тех, кому за 50. «Бодрая американская старость» сопровождается прежде всего заболеваниями сердечно-сосудистой системы, поэтому здесь прайм-тайм у кардиологов и пенсионеров, жаждущих поделиться инфарктным опытом. Но и других хворей у стариков хватает. Знаменитый медицинский журналист CNN и практикующий нейрохирург **Санджай Гупта** уже несколько лет с успехом ведет на канале собственное ток-шоу. Согласно исследованию ACNielsen, в 2006 году 93% зрителей AccentHealth оценили программы компании как хорошие или даже

Среднее время ожидания в очереди у кабинета врача — полчаса, поэтому реклама запускается раз в 16 минут

как первоклассные, а ее доход превысил \$20 млн.

В 2007 году передачи AccentHealth увидело более 140 млн зрителей. Материалы о здоровом питании, фитнесе, борьбе со стрессом и т. д. готовятся журналистами и экспертами CNN. Ричард Рут и его коллеги покупают программы и занимаются исключительно дистрибуцией и продюсированием, ежемесячно рассылая записи новых шоу на DVD по клиникам, где установлены панели.

«В течение двух-трех часов после визита к врачу 94% пациентов идут в супермаркет за диетическими продуктами или в аптеку. А 55% бегут туда уже в первые 30 минут», — заявляет Рут. — Поэтому наши зрители — самая желанная аудитория для заказчиков рекламы. Среднее время ожидания в очереди у кабинета врача — полчаса, поэтому реклама запускается раз в 16 минут. AccentHealth выступает против продакт-плейсмента, считая, что он разрушает доверие больных.

«Обычно клиенты покупают годовой блок рекламы. Они сверхлояльны и каждый год продлевают аккаунт. Но у нас есть и сезонные рекламодатели. Например, летом активизируются производители антиаллергенных средств», — комментируют представители компании. Среди главных рекламодателей AccentHealth — почти все лидеры мирового фармацевтического рынка. □

Ричард Рут — американский бизнесмен, менеджер.

Был одним из соавладельцев и вице-президентом по финансам софтверной компании Axolotl, в недрах которой возник проект AccentHealth, позже проданный сторонним инвесторам. В начале 2006 года Discovery Holding Company (владелец каналов Discovery) приобрела 100% акций AccentHealth у группы частных инвесторов. Ричард Рут остался на посту CEO компании.

Если в радиусе тысячи километров нет ни одной розетки, мобильник и плеер можно зарядить от солнца.

текст: **Татьяна Филимонова**



до сих пор вдали от цивилизации было трудно пользоваться такими ее благами, как мобильный телефон, iPod, КПК, GPS-коммуникатор. Но умельцы из компании Eclipse Solar Gear нашли способ подзаряжать всю эту электронику даже на лоне природы. Придуманый ими чудо-рюкзак Solar Backpack устроен на удивление просто. Сверху расположена монокристаллическая солнечная пластина, проще говоря, солнечные батарейки. Внутри — зарядный аккумулятор, к которому подсоединяются мобильные устройства. Питающее напряжение адаптера (12 В) такое же, как у прикуривателя в автомобиле. Для подзарядки нужно погулять в ясную погоду с накопителем на спине или положить его под прямые солнечные лучи. Чтобы зарядить телефон, хватит 4–6 часов. На «заправку» mp3-плеера требуется больше времени — 7–9 часов. Стоит рюкзак сущие пустяки — \$130. Производитель надеется, что в городе продукт тоже будет востребован, и особенно рассчитывает на словоохотливых дам, у которых аккумуляторы мобильных телефонов садятся очень быстро.

Компания Voltaic Systems продвинулась значительно дальше, создав сумку Voltaic Generator на солнечных батарейках, электрический потенциал которых (17 В) позволяет заряжать целый лэптоп. Работает устройство по тому же принципу, что и Solar Backpack. Панель из солнечных пластин занимает всю внешнюю поверхность сумки. Один солнечный день турпохода — и ноутбук полностью заряжен. При стандартных размерах 43 x 31 x 9 см Voltaic Generator весит около 2 кг, так что аксессуар чисто туристический. На его ручке расположен индикатор, который загорается, как только лэптоп начинает заряжаться. Сделана сумка из водонепроницаемого и солнцезащитного материала. Цену «донора для ноутбука» называть щадящей языком не поворачивается: ни много ни мало \$599. В продажу сумка пока не поступила, но на сайте компании можно оставить заявку. □

Спутник жизни

Компания Live Luggage вознамерилась решить проблему с потерей багажа, от которой страдают многие авиапассажиры.

Около 3 млн единиц поклажи ежегодно теряется в международных аэропортах. Live Luggage продает «чемоданы-бумеранги». Каждый из них получает индивидуальный серийный номер, при покупке закрепляемый за владельцем, который сообщает продавцу свои контактные данные. Live Luggage уповает на сознательность работников аэропортов. Обнаружив такой бесхозный чемодан, они имеют возможность связаться с компанией, а та, получив сигнал, по электронной почте и SMS информирует владельца о местонахождении поклажи. Стоит чемодан для рассеянных \$1,5–2 тыс.



Открой варежку

Дизайн-бюро Suck UK готово защитить руки курильщиков даже на полюсе холода.

«Курение опасно и убивает вас, но если вы хотите умереть, то лучше это сделать с теплыми руками», — гласит сообщение на сайте компании. Никакого хай-тека в варежках Smoking Mittens нет. Модель классическая, из морозоустойчивых материалов, но со стальной втулкой между средним и указательным пальцами. Просто вставляете туда сигарету и наслаждаетесь ею в обществе жителей Эвенкии, Чукотки или подмороженной Москвы. Заказать варежки можно на сайте компании, стоят они около \$30.



Сначала Starbucks разрушил стереотипы и предложил посетителям кофе на вынос. Провокация удалась — теперь кофейни становятся мобильными и рыщут в поисках клиентов. текст: Татьяна Филимонова

Коферикиши атакуют

На трехколесном велосипеде датчанин Оле Скрам впереди вместо пассажирского сиденья стоят кофемашинка и упрятанный в стальной короб газогенератор: он обеспечивает кофемашину электричеством.

Как рассказывает Скрам, идея пришла ему в голову год назад, когда он сидел в своей любимой копенгагенской кофейне.

В Дании у каждого второго жителя имеется велосипед (всего их в маленькой стране около 3 млн). Так что Скрам просто соединил две любимые датчанами вещи — велосипеды и кофе.

В этом изобретателю помогла компания Sorte Jernhest, специализирующаяся на создании грузовых велосипедов с газовым приводом. Эта же фирма установила и машину для изготовления эспresso. «Думаю, получилось то, что надо, хотя весит мой агрегат 150 кг», — говорит Скрам. Вложения в педальную кофейню составили под 10 тыс. евро. Сопоставимо с ценой автомобиля, но кофейный рикша получает доступ в закрытые для автотранспорта пешеходные зоны, где полно туристов.

Каждый день Скрам крутит педали, разъезжая по центру Копенгагена и продает ароматный напиток и десерты к нему. Стоимость чашки «велокофе» примерно вдвое ниже (1,5–2 евро), чем в обычном заведении. Мобильность сервиса — огромное преимущество, считает Скрам. Если в стандартной небольшой кофейне клиенты выпивают 150–250 чашек кофе в день, то одинокий велосипедист ежедневно продает до 300. При этом нет платы за аренду плюс экономия на прочих кофейных издержках. Если бизнес Скрама будет развиваться такими темпами, то наверняка он будет не прочь создать целую сеть велокофеен по примеру английских «братьев по идее».

Велосипедные кофейни появились на улицах Лондона еще в 2006 году. Свой бизнес владельцы Bikescaffe продвигают в тандеме с известным кофейным брэндом Segafredo и развивают сеть с помощью франшизы. «Сейчас по-

требители хотят не просто пить кофе. Каждый пытается найти свою „личную“ кофейню с индивидуальным обслуживанием», — говорит Уильям Шейкшефф, один из основателей компании Bikescaffe. Помимо Лондона велосипеды с кофе можно встретить сейчас в Ливерпуле, Брайтоне и Дублине. В Bikescaffe уверены, что к концу этого года они откроют по франшизе еще 100 точек. Перспективность бизнеса под сомнение не ставится, так как стоимость франшизы составляет почти \$26 тыс.

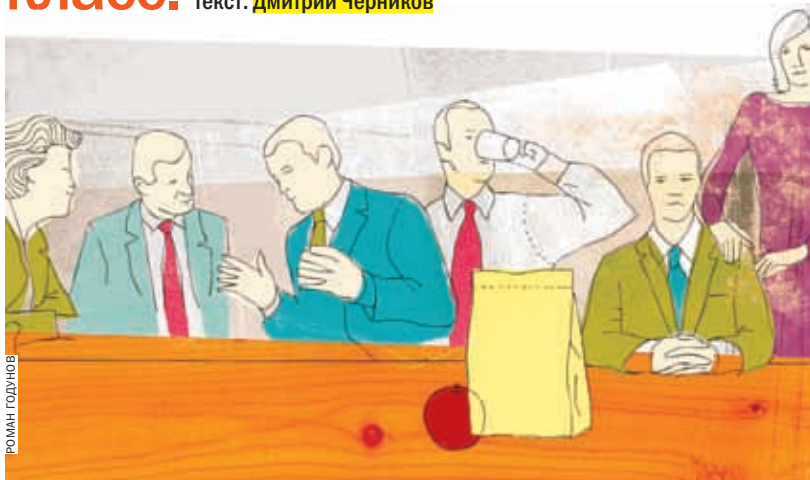
Пока датские и британские «кофемэны» крутят педали, не забывая подчеркнуть экологичность своего бизнеса, голландский предприниматель Гвидо Дам и его компания MobiCino с 2003 года возят кофемашинки на скутерах. Помимо дизайнерских кофеварок от Kees van Der Westen's Mirage по 4,5 тыс. евро скутеры оборудованы складными барными стойками, а кофе варит профессиональный бариста. Оборот MobiCino в 2007 году достиг 350 тыс. евро. Гвидо Дам уверен, что успех мобильных кофеен не зависит от экологичности «носителя», а заставлять продавцов в XXI веке работать ногами — все равно что возвращаться в Средневековье. □

Кофейные машины готовы сняться с места и искать любителей эспresso на улице



Головокружительно дорогой ланч с гуру — это и причащение к бизнес-иконе, и индивидуальный мастер-класс.

текст: **Дмитрий Черников**



Индустрия «трапез со знаменитостями» развивается давно. За каких-то \$45 тыс. можно отужинать с **Аланом Гринспеном**, бывшим главой Федеральной резервной системы США, за \$160 тыс. — угоститься в московской квартире **Михаила Горбачева**. Актер **Ричард Гир** с возрастом упал в цене до смешных \$6 тыс. Для богатых «потребителей» эти гастрономические

сессии обычно лишь способ потратить своему тщеславию. Однако ланчи с **Уорреном Баффетом** для делового мира превратились в нечто большее — в ритуал причащения к мудрости и честности бизнес-икон, в акт благодарности за усвоенные заповеди.

Глава гонконгского инвестфонда Pureheart China Growth **Чжао Даньян** заплатил \$2,1 млн за право разделить стол с «пророком из Омахи». Таковы итоги аукциона, проведенного на eBay пару недель назад. Лот с Баффетом стал самым дорогим в истории благотворительных акций сайта. В полном соответствии с ритуалами китайского коллективизма Даньян пригласил еще семерых друзей-коллег в нью-йоркский стейк-хаус Smith & Wollensky.

77-летний Баффет, чье состояние оценивается в \$62 млрд, с 2000 года предлагает своим фанам из мира бизнеса оплатить совместную трапезу (дебютный ланч обошелся победителям аукциона всего в \$25 тыс.). За «трафиком» он не гонится, соглашаясь лишь на один ланч в год. Все вырученные средства идут на помощь бездомным Сан-Франциско. Взамен собеседник может три часа обсуждать со знаменитостью самый широкий спектр тем — от личной жизни до философии инвестиций. На днях должен состояться ланч Баффета с прошлогодними победителями аукциона **Монишем Пабраем** и **Хариной Капур**, которые объединились со своим другом хедж-инвестором **Гаем Спиром**, заплатив «всего» \$650 тыс. «С 2003 года я пытаюсь посидеть с дядюшкой Уорреном за одним столом, — рассказывает Пабрай. — В Индии есть понятие „дакшана“. Это выражение благодарности учителю после того, как ты закончил обучение. Баффет мой гуру, и этот обед самое малое, чем я способен его отблагодарить. Жду не дождусь, когда смогу преломить хлеб с мессией». Гай Спир полон не меньшего энтузиазма: «Хочу спросить Баффета, как он управляет своим временем. Это феноменально! Да и просто хочется познакомиться с человеком, который своим примером указал нам, что в этом мире можно зарабатывать честно, не скатываясь в интриги и судебные разбирательства». □

лучшее из блогов

Роберт Скобл,
экс-евангелист
Microsoft

Кто побеждает в гонке за трафик? 14-летний Фред. Его 17 роликов, высмеивающих подростковые проблемы, на YouTube посмотрели 45 млн человек. И поэтому YouTube каждый месяц теряет миллионы баксов — они не могут монетизировать разношерстную аудиторию этого парня. Когда компании будут интересоваться трафиком в моем блоге, который читают 10 тыс. юзеров из технической элиты, я буду показывать пальцем на Фреда. Если им важен трафик сам по себе, пусть идут к нему.

BLOG: Scobleizer
<http://scobleizer.com>

Джефф Джарвис,
медиагуру

Прошел слух, что в Остине открылся ресторан под названием Wiki Wiki Teriyaki. Как и в известной энциклопедии, в нем отсутствует меню, зато есть все ингредиенты, чтобы вы сами приготовили любимое блюдо вместе с другими голодными посетителями (так готовка пойдет быстрее). Новость оказалась уткой, у ресторана просто необычное имя — и все. Но ведь круто было бы, а? Давайте найдем инвесторов под проект.

BLOG: BuzzMachine
<http://www.buzzmachine.com>

Тэмми Эриксон,
футуролог

Уик-энды устарели. Я не призываю работать семь дней в неделю. Но само право корпораций указывать сотрудникам дни отдыха и работы — анахронизм. Разные компании, отделы и другие творческие единицы больше не работают синхронно. Да, есть деловые встречи, но мне кажется, в основном их проводят для того, чтобы сообща убить время. С нынешним веб-нетворкингом синхронизация часов пребывания в офисе просто абсурдна.

BLOG: Across the Ages
<http://discussionleader.hbsp.com/erickson>

Суфлер продаж

текст: **Татьяна Филимонова**

«Большинство юзеров далеко не всегда знают, что именно им нужно и как это найти на сайте», — считает Павел Манович, владелец петербургской компании Marva. Как заставить человека, заглянувшего на сайт, задержаться тут подольше, а если это интернет-магазин, то и совершить покупку? Оказавшись в интернет-магазине домашних кинотеатров Pult.ru, вы

сразу будете атакованы всплывающим «окном», похожим на баннерную рекламу. По другую сторону «окна» сидит консультант, который в режиме текстового чата предлагает дельный совет, если вы не до конца определились с выбором техники. Фактически в Marva разработали программу, которая позволяет превратить любой сайт в коммуникационный центр с полноценным онлайн-консультированием. При этом на то, чтобы предложить предлагаемое Marva программное решение к сайту клиента, уходит не более пяти минут.

Во вселенском масштабе Павел не революционер. Так, американская LivePerson с 1995 года занимается разработкой и внедрением систем активного мониторинга и управления посетителями сайтов. Но в России это дебют. Как рассказывает Манович, на то, чтобы разработать сервис, он потратил 300 бессонных ночей и \$15 тыс. Активные продажи начались только месяц назад. По словам Павла Мановича, вложенных средств он пока не вернул. Но если учесть, что только за первый месяц заработал на «консультировании» \$5 тыс. и привлек 60 клиентов, то отдача не за горами. «Проект окупится к концу этого года», — считает Манович.

Основное отличие продукта Marva от стандартных ICQ и телефонной связи, предлагаемых на корпоративных сайтах, — интерактивность. Не только клиент, но и оператор компании может первым вступать с коммуникацию. Чтобы эффективно пользоваться системой, компаниям необходимо иметь

Павел Манович надеется, что предлагаемые его компанией программные решения обеспечат крепкую интерактивную связь между посетителями интернет-магазинов и консультантами

план действий

- разработать систему онлайн-консультирования
- организовать продажи программы
- перейти от текстового формата чата к аудио- и видеорежимам

своих консультантов. Предложенное Marva решение позволяет одному сотруднику компании общаться с двумя-тремя посетителями сайта сразу. По сути это напоминает поощрительный жест продавца в магазине, готового прийти на помощь покупателю: «Чего изволите?» Все это техническое сокровище Манович продает компаниям за скромную абонентскую плату от 900 до 240 тыс. руб. в месяц. Однако, по его словам, наибольшей популярностью пока пользуются тарифы 4750 руб. за месяц пользования программой. Первыми клиентами стали небольшие интернет-компании, которым приходится жестко бороться за каждого посетителя. Однако, отмечает Манович, теперь сервисом Marva заинтересовались и крупные игроки: ИД «Афиша», группа компаний IBS, петербургская Торгово-промышленная палата.

Первоначально Манович нанял менеджеров, которые должны были двигать продукт в народ. Но сейчас необходимость в этом практически отпала. «Marva буквально продвигает сама себя — сайты с нашей системой настолько удивляют посетителей, что они начинают искать нас самостоятельно», — рассказывает Манович.

В планах бизнесмена довести систему до совершенства. Он уверен, что в скором времени посетители сайтов смогут общаться не только с консультантами, но и между собой. При этом Манович уверен, что в будущем создаст продукт, позволяющий консультировать как посредством текстовых сообщений, так и при помощи аудио- и видеочата. □





лаборатория

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

гуру → с48
непопулярные решения → с52

ЖЕНЩИНЫ — ОДНА ИЗ САМЫХ ЗАМАНЧИВЫХ И ЗАГАДОЧНЫХ АУДИТОРИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА. ВСЕ ПОПЫТКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СОЗДАТЬ ДАМСКИЕ ПРОДУКТЫ ДОКАЗЫВАЮТ: СВЯЗЫВАТЬСЯ С ПРЕКРАСНЫМ ПОЛОМ КРАЙНЕ РИСКОВАННО.

Маркетинг в розовом цвете

текст:

иван марчук

Женщины давно являются лакомой целевой аудиторией для любого производителя. Согласно результатам исследования, проведенного компанией OMD в 2006 году на территории 16 европейских стран, 74% представительниц прекрасного пола в возрасте от 18 до 34 лет считают себя главой семьи и утверждают, что когда делается большая покупка, последнее слово остается за ними.

Первым эту тенденцию заметил гуру маркетинга **Том Питерс**. Его замечание «Женщина — главный покупатель практически всего на свете» давно стало руководством к действию для многих производителей. Достаточно зайти в любой магазин, чтобы убедиться: для женщин делают не только шоколад и йогурты, но и пиво, и сигареты, и даже водку.

Теоретически процесс создания женских товаров предельно прост: взять любой популярный продукт и наделить его специфическими характеристиками. Хрестоматийный пример: британские предприниматели **Джон** и **Эшли Симс** заметили, что женщины крутят дорожные карты, рассматривая их с разных сторон. Оказалось, что многим дамам проще ориентироваться, когда юг расположен не внизу, а сверху. Тогда супруги Симс выпустили карту, у которой одна часть была выполнена в соответствии с общепринятыми стандартами,

а на второй находилась та же карта, но вверх ногами. Первый тираж — 15 тыс. экземпляров — был раскуплен мгновенно.

Однако в некоторых сегментах рынка гендерный принцип не действует.

Машины унисекс

ЕЩЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД автопроизводители один за другим создавали машины для женщин. Все началось с Volvo.

В 2004-м компания представила свой концепт-кар YCC. Он был спроектирован для женщин, и делали его тоже женщины. Там были отделения для дамских сумочек, специальное покрытие, не позволяющее грязи оседать на поверхности кузова, и прочие вещи, радующие девичий глаз. Концепт-кар вызвал огромный шум и породил целую череду подражаний. Машины для прекрасной половины человечества стали делать Suzuki, KIA, Mazda и GM. Мода докатилась даже до России. В 2005

с43



АННА МУЗЫКА

Доля женщин среди покупателей Land Rover Freelander составляет около 60%, а среди покупателей Toyota RAV4 — свыше 70%. Дамы предпочитают мужскую надежность женскому дизайну



Производителям не всегда удается угадать, к какой из их моделей вспыхнут любовью женщины

году завод микролитражных автомобилей в Набережных Челнах показал публике модель «Ока-леди». Ее «женственность» заключалась в двухцветной панели приборов и ажурных подлокотниках на дверях.

Реакция на модели была разной: концепт-кары мировых автогигантов собрали множество призов за дизайн, а новая «Ока» удостоилась лишь нескольких саркастических публикаций в отечественной прессе. Но судьба у них оказалась общей: ни одна из этих машин не пошла в массовое производство. Более того, на рынке сейчас нет автомобилей, позиционируемых как женские. Даже у тех, кто создал эту моду. «В модельном ряду Volvo нет женских автомобилей, он полностью универсален и рассчитан как на мужчин, так и на женщин», — утверждает пресс-секретарь российского офиса Volvo **Светлана Соколова**.

В офисе BMW говорят, что стереотип «небольшой автомобиль обязательно должен быть женским» давно себя изжил. В качестве примера приводят свою самую маленькую машину — Mini. Казалось бы, в ней есть типичные для женского автомобиля качества: необычный дизайн и небольшие размеры. Но в самой компании отрицают, что намеревались придать Mini имидж автомобиля для дам. Более того, как будто специально борясь с подобным образом, BMW год за годом выпускает спортивные модели машины.

Понять автопроизводителей можно. «Конечно, женщины часто покупают машины, ориентируясь именно на дизайн и габариты», — признает руководитель направления Jaguar компании «Независимость» **Александр Кошелев**. — У нас женщины чаще всего покупают X-Туре — младшую из Jaguar. Я думаю, что 70–80% этих автомобилей приобретаются для женщин. Но сказать, что она совсем не подходит для мужчин, я не могу».

Разработка автомобиля обходится компаниям в огромные суммы. Сразу же отсекают мужскую аудиторию, объявляя машину женской, они не хотят. «Более того, есть стереотип, согласно которому в машинах лучше разбираются мужчины, а следовательно, мужские машины надежнее. Получается, что женщины сами предпочитают не ездить на машинах, которые им навязывает общественное мнение или маркетологи», — размышляет специалист брендингового агентства Madison TMB **Марк Минский**. Его слова подтверждает и статистика: кроме традиционных женских машин в Москве, по данным автодилеров, у пре-

красного пола огромной популярностью пользуются «паркетные внедорожники». Например, доля женщин среди покупателей Land Rover Freelander составляет около 60%, а среди покупателей Toyota RAV4 — свыше 70%. Дамы предпочитают мужскую надежность женскому дизайну.

Мужчины в розовом

АВТОМОБИЛЬ слишком дорогая и ответственная покупка, чтобы совершать ее исходя только из дизайна. Но продавцы более мелкой техники тоже не спешат объявлять свои товары женскими. «Конечно, у нас есть аппараты, которые более популярны у прекрасной половины человечества. Например, Nokia L'Amour Collection, Nokia 7900 Prism, — говорит вице-президент евразийского подразделения компании Nokia **Виктор Эрик Сайс**. — Некоторые цветовые решения этих моделей больше соответствует женскому вкусу. Так, модели 7373, 7360 и 7390 представлены в актуальном розовом цвете. Но мы не отрицаем, что розовый телефон может понравиться и мужчине».

Конечно, нужна определенная фантазия, чтобы представить себе солидного коммерсанта, достающего из кармана розовую трубку во время деловых переговоров. Впрочем, и бизнес-леди тоже вряд ли приглянется телефон такой расцветки. Цвет все же остается главным показателем «гендерной принадлежности» мобильных телефонов. «Так уж повелось: розовый, красный, фиолетовый — женские цвета. Черный, серебристый, синий — мужские или унисекс», — рассказывает руководитель тестовой лаборатории ИАА «Сотовик» **Мария Хортова**.

Придумать какие-то другие специфические женские функции у производителей мобильных телефонов пока не получается. «Единственный пример, который я могу вспомнить, — это специальная программа от компании Samsung, сделанная на базе календаря и служащая для того, чтобы напоминать женщинам о наступлении критических дней. Она поставлялась с самым первым дамским аппаратом Samsung, красной „раскладушкой“ A400, и теперь присутствует практически в каждом аппарате, ориентированном на женскую аудиторию», — говорит Мария Хортова. Такой программой, например, оснащены женские телефоны Samsung из коллекции La Fleur. Компания выпускает трубки, позиционируемые как женские, с 2001 года. Выделяются они и цветовой гаммой —

черный с золотым орнаментом. Вполне подойдет для бизнес-леди.

«Но этот случай скорее уникален, — утверждает Мария Хортова. — Большинство производителей не подчеркивает гендерную направленность своих моделей по простой причине: цвет уже достаточно точный индикатор для львиной доли покупателей. Будь Samsung A400 черного цвета, мужская часть аудитории также пользовалась бы им». Получается, что тратить лишние деньги на позиционирование товара как ориентированного на тот или иной пол просто глупо, а придумать чисто женские функции, кроме календаря, пока никто не смог.

Финансы для блондинок

БАНКИРЫ оказались значительно изобретательнее производителей сотовых телефонов: придумать набор женских функций для пластиковых карт им удалось. Но особого успеха ноу-хау не снискало.

Пионером в «женском пластике» стал Газпромбанк, запустивший еще в 2002 году Lady's Card. Ее хозяйке предоставлялись скидки в модных магазинах и салонах красоты. В самом банке не сообщают о количестве выпущенных карт. Однако об их популярности свидетельствуют косвенные данные: Lady's Card выдаются только в двух из 200 офисов банка. При этом оформить их можно лишь в Москве.

Исключительным предложение Газпромбанка оставалось недолго. Передовой опыт перенял в 2003 году Юниаструм банк, выпустивший карточку Visa Pour les

Скрытое влияние

По данным последней переписи населения, женщины составляют 53% населения России. Пока, как замечают эксперты, их платежеспособность отстает от мужской. Но ситуация с каждым годом меняется. По информации исследовательской компании «Комкон», трудоустроенными среди горожанок старше 16 лет в 2007 году являлись 62,3%, а в 2001-м таковых было 52,7%. Никаких материальных затруднений не было лишь у 0,6%, и показатель остался на прежнем уровне. Однако доля тех, у кого «зарплаток хватает на все, кроме недвижимости», выросла с 3% до 6,8%, а доля тех, у кого «денег хватает на крупную бытовую технику», — с 4,9% до 14,4%. Семь лет назад высказывание «я ищу менее дорогие товары, когда хожу за покупками» относили на свой счет 70,4% женщин, сегодня — 54,9%. Впрочем, официальная статистика не учитывает другого значимого фактора — важности женского мнения в моменты, когда делаются крупные покупки. Судя по конкретным сегментам рынка, роль дам в выборе товара очень велика. Продавцы мягкой мебели, например, считают, что до 70% покупок в их магазинах делаются под влиянием женщин. В сфере товаров для ремонта от суждений прекрасной половины человечества зависит до 55% покупок. Автодилеры считают, что женское мнение влияет на решение вопроса о приобретении новой машины в их салонах в половине случаев. Наконец, самое интересное: даже продавцы мужской обуви утверждают, что в их магазинах представители сильного пола не могут обойтись без своих спутниц, и в 90% случаев при покупке новой пары туфель мужчина советуется со своей половиной.

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

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

LAW
FIRM
LIMITEDМосква, ул. Арбат, 10
Тел.: (495) 933 72 99Лондон, W1T 7PD
180 Tottenham Court Road,
Tel.: +44 (0) 207 907 1460

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИБУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Реклама



Чтобы позиционировать продукт как женский, проще всего покрасить его в розовый цвет

Dames. А в 2007-м Альфа-банк выпустил карту «Альфа-банк — Cosmopolitan».

Однако «Юниаструм» стал и первым банком, свернувшим женский проект: за два года было выпущено всего 4,5 тыс. карт. По версии кредитной организации, причиной неудачи явилось то, что был установлен слишком высокий минимальный взнос за карту — \$100. Но исправить ошибку в банке не захотели и просто «забыли» эту историю.

Похожая история произошла в Промсвязьбанке, объявившем в 2005 году о выпуске карт для женщин. Но дальше слов дело не пошло: от проекта отказались. Руководство банка, однако, до сих пор уверяет, что дамские карты крайне перспективны. «Уверен, что карты для женщин очень востребованы», — говорит начальник управления развития бизнеса платежных карт Промсвязьбанка **Алексей Бычков**. Однако о возобновлении эксперимента в банке не помышляют.

Аналитики считают, что большинство активных женщин предпочтут универсальную карту с набором скидок, удобных им самим. «В бумажнике потребителя может лежать до пяти и более карт, и рано или поздно начнут выигрывать те предложения, которые имеют для клиента эмоциональное значение», — считает руководитель департамента по развитию бизнеса GE Money Bank **Эльман Мехтиев**. По его словам, пока женщин воспринимают как нечто абстрактное: салоны красо-

ты, кофе, бутик. Хотя на самом деле женская аудитория значительно разнообразнее и требует особого изучения. Представление банкиров о женщинах лучше всего раскрывает тот факт, что все четыре дамские карты, представленные на российском рынке, были розовых тонов.

Женские секреты

ВПРОЧЕМ, провалы в гендерном маркетинге не могут остановить повальную моду на приспособление «бесполох» товаров и услуг для нужд женщин.

Так, МТС в нынешнем году совместно с журналом Cosmopolitan запустила тариф «Подружки». «Мы провели большое исследование вместе с компанией Synovate, — рассказывает директор департамента маркетинга „МТС Россия“ **Яна Мазурова**. — В соответствии с полученными данными нами и был разработан специальный женский тариф». При подготовке предложения была учтена любовь дам к долгим разговорам: в «Подружках» каждая минута разговора, начиная со второй, на 20% дешевле предыдущей, а после десятой минуты разговор вообще бесплатный. Тариф дает владелице трубки возможность выбрать десять «любимых» номеров, звонки на которые не оплачиваются. Кроме страсти к долгим разговорам исследование МТС выявило у женщин любовь к шопингу и сплетням. Эти не слишком оригинальные результаты были также учтены

при разработке нового тарифа. Клиентки «Подружек» могут по телефону получать информацию о распродажах, адресах и телефонах магазинов и клубов и даже читать светские новости.

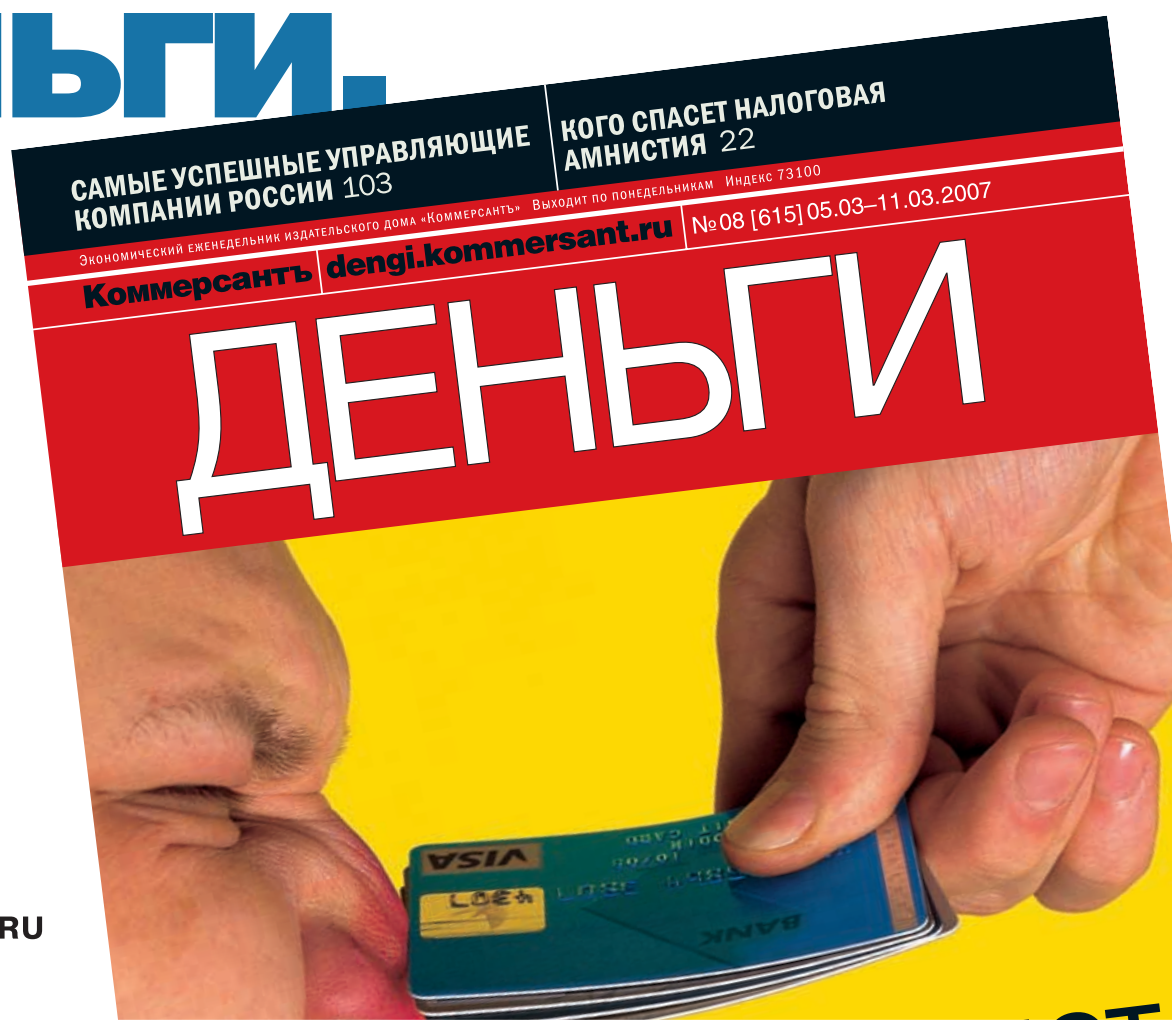
Объемы продаж «Подружек» в МТС пока обсуждать отказываются. Говорят, прошло слишком мало времени. «Продажи тарифа хорошие, а амбициозные планы успешно выполняются», — скупно бросает Яна Мазурова. Еще один показатель успеха в компании усматривают в том, что 40% таких карточек покупают мужчины. Как считают в МТС, в качестве подарка для любимых. Наверное, так и есть. Хотя не исключено, что для многих представителей сильного пола подключение к дамскому тарифу не менее выгодно, чем для женщин.

«Позиционирование продукта как женского автоматически отсекает большую часть мужской аудитории. Дамские сигареты или телефон розового цвета мужчин вряд ли привлекут», — отмечает Марк Минский.

Однако провалы женских товаров связаны, как правило, не с потерей мужской аудитории. В конце концов, на сильный пол их создатели и не рассчитывали. Главная проблема — отсутствие четкого понимания того, какими именно функциями нужно наделить продукт, чтобы им заинтересовались женщины. Как показывает практика, если просто покрасить вещь в розовый цвет, женской она не станет. **СФ**



Коммерсантъ. Все за наши деньги.



ДОСЬЕ

ОТСТАВНОЙ ВОЕННЫЙ МАЙКЛ ВЭЙДЕР создал компанию Leadership Excellence и написал книгу «Инструменты бережливого производства», изданную на английском, русском, португальском, тамильском и испанском языках. Leadership Excellence имеет четыре офиса в США, Индии, Малайзии и Сингапуре. В России Вэйдера работает через екатеринбургскую компанию «Центроргпром». В послужном списке Вэйдера работа с компаниями Valeo, General Motors, Ford Motor Company (США); Lakshmi Machine Works (Индия); Caltex (Индонезия); «Русал», «ВСМПО-Ависма», АвтоВАЗ, «Краски Текс» (Россия) и др. Вэйдера — сертифицированный аудитор Американского общества качества. Lean Production («бережливое производство») — философия организации бизнес-процессов, которая подразумевает непрерывное совершенствование производства («кайдзен»), борьбу с издержками и бесполезными действиями («муда»), использование систем 5С (эффективная организация рабочего места), TPM (Total Productive Maintenance) и пр.



Президент компании Leadership Excellence и автор книги «Инструменты бережливого производства» Майкл Вэйдер убежден,

что сократить издержки проще, чем кажется. Для этого нужно всего ничего: зайти в цех и раскроить рабочему череп.

Большинство людей просто не любит напрягаться

ТЕКСТ:

Николай Гришин

ФОТО:

Евгений Дудин

«Приходишь, бывает, на производство, а там Майкл на карачках под станком каким-нибудь пыль протирает, — рассказывает переводчик Вэйдера Михаил Кривинюк. — Он учит людей здраво-му смыслу, а без личного примера тут никак не обойтись».

Нелюбовь к пыли и беспорядку у Вэйдера в крови. Он 26 лет служил в военно-воздушных силах США, пока в 1995 году в звании сержанта-майора не ушел в отставку, увлекся Lean Production («бережливое производство») и организовал консалтинговую компанию Leadership Excellence.

В России Вэйдер работает с 2002 года — успел проконсультировать «Русал», АвтоВАЗ, «ВСМПО-Ависма» и другие производственные холдинги. Последний заказ — кайдзен-блиц (кайдзен — «непрерывное улучшение») для ГК «Савва», где вот уже несколько лет внедряют «бережливое производство» на текстильном пред-приятии, а теперь решили упорядочить и свой строительный бизнес.

«Нужен кто-то, кто придет и пнет их под зад»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Генеральный директор ГК «Савва» Дмитрий Романцов внедряет Lean на своих предприятиях уже давно. Зачем ему приглашать стороннего консультанта?

МАЙКЛ ВЭЙДЕР: Да, они добились определенных успехов в сокращении издержек на производстве одежды и текстиля, но строительное подразделение появилось в холдинге относительно недавно. И «Савве» было важно добиться на этом направлении быстрых улучшений. А для этого нужен кто-то, кто придет и пнет их под зад. Кайдзен-блиц для этого подходит идеально — у меня было всего пять дней, чтобы объяснить менеджерам и рабочим ключевые принципы Lean, определить задачи и сдвинуть ситуацию с мертвой точки.

СФ: Ну и как, сдвинули?

МВ: А как же! Я увидел классическое российское производство: многие процессы занимают слишком много времени, рабочие тратят свои силы неэффективно, скрытых потерь навалом. Простой вроде бы процесс — бетон заливается в формы, туда вставляется железная арматура, грани выравниваются. Но, к приме-ру, излишки бетона рабочие выкладывают на носилки и вдвоем их уносят. Мы придумали заменить носилки тачкой, и эту рабо-ту смог выполнять уже всего один человек. Другой пример — ко-гда формы очищаются, их необходимо смазать. У рабочих была обычная тряпка, которой они и выполняли эту операцию. Поче-му бы не заменить ее на швабру с роликом? Тогда этот нехитрый процесс займет меньше времени. И так шаг за шагом — старт был дан.

СФ: А вы разве специалист по производству железобе-тона?

МВ: Нет. Я вообще ничего не знаю про железобетон.

СФ: Но люди в этом цеху работают годами. Почему они сами не додумались до подобных «инноваций»?

МВ: Они не видят леса из-за деревьев. Образно говоря, я прихо-жу в цех, беру топор, бью им людей по голове, вытаскиваю отту-да идеи и кладу перед ними на стол — вот смотрите, это ваши идеи, не мои. Я ничего не понимаю в железобетоне, но я знаю, как убедить людей делать то, чем они не привыкли заниматься. Действительно, люди работают на заводе десятки лет. Поверьте мне, они знают, что и как можно улучшить, но не делают этого. Потому что они приходят к начальству со своими мыслями, а менеджер говорит им: «иди работай, не до тебя сейчас».

СФ: Получается, вам нужно больше работать с инжене-рами, менеджментом, а не рабочими...



Нужно снять галстук, пойти в цех и, если вы увидите там на полу грязь, встать на карачки и начать ее отмывать. Если хочешь, чтобы сотрудники работали, покажи им пример. В тылу войну не выиграешь”

МВ: И с теми, и другими. Я говорю менеджерам: нам работники дадут идеи, и мы их будем внедрять. Если менеджмент еще до начала эксперимента не соглашается, то я не возьмусь за эту работу.

СФ: Я был свидетелем того, как Дмитрий Романцов дни напролет проводил в швейном цеху в поисках скрытых потерь. Насколько это эффективно, когда высокооплачиваемый топ-менеджер тратит на это свое время? Может, лучше заняться стратегией холдинга?

МВ: Невероятно эффективно. Романцов делает то, что он должен делать. Как ты можешь принимать решения, когда не знаешь, что происходит в цеху. Когда какой-нибудь менеджер, сидя в офисе, говорит мне, что отлично знает, как обстоят дела в его компании, он нагло врет. И сейчас в ГК «Савва» Романцов, пожалуй, главный сторонник бережливого производства. Иначе и быть не может. Вот если вы мне напишете по почте вопросы, а я пришлю вам ответы, разве получится у нас хорошее интервью?

СФ: Вряд ли.

МВ: Конечно, потому что вы упустите мою страсть. И если менеджер сидит в офисе, то он не может видеть страсть своих рабочих. А это пламя, между прочим, быстро затухает. Необходимо каж-

дый день спрашивать людей, что им нужно, чтобы делать свою работу лучше. Хороший менеджер — немного психиатр, слегка механик, но, главное, хороший друг для подчиненных.

«Акционеры в России жадноваты»

СФ: Я не понял главного: почему вдруг рабочие должны искать способы, как бы им сделать бизнес своего работодателя более эффективным? Что они-то от этого выиграют?

МВ: Конечно, некоторым нравится то, чем они занимаются, они получают от этого удовольствие. Но большинство людей просто не любит напрягаться — они хотят иметь непыльную работу и стабильную зарплату. При этом никто никогда не против того, чтобы облегчить собственный труд. Рабочим не нравится тупо исполнять тупые поручения, которые им дают тупые менеджеры.

Кому по нраву бегать по цеху в поисках необходимых инструментов, проверять какие-нибудь датчики, расположенные в самых неожиданных местах (представьте, что в вашем автомобиле датчик уровня топлива стоял бы в багажнике), заниматься бесполезным трудом — таких «муда» (яп. «издержки»). — **«СФ»**) на российских заводах предостаточно. И если возникают идеи, люди хотят, чтобы руководство их слушало. Если человек может внедрить свои задумки в жизнь, то это само по себе уже является наградой. И не всегда такие улучшения могут сопровождаться денежной мотивацией.

СФ: А как часто проекты Lean проваливаются из-за недостаточной денежной мотивации? Вряд ли люди будут работать эффективнее, если им за это не платят...

МВ: Это не так. Я могу познакомить вас в Санкт-Петербурге с бригадиром, который активно занимается внедрением Lean, но ему не платят за это ни копейки больше. При этом он всегда рад, когда я приезжаю, он говорит, что я дал им надежду. Раньше у этого предприятия не было никаких шансов, а сейчас там большие перемены. Жизнь налаживается, и рано или поздно это отразится и на зарплате бригадира тоже.

СФ: Совсе не обязательно. Не исключено, что владелец этой компании просто купит себе новую яхту.

МВ: Да, акционеры в России жадноваты. Есть такая проблема. Но если у вас нет желания платить своим сотрудникам нормальные деньги, то выкиньте все мысли о бережливом производстве из головы. Если менеджеры добились положительного результата и при этом не хотят платить, то надо их поувольнять. Компания стала зарабатывать больше, почему бы часть этих денег не отдать рабочим? Я не понимаю. Из-за жадности! Других причин нет. В Японии если начальник получает повышение зарплаты, то автоматически подтягивается доход и у всех его подчиненных. Если хочешь внедрять Lean, жадным быть нельзя.

СФ: Но если все так просто, то почему на практике борьба с издержками зачастую заканчивается ничем?

МВ: Потому что здравый смысл не самый распространенный товар. Казалось бы, он заложен в нас с рождения, но со временем куда-то исчезает. Мы приходим в школу и нам говорят — «следуй правилам, а свои мысли засунь поглубже». Мы устраиваемся на работу и сразу получаем должностные инструкции. Не важно, что они дурацкие, — они придуманы еще до нас. В итоге рано или поздно перестаешь использовать здравый смысл, а тупо следуешь чьим-то правилам. А кайдзен по сути своей призывает нас к нему вернуться — зачем усложнять себе работу и жизнь, если все можно сделать куда проще?

«С точки зрения Lean BBC США — идеальная организация»

СФ: Многие компании скрещивают Lean и технологию улучшения качества продукции «шесть сигм» — насколько это эффективно?

МВ: Почему бы и нет? «Шесть сигм» — это хороший инструмент, но он предназначен больше для менеджеров. Регрессионный анализ, карта потока создания ценностей — все это инструменты «шести сигм». Стоит ли рабочему в них разбираться? Вряд ли. Технология актуальна, если у вас реальные проблемы с браком, а если товар и так хорош и пользуется спросом, то важнее найти способы сократить затраты, чем и занимается Lean.

СФ: А насколько реально применять Lean в неприводственных сферах, скажем, маркетинге, продажах?

МВ: Абсолютно реально. Как раз в этих сферах и встречается невероятное количество потерь, с которыми на заводах уже научились бороться. Я готов поспорить: вот вы, Николай, ежедневно как минимум час тратите впустую. Попробуйте подсчитать, сколько раз в день вы отвлекаетесь от работы, чтобы покурить, попить чаю, обсудить с друзьями успехи российской сборной по футболу. Все это время, выброшенное на ветер. Если бы я был вашим начальником, то выделил бы четыре паузы в день, чтобы покурить, а во время двух из них вы бы еще успели чай попить. Поверьте, тогда вы бы стали работать гораздо эффективнее. И это было бы справедливо — мне, может, не нравится, что вы курите, но я все-таки выделил вам для этого некоторое время.

СФ: Знаете, если бы мой работодатель разрешал мне курить только четыре раза в день, то я никогда в субботу через весь город не поехал бы к вам на интервью...

МВ: Почему же? Разве вы не хотите быть успешным? Для вас что, сигарета важнее карьеры?

СФ: Это вы в армии США выработали такой подход?

МВ: А где же еще. Я занимался обслуживанием самолетов, и без Lean сделать это качественно было бы невозможно. Вот представьте — у меня было 100 механиков, у каждого из которых примерно по 100 инструментов — итого 10 тыс. Без технологии «5С», которая предусматривает порядок и чистоту на рабочем месте, мы бы каждый день что-нибудь теряли. А вы бы согласились лететь на самолете, который обслуживали механики, потерявшие важный инструмент?

Другой пример — с поля боя прилетает самолет, который нужно заправить горючим, пополнить боезапас и проверить исправность всех систем. На все про все у нас три минуты, а в это время кто-то отлучился покурить... Такая ситуация невозможна в принципе: с точки зрения Lean BBC США — идеальная организация.

СФ: Но ведь многие люди неорганизованны по своей природе. И как с этим бороться?

МВ: Учить. Во многих российских компаниях нулевая дисциплина. И как с этим борются ваши менеджеры? Ругаются, кричат, штрафуют, а все без толку. Важнее понять, почему сотрудник ничего не успевает. Может, он просто хочет чем-то другим заниматься, может, у него нет необходимого оборудования или знаний? В России слишком много менеджеров и слишком мало лидеров, которые могли бы разобраться в людях, поговорить с ними. Здесь лидерству никто не учит, вместо этого владельцы компаний приглашают экспертов.

СФ: Lean зародилась в США еще при Генри Форде, но сейчас мировыми лидерами в этой области считаются японцы. Как так получилось?

МВ: Американцы любят инновации, мы очень креативные ребята, но у нас нет терпения, чтобы довести собственные идеи до ума. Этим хорошо занимаются японцы — они берут все самое перспективное и делают это еще лучше. К примеру, считается, что технология TQM (Total Quality Management — «всеобщее управление качеством»). — **СФ**) японская заслуга. Между тем ее придумал американец Эдвард Деминг, который после Второй мировой войны переехал в Японию. Такие вот отношения — мы начинаем, а они заканчивают. Но ничего в этом страшного нет — в конце концов выигрывают все.

СФ: А я слышал, что Lean не приживается в России из-за ментальности россиян — мол, ленивые мы очень...

МВ: Все эти басни про русскую лень — полная ерунда. Я думаю, у вас есть колоссальный потенциал, чтобы надпись «Сделано в России» звучала гордо. Просто многим большим боссам надо поменять отношение к своим людям и своему производству. Нужно снять галстук, пойти в цех и, если увидишь там на полу грязь, встать на карачки и начать ее отмывать. Поверьте, вскоре к вам присоединятся другие люди. Если хочешь, чтобы сотрудники работали, покажи им пример. В тылу войну не выигрывает. **СФ**

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ДЛЯ РОССИИ

Обучение действием

Сопровождение проектов

Практический опыт — реальные результаты

РОССИЙСКИЙ ЛИН ФОРУМ 10-11 НОЯБРЯ 2008

www.orgprom.ru
www.leanforum.ru



ЦЕНТР ОРГПРОМ
Производство Роста

(343) 2222-120



КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ПРИХОДИТСЯ ПРИНИМАТЬ НЕПОПУЛЯРНЫЕ РЕШЕНИЯ. МОЖНО ЛИ ПРИ ЭТОМ ИЗБЕЖАТЬ СОЦИАЛЬНОГО ВЗРЫВА? текст: татьяна юрасова

Одобрям и поддерживаем



Есть старый советский анекдот: генсек Брежнев приводит президента Картера на завод и, желая продемонстрировать поддержку трудящихся, устраивает такой розыгрыш. С высокой трибуны он делает объявление: «Дорогие товарищи! Поступила инициатива: завтра всем собраться у заводоуправления и организовано повеситься. Вопросы есть?» Гробовое молчание, затем один рабочий поднимает руку и спрашивает: «Веревку с собой приносить или профсоюз выдаст?».

Ирония, конечно, злая, но в старые времена многие кадровики предприятий действительно отличались умением преподнести самые суровые решения как благо для персонала. Этого искусства часто не хватает сегодня, хотя трудные решения на предприятиях приходится принимать ничуть не реже.

Собираясь на вечеринку в честь 8 Марта, сотрудницы крупного банка и представить не могли, какой сюрприз их ожидает. Руководители решили отменить традиционный праздничный бонус 10 тыс. руб., вместо этого организовав «праздник парфюма» — приглашенный мастер-парфюмер смешивал ароматы и готовил для дам индивидуальные композиции. Несложно представить, что чувствовали сотрудницы, получая вместо привычного конверта столь эфемерный подарок.

Логика банка понять можно — традиция обходилась компании в круглую сумму (коллектив был преимущественно женский), а, кроме того, мужчины

оказывались дискриминированными. Однако о реакции сотрудников менеджеры почему-то не подумали. Как призналась корреспонденту **СФ** одна из них, «нас потом полгода трясло от этой затеи с парфюмом».

Во сколько работодателям обходятся подобные обиды, никто не подсчитывал — в большинстве компаний эмоции в деньги переводить не принято. Однако цена вопроса довольно высока, даже когда речь идет о «простом» возмущении. Потому что это как минимум снижение лояльности и падение производительности труда. Партнер ИКФ «Альт» **Дмитрий Сироткин** лично наблюдал, как информация о грядущих изменениях в организационной структуре и последующей оптимизации штата сказывается на сейлзах — за короткий период их продажи падали примерно на 20%.

«Если негативные реакции персонала проранжировать по степени силы, то на одном полюсе будет „выпуск пара“, на другом — забастовка, а посередине — рост текучести», — рассуждает генеральный директор компании Axes Management **Сергей Львов**. Кстати, привычка «голосовать ногами» — весьма распространенная мера протеста и влетает она компаниям в копеечку. Например, в одной розничной сети заменили систему мотивации, уменьшив фиксированную часть в пользу переменной, и текучесть кадров возросла в полтора раза, достигнув 90%. Как потом выяснилось, исход был вызван не новой системой как таковой, а всего лишь отсутствием внятных разъяснений.

Так что же делает решение непопулярным в глазах персонала? «Все дело в балансе выгоды и справедливости», — полагает **Дмитрий Сироткин**. Любое решение — это по сути обмен. Он может восприниматься сотрудниками как выгодный и справедливый, компромиссный или невыгодный и несправедливый. С этой точки зрения замена 10 тыс. руб. уникальными духами — абсолютно непопулярная мера, поскольку является одновременно и невыгодной, и несправедливой. Каждое изменение, которое ухудшает положение сотрудников, затрагивает сложившиеся в процессе работы привычки и стандарты, будет восприниматься работниками негативно. Но если в бизнесе без непопулярных решений не обойтись, то можно хотя бы снизить их «социальные издержки».

«Если негативные реакции персонала проранжировать по степени силы, то на одном полюсе будет „выпуск пара“, на другом — забастовка, а посередине — рост текучести»

Сюрпризы не предлагать

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ вынужден какую-то льготу у сотрудников отбирать, то было бы логично дать им что-то сопоставимое взамен. Тогда больше шансов, что данное решение будет понято как справедливое. Именно так поступили, например, в международном аэропорту Шереметьево.

С советских времен в Шереметьеве существовала льгота — право на ежегодный бесплатный авиабилет в любом направлении для сотрудников, отработавших больше семи лет. Правда, когда аэропорт перестал быть единым целым с авиакомпанией «Аэрофлот», бесплатные для сотрудников билеты компании пришлось оплачивать из своего кармана.

«Со временем стало ясно, что ситуация создает для нас по крайней мере две проблемы», — рассказывает **Ирина Кулькова**, директор дирекции по управлению персоналом и организационному развитию международного аэропорта Шереметьево. Во-первых, одни сотрудники пользовались этим правом, а другие — нет, что было несправедливо по отношению к последним. Кроме того, одни брали билет по России, другие — на далекие острова. Наконец, льгота была ориентирована исключительно на стаж, а не на личный вклад сотрудника. В результате билеты брали несколько сотен человек, нагрузка же ложилась на весь семитысячный коллектив.

Руководители компании решили отказать от этой практики и внести соответствующее изменение в коллек-

тивный договор. Риск был в том, что сотрудники могли встретить идею в штыки, а если не удалось бы убедить профсоюзы, то подписание нового коллективного договора оказалось бы под угрозой срыва.

Поэтому, пока идея витала в воздухе, топ-менеджеры начали обсуждать проблему с сотрудниками, обосновывая свою позицию с цифрами в руках. «Мы говорили с людьми при каждом удобном случае, как только заходила речь о зарплате, о льготах, при обсуждении вопросов кадрового резерва и т. д.», — отмечает **Ирина Кулькова**. Идея отмены льготы сотрудникам категорически не нравилась, хотя на вопрос, пользовались ли они ею, люди чаще всего отвечали отрицательно. «Почему же вы тогда против?» — спрашивали менеджеры. «А вдруг полетим!» — отвечали они.

Руководители также вели диалог с профсоюзами, и в рамках комиссии по заключению коллективного договора им удалось убедить их в необходимости отмены бесплатных билетов. В итоге новый коллективный договор был принят. Параллельно компания расширила перечень других льгот — начала платить за рождение ребенка (15 тыс. руб.), определенные суммы стала выплачивать к свадьбе и к 1 сентября. Одновременно были введены доплаты за стаж представителям основных аэропортовых профессий. Все эти выплаты гораздо сильнее мотивировали молодых сотрудников, чем бесплатный билет, до которого им еще нужно было дослужиться.

Что больше всего не нравится работникам

- 1_Сокращение числа занятых сотрудников.** В значительной степени эта тенденция проявляется в регионах, где находится большинство производственных площадок. В Москве, где расположены в основном управляющие компании, численность персонала, наоборот, растет.
- 2_Сокращение выплат,** что проявляется в сокращении фиксированной части зарплаты за счет увеличения переменной. Кроме того, непопулярны сокращения различного рода льгот и бонусов вроде предоставления служебных машин, сотовой связи и т. д.
- 3_Снижение издержек за счет перевода офисов из центра на окраины.** Нередко головные офисы вообще переводятся в регионы, поближе к производству.
- 4_Ужесточение трудовой дисциплины.**
- 5_Увеличение интенсивности работы.**

«Завернуть в красивые обертки все непопулярные решения невозможно. Часто их приходится просто реализовывать. И тогда очень важно рубить хвост сразу, а не отрезать по кускам»

Личные счета

«ОНИ РЕШИЛИ, а нам исполнять» — типичная реплика возмущенных сотрудников, недовольных новыми порядками в компании. А что, если «они», то есть топ-менеджеры, начнут внедрять новые правила с себя? Увидев, как «небожители» спускаются на землю, люди воспринимают изменения как более справедливые. Об этом свидетельствует опыт крупной приборостроительной компании.

Когда здесь начали увеличиваться затраты на ремонт оборудования, руководители задумались об улучшении профилактического обслуживания станков. Было решено привлечь к делу самих рабочих. То есть в дополнение к своим обычным, условно говоря, токарным или фрезерным обязанностям рабочие должны были ежедневно смазывать, чистить и проводить общую проверку оборудования. Люди, естественно, возмутились: среди высококлассных станочников считалось не престижным «возиться в грязи». Кроме того, это увеличило бы их нагрузку примерно на 20%.

Заставить сотрудников с помощью приказов не удалось — первая же проверка показала, что регламент обслуживания станков не соблюдается в полной мере. Связано это было не только с нежеланием делать лишнюю работу, но и отчасти с незнанием, как правильно ухаживать за станком полувековой давности. «Продавливать» решение было бессмысленно: операторы могли уволиться, а новых взять неоткуда.

Менеджеры решили убеждать личным примером. В один прекрасный день в цех пожаловали все руководители — и мужчины, и женщины, во главе с генеральным директором. Одетые в синие комбинезоны, они под изумленными взглядами рабочих принялись чистить и смазывать оборудование. «Поначалу сотрудники просто молча наблюдали, — рассказывает директор по развитию предприятия, хрупкая элегантная женщина. — Но когда они увидели, что с „моего“ станка в поддон набралось такое количество не вычищенного за многие годы масла,

что он стал просто неподъемным, многие бросились мне на помощь». Постепенно к «субботнику» подключились остальные рабочие, и скоро было уже трудно отличить, кто есть кто — настолько все участники перепачкались копотью и маслом. За такую грязь многим операторам даже стало стыдно.

В итоге топ-менеджерам удалось убедить рабочих в необходимости чистить и смазывать технику. Благодаря выходу «на передовую» они составили технологические карты — в какой последовательности, что и как нужно чистить, а затем организовали изучение этих карт рабочими.

Люди оптом

ЕСЛИ СОТРУДНИКИ больше не нужны, их принято увольнять. Но увольнение — мера непопулярная, и смягчить ее чрезвычайно сложно, особенно если о выплате компенсации речи не идет. Но Константин Попов, управляющий партнер компании New Executive Search, нашел выход из подобной ситуации.

Три года назад Русская вино-водочная компания (РВБК), в которой тогда работал Попов, сменила стратегию бизнеса и отказалась от собственной дистрибуции. Естественно, возникла проблема — куда девать около сотни специалистов — торговых представителей, региональных руководителей, супервайзеров? Самый простой вариант — просто всех уволить. Однако сокращение такого количества людей влечет за собой большие издержки на выходные пособия, да и по рынку наверняка пошли бы слухи о массовых увольнениях в компании. В сложившейся ситуации партнеры РВБК могли беспокоиться и потребовать увеличения своей маржи.

И тогда менеджеры придумали необычный вариант — они предложили своим партнерам-дистрибуторам взять этих людей к себе. Логика очевидна: раз у дистрибуторов добавляется работы, значит, им потребуется увеличить штат. Партнеры с идеей согласились, тем более что РВБК предложила увеличить их премию на 10%. Но теперь предстояло объяснить сотруд-

никам, почему их вот так, «с потрохами» передают в другую компанию.

Простой перевод людей в штат партнеров-дистрибуторов мог спровоцировать увольнения, и пока им искали бы замену, продажи стояли бы на месте. Тогда Попов обсудил с руководителями сокращаемых подразделений свои соображения. По его признанию, ему повезло, что три ключевых менеджера обладали широким бизнес-кругозором и смогли оценить задумку. Они стали отличными проводниками изменений и помогли «продать» идею остальным сотрудникам.

«РВБК вступила в альянс с партнерами, поэтому число марок, с которыми вы работаете, расширится», — сообщили сейлзам. Кроме того, решение подавалось как соответствующее духу времени, когда владельцы торговых марок отвечают за их развитие, а дистрибуторы — за эффективную торговлю. Наконец, еще одним доводом стал тот факт, что партнерами РВБК были известные на рынке компании. В качестве страшной меры руководителей отделов решили оставить в штате РВБК — им предстояло координировать взаимодействие компании с дистрибуторами. В итоге из ста сотрудников уволились всего семь человек, а дистрибуторы, получив профессиональное подкрепление, смогли увеличить продажи РВБК.

Одним ударом

КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОПЫТ этих трех компаний, у непопулярных решений практически всегда есть шанс быть успешно реализованными, причем без значительных социальных издержек. Но если таких шансов мало, то лучше действовать быстро и решительно, иначе компромисс может сыграть с компанией злую шутку.

Например, руководители торгового предприятия задумались о том, чтобы перевезти офис в Подмоскovie — поближе к складу. Они провели опрос персонала и выяснили, что людей волнует, будет ли компания компенсировать им предстоящие неудобства. Но пока менеджеры думали, часть сотрудников, не дожидаясь переезда, уволилась. А офис в результате так и остался на старом месте. «Завернуть в красивые обертки все непопулярные решения невозможно, — уверен Сергей Львов, — часто их приходится просто реализовывать. И тогда очень важно рубить хвост сразу, а не отрезать по кускам». **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

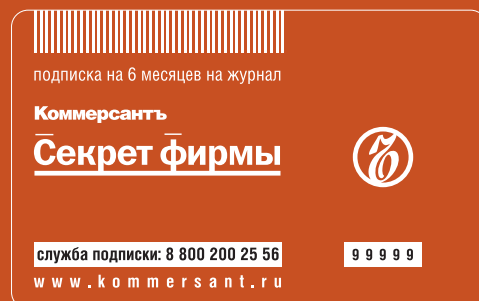
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882, в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
или в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Валерия ГАВРИЛОВА

Рейтинг очередей Исследует ли кто-нибудь проблему очередей?

Обычно такие исследования инициируются международными специализированными организациями. Например, недавно завершилось международное исследование очередей MSPA Queue Survey 2008, организованное Международной ассоциацией провайдеров услуг Mystery Shopping (MSPA). С российской стороны в этом мероприятии участвовал консалтинг-центр «Шаг». В течение апреля 2008 года «таинственные покупатели» консалтинг-центра одновременно со своими коллегами из европейских стран стояли в очередях супермаркетов, аптек, банков, почтовых отделений, билетных кассах и т. д. Они оценивали скорость работы персонала, желание сократить время ожидания покупателя, дружелюбие сотрудников и многое другое. Были оценены свыше 60 московских розничных точек. Российские очереди оказались самыми медленными на европейском континенте. За номинацию «Самые медленные очереди» с нами конкурировали Румыния, Венгрия и Турция, но никто из них не смог приблизиться к российскому результату: ни в одной стране Европы очередь из трех-четырех человек не обслуживают в среднем 10 мин. 15 сек. При этом только в восьми очередях из 91 администрация предприняла какие-то действия для сокращения времени ожидания посетителей (открытие добавочных касс, отправка на подмогу дополнительного персонала и т. п.).

В то же время средняя европейская очередь состоит из трех-четырех человек и «съедает» в среднем 5 мин. и 12 сек. Самые быстрые очереди — в Германии: четыре-пять человек здесь обслуживают менее чем за 7 мин. А в Великобритании самые вежливые очереди во всей Европе.

Александр
Самара

Не думай об обеде свысока

Хотим открыть кофейню на девятом этаже. Этаж ниже занимает институт, на первом этаже есть небольшое кафе. Насколько рентабелен такой проект и каковы риски?

Чтобы просчитать рентабельность кафе, нужно учитывать величину арендной платы, размер среднего чека и количество посадочных мест. Важно также, что чем выше этаж, тем сложнее заманить туда посетителей.

«Здесь имеет смысл рассчитывать только на внутреннюю аудиторию, ведь доступ в подобные здания обычно ограничен, особенно в вечерние часы», — говорит Валерия Силина, директор по связям с общественностью «Ростик групп». — Но если вход свободный, аудиторию можно увеличить. Тогда в рекламе стоит упомянуть пре-

красный вид, открывающийся с девятого этажа здания».

Нужно также заранее понять, сколько людей, работающих в этом здании, могут стать посетителями кафе. Успех зависит от того, удастся ли привлечь их на бизнес-ланчи. «Можно подумать о формате корпоративного кафе, ориентированного исключительно на сотрудников здания», — говорит Валерия Силина. — В качестве дополнительных услуг можно предложить возможность проведения корпоративных вечеринок, обслуживания конференций и т. д.».

Евгений ЛЕОНЕНКО

Как выйти на панель

Какие каналы поиска малоизвестных производителей пищевых продуктов наиболее эффективны, кроме выставок и Сети?

Самостоятельное посещение профильных выставок и изучение информации в Глобальной сети — самые простые и наименее затратные способы поиска производителей пищевых продуктов.

Если вы нуждаетесь в более профессиональных обзорах рынка, можно обратиться к услугам компаний, которые специализируются на маркетинговых исследованиях. Скажем, розничная панель компании «Бизнес Аналитика» охватывает данные о продажах в 20 тыс. торговых точек в 800 городах России. А «Ромир холдинг» и «ГФК-Русь» (российская «дочка» GfK Group) изучают предметы повседневного спроса на основе данных

дневников домашних хозяйств (семей). Как рассказала старший консультант отдела исследований потребительских предпочтений «ГФК-Русь» Татьяна Кокорева, ее компания предоставляет данные по семи федеральным округам, однако даже примерная стоимость исследований не называется, так как «цена выставляется индивидуально под запрос».

Стоимость услуг может колебаться от нескольких тысяч рублей до сотен тысяч долларов в зависимости от объема исследования и того, что вас интересует: единичный срез рынка или получение актуальной информации в течение длительного срока.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ — ШТУКА НЕКОГДА МОДНАЯ, СЕЙЧАС УЖЕ ИСТОПТАННАЯ БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ ПУБЛИКАЦИЙ И ОТЧАСТИ РАЗОЧАРОВАВШАЯ ПРАКТИКОВ. **МАРИЯ МАРИНИЧЕВА** ОБОБЩАЕТ ОПЫТ С ЯВНОЙ ПОПЫТКОЙ РЕАНИМИРОВАТЬ ИНТЕРЕС К ТЕМЕ. **ТЕКСТ: ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО**

Фантом-менеджмент



**Управление знаниями
на 100%**
МАРИНИЧЕВА М.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / 320 С.

Чем приятно поражает книга буквально с первых страниц — огромным количеством примеров. Рассказы о том, как компании приобщались к управлению знаниями, выделены в специальные блоки — один такой рассказ может занимать несколько страниц.

Складывается впечатление, что примеров больше, чем собственно теории. Более того, автору удалось обнаружить даже российские кейсы. Мария Мариничева знает, о чем пишет: она внедряла проекты по knowledge management (КМ, или управление знаниями) в «Русском алюминии», «Вымпелком», «Росинтере», «Буке». Правда, почти все российские примеры анонимные, включая рассказ об опыте «крупнейшего оператора сотовой связи» (уж не МТС ли?). По словам Мариничевой, анонимность — пожелание самих героев кейсов.

Сами примеры изложены системно, будто написаны по лекалу. Чувствуется двухлетний опыт работы автора в Ernst & Young. Видимо, по той же причине стиль изложения весьма академичен, ждать от книги ярких образов и огневых фраз не стоит. Как, впрочем, и смелых инновационных идей. «Управление знаниями на 100%» — скорее тщательный анализ российского и зарубежного опыта, нанизанный на общую теорию управления. Правда, автор отчасти разбавляет официаль-

ный язык большим количеством оригинальных схем-иллюстраций. И еще: жаль, что в некоторых местах автор пренебрегает научным подходом, «забывая» указывать источники данных. Безусловно, цифры во фразах типа «Скрытых знаний в организациях примерно в четыре раза больше, чем явных» или «В среднем до 50% рабочего времени сотрудники расходуют на поиски необходимых им знаний и информации» смотрятся красиво, но откуда они взялись, остается загадкой.

Как организатор сообщества апологетов knowledge management, Мария Мариничева, конечно, заинтересована в том, чтобы представить управление знаниями в лучшем свете. Поэтому подавляющее большинство примеров в ее книге — истории успеха, даже в том случае, когда явного успеха не наблюдается. Например, так обстоит дело с кейсом Woodside Energy. Конкретных измеримых результатов запуска проекта КМ Мариничева не приводит, а в качестве одного из последствий внедрения управления знаниями дает такое: «В ре-

зультате формирования сообществ практиков вокруг основных бизнес-процессов появилась уверенность в том, что все существующие знания и накопленный годами корпоративный и личный опыт известны, доступны, постоянно используются и совершенствуются».

В книге нет практически ничего на такую довольно щекотливую тему: кто является собственником знаний и практического опыта сотрудников компании — сотрудник или его работодатель? В одном месте Мариничева пишет: «Сама идея формализации знаний не является неперспективной, однако... стремление формализовать весь опыт... для создания иллюзии, что незаменимых сотрудников нет, приводит к отрицательному результату».

Логика подсказывает как раз обратное: пытаюсь получить доступ к «мозгу» работника, топ-менеджмент компании как раз и создает «фантом работника». Покидая компанию, улитка больше не забирает свой дом знаний с собой, теперь он собственность корпорации. Да здравствует всеобщая заменяемость! Конечно, делиться таким знанием с читателем идеологически неверно, ведь среди них могут оказаться те, кого как раз вынуждают «формализовать» свой опыт. Кто же после этого поделится? **СФ**

с57

принципы

Руслана Круглова

Глава российского представительства компании **NEXX** несколько лет успешно боролся с **гигантами** вроде Samsung и Philips, успевая быстрее продавать стремительно дешевеющие **mp3-плееры**. Сейчас цены на плееры устоялись, и он переходит на GPS-навигаторы. Главный девиз бизнесмена: «**Все просто!**»

Когда mp3-плееры только появились, мы решили поэкспериментировать и сделали их разноцветными. Красные и синие девушкам понравились, а зеленые и белые пришлось распродавать по привлекательной цене. Вкусы у наших и иностранных потребителей очень различаются. В Японии пишат от восторга, когда белый цвет, а у нас к нему относятся настороженно.

Один раз дистрибуторы, которые общаются с моими коллегами, сказали: «Подчиненные смешно называют тебя боссом». Я не знаю, чего тут смешного. Это так и есть.

В управлении компанией все очень просто. Нам надо прорубить дорогу через джунгли к морю. Вся команда ожесточенно рубит, а тебе надо залезть на самое высокое дерево и сказать: «Ребята, мы рубим немножко не туда!»

Мы всегда смотрим вперед и, жертвуя чем-то сейчас, сохраняем бизнес для будущего. Когда mp3-плееры стремительно дешевели, я лично зарезал объемы отгрузок дистрибуторам, хотя нашей целью было продать как можно больше. Партнеры не успевали бы за падением цен и не смогли бы заработать, и в итоге это стало бы нашей проблемой.

Нельзя стать партнерами лишь потому, что мы вместе пьем пиво или ходим в «Сандуны».

Есть такая разновидность гольфа, когда люди пытаются по ходу игры заключать сделки. Ты должен стараться, чтобы мячик приземлился в том же месте, что и мячик клиента, чтобы гулять вместе и говорить о делах. И понятно, что надо дать клиенту тебя хоть немножко, но обыграть и уйти с поля довольным. Один раз я играл в бизнес-гольф в Китае, и не могу сказать, что отдохнул.

Нужно слушать, чего люди хотят. Мы слушали, поэтому первыми на рынке запустили плееры со слотом под карту памяти и продали очень много таких устройств. Карточки постоянно дешевели, и для фотоаппаратов люди все время покупали новые, большей емкости. А старые карточки лежали без дела. Человек говорил: я не знаю, где их применить.

При нынешней цене на бензин самый простой GPS-навигатор стоит как пара-тройка заправок полного бака. На растущем рынке цены всегда снижаются, и в следующем году эти устройства будут покупать в автомобиль как полироли, чистящие средства и музыкальные диски.

Мы полгода ожидали лицензий на импорт GPS-навигаторов в Россию, но недовольства высказать не можем. Определенные правила есть в каждом государстве, и на Западе они иногда еще более сложные, чем у нас. Главное, чтобы эти правила работали для всех без исключения. Вот если все равны, но кто-то равнее, тогда и начинаются сложности.

Не люблю истории. Я часто замечаяю: если что-то не получается, то наши соотечественники всегда пытаются показать, что виноват кто угодно, только не они. Мы начинаем придумывать невероятные истории про смежников, которые подвели, и дядю Васю, который обещал и не сделал. Вот тут меня начинает просто трясти мелкой дрожью.

Везение очень важно в бизнесе. Два парня сделали сайт, чтобы им самим было удобнее файлами обмениваться. А потом приходят мужички и говорят: продайте его нам за \$1 млрд. Я считаю, что ребята из YouTube просто повезло, и у нас тоже элемент везения присутствует. Многие конкуренты разорились и ушли с рынка, а мы уходить не собираемся.



Перед переговорами очень важно заранее продумать, какие условия может поставить тебе партнер. Когда ты приходишь подготовленным, то можешь заключить сделку сразу. На рынке ты не один, поэтому клиента надо брать теплым.

Журналистика всегда была для меня загадкой. Мне совершенно непонятно, как запустить этот бизнес. Слава богу, один продает GPS-навигаторы, а другой про это пишет. **СФ** записал **павел куликов**

читайте в следующем номере

(в продаже с 21 июля)

частная практика

Итальянская Marazzi Group, купившая три года назад компанию «Керама», уже вложила в нее свыше 200 млн евро и в ближайшие пять лет сконцентрирует в России до 60% всех своих инвестиций

конкуренция

Российские сыровары проигрывают белорусским и украинским, закрывают заводы и продают компании. Шанс, который у них был два года назад, они упустили. Похоже, безвозвратно

идеи

Бизнес на знаменитостях существует давно и успешно. Однако безобидные музеи и таблоиды оттесняются компаниями, которые более изобретательно эксплуатируют интерес обывателей к «звездам»

лаборатория

Миноритарных акционеров можно не любить, но соблюдать их права необходимо. «Секрет фирмы» выяснил, в каких компаниях труднее всего живется миноритариям

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

Секрет фирмы



у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб- ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal- laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не позволять себя унижать, а в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому большинство настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильною не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать свою продукцию, а иванова с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с иностранными партнерами, в том числе с американцами, которые несли огромные расходы на рекламу и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были залож- ены новые мощности в славянске, в слободском, в славянске «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo- димую модернизацию, в слободском и славянске «очаково» стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в тифлисе (и записал название на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер- вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо- начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», женский «глянец» ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу, — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти- рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си- гареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб- ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal- laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не позволять себя унижать, а в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому большинство настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильною не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать свою продукцию, а иванова с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с иностранными партнерами, в том числе с американцами, которые несли огромные расходы на рекламу и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были залож- ены новые мощности в славянске, в слободском, в славянске «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo- димую модернизацию, в слободском и славянске «очаково» стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в тифлисе (и записал название на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер- вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо- начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», женский «глянец» ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу, — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти- рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си- гареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

деловой журнал www.sf-online.ru