

Почему российский менталитет несовместим с отелями-кондоминиумами с. 22

Что ждет русскую Armani в верхних слоях модного бизнеса с. 25

Сколько стоит продать товар, который никому не нужен с. 42

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№28(211) 23.07 — 29.07.2007
www.sf-online.ru

€60 млн

всего за три месяца
ухитрилась выжать Health
Tech Corporation из своего
сокового завода с. 16

МЫ ИХ ТЕРЯЕМ!

«Шесть сигм», правила Уэлча, кастомизация, Balanced Scorecard и прочие управленческие фетиши менеджерского сообщества утрачивают свою магию. Новая экономика приносит новые идеи и технологии с. 32

ISSN 1727-417-6



9 177172 741700 6



КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING-GUIDE



АВГУСТ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00

WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ
каталог



принципы

„Аktionеры, дайте мне направление движения! А потом конкретную награду, чтобы я получал ее, если делаю что-то правильно, а если неправильно — не получал бы. Как в опытах Павлова, когда собака кушает по сигналу“

Игорь Кузин **58**

в колонках

Многим вещам модуль «запоминатель универсальный» пришелся бы кстати. Почему это я должен постоянно о них помнить, а они обо мне — нет?

Константин Бочарский **38**

Миллиардеры, конечно, особые люди. И их войны отличаются от банальных семейных ссор примерно так же, как Bentley от «Оки»

Александр Бирман **15**

в блогах 39

В военной академии нарушение норм поведения влечет за собой остракизм — человеку приходится есть в одиночку. Жаль, что в менеджерском сообществе пока ничего подобного нет

Гай Кавасаки

04 почта 54 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Кабинет 10 сентября
iOne. Информационные технологии 17 сентября
Частные инвестиции. Каталог 24 сентября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ

частная практика

- 16 ИНВЕСТИЦИИ САМЫЙ СОК** Владельцы сокового завода «Аква Вижион», заработали 60 млн евро, продав компании Cola-Cola актив, которому всего три месяца от рода
- 22 ИННОВАЦИИ ОТЕЛЬ НА КУСОЧКИ** Чтобы привлечь инвесторов к строительству гостиниц, компания Arthurs Hotel Management попыталась внедрить модель кондоминиума. И поняла, почему никто этого в России не делал
- 25 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЗА ПЕРВОЙ ЛИНИЕЙ** Vassa & Co, производящая одежду прет-а-порте, первой из российских домов мод решила повысить свой уровень до сегмента де люкс — чтобы помочь сбыту менее дорогих моделей
- 28 КОНКУРЕНЦИЯ ПОД ЛУПОЙ** На телевидении едва ли не впервые появилась реклама салонов оптики. Кажется, игроки поняли: без активного продвижения их бизнес рискует остаться невидимым



16 Продав активы на взлете профильным инвесторам, Health Tech сняла с себя риски провала — превращать амбициозные проекты в дела придется другим

лаборатория

- 42 УПРАВЛЕНИЕ ОСТАТКАМИ НЕЛИКВИДОВА АРИФМЕТИКА** «Секрет фирмы» разведет, как торговые и производящие компании избавляются от залежавшегося товара
- 47 ТОРГОВЫЕ МАРКИ СДЕЛАНО В МАГАЗИНЕ** Товарный брэнд как важнейшая составляющая маркетинга сдает позиции. Все большую роль в выборе товара играют брэнд ритейлеров
- 50 ПОКУПКА БИЗНЕСА ПРИЙТИ НА ГОТОВЕНЫКОЕ** Число наших сограждан, вкладывающих свободные средства в покупку готового бизнеса, растет. Кто эти инвесторы и чем они рискуют?
- 55 РЕЦЕНЗИЯ ОДА ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ** Где-то в мозге у потребителя скрыт источник вечного благоденствия бизнеса. Профессор Чаудхури пообещал провести в эту заветную страну, но обещания не сдержал



42 «У неликвида три дороги: сезонная распродажа через год, продажа в монобрендовом стоке или отправка на слабообразованные рынки»

06 дневник наблюдений

Зачем американцам крепкий русский «Парламент» / Против кого объединяются региональные производители питьевой воды / Потеряют ли ГАЗ и УАЗ 1 млрд руб. госзаказа / Почему Олег Дерипаска неотделим от государства / Как «Транстелеком» стал четвертым участником российского рынка дальней связи / Обгонит ли сочинское метро «Баззла» стандартную колею РЖД / За что в России любят немолодой Chevrolet Lanos / Что заставило Pioneer Investments вернуться в Россию / Приживется ли европейская сеть фаст-фудов Quick в стране, где уже есть 172 «Макдоналдса» / Кому принадлежит марка iPhone в России / Как «Кампомос» расстанется с лишним весом / Что бывает, когда семейные ценности не уживаются с бизнесом

идеи

- 32 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ КАК УМИРАЮТ ИДЕИ** Управленческие концепции тоже смертны. «Секрет фирмы» предлагает галерею портретов: великие идеи, которые вот-вот уйдут на пенсию
- 36 WOW** Супертяжеловес с SIM-картой / Просто добавь коктейль / Походный авторюкзак на колесах / Путеводитель для туристов-индивидуалистов
- 39 МЫСЛИ ЛИДЕРЫ МНЕНИЙ — НИЧТО** Социолог Данкан Уоттс с формулами в руках спорит с Малкольмом Гладуэллом, призывая больше внимания уделять «серым мышкам»
- 40 МЕТОДЫ ПЕРЕМАЛЫВАЮЩАЯ РЕКЛАМА** Мирные блендеры Тома Диксона в рекламных роликах питаются не фруктами, а мячами для гольфа и мобильными телефонами
- 41 СВОЯ ИГРА СУХОЙ РАСЧЕТ** Никита Эль Быстров уверен, что мужские шорты с резервуаром станут спасением для утомленных пробками автомобилистов

Секрет фирмы

№ 28 (211) 23.07 — 29.07.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Магазин „Утконос”», расположенный рядом с нашим домом в Зеленограде, был одним из первых в сети, и моя мать каждую неделю делает в нем заказы. Поэтому я смотрю на него и с точки зрения бизнеса, и как покупатель.

Был крайне удивлен, узнав, что „Утконос” предложил другой ритейловой сети использовать свои логистические мощности. Вот уж никогда бы не подумал, что логистика такого отвратительного качества может заинтересовать кого-то еще! С момента создания магазина около нашего дома я мог наблюдать, как планомерно ухудшалось качество комплектации заказов. Сотрудники магазина разводят руками и говорят, что логистический центр в Южном Бутове слишком огромный и в нем всегда полная неразбериха. Раньше, когда склады были меньше, комплектация заказа вызывала гораздо меньше нареканий.

Мне искренне непонятно, почему господин Грицай пытается достичь большей рентабельности, жертвуя ключевыми компетенциями своего бизнеса. Ведь изначально „Утконос” создавался как высокотехнологичная розничная сеть, удобство и экономия времени покупателей позиционировались как главное преимущество перед той же «Пятерочкой». Теперь же, заказывая товар по телефону или через терминал, установленный в магазине, я не могу быть уверен, что заказ придет в том виде, в каком я хочу его видеть. Приходя в магазин, я должен кропотливо проверять комплектность. Какая уж тут экономия времени? Что же господин Грицай собирается предложить обеспеченным людям, если самая главная функция — доставка нужного товара в нужном количестве — хромает? Обеспеченные не будут, как пенсионеры, жаловаться и искать правду. Они просто молча уйдут в ту же „Азбуку вкуса” и никогда не вернуться.

Перечислю недостатки логистической системы „Утконоса”. Товар присутствует в каталоге (бумажном), однако его нет в наличии. Заказанный товар недопоставляется. Происходит путаница с количеством и фасовкой товара.

В начале статьи вы написали о неулыбчивом персонале, однако персонал магазина на деле всеми силами пытается залатать дыры логистов: продать недопоставленный товар из зала по цене каталога, быстро оформить возврат и т. д.

Среди „нелогистических” проблем наиболее часты следующие. В терминалах заказа и интернет-магазине отсутствуют полные описания товаров. Если товар импортный, этикетка может быть переведена неверно. По описанию товара в базе совершенно непонятно, каков он «в жизни». Телефонный оператор путается в артикулах, в результате в заказ попадает не тот товар.

В статье есть врезка „Ноу-хау”, так вот я ее переписал бы так: усовершенствовать логистические мощности; вкладывать средства в совершенствование информационных технологий; создать реферальную структуру. Иными словами, сосредоточиться на ключевых компетенциях и довести их до совершенства.

Насчет реферальной структуры. В „Утконос” могут замечательно встроиться некоторые элементы сетевого маркетинга. У компании есть армия лояльных потребителей и такая же армия делающих покупки время от времени. Реферальная система — это серьезный шаг к увеличению лояльности потребителей. Простейшая система выглядит так: за приглашенных в „Утконос” тебе будут выплачиваться проценты с их покупок, но только если ты сам регулярно делаешь покупки на определенную сумму. Здесь и начинается лояльность».

Антон Шаманаев

«Сеть с отсрочкой»

СФ №26(209) 09.07.2007

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



Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

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



спрашивайте книгу:

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

Коммерсантъ



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с13

пять примеров → с14



Сбыт русской водки растет — теперь ее покупают прямо вместе с заводами

На водочном рынке в самом разгаре распродажа компаний. Вслед за РВБК покупателей на свои активы удалось найти и «Парламент групп».

На очереди другие игроки. ТЕКСТ: николай гришин

Американцы в «Парламенте»

Компания «Парламент групп», владеющая ликеро-водочным заводом «Урожай», а также известной маркой водки «Парламент», уже несколько лет искала покупателя на свои активы. Среди потенциальных партнеров назывались практически все крупные западные игроки — Pernod Ricard, Diageo и Bacardi-Martini. Однако найти общий язык с иностранцами до сих пор не удавалось. На прошлой неделе «Парламент групп», похоже, нашла-таки заинтересованного покупателя. Согласно ее заявлению, компания подписала соглашение о намерениях, предусматривающее продажу «мажоритарной» доли акций Central European Distribution Corp. (CEDC). По данным осведомленного источника, американская компания получит лишь немногим более 50% акций «Парламент групп». При этом западный партнер расплатится с акционерами «Парламента» Сергеем Куприяновым, Юрием Маниловым, Сергеем Сомотиным, Анатолием Кахニアдзе и Валерием Горбатенковым частично деньгами, а частично акциями CEDC. Сумма сделки не разглашается, но независимые аналитики оценивают бизнес «Парламента» в \$200 млн.

«Мы сделали первый шаг на крупнейший в мире рынок водки», — заявил президент CEDC Уильям Кэрри. Его компания формально считается американской, однако основной ее бизнес сосредоточен в Польше. CEDC владеет известными алкогольными брендами Zubrowka, Bols, Sopolica, а также занимается в Польше дистрибуцией марок Remy Martin, Metaxa, Corona, Foster's, Jim Beam, Guinness. Не исключено,

что для продвижения собственных марок CEDC в России будет использоваться дистрибуторская сеть «Парламента». В свою очередь, марки российской компании смогут попасть за рубеж через сеть партнера.

На российском рынке бренд «Парламент» в прошлом году, по оценке «Бизнес Аналитики», занимал всего 2,2%, но эта водка успешно экспортируется. В первом квартале 2007-го доля экспорта достигла в общих продажах «Парламент групп» 10,5%, причем марка «Парламент», по собственным оценкам компании, занимает в Германии около 4% рынка крепкого алкоголя.

«Компания привлекла инвесторов благодаря экспортной ориентированности. В России всего два бренда с хорошим потенциалом продаж на Западе — «Парламент» и «Русский стандарт», — убежден директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка России Вадим Дробиз. — Сильный водочный бренд с русскими корнями хорошо ложится в ассортиментный портфель CEDC». Похожего мнения придерживается и коммерческий директор «Русского алкоголя» Вадим Касьянов: «Производственных мощностей на рынке хоть отбавляй, так что, скорее всего, покупателям понравилась марка «Парламент», обладающая хорошим потенциалом для роста».

Объединив возможности западного партнера и перспективный бренд, «Парламент групп» рассчитывает уже в 2007 году увеличить продажи на 25%. «Такой партнер, как CEDC, способен придать марке новый импульс. Бизнес-процессы в сфере дистрибуции крепкого алкоголя за рубежом развиты гораздо сильнее, чем в России», — уверен Вадим Касьянов.

По-видимому, российский водочный рынок сейчас вошел в фазу передела, и эта передача контроля над брендом к более эффективному собственнику — не первая и не последняя. Завершается распродажа брендов компании РВБК: коньяк «Бастион» ушел к группе ОСТ, а водка «Флагман» — к «Альфа-групп». Другие компании, похоже, тоже не прочь избавиться от алкогольных активов. К примеру, группа ОСТ сейчас объявила своим основным интересом именно повышение капитализации — очевидно, для последующей продажи. «Российский рынок водки пока разбалансирован и неотрегулирован, а инициативы государства непредсказуемы», — считает Вадим Дробиз. — Неудивительно, что игроки уходят из этого бизнеса совсем или ищут сильных партнеров за рубежом». □



Coca-Cola замахнулась на национальный символ России — скоро она может выйти на рынок кваса

Пока Coca-Cola скупает производственные мощности и присматривается к новым нишам, региональные производители питьевой воды объединяются, чтобы дать отпор транснационалам.

ТЕКСТ: николай гришин

В натуре Coca-Cola

Июль в России для Coca-Cola выдался жарким. В начале месяца компания купила у Health Tech Corporation завод «Аква Вижион» (см. материал на стр. 16), что решило проблему нехватки мощностей у подконтрольного корпорации производителя соков «Мултон».

В середине июля Coca-Cola подала в Роспатент заявку на регистрацию трех новых графических изображений: «Натуральный продукт», «Без консервантов» и «Живое брожение». Если первые два значка могут использоваться на уже существующих продуктах Coca-Cola (к примеру, на чае Nestea), то последний явно предназначен для кваса — рынка, на котором транснациональная корпорация еще не присутствует. «Это задел на будущее, пока не привязанный к конкретным производственным планам», — пояснил пресс-секретарь компании «Coca-Cola HBC Евразия» Владимир Кравцов. — Мы следим за рынком и постоянно выпускаем новые напитки». Правда, в этом году до кваса, скорее всего, дело не дойдет: по словам Кравцова, процедура регистрации графических знаков занимает 10–12 месяцев. Кроме того, сейчас у компании просто нет соответствующих мощностей.

Между тем на рынке бутилированной воды, где Coca-Cola со своей маркой Bon Aqua уже давно и безоговорочно лидирует (по данным «Бизнес Аналитики», ее доля в 2006 году составила по России 20,1% в денежном выражении), российские производители решились дать гиганту бой. Компании «Живая вода» из Оренбурга, «Ниагара» из Челябинска и Липецкий завод минеральных вод зарегистрировали на прошлой неделе «Национальную водную компанию» (НВК), чтобы вы-

вести в 2008 году на рынок единый федеральный бренд.

Сейчас участники НВК лидируют на своих региональных рынках. Так, доля «Живой воды» на рынке Оренбургской области, по данным самой компании, приближается к 50%. Объединившись, партнеры попытаются «подвинуть» в масштабах страны Coca-Cola и PepsiCo — ее марка Aqua Minerale, по данным «Бизнес Аналитики», занимает на российском рынке 14,9%. Уже в первый год партнеры рассчитывают захватить 10% российского рынка, хотя сейчас совокупная доля новой компании, по ее собственным оценкам, не превышает 5%. На продвижение новой марки (находится в стадии разработки) регионалы собрались потратить \$5 млн. По экспертным оценкам, примерно столько же составляет годовой рекламный бюджет Bon Aqua. Участники «заговора» рассчитывают на быструю экспансию. «Многим игрокам среднего эшелона ясно, что выжить на этом рынке можно, лишь объединив усилия», — объясняет генеральный директор фирмы «Живая вода» и инициатор создания НВК Эдуард Берлин. — В проекте уже участвуют три компании, а еще пять-шесть готовы присоединиться, если продажи пойдут».

В своей рекламе НВК планирует конкурировать с транснациональными корпорациями на «идейном» уровне, делая ставку на национальный колорит и антиглобалистские настроения в российском обществе. Такой подход уже использует производитель кваса «Дека», благодаря «антикольной» рекламной кампании в прошлом году увеличил свою долю на рынке Москвы и Петербурга с 5% до 15,8% (данные «Бизнес Аналитики»).

«Сливая маркетинговые бюджеты и дистрибуционные сети, компании, без сомнения, смогут значительно нарастить продажи», — полагает вице-президент Союза производителей бутилированной воды Вадим Алтаев. — Но я опасаюсь, что объединенную компанию будут раздирать внутренние противоречия: проблема в том, что на рынке воды небольшие компании в основном конкурируют друг с другом, а не с Coca-Cola и PepsiCo».

Действительно, компаньоны не раскрывают свои доли в НВК, а об объединении впервые заговорили еще год назад — видимо, все это время пытались поделить шкуру еще не убитого медведя. Если региональные производители и в дальнейшем будут действовать так медлительно, то лидер рынка может спокойно готовиться к выходу на рынок кваса или любой другой новый сегмент, не беспокоясь за тылы. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Дмитрий Медведев,
первый вице-премьер
→

”

Автобусы просто дрянь. А так с финансированием все в порядке”

В ответ на претензии по финансированию программы «Школьный автобус» куратор нацпроектов предложил признать, что «наши производители пока не готовы делать автобусы для детей, или все-таки заставить их делать кондиционный продукт». В результате ГАЗ и УАЗ могут лишиться всей или части госзаказа общим объемом более 1 млрд руб.

Олег Дерипаска,
основной владелец
ОК «Русал»
→

”

Если государство скажет нам отказаться, мы откажемся. Я не отделяю себя от государства. У меня нет других интересов”

Под готовностью «отказаться» бизнесмен подразумевал отказ от IPO. Как известно, оно было в планах остальных владельцев «Русала», и прежде всего — Виктора Вексельберга, рассчитывавшего на размещение еще до конца года. Теперь, по-видимому, их возмущения могут расцениваться, в зависимости от ситуации, либо как просто личная точка зрения, либо сразу как бунт.



Материнская компания может подарить «Транстелекому» сразу 4% рынка дальней связи

Компания «Транстелеком» наконец придумала, как задействовать свою огромную сеть, и стала четвертым участником российского рынка дальней связи. ТЕКСТ: оксана царевская

Дорожный связной

Демонополизированный в прошлом году рынок дальней связи пополнился четвертым участником. К «Ростелекому», МТТ и Golden Telecom присоединилась компания «Транстелеком» (ТТК), 100-процентная «дочка» ОАО РЖД.

С 2001 года у компании есть собственная волоконно-оптическая сеть, протянутая вдоль железных дорог, общей длиной более 50 тыс. км. Всего в развитие инфраструктуры ТТК за последние десять лет вложено \$800 млн. До настоящего времени компания в основном занималась сдачей в аренду цифровых каналов связи и передачи данных. Теперь же ТТК намерена стать полноценным оператором.

На рынке дальней связи становится все более тесно, и монополия «Ростелекома» постепенно рушится. По заявлению вице-президента «Транстелекома» Виталия Котова, к 2011 году объем инвестиций в развитие услуг дальней связи составит \$30 млн. Это, по расчетам руководства, поможет ТТК через пять лет занять около 8% рынка дальней связи, который iKS-Consulting по итогам 2006 года оценивает в \$1,9–2 млрд в год.

Маркетинговая политика ТТК направлена в первую очередь на корпоративных клиентов. Оператор надеется к 2011 году завоевать 12–15% этого сегмента. По подсчетам экспертов, это около \$175–220 млн дополнительных доходов к выручке ТТК. В частном сегменте оператор претендует к 2011 году лишь на 5–7% рынка. Такой подход связан с тем, что на долю корпоративных клиентов приходится почти половина всего объема российского рынка дальней связи, а освоить его значительно проще, чем массовый рынок. Кроме того, корпоративный рынок — знакомое для ТТК поле, ведь он уже предоставляет юридическим лицам каналы для передачи данных.

Амбиции оператора более чем скромны, особенно если учесть вполне успешный пример МТТ, которой только за прошлый год удалось освоить 6% рынка дальней связи. Очевидно, что одним из главных клиентов ТТК станет ее материнская компания — ОАО РЖД, которая сейчас тратит на дальнюю связь около 2 млрд руб. в год. То есть ТТК сразу получит около 4% рынка. Стоит учесть и тысячи сторонних компаний, чей бизнес плотно связан с железной дорогой. Да и помимо этого ТТК есть, на что рассчитывать: согласно исследованиям iKS-Consulting, доля корпоративных клиентов, готовых рассматривать вопрос о смене своего провайдера, составляет около 30%. Осталось лишь разработать конкурентоспособный продуктовый ряд. □

кто кого

«Базэл» лег на рельсы

ОАО РЖД хочет построить участок железной дороги от аэропорта до Сочи. Однако теперь проекты в новой олимпийской столице так просто не даются.

текст: екатерина трофимова

Идею построить железную дорогу в аэропорт Сочи РЖД продвигает уже давно. Проект, оценивающийся в 6 млрд руб., включает, кроме непосредственно строительства, постройку терминала на аэровокзале и выкуп земель на протяжении 2,91 км. Он был разработан еще до начала олимпийской гонки и успел пройти согласование в ряде инстанций. Однако компания «Базовый элемент», в ноябре 2006 года купившая у государства 100% акций ОАО «Международный аэропорт Сочи», не спешит ставить визу на документе.

В самом «Базэле» медлительность объясняют отсутствием единой концепции развития транспортной инфраструктуры города Сочи и его ближайших окрестностей. Как заявили СФ в пресс-службе компании, нет смысла визировать проект, пока он не получил одобрения на более высоком уровне. «Если решение о строительстве железной дороги будет принято мэрией Сочи, мы его, скорее всего, утвердим», — пообещал представитель «Базэла». «Дело не в одной этой ветке — решение

должно быть общим для всех проектов, инфраструктура должна быть целевой», — поясняет глава аналитического агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев. — Нет смысла строить в одном месте железнодорожную ветку, в другом — легкое метро, в третьем — трамвайные пути, а в четвертом — тянуть автомобильный туннель».

Вместе с тем, в «Базэле» не скрывают скептического отношения к планам РЖД и более логичным считают прокладку вместо железнодорожных путей именно легкого метро. Как полагают аналитики, позиция «Базэла» может объясняться только одним: желанием самому поучаствовать в строительстве дороги, ведь к своему проекту РЖД вряд ли кого-то подпустит. «Все вложения окупятся за месяц Олимпиады», — поясняет Олег Пантелеев. — А если удастся включить линию в рамки общего проекта модернизации инфраструктуры Сочи, то некоторую часть расходов, возможно, удастся компенсировать и из бюджета». Правда, в самом «Базэле» подобные намерения пока отрицают.

Пока что шансы двух проектов равны, считают аналитики. «Себестоимость строительства железной дороги меньше, но проект РЖД утяжеляет необходимость выкупа больших земельных площадей», — говорит аналитик компании «Брокеркредитсервис» Анастасия Жданова. — В итоге легкое метро может обойтись гораздо дешевле. Вопрос лишь в лоббистских возможностях конкурентов». □

В 2011 году под Нижним Новгородом появится завод Chevrolet. Новое предприятие с украинским капиталом имеет шанс покорить российский рынок низкой ценой своих машин. текст: иван марчук

Украинский с нижегородским

На прошлой неделе стало известно, что в 2011 году под Нижним Новгородом появится завод по производству автомобилей марки Chevrolet.

Минэкономразвития подписало соглашение о начале его строительства с украинской компанией «Объединенные транспортные технологии» (ОТТ), принадлежащей Запорожскому автомобилестроительному заводу (ЗАЗ) и корпорации «Богдан». На новом заводе в городе Бор будут собирать Lanos, Aveo и ZAZ Sens — вариант Lanos с двигателем ЗАЗ, а также автобусы и грузовики «Богдан». Как пояснил СФ директор ОТТ Максим Каплун, пока к 2011 году на новом заводе планируется делать сварку и окраску кузовов. К 2013 году 35% всех деталей для сборки автомобиля будут производиться в России. Мощность завода составит 160 тыс. автомобилей в год.

Это будет уже четвертое в России производство машин под маркой, принадлежащей концерну General Motors. Сейчас они собираются в Тольятти на СП «GM-АвтоВАЗ» и на калининградском «Автоторе» — суммарная мощность этих производств достигает 65 тыс. машин в год. Кроме того, в 2010 году должен заработать собственный завод GM под Санкт-Петербургом, мощность которого составит еще около 100 тыс. ма-

шин в год. В итоге к 2011 году на рынок ежегодно будет поступать более 300 тыс. машин от GM. ОТТ будет делать упор на бюджетную модель Lanos стоимостью до \$10 тыс., «Автотор» собирает модели Chevrolet Aveo и Lacetti по цене от \$12–14 тыс., СП «GM-АвтоВАЗ» — внедорожники, а для петербургского завода планируется разработать новую полноразмерную машину класса С.

Lanos уже сейчас стоит в России от \$10,2 тыс. «Новая машина составит конкуренцию Renault Logan, а также вазовской «десятке» и Lada Kalina», — говорит аналитик ИК «Ренессанс Капитал» Эдуард Фаритов. Пока спрос на Lanos очень велик. В первом полугодии в России было продано 26 031 Lanos. Таким образом, он занимает третье место в списке самых популярных иномарок, уступая Ford Focus (46 173) и Renault Logan (31 031).

Единственный недостаток Lanos — то, что машина морально устарела. На заводе в Южной Корее ее сняли с конвейера в 2003 году — и тогда же компания GM передала все права на нее ЗАЗу. «К 2011 году, конечно, эта машина устареет совсем», — считает Эдуард Фаритов. Однако если за счет переноса производства цена на Lanos снизится до уровня украинской (от \$8,9 тыс.), то шансы у модели еще будут. □



Даже устаревшие Lanos имеют в России хорошие шансы благодаря цене

три вопроса

Алексей Нестеренко, генеральный директор агентства Kinetic, на прошлой неделе открывшегося в России, рассказал, что делать брокерам в наружной рекламе.



«Секрет фирмы»: До сих пор рекламный рынок России обходился без брокеров. Почему вы думаете, что услуга будет востребована?

АН: Ни у одного агентства нет более 3–4% рынка, а для эффективного брокерства нужно как минимум 20%. У Group M, в которую мы входим, в сумме 8–9%. Эту платформу мы используем для привлечения других агентств и прямых клиентов.

СФ: Вы собираетесь привлекать клиентов, добиваясь скидок от владельцев рекламных конструкций. Пойдут ли на это News Outdoor и Gallery, контролирующие четверть рынка?

АН: Мы рассчитываем на дополнительные скидки, потому что сможем гарантировать большой объем закупок.

СФ: И каких показателей планируете достичь?

АН: Спустя два года после открытия Kinetic представлено уже в 35 странах мира и имеет оборот свыше \$1,5 млрд. В России консолидированный биллинг агентств, входящих в Group M, в 2006-м в секторе наружной рекламы превысил \$100 млн. Рассчитываем значительно увеличить эти показатели.



Илья Ломакин-Румянцев проиграл суд компании, которой по сути уже и нет

Столичное страховое общество (ССО) вышло победителем в споре с Росстрахнадзором. Но в компании не торжествуют, а готовятся к новым искам. **ТЕКСТ:** Юлия Гордиенко

Победа по инерции

На прошлой неделе ССО выиграло кассацию в арбитражном суде Московского округа: приказ Федеральной службы страхового надзора (ФССН) от 21 октября 2005 года об отзыве лицензии у компании был признан недействительным.

Несмотря на то что тяжба страховщика и регулятора вроде бы подошла к концу, глава ССО Павел Логинов не обольщается: «Это была последняя инстанция, однако поздравлять компанию рано, — заявил он **СФ**. — Если чиновники из Росстрахнадзора захотят, они придумают новые основания для претензий. Они могут делать это хоть каждый день».

Только в 2005 году лицензия ССО приостанавливалась дважды: сначала в мае из-за обвинений в нарушениях при страховании финансовых рисков. Логинову удалось было вернуть лицензию через суд, но ее еще раз приостановили в сентябре. А в октябре регулятор и вовсе отобрал лицензию за непредоставление компанией запрошенной информации.

«В 2003–2004 годах ССО лидировало по сбору премий, 99% которых собиралось по страхованию жизни, — вспоминает главный аналитик „Интерфакс-ЦЭА“ Анжела Долгополова. — Они собирали 30 млрд руб. и выплачивали, грубо говоря, 29,5 млрд руб. Обычно это считается показателем того, что компания использовала так называемые зарплатные схемы». С помощью таких схем уходили от налогов клиенты большинства занимающихся «жизнью» страховщиков. Однако пришедший в 2004 году руководить ФССН Илья Ломакин-Румянцев принял решение бороться со схематехникой, и страховщики начали сворачивать «серый» бизнес. «Лишь ССО в открытую продолжало вести бизнес по-прежнему, утверждая, будто не нарушает закон», — вспоминает Долгополова. В итоге конфликт перерос в личное противостояние Павла Логинова и руководителя ФССН.

Однако стоит признать, что вот уже некоторое время стороны продолжают состязаться скорее по инерции. Павел Логинов борется за честное имя компании, которой уже нет: она продолжает существовать как юридическое лицо, однако не имеет ни резервов, ни обязательств: ССО расплатилось со страхователями в отведенный законом полугодичный срок после отзыва лицензии. И сам Логинов, по его словам, в ближайшее время не намерен заниматься бизнесом, связанным со страхованием. Илье Ломакину-Румянцеву тоже нет большой нужды сражаться с «серыми» схемами: если в 2001 году на существовавший за счет схематехники сектор страхования жизни приходилось около 50% от всех сборов, то в 2006-м — лишь 2,6%. □

Pioneer Investments решила еще раз попробовать силы на российском рынке. Но для того чтобы завоевать достойное место, ей придется развиваться быстрее, чем она рассчитывает. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Pioneer одумался

На прошлой неделе компания Pioneer Investments, под управлением которой находятся активы стоимостью \$232 млрд, получила лицензию ФСФР.

Для компании это уже второй выход на российский рынок коллективных инвестиций. В середине 1990-х годов Pioneer Group создала одну из первых в России управляющих компаний — «Пиоглобал эссет менеджмент». Однако в 2000 году Pioneer был куплен итальянским банком UniCredit. Прежним акционерам Pioneer осталась компания Harbor Global, специально созданная для управления российскими активами, в том числе «Пиоглобал эссет менеджмент». В результате Pioneer покинул российский рынок.

В 2005 году он попытался вернуться в Россию и купить управляющую компанию: выбор пал на УК «Паллада эссет менеджмент», принадлежавшую State Street Global Advisors. Переговоры дошли до финальной стадии (в том, что УК достанется Pioneer, был уверен даже топ-менеджмент «Паллады»), однако в последний момент «Палладу» перекупила компания «Русские фонды». Pioneer не отчаялся и в прошлом году стал претендовать на «Пиоглобал», который к тому времени Harbor Global выставила на продажу. И вновь неудача: как и в случае с «Палладой», Pioneer дошел практически до финала, однако в итоге компанию приобрел «КИТ финансы» (вскоре перепродавший ее «Антанте капитал»). После двух неудач Pioneer, видимо, устал претендовать на готовые российские проекты и решил строить бизнес с нуля.

«Замечательно, когда Россией интересуются брэндсы с историей и деньгами», — говорит генеральный директор «Пиоглобал эссет менеджмент» Андрей Успенский. «За одного битого двух небитых, — поддерживает его исполнительный вице-президент Газпромбанка Анатолий Милуков. — Комбинация западного опыта и знания русской специфики даст хороший эффект».

Однако похоже, что за несколько лет отсутствия Pioneer все же успел оторваться от России: по сведениям **СФ**, принимать инвестиционные решения компания планирует из Дублина. В самой России Pioneer пока ограничится небольшой командой — чуть более 20 человек. Рекламный бюджет нового проекта оценива-

ется в \$5 млн в год — цифра хорошая, но не рекордная для российского финансового рынка. «Они стартуют не очень быстро — сейчас бизнес развивается гораздо стремительней, чем они себе представляют», — говорит источник **СФ**, знакомый с планами развития компании. — Им нужно увеличивать бюджеты на Россию, если они хотят занять здесь лидирующее положение в ближайшие два-три года, иначе раскраска займет у них пять-семь лет».

По информации **СФ**, пока в Pioneer работает лишь несколько человек: за развитие бизнеса отвечает Майкл Васильев, перешедший в компанию из «большого» Pioneer, а обязанности гендиректора исполняет бывший портфельный управляющий «Паллады» Руслан Буслов. Вполне логичным участники рынка видят приход в компанию и Андрея Успенского: американцы достаточно консервативны и предпочитают работать с проверенными людьми.

«Они уже сделали ему предложение, от которого он, впрочем, отказался», — рассказал **СФ** один из участников рынка. — Тем не менее, насколько мне известно, диалог между ними продолжается». Сам Андрей Успенский свой возможный переход в Pioneer Investments комментировать не стал.

Впрочем, возможно, Pioneer Investments сумеет усилить бизнес за счет того, что в начале следующего года заключит контракт с российским Ситибанком, поскольку работает с Citibank и во всем мире. Именно распространение через отделения Ситибанка в свое время обеспечило большую часть продаж управляющим компаниям «Пиоглобал эссет менеджмент» и «Паллада эссет менеджмент». Кроме того, в России компания может подключить и еще один, не менее мощный актив, тоже входящий в группу UniCredit, — Международный московский банк. □

Рекламный бюджет нового проекта оценивается в \$5 млн в год — цифра хорошая, но не рекордная для российского финансового рынка



AFP/EASTNEWS

Обратный путь в Россию занял у Pioneer Investments семь лет

Только начав продавать свой новый смартфон, компания Apple Computer обнаружила, что в России марка iPhone принадлежит вовсе не ей. **ТЕКСТ:** юлиана петрова

Apple забыл про Россию

Как оказалось, отечественная компания «МД трейдинг» подала заявку на торговый знак iPhone в Роспатент раньше Apple.

И теперь Apple или придется возвращать собственную марку по суду, или выкупать ее у «МД трейдинга». «Регистрация товарного знака носит территориальный характер, — объясняет Елена Кандыбина, специалист по праву интеллектуальной собственности „Финансбюро“. — Если знак не зарегистрирован или не используется в стране, то использовать его может любой». Исключение делается для знаменитых брэндов типа Coca-Cola, которые признаются общеизвестными. Международная регистрация у Apple есть. Но, зарегистрировав iPhone не только в США и Западной Европе, но в Мол-

давии, Белоруссии, Армении и Киргизии, компания каким-то образом умудрилась пропустить Россию.

Apple — не единственная компания, пострадавшая от действий сквоттеров. Большинство известных международных марок, выходя на российский рынок, обнаруживали здесь своих «двойников». В разное время от этого пострадали Akai, Funai, Starbucks (их марками владела компания «Зуйков и партнеры»), Samsung, Bridgestone, Hochland, Kirin, Volvo, Salamander, Ernst & Young (ОАО «Моспатент»), Metro, Aldi, IKEA (Петербургское патентное бюро) и многие другие. Большинство предпочитало выкупать марки у захватчиков, некоторые, как Starbucks, возвращали свои марки через суд.

Сам Apple пока свою позицию официально не высказал. Цена вопроса, по оценке аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, \$1–3 млн. Но, возможно, не станет их платить. «Для компании Apple, имеющей годовой оборот в \$19,3 млрд, российский рынок — это пустое место, — считает Эльдар Муртазин. — Объем продаж продуктов Apple в России составляет всего \$120–130 млн в год, причем большей частью он складывается из „серых“ поставок». Продажи iPhone в России начнутся не ранее 2008 года, а конкретных планов по ним Apple пока вообще не раскрывает. Патентные затруднения, по мнению Муртазина, могут стать всего лишь еще одним поводом не уделять внимания российскому рынку. □

Девелоперская компания «Ташир» выводит на российский рынок крупнейшую европейскую сеть фаст-фудов Quick. **ТЕКСТ:** денис тыкулов

«Ташир» квикнулся



Скоро россияне узнают, как во Франции называется бигмак

Российская группа «Ташир» и французский оператор быстрого питания Quick на прошлой неделе сообщили о создании в России совместного предприятия «Квик Россия».

Объем инвестиций в СП составит 100 млн евро, которые компании вложат на паритетных началах. Компания Quick, созданная в начале 1970-х годов, сегодня является одним из лидеров на европейском рынке фаст-фуда. Например, во Франции Quick занимает вторую позицию, уступая только McDonald's, в Бельгии — первую. Средний чек в ресторанах Quick — 6 евро. Сегодня сеть европейской компании насчитывает 414 ресторанов, оборот которых за прошлый год достиг 807 млн евро. Основным видом деятельности группы «Ташир», возглавляемой калужским предпринимателем Самвелом Карапетяном, считается девелопмент коммерческой недвижимости. Но «Ташир» известен и как производитель еды, строитель дорог и поставщик оборудования для газодобывающих компаний.

Вице-президент компании ADG Group Александр Демидов замечает, что бизнес фаст-фудов серьезно отличается от де-

велопмента. «Для него нужны другие компетенции и специалисты», — размышляет он. Однако у калужского девелопера есть и опыт развития фаст-фуда. В частности, в торговых комплексах и кинотеатрах компании работают в общей сложности около полусотни ресторанов под собственными брэндами «Ташир-пицца», «Кебаб-тун» и «Чикен-хаус». Очевидно, в первое время и Quick сможет для своего развития частично использовать свободные площади в дружественных фуд-кортах. Как полагает коммерческий директор компании «Торговый квартал» Эльза Розенталь, сегодня в России представлено мало крупных операторов быстрого питания, поэтому приход французской сети представляется вполне перспективным.

Первые четыре ресторана появятся на торговых площадях группы «Ташир» в Москве, Туле, Ярославле и Калуге уже в этом году. Впрочем, о реальной конкуренции с лидером рынка — McDonald's, пока говорить вряд ли придется: в ближайшие пять лет в крупных городах России под брэндом Quick планируется открыть всего 80 ресторанов — против 172 «Макдоналдсов», работающих уже сейчас. □

«Осталось доказать рынку, что „Кампомос“ был прежде временно списан со счетов»

СФ №02/2006, стр. 22–28



Компании «Кампомос» так и не удалось преодолеть спад продаж. В итоге ей приходится расстаться с одним из двух московских заводов.

ТЕКСТ: иван марчук

Ампутация «Кампомоса»

«Дымовское колбасное производство» ведет переговоры о покупке одного из заводов «Кампомоса» у испанской компании Campofrio Alimentacion. Речь идет о помещении площадью 4 тыс. кв. м и праве аренды на 49 лет земельного участка площадью 1 га на улице Зорге в Москве. «Оборудования в здании осталось крайне мало, так как большая его часть была перевезена на второй завод компании на Рябиновой улице», — пояснил гендиректор «Кампомоса» **Кристиан Пошик**.

Если сделка состоится, «Кампомос» станет третьим приобретением **Вадима Дымова** в этом году. В мае его компания купила комплекс по переработке свинины в Краснодарском крае, а 4 июня объявила о приобретении Дмитровского мясокомбината в Подмосковье. В прошлом году компания Дымова контролировала лишь 5,6% рынка Москвы и Подмосковья, но к концу 2007 года благодаря новым производственным площадям планирует увеличить свою долю до 12%. Это позволит ей вплотную приблизиться к лидеру — компании «Эксима» (владеет Микояновским мясокомбинатом), занимающей 15,6% рынка.

Продажа завода — логичное следствие проблем, с которыми столкнулся «Кампомос». Трудности начались еще в конце 2003 года. Резкое обострение конкуренции на мясном рынке и введение квот на импорт мяса вытеснили компанию из тройки крупнейших российских мясопереработчиков. В 2004-м объемы ее производства сократились по сравнению с предыдущим годом на 25%. В конце 2004 года «Кампомос» нанял нового генерального директора — **Федора Огаркова**. Он смог стабилизировать ситуацию, запустив линейку замороженных продуктов. Однако в начале 2006-го Огарков был уволен: испанских акционеров не устроили низкие темпы роста прибыли — со \$125 млн в 2004 году

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Кампомос» была создана в 1990 году как совместное предприятие испанской Campofrio Alimentacion и московского объединения «Мосмясопром». В 1994 году был построен второй завод. Со временем «Кампомос» вошел в тройку крупнейших российских мясопереработчиков. Однако из-за кризиса поставок сырья в 2004 году компании пришлось серьезно сократить объемы производства — за год оно упало на 25%. В конце 2004-го, после смены топ-менеджмента, ситуация стала выправляться: начала расти прибыль, была запущена активная рекламная кампания. Однако развить этот успех «Кампомос» так и не сумел.



«Кампомос» решил пожертвовать частью ради целого

до \$127 млн в 2005-м. В итоге компания продолжала терять позиции. В 2006 году объем производства составил всего 40 тыс. тонн — против 43 тыс. тонн годом ранее. По данным компании «Прорыв», сейчас «Кампомос» контролирует около 7% рынка Москвы и области, хотя в 2002-м ему принадлежало 12%.

Как полагают эксперты, в числе прочего «Кампомос» испытывает проблемы с позиционированием на рынке. Например, последние рекламные ролики пиццы и сосисок построены на идее, что продукты «Кампомоса» всегда свежие. Но, по оценке гендиректора

компании «Прорыв» **Дмитрия Василевского**, доля потребителей, ориентирующихся при выборе колбасных изделий в первую очередь на свежесть, крайне невелика: в первую очередь покупателей интересует цена и качество продукта.

Стороны не разглашают точную сумму сделки. По оценкам экспертов, она может составить около \$10 млн. В «Кампомосе», по-видимому, уже знают, на что потратить эти деньги. «Мы не продаем второй завод. У нас большие планы по его расширению, мы планируем вложить в его модернизацию около \$10 млн», — заявил Кристиан Пошик. **СФ**

Когда родственники угрожали бизнесу

Семейные ценности часто отходят на второй план, когда речь идет о бизнесе. И собственные родственники порой оказываются самыми опасными врагами.



№ 1 **Сомнительные голоса.** После того как News Corp. в июле 2007 года предложила \$5 млрд за 65% компании Dow Jones (владеет, в частности, новостным агентством Dow Jones и газетой The Wall Street Journal; контролируется семьей Бэнкрофт), один из представителей почтенного семейства, Кристофер Бэнкрофт, судя по всему, перестал доверять своим родственникам. Бизнесмен, выступавший против сделки, объявил о намерении купить акции у других членов семьи. Бэнкрофты владеют не более 5% акций Dow Jones, но при этом им принадлежит 64% голосов в компании, поскольку каждая их акция в отличие от обыкновенной имеет право не одного, а 10 голосов. В случае, если семья выступает единым фронтом, это позволяет ей блокировать любую сделку. Если же хотя бы часть родственников продаст свои уникальные акции News Corp., влияние семьи заметно пошатнется. Семейные акции обойдутся Кристоферу Бэнкрофту в \$2,5 млрд. □

№ 2 **Раздел не по-братски.** Известный предприниматель Шалва Чигиринский уже несколько лет пытается вернуть лицензии на два нефтяных месторождения в Ханты-Мансийском АО, потерянные в результате неудачного партнерства с «Сибнефтью». Инициатором этого сотрудничества выступил младший брат бизнесмена Александр, имевший дружеские отношения с владельцем «Сибнефти» Романом Абрамовичем. В 2003 году доля подконтрольного братьям Чигиринским ОАО «Югра-нефть» в СП «Сибнефть-Югра» была сокращена с 50% до 1% путем выпуска допэмиссии акций СП. Это послужило поводом для ссоры братьев и привело к полному разделу совместного бизнеса. □

№ 3 **Вывод родственников.** Крупнейшее рекрутинговое агентство «Анкор» было основано в 1990 году супругами Игорем Хухревым и Еленой Новиковой. Впоследствии они развелись, а весной 2007 года отношения между ними испортились и в бизнесе. Новикова, а также директор петербургского представительства «Анкор» Татьяна Богус обвинили Хухрева в незаконном выводе активов компании в дочерние структуры (в общей сложности предпринимательницам принадлежали 55% акций). В итоге Новикова и Богус покинули компанию и подали на Хухрева в суд. Скандал нанес серьезный удар по репутации «Анкора». Кроме того, агентство потеряло питерский офис: на его базе ушедшие топ-менеджеры основали компанию Avanta Personnel. □

№ 4 **Развод «Премьера».** Туроператорская компания «Премьер», основанная в 2004 году, должна была отправить на отдых 40 тыс. туристов и выйти на ежегодный оборот в \$25 млн. Но осенью 2005 года объявила о банкротстве. Одной из причин коллапса стал развод Альберта Потапова и Екатерины Дерябиной, возглавлявших компанию. Дерябина фактически курировала всю финансовую деятельность туроператора. □

№ 5 **Око за око.** В 1992 году потомки знаменитого в конце XIX века производителя водки Петра Смирнова решили возродить легендарный брэнд. Сводные братья Борис (на фото) и Андрей Смирновы создали компанию «Торговый дом „Смирновъ”» и наладили производство водки. Но в 1997 году Борис отстранил партнера от управления. В ответ тот затеял череду судебных исков. А когда вернуть контроль над компанией не удалось, в 2000 году уступил свои 50% акций компании «Альфа-Эко». Последняя провела силовой захват, и в свою очередь отстранила Бориса Смирнова от управления компанией. В 2005 году он лишился и прав на брэнд «Смирновъ». □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Сами участники олигархических разборок нередко так увлекаются процессом, что превращают шекспировскую драму в зощенковский фарс



Никелевая коммуналка

Представьте себе житейскую ситуацию. Семейная пара развелась, поделила имущество. И единственная принадлежащая супругам квартира по факту превратилась в коммуналку со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Жена рада бы выселить бывшего мужа, но у нее нет денег, чтобы выкупить его долю. Вот и приходится ей терпеть пьянки-гулянки новоиспеченного соседа, а ему — новых друзей своей «бывшей». Нечто подобное происходит, видимо, и у совладельцев «Норильского никеля» Владимира Потанина и Михаила Прохорова. Миллиардеры, конечно, люди особые. И их войны отличаются от банальных семейных ссор примерно так же, как Bentley от «Оки». Но все-таки и то, и другое — автомобиль. К тому же сами участники олигархических разборок нередко так увлекаются процессом, что превращают шекспировскую драму в зощенковский фарс. Чего стоит, например, недавние заочные пререкания между потанинским «Интерросом» и прохоровским «Онэксимом» по поводу сочинского горнолыжного курорта «Роза Хутор»? Да и слухи о возможной продаже доли в «Норникеле» «Русалу» (по странному стечению обстоятельств появившиеся буквально на следующий день после объявления Прохорова о создании группы «Онэксим») очень напоминают асимметричный ответ обиженного соседа по коммуналке, обещающего продать свою комнату какому-нибудь дебоширу.

Вряд ли камнем преткновения стали исключительно энергоактивы «Норникеля» или «Полус Золото», ведь условия раздела «совместно нажитого» партнеры оговорили еще в начале года. Зато если предположить, что Прохоров согласился отдать «Норникель» Потанину под давлением внешних обстоятельств (например, куршавельского скандала), а тот в свою очередь собирался в не столь отдаленном будущем перепродать металлургический концерн какой-нибудь госкомпании (скажем, АЛРОСА), многое встает на свои места.

«Бархатная национализация» такого гиганта, как «Норникель», — дело крайне непростое. Главный вопрос уже не столько в цене, сколько в выборе «кармана», куда предполагается поместить актив. Поговаривали, что сделку между «Норникелем» и АЛРОСА в свое время благословил первый вице-премьер Сергей Иванов. Но наверняка политические конкуренты Иванова постарались сделать так, чтобы нынешний фаворит негласной гонки «преемников» не получил дополнительную фору. Коль скоро у Потанина возникли проблемы на выходе, ничего не мешает Прохорову попытаться отыграть ситуацию в свою пользу и вернуть «Норникель». Другое дело, что, как и его бывший партнер, глава группы «Онэксим» едва ли в состоянии сделать это без посторонней помощи. А значит, в квартире в любом случае появятся новые жильцы. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



частная практика

ИНВЕСТИЦИИ

инновации → с22
диверсификация → с25
конкуренция → с28

ВЛАДЕЛЬЦЫ СОКОВОГО ЗАВОДА «АКВА ВИЖИОН» ЗАРАБОТАЛИ НА ПРОДАЖЕ АКТИВА, КОТОРОМУ ВСЕГО-ТО ТРИ МЕСЯЦА ОТ РОДУ, 60 МЛН ЕВРО. КОМПАНИЯ СОСА-COLA ВЫЛОЖИЛА ЗА ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРИНАДЛЕЖАЩЕЕ ХОЛДИНГУ HEALTH TECH CORPORATION, 191,5 МЛН ЕВРО.

Самый сок

текст:

николай гришин

Из **Ваагна Манукяна** получилась бы отличная сваха. Он работает управляющим директором в Health Tech Corporation всего два года, а уже успел «выдать замуж» основные активы компании.

«Старшую „дочку“ дискредитировал „жених“ из Индии (компания Ranbaxy. — **СФ**). Обещал жениться, но в последний момент не сошлись характерами. Так что появление на горизонте „поляка“ (Polpharma. — **СФ**) было очень кстати, — делится подробностями продажи „Акрихина“ директор Health Tech. — Младшую „дочку“ хотели пристроить в институт (провести IPO «Аква Вижион». — **СФ**), но от „женихов“ не было отбоя — сбежались практически все крупные пищевые корпорации, так что пришлось 16-летнюю девочку отпускать из родительского дома».

Предсвадебную подготовку «дочек» Манукян обставляет с помпезностью. Компания выходит на новый для себя рынок с грандиозными планами. Инновации в производстве перемежаются с нетрадиционными маркетинговыми ходами, а громкие заявления — с сообщениями об успехах. К примеру, «Аква Вижион» к 2009 году собиралась довести производство соков до 1 млрд литров и ворваться в тройку лидеров рынка. А на «Акрихине»

Health Tech намеревалась наладить производство дженерика популярного в косметической хирургии препарата ботокс и других известных препаратов.

Правда, до реализации планов дело так и не дошло — компания продала свои активы на взлете профильным инвесторам. Таким образом, Health Tech фактически сняла с себя риски провала амбициозных проектов — теперь доводить громкие слова до дела придется уже другим игрокам.

По следам гербалайфа

HEALTH TECH CORPORATION — управляющая компания, структура собственности которой теряется в офшорах с труднопроизносимыми названиями. В самой компании говорят о том, что контрольным пакетом группы владеет российский бизнесмен **Дмитрий Буряк**, имена его партнеров не разглашаются. В основе холдинга — созданная Буряком еще 11 лет назад Vision Group, занимающаяся производством и дистрибуцией биологически активных добавок (БАД) и косметики. По

с17



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Потребители так и не успели разглядеть все достоинства марки botaniQ

Манукян был шокирован обилием рисков — акционеры поставили все свои фишки разом на зеро

мимо этого Health Tech совместно с французской Arkorpharma Group владеет: в Ирландии — предприятием Nutripharma (выпускает пищевые добавки), в Литве — производством лекарственных сборов и травяных чаев Svencioniu Vaistazoles и оздоровительно-развлекательным комплексом «Форум палас» (Вильнюс).

Бизнес Vision Group начинался во Франции, а сейчас компания представлена в 17 странах мира. К примеру, недавно она начала осваивать Вьетнам. На СНГ приходится около 70% от \$100 млн ежегодных продаж Vision Group. Однако рынок БАД узкий и специфичный. По данным ЦМИ «Фармэксперт», за прошлый год в России он приблизился к \$1,5 млрд, причем почти 80% из них приходится на прямые продажи. Подвинуть конкурентов, среди которых гуру MLM-пирамид «Герба-лайф», Amway и др., достаточно сложно.

Неудивительно, что в компании задумались о расширении своего бизнеса в новых нишах. Первой ласточкой стала покупка в 2004 году у «Альфа-групп» 80% акций завода «Акрихин», входящего в пятерку крупнейших российских фармацевтических компаний. По оценкам экспертов, сумма сделки составила \$40 млн. Но на этом Health Tech не остановилась и вскоре запустила куда более масштабный проект.

Все на зеро

«НАМ ОЧЕНЬ ХОТЕЛОСЬ выпускать продукты на основе воды. К примеру, жидкие БАД, которые популярны в США», — рассказывает Манукян. — Поэтому с начала 2000-х мы искали участок с запасами чистой воды». Искали долго — лишь в 2004 году компания выкупила 35 га сельскохозяйственных земель в 40 км от Москвы по Новорижскому шоссе. После их перевода

в промышленное пользование в 2005 году на участке было начато строительство завода.

Правда, в итоге Health Tech решила скорректировать планы — вместо БАД компания задумала выпускать привычные соки. С чего вдруг? «Акционеры рассудили, что компания сможет предложить на этом растущем рынке нечто новое», — поясняет Манукян. И признается, что когда ознакомился с проектом изнутри, то был шокирован обилием рисков. По сути акционеры поставили все свои фишки разом на зеро.

Волнение Манукяна вполне объяснимо: свободным соковый рынок не назовешь. По данным «Бизнес Аналитики», в прошлом году 84% рынка контролировали всего четыре игрока — «Лебедянский», «Мултон» (принадлежит Coca-Cola), «Вимм-Билль-Данн» и «Нидан». Новичку попасть в стан лидеров рынка достаточно сложно — необходимы значительные ресурсы как для построения системы дистрибуции, так и для маркетинговой поддержки марки», — считает аналитик «Бизнес Аналитики» **Снежана**

Равлюк. К тому же рынок замедляет свой рост: если еще год назад он составлял более 10%, то сейчас около 7%.

К освоению новой ниши Health Tech приступила с поразительным размахом. При обороте за 2006 год 220 млн евро компания потратила на завод в общей сложности 130 млн евро, еще около 20 млн евро ушло на разработку и первый год продвижения марки botaniQ. Причем лишь 30% потраченных средств были заемными — в основном Дмитрий Буряк рисковал собственными деньгами.

Стартовав в апреле 2007 года с линиями мощностью 300 млн литров, уже к сентябрю «Аква Вижион» собиралась обзавестись производственными мощностями на 500 млн литров, а в 2009 году взять планку в 1 млрд литров сока. Цифры астрономические — лидер рынка «Лебедянский» в прошлом году продал 935 млн литров на \$709 млн. «Аппетит приходит во время еды», — говорит Манукян. — Изначально мы хотели уложиться максимум в 100 млн евро, но в итоге заметно превысили смету».

Другие участники рынка к затее новичка отнеслись со скепсисом. «Это же смешно. Выходить с нуля на концентрированный рынок с подобными объемами просто глупо — они никогда бы не загрузили все эти мощности», — убежден генеральный директор компании «Нидан соки» **Андрей Яновский.** — Чтобы отбить заявленные инвестиции хотя бы за десять лет, доля марки должна была бы достигнуть буквально за пару лет 20%. Я изначально не верил ни одному их слову».

Слезть с иглы Tetra Pak

ЧТО ЖЕ РЕШИЛА ПРОТИВОПОСТАВИТЬ монстрам рынка компания Health Tech? В первую очередь — инновационную упаковку. «Все производители разливают соки в Tetra Pak. Это как детская болезнь — привыкли еще в школе сутулиться и до сих пор ходите скрюченными. Мы сделали ставку на ПЭТ-бутылки. В Европе соки разливают именно так», — говорит Манукян.

У «детских болезней» сокового рынка простая причина. Если стандартная линия для картонной упаковки на 60 млн литров стоит около 2 млн евро (к тому же Tetra Pak продает их в лизинг), то такая же ПЭТ в четыре раза дороже. Плюс под нее необходимо оборудовать стерильный цех, что выливается аж в 15 млн евро. Правда, дешевизна обманчива: купив линию Tetra Pak, производитель напитков вынужден закупать у этой ком-

пании недешевую упаковку. Заготовка для стандартного литрового пакета обходится в 0,45 евро: зачастую в структуре себестоимости пакета сока упаковка — самый дорогой компонент. «Производитель садится на иглу Tetra Pak и зарабатывает деньги не для себя, а для этой компании», — объясняет Манукян. Другое дело преформы для ПЭТ-бутылок — они выпускаются многими производителями, а цена не превышает нескольких рублей. С такой линией компания может смело демпинговать.

Только вот незадача — люди привыкли к картонным упаковкам. «Потребитель воспринимает соки в ПЭТ как разбавленные и неполноценные, в чем виноваты „лимонадные“ стереотипы. Соки в такой упаковке до сих пор не прижились на нашем рынке, сколько еще придется ждать — непонятно, а формировать новую культуру потребления дорого», — убежден президент агентства BrandLab Moscow **Алекс Брэндлаб.**

Впрочем, это не единственная инновация «Аква Вижион». Линии, установленные на заводе, позволяют выпускать соки с кусочками фруктов. Более того, помимо соков на них можно разливать холодные чаи, энергетические напитки, сокосодержащие напитки. «Эти рынки растут гораздо быстрее соков, так что компания сделала хорошую заявку на будущее», — замечает аналитик «Ренессанс Капитал» **Наталья Загвоздина.**

В итоге, признают опрошенные **СФ** производители соков, у Health Tech получился отличный завод. Современное оборудование, позволяющее экономить на упаковке, налаженная инфраструктура, большие запасы чистой воды — и все это богатство рядом с Москвой. Осталось всего ничего: создать известный бренд и обеспечить его дистрибуцию.

Амбиции оптом и в розницу

ОБЕ ЭТИ ЗАДАЧИ Health Tech принялась решать с невиданным энтузиазмом. В первую очередь компания сманила специалистов у лидера рынка — пост директора по маркетингу занял бренд-менеджер «Лебедянского» **Дмитрий Гагушин**, а вице-президентом по коммерции стал **Игорь Бургарт**, ранее возглавлявший в «Лебедянском» направление «Соки». Для разработки торговой марки компания привлекла агентство Depot WPF, работавшее для «Лебедянского» марку «Я».

ДОСЬЕ

HEALTH TECH CORPORATION была создана в 2001 году для управления активами российского бизнесмена Дмитрия Буряка и его партнеров, имена которых не раскрываются. В состав холдинга входит компания Vision International People Group, специализирующаяся на прямых продажах товаров для здоровья (более 40 тыс. дистрибуторов в 17 странах мира), литовский завод по производству лекарственных чаев Svenconiu Vaistazioles, совместное с французской Arkopharma Group предприятие в Ирландии Nutripharma Limited, которое выпускает БАД и лечебную косметику, а также оздоровительно-развлекательный комплекс «Форум палас» в Вильнюсе. В 2004 году холдинг выкупил 80-процентный пакет завода «Акрихин» и участок земли в Подмоскowie под строительство предприятия «Аква Вижион». Оборот холдинга в 2006 году — 220 млн евро, из которых около 100 млн евро приходится на Vision Group.

НОУ-ХАУ

Health Tech Corporation:

- выкупила производственную площадку в Подмоскowie;
- установила оборудование для ПЭТ-упаковки, которую редко используют другие производители соков;
- запустила массированную рекламу марки botaniQ, одновременно развивая дистрибуцию;
- продала свой завод компании Coca-Cola.

РЫНОК

НА РЫНКЕ СОКОВ правит бал «большая четверка» производителей — «Лебедянский», «Мултон», «Вимм-Билль-Данн» и «Нидан». По данным «Бизнес Аналитики», в 2006 году эти компании контролировали 84% рынка. В 2003 году ВБД вложил \$21 млн в свой тульский завод «Депсона». В 2004-м «Нидан» начал строительство нового завода в Новосибирске за \$25 млн, а в прошлом году «Лебедянский» купил за \$30 млн питерского производителя «Троя-ультра». Более того, на рынок врываются транснациональные корпорации — в 2005 году Coca-Cola завершила сделку по покупке «Мултона» (по оценкам, актив обошелся в \$700 млн), а PepsiCo еще в 2004 году наладила выпуск своего бренда «Тропикана» на заводах «Нидана». Выкупив, Coca-Cola не просто получила новые мощности, но и насадила основному конкуренту. Между тем, темпы роста рынка не впечатляют — если до недавнего времени потребление соков стабильно росло на 10–15% в год, то в 2007 году аналитики ожидают торможение до 7–8%.



Вагн Манукян нашел способ переложить все риски амбициозного сокового проекта на плечи Coca-Cola

Под прикрытием

ВПРОЧЕМ, НАПРАСНО. Массированная рекламная атака, построение федеральной дистрибуции и громкие заявления в СМИ оказались лишь ширмой, за которой Health Tech вела переговоры о продаже завода сразу с несколькими участниками рынка. По словам Вагна Манукяна, изначально проект «Аква Вижион» предполагал продажу бизнеса через три-четыре года после запуска завода. В компании даже говорили о возможном IPO актива. Однако покупатели нашлись гораздо раньше — сразу после запуска в апреле интерес к заводу проявили несколько крупных иностранных игроков (по некоторым данным, среди них был и вечный конкурент Coca-Cola — PepsiCo, который давно присматривается к российскому соковому рынку) и отечественный производитель соков. Health Tech поручила Deutsche Bank провести тендер, в котором победила Coca-Cola HBC Eurasia, заплатив за актив 191,5 млн евро. К тому же транснациональная компания взяла на себя обязательство оплатить маркетинговые расходы компании на botaniQ (около 20 млн евро). Получается, что Health Tech заработала на проекте более 60 млн евро всего за три месяца.

«Все вышло спонтанно, но мы получили выгодное предложение, сопоставили его с нашими рисками и решили продать актив», — говорит Манукян.

У Coca-Cola уже есть соковый актив — компания «Мултон», но транснациональной корпорации этого мало. «Спрос на напитки растет и в пиковые сезоны нам не хватает мощностей», — рассказывает директор по внешним связям Coca-Cola HBC Eurasia Яна Гуськова. — Конечно, «Аква Вижион» была продана с некоторой наценкой, но мы ведь получили готовый к эксплуатации объект со всеми разрешениями, персоналом, оборудованием. Мы заплатили за столь ценный ресурс, как время». Нельзя забывать и об увеличении стоимости земли под заводом. По оценкам замдиректора девелоперской компании «Велес капитал девелопмент» Владлена Волошина, сотка сельскохозяйственной земли в районе «Аква Вижион» стоила в 2004 году всего около \$600, сейчас цена промышленной земли — под \$5000. Получается, что только на росте цен на землю компания выиграла около \$17 млн.

В конечном итоге, правда, вышло, что марка botaniQ, которой так гордились в «Аква Вижион», не особенно нужна Coca-Cola, а ее судьба под вопросом.

Брэнд у Health Tech в итоге получился тоже необычным. Все производители соков используют разные марки для продуктов различной ценовой категории, botaniQ же объединяет многочисленный ассортимент «Аква Вижион» — и не факт, что это играет ему на пользу. «Структура суббрендов у botaniQ весьма запутана и недружелюбна к покупателю — соки, нектары, чаи находятся в разных ценовых категориях, но визуально упаковка почти не различается», — убежден Алекс Брэндлаб.

В общей сложности на создание марки botaniQ и первый год ее рекламы по ТВ компания планировала потратить 20 млн евро — больше, чем кто бы то ни было на этом рынке. «Мы отслеживали выходы рекламы botaniQ на ТВ — получилось, что „Аква Вижион“ захватила 25% от всего рекламного эфира соковых игроков. Они „перешумели“ всех ведущих производителей. Но вряд ли бы у них хватило ресурсов, чтобы поддерживать такую активность на протяжении нескольких лет», — говорит Андрей Яновский.

Одновременно с предпринимаемыми маркетинговыми усилиями компания активно принялась создавать дистрибуционную сеть. Игорь Бургардт утверждает, что к июлю 2007 года «Аква Вижион» удалось заключить контракты с 200 дистрибуторами по всей стране. Между тем,

по экспертным оценкам, у «Лебедянского» и «Нидана» около 100 дистрибуторов, у «Мултона» — 80. Правда, при этом компании развивают собственные филиальные сети и содержат эксклюзивные команды в офисах партнеров. «200 дистрибуторов — это лукавство. Игроки сокового рынка называют дистрибуторами крупные оптовые компании, а в „Аква Вижион“ собрали мелких лузеров со всего рынка», — заявляет на условиях анонимности конкурент компании.

Как бы то ни было, за три месяца компании удалось добиться некоторой представленности в рознице. botaniQ, по сведениям Игоря Бургардта, попал в сети «Ашан», «Пятерочка», «Самохвал», «Ням-Ням», а также в несетевую розницу. «Мы начали ежемесячно продавать 10–12 млн литров соков, хотя в планах было меньше восьми», — заявляет Манукян. Впрочем, и этот тезис конкуренты компании подвергают сомнению — они отслеживали трафик грузовиков с завода и утверждают, что объемы отгрузок были в 1,5–2 раза скромнее. Рассудить их некому — исследовательские компании просто не успели подсчитать долю марки на рынке. Хотя сам факт столь пристального внимания к деятельности «Аква Вижион» говорит о многом — крупные игроки увидели в новичке серьезного конкурента.

У «Мултона» есть собственные соковые марки — «Добрый», Rich и др. «Пока планов убивать botaniQ нет. Скорее всего, марку мы передадим „Мултону“, сотрудники которого решат ее судьбу», — утверждает Яна Гуськова.

«Сегодня botaniQ стоит даже меньше потраченных на его рекламу денег. Оценить брэнд с трехмесячной историей и фрагментарной представленностью в рознице можно не более чем в \$200–300 тыс. Ее стоит сохранить хотя бы ради того, чтобы отбить затраты», — считает Алекс Брэндлаб. Другие специалисты по брендингу придерживаются похожего мнения. «botaniQ предлагает инновационное позиционирование и позволит „Мултону“ привлечь новые целевые аудитории. К примеру, ПЭТ-бутылки нравятся молодежи, которая привыкла пить сок на ходу. Надо дать марке шанс», — вторит ему генеральный директор рекламной группы «М-Лайнер» Всеволод Черненко.

Клуб любителей здоровья

ПРОДАЖА «АКВА ВИЖИОН» — самая громкая, но не единственная M&A-сделка в Health Tech. В мае компания уступила контрольный пакет «Акрихина» пулу инвесторов во главе с польским холдингом Polpharma. Сумма сделки не раскрывается, но, по мнению отраслевых экспертов, она превысила \$100 млн, а в общей сложности за три года холдинг нарастил капитализацию завода более чем в два раза.

Куда Health Tech направит вырученные средства? «На пополнение оборотного капитала, погашение кредитов, дивиденды акционерам и новые проекты», — перечисляет директор Health Tech. Планов у холдинга громадье, хотя конкретики мало. Например, компания подумывает о клонировании «Форум паласа» в Прибалтике и странах СНГ, но сколько именно развлекательно-оздоровительных центров будет открыто, Манукян не говорит. Другая идея связана с созданием в супермаркетах мини-клиник, где люди могут в экспресс-режиме пройти обследование и получить рекомендации врачей. Похожие форматы сейчас пытаются развивать некоторые аптечные сети, к примеру «36,6». Но они представлены лишь в самых крупных, «витринных» аптеках, так что рынок практически пуст. Сроки ввода и количество мини-клиник Health Tech опять же пока не определены.

Впрочем, с наибольшей увлеченностью директор Health Tech рассказывает о про-

«Доступ к большому количеству небедных и озабоченных здоровьем голов легко превратить в ключ к деньгам многих производителей»

екте создания сообщества людей, всерьез озабоченных своим здоровьем, на которое холдинг готов потратить \$20 млн.

Идея в том, чтобы организовать информационное комьюнити, где люди и компании смогут обмениваться информацией о новинках фармакологии и парафармацевтики, инновационных медицинских услугах и пр. Очевидно, что в основе проекта будет интернет-портал — своеобразная биржа товаров и услуг, одобренная блогами и системой клубных карт. По замыслу Манукяна, Health Tech станет зарабатывать на рекламе и транзакциях внутри сообщества. «Это будет новый Google для людей, думающих о красоте и здоровье, к которому может подключиться кто угодно», — заявляет он. Основа для нового сообщества у Манукяна уже есть — это 40 тыс. распространителей БАД, которые сейчас работают в рамках Vision group.

Бывалые интернетчики говорят о том, что за \$20 млн можно создать весьма заметное явление в российской интернет-сети. «Доступ к большому количеству небедных и озабоченных здоровьем голов легко превратить в ключ к деньгам многих производителей», — считает управляющий партнер портала www.headhunter.ru Михаил Фролкин.

Но даже если оздоровительный Google не оправдает возложенных на него надежд, директор Health Tech вряд ли расстроится. «Мы меняем стратегию — больше не будем класть все яйца в одну корзину», — уверяет Манукян. — Вместо больших проектов, от реализации которых зависит судьба всего холдинга, переходим к точечным ударам. Что-нибудь должно получиться. Ну а уж найти «женихов» для своих инновационных «дочек» Манукяну не составит особых проблем. **сф**

Moscow Business School
Leadership Energy

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

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

БОНУС-КОД 495138
скидка 5%

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

ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИТОРОВ К СТРОИТЕЛЬСТВУ ГОСТИНИЦ, ARTHURS HOTEL MANAGEMENT ПОЗАИМСТВОВАЛ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ У КОМПАНИЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ. И ПОНЯЛ, ПОЧЕМУ ДО НЕГО НИКТО ЭТОГО В РОССИИ НЕ ДЕЛАЛ. **ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Отель на кусочки



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сергей Колесников меняет компании, не меняя команду и клиентов

Идея создания гостиниц-кондоминиумов пришла генеральному директору и совладельцу Arthurs Hotel Management **Сергею Колесникову** после отдыха в подмосковном «Атлас парк-отеле». Уикенд обошелся бизнесмену в \$1,5 тыс., причем большая часть пошла на оплату номера. «А когда выезжаешь за город хотя бы раз-два в месяц, то в течение года набегает круглая сумма, тем более если прибавить сюда новогодние и майские праздники, — размышлял он. — Дешевле купить номер и оплачивать лишь дополнительные услуги».

Первые гостиницы-кондоминиумы (от лат. *con* — «вместе» и *dominium* — «владение») появились в Европе в 1950-х годах, но наиболее широкое распространение получили десятилетиями позже на курортах Северной Америки. Суть схемы в том, что часть номеров продаются отдельным собственникам как квартиры в обычном жилом доме. Владельцы могут и проживать в своих номерах самостоятельно, и сдавать их в аренду управляющей компании. Это позволяет не только существенно сэкономить на отдыхе, но и вернуть вложенные средства, поскольку в отсутствие хозяина его номер сдается другим постояльцам. У основного инвестора проекта своя выгода — существенно снижаются затраты на реализацию и финансовые риски.

В России подобные проекты периодически анонсировались, но все заканчивалось строительством клубных апартаментов, которые их владельцы использовали для собственного проживания. Так что Arthurs Hotel Management предстояло заложить в отечественный гостиничный кондоминиум первый пробный камень.

Плох тот майор...

ПОСЛЕ 15 ЛЕТ ВОЕННОЙ СЛУЖБЫ судьба занесла майора ФСО Сергея Колесникова в сферу гостеприимства. Бывший военный работал директором ресторана, возглавлял управляющие компании Helio-park Hotel Management (девять отелей под управлением), а затем Orange Ring Hotel Management (ORHM), одним из объектов которой был расположенный на севере Московской области гостиничный комплекс «Артурс SPA отель» на 124 номера (этот объект перешел в ORHM из Helio-park Hotel Management вместе с Колесниковым). Отель входил в холдинг «Артурс капитал», владеющий рядом строительных компаний в Москве, а также риэлтерским агентством «Артурсриэлти».

К 2007 году владельцы «Артурс SPA отель» существенно расширили гостиничный бизнес, пополнив его еще двумя отелями: горнолыжным «Артурс Агверан резорт» (55 номеров), расположенным в Армении, и «Артурс Бердянск курорт» (88 номеров) на Азовском море. Поскольку качество управления подмосковным отелем владельцев устраивало (уже в первый год работы заполняемость достигла 70%), они предложили Сергею Колесникову возглавить УК Arthurs Hotel Management (АНМ), а «в довесок» к должности посулили миноритарный пакет этой компании.

Для владельцев ORHM уход Колесникова оказался серьезным ударом. В новую компанию с отставным майором перешла не только практически вся команда, но и клиентура. «По сути мы лишь сменили вывеску, при этом не потеряв ни одного контракта», — хвастается Колесников. Представители ORHM от общения с **СФ** отказались.

Обретя новых владельцев и новый статус собственника, Сергей Колесников не стал почивать на лаврах. Имея три собственных объекта, за прошедшие полгода АНМ успела заключить договор на управление отелями «Князь Голицын» (50 номеров, Крым, поселок Новый Свет), Росса Al Mare (30 номеров, Таллин), расположенный на Балтийском побережье. В России взят в управление санаторий «Анапа-океан» (на 105 номеров). Колесников уверен, что уже в нынешнем году годового оборот его компании достигнет \$20 млн. Кроме основного дохода от управления и эксплуатации гостиниц, сюда входит около \$2 млн, которые компания планирует получить от консалтинговой деятельности.

По мнению экспертов, хорошую рентабельность показывают сети, начитываю-

щие от 10 объектов, с номерным фондом 100–150 номеров. «Оператор должен управлять сетью как минимум из 750 номеров, чтобы окупать расходы, а чтобы иметь прибыль, номерной фонд должен быть больше в два раза», — считает заместитель директора департамента консалтинга Colliers International **Марина Смирнова**. Тогда как под управлением АНМ в общей сложности находится около 450 номеров. По словам директора по развитию АНМ **Маргариты Терешкиной**, увеличение количества объектов является в настоящее время стратегической целью компании: «10–15 отелей — оптимальное количество. При большем числе объектов потребуются расширение и реструктуризация компании».

Ловушка для инвестора

ОДНАКО КОНКУРЕНЦИЯ среди гостиничных операторов на российском рынке достаточно высока. С одной стороны, инвесторы пока не очень активно вкладывают деньги в этот сектор недвижимости, так как срок окупаемости отелей приближается к десяти годам: в складах, офисах или торговле он меньше в полтора-два раза. С другой — серьезную конкуренцию российским гостиничным операторам составляют западные УК (Marriott International, Accor Hotels).

По большому счету, у такого малоизвестного игрока, как АНМ, был всего один способ противостоять иностранцам — демпинг (компания взимает за управление объектами около 5% с годового оборота гостиницы, что в два-три раза меньше, чем международные брэнды). Но АНМ на этом не остановилась: она решила предложить инвесторам уникальную для России модель управления отелем — кондоминиум.

Инвесторам новая математика АНМ понравилась. Например, одна из столичных девелоперских фирм приобрела 12 га земли в Рузском районе. На этом участке компания решила построить SPA-отель на 170 номеров. Инвестиции в проект составляют около \$25 млн, 50% из этой суммы компания планировала вложить собственными средствами, а вторую половину профинансировать за счет кредита под 14% годовых. При подробных расчетах выяснилось, что вложения окупятся почти через девять лет, но инвестора это не устраивало, и он решил выйти из проекта. «Когда девелопер обратился за консультацией в нашу компанию, мы предложили

ДОСЬЕ

УК ARTHURS HOTEL MANAGEMENT была образована 1 января 2007 года на базе подмосковного гостиничного комплекса «Артурс SPA отель». Сегодня в собственности компании три гостиницы. Кроме подмосковного SPA-отеля ей принадлежат «Артурс Агверан резорт», расположенный в Армении, и «Артурс Бердянск курорт» на побережье Азовского моря. Суммарные вложения в эти объекты составляют около \$40 млн. Всего под управлением компании находится около 450 номеров. Кроме того, компания активно развивает консалтинговый бизнес. За прошедшие полгода доход от консультаций, кризисного управления и запуска новых объектов составил около \$400 тыс. (по итогам года компания планирует заработать \$20 млн). По мнению экспертов, рыночная стоимость Arthurs Hotel Management составляет около \$120–140 млн.

НОУ-ХАУ

УК Arthurs Hotel Management:

- за полгода работы на рынке взяла под управление пять гостиничных объектов с суммарным фондом более 450 номеров;
- выставила цены на услуги управляющей компании в 3–5% годового оборота гостиницы, что является несомненным демпингом;
- предложила схему строительства отелей-кондоминиумов, что позволило инвесторам, строящим на кредитные деньги, заметно снизить долю заемных средств за счет сбора денег.

РЫНОК

Объем гостиничного рынка России составляет около \$2 млрд, а совокупный объем площадей, по разным оценкам, — от 16 млн кв. м до 20 млн кв. м. Из них современным требованиям отвечает не более 20–25%. Наиболее активно развивается бизнес в сфере гостеприимства в московском регионе, на который приходится около половины доходов гостиничного сектора, а также в Петербурге, на Черноморском побережье и в Сибири. В настоящее время в России представлено несколько международных гостиничных сетей: Intercontinental, Marriott Intl, Accor и др., — однако на их долю в Москве приходится не более 10% рынка гостиничных услуг, а в других городах и того меньше. Российские сети, которых сейчас около десяти, как правило, включают 3–4 объекта. Наиболее успешными из отечественных цепочек считаются Amaks Grand Hotels (14 отелей) и Helio-park Hotels & Resorts (9 гостиниц). Прирост гостиничного сектора по стране составляет всего 10–15% в год, однако эксперты считают, что интерес инвесторов к этому сектору рынка неуклонно увеличивается.



Выгода совладельца отеля-кондоминиума в том, что номер в его отсутствие оплачивают другие постояльцы

«Наши соотечественники будут относиться к кондоминиуму как к квартире в собственности: сначала сам приедет, потом друзья, затем нагрянет теща»

добавить к запланированному фонду еще 120 номеров кондоминиума, — хвастается Колесников. — В результате окупаемость уменьшилась до пяти с половиной лет». Себестоимость строительства и оборудования номера-кондоминиума площадью 30 кв. м составляет \$1,5 тыс. за 1 кв. м, запланированная цена — \$3 тыс. за 1 кв. м. В результате, по расчетам **СФ**, компания получает возможность на этапе строительства получить \$5,4 млн средств, более чем вдвое снизив размер кредита.

Сейчас АНМ ведет переговоры с инвесторами по строительству еще четырех кондоотелей: два из них расположены в Московской области, по одному — в Сочи и Киеве. «Кроме того, еще одну подмосковную гостиницу-кондоминиум мы планируем построить на собственные средства, — говорит Колесников. — А в ялтинском отеле Garden Palace, с которым у нас также подписан договор на управление, уже начались продажи».

Крымская вольница

ОДНАКО КОНКУРЕНТЫ не разделяют оптимизма АНМ. Заместитель генерального директора компании «Русские отели» **Андрей Славецкий** уверен, что время кондоминиума еще не настало. Все дело в российской ментальности, которая не позволит владельцам номеров смотреть на эту недвижимость как на бизнес. «Я уверен, что наши соотечественники будут отно-

ситься к кондоминиуму как к квартире в собственности: сначала сам приедет, потом друзья, затем нагрянет теща», — уверен эксперт. Он не исключает, что в нашей стране возможны скандальные ситуации, когда клиента гостиницы придется срочно выселять из номера, освобождая его для владельца. Марина Смирнова обращает внимание, что половина владельцев номеров могут просто оставить их для себя, и это серьезно снизит рентабельность гостиничного комплекса.

Отчасти опасения экспертов уже подтверждаются. Изначально АНМ предложила для ялтинского отеля следующую схему. Половину здания — четыре нижних этажа (40 номеров) — владельцы отеля оставляют в своей собственности, а из четырех верхних делают кондоминиум. Изначально планировалось, что на продажу будут выставлены номера площадью 20 кв. м по \$90 тыс. и площадью 40 кв. м — за \$170 тыс. По расчетам АНМ, доход с 20-метрового номера составит \$20,1 тыс. в год, из которых одну половину получают владельцы гостиницы и управляющая компания, а вторую — хозяин номера. При этом, уточняет Маргарита Терешкина, это расчетная, а не гарантированная прибыль. Кроме того, владельцу кондоминиума придется оплачивать пополам с управляющей компанией затраты на ремонт, замену мебели и другие расходы.

Однако когда дело дошло до продаж, то владельцы Garden Palace переделали концепцию Колесникова, увеличив площадь кондоединиц: сейчас реализуются номера площадью от 67 до 145 кв. м, со стоимостью 1 кв. м от \$3,9 тыс. до \$4,9 тыс. (для сравнения: цена 1 кв. м кондоотеля Hilton в Майами или объекта Down-town Plaza в Торонто составляет \$2–3 тыс.). В результате на продажу были предложены апартаменты по цене от \$260 тыс. до \$710 тыс.

Мало того что владельцы выставили на продажу гораздо более дорогой продукт, чем планировалось изначально, они еще и снизили его доходность, ведь остальные параметры в Garden Palace остались такими же, как было предложено управляющей компанией. Владелец номера, вложившему \$260 тыс., гарантируют тот же доход, что АНМ предлагала установить для тех, кто вложил \$90 тыс., то есть чуть более \$10 тыс. (около 4% годовых). Если изначально номер должен был окупиться менее чем за 10 лет, то теперь срок возврата средств вырос до четверти века, а значит, рассматривать покупку гостиничного номера как инвестиционное вложение средств уже нельзя. Тем не менее в Garden Palace уверяют, что половину из сорока номеров они уже продали.

Самое же интересное то, что об изменениях в проекте сам Колесников узнал от корреспондента **СФ**. «В этом случае я не могу повлиять на ситуацию», — посетовал он. Колесников замечает, что изначально продукт был рассчитан на средний класс, который не может приобрести в собственность коттедж, но в то же время не собирается проводить время на дачных грядках. Однако для пресловутого среднего класса четверть миллиона долларов — сумма практически неподъемная.

Теперь очередь за подмосковными проектами, где планируется продавать номера площадью 30–40 кв. м по цене \$3 тыс. за 1 кв. м. «Ну уж здесь подобных изменений не будет», — заверяет Колесников. Действительно, время играет против отельеров, решивших использовать концепцию кондоминиумов. Понятно, что если практика таких гостиниц приживется, владельцам отелей уже не удастся привлечь частных инвесторов новизной продукта: конкуренция возрастет, и придется продавать номера на все менее выгодных для себя условиях. А значит, получить маржу, сравнимую с наценкой Garden Palace, с каждым годом будет все сложнее. **СФ**

КОМПАНИЯ VASSA & CO, ПРОИЗВОДЯЩАЯ ОДЕЖДУ ПРЕТ-А-ПОРТЕ, ПЕРВОЙ ИЗ РОССИЙСКИХ ДОМОВ МОД РЕШИЛА ПОВЫСИТЬ СВОЙ УРОВЕНЬ ДО ДЕ ЛЮКС. ВПРОЧЕМ, VASSA & CO НЕ РАССМАТРИВАЕТ ПРЕМИАЛЬНУЮ ОДЕЖДУ КАК ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ. текст: ина селиванова

За первой линией



В борьбе за мужчин Vassa & Co делает ставку на итальянское происхождение своих костюмов

Президент Vassa & Co **Владислав Грановский** с гордостью демонстрирует свой белый льняной пиджак: «Видите, он как бы и деловой — все-таки я не на пляже. А с другой стороны — летний, ведь летом хочется чего-то необязывающего, легкого. Это из нашей новой мужской коллекции».

Последний раз мы говорили с Грановским полгода назад. Тогда он заметно нервничал перед диктофоном и тщательно подбирал слова. Теперь держится куда раскованнее. Грановский не скрывает, что часто общается с прессой в рамках PR-кампании по выводу на рынок линейки одежды прет-а-порте де люкс, где каждая вещь будет стоить от \$1500. То, что компания Vassa & Co, уже седьмой год работающая в более низком сегменте

прет-а-порте (цена за вещь от \$500 до \$1,2 тыс.), рассчитывает работать по тем же правилам, что и такие дома моды, как Gianfranco Ferre, Hugo Boss или Armani, отнюдь не случайно. «Выпуская первые линии, компании мало зарабатывают на продаже собственно одежды. Но это позволяет создать имиджевый бум и на этой волне улучшить продажи более низовых марок, а также продавать различные аксессуары, очки, парфюмерию, косметику

с25

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ VASSA & CO (до 2007 года — Vassa) была основана в 2000 году в Москве. Акционерный капитал распределен между четырьмя совладельцами, в том числе президентом Владиславом Грановским и дизайнером Еленой Вассой. Имена двух других собственников не разглашаются. По данным самой компании, ее оборот превышает \$10 млн и ежегодно увеличивается на 20%. В настоящий момент Vassa & Co владеет 10 магазинами в Москве и двумя в Санкт-Петербурге. Еще восемь салонов в разных регионах страны работают по франшизе. Основная часть женской коллекции шьется в Москве на собственных производственных мощностях Vassa & Co. Подавляющая часть работ по изготовлению мужской коллекции выполняется по заказу в Италии.

НОВАЯ

Компания Vassa & Co:

- стала позиционировать себя как производителя одежды прет-а-порте, хотя сначала продавала коллекции в несколько раз дешевле, чем зарубежные конкуренты;
- в 2006 году расширила ассортимент, добавив к женской коллекции мужскую линию;
- выходит в сегмент де люкс, рассчитывая, что люксовый брэнд поможет увеличить продажи более демократичных коллекций;
- планирует производить сумки, обувь и другие аксессуары под собственной маркой.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОДЕЖДЫ в 2006 году составил, по оценке Discovery Research Group, около \$25–28 млрд и ежегодно увеличивается на 15–18%. Особенность его такова, что ни одна из компаний не может занять значимую долю — более 1% от рынка в целом, или более 5–8% от своего сегмента. Около 30% рынка приходится на массмаркет (цена изделия до \$50), более 55% — на средний ценовой сегмент. Остальное — верхний ценовой сегмент, доля которого постепенно увеличивается. Более 85% верхнего ценового сегмента рынка одежды занимают зарубежные компании: Mexx, Diesel, Guess и др. Однако в будущем перед российскими компаниями открываются хорошие перспективы. Это связано с тем, что работающие в них дизайнеры в большей степени ориентированы на отечественного потребителя. Кроме того, отечественные фирмы готовы предложить одежду лучшего качества по более низкой цене благодаря отсутствию транснациональных издержек, в частности таможенных пошлин.

и т. д.», — объясняет Грановский цель нового проекта.

Это действительно так. Правда, между бизнес-моделью Vassa и стратегией ведущих западных домов мод есть кардинальное различие. Последние сначала выпускали люксовый брэнд, а уже затем с его помощью покоряли демократичные сегменты рынка, на которые и приходится основная часть их выручки. В частности, создав в 1985 году премиальную линию Dolce & Gabbana, **Доминико Дольче и Стефано Габбана** только в начале 1990-х стали выпускать линию товаров прет-а-порте под маркой D&G. А дом мод **Giorgio Armani** до 2006 года открыл в России пять магазинов, и все под самой дорогой своей маркой — Giorgio Armani. При этом директор компании по торговле и маркетингу **Джон Хукс** в интервью итальянской газете La Repubblica в том же году откровенно признавался: «Если мы хотим прийти к крупным объемам (продаж в России. — **СФ**), мы должны делать упор на Armani Jeans и Armani Collezione, на наши вторые линии».

Обратные примеры встречаются гораздо реже, ведь повысить стоимость брэнда в глазах потребителей значительно сложнее.

Не бизнес — хобби

«ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ стать великим дизайнером, сделать свое имя брэндом, нужны великие капиталовложения», — считает Владислав Грановский.

Где взять великих капиталистов, готовых на великие капиталовложения? В той же Италии, подарившей миру столько знаменитых имен, таким капиталистом стало государство: начиная с 1940-х годов оно поддерживало текстильную промышленность. В России же не только нет соответствующих программ, но до сих пор даже не сложилась система дистрибуции дизайнерской одежды. За рубежом реализацией дизайнерских коллекций занимаются крупные универмаги, имеющие свою клиентуру, которая безоговорочно доверяет их выбору. В нашей стране число таких магазинов ничтожно мало, например, столичные ГУМ и ЦУМ, да и те не сетевые. Так что сегодня модельные дома даже известных отечественных дизайнеров, работающих в премиальном сегменте, вроде **Дениса Симачева**, **Игоря Чапурина** или **Алены Ахмадулиной** остаются очень небольшими по масштабу бизнесами.

«У нас дизайнер — это скорее хобби, а не бизнес», — делает вывод Владислав

Грановский. Но когда в 2000 году он и дизайнер **Елена Васса** (к тому моменту имевшая опыт создания коллекций для Anne Klein, Calvin Klein и Forecast America) решили основать собственный дом мод, «великих капиталовложений» у них не было. Даже договорившись с другими инвесторами, вложить в дело они могли всего \$1 млн. А вот как хобби свой проект они не воспринимали уже тогда. «Мы были нацелены на результат, на прибыль», — утверждает Грановский. — Поэтому создание первой линии мы отложили до времен, когда нас несколько узнали бы в более низком сегменте. По-другому в России просто бы не получилось».

Шить одежду под маркой Vassa стали на базе одной из московских фабрик. Хотя компания позиционировала свою продукцию в сегменте прет-а-порте, ориентируясь на состоятельных деловых женщин, на самом деле она продавала ее гораздо дешевле, чем зарубежные производители, работавшие в этом сегменте, — от \$100–150 за вещь. Чтобы люди привыкли платить за одежду от российского производителя больше, понадобилось несколько лет. Сегодня средняя цена на изделия компании достигла мирового уровня и в женской коллекции колеблется между \$500 и \$800.

Лепет Hugo Boss

СЕЙЧАС Vassa & Co владеет 12 собственными магазинами в Москве и Санкт-Петербурге, еще восемь торговых точек открыты по франшизе. В 2006 году оборот компании достиг \$10 млн, при этом он ежегодно, по словам Грановского, увеличивается примерно на 20%. Хороший показатель? Вполне. Согласно исследованию маркетингового агентства Discovery Research Group, проведенному в 2007 году, ежегодно российский рынок одежды растет на 15–18%, а высокий сегмент — на 15–25%.

Завоевав расположение респектабельных женщин, Vassa & Co обратила внимание на мужчин, которые, по оценкам экспертов, приносят одежным ритейлерам в среднем 40% выручки. Vassa & Co начала с линии мужских костюмов по цене от \$800 до \$1200. Однако столкнулась с определенными трудностями. «Мужчины более консервативны, чем женщины, им требуется больше аргументов», — отмечает Владислав Грановский. — Женщины более эмоциональны, они скажут: „Ах, как здорово, ну и черт с ним, что не Armani“. Мужчине долго чешет репу: „А почему я должен

платить вам тысячу долларов? Да, вроде неплохо, но в период распродажи у Kenzo похожий костюм стоит тех же денег». Хотя, как уверяет топ-менеджер, в некоторых случаях костюмы Vassa лучше, чем у Kenzo, а Hugo Boss — это вообще «детский лепет». Несерьезность крупнейшего немецкого дома моды заключается в том, что он перевел производство многих из своих коллекций в Турцию и Китай, тогда как 90% работ в мужской коллекции Vassa выполняется в Италии (остальные 10% — в России).

Впрочем, потребители зачастую придают большее значение бренду, чем стране-изготовителю. Поэтому Vassa & Co решила навести лоск, а именно заняться прет-а-порте де люкс.

С 2008 года под брендом Vassa будет выпускаться премиальная коллекция. А вещи прет-а-порте уже с нынешнего года переводятся на торговую марку Vassa & Co. По прогнозам самой компании, благодаря люксовому ореолу рост оборота может составить 50% против нынешних 20%. Кроме того, компания намерена заняться изготовлением сумок и обуви под своей маркой на базе итальянских предприятий.

Эффектное появление в мире высокой моды невозможно без рекламной поддержки. Елена Васса ведет переговоры о привлечении дополнительных инвестиций для производства и продвижения косметики, парфюмерии и других продуктов под маркой Vassa. Финансового потенциала самой компании, по крайней мере, на первых порах не хватит даже для продвижения непосредственно премиальной линейки одежды. На рекламу в 2008 году Vassa & Co потратит не менее \$500 тыс. заемных средств. Еще около \$1 млн составят вложения в изготовление самой премиальной коллекции и открытие фирменного бутика в центре Москвы. Там коллекция прет-а-порте де люкс будет продаваться в очень ограниченной серии, по четыре-пять экземпляров одной вещи.

Прецеденты де люкс

ОБЩАЯ ВЫРУЧКА КОМПАНИИ Hugo Boss в 2006 году составила свыше \$2 млрд. Из них на рекламу тратится примерно 8%, то есть около \$160 млн. На этом фоне маркетинговый бюджет Vassa & Co выглядит неубедительно. По мнению экспертов, \$500 тыс. — это минимальный годовой бюджет на раскрутку люксовой марки. А чтобы она укоренилась в сознании людей, потребуются по меньшей мере три года.



Компания Vassa & Co, работавшая в сегменте прет-а-порте, пытается примерить на себя люксовый бренд

«Женщины более эмоциональны, они скажут: „Ах, как здорово, ну и черт с ним, что не Armani”. Мужчина долго чешет репу: „А почему я должен платить вам тысячу долларов?”»

Вызывает настороженность и тот факт, что Vassa & Co предпочла развивать первую линию под своим прежним брендом. «Обычно в таких случаях на рынок выводится другая торговая марка, — рассказывает директор по консалтинговым проектам компании Fashion Consulting Group Андрей Бурматов. — Это связано с тем, что целевая аудитория в более высоких ценовых сегментах предельно чувствительна к престижности бренда — характеристике, которая не существенна в массовых сегментах. Vassa же хочет перепозиционировать ту же самую марку. Таких прецедентов я не знаю».

Зато на рынке появляются другие прецеденты. Сегодня интерес к более низким сегментам начинают проявлять российские дома высокой моды: очевидно, постепенно хобби дизайнеров превращается в серьезный бизнес. Так, известный российский модельер Валентин Юдашкин в 2005 году начал производство одежды для массового потребителя под маркой Yudashkin Jeans. «Валентин всегда фокусировался на премиальных продуктах. Но в России немало людей, которые хотят носить брендовую одежду, а позволить себе первую линию не могут, — рассказывает управляющий директор третьей линии „Юджинс стиль”

Йогиш Шарма. — Для таких людей мы и создали Yudashkin Jeans». Сегодня на эту марку приходится уже около 60% продаж модельного дома Юдашкина.

Кроме того, по данным СФ, до конца 2007 года вывести вторые-третьи линии планирует Алена Ахмадулина. Возможность заняться продвижением более массовых марок рассматривали и в модельном доме Дениса Симачева (правда, пока дальше расчетов дело не пошло).

Одновременно на вотчину Vassa & Co в сегменте прет-а-порте претендуют и «соседи снизу». Корпорация Sela, работающая в сегменте массмаркет, в мае 2006 года приобрела у кинокомпании «Амедиа» торговую марку Zimaletto, использовавшуюся в популярном сериале «Не родись красивой». Впоследствии бывший топ-менеджер Sela Ирина Никифорова обменяла принадлежавшие ей 5% акций корпорации на 80% акций ТД Zimaletto, доведя свою долю в ТД до 100%, и теперь собирается развивать под этим брендом сеть магазинов прет-а-порте, а в более отдаленной перспективе не исключает и выход в люксовый сегмент. В целом же количество «гостей» в российском сегменте де люкс будет зависеть от того, насколько успешным окажется опыт первопроходца Vassa. СФ

конкуренция

частная практика

На телевидении — едва ли не впервые — появилась реклама салонов оптики. Кажется, игроки поняли: без активного продвижения их бизнес трудно будет разглядеть невооруженным глазом.

Под лупой

текст: **дарья черкудинова**



«Доктор, у меня проблемы со зрением», — говорит пациент. «Я заметил это, как только вы вошли в окно», — отвечает врач. Этот анекдот вполне отражает отношение потребителей к такому товару, как очки.

Как правило, россияне обращаются за ними в случае крайней необходимости, то есть когда начинают путать «окно» с «дверью». И уж тем более не относятся к очкам как к модным аксессуарам, которые следует обновлять с той же периодичностью, что и гардероб. Американцы и европейцы покупают очки в среднем раз в год или даже в полгода, а россияне, испытывающие проблемы со зрением, — только раз в четыре-пять лет. И если, согласно исследованию маркетинговой компании Abarus Market Research, в западных странах магазин оптики приходится на 30 тыс. человек, то в Москве, где проживают примерно 12 млн человек, работает всего 120–150 салонов.

В итоге объем столичного рынка оптики более чем скромнен — всего \$200 млн. При этом, по оценкам консалтинговой компании «Точка роста», около 30% его приходится на так называемую «дикую торговлю» — лотки и палатки в метро.

В целом по России ситуация выглядит еще менее оптимистичной. Объем рынка оценивается в \$1,2 млрд, из которых доля цивилизованной розницы составляет лишь 20%.

Оптические ловушки

ОТ 100 ДО 500 РУБ. стоят очки в переходах метро. Дело в том, что по большей части лоточники торгуют продукцией китайского, иногда российского производства, даже не прошедшей обязательной сертификации (для справки: корректирующие очки, то есть очки с оптическими линзами, должны проходить в цент-

рах сертификации изделий оптики при Минздравсоцразвития две стадии контроля: на первой оценивается оправка, на второй — сами линзы). Однако, как видно, из-за отсутствия культуры «потребления» очков нелегальность продукции россиян не смущает. Главное — низкие цены. Специализированная розница на этом поле конкурировать не в состоянии.

Первым цивилизованным игроком на рынке стала компания «Интероптика», открывшая свой первый (и единственный) магазин в 1991 году. Компания изначально позиционировала свой салон как премиально-люксовый и довольно быстро нашла целевую аудиторию. По словам представителей компании, в люксовом сегменте «Интероптика» по-прежнему не ощущает конкуренции. А цивилизованные сети для среднего класса начали появляться только в конце 1990-х — начале 2000-х годов.

По словам генерального директора компании «Оптика» **Бориса Дымана**, торговля очками не слишком рентабельный бизнес: даже при среднерыночной розничной наценке в 100% его доходность не превышает 10%. «Если посчитать все затраты — аренда помещения, оснащение кабинета, зарплата врачам и специалистам, заполняемость витрин — останется мизер», — утверждает топ-менеджер. Расчеты такие: среднемесячная выручка магазина площадью 100 кв. м, работающего в среднеценовом сегменте, равна примерно \$35 тыс. Таким образом, доход с каждого метра составляет около \$4,2 тыс. в год. Тогда как, например, 1 кв. м аптеки за аналогичный период способен приносить до \$10 тыс. Между тем арендные ставки, затраты на персонал, издержки на содержание оборудования и прочие расходы для фармацевтической и «оптической» розницы сопоставимы. Не удивительно, что «аптекарям» с доходностью повезло больше: исследовательская компания RNBC оценивает рентабельность аптечного бизнеса в 2006 году в 17–30%.

Привлечь клиентов ритейлеры, торгующие оптикой, пытаются различными спо-

«Если посчитать все затраты — аренда помещения, оснащение кабинета, зарплата врачам и специалистам, заполняемость витрин — останется мизер»

собами. Во-первых, они стремятся обеспечить максимально широкий ассортимент. В большинстве магазинов среднеценового сегмента, таких как «Очкарик», «Оптикон», «XXI век», можно найти изделия по цене от 500 до 20 тыс. руб.

Во-вторых, в каждом своем салоне крупные ритейлеры стараются выкроить место под отдельный офтальмологический кабинет. Его оборудование обходится в \$30–70 тыс. в зависимости от фирмы-производителя и функционала. Сам по себе кабинет доход не генерирует: проверить зрение стоит примерно 1000 руб. с человека, но чаще всего этим сервисом пользуются покупатели очков, а им он предоставляется бесплатно. Тем не менее, тратя дополнительные средства на формирование услуги диагностики зрения, сети получают некоторое конкурентное преимущество перед нецелизированной розницей и даже перед одиночными салонами.

Наконец, отдельные ритейлеры начали проводить рекламномаркетинговые кампании, направленные на повышение узнаваемости своего брэнда. Так, в сети «Линзмастер» более года проходит акция под лозунгом «Две пары в одни руки». Купив очки на сумму 2 тыс. или 4 тыс. руб., клиент получает подарочный купон на 1,5 тыс. и 2 тыс. руб. соответственно, который может использовать при последующей покупке. Чтобы акция не прошла незамеченной, «Линзмастер» вложил, по оценкам экспертов, \$2 млн в рекламу в СМИ, в том числе на самом дорогостоящем медиа — телевидении. А в мае 2007 года сеть «Очкарик» запустила рекламную кампанию в наружной рекламе на улицах Москвы и в метро.

С дальним прицелом

НЕСМОТЯ НА ВЫШЕУПОМЯНУТЫЕ МЕРЫ, ритейлерам от оптики вряд ли удастся существенно увеличить выручку в ближайшие несколько лет. Взрывного роста спроса со стороны потребителей ожидать не приходится: культура потребления — слишком консервативный фактор, который вряд ли можно изменить точечными рекламными ударами.

С точки зрения слияний-поглощений индустрия очковой розницы также не готовит особых сюрпризов. На смежном, фармацевтическом рынке подобный процесс уже активно идет. Например, только в 2006 году два здешних лидера — «Аптеки 36,6» и «Ригла» — отметились масштабными приобретениями. Первый фармритейлер купил 19 региональных сетей, объединяющих в общей сложности 352 аптеки, второй — сеть «ОЗ» из 146 торговых точек. Однако обороты этих компаний на порядок больше, чем у сетей, торгующих оптикой. Для сделок в формате M&A последним элементарно не хватает «веса».

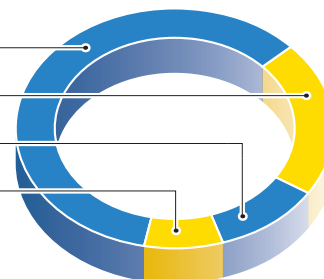
Поэтому рынок оптики остается одним из самых слабо консолидированных. Здесь нет ярко выраженного лидера: компании, входящие в первую тройку, располагают почти одинаковым количеством магазинов — 46–47. И ни одна из них не контролирует

даже 2% продаж (доля крупнейшей сети «Очкарик», по расчетам **СФ**, всего 1,6%). А «набор массы», хотя и идет, но недостаточно интенсивно. В частности, за 2006 год тот же «Очкарик» открыл только 12 новых салонов по стране. «Возможно, через два-три года последуют сделки, когда сети будут выкупать отдельные магазины оптики ради торговых площадей», — предполагает **Ирина Савранская**, менеджер по связям с общественностью компании «Интероптика». О более глобальных планах участники рынка даже не помышляют.

Исключение составляет разве что «Невская оптика холдинг», базирующаяся в Санкт-Петербурге и развивающая сети под брэндами «Невская оптика» и «Вижен сервис». Закрепившись на берегах Невы, сегодня компания планирует занять треть московского рынка. Ее амбиции объясняются несколько иной, чем у конкурентов, бизнес-моделью. В то время как другие ритейлеры закупают очки либо напрямую у производителей, либо через дистрибуторов (доля российских производителей оптики в настоящий момент не превышает 15%, 65% приходится на страны Азии, 20% — на дорогую европейскую оптику), «Невская оптика холдинг» имеет собственное производство очков. Однако, как признают в самой компании, покорить столицу удастся не ранее чем через пять-семь лет.

Крупные почти не видны распределение сетей оптики по количеству точек*

60	2-3 салона
21	4-5 салонов
11	6-10 салонов
8	Более 10 салонов



* данные за 2006 год
Источник: Abarus Market Research

100 млн человек в мире носят контактные линзы, это 5% всех пользующихся очковой оптикой

«Очкарик» позиционируется как очковый супермаркет, где посетители предоставлены сами себе



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

«Невская оптика» хочет, чтобы москвичи ассоциировали бренд с петербургской фабрикой холдинга



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

«Очкарик»

Сеть создана в 2002 году на базе государственного московского объединения «Оптика» (на тот момент в него входило 40 салонов, однако работало из них только четыре), которое в 1998 году приватизировали частные инвесторы, ставшие менеджерами сети.

Оборот в 2005 году*: \$18 млн

Оборот в 2006 году**: \$20 млн

Стратегия: по мере увеличения числа магазинов делать ставку на более дешевую продукцию, работать «на обороте».

Тактика: изначально компания выбрала формат супермаркета, представляя на полках товары всех ценовых категорий в одинаковой пропорции. Каждую пару посетитель может самостоятельно снять с полки и примерить. Ассортимент включает в себя как недорогие российские модели от 500 руб., так и дизайнерские очки из Европы по 30 тыс. руб. В настоящее время количество дорогой продукции постепенно сокращается. Компания активно открывает салоны оптики в спальных районах и в Подмосковье, чтобы «быть ближе к потребителю среднеценовой и дешевой оптики».

Проблемы: у людей с плохим зрением слово «очкарик», ставшее названием сети, может вызывать негативные ассоциации.

Результат: занимает лидирующие позиции на рынке как по количеству салонов, так и по выручке.

Новые цели: начать активную региональную экспансию, открывать салоны, ориентированные на потребителей оптики в ценовом сегменте 500–5000 руб.

*экспертная оценка

**данные компании

«Невская оптика»

Единственная сеть из числа лидеров, принадлежащая компании-производителю «Невская оптика холдинг». Основной пакет акций холдинга принадлежит швейцарской Optisse S. A. (размер пакета не разглашается), остальные акции сконцентрированы в руках менеджмента.

Оборот в 2005 году*: \$12 млн

Оборот в 2006 году*: \$18 млн

Стратегия: располагая собственным производством, компания имеет возможность устанавливать невысокие цены, при этом позиционирует свою продукцию как очки швейцарского качества.

Тактика: управляет двумя сетями, более дорогой «Вижен сервис» (цена за изделие от 1,5 тыс. руб. до 4 тыс. руб.) и более дешевой «Невская оптика» (200–2,5 тыс. руб.). Став сетью-лидером петербургского рынка (определить долю рынка эксперты затруднились, однако известно, что «Невская оптика» обладает наибольшим количеством салонов в Петербурге), компания запланировала выход на столичный рынок. В Москве у компании работают торговые точки только под брендом «Невская оптика», чтобы покупатели ассоциировали магазины с одноименной петербургской фабрикой холдинга.

Проблемы: хотя производство ведется по швейцарской технологии и на французском оборудовании, компания сталкивается с предвзятым отношением потребителя к российской продукции.

Результат: компания управляет салонами не только в России (Петербург, Москва, Нижний Новгород), но и во Вьетнаме (Сайгон).

Новые цели: занять треть московского рынка.

1,5% рынка потеряли американские продавцы оптики из-за косметических операций по офтальмологическим показаниям

В сети «Смотри» можно увидеть очки и из пластика, и из золота

В миссии «Линзмастера» есть отдельный пункт «подарить совершенное зрение всем»



ИТАР-ТАСС



DPA/PHOTAS

«Смотри»

Сеть создана инвестиционной компанией «Базис» (также управляет сетями «Эльдорадо», Banana mama) в 2003 году. Салоны сети находятся только в крупных торговых центрах, где у «Базиса» арендованы площади под «Эльдорадо» или Banana Mama.

Оборот в 2005 году*: \$6 млн

Оборот в 2006 году*: \$10 млн

Стратегия: развивать собственную сеть в столице и регионах, активно прививать потребителям культуру проверки зрения.

Тактика: в офтальмологических кабинетах «Смотри» все консультации бесплатны. В салонах есть два типа обслуживания: fashionable optic и express optic. В первом случае товар находится за закрытой витриной, и клиенту необходима помощь консультанта (так продаются более дорогие модели), во втором клиент сам может снять с полки понравившиеся очки и обратиться к консультанту только в случае необходимости. Сеть единственная на рынке оптики развивает не только собственные, но и франчайзинговые точки. В настоящий момент насчитывается около десяти таких салонов, преимущественно в регионах. Всего в сеть входит 23 салона.

Проблемы: магазины сети привлекают в основном спонтанных покупателей, так как находятся в торговых центрах. Однако дорогостоящие дизайнерские очки, как правило, не являются товаром импульсного спроса.

Результат: у сети самый широкий региональный охват, присутствует в 14 городах России.

Новые цели: продолжать региональную экспансию.

«Линзмастер»

Компания первой начала региональную экспансию в 2000 году, однако пока действует только в семи городах, включая Москву и Санкт-Петербург. Наравне с дорогими дизайнерскими очками предлагает потребителям no name, сделанные на заказ.

Оборот в 2005 году*: \$5 млн

Оборот в 2006 году*: \$8 млн

Стратегия: сделать бренд самым узнаваемым на рынке

Тактика: сеть принадлежит американской компании Winning Vision и повторяет концепцию ритейлового бренда Lens Gifter, принадлежащего той же компании, — «очки за час». Кроме того, в России уже больше полугода проходит акция «вторая пара бесплатно». Купив очки на сумму от 2 тыс. до 4 тыс. руб., клиент получает подарочный сертификат на 1,5 или 2 тыс. руб. В магазинах можно приобрести как недорогие (от 1 тыс. руб.) очки no name, так и брендовые очки стоимостью 50 тыс. руб. с золотой инкрустированной оправой. Компания единственная из российских сетей оптики рекламируется на федеральных телеканалах.

Проблемы: многие сети, включая например «Смотри», также предлагают экспресс-изготовление очков. А масштабная реклама «Линзмастера» рассчитана в первую очередь на небогатых потребителей, что может оттолкнуть уважаемых клиентов, способных покупать высокомаржинальные товары.

Результат: бренд компании один из самых узнаваемых на рынке оптики.

Новые цели: продолжить развитие в регионах, добиться присутствия во всех городах-миллионниках. **СФ**

идеи

заявка на будущее

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

У великих управленческих идей есть свой жизненный путь: как и люди, они смертны. Некоторые из вчерашних «звезд» могут переключаться в разряд устаревших банальностей. «Секрет фирмы» предлагает галерею портретов пока еще великих идей на излете.

Как умирают идеи

текст:
алексей гостев, вера ковалева
иллюстрация:
александр житомирский

«ф»

акты дружелюбны» — эту присказку из репертуара консультантов McKinsey любил повторять ушедший в отставку (по обоюдному согласию и с выходным пособием в \$210 млн) в январе 2007 года генеральный директор компании Home Depot Роберт Нарделли.

Нарделли — выходец из компании General Electric и любимый ученик самого Джека Уэлча. В Home Depot он прославился как фанатик технологии «шесть сигм».

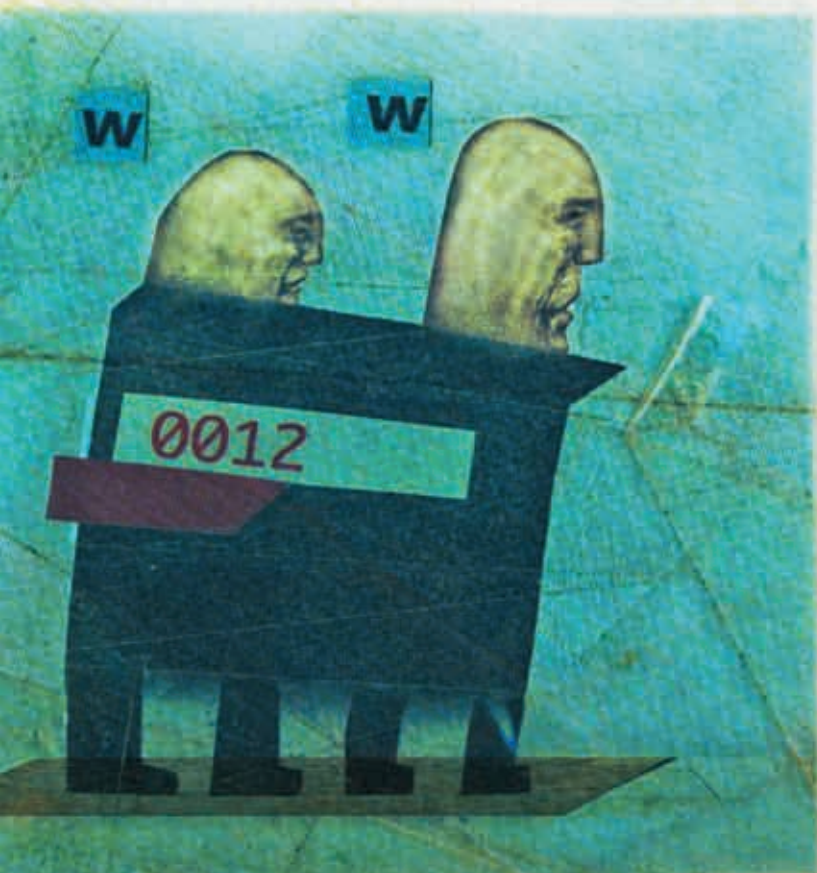
И Уэлч и Нарделли приложили немало усилий для того, чтобы «шесть сигм» в корпоративной среде стали рассматривать как управленческую панацею. Однако если обратиться к «дружелюбным фактам», можно увидеть интересную закономерность. Ее в конце 2006 года открыл консультант Чарльз Холланд из Qualpro: из 58 крупных компаний, внедривших «шесть сигм», 91% вскоре после этого переместились в рейтинге S&P 500 на более низкую позицию. «Эпоха „шесть сигм“ прошла. Невозможно одновременно заниматься жесточайшей стандартизацией процессов и делать ставку на инновацию», — считает профессор Том Дейвенпорт из Babson College.

«Шесть сигм» — пример управленческой идеи, которая прошла пик своей славы и потихоньку откатывается на позиции рутины с четко очерченной сферой применения. Жизненный цикл «великой идеи» завершается не обязательно полным забвением, а скорее превращением в технологию, без всякой ауры менеджерской панацеи.

Buzz words, «модные словечки» менеджерского сообщества — это постоянно обновляющийся набор концептов. Пять лет назад все говорили о кастомизации, Generic Strategies Майкла Портера и Balanced Scorecard Роберта Каплана. Сегодня снова настала пора пересматривать список. «Секрет фирмы» отобрал управленческие идеи, которые хотя и не «сданы в утиль», но, по всей видимости, находятся на излете своей звездной карьеры.

Лукавая сигма

«БОЛЬШИНСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ по технологии „шесть сигм“ — люди с прекрасно развитым левополушарным мышлением. Проблема в том, что инновации обычно за-





Из-за падения продаж компании Dell приходится демонтировать свои легендарные принципы

рождаются как раз в правом полушарии мозга», — говорит консультант по внедрению технологии «шесть сигм» из компании Raytheon **Роберт Картер**. Типичным «левополушарным» человеком был и создатель Six Sigma **Билл Смит**, инженер компании Motorola. В принципе, Смит не придумал ничего нового и до конца 1980-х годов сам не считал себя создателем новой управленческой методики. Все основные инструменты, затем объединенные в понятие «шесть сигм», использовались в дисциплине контроля качества и раньше. Заслуга Смита в том, что он сумел «слепить» из разрозненных инструментов универсальную систему.

Если попытаться изложить идею Смита в нескольких понятных неспециалисту словах, то получится, что основная цель этой методики — создание оптимальных стандартов для всех бизнес-процессов и последующая минимизация отклонения от стандартов. Отсюда «сигма» — буква, которой в математике обозначается статистическое отклонение от среднего уровня. Этот инструмент идеально подходит для достижения следующих целей: улучшение качества, повышение прибыльности и сокращение издержек.

«Когда в компании появляется новая идея, важно не „заанализировать“ ее», — объясняет Роберт Картер. Именно заанализированность — основной недостаток «шести сигм». Акцент на считабельности, исчерпывающем анализе и стандартах трудно совместить с креативным хаосом, в котором рождаются инновации. В результате сигматизированная корпорация превращается в инерционную бюрократическую машину. Большинство экспертов сходятся в том, что «шесть сигм» необходимо ограничить сферой устоявшихся бизнес-процессов. «Процессный менеджмент — хорошая вещь, но его необходимо дополнить акцентом на инновации и взаимодействие с потребителем», — резюмирует свое отношение к культуре «шесть сигм» Том Дейвенпорт.

Кастомизация: дьявол ставит свечки

В ДРЕВНОСТИ ТОРГОВЦЫ часто превращались в разбойников, а фраза «зарубить посредника» имела буквальный смысл: стоило чуть-чуть замешкаться — и можно было потерять не только «конкурентное преимущество», но и жизнь. Основатель корпорации Dell **Майкл Делл**, занявшийся бизнесом в гораздо более

мирные времена, тем не менее сделал фразу Cut the middleman своим лозунгом и вошел с ней в историю бизнеса. Когда создавалась компания Dell, у Майкла не было ни денег, ни ресурсов, но были две «великие идеи». Одна — отказ от массового конвейерного производства по модели Форда. Вместо этого Dell стал производить кастомизированные компьютеры, собранные на заказ для конкретного потребителя. Одновременно он отказался от услуг розничных сетей и стал продавать свои товары напрямую. Обе концепции еще пять лет назад воспринимались как суперуниверсальная мегапарадигма бизнеса будущего.

И теперь «дьявол ставит свечки» — так отреагировал один из технических блогеров на майское решение Dell развернуть массовый выход в сферу розничной торговли в партнерстве с компанией Wal-Mart. Dell сейчас переживает не лучшие времена — только в четвертом квартале 2006 года продажи упали на 5%. Эпизодические попытки похода в розницу компания предпринимала и раньше. Но проект с Wal-Mart обещает быть первой по-настоящему крупной розничной инициативой. Создатель парадигмы «прямых продаж» и кастомизации собирается продавать в супермаркетах Wal-Mart две «эксклюзивные» типовые модели ПК по цене до \$700. В результате возвращается не только «недорезанный» посредник, но и Генри Форд с его конвейером.

Основная причина проблем Dell — общая ситуация на американском рынке персональной электроники. Компьютеры коммодитизируются, превращаясь в то-

вар повседневного спроса. В этих условиях модель кастомизации не работает: сегодня мало кто, как в 1990-е годы, будет придирчиво подбирать себе видеокарту или процессор. Новые победители — это типовые модели. «В некоторых сферах потребителю нужны „клевые штучки“ вроде iPod, а в других областях им, наоборот, требуется гораздо больше свободы, чем позволяет модель кастомизации», — объясняет нью-йоркский бизнес-журналист **Джефф Джарвис**. И вполне возможно, что эта свобода — богатство выбора среди типовых товаров.

Надоевшие правила

«НЕЙТРОННЫЙ» ДЖЕК УЭЛЧ известен не только как проповедник технологии «шесть сигм». Уэлч сформулировал еще несколько правил, по которым должны жить все уважающие себя организации. Прижизненное «завещание» Уэлча бизнес-сообществу можно сформулировать в виде семи правил:

- **Большие собаки — хозяева улицы**
- **Будьте №1 или №2 на своем рынке**
- **Все для блага акционеров**
- **Будьте тощими и опасными**
- **Выделяйте «чемпионов» среди сотрудников и избавляйтесь от «плохих игроков»**
- **Наймите харизматичного генерального директора**
- **Сделайте так, чтобы все восхищались вашей мощью**

Образ «мускулистой» компании, стремящейся стать «самой большой собакой на улице», сегодня нравится далеко не всем. Летом прошлого года журнал *Fortune* опубликовал статью, в которой каждое из правил Уэлча подверглось критике со стороны представителей современного делового сообщества. Среди представителей компаний, не желающих жить «по Уэлчу», был, в частности, CEO сети Starbucks **Джим Дональд**. «Мы никогда не стремились быть №1 или №2 на каком-то существующем рынке. Starbucks не брэнд, это скорее идентичность, которая переходит с одного продукта на другой, от латте до музыки или пространства для встречи с друзьями», — объяснил он.

Похожей критике подвергаются и остальные правила Уэлча. Как должна выглядеть «постуэлчевская» компания? На основании откликов лидеров американского бизнеса в статье *Fortune* рисуется такой образ: подвижная, не обязательно большая организация, готовая создавать новые рыночные ниши (а не лидировать на старых), думающая в первую очередь о потребителях, заботящаяся о своей «корпоративной совести» и практикующая гораздо менее «спортивное» отношение к сотрудникам, которые, как-никак, теперь «главные активы». Одним словом, Google с его принципом *Do no evil* («Не делай зла»). Ясно, что эта розовая картинка, как и сами уэлчевские правила, далека от реальности. Тем не менее она показывает: эпоха «больших собак» закончилась.

Конец «великой банальности»

«ЧТОБЫ УСПЕШНО КОНКУРИРОВАТЬ на международных рынках, компании любой страны должны постоянно внедрять инновации и наращивать свои конкурентные преимущества» — этот изумительный по своей тавтологичности афоризм произнес гуру менеджмента Майкл Портер на своей московской лекции в мае 2004 года. Его критики говорят, что банальность всегда была частью фирменного стиля гуру. «Модель Портера — не что иное, как азы микроэкономики. Этот человек на несколько лет заперся в библиотеке и сформулировал практически всю микроэкономическую науку в одной простой модели. Именно

«Шесть сигм» — пример идеи, которая прошла пик славы и потихоньку откатывается на позиции рутины с четко очерченной сферой применения

поэтому его ненавидят все экономисты: они завидуют, что им самим не пришла в голову столь очевидная идея» — такое объяснение дает **Джордж Товстига** из британского Henley College.

На модели «великого стратега» начали нападать уже в конце 1980-х годов. В качестве факторов, определяющих конкурентное положение предприятия, Портер называет: силу поставщиков, силу потребителей, угрозу со стороны новых игроков, угрозу со стороны замещающих товаров и конкурентную борьбу в отрасли. Создатель Intel **Эндрю Гроув** еще в 1990-е годы предлагал дополнить ее шестой силой: комплиментаторами (что дает возможность развить теорию стратегического партнерства).

В последнее время Портера упрекают в том, что он не учитывает эффектов глобализации и информационной экономики. Критике подвергается и фундаментальное для него понятие «отрасли». Например, по мнению **Чана Кима** и **Рене Моборна**, авторов книги «Стратегия голубого океана», современное предприятие действует не в замкнутой отрасли, а в гораздо более сложном и труднопредсказуемом пространстве, состоящем из множества потенциально уникальных ниш. Google или Genentech, создавшие новые типы экономического поведения с нуля, — это только самые яркие примеры неотраслевого подхода к ведению бизнеса. В целом на модель Портера все больше начинают смотреть как на один из возможных способов визуализации стратегии. Способ, возможно, и самый простой, но не самый глубокий. Впрочем, превращение великой идеи в прикладную механику не умаляет ее достоинств при использовании по назначению. А на каждую уходящую великую идею найдутся идеи-новички, которые будут ее бесцеремонно теснить. Так что набор менеджерских buzz words обновится. А это значит, что деловое сообщество продолжит свои поиски «философского камня» среди новых «звезд» на идеологическом подиуме. **СФ**

Миниатюризация гаджетов давно перестала быть оригинальной. Гораздо интереснее заняться их «максимизацией».

текст: Анастасия Джмухадзе



Японский Shock Stick не обычный электрошокер. Это скорее мобильный телефон с дизайном в стиле ретро, который выделяется из числа собратьев не только внушительными габаритами, но и защитной функцией: он действительно способен ударить человека током.

Хотя модель лишена таких привычных функций, как SMS или полифония, цена мобильного шокера заставляет задуматься: как-никак \$899. Солидные габариты устройства обусловлены в первую очередь потребностью в довольно мощной батарее, иначе разряд не окажется достаточно чувствительным. Впрочем, вид у телефона, стилизованного под 1990-е, достаточно пугающий, так что хулиганов эта модель, скорее всего, отпугнет одним своим видом.

Еще один телефон, который не стремится к компактности, — модель Port-o-Rotary от Spark Fun Electronics. Эпатажный аппарат выглядит так, будто его достали из бабушкиного сундука. Огромная трубка с витым проводом и массивный корпус с диском напоминают телефоны прошлого, а то и конца позапрошлого века. На самом деле Port-o-Rotary работает на ионно-литиевом полимерном аккумуляторе, который обеспечивает автономную работу в течение пяти дней, а внутри «раритетного» корпуса находится привычная SIM-карта.

Создатели понимают, что им вряд ли удастся найти желающих пройти с таким телефоном по улице. Зато, по их мнению, его удобно переставлять в квартире с места на место: решив, скажем, сделать перестановку, не нужно думать о проводах и телефонных розетках. Стоит «дисковый мобильный телефон» \$399–499 в зависимости от оригинальности дизайна. В Spark Fun Electronics готовы сделать переносной телефон и из вашего собственного — на заказ. Самое время разгрести антресоли. □

Карманный бармен

Приготовление коктейлей — дело не-сложное, но муторное. Немецкая компания Plus облегчила эту задачу.

В продажу поступили «коктейльные основы», куда входит алкогольная часть напитков, что сильно упрощает приготовление коктейля. Достаточно смешать содержимое пластиковой бутылочки с 140 мл сока — и напиток готов. За 4,44 евро можно купить упаковку из шести бутылочек с двумя вкусами — Tequila Sunrise и Mai Tai. «Коктейль для ленивых» лишен магии соиздания, но, по мнению производителей, это идеальное изобретение для домашних вечеринок. □



Багаж за плечами

Чтобы придумать что-то новое, порой достаточно взять нечто старое, разобрать, перетасовать, а затем собрать заново.

Присмотревшись к туристам с рюкзаками-«вагонами» и автомобилям со съемными багажниками, в мюнхенской компании Jaeger & Trachte создали авторюкзак Arux. Это вместительная сумка на 120 литров, которую за несколько секунд можно приторочить к машине ремнями. Правда, выдерживает она лишь 20 кг груза, поэтому подойдет для объемных, но легких вещей. Отстегнув рюкзак, его легко превратить в сумку на колесиках. В сложенном виде Arux занимает минимум места, а стоит всего 249 евро — гораздо дешевле стационарных багажников. Такой «запленный груз» может нести на себе не любая машина, но в списке уже 81 модель, и он постоянно пополняется. □



Путешественников влекут в дорогу новые впечатления. Чтобы отчеты о поездке стали неповторимыми, компании придумывают новые способы поточного производства «индивидуальных путеводителей».

текст: Анастасия Джмухадзе

Сам себе гид



Каноническим достопримечательностям не всегда найдется место в «протестном путеводителе»

В феврале 2007 года британское издательство Dorling Kindersley запустило онлайн-проект, позволяющий не только создать личный путеводитель, но и стать автором его будущих изданий. Таким способом издательский дом решил пополнять информационную базу через интернет, используя механизмы Web 2.0. Основой послужила мировая популярность серии книг Eyewitness

Travel Guides («Путеводитель очевидцев»).

На сайте компании Travel.dk турист может оперативно дополнять свой путеводитель свежими впечатлениями, а также выставлять оценки отелям и ресторанам. При этом доступ к изданию получают и другие пользователи. Если есть желание, каждый может оформить записки по своему вкусу и, оплатив, напечатать. Каждый месяц на сайте проходят акции, во время которых самым активным составителям новых отчетов Dorling Kindersley дарит наборы уже вышедших путеводителей, а, например, «ресторанным критикам» — бесплатные обеды во время путешествий. Мнения публикуются не только на сайте, но и в печатных версиях, открывая иногда самые неожиданные и «нетуристические» уголки.

«Для путешественника, у которого есть вкус к этому городу, единственный полезный путеводитель — тот, который он напишет сам» — такой цитатой из Олдоса Хаксли открывается берлинский City Notebook, блокнот-путеводитель от итальянской компании Modo & Modo, владельца культовой марки Moleskine. Каждый City Notebook предназначен для одного города. Внутри не только разнообразная полезная информация (транспортные схемы, список служб города), но и блокнот для записей со знаменитыми кармашками для хранения интересных мелочей, например билетов. Большая часть книжки из 228 страниц — карта всего города в масштабе, позво-

Для путешественника, у которого есть вкус к этому городу, единственный полезный путеводитель — тот, который он напишет сам „

ляющем удобно фиксировать комментарии к достопримечательностям и маршрутам, создавая собственный уникальный памятный путеводитель. Уже изданы варианты City Notebook более чем для десятка городов, осенью запланировано пополнение коллекции.

Сегодня многие сайты предлагают создать личную карту путешественника, отметив страны, в которых тот успел побывать. Берлинский канцелярский магазин R.S.V.P. предлагает за 10 евро набор из пяти карт, на которых маршрут можно в буквальном смысле вышить — красная нитка и иголка прилагаются. Пока в ассортименте три вида: «Мир», «Европа» и «Германия». Формат карты открыточный, обратная сторона оформлена так, чтобы ее можно было отправить по почте. Для тех, кто наделен художественным талантом, есть чистые бланки открыток от компании Lagtoque из акварельной бумаги. Чтобы не посылать стандартные фотографии, можно самому зарисовать увиденное. Набор из десяти листов фактурной бумаги размером 11 x 15 см обойдется в \$13,95. Самые же неожиданные самодельные открытки производит Wurlington Brothers Press — «Сделай собственный Чикаго». На каждой напечатаны изображения архитектурных объектов. Если их вырезать и собрать по схеме, они превращаются в объемные модели зданий. Стоит каждый «домик» от \$1,5 до \$2,5. Такой трехмерный «Чикаго» поможет как нельзя лучше воссоздать впечатления от поездки. □

с37

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО

Многим вещам интерактивный модуль «запоминатель универсальный» пришелся бы очень кстати. В конце концов, почему это я должен постоянно о них помнить, а они обо мне — нет? »



История вещей

На прошлой неделе нас снова затопили соседи. На этот раз не без изобретательности: умудрились залить балкон. Когда я привычным маршрутом отправился к ним на седьмой этаж, то был уверен, что не застаю их дома. «Ну ничего, — подумал я. — Вернутся с работы, прочитают записку, — дадут знать».

Когда долго не спишь, с головой происходят странные вещи. Сознание функционирует словно в пересекającychся вселенных, смешивая несмешиваемое. Один мой приятель-верстальщик после нескольких бессонных ночей, посвященных сдаче очередного особо трудного номера, рассказывал: неправильно завязав шнурок, мысленно несколько раз вызывал команду Ctrl-Z (отменить действие) и сильно расстроился, когда понял, что здесь это не сработает.

Накануне креативного потопа я тоже не спал. И возвращаясь к себе, как-то само собой подставил уже вросший в мозг функционал цифровых коммуникаций под такую прозу жизни, как дверной звонок. Получилось, надо сказать, неплохо. Действительно, почему бы дверному звонку не рассказать вернувшимся домой хозяевам, кто в него звонил и зачем?

История вещей и вправду интересная штука. Например, мир уже давно носит с идеей RFID-меток, позволяющих «тегировать» предметы в пространстве — отслеживать их путь. RFID считают многообещающей технологией в ритейле, логистике. А компания 3М уже разработала на базе RFID приложения, позволяющие отслеживать, например, местоположение книги в библиотеке или папки с историей болезни в больнице.

Работа приложений 3М довольно забавна. Я своими руками брал книгу, в которую была вшита десятицентовая RFID-метка, выходил с ней в коридор и краем глаза видел, как изображающая книгу точка начинала перемещаться по схеме-лабиринту. Зная координаты объекта, отыскать его не составит никакого труда.

Это — тегирование вещей в пространстве. А почему их нельзя тегировать во времени? Оставляя отпечаток взаимодействия, интерактивные слепки событий. Сохраняя в памяти, кто и какие действия с этим предметом произвел.

Вот, например, моя сумка могла бы хранить память о вещах, которые в ней побывали. С датой загрузки и выгрузки. Еще лучше — с меткой, кем эта загрузка и выгрузка была произведена. Тогда я бы не мучился вопросом, забыл ли я бумажник на работе или меня лишил его какой-нибудь ловкий тип. Книжки могли бы приобрести отметки о том, кто их читал, машины — запоминать маршруты, столики в кафе — посетителей. Многим вещам интерактивный модуль «запоминатель универсальный» пришелся бы очень кстати. В конце концов, почему это я должен постоянно о них помнить, а они обо мне — нет? □

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

Чтобы завоевать популярность, нужно влиять не на лидеров мнений, а на «серых мышек», считает социолог Данкан Уоттс.

текст: Алексей Гостев



Конец массового рынка — любимая тема маркетинговой теории начала XXI века. Постмассовый мир — мир фрагментированных каналов информации и скептических потребителей. Здесь неэффективны старые способы коммуникации, а действенной альтернативой рекламе становится «вирус».

Одна из самых известных книг, в которой собраны постулаты постмассового маркетинга, — *The Tipping Point* **Малкольма Гладуэлла**. Ее центральный аргумент кажется очевидным: чтобы убедить публику, необходимо привлечь на свою сторону «влиятелей» (influencers). После этого «серая масса» будет у вас в кармане. Но вот проблема: действительно ли влияние «лидеров мнений» простирается так далеко?

«Сейчас все говорят о социальных сетях, но никто не пытается разобраться, как они работают», — говорит социолог Данкан Уоттс из Колумбийского университета. Уоттс скорее математик, чем гуманитарий. Он известен математическими моделями «малых миров», которые еще в 1998 стал использовать для анализа социальных сетей. Сегодня он вызывает Гладуэлла на поединок. «Я готов доказать, что нет никакой связи между количеством „завербованных“ „лидеров мнений“ и масштабами социальной эпидемии», — объявляет Уоттс. Похоже на парадокс: неужели бессмысленно привлекать на свою сторону Ксению Собчак или Марту Стюарт? «Даже если „лидеры мнений“ в несколько раз влиятельнее обычных людей, этого недостаточно для создания каскадной эпидемии, к которой стремится большинство брэндов».

Вместо того чтобы думать о группе влиятельных индивидов, Уоттс советует обратить внимание на ее противоположность — массу легко восприимчивых к чужому влиянию субъектов. «Говорят, что все важное происходит в социальных сетях. Если сеть готова быть проводником вашей идеи, то неважно, где вы поднесете спичку», — утверждает Уоттс. Людей, подобных Гладуэлла, он обвиняет в упрощении сетевой геометрии. «Малые миры» Уоттса гораздо более сложны и менее предсказуемы, чем гладуэлловские «лидеры и масса». Правда, то, что предлагает сам Уоттс, здорово смахивает на возврат к массовому маркетингу. «Влияйте на массу, а элита подтянется» — так можно упрощенно сформулировать его тезис. Но чем бы ни закончилось выступление анти-Гладуэлла, сам факт обнадеживает. На смену общим фразам о социальных сетях приходят формулы. А это значит, что у нас появился шанс понять, как же на самом деле работает сарафанное радио. □

лучшее из блогов

Дэниэл Пинк,
автор книги «Нация свободных агентов»

Недавно я наткнулся на информацию, которая показывает, как сильна в США тенденция к превращению наемных работников в «свободных агентов» и независимых предпринимателей. Бюро статистики опубликовало данные за 2005 год (сведения за 2006-й пока недоступны), что число зарегистрированных «бизнесов одного человека» достигло 20 млн. Ежедневно 2356 человек начинают работать сами на себя, говорится в отчете.

BLOG: Pink Blog

<http://www.danpink.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Человека, больше всего выигравшего от золотой лихорадки 1849 года, звали Лёб Страусс (потом он сменил имя и стал Леви). Он рассудил: неизвестно, найду ли я золото, а вот штаны нужны всем. Так появились джинсы. Сегодня в схватке за интеллектуальную собственность вряд ли победят защитники копирайта. Удача улыбнется их адвокатам, заинтересованным в том, чтобы суды шли не останавливаясь.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>

Гай Кавасаки,
венчурный капиталист

Скандалы, подобные Enron, как и изобилие «менеджеров-ублюдков», возможны потому, что в корпоративной среде отсутствуют социальные санкции за «плохое поведение». В другом окружении людей, совершивших сомнительный поступок, исключили бы из «хорошего общества». В любой военной академии нарушение норм поведения влечет за собой своеобразный остракизм — например, человеку приходится есть одному. Очень жаль, что в менеджерском сообществе пока ничего подобного нет.

BLOG: How to Change the World

<http://blog.guykawasaki.com>



Мирный блендер можно продвигать, делая упор на его нереализованную мощь

Перемалывающая реклама

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Сегодня у меня совершенно не клеилась игра в гольф. Мячи постоянно летели не туда. Поэтому я прямо на ваших глазах изрежу их на мелкие кусочки», — говорит в своем видеоролике **Том Диксон**, основатель компании — производителя миксеров, ставшей известной на весь мир благодаря видеороликам с блендером в главной роли.

Диксон нажимает на кнопку — и мячи в миксере разлетаются на части. Игра слов: slice — это и «неудачный удар», и «ломтик». Каждое видео директора Blendtec становится сетевой сенсацией, а фраза Will it blend? («Смешает ли?»), с которой начинается шоу, стала крылатой.

Нет ничего скучнее, чем реклама блендеров. Том Диксон решил, что выставить товар в комическом и необычном свете — ничуть не хуже, чем всерьез рассказывать: «Если раньше на приготовление шоколадного коктейля уходило шесть минут, то сегодня оно займет шесть секунд», — как это было еще два года назад. Сейчас Том с таким же серьезным видом «готовит» в своих блендерах совсем иные блюда: то покрошит в назидание внукам игрушечные машинки, которые те разбросали, то уничтожит надоевший iPod.

«Конечно, это влияет на продажи, — радуется Диксон, — причем и домашних, и промышленных приборов». Все началось в ноябре 2006-го когда на YouTube появился первый ролик: Том закинул в блендер полсотни стеклянных шариков и решил посмотреть, справится ли прибор с непростой задачей. С тех пор он резал банки с колгой, ручки и даже видеокамеру. Домашний настольный Total Blender стоит \$399,95 и может перемолоть практически все. Кадры, на которых в пыль превращается работающий iPhone, посмотрели более 4 млн человек. Саму пыль Том выставил 11 июля на аукцион eBay, и за три дня ставки поднялись с \$5 до \$1126.

В мае Диксон стал гостем вечернего эфира The Tonight Show у **Джея Лено**: там он на глазах у 57 млн зрителей уничтожал грабли. Это одна из са-

Том Диксон

Изобрел способ получать из пшеницы муку с помощью вакуума. С тех пор увлекался новыми технологиями измельчения. В 1999 году основал компанию Blendtec, производящую миксеры и блендеры. Став звездой собственного шоу «Смешает ли?», за последние полтора года совершил 65 перелетов на самолете и презентации по всему миру, хотя до этого практически все время проводил в небольшом городе в штате Юта.

Пыль, в которую превратился работающий iPhone, была выставлена 11 июля на аукцион eBay. За три дня ставки поднялись с \$5 до \$1126

мых популярных программ, которую смотрит треть всех телезрителей страны. До недавнего времени, по данным журнала Utah Valley, 90% клиентов Blendtec составляли коммерческие предприятия — рестораны и отели. После кампании в сети, по словам Тома, она «открыла для себя ритейл». По сравнению с предыдущим годом розничные продажи бытовых блендеров выросли на 43%. При этом только на YouTube, получая за каждый просмотр 50% стоимости показанной рекламы, компания заработала \$18 тыс. Кроме того, с недавнего времени прибыльными стали даже сами видеоролики: компании готовы платить по \$5 тыс. за то, чтобы именно их продукцию уничтожили в миксере. Для Blendtec, чей оборот составляет менее \$40 млн, это отличный результат, тем более что до последнего времени среди 186 служавших фирмы не было ни одного маркетолога. Всего продажи компании выросли в пять раз, ролики на YouTube посмотрели 19,4 млн человек, а на собственном сайте компании Willitblend.com — 18 млн.

Том Диксон стал настоящим шоуменом: он не только выступает на телевидении и радио, но теперь еще ездит с живыми «гастролями» по городам. «Я звезда, — смеется он, — вот даже на дверь себе звездочку повесил». □

Сухой расчет

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Даже в такой консервативной индустрии, как фармацевтика, можно найти незанятые ниши и, применив оригинальный подход, выйти на рынок с необычными продуктами», — утверждает Никита Эль Быстров, совладелец компании «Зелдис».

Эль Быстров — творческий псевдоним. Отучившись в Педагогическом институте имени Крупской по специальности «методика преподавания технологии предпринимательства» и обнаружив, что на практике предстоит работать учителем труда в школе, Никита попробовал сделать профессией свое увлечение рок-музыкой, но особого успеха не достиг. «Тогда я просто пошел водителем в фармацевтическую компанию. И со временем дорос до директора по маркетингу, отдав шесть лет переговорам и заключениям контрактов в дистрибуции», — рассказывает он. — Но со временем устал от монотонного процесса, хотелось творческой реализации».

В 2005 году вместе с **Сергеем Зелениным** Эль Быстров решил основать компанию, которая резко отличалась бы от других игроков рынка. Партнеры начали с формирования отдела дизайна. Затем к нему добавили отдел НИОКР, укомплектовав его врачами и исследователями различных специальностей. «В фарминдустрии принято конкурировать за счет удешевления, то есть выпускать то же самое, но по меньшей цене», — рассуждает Никита. — Мы сознательно отказались от такого похода. Решили реализовывать необычные идеи».

«В интернете упаковка „Сухих штанишек“ упоминалась в первые дни на юмористических сайтах», — говорит Никита. Многие восприняли товар «Зелдис» как шутку, хотя сам Быстров ничего смешного в своем продукте не видел. «Сухие штанишки» на медицинском языке обозначаются как «мочеприемник носимый». На языке более понятном — «памперсы для взрослых». А в маркетинговом мире Быстрова этот предмет был просто необходимым людям.

«Несмотря на то что наша компания фармацевтическая, целевая аудитория продукта не обязательно те, кому он показан по медицинским сообра-

план действий

- формирование лояльности к необычному товару и просветительская работа с клиентами
- организация распространения через транспортные компании и медицинские учреждения
- выход в аптечные сети и увеличение объемов продаж

жениям, — поясняет Быстров. — Хотя и в медицинских учреждениях такая вещь могла бы пригодиться. Мы в первую очередь думали о дальнотой бойщиках, водителях на линейном транспорте, которым приходится долго в пробках стоять».

Продукт «Зелдис», вызвавший столь бурную реакцию, — специальные многоразовые мужские шорты с резервуаром, избавляющие от необходимости посещать туалет, — уникальная разработка компании. Создание и запуск заняли всего несколько месяцев. Первая партия в 5 тыс. штук разошлась по аптечным сетям, и, хотя компания планировала, что цена необычного продукта составит около 250 руб., в рознице она сейчас доходит до 700 руб.

«По большому счету рынок оказался не готов к появлению такой инновации, — рассказывает Быстров. — Чтобы „Сухие штанишки“ воспринимались серьезно, требуются гигантские средства на рекламу, на то, чтобы „приучать“ к новому товару потребителей. Сейчас хорошо воспринимают новинку лишь владельцы транспортных компаний, и, хотя оптовые поставки идут успешно, в рознице люди больше веселятся, чем покупают». Несмотря на сложности со сбытом, экстравагантный проект окупил себя уже за два первых месяца. Аптечные сети, по словам Эль Быстрова, заинтересовались продуктом, и «Зелдис» планирует увеличить выпуск необычного товара. □

Никита Эль Быстров знает, как удовлетворить главную нужду профессионального водителя



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



лаборатория

УПРАВЛЕНИЕ ОСТАТКАМИ

торговые марки → с47
покупка бизнеса → с50

НЕЛИКВИДОМ СЕГОДНЯ МАЛО КОГО НАПУТАЕШЬ —
ТОРГОВЫЕ И ПРОИЗВОДЯЩИЕ КОМПАНИИ НАУЧИЛИСЬ
ОТ НЕГО ИЗБАВЛЯТЬСЯ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» УЗНАЛ, КАК
СБЫВАЕТСЯ ЗАЛЕЖАВШИЙСЯ ТОВАР.

Неликвидова
арифметика

текст:

оксана царевская

иллюстрация:

анна музыка

В начале этого года на прилавках магазинов японского города Накасибэцу появился Bilk. Так, соединив английские слова beer и milk, одна пивоваренная компания назвала пиво, сделанное на основе коровьего молока.

Идею подкинул местный фермер. Ему пришлось уничтожить из-за перепроизводства и невозможности сбыта большое количество молочной продукции, вот он и придумал смешать молоко с дрожжами и хмелем для получения нового продукта.

Похожая история произошла во Франции: осенью прошлого года в Париже был представлен шестиградусный виноградный напиток с названием lig. Предшествовал рождению нового товара опять же кризис перепроизводства. К тому же французским виноделам пришлось признать, что ценовую войну чилийским, южноафриканским и австралийским конкурентам они проиграли. «Помогла» и Еврокомиссия, предложив уничтожить часть виноградников. После того как под угрозой вырубки оказались 400 тыс. га, французские виноделы стали искать «ноу-хау», позволяющее избежать катастрофы. Так и родился рецепт белого и красного виноградного лира, который разливается в алюминиевые банки.

Подобное новаторство в ликвидации неликвидов встречается в основном в сельском хозяйстве. Это связано с коротким сроком жизни продуктов и колоссальными масштабами перепроизводства, характерными именно для этой отрасли. Например, английские фермеры выбрасывают 30–40% производимых продуктов. Всего, по данным консалтинговой компании C-Tech Innovation, в Великобритании утилизируется неиспользованных продуктов на 8–16 млрд фунтов стерлингов ежегодно (\$16–32 млрд), а затраты на их транспортировку и уничтожение превышают 175 млн фунтов. В условиях, когда даже небольшое повышение температуры может увеличить урожайность на 10–20% и тем самым создать огромные запасы, под которые нет заказов от торговцев и производителей продовольственных товаров, фермеры пытаются минимизировать убытки — и придумывают новинки.

В других отраслях причинами появления неликвида чаще всего становятся не погода, а неэффективное управление

с43



Книжный неликвид составляет до 30% всего товара, поступающего в продажу

В условиях, когда небольшое повышение температуры может увеличить урожайность на 10–20% и создать запасы неликвида, фермеры пытаются минимизировать убытки и придумывают новинки

складскими остатками и ошибки маркетологов в прогнозировании спроса. Впрочем, как утверждают сами маркетологи, абсолютно точно планировать спрос на массовом рынке сегодня не может никто. Ужесточающаяся конкуренция и расширяющийся ассортимент предопределяют появление неликвида. Проще научиться его сбывать.

Истоки стока

ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ, на российском рынке примерно 10–20% коллекций одежды в среднеценовом и дорогом сегменте становятся неликвидом. В стоимостном выражении это составляет \$2–4 млрд. Причем речь идет о тех остатках, которые не ушли даже в период сезонной распродажи, когда компании применяют самый действенный способ стимулирования сбыта — скидки. В итоге товары поступают в стоки, где реализуются на 50–70% ниже изначальной цены. «Для

неликвида у нас три дороги: сезонная распродажа через год, продажа в монобрендовом стоке или отправка на слабо развитые рынки», — рассказывает коммерческий директор компании Sela **Наталья Баромыченко**.

Если для производителя и ритейлера Sela роль слабо развитых рынков играют бывшие республики СССР, то для таких брендов, как Zara или Mexx, рынком сбыта неликвидов становится Россия. Рунет переполнен сайтами, предлагающими новую одежду иностранных брендов на вес. Так, согласно прайс-листу сайта Stockline.ru, один килограмм одежды (сезон весна–лето 2007 года) от испанской Zara стоит 18 евро, а от голландской Mexx — 28 евро. По словам представителя сайта-стока, товар закупается на зарубежных складах производителей или у компаний-посредников, занимающихся сбытом неликвидов различных одежных брендов. Уже в России одежда пакуется

в тюки весом 20–25 кг и продается оптом как «сезонный микс».

В дистанционной торговле процесс управления остатками отточен до автоматизма. «Если товар отстает от нормативных сроков оборачиваемости, он попадает в так называемую SMS-категорию (slow moving stock)», — объясняет **Марина Трещова**, генеральный директор компании «ППЕ группа» (каталог «На дом»). Продавец принимает меры для ускорения сбыта: устраивает промоакции, снижает цену либо использует товар как лот-сюрприз. Если же продукция все равно не уходит, то ее переводят в раздел dead stock: признают неликвидной и сбывают в стоковые магазины, оптовым покупателям и на рынки. Во всем мире действуют монобрендовые стоки, где каталожные компании распродают залежалые товары. Например, во Франции работает специальный магазин Aubaines («удачная находка»), куда со склада каталога La Redoute доставляются нераспроданные за сезон мебель, текстиль, одежда, обувь и т. д.

Нагрузить и придержать УЖИВАТЬСЯ С ПЕРЕПРОИЗВОДСТВОМ, а вернее, с падением читательского спроса приходится и продавцам книг. Сбы-

вать залежалый товар помогают все те же скидки, промоакции и смена места продажи. Когда испробованы все маркетинговые приемы стимулирования сбыта, розница умывает руки и возвращает неликвидные книги издательствам. По словам **Георгия Лямина**, генерального директора ООО «Топ-книга» (крупнейшей российской книготорговой сети), доля книжного неликвида сегодня достигает до 30% всех товаров, поступающих в продажу.

В петербургской сети «Буквояд» утверждают, что борются за сбыт до последнего. По подсчетам генерального директора сети **Дениса Котова**, книги, которые трудно продать, составляют около 10% ассортимента. А вот доля полного неликвида — книг, на которые спроса нет вообще, — всего 1%. В основном это детективы неизвестных авторов и узкоспециализированная литература. Но и в этом случае движение неликвида не останавливается. Литература отправляется в магазины-дискаунтеры либо продается оптовикам, которые торгуют книгами через коробейников. Как правило, залегающая художественная литература распространяется в поездах и на книжных развалах в формате «все по 20 (30, 40 и т. д.) рублей».

Директор по маркетингу бизнес-издательства «Альпина бизнес букс» **Александр Лиманский** говорит, что доля неликвида не превышает 10% выпускаемых книг. Это остатки того товара, который сейчас крайне медленно уходит со складов издательства. К этому нужно добавить возврат из розницы, составляющий 2–3% всех отгруженных книг. Как правило, появление неликвида связано с тем, что неверно рассчитан жизненный цикл издания: точки насыщения рынка и падения спроса наступают раньше, чем планировалось. В этом случае для стимулирования спроса издательство применяет все те же скидки. Часто неликвидные книги уходят с полок в виде «нагрузки» — этот старый прием испробован еще в советской торговле. Низколиквидные издания закатываются в полиэтиленовую упаковку вместе с популярной литературой сходной тематики.

Использование неликвида в качестве подарка к бестселлеру — самый распространенный прием в ритейле. К телевизорам и холодильникам часто «пришивают» залежалые утюги и блендеры, к телефонам — шнуры и комплекты hands free.

Рунет переполнен сайтами, предлагающими новую одежду иностранных брендов на вес. Один килограмм одежды прошедшего сезона от Zara стоит 18 евро, от Mexx — 28 евро

Из неликвида же, кстати, рождаются и подарки-фены в рекламных кампаниях банков. Похожие схемы существуют у крупных производителей и оптовиков, получивших право эксклюзивной дистрибуции. Нередко они пользуются своим монопольным положением и заставляют партнеров вместе с ходовым товаром закупать неликвид.

Любой советский товаровед знал: чтобы сбыть, скажем, сметану «второй свежести», нужно придержать лучший, более свежий продукт. Залежалый товар уйдет просто потому, что нет другого. По мнению экспертов, сегодня этот прием можно встретить на рынке недвижимости.

«Некоторые застройщики не выставляют на продажу сразу весь объем жилья, а продают лотами. И первым лотом часто идут именно неходовые квартиры», — объясняет заместитель генерального директора компании «МИАН-девелопмент» **Наталья Саакянц**.

Остатки сладки

ПО СУББОТАМ В ИЗРАИЛЕ нет голодных (если, конечно, не брать в расчет тех, кто сидит на диете). Это объясняется тем, что в пятницу вечером перед появлением первой звезды и наступлением шаббата рыночные торговцы выставляют на прилавки весь непроданный товар — абсолютно бесплатно.

Помогать малоимущим неликвидом решили недавно и киевские власти, но по-своему. Они объявили, что будут открывать продуктовые магазины для бедных. Их ассортимент должен состоять из продуктов с истекающим сроком годности, а цены будут на 20–25% ниже, чем в обычных супермаркетах. Похожая практика существует во многих зарубежных странах. Например, в Финляндии так называемые «банки еды» посещают ежемесячно около 2 тыс. человек. Правда, там такие продукты не продают, а раздают бесплатно.

Российские ритейлеры неохотно говорят на тему неликвидов. «С ритейлерами по продовольственным товарам мы не работаем», — рассказывает исполнительный директор автономной некоммерческой организации гуманитарной помощи

Chewta Андрей Кондратьков. — Неликвид им проще уничтожить по истечении срока годности». Даже когда речь идет о непродовольственных товарах (мебели и предметах домашнего обихода, по какой либо причине подлежащих списанию), сети не спешат сотрудничать с фондами. «Мы пытались договориться с Real и с Metro, но для них это лишняя головная боль», — объясняет Кондратьков. — Только «Ашан» согласился». Гораздо проще благотворительным организациям объяснить с самими производителями. С компанией Chewta, например, активно работают крупнейшие концерны — Nestle, Danone и Kraft Foods.

В «Крафт фудс Рус» признают, что благотворительные организации используют как один из каналов сбыта продуктов с истекающим сроком годности. Правда, это касается только остатков шоколада, кофе и чипсов на собственных складах компании в Москве и регионах. «В социальных акциях мы используем только качественную продукцию, которая никуда не уходила с наших складов», — объясняет менеджер по коммуникациям компании «Крафт фудс Рус» **Анастасия Заславская**.

Для того чтобы в детские дома и другие социальные учреждения попали шоколад, кофе или чипсы производства Kraft Foods, благотворительные организации должны гарантировать не только целевое использование товара. Производитель страхуется, беря с фондов обязательство раздавать, например, шоколад не позже чем за три недели до окончания срока годности. Если фонд не уложится в сроки, он обязан вернуть товар на утилизацию. Кроме того, благотворительные организации гарантируют, что потребление шоколада будет осуществляться в соответствии с диетическими нормами для детей.

Даже у контрактных производителей, изготавливающих продукцию строго под заказ, образуется неликвид. Это происходит по технологическим причинам. Например, если заказ выполняется на автоматической линии, которая может произвести 100 тыс. изделий, а не 95 тыс., как пожелал заказчик. В этом случае остаток может использоваться в благотворительнос-

Торговая площадка в Сети — подчас единственная витрина для многомиллионных неликвидов заводов и фабрик. Но не все могут найти тысячу рублей на оплату месячного размещения своего прайс-листа

ти. Так делает производитель парфюмерии и косметики ООО «Гамма косметик». По словам генерального директора компании **Александра Домова**, неликвид безвозмездно передается в учреждения социального назначения, в том числе в детские дома.

Высшая мера

КОГДА БЕЗРЕЗУЛЬТАТНО испробованы все приемы реанимации залежалого товара, остается только одно: отправить его в утиль. В основном это касается отраслей, где срок жизни товара ограничен сроком его безопасного использования. Чаще всего «высшая мера» к неликвидам применяется в пищевой промышленности и фармацевтике. Непроданная в срок кока-кола, например, подлежит уничтожению. Если есть договоренность с розничными сетями или дистрибуторами, компания принимает неликвид и утилизирует его самостоятельно. Ни сам продукт, ни тара вторичной переработке уже не подлежат. Торгующая по каталогу «На дом» компания «ППЕ группа» также вынуждена утилизировать те товары, которые не могут быть реализованы по истечении срока годности, — например, БАД и косметику.

Но иногда уничтожать приходится и работоспособные гаджеты и вполне презентабельные аксессуары. Так, в «Евросети» готовятся уничтожить четыре вида кожаных чехлов для мобильных телефонов. Они уже не найдут спроса, так как модели, для которых они предназначены, вышли из обращения. А на складе сотового ритейлера «Цифроград» пылятся пейджеры и партия электронных записных книжек первого поколения. «Еще несколько лет назад, когда на бурно развивающемся рынке появлялись новые технологические решения, предугадать спрос было значительно сложнее, чем сегодня», — объясняет PR-директор УК «Цифроград» **Татьяна Москалева**. Теперь приходится подсчитывать, что выгоднее: выделять складские полки под вечное хранение морально скончавшихся приборов или тратить деньги на то,

чтобы раз и навсегда от них избавиться. Кстати, по данным компании «Вториндустрия», занимающейся в том числе и уничтожением оргтехники, утилизация одного пейджера стоит от 20 руб. до 50 руб. После экспертизы приговоренных приборов инженеры-технологи «Вториндустрии» решат, подлежит неликвид вторичной переработке либо его ждут прессовка и окончательное уничтожение.

Производители ювелирных украшений также применяют «высшую меру» к изделиям, которые не прошли испытание розничной сетью. Но в отличие от торговцев мобильными телефонами у них в запасе еще много попыток превратить неликвид в бестселлер. «Согласно договору, розничные продавцы и оптовики могут нам вернуть товар в течение трех месяцев», — рассказывает директор компании «Новые бриллианты Сибири» **Даниил Ефременко**. — В этом случае украшение демонтируется: камни вынимаются, а металл идет в «аффинаж». «Очистительной» процедуре подвергается почти 10% всех ювелирных изделий, выпущенных заводом.

Иногда и это не помогает. Если больше половины продукции ювелирной компании становится неликвидом, проблемы скорее не в ассортименте, а в рознице. Так решил индийский производитель ювелирных украшений «Чорон даймонд», после того как из 35 тыс. изделий удалось реализовать лишь 43%. Теперь компания потратит \$65 млн на создание собственной розничной сети в Москве и Санкт-Петербурге (см. **СФ** № 27/2007).

Страна «тюльпанов» и шинелей

ДВУХЪЯРУСНЫЕ КРОВАТИ, юфтевые и яловые сапоги, солдатские шинели. «За этими товарами люди годами в очереди стоят и готовы покупать их в любом количестве», — утверждает **Александр Мардюк**, начальник отдела продаж ООО «Кронвест», которое является официальным дилером Министерства обороны РФ. Компания реализует складские остатки — имущество, снятое с во-

оружения или списанное по окончании срока хранения.

Солдатские шинели — главный бестселлер в ассортименте неликвидов «Кронвеста». Российские швейные предприятия скупают списанное новое обмундирование и выкраивают из них рукавицы — восемь пар из одной шинели. По словам Мардюка, потребность строительной отрасли в суконных рукавицах составляет 80 млн пар в год. Как уверяет коммерсант, запасов Минобороны хватит еще на пять лет российского строительного бума.

На сайте nelikvid.net свои «остатки» предлагают крупнейшие промышленные предприятия России. Среди них Красноярский алюминиевый и Челябинский трубопрокатный заводы, «Саратоворгсинтез». На продажу выставлены станки, комплектующие, расходные материалы, подшипники, болты, спецодежда и даже оргтехника. Впрочем, попадаются и вовсе удивительные позиции. Например, в списке складских остатков Челябинского трубопрокатного завода представлены меховые одеяла, ожерелья, очки «суперлюкс» и умывальник «тюльпан». «Это отголосок 1990-х годов», — объясняет владелец сайта **Максим Шишкин**, — когда в стране было мало денег и процветал бартер». Сейчас компании пытаются избавиться от этого балласта.

По оценкам Шишкина, объем российского рынка неликвида в сегменте комплектующих и промышленного оборудования достигает \$1,5 млрд. Причем это касается только того оборудования, стоимость которого не превышает 50 тыс. руб. (более дорогие агрегаты не попадают в прайс-листы интернет-сайтов). Торговая площадка в сети — подчас единственная витрина для многомиллионных неликвидных остатков заводов и фабрик. Как говорит Шишкин, некоторые предприятия, имеющие складские остатки на десятки миллионов долларов, с трудом находят тысячу рублей на оплату месячного размещения прайс-листа.

Пожалуй, этот рынок неликвидов самый отсталый. Здесь не работает маркетинг. Это хорошо иллюстрирует реальное объявление с одного из сайтов: «Наш склад заинтересован в сотрудничестве с влиятельными людьми, своим положением, дружескими или родственными связями способными оказать содействие в реализации и приобретении неликвидного промышленного оборудования. С оплатой личного интереса». **СФ**

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОВАРНОМ БРЭНДЕ КАК ВАЖНЕЙШЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ МАРКЕТИНГА СЕГОДНЯ СТАНОВИТСЯ СПОРНЫМ. ВСЕ БОЛЬШУЮ РОЛЬ В ВЫБОРЕ ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЕМ НАЧИНАЮТ ИГРАТЬ БРЭНДЫ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ.

текст: Владимир Устинов

Сделано в магазине



Vodafone един в трех лицах — оператор, продавец и производитель

Бурный рост рынка private labels, частных марок торговых сетей, в конце прошлого века убедил производителей, что розница — мощнейшее маркетинговое оружие. Ритейлеры, не тратясь на продвижение собственных торговых марок, имеют возможность устанавливать цены на 20–30% ниже уровня мировых брендов, тем самым выдавливая их владельцев с эконом-рынков FMCG.

Есть и другие причины девальвации товарных брендов. Например, технологическая унификация. Особенно это заметно в нижне- и среднеценовом сегментах потребительских рынков. Мотивация покупателей, например, недорогих автомобилей сосредоточена отнюдь не на бренде, а на цене и на месте покупки. Это неудивительно — современные автомобили

имеют примерно одинаковый технологический уровень и набор опций, что позволяет включаться в конкуренцию таким новичкам мирового автопрома, как корейцы и китайцы.

Похожая ситуация и с производителями телевизоров: многие мировые бренды производятся на одном и том же заводе одними и теми же рабочими, потому

и качество товаров примерно одинаковое, а цена, как правило, зависит от объемов производства. Точно так же все меньше значения придают потребители бренду производителя, когда приобретают мобильные телефоны и компьютеры.

В этих условиях заметно усиливается роль продавца. Потребитель оценивает сервис, удобство, быстроту покупки и такой неосознаваемый фактор, как впечатление от покупки и от общения с продавцом (оно может быть связано с дизайном и интерьером магазина, манерами и вышколенностью персонала, общей атмосферой и т. д.).

Безусловно, говоря о девальвации брендов производителей, мы ведем речь в первую очередь о нижне- и среднеценовом сегментах. Именно здесь для покупателя важна не наклейка, а необходимые и достаточные потребительские качества товара. Однако и в менее массовых сегментах экономики торговые сети начинают играть все более значимую роль. И все чаще люди, отправляясь за покупкой, озадачиваются вопросом «где купить?», а не «что купить?».

Фабрика кухни

В 2003 ГОДУ отраслевое исследование показало, что кухни мебельной фабрики «Шатура» в России — самые популярные. Экспертов эта новость порядком смутила, учитывая, что в то время компания кухня вообще-то не выпускала. Конфуз объясняется просто: посетителю магазина «Шатура» не была важна информация о происхождении мебели — качество гарантировал бренд продавца. Марка же производителя сегодня в большей степени влияет на взаимоотношения производителя и дистрибутора, чем на диалог с конечным потребителем.



Производители мебели, не имеющие ритейлового брэнда, рискуют остаться без лица

«Шатура», основанная в 1961 году как производственный комбинат, во времена позднего СССР была известной маркой. Однако в 1990-е годы ее развитие было решено направить по пути создания брэндирующей торговой сети. Уже в 1998 году «Шатура» провела ребрендинг магазинов и стала позиционировать свою марку как ритейловую. «Сегодня на Западе мы видим две тенденции в мебельном бизнесе», — говорит **Вадим Бахтов**, директор по коммуникациям компании «Шатура». — Первая — когда производитель из своей известной «продуктовой» марки делает ритейловую. И наоборот — мебельные ритейлеры обзаводятся собственным производством.

Последний вариант известен и на российском рынке. Компания «Феликс», возникшая в 1991 году как торговая фирма, начинала с того, что открывала мебельные салоны, развивала дилерскую сеть в городах России и складскую инфраструктуру. Первая собственная фабрика компании открылась лишь в 1999 году в Подольске. Но уже созданная система сбыта позволила компании быстро завоевать 28% российского рынка офисной мебели.

При этом в отрасли сохраняются и традиционные отношения продавцов с производителями. Так, в «Шатуре», успевшей наладить выпуск собственных кухонь, продолжают продавать чужую мягкую мебель: специфика хранения и транспортировки делает ее собственное производство невыгодным для компании. Всего из при-

близительно \$250 млн годового оборота магазинов около \$100 млн приходится на продукцию сторонних поставщиков. Сама компания также работает «на сторону»: часть мебели ее предприятия производят для IKEA. Большие объемы заказов со стороны шведского гиганта делают такое сотрудничество экономически выгодным.

Как видим, и поставщики «Шатуры», и сама компания периодически оказываются в роли безымянных производителей private label для ритейлера. Однако через какую бы сбытовую сеть ни проходил товар — собственную или чужую — его продажи существенно ускоряются благодаря мощному брэнду ритейлера.

Оденьте это немедленно

«МОЖЕТЕ ПРОВЕРИТЬ на коллегах простую истину прямо сейчас — обычный потребитель не знает, какая марка обуви у него на ногах», — предлагает **Александр Филюрин**, директор новосибирского офиса рекламной группы «Мелехов и Филюрин». — В категории среднеценовой одежды и обуви потребители слабо различают брэнды магазинов и товарный брэнд.

В fashion-индустрии, где авторитет марки всегда играл важнейшую роль, происходят глубокие изменения. Сегодня, как показывает исследование «Стиль жизни среднего класса» компании «Комкон», брэнд производителя оказывается лишь на девятом месте среди параметров, влияющих на выбор покупателя, — его отметили лишь 7,6% опрошенных.

Девальвация ценности марки связана с удешевлением материалов и сокращением технологического разрыва между производителями разного масштаба. Усиливаются и другие факторы: так, по версии «Комкона», критерий «можно купить по дороге» стоит на десятом месте среди мотивов покупки, то есть сразу за «известной маркой».

Компания «Гленко», представляющая в России брэнды Sasch, Glenfield и Flo & Jo, изначально отказалась от сотрудничества со сторонними ритейлерами. Сегодня у фирмы только в Москве 60 магазинов. Специалисты компании отмечают важную деталь: в двух мультибрендовых магазинах компании объем продаж с единицы площади торгового зала на 20–30% ниже, чем в монобрендовых. Иными словами, марка Sasch, несмотря на свою известность и мощную рекламную поддержку, хуже продается в магазине, над которым не реет гордо вывеска Sasch, да еще если рядом с ней продаются другие марки того же производителя.

У покупателей «экспертного уровня» есть объяснение этому феномену. Покупка одежды давно перестала быть утилитарным процессом. «И байер, подбирающий коллекцию, и дизайнеры, и персонал формируют субкультуру, настроение, дыхание магазина», — говорит **Мария Желзнякова**, ведущая программы «Снимите это немедленно!» на телеканале СТС. — Человек, идя за покупками, идет в первую очередь в конкретный магазин».

Конкуренты «Гленко» из испанской Inditex (один из крупнейших производителей модной одежды) также в последнее время фокусирует PR-активность на развитии розничной сети. Продвигая свою самую популярную марку, молодежную Zara, Inditex делает ставку на брэнд магазина. При этом рекламу Zara не дает. «Реклама марки — это сами магазины», — объясняет генеральный директор ЗАО «Зара СНГ» **Ян Хееере**.

Сегодня Zara — самый быстрорастущий среди восьми брэндов Inditex. Из 440 магазинов, которые компания намерена открыть в 2007 году, не менее 130 будут носить имя Zara.

По ком звонит Vodafone

ГОД НАЗАД, в июле 2006 года, рынок мобильной связи был несколько обескуражен результатами европейского исследования компании Ipsos MORI, проведенного по заказу международного системного

интегратора LogicaCMG Telecoms. Заказчик хотел выяснить отношение абонентов сотовых сетей к используемым устройствам связи. Оказалось, что 58% пользователей не имеют представления о модели и функциях своего телефона, а 9% не смогли вспомнить даже его марку.

В России данные индекса TGI-Russia компании «Комкон» также заставляют задуматься. Знание потребителями марок 10 ведущих производителей телефонов впервые за годы стабильного роста по итогам 2006 года снизилось на 2%, а пользование ими, согласно опросам, — на целых 15,7%. Засильем малоизвестных азиатских марок эту внезапно обозначившуюся тенденцию объяснить нельзя. Покупатель начинает воспринимать телефон не как статусный аксессуар и не как сложный аппарат с множеством функций, а как рутинный предмет первой необходимости.

На Западе девальвация брендов сотовой связи зашла далеко: все большее распространение получают телефонные аппараты, выпускаемые оператором. Так, крупнейший представитель отрасли, британская Vodafone, заявила о намерении довести в 2007 году продажи одноименных телефонов до 3–5% от общего сбыта «трубок». Планы Vodafone выглядят вполне реальными, если учесть, что около 60% контрактов на обслуживание абонентов компания продает через собственную сеть отделений.

У российских операторов развитых ритейловых сетей нет, поэтому производи-

Девальвация брендов производителей затронет не все рынки. Даже в отдаленном будущем вряд ли исчезнут престижные марки премиум-сегмента, где едва заметный логотип многократно удорожает самую простую вещь

тели чувствуют себя увереннее. Так, **Виктория Еремина**, менеджер по связям с общественностью представительства Nokia в СНГ, считает, что вопрос кобрендинга «производитель-оператор» пока для России не слишком актуален, во всяком случае, по сравнению с Европой.

Тем не менее и в нашей стране как минимум один из операторов сотовой связи, МТС, попытался отработать мировую тенденцию. В конце 2004 года «Ситроникс», подконтрольная, как и МТС, компании АФК «Система», по заказу оператора произвела партию аппаратов под брендом МТС. Согласно сообщениям МТС, результатами опыта она удовлетворена, однако в 2005 году проект был закрыт. Сегодня МТС «идет в народ» другим путем, развивая розничную сеть «ТС-ритейл»: к концу 2007 года количество офисов продаж должно достичь 650. По словам пресс-секретаря МТС **Ирины Осадчей**, прямой связи у этих двух проектов нет. Однако можно уловить общую тенденцию: роль производителя уходит на второй план, на авансцену выступает розница.

Закадычные враги

КОНЕЧНО, ДЕВАЛЬВАЦИЯ БРЭНДОВ производителей затронет не все рынки. Даже в отдаленном будущем вряд ли исчезнут престижные марки премиум-сегмента, где скромный, едва заметный логотип многократно удорожает самую простую вещь. Inditex, продвигающая магазины Zara, исповедует иной подход к премиум-бренду Massimo Dutti. Компания холит и лелеет эту марку дорогой одежды, размещая имиджевую рекламу в престижных глянцевых журналах, спонсируя регаты и турниры по игре в поло.

Да и на рынке FMCG рано хоронить товарные бренды. Coca-Cola и в дальнейшем продолжит свою битву с PepsiCo на прилавках любых ритейлеров.

Однако роль ритейловых брендов будет только расти. «Производители и ритейлеры всегда боролись и будут бороться за долю в конечной цене продукта, — говорит Александр Филюрин. — С одной стороны у них сотрудничество, а с другой — смертельная борьба за добавленную стоимость товара. И брендинг сегодня — лишь один из видов оружия в этой схватке». **СФ**

classified

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

Открой ресторан Subway в своем городе . Франчайзинговая сеть №1 в мире*

Посетите наши презентации в Самаре

Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway

Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

Требования к помещению под ресторан: площадь от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость

* Сеть Subway в очередной раз заняла 1-е место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.



продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

недвижимость

Продажа земли от 15га, район Анапы, телефон: 89189366532

ИНВЕСТИЦИИ В НЕДВИЖИМОСТЬ И В ЦЕННЫЕ БУМАГИ — ЕЩЕ НЕ ВСЕ СПОСОБЫ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ЛИЦ СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ СВОИ КАПИТАЛЫ. ВСЕ ЧАЩЕ НАШИ СОГРАЖДАНЕ ВКЛАДЫВАЮТ СВОБОДНЫЕ СРЕДСТВА В ПОКУПКУ ГОТОВОГО БИЗНЕСА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КТО ЭТИ ИНВЕСТОРЫ И ЧЕМ ОНИ РИСКУЮТ. текст: **Юлия Гордиенко**

Прийти на готовенькое

«Куплю фармацевтический бизнес. Аптека или аптечный пункт с очень хорошей проходимостью, около станции метро, в людном месте. Оборот не менее 1 млн руб. в закупочных ценах. Долгосрочная аренда (не менее трех лет) или возможность заключения таковой. Цена вопроса: до \$200 000».



Такое объявление корреспондент **СФ** обнаружил на одном из сайтов, посвященных продаже и покупке готового бизнеса. Чуть дальше — предложения по продаже страусиной фермы за \$1,5 млн, акционерной страховой компании с 14-летней историей за \$450 тыс. и «агрессивно отрекламированного в прессе и интернете» юридического центра всего за \$29 тыс. Похоже, купить готовый бизнес для частного инвестора не труднее, чем приобрести подержанный автомобиль или бывший в употреблении сотовый телефон. Однако так ли это на самом деле?

Рост малых

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ КОМПАНИИ «Магазин готового бизнеса Delo-shop», в 2006 году в России на продажу было выставлено около 11 тыс. предприятий малого и среднего бизнеса на общую сумму свыше \$8,5 млрд. Это на 47% в количественном и на 73% в денежном выражении больше, чем годом ранее.

При этом, отмечают эксперты, наиболее активно растет сегмент малого бизнеса: с 2003-го по 2005 год число продаваемых компаний стоимостью до \$100 тыс. выросло практически в три раза, а в 2006-м прибавило еще 50%. Продавцы чаще всего выставляют на продажу предприятия сферы бытовых и персональных услуг, ремонта, автосервиса. В среднем бизнесе другие приоритеты: среди предложений до \$1 млн около 40% приходится на обрабатывающие производства.

Между тем каждый пятый покупатель подыскивает себе бизнес в сфере торговли (как правило, не дороже \$50 тыс.). Еще по 15–16% предпринимателей готовы окунуться в сферу бытовых и персональных

услуг, стать владельцем ресторана или кафе (желаемая цена покупки колеблется в пределах \$30–200 тыс.), купить гостиницу, компанию в сфере отдыха и развлечений, обрабатывающее производство.

Исследователи отмечают, что большинство покупателей интересуют бизнесы стоимостью до \$100 тыс. Впрочем, уверяет ведущий специалист бизнес-брокерской компании «Гурус» **Алексей Москвич**, людей, для кого сумма даже в \$500 тыс. не проблема, только в Москве несколько десятков тысяч. Иные из них копили на квартиру в центре, а когда недвижимость подорожала, стали вкладывать деньги в дорогие машины, фондовый рынок или приобретать работающий бизнес. Однако машину можно застраховать, ценные бумаги — доверить профессиональному управляющему, а вот в бизнесе рассчитывать придется только на себя.

Покупательные способности

ГОД НАЗАД СЕРГЕЙ, сделавший неплохую карьеру наемного менеджера (все опрошенные **СФ** малые и средние предприниматели не пожелали афишировать свои фамилии и названия фирм), вместе с партнером решил приобрести собственный бизнес. Начиная предприниматели подыскивали предприятие, работающее на рынке свыше восьми лет, имеющее налаженное производство и стоящее до \$1 млн. Отбраковав компании в кондитерской, текстильной областях и деревообработке, партнеры остановились на производстве мебели. Два месяца ушло на проверку финансового и юридического состояния компании — бизнес оказался вполне успешным. Правда, новые владельцы увеличили производственную площадь, провели небольшой ребрендинг, обновили оргструктуру предприятия. Пришлось расстаться и с несколькими старожилками, работавшими без особого энтузиазма. «Прибыль пошла сразу, — доволен удачной покупкой Сергей, — инвестиции начали окупаться с первого же месяца». Теперь предприниматель всерьез подумывает о покупке еще одной компании.

Небольшой бизнес, приобретаемый частным предпринимателем, живет по тем же законам, что и крупный корпоративный. И причины, заставляющие инвесторов решаться на покупки, во многом совпадают. Заместитель генерального директора по аудиторской практике аудиторско-консалтинговой компании «Финэксперти-

Людей, для кого сумма даже в \$500 тыс. не проблема, только в Москве несколько десятков тысяч. Когда недвижимость подорожала, они стали вкладывать деньги в дорогие машины, фондовый рынок или приобретать работающий бизнес

за» **Оксана Тимонина** выделяет несколько основных мотивов. Один из них — расширение масштабов собственного бизнеса за счет покупки конкурентов.

В начале 1990-х, вспоминает руководитель департамента консалтинга и продаж компании Deloshop **Владимир Ермолаев**, один предприниматель создал для сестры-учительницы частную школу. Став директором, она самозабвенно руководила учебным процессом, но с экономической составляющей справлялась неважно. Начиная с 2001 года стали расти расходы на аренду помещения, коммунальные платежи, и в 2004-м школу решили продать. Большинство потенциальных покупателей даже не скрывали, что интересуются лишь правами аренды помещения площадью 2,5 тыс. кв. м. О решении закрыть гимназию владельцы уведомили департамент образования, а тот — соседние школы-конкуренты. Владельцы одной из них и выкупили бизнес за \$100 тыс. Новые хозяева достигли сразу нескольких целей: избавились от конкурента, улучшили экономику вновь приобретенного бизнеса и расширили свое присутствие в округе.

Другая причина, побуждающая инвесторов совершить покупку, — желание снизить зависимость от контрагентов. Владельцы строительных фирм, покупающие производство пластиковых окон, собственники киосков по продаже слоек, приобретающие кондитерский цех для приготовления теста, — все они хотят одного: сократить издержки основного производства за счет покупки смежного. Пресс-секретарь инвестиционной компании «Финам» **Владислав Кочетков**, пять лет проработавший в бизнес-брокерской компании, приводит в пример подмосковную фабрику по выпуску недорогой косметики: ее приобрел владелец сети из 50 киосков, торгующих как раз такой косметикой, чтобы обеспечить стабильность поставок.

Иногда основной бизнес перестает приносить былые доходы, и это может стать мотивом для диверсификации или желания и вовсе сменить его на более прибыльный. Так поступили два предприни-

мателя, владевшие в Костроме заводом по производству торгового оборудования. Сделав акцент на поставку продукции в несетевые магазины, они упустили рыночную тенденцию: «сетевики» развивались намного динамичнее и игнорировали не подходившее им оборудование костромского завода. В итоге партнеры решили избавиться от терявшего прибыльность бизнеса и вложили \$300 тыс. в завод по производству роликовых ставень, жалюзи и металлических ворот.

Порой готовый бизнес приобретается для последующей перепродажи: в этом случае действия частных предпринимателей схожи с операциями венчурных инвесторов, доводящими до ума перспективный проект и продающими его в зените славы и прибыли. Впрочем, часто при покупке бизнеса предприниматель нацелен в первую очередь на активы фирмы — недвижимость, оборудование и лицензии.

Наконец, помимо рациональных побудительных мотивов частными инвесторами движут факторы личного, психологического свойства — например, жажда самореализации или соображения престижа.

Алексей Москвич из года в год наблюдает явление, которое он окрестил «эффектом 15 декабря». Как правило, сразу после этой даты резко возрастает число заявок от частных инвесторов, желающих приобрести готовый бизнес. Эксперт пришел к выводу, что все дело в бонусах, о выплате которых в это время объявляют в большинстве крупных компаний. «Если топ-менеджеры оказываются недовольны выплачиваемой суммой, зачастую это становится побудительным мотивом, чтобы все бросить и начать свой бизнес», — считает Москвич. Правило работает и наоборот: зачастую хороший бонус становится той самой монетой в копилке, которой не хватало, чтобы уйти с казенной службы и реализовать в собственном бизнесе.

СФ выделил несколько основных типовых покупателей готового бизнеса.

Профессионалы

«ДЛЯ НИХ ЦЕННЫ ЛИБО АКТИВЫ (недвижимость, права аренды, оборудование),



Покупая ресторан в качестве «бизнес-игрушки», новый владелец рискует остаться его единственным посетителем

«Дилетанты-дарители ищут что-то неординарное и красивое. И чтобы офис находился в соседнем подъезде. При этом хотят, чтобы компания работала сама по себе: приносила деньги и не требовала внимания»

либо доля компании на рынке. Во многих ситуациях они даже готовы закрыть глаза на не слишком удовлетворительное финансовое положение предприятия, если четко видят, как могут исправить ситуацию», — объясняет Владимир Ермолаев.

Такие покупатели — прирожденные менеджеры, знающие, как эффективно перестроить структуру компании, отладить бизнес-процессы. Зачастую они имеют годами отработанные схемы оптимизации финансовых потоков. Так, покупатели долго обходили стороной компанию с проблемной отчетностью: ею владели несколько юридических лиц, отношения между которыми были крайне запутанными. Финансовому директору крупной сети автосалонов, подыскивавшей собственный бизнес, на просмотр документов хватило и пяти минут: она сразу поняла, как можно привести дела в порядок.

Обычно покупатель-профессионал уже преуспел в каком-либо виде бизнеса и имеет не только багаж управленческих зна-

ний, но и собственную команду, кочующую вместе с лидером из бизнеса в бизнес. Он прекрасно ориентируется в рынке и знает, какие ниши перспективны и востребованы. Потому главное для него — не объем генерируемой прибыли, а то, что компания производит товар или услугу, на которую предполагается стабильный спрос.

Дилетанты

«ЧАСТНЫЕ ЛИЦА, которые впервые покупают бизнес, — очень специфическая категория инвесторов: они крайне осторожны, все проверяют и перепроверяют, долго решаются на покупку и могут думать буквально месяцами», — делится наблюдениями Владислав Кочетков. Свое детище такие инвесторы уже давно и в мельчайших деталях нарисовали в мечтах и теперь жаждут воплотить идеал. Поэтому для них много значит внешний вид, комфорт и близость к дому — купившись на это, они зачастую приобретают не самый эффективный бизнес.

Однажды продавался одежный бутик, ориентированный на женщин средних лет и имевший эксклюзивный контракт с немецким производителем. Покупатель прежде работал по найму и никогда не занимался управлением. На покупку он решился три месяца, а чтобы узнать бизнес изнутри, даже отработал две недели за прилавком. После закрытия сделки он признался, что ему всегда нравилось, как выглядит этот магазин, и вот, увидев однажды объявление о его продаже, будущий владелец не смог устоять перед искушением. Впрочем, результатом стало разочарование: разобравшись в тонкостях бизнеса, новый хозяин понял, что больше \$5–7 тыс. в месяц на бутике не заработать и о развитии новых торговых точек можно забыть — денег не хватит.

Столкнувшись с типичными проблемами малого бизнеса — поборами со стороны СЭС, пожарников и милиции, воровством персонала, дилетанты пугаются не на шутку и зачастую стремятся поскорее от актива избавиться.

Дарители

ЕЩЕ ОДНА РАЗНОВИДНОСТЬ ДИЛЕТАНТОВ, которая является предметом шуток профессиональных бизнес-брокеров, — клиенты, приобретающие бизнес в подарок. Например, жене — чтобы чувствовала себя при деле. «Как правило, такие покупатели ищут что-то неординарное и красивое. И чтобы офис находился в соседнем подъезде — ведь его так приятно подружкам показать, — живописует Алексей Москвич. — При этом они хотят, чтобы компания работала сама по себе: приносила деньги и не требовала внимания». По словам эксперта, число таких покупателей доходит до 20–30%.

Случаев, чтобы «бизнес-игрушки» развивались особенно успешно, крайне мало, говорят бизнес-брокеры. Хотя те же самые салоны красоты могут протянуть достаточно долго, выходить в ноль или даже приносить небольшую прибыль. Однако гораздо чаще «подарочный» бизнес приносит его владельцам сплошные убытки.

На окончание института богатые родители подарили дочери ресторан, приносящий около \$5 тыс. в месяц, а заодно и квартиру рядом с ним. Заведение не проработало и полугодом: несколько месяцев барышня пыталась разобраться в тонкостях ресторанного бизнеса, однако вскоре переставшая приносить доходы игрушка надоела. В итоге заведение

пришлось закрыть, выручив деньги лишь за торговую площадь.

Пришлось пожалеть о своем подарке и дяде, который купил нерадивому племяннику на 25-летие макаронную фабрику стоимостью несколько миллионов долларов. Управленческими навыками «мальчик-мажор» не обладал, однако «тюнинг-вал» свое приобретение дорогостоящим оборудованием из Италии. Производство уже было запущено, когда собственник выяснил: рынка сбыта для его продукции попросту нет. Вскоре неудавшиеся макароны выставили актив на продажу.

Спекулянты

ОНИ — СТРОИТЕЛИ «потемкинских деревень». Купив небольшой бизнес, они спешно накачивают его активами, чтобы через полгода втридорога продать. Но бизнес в их руках не часто оживает: из-под новейшего оборудования торчат недополученные лицензии, наспех сколоченная команда, неотлаженные связи с поставщиками и замалчиваемые проблемы.

«Их продукты не всегда адекватны с точки зрения рынка. Они хотят быстро развить компанию и желательно при этом сэкономить. Зачастую они производят фирмы-однодневки», — высказывает свое мнение проект-менеджер агентства прямых инвестиций «Бизнес-развитие» **Максим Баркасов**. Таким торговцам редко удается достичь цели, ради которой совершалась покупка. Эксперт вспоминает клиентов, в спекулятивных целях недорого купивших салон красоты. Они вложились в оборудование, провели рекламную кампанию. Но салон находился в непроходимом месте, да и административного таланта у предпринимателей не хватило: когда они решили избавиться от салона, оценка показала, что, несмотря на вложения, он даже потерял в цене.

«Эти люди склонны верить мифам рынка», — полагает Баркасов. — Бегло просмотрев аналитический отчет, купившись на броскую рекламу компании-производителя или вдохновившись статьей о перспективах того или иного сектора, они готовы нырнуть в незнакомый бизнес практически не глядя. У них нет четких критериев выбора бизнеса, при покупке они часто меняют решение и действуют очень импульсивно».

Истинных профессионалов, специализирующихся на перепродажах малых предприятий, среди частных инвесторов немного: как правило, это лучше удается

«Из всех обращающихся за покупкой готового бизнеса лишь 20% знают, зачем это делают. Остальные — отличные кандидаты на то, чтобы бизнес угробить»

фондам прямых инвестиций. Зато под покупателей-спекулянтов часто маскируются бизнесмены, потерпевшие фиаско: не сумев создать прибыльную компанию и вынужденные от нее избавляться, они часто оправдываются тем, что изначально покупали бизнес ради перепродажи.

«Из всех обращающихся за покупкой готового бизнеса лишь 20% знают, зачем это делают, — резюмирует Алексей Москвич. — Остальные — отличные кандидаты на то, чтобы бизнес угробить».

Сила разрушения

У МНОГИХ ИНВЕСТОРОВ при покупке готового бизнеса возникают завышенные ожидания. Оказавшись во власти некоторых мифов, инвестор рискует пустить под откос даже самый прибыльный бизнес.

МИФ ПЕРВЫЙ: в приобретенной компании нужно первым делом сменить руководство. Поверенный по делам корпораций **Гарретт Саттон** в своей книге «Как купить и продать бизнес» приводит в пример поучительную историю. Владелец компании HVAC продал компанию горе-предпринимателю. В первые месяцы тот перессорился с ключевыми сотрудниками, которые, обидевшись, переметнулись на сторону конкурентов. Это ударило по качеству оказываемого компанией сервиса и подорвало ее положение на рынке. В итоге предприниматель не смог погасить долговую расписку, и компания вернулась к прежнему владельцу, которому до конца жизни так и не удалось отстроить заново то, что неумелый бизнесмен разрушил за короткое время.

МИФ ВТОРОЙ: приобретенный бизнес сможет работать сам по себе. Нельзя руководить бизнесом, лично не участвуя в нем ежедневно, утверждают специалисты. Найти наемного менеджера, которому можно доверить компанию, не так-то просто: воровство управляющих, уверяют профессионалы, — большой бич малого бизнеса. Кроме того, размеры приобретаемых компаний зачастую таковы, что на зарплату наемному менеджеру часто уходит львиная доля начальных доходов.

МИФ ТРЕТИЙ: бизнес можно купить для «затыкания дыр» в собственной компании. Алексей

Москвич вспомнил, как к нему обратился владелец фирмы, занимавшейся поставкой автозапчастей. Ротация кадров в компании была столь велика, что ежемесячно отделу кадров приходилось отсматривать около сотни новых кандидатов. Владелец решил приобрести известное кадровое агентство, поставляющее международным компаниям управленцев среднего и высшего звена. К счастью, его удалось отговорить от сделки. В противном случае главный актив компании — ее персонал — с высокой степенью вероятности покинул бы агентство, не удовлетворившись рутинной работой по подбору кадров для одного-единственного заказчика.

МИФ ЧЕТВЕРТЫЙ: прочное положение компании на рынке — гарантия будущей прибыльности.

«Устойчивое положение предприятия еще не означает, что оно — подарок судьбы», — уверена Оксана Тимонина. Однажды ее компания проводила due diligence завода по переработке лома алюминия. Первичный анализ нарисовал радужную картину: достаточное техническое оснащение, хорошее качество продукции, эффективное управление, умеренные экологические и низкие налоговые риски, обширная география сбыта. Однако более детальный анализ показал, что рентабельность и устойчивость бизнеса в большой степени зависят от качества и цены поставляемого сырья. Изменение ситуации с поставками могло кардинально повлиять на эффективность бизнеса. Кроме того, по косвенным признакам было выявлено, что одним из основных поставщиков является компания, аффилированная по отношению к продавцам бизнеса и остающаяся под их контролем. Экспертиза показала высокий уровень рисков, и покупатель отказался от сделки.

МИФ ПЯТЫЙ: доходный бизнес не продают. Пожалуй, это самый безобидный из всех мифов. На самом деле владельцы устают даже от самых прибыльных бизнесов: уходят на покой, решают посвятить себя семье и увлечениям, начинают новые проекты и уезжают в другие города. Купить по-настоящему прибыльную компанию сложно, но можно. Остается только ее не обанкротить. **СФ**

спроси секрет фирмы



Анна ГРИГОРЕВСКАЯ,
менеджер по развитию бизнеса ИТ-услуг

Трудные продажи Я занимаюсь реализацией лицензионного программного обеспечения и ИТ-услуг. Как правильно построить продажи?

ИТ-оборудование и услуги — одни из самых сложных товаров с точки зрения продавцов. Это связано не только с высокой стоимостью ИТ-продуктов для бизнеса, но и с особенностями процесса принятия решения о покупке таких систем. Переговоры порой могут длиться по полгода. Дать универсальный совет, как правильно построить продажи, невозможно. Цикл продаж, тактика и аргументация продавца зависят от конкретного продукта, а иногда — от клиента. Директор по развитию бизнеса ERP-компании «Ланит» Александр Данилов советует в первую очередь встать на сторону заказчика: «Не надо пытаться навязывать свою точку зрения». Успех переговоров напрямую зависит от того, какая у продавца цель: совершить сделку любой ценой или помочь клиенту решить его бизнес-проблему. «Слушать, а не спорить, рассказывать только о том, в чем хорошо ориентируешься», — советует Данилов. Если в ряде вопросов продавец плохо разбирается, необходимо привлечь специалистов, знающих тонкости продаваемого ИТ-продукта. А вот уже какие конкретные вопросы помогут понять потребности клиента, какие аргументы способны погасить его возражения и как убедить заказчика в выгоде покупки, придется решать на месте. Помочь в продажах могут вспомогательные материалы от вендора. Как правило, в них содержится не только технологический инструментарий, но и маркетинговая информация и советы по продажам. Ведь производитель ПО заинтересован в продвижении своих продуктов и заботится о том, чтобы продавец мог говорить с потенциальным покупателем на одном языке.

Максим ДАНИЛОВ

Москва

Свои стены

Владелец бизнес-центра, где мы арендуем этаж, предложил приобрести его в собственность. Стоит ли сейчас покупать?

Решение зависит в первую очередь от наличия свободных средств, ведь 1 кв. м офисной недвижимости класса А в Москве стоит сегодня в среднем \$5–8 тыс., в классе В — \$3,5–7,5 тыс. Офисные площади можно рассматривать как актив, так как они постоянно растут в цене. В прошлом году они подорожали на 70%. В первые три месяца 2007 года их стоимость в классах А и В выросла на 10% и 15% соответственно, тогда как цены на жилую недвижимость, напротив, поползли вниз. Если в будущем компании станет

тесно или, наоборот, слишком просторно в собственном офисе, она может арендовать новое помещение, а собственное — сдавать. Правда, нужно понимать, что ставки аренды на офисную недвижимость постепенно отстают от ее продажной стоимости. За первый квартал 2007 года аренда на офисы класса А выросла всего на 6%, а в классе В — на 8%. Попробуйте сопоставить эти цифры с доходностью своего бизнеса и прикинуть, стоит ли изымать средства из оборота и вкладываться в недвижимость.

Анна ГОВОРОВА

Москва

Крючок для кандидата

Разместили объявление о вакансии в газете и в интернете. Зарплата достойная, но откликов мало. В чем причина?

Причин «бойкота» вакансии может быть несколько. Возможно, зарплата кажется вам высокой, но на самом деле таковой не является, поэтому потенциальным кандидатам ваше предложение неинтересно и проигрывает на фоне других вакансий. Попробуйте проанализировать рынок и понять, сколько получают специалисты на схожих позициях. Если результат не в вашу пользу, увеличьте зарплату. Если такой возможности нет, то максимально опишите другие привлекательные стороны своей компании — перспективы роста, гибкий график, обучение, медстраховка и т. д. Не исключено, что соискателей

могли отпугнуть нечетко сформулированные должностные обязанности, либо вы предъявили к людям завышенные требования. Наконец, проанализируйте свои рекламные носители — так ли уж привлекательны они для профессионалов. Не секрет, что некоторые сайты давно превратились в помойку, и нормальные кандидаты в поисках работы туда не заходят. В любом случае, старайтесь не только размещать объявления, но и активно искать людей — просматривайте базы резюме, высылайте свои предложения. Возможно, таким образом вы быстрее закроете вакансию.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ГДЕ-ТО В МОЗГЕ У ПОТРЕБИТЕЛЯ СКРЫТ ИСТОЧНИК ВЕЧНОГО БЛАГОДЕНСТВИЯ БИЗНЕСА. ПРОФЕССОР АРЬЮН ЧАУДХУРИ НАЗВАНИЕМ КНИГИ «ЭМОЦИИ И РАССУДОК: ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ» ПООБЕЩАЛ ПРОЛОЖИТЬ ДОРОГУ В ЭТУ ЗАВЕТНУЮ СТРАНУ. НО ОБЕЩАНИЯ НЕ СДЕРЖАЛ.

текст: Владислав Коваленко

Ода второй половине



**Эмоции и рассудок:
их влияние на поведение
потребителя**

А. ЧАУДХУРИ

М.: ООО «ГРУППА ИДТ», 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.

Сразу надо сказать: на самом деле тема книги гораздо уже, чем обещает название. Речь идет не столько о поведении потребителя, сколько о том, как потребитель воспринимает рекламные объявления.

Само по себе это еще не страшно — исследование восприятия рекламы опытным путем тоже может оказаться полезным. Эффективность рекламы поломала немало бюджетов, и поставленная Генри Фордом проблема второй половины денег, затраченных на рекламу впустую, до сих пор не решена.

Автор книги, заведующий кафедрой маркетинга Charles Dolan School of Business (США) Арьюн Чаудхури начинает с такого тезиса: эмоциональный подход к рекламе эффективнее рационального. «Эмоции не могут быть неправильными», — пишет он. — Эмоции всегда правдивы и неподдельны. Существование чувств не может быть подвергнуто сомнению». Странно, что «правдивостью» эмоций автор считает уже само их наличие, тогда как «правдивостью» суждений — не только наличие, но и содержание. Чаудхури также забывает, что эмоции потребителя могут отличаться от эмоций, которые рассчитывал вызвать рекламным сообщением производитель. И в этом чувства ни в чем не отличаются от суждений.

Далее автор представляет результаты исследований того, как реклама влияет на чувства потребителей. Большинство ученых, ставя опыты, наверное, испытывали это фантастическое чувство первооткрывателя: словно несешься по шоссе на огромной скорости с завязанными глазами, и любой поворот руля может оказаться смертельным. С каждой секундой растет соблазн снять повязку и ехать «как все» — «подкрутить» результаты, подтвердить то, что подтверждалось ранее, опровергнуть то, что опровергают авторитеты.

Надо отдать должное профессору Чаудхури — он не снял повязки и честно, не подглядывая, проехал намеченный маршрут. Увы, по мере продвижения к финишу все более ясно, что поездку он затеял зря. До поведения потребителя дело так и не доходит: во второй трети книги Чаудхури признается, что отследить покупки испытуемых не представлялось возможным, а потому все, что удалось зафиксировать, — это намерения приобрести рекламируемый товар. За редким исключением практичес-

кие результаты работы не произведут революцию в рекламном мире: они, мягко говоря, очевидны. Например, на стр. 210 читаем: «Результаты данного исследования могут быть весьма полезны для менеджеров по маркетингу. Они оправдывают необходимость расходов на раскрутку торговой марки, целью чего является формирование долгосрочных отношений между потребителем и маркой...»

Один йог, практикующий тантру, поделился с автором рецензии проблемой, с которой столкнулось это учение. Чтобы ввести сознание в измененное состояние, необходим шок. Но вещи, которые раньше шокировали, сегодня уже привычны. Приходится менять вековые традиции, искать новые источники потрясений. Книга Чаудхури лишний раз подчеркивает, что реклама становится учением, которое перестает работать. Ученые могут и дальше совершенствовать математический аппарат, оценивая эффективность рекламы, спрашивать потребителей, что они чувствуют, и фиксировать, что этот рекламный ход более предпочтителен, чем другой. Точно так же можно впрягать в повозку вместо двух лошадей четыре. И даже десять. Но от этого она не перестанет быть всего лишь повозкой. **СФ**

с55

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

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

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

Коммерсантъ

Власть

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Weekend

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»

Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»

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

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

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

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

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

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

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

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

е-mail: podpiska@kommersant.ru

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

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

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

Подписной купон срок подписки

С _____
по _____ 2007 года*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Игоря Кузина

Если председатель правления банка «Дельтакредит» думает не о работе и не о семье, то о смысле жизни. К чему пришел глава одного из банков—столпов рынка **ипотечного кредитования**? Пока к тому, что нужно думать об этом и дальше.

Да, я экспат — у меня канадское гражданство. Но моя родина — небольшой поселок в Винницкой области на Украине.

Бабушка мне всегда говорила: когда вырастешь, будешь председателем колхоза. Не получилось в колхозе, стал председателем правления в банке. Председатель — он и есть председатель.

У меня не было плана вернуться в Россию. Было желание — мое и моей жены — показать детям, что кроме Северной Америки существует другой мир. Вначале мы хотели поехать на Кубу, но там коммунизм в полном разгаре. Думали об Индии, а там малярийные зоны. И тут исполнительный директор Delta Private Equity Partners Патриция Клоэрти пригласила меня в Россию.

Хочется всегда завершать все в жизни. В СССР я учился в сельскохозяйственной академии на факультете экологии. А когда переехал в Штаты, перешел в бизнес-школу. Теперь жаляю. Может, лет через пять-десять получу и биологическое образование. Что интересно, мой отец в конце своей жизни тоже стал экологом, хотя все время работал в угольной промышленности.

Сейчас я бы взял ипотечный кредит, даже на месте менеджера низшего звена. Особенно в долларах. Если вы зарабатываете в рублях, то сядьте и просчитайте. Если учесть инфляцию и падение доллара по отношению к рублю, то реальная ставка в минусе. Вам платят деньги. Но всегда есть риск, что доллар пойдет не в ту сторону. Не бывает в жизни бесплатных ланчей.

Почему Китай плюет на американцев? Потому что Китай финансируют китайцы. Кто надувает пузырь на китайском фондовом рынке? Не иностранцы, а местные — таксисты, домохозяй-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ки. В России же на фондовом рынке всего 120 тыс. счетов. Из них половина — полусипящие.

Людей часто боятся увольнять. Человек сидит на одной и той же работе 15 лет и не понимает, почему нет движе-

ния вверх. А когда в экономике наступает кризис, его увольняют первым, потому что он уже 15 лет не тянет. Представьте, как он себя чувствует: столько лет провел в компании, которая, оказывается, его не хотела и не ценила. Поэтому увольнений не надо бояться — для человека это возможность обрести новый шанс на успех.

В бизнесе я руководствуюсь тремя правилами. Руководитель, который будет их придерживаться, может не быть грандиозной личностью. А его компании не понадобится слишком уж уникальная стратегия. Нужно иметь видение, окружить себя командой единомышленников и быть готовым к принятию непопулярных решений. Все. Это основное.

Экономика растет все быстрее, но ситуация напоминает 1998 год.

Огромное количество компаний в России фондируют иностранцы в рублях, иногда по более низким ставкам, чем в долларах на Западе. Инвесторы надеются, что цены на экспортное сырье возрастут и рубль сильно поднимется. Если они ошибаются, то у нас исчезнет большой источник финансирования, и всем придется туго. Я не суеверный, но когда рубли в России занимать дешевле, чем доллары за рубежом, это плохой знак.

Акционеры, дайте мне направление движения! Потом награду — не абстрактную, но конкретную. Чтобы я получал ее, если делаю что-то правильно, а если делаю неправильно — не получал бы. Как в опытах Павлова, когда собака кушает по сигналу. Все мы так живем. И я так функционирую.

У нас в компании все более или менее научились переступать через свое мнение. Решение принимают те люди, которые ближе всего к необходимой для этого информации. Но если принятие решения вызывает споры, то его должен принять я. Нельзя же позволять сотрудникам спорить до тех пор, пока не договорятся. Может быть, они не договорятся никогда.

Создавать цивилизованный банковский бизнес в России — это для души очень полезно. Поэтому наш банк участвует в Ассоциации региональных банков, где мы возглавляем комитет по банковскому законодательству. **СФ** записал Павел Куликов

читайте в следующем номере

(в продаже с 30 июля)

частная практика

Почему «отцу русской ипотеки» Джеймсу Куку надоело работать на группу «Дельта» и зачем ему понадобился кредитный супермаркет

идеи

Маркетологи ближайшего будущего получают уникальные инструменты анализа наших личностей. Причем создадим эти инструменты мы сами

лаборатория

Искусство управления фондом прямых инвестиций осваивают банки, крупные корпорации и даже рейдеры. Прежним лидерам рынка private equity приходится спешно пересматривать инвестиционные стратегии

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 УПОРОНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ. ВЫ МОЖЕТЕ И ПАСТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ. В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕМИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА, **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ, ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВоеВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БИЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ. С НАИБОЛЬШИМ РАЗМАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИИ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИМЕРНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ» — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОВЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА 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 РОМАНТИКА 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 ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ ПОСРЕДСТВОМ ПРОДАЖИ СВОЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ НЕЕ, ПОПРОБУЮЩИЕ ПРОТИВНИКА ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, НАПРИМЕР, КАКИМ ОБРАЗОМ ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАЗОРНЫМ». НЕГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ОДНОВРЕМЕННО ТАК СПОКОЙНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАЗОРНЫМ». НЕГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ОДНОВРЕМЕННО ТАК СПОКОЙНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАЗОРНЫМ».

ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ ДЕЛЯТСЯ С НАМИ СВОИМИ СЕКРЕТАМИ

ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ — «ОЧАКОВО» — НАЧАЛА СВОЮ РАБОТУ В 1990-Х ГОДАХ. В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТИТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ, УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВОВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТСТВИЕ ИНВЕСТИТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ.», ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ВЫПУСТИВ ОБЕСЦЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАШУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР», ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ. ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО.», ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСУДУМУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ. К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ 9000 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ, ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКАЛИВАЕТ**: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШИСЬ В ПРОШЛОМ ГОДУ, ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ. «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТИТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ, УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВОВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТСТВИЕ ИНВЕСТИТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ.», ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ВЫПУСТИВ ОБЕСЦЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАШУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР», ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ. ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО.», ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСУДУМУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ. К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ 9000 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ, ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКАЛИВАЕТ**: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШИСЬ В ПРОШЛОМ ГОДУ, ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ. «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы