

Какой плиткой Kerama Marazzi мостит дорогу в рай с. 16

Почему на студии Pixar проектные формы работы считают ерундой с. 44

Как мотивировать топ-менеджеров на самоотверженный труд с. 46

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№29 (261) 28.07 — 03.08.2008  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

## 48%

расходов авиакомпаний  
при пассажирских  
перевозках приходится  
на оплату топлива с. 26

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

# мамкин бум

Работающие мамы давно превратились в отдельную категорию потребителей.

И ждут, когда их заметят маркетологи с. 36





PER TAMA



## Технологии спортивных триумфов в новом Audi A4 2.0 TDI

Горячая линия Audi: +7 495 775 8888  
8 800 200 2333

**Если и повторяться, то только в победах!  
Audi R10 TDI в третий раз выигрывает гонку Ле-Ман**



## частная практика



с. 16

## ЭКСПАНСИЯ

**ШОКОЛАДНАЯ ПЛИТКА** Три года назад российская компания «Керама» удачно продавалась крупнейшему европейскому производителю керамической плитки — итальянской группе Marazzi. Однако иностранных инвестиций для лидерства на рынке уже недостаточно. Задача Kerama Marazzi — наращивать обороты на рынках с большей маржей, не теряя позиций ни в одном из сегментов

## АМБИЦИИ

**ДЕНЬГИ В СТУДИЮ** Исполнительный директор проекта Antimult MSK Наталья Овчинникова и маркетолог, он же совладелец компании Игорь Ганжа собрались превратить небольшую анимационную студию в фабрику мультсериалов для телевидения. Antimult MSK также будет переводить, адаптировать и перепродавать мультфильмы мелких зарубежных мультипликационных студий **с. 22**

## конкуренция

## ТОЧКИ РОСТА

**ПОВЕЗЛО** Цена на керосин стала притчей во языцех: за последний год авиатопливо подорожало более чем на 100%. Однако для крупных российских перевозчиков происходящее станет скорее оздоравливающим курсом химиотерапии, чем авиакатастрофой. Авиаперевозчикам, имеющим экономичные самолеты и не имеющим долгов перед поставщиками топлива, остается ждать, когда дальнейший рост цен на керосин отсеет слабаков **с. 26**

## СДЕЛКА

**ВКЛАДЫ В СКЛАДЫ** Банк «Траст» инвестирует в строительство складских комплексов в регионах. Он сильно рискует и может не получить ожидаемой доходности **с. 34**

## дневник наблюдений с. 07

Кто загнал в угол российских застройщиков / Кого Сергей Миронов записал в новых олигархов / Где ищет ориентиры Алексей Кудрин и зачем Генпрокуратуре подразделение по борьбе с инфляцией / Во сколько Tez Tour обойдется первое место на «Первом канале» / Зачем Александру Лебедеву немецкие туристы / Чем опасны африканские строители / Почему Игорь Зюзин рискует потратить \$800 млн ни на что / Как Сергей Недорослев сделает \$800 млн из \$10 млн / Зачем GM переезжает на ПМЖ в Россию / Почему датская смесь молочная суше / Кому принадлежат идеи сотрудников

## идеи

## ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

**ДОРОГАЯ МАМОЧКА** Мамы-карьеристки хотят одну жизнь посвятить семье, вторую — работе. Маркетологи только «за» **с. 36**

## МЕТОДЫ

**КАПКАН ДЛЯ КНИГОЧЕЯ** В Amazon.com придумали гаджет, с помощью которого можно взорвать книжный рынок **с. 41**

**WOW** Долой клавиатуру / Робот-курьер / Крик с глушителем / Охотники на монстров **с. 42**

## МЫСЛИ

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД МЕРТВ** В корпорации Pixar отвергают стандартные для Голливуда контракты с сотрудниками **с. 44**

## СВОЯ ИГРА

**ПО РОССИИ С ЛЮБОВЬЮ** Совладелица Autotravel.ru Людмила Пономарева пытается превратить сайт в высокодоходный путеводитель по российской глубинке **с. 45**

## лаборатория



с. 46

## ГУРУ

## МАТРИЦА ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Специалист в области вознаграждения Джон Пимм рассказывает, как увязать бонусы топов с результатами работы компании

## КРОСС-ПРОДАЖИ

## СЛОЖНОСОЧИНЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Продукты, объединяющие услуги нескольких компаний, могут продаваться гораздо успешнее, чем их составные части **с. 51**

## РЕЦЕНЗИЯ

## БИЗНЕС ГЛУБОКОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Месь, фантазия и глупость — вот что движет экономикой в современном мире, утверждают шведские «лысые гуру» Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале **с. 55**



## принципы

Лет десять назад я считал, что в управлении продуктовым, строительным магазином или магазином детских товаров существует разница. Теперь я понимаю, что она очень маленькая **Максим Ентяков с. 58**

## в блогах с. 44

**Онлайн-магазин при- слал не мой размер и обещал замену через месяц: мол, мы не Amazon, а маленькая компания. Маленький бизнес обязан иметь сервис круче, чем большая контора. А эти чудачки только поджи- мают хвост и плачут, что ростом не вышли Сет Годин**

## сценарии

2020 год. Средняя цена эконом-тари- фа не превышает 3 тыс. руб., поскольку авиакомпании научились зарабаты- вать не наценками на билеты, а за счет допуг: особой по- пулярностью польzu- ются минисупермар- кеты на борту **Вилли Болтер с. 31**

## почта с. 06

## спроси Секрет фирмы с. 54

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Лучшие бизнес-школы**

1 сентября

**Кабинет 8 сентября****Самые быстрорастущие****компании 22 сентября**

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(495) 921-2353,

(499) 943-9112,

943-9110, 943-9108

# МАРМЕЛАДНОЕ НАСТРОЕНИЕ

Летом в моде насыщенная яркость цветов переливающейся радуги.....

Именно в таком ключе «Адамас» столичный ювелирный завод» создал ювелирную коллекцию Marmellata.

Одна из легенд гласит, что первый мармелад появился в Европе после того, как французские рыцари привезли из крестовых походов рецепты восточных сладостей. Тоненькие, застывшие под солнцем пластинки из яблок и айвы произвели фурор в западноевропейском кондитерском искусстве.

Твердая рассыпчатая сахарная оболочка и нежная яркая начинка – именно такой предстает перед нами ювелирная коллекция Marmellata – невесомый калейдоскоп различных по размеру и форме сочных зеленых хризолитов, лимонных и медово-апельсиновых цитринов, белого золота и твердых кристаллов белых бриллиантов.

Сочетание зеленых и желтых оттенков – это модный тренд нынешнего сезона.

Дизайнер коллекции Марина Орлова, известный художник-ювелир, на сей раз намеренно отказалась от строгой монолитности украшений. Коллекция получилась игривой и многослойной. Подвижность соединений, свободное расположение разноцветных вставок создают ощущение легкости, кокетства и праздничного настроения.

По словам дизайнера, коллекция создавалась для современной женщины, такой же яркой и многогранной, как мармелад.

Она – неприступная крепость, которая может... неожиданно растаять от чувств.

Она – хрупкая героиня нашего времени, которая пробуждает у мужчин и восхищение, и желание обнять, спрятать, защитить.

Она – женщина, у которой всегда «всё в мармеладе!»

У такой женщины, как у драгоценного камня, – тысяча граней, каждая из которых сверкает по-своему. У нее множество настроений, и в каждом она найдет свое очарование.

У такой многогранной женщины есть все возможности брать от жизни всё, что ей желанно, и она найдет тысячу причин, чтобы побаловать себя...

Драгоценное лакомство – ювелирный шедевр Marmellata создан именно для таких женщин.

Ключевое кольцо коллекции выполнено в виде «мармеладного ромба», закрепленного на двух нитях из белого и желтого золота. Оттеняя яркие камни, основной элемент украшения пересекают две диагональные линии, состоящие из бриллиантов классической круглой огранки. Гармоничную медово-зеленую гамму подчеркивают капли маленьких круглых цитринов.

Кроме кольца в линии Marmellata также представлены кольца, браслеты и серьги. Каждый гарнитур

имеет свой уникальный дизайн, поддерживая при этом общий стиль коллекции.

Каждый камень, использованный в коллекции, имеет уникальную огранку, специально разработанную по заказу эксперта-геммолога. Строгая классическая «круглая» огранка мирно уживается с огранкой «триллион», а высокомерный «триллион» оттеняет шаловливость «принцессы». Дополнительные грани отдают больше блеска, подчеркивая природную красоту камней.

История коллекции – это история ярких камней и современных ювелирных украшений в духе prêt-à-porter, заметных, но невесомых драгоценных аксессуаров, задача которых украшать повседневный ритм жизни. С точки зрения жанра коллекция Marmellata балансирует на грани коктейльных предметов и casual-jewellery. Большинство украшений коллекции можно носить на протяжении всего дня. Они станут ярким штрихом и делового костюма, и белого летнего сарафана, и маленького черного платья.

В целом украшения оставляют впечатление уверенности и легкости. Поэтому они, в первую очередь, ориентированы на молодых, успешных и целеустремленных женщин, которые, уверенно принимая деловые решения, не забывают о природной способности быть соблазнительно прекрасными и не отказывают себе в маленькой слабости – ломтике мармелада на десерт.



# Секрет фирмы

№ 29 (261) 28.07 — 03.08.2008

## Редакция журнала

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

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СЕРГЕЙ КАЛИНИН  
**билд-редактор** ИРИНА МАЙОРОВА  
**фоторедактор** ОЛЬГА ЕПЛОВА  
**литературные редакторы** МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**автор дизайн-проекта** ИРИНА 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) 921–2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943–9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
 тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБЪ»**, Корьяланкату 27, Куйвола  
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996  
 E-mail: sf@kommersant.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.RU  
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации  
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции  
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»  
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Удивляюсь», почему в статье „Немобильный оператор“ не упомянута ни одна российская управляющая компания. Разве их нет? С начала 1990-х годов, когда Rezidor Hotel Group пришла в Россию, многое изменилось. Появились, например, Heliopark, Azimut и еще по меньшей мере с десяток солидных гостиничных операторов. Многие из них уже накопили достаточный опыт, чтобы создать конкуренцию международным компаниям. Об этом свидетельствуют вполне объективные показатели. В частности, некоторые сети под управлением российских гостиничных операторов насчитывают сегодня отелей больше, чем у западных конкурентов. О чем это говорит? Что владельцы гостиниц доверили им управление своей собственностью. Так что в будущем мировые гранды вроде Rezidor, Hilton и Accor будут испытывать давление со стороны не только иностранных, но и отечественных операторов».

Олег Погосов, Москва

«Немобильный оператор»

сф №28(260) 21.07.08

«Что может быть лучше крепкого рукопожатия? И правда, в бизнесе этот символический жест имеет особое значение. Но почему против него вдруг выступил в своем блоге Дональд Трамп, уму непостижимо. Видите ли, трогая друг друга за руку, мы переносим миллионы микробов. Да в таком случае надо жить в стеклянном склепе и смотреть на мир с помощью экрана телекамеры. Один известный человек уже сошел таким образом с ума (я имею в виду Майкла Джексона). А вообще деньги, которые мы берем из своего кошелька или кладем туда, не менее грязны. Что же миллиардер Трамп против купюр не выступил? Тут ему микробы не мешают или иметь дело с деньгами гораздо приятнее? Я не верю, что Трамп полностью перешел на безналичные расчеты. Поэтому вместо того, чтобы забивать себе голову разными глупостями, лучше просто почаще мыть руки, особенно перед едой, и не тянуть их в рот, как младенец. И тогда никаких проблем не будет».

Василий Позднышев, Москва

Лучшее из блогов

сф №28(260) 21.07.08

«Вот кто вырастает из гопников», отбирающих у детей в школе мелочь. Сначала у детей мелочь. Потом у иностранных компаний по мелочи. Новый вид — „неогопники“. По сути местные власти переложили свои обязанности по поддержке детского спорта на плечи компании, которая делает их район привлекательным. Потом люди в регионах удивляются: „Почему у нас не строят магазины IKEA и «Ашан»?“ Да потому, что ваши же местные руководители хотят переложить свои обязанности на „дядю“ или положить себе что-то в карман, вместо того чтобы подумать об удобстве для своих избирателей. Хотя не о местных властях речь, а о менталитете в целом и о комплексе „неогопников“. Иностранные компании готовы вкладывать деньги в Россию, реализовывать свои проекты, развивать нашу страну в конце концов, а мы как-то этого не ценим».

Андрей Сальников

«Иногда лучше арендовать»

сф №26(258) 07.07.2008

# дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с14



Дела у российских застройщиков пошли под уклон

**Российские власти впервые признали проблемы нацпроекта «Доступное жилье». Ситуация зашла настолько далеко, что решение вопроса может изрядно уменьшить количество застройщиков.**

ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

## Угол падения

Стоило Дмитрию Медведеву оставить кураторство нацпроекта «Доступное жилье» ради президентского кресла, как на строительном фронте вскрылись серьезные проблемы. О них вице-премьер и новый куратор нацпроекта Александр Жуков доложил Медведеву на прошлой неделе.

Согласно отчету Росстата, в июне 2008 года ввод жилья по сравнению с июнем прошлого года сократился на 5,2%. Еще один показатель негативной тенденции: в первой половине 2007-го было построено 21,1 млн кв. м, а в первом полугодии нынешнего — 21,7 млн кв. м. То есть всего на 2,8% больше. Тогда как, по плану чиновников, в текущем году жилья должны возвести на 20% больше — 72,5 млн кв. м. Отдельные регионы демонстрируют и вовсе отрицательную динамику. Например, в Тверской области объемы строительства уменьшились на 18%, на Алтае — на 35%, в Амурской области — на 46%. Одним из лидеров падения стала Москва, где объемы снизились на 40%.

По мнению Жукова, основной проблемой является дефицит участков под строительство. Изменить ситуацию может увеличение земельного банка, в том числе за счет сельхозугодий (соответствующий законопроект находится на подписи у президента). Дмитрий Медведев уверен, что проблема — в инфляции и росте ставок на ипотечные кредиты, которые сегодня составляют в среднем 13,4% в рублях. Участники рынка согласны: у людей попросту нет денег на покупку жилья.

Кризис продаж затронул все регионы, включая столичный. По словам руководителя аналитического центра «Инком-недвижимость» Дмитрия Таганова, с февраля текущего года спрос на квартиры в Москве упал на 45%. Но все это время они продолжали дорожать. Руководи-

тель проекта «Индикаторы рынка недвижимости» Олег Репченко замечает, что с января по июнь 2008 года рост цен составил 27%. Только недавно продавцы заметили, что покупатели ушли с рынка. «С 14 по 21 июня квартиры подешевели на 1% в рублевом эквиваленте», — сообщает Репченко.

Большинство опрошенных **СФ** экспертов прогнозируют с осени длительную стагнацию и снижение цен на 5–10%, которое закончится не раньше второй половины 2009 года. Это оптимистичный сценарий. «Не исключено, что цены могут упасть в три-четыре раза», — говорит о пессимистичном варианте развития событий председатель экспертного совета ИК «Финам» Сергей Хестанов.

Небольшие компании-застройщики, финансовое состояние которых целиком зависит от продаж жилья, уже оказались в затруднительном положении. Участки под строительство приобретались компаниями по высоким ценам. Нередко стоимость земли доходит до половины стоимости проекта. Сегодня строители просят местные администрации субсидировать им расходы на инфраструктуру, чтобы сохранить рентабельность бизнеса. Однако чиновники пока не слышат этих призывов. «То, что 2,5 тыс. квартир не продано, — это хорошо, — заявил недавно мэр Омска Виктор Шрейдер. — Чем больше предложений, тем ниже цена».

Поможет ли девелоперам законопроект, за который ратует Александр Жуков? Скорее всего, если он будет подписан, это только усугубит плачевное положение застройщиков. На рынок выйдет большой объем участков, что увеличит угол падения цен на землю. Тогда как у большинства компаний сегодня земельный банк является основным активом. Да и привлечь кредитные деньги на строительство станет гораздо труднее, ведь земля является потенциальным залоговым обеспечением.

По-хорошему о решении земельного вопроса следовало задуматься еще в 2006 году на старте программы «Доступное жилье». Справедливости ради стоит отметить, что и в бытность Медведева куратором нацпроекта застройщики с трудом выполняли поставленные перед ними задачи. Как рассказал **СФ** один из экспертов рынка недвижимости, чтобы вписаться в график, госкомиссии принимали дома даже без верхних этажей. □

с07

золотые слова

**Сергей Миронов,**  
председатель  
Совета  
Федерации  
→

”

**Мы против того, чтобы плодить новых олигархов от государства”**

Сенаторы уже выражали недовольство, когда в 2007 году тогдашний российский президент Владимир Путин создал шесть госкорпораций, управлять которыми назначил своих ближайших соратников. Его преемник Дмитрий Медведев, напротив, пообещал смягчить вмешательство государства в экономику. Очевидно, то, что недавно президент не сдержал слова, передав более 400 предприятий «Ростехнологиям», напомнило сенаторам о прошлой обиде.

**Алексей Кудрин,**  
министр  
финансов РФ  
→

”

**В такой ситуации уже не работают ни рыночные сегменты, ни ориентиры”**

Ситуация и вправду тревожная. По данным Росстата, продукты питания в России дорожают в четыре раза быстрее, чем в Европе. Неудивительно, что к поиску «ориентиров» подключилась даже Генпрокуратура. На прошлой неделе при ней была создана специальная межведомственная группа для борьбы с инфляцией.



Среди российских девелоперов компания «Интеко» Елены Батуриной одной из первых рискнула въехать в марокканский бизнес

**«Интеко» строит в Марокко курортно-развлекательные комплексы, инвестиции в которые могут оказаться вдвое больше запланированных.** ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

## Застройщик из Марокко

Компания «Интеко», контролируемая Еленой Батуриной, начала строительство комплекса Paradise Golf Resort на северном побережье Марокко, в Ауштаме.

Таким образом она одной из первых российских фирм проторила дорожку в африканское королевство. Напомним, что в конце 2006 года Марокко посетил тогдашний президент РФ Владимир Путин. В составе делегации были и крупные бизнесмены, преимущественно металлурги во главе с акционером ММК Виктором Рашниковым. Между тем власти государства желали не только сотрудничества в металлургии и энергетике: они предлагали россиянам вкладывать деньги в рыболовство, сельское хозяйство и туризм, обещая за это налоговые льготы.

По прогнозам правительства Марокко, к 2010 году приток туристов в страну увеличится вдвое — до 10 млн человек в год, что предполагает строительство 40–50 отелей ежегодно. К тому же цены на недвижимость на побережье Марокко за последний год, по данным Knight Frank International Review, росли быстрее, чем на курортах Франции и Испании, а доходность от сдачи в аренду апартаментов и вилл там, на североафриканском побережье, почти вдвое выше, чем на Кипре.

«Интеко» уже открыла в Марокко компанию Kudla Group с уставным капиталом 13,5 млн евро. Ее соучредителем выступил местный бизнесмен Мохаммед Галат, как сообщают местные СМИ, связанный с руководством страны. Paradise Golf Resort займет участок площадью 48 га, где будут размещены виллы, апартаменты класса люкс, гостиница, торговые центры, поле для гольфа и теннисные корты. Также подобный комплекс на площади 56 га предполагается создать между Тетуаном и Танжером. В «Интеко» утверждают, что компания пустила на строительство 120 млн евро, а общие инвестиции в оба проекта составят около 500 млн евро. Марокканские газеты со ссылкой на Галата пишут, что объем вложений якобы будет почти вдвое больше: 488 млн евро предполагается потратить на первый проект, 436 млн — на второй. Возможно, ошибки тут нет.

Африканские проекты отличаются большой латентностью по срокам и объемам инвестиций, поясняет Сергей Мэн, управляющий партнер компании Eurasia Strategics. В этом на собственном опыте убедилась ИФК «Метрополь» — до «Интеко» единственный российский девелопер на марокканской земле. Два года назад она объявила, что вместе с инвесткомпанией Strategic Partners приступает к созданию рекреационного комплекса Club Tamesloht Resort стоимостью \$160 млн в Марракеше. Однако из-за сложностей в отношениях с партнерами и местными властями «Метрополь» заметно отстает от графика: пока построено лишь несколько вилл. □

КТО КОГО

## Кто первый

Рекламный слоган компании Tez Tour внезапно вызвал недовольство старейшего российского туроператора ВАО «Интурист». Решать спор туристических гигантов будет Федеральная антимонопольная служба. **текст: Александра Убоженко**

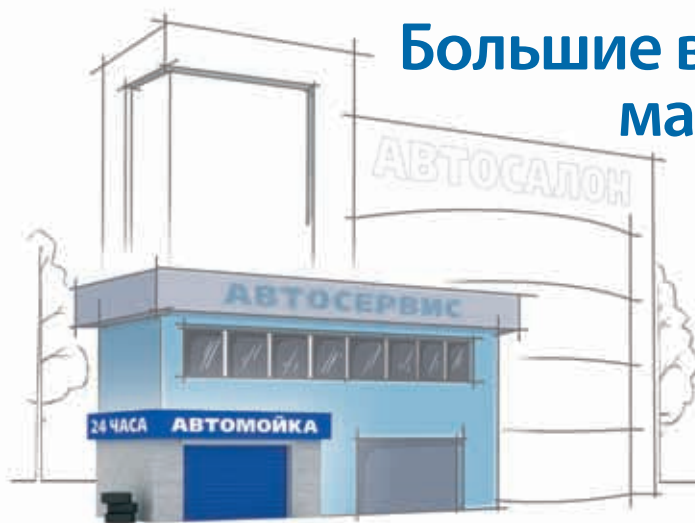
«Не знаю, на что „Интурист“ вдруг обиделся, — удивляется генеральный директор Tez Tour Владимир Каганер. — Согласно многим оценкам, мы действительно номер один. Например, мы три года подряд становились победителями премии „ТБГ. Туристические брэнд“ в номинации „Брэнд №1“».

В июле старейший российский туроператор ВАО «Интурист» подал жалобу на Tez Tour в ФАС. Поводом послужили телеролики, в которых Tez Tour называется «туроператором номер один». «Подобная реклама нарушает закон „О рекламе“, где говорится, что реклама, которая содержит не соответствующие действительности сведения о преимуществе рекламируемого товара, является недостоверной, — поясняет пресс-секретарь ВАО „Интурист“ Юлия Крылова. — Комиссия, которую назначила ФАС, начнет рассматривать дело 8 августа. Мы надеемся на справедливое решение в интересах всей туротрасли».

В случае «справедливого решения» Tez Tour придется убрать «неприличный» слоган и заплатить штраф от 40 тыс. до 500 тыс. руб. Для туроператора с оборотом \$425 млн по итогам 2007 года сумма небольшая, но «осада», конечно, останется. Между тем, вопреки недоуме-

нию Каганера, вице-президент Ассоциации туроператоров России (АТОР) Андрей Игнатьев считает, что такой исход вполне возможен: «Далеко не по всем показателям они номер один, так что заявлять об этом в рекламе несправедливо». Действительно, согласно рейтингу крупнейших туристических компаний газет «Коммерсантъ» и «Туринфо» номером один является как раз «Интурист». И по валовой выручке (\$525 млн), и по количеству обслуженных туристов (888,7 тыс. против 850 тыс.) он опережает Tez Tour, который в рейтинге занимает лишь третью строчку, уступая также компании «Натали турс». Интересно, правда, почему лидер туротрасли закрывал глаза на рекламный слоган конкурента в течение полутора лет: дерзкий ролик Tez Tour запустил на «Первом канале» еще в начале 2007-го. Участники рынка считают, что «активная гражданская позиция» «Интуриста», традиционно сильного внутри России, связана прежде всего с амбициями туроператора на рынке выездного туризма. Еще в 2006 году «Интурист» приобрел компании «Скайвэй» и «Ривьера холдинг», занимавшиеся отправкой туристов в Турцию, Египет, Болгарию и другие страны. Весной 2008 года он взял в аренду шесть гостиниц турецкой сети Justiniano Hotels на 2350 номеров и сейчас позиционирует себя как компанию, входящую в пятерку лидеров по массовым направлениям выездного туризма. Хотя, по мнению экспертов, здесь «Интурист» пока игрок второго эшелона. Директор по продажам компании «Пегас туристик» Анна Подгорная считает, что заявление, поданное в ФАС, — это PR-ход: «Неважно, заставит ли ФАС Tez Tour убрать слоган или нет, но „Интурист“ таким образом отлично пропиарится». □

ОАО АКБ «РОСБАНК». На правах рекламы.



## Большие возможности малого бизнеса



## Кредиты малому и среднему бизнесу

☎ (495) 921-01-01

☎ 8-800-200-66-33

звонок по России бесплатный

🌐 [www.rosbank.ru](http://www.rosbank.ru)



**РОСБАНК**

По всей России. Для Вас.

три вопроса

Национальная резервная корпорация (НРК) договорилась о покупке 76% немецкого туроператора Oeger Tours. Владелец НРК Александр Лебедев рассказал, зачем ему понадобился туристический актив.



**«Секрет фирмы»:** Что даст НРК контроль над немецким туроператором?

**Александр Лебедев:** Сделка по покупке Oeger Tours направлена в первую очередь на взаимодействие с немецким low-cost-перевозчиком Blue Wings (НРК принадлежит 48% акций этой авиакомпании. — **СФ**). Уже сейчас он организует чартерные рейсы для туроператора. В будущем это сотрудничество должно стать теснее.

**СФ:** НРК принадлежит и российская авиакомпания Red Wings. Будет ли она выполнять рейсы для Oeger?

**АЛ:** Это будет возможно в случае выхода Oeger на российский рынок. В свою очередь, туроператор, имеющий сильные позиции на турецком направлении, сможет обслуживать там российских и украинских пассажиров Red Wings.

**СФ:** Насколько возможно появление Oeger в России?

**АЛ:** Вопрос пока обсуждается. Могу лишь сказать, что, если это произойдет, работать здесь компания будет под другим брендом.



Из-за неблагоприятной конъюнктуры рынка «Мечел» может обжечься на публичных размещениях

**Из-за слабого спроса «Мечел» отложил размещение привилегированных акций на три недели. Однако это не снимает угрозу, нависшую над осенним IPO «Мечел-майнинга».** **ТЕКСТ:** юлиана петрова

## В поисках пяти миллиардов

Горно-металлургический холдинг «Мечел» едва не создал исторический прецедент. В ходе намеченного на 23 июля SPO привилегированных акций он собирался разместить 11,7% своего увеличенного уставного капитала на РТС, ММВБ и на Deutsche Boerse во Франкфурте. Объявленная цена составляла \$50,5–60,5 за бумагу, что соответствует стоимости всего объема \$2,7–3,3 млрд. Необычно то, что это на 25% дороже рыночной цены обыкновенных акций, тогда как у всех остальных эмитентов привилегированные акции, напротив, на 15–30% дешевле обычных. Дисконт объясняется тем, что «префы» — инструмент сродни облигациям. Они обладают фиксированной дивидендной доходностью, но их владельцы не могут вмешиваться в управление компанией, за исключением случаев с невыплатой дивидендов, когда «префы» становятся обыкновенными голосующими акциями.

На самом деле кажущаяся алчность «Мечела» ненамеренная, объясняет аналитик Собинбанка Николай Сосновский. На момент утверждения цены размещения в конце мая 2008 года компания рассчитывала, что ее обычные акции подорожают до \$70–80, и на этом фоне \$50–60 за «префы» казалось вполне разумной ценой. Но вышло иначе: из-за тотальной распродажи российских акций бумаги «Мечела» подешевели до \$40. В итоге книга заявок на предстоящее SPO оказалась практически пустой, говорят инсайдеры, и размещение было перенесено на 11 августа. За это время главный бенефициар «Мечела» Игорь Зюзин собирается скупить с рынка 3% бумаг компании, чтобы как-то поднять рухнувшие котировки обыкновенных акций и спасти размещение «префов». Но вряд ли этот шаг, весьма эффективный в имиджевом плане, сработает на нынешнем депрессивном рынке. Потратив \$800 млн, Игорь Зюзин на неделю «разгонит» рынок, а потом из США придет очередной негатив, и все вернется на круги своя.

Последствия ухудшающейся рыночной конъюнктуры для металлургического холдинга могут оказаться еще более серьезными, нежели размещение «префов» ниже плана. Ведь на осень «Мечел» наметил другое размещение — IPO своей «дочки» «Мечел-майнинг». «Даже если удастся продать „префы“ „Мечела“ в августе, у инвесторов вряд ли найдутся еще \$2,5–3 млрд для покупки акций „Мечел-майнинга“, — полагает Николай Сосновский. Спасти оба размещения может лишь стратегический покупатель, который приобретет крупный пакет «префов» и тем самым частично освободит инвесторов от непосильного бремени. □

«Промышленные инвесторы» и ГК «Каскол» купили активы обанкротившегося американского авиастроителя Adam Aircraft. Объем заказов на его самолеты в 80 раз превышает сумму сделки. **ТЕКСТ: полина русяева**

## Жизнь после смерти

Президент группы «Промышленные инвесторы» Сергей Генералов и председатель совета директоров группы «Каскол» Сергей Недорослев не первый раз работают в тандеме. У них уже есть совместные проекты — авиатакси Dexter и компания Velvet Club, осуществляющая VIP-авиаперевозки. Теперь в общей копилке появились авиастроительные активы. На прошлой неделе подконтрольная «Промышленным инвесторам» и «Касколу» компания AAI Acquisition приобрела то, что осталось от американской Adam Aircraft.

Эта компания появилась в конце 1990-х годов и последние пять лет активно занималась разработкой шестиместного самолета A700 из композитных материалов (класс «сверхлегкий реактивный самолет»). Бывшие акционеры вложили в Adam Aircraft около

\$200 млн и еще \$80 млн заемных средств. Однако денег не хватило, а кредиторы во главе с Morgan Stanley устали ждать и инициировали процедуру банкротства, которая завершилась в феврале 2008-го. «Кредиторам не хватило понимания рынка, терпения довести начатое до конца и в определенной степени свободных денег на это», — полагает управляющий совместными авиапроектами «Каскол» и «Промышленные инвесторы» Евгений Андраников.

Российским бизнесменам, надо полагать, понимания не занимать. По словам Генералова, более десятка компаний хотели подать заявку на участие в аукционе. Однако сделала это только AAI Acquisition, поскольку еще до торгов ей удалось убедить 50 инженеров, бывших сотрудников Adam Aircraft, продолжить работы над этими проектами. В итоге наследие покойного американского произ-

водителя обошлось покупателям по минимальной цене — всего \$10 млн. «Теперь мы вложим еще около \$150 млн и создадим компанию мирового уровня», — объясняет Сергей Генералов.

A700 считается идеальным для сегмента авиатакси, который активно растет. По данным Федеральной авиационной службы США, к 2017 году парк «сверхлегких» самолетов будет насчитывать 5 тыс. бортов. В портфеле заказов самой Adam Aircraft было 322 самолета на общую сумму свыше \$800 млн. По словам российских бизнесменов, пока покупатели вроде бы готовы ждать. Впрочем, ждать придется долго. Процесс сертификации A700 должен завершиться лишь к концу следующего года, а серийное производство планируется начать не ранее 2010-го. Неудивительно, что у Morgan Stanley со товарищи не хватило терпения. □

Потерпев поражение на своем традиционном американском рынке, General Motors (GM) окапывается в Восточной Европе. Корпорация ищет площадку для строительства уже второго завода в России. **ТЕКСТ: павел куликов**

## General Motors развернулась

В США спрос на марки GM падает, несмотря на новые модели, в разработку которых компания вложила миллиарды долларов. Европейские же продажи, хоть и составляют менее четверти от общих, наоборот, выросли в первом полугодии 2008 года на рекордные 24%. Это произошло в основном за счет лавинообразного роста на рынках Восточной Европы. Например, в России спрос на марки GM поднялся на 60%.

Чистый убыток компании по итогам 2007 года составил \$38,7 млрд. Чтобы поправить дела, GM продает большинство автомобильных брендов; не обсуждается продажа лишь Cadillac и Chevrolet. Последняя марка является наиболее популярной в Восточной Европе и России: в отечественном списке самых продаваемых иномарок по итогам второго квартала 2008 года Chevrolet лидирует с большим отрывом примерно в 20 тыс. машин.

По всей видимости, GM уже не до реваншизма, и концерн решил сконцентрировать-

ся на тех рынках, где дела идут лучше всего. Мало того что в России у GM такие крепкие позиции, как ни на одном другом рынке, так и сам рынок по итогам 2009 года обещает стать крупнейшим в Европе.

GM уже строит один завод мощностью 70 тыс. машин в год в Санкт-Петербурге, где будут собирать Chevrolet и Opel. Но недавно выяснилось, что в 2007-м концерн договорился с Минэкономразвития о строитель-

стве сразу двух производств. Когда на западных рынках настали трудные времена, GM вытащил этот козырь из рукава и теперь подыскивает площадку под выпуск 25 тыс. машин в год в Краснодарском крае. Сокращая тысячи рабочих мест в США, чтобы уменьшить издержки, GM создает новые — в России. На двух заводах в общей сложности будут работать около полутора тысяч человек. □

GM собирается взять новую высоту на российском автомобильном рынке



«Успешно конкурировать и развиваться органически мы можем на расстоянии 500–600 км от точки производства»

**СФ** №33/2006, стр. 33–37



**«Вимм-Билль-Данн» начинает выпуск сухих молочных смесей на датском заводе Arla Foods. Компания воспользовалась тем, что у скандинавского партнера дела обстоят не лучшим образом.** **ТЕКСТ:** нина данилина

## Датское вскармливание

Сухие молочные смеси, или заменители грудного молока (ЗГМ), для «Вимм-Билль-Данна» категория новая. До сих пор детские продукты под брэндом «Агуша» (кефир, молоко, питьевые йогурты и т. п.) компания выпускала на Заводе детских молочных продуктов в Москве. Однако для изготовления ЗГМ решила отступить от своих принципов и на прошлой неделе заключила контракт с датско-шведским холдингом Arla Foods.

Условия соглашения стороны не раскрывают. Правда, известно, что Arla Foods переживает непростые времена. В 2005 году его выручка упала почти в четыре раза, до \$2,4 млрд. Arla Foods нес убытки из-за бойкота датской продукции в мусульманских странах, связанного со скандалом из-за карикатур на пророка Мохаммеда. Впоследствии он стал страдать из-за роста мировых цен на молоко. Хотя выручка Arla Foods по итогам прошлого года составила уже около \$10 млрд, эта сумма сопоставима разве что с показателем четырехлетней давности. Так что заказ от ВБД для датского молочного гиганта как нельзя кстати.

«Мы выбрали завод в Дании, поскольку он занимает лидирующие позиции по выпуску сухих детских смесей. И обладает технологиями, которых не было на нашем московском производстве», — в свою очередь объясняет руководитель по внешним связям ВБД **Элеонора Чернецкая**.

С помощью скандинавов к концу 2009 года ВБД планирует занять 15% российского рынка ЗГМ, объем которого компания оценивает в \$470 млн. При этом средняя маржа этого бизнеса, по словам аналитика ФК «Открытие» **Ирины Яроцкой**, превышает 50%. В продвижение лакомого продукта ВБД в следующем году готов вложить \$3 млн. Впрочем, даже несмотря на столь внушительные траты, достичь заявленных результатов будет непросто.

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Производством детского питания под брэндом «Агуша» компания «Вимм-Билль-Данн» занялась в 2001 году. В 2006 году председатель правления ВБД Тони Майер говорил в интервью **СФ** о предстоящих крупных покупках в российских регионах, поскольку возить продукты компании на большие дистанции экономически нецелесообразно. Сейчас «Агуша» выпускается на комбинатах в Москве, Курске, Омске и на Тимашевском молочном заводе в Краснодарском крае. Но для сухих молочных смесей был выбран завод Arla Foods в Дании. Это первый случай, когда российский производитель детского питания размещает заказ за рубежом.



ВБД — первый российский производитель детского питания, разместивший заказ за рубежом

Рынок сухих молочных смесей давно «загустел», и новичков здесь не ждут. 80% его контролируют всего три игрока: иностранные Nestle, Royal Numico и российский «Нутритек». Остальное делят между собой шведская Semper, австрийская Hipp и голландско-французская Nutricia (входит в Danone). За исключением Nestle, они не могут похвастаться миллионными рекламными бюджетами. Однако тут есть одна тонкость.

В соответствии с международным маркетинговым кодексом реклама ЗГМ запрещена. «Так что даже самые крупные рекламные бюджеты здесь ни к чему. Важно выйти на прямых потребителей, молодых мам, рас-

сказав им о преимуществах новой смеси», — рассуждает Ирина Яроцкая. — Часто родители в начале кормления малыша советуются со своими родственниками, родными, иными словами, руководствуются рекомендациями, а не рекламными лозунгами». Таким образом, ВБД придется постигать новые для себя технологии продвижения, например через кабинеты врачей и аптеки. «Стоит отметить, что в связи с особенностями производства потребитель может увидеть значительно более высокие цены на новую продукцию по сравнению с линейкой товаров под брэндом «Агуша», — добавляет аналитик ИГ «Капиталь» **Марина Самохвалова**. **СФ**

# DELL №1 ДЛЯ ВИРТУАЛИЗАЦИИ

**Серверы Dell имеют самые  
высокие показатели  
производительности  
в среде виртуализации**

**SIMPLIFY IT AT [DELL.RU/NumberOneVirtualization](http://DELL.RU/NumberOneVirtualization)**



## Как зарабатывают на досуге сотрудников

Компании претендуют не только на сделанное сотрудниками в рабочее время, но и на идеи, пришедшие в их головы на досуге. И успешно отстаивают свое право в суде.



№

1

### Barbie против Bratz

Производитель знаменитой Барби компания Mattel выиграла дело против MGA Entertainment, продающей куклы Bratz. Придумал их Картер Брайант, когда работал в Mattel. Во всяком случае, так решил калифорнийский суд. А по контракту с дизайнером Mattel имеет права на все, что он создал во время работы в компании (в 1995–1998 и 1999–2000 годах). Раньше MGA Entertainment настаивала на том, что идея создать необычных кукол пришла в голову Брайанту как раз в перерыве между двумя периодами службы в Mattel. А производить их начали через три месяца после его окончательного ухода из компании. Теперь за нарушение авторских прав Mattel может получить компенсацию в размере свыше \$400 млн. По оценкам аналитиков, бренд Bratz приносит MGA Entertainment \$500 млн в год, то есть лишь в два раза меньше, чем Barbie — компании Mattel. □

№

2

**Старые связи.** В 2003 году близнецы Кэмерон и Тайлер Винклвоссы, учившиеся тогда в Гарварде, решили разработать студенческую социальную сеть (ныне она называется ConnectU.com). Программный код для нее они попросили написать своего товарища Марка Цукерберга. Когда же в феврале 2004 года Цукерберг запустил свою социальную сеть Facebook, Винклвоссы обвинили его в том, что он использовал тот самый код, над которым трудился по их заказу. В доказательство они приводят около 50 электронных писем с обсуждением деталей совместного проекта. Дело пока не закрыто, очередное слушание состоится 8 августа. □

№

3

### Без отрыва от производства.

Производитель спам-фильтров Icopix обвинил создателей популярного фотосервиса RockYou Ланса Токуду и Цзя Шэня в том, что те украли ее программный код. Еще работая в Icopix, они зарегистрировали домен Rockmyspace.com и даже привлекли под стартап инвестиции в размере \$1,5 млн от венчурного фонда Sequoia Capital. В начале 2006 года Токуда и Цзя Шэнь покинули Icopix и занялись собственным проектом. Суд Северной Калифорнии принял сторону Icopix, так что бывшим сотрудникам фирмы пришлось переписать код и перейти на другой домен — RockYou.com. □

№

4

**Досуг «на ура».** Популярная служба Gmail и программа для размещения рекламы AdSense, принадлежащие Google, появились благодаря тому, что у сотрудников компании было свободное время. Поначалу идея почтового сервиса Gmail не понравилась руководству Google. Но непослушные инженеры продолжали его разрабатывать. В итоге корпорация разглядела-таки потенциал Gmail, впоследствии неплохо на нем заработав. Стоит отметить, что 20% своего времени сотрудники Google могут тратить на проекты, не имеющие отношения к их прямым обязанностям. Интересно, какой бы была реакция Google, если бы проект вынесли за ворота. □

№

5

**Свобода творчества.** 120 лет назад, когда о праве на интеллектуальную собственность слыхом не слыхивали, творцам жилось полегче. Томас Алва Эдисон за 1878–1880 годы получил от финансистов на работы в Edison Electric Light почти \$500 тыс. (за эти деньги им достались лишь 50% акций). Поначалу инвестиции не приносили им ни цента. Через несколько лет на пожелание как-то возместить расходы долей в других компаниях Эдисона, гораздо более успешных, тот очень долго возмущался и в итоге, грубо говоря, послал спонсоров подальше. □



КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

MAZDA

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

АУДИОКНИГА «ГРАБЕЖ»  
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №8

В ПРОДАЖЕ  
С 1 АВГУСТА





# частная практика

ЭКСПАНСИЯ

амбиции → с22

ТРИ ГОДА НАЗАД РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ «КЕРАМА» УДАЧНО ПРОДАЛАСЬ КРУПНЕЙШЕМУ ЕВРОПЕЙСКОМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ КЕРАМИЧЕСКОЙ ПЛИТКИ — ИТАЛЬЯНСКОЙ ГРУППЕ MARAZZI. ОДНАКО ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ ЛИДЕРСТВА НА РЫНКЕ УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО.

## Шоколадная плитка

текст:

юлия гордиенко

Завод Kerama Marazzi по производству керамического гранита, расположенный в поселке Малино Ступинского района, что в Подмоскowie, напоминает декорации «Звездных войн».

Среди груд лунной пыли — попадающих в воздух и на пол частиц белой глины — деловито снуют оснащенные мигалками квадратные «шаттлы». Под прерывистое завывание сирен эти управляемые компьютерной программой грузчики поднимают емкости, которые нужно перенести, и тащат их на себе.

— Мы называем их «черепашками», — знакомит меня с местными обитателями директор по производству **Вадим Евич**.

Проползающая мимо «черепашка» притормаживает, чтобы пропустить нас вперед. Евич поясняет: она реагирует на приближение человека благодаря встроенным фотоэлементам. Такими же датчиками снабдили и большую часть оборудования, которое прессует и шлифует плитку, придавая ей идеальную форму. Видимо, чтобы не спрессовало немногочисленных сотрудников.

Над нами возвышаются огромные «комолеты». Это атомизаторы, в которых сушится шликер — перемолотая и просеянная глина, смешанная с разжижителями и водой. Когда атомизаторы раскаляются до

+500 °C, температура вокруг подскакивает до +50 °C. Но сейчас один из них остывает. Рабочий в спецовке открывает иллюминатор и начинает поливать внутренности «корабля» из шланга. Он будто продолжает игру: вместо шланга в его руке легко представить лазерный меч или протонную пушку.

Игра в «звездные войны» на российском керамическом рынке уже началась. «Протонные пушки» — современное оборудование для производства керамической плитки — успели взять на вооружение большинство крупных отечественных компаний. Иные обзавелись и активами покрупнее. Например, холдинг «Юнитайл», основанный на базе завода «Стройфарфор» в городе Шахты, купил в 2007 году «Воронежский керамический завод» и фабрику «Кварц», что вывело его в лидеры рынка по объемам производства. Иностранцы тоже не дремлют. В 2005 году крупнейший итальянский производитель плитки и керамогранита Marazzi Group приобрел российскую компанию «Керама». Эта сделка стала знаковой для рынка. С тех пор, однако, недалеко от завода Kerama Marazzi

с17



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

Генеральный директор торгового подразделения группы Kerama Marazzi «Керама-центр» Лариса Новикова хочет наращивать обороты на высокомаржинальных рынках

## ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ KERAMA MARAZZI была создана на основе открытого в 1988 году совместного предприятия с участием итальянского производителя оборудования для изготовления керамической плитки Welko. В 2005 году перешла под контроль крупнейшего европейского производителя керамической плитки и керамогранита Marazzi Group, владельцем которого является **Филиппо Марацци**. Сейчас основные активы Kerama Marazzi — орловский завод «Велор», выпускающий плитку для стен и пола, а также декоративные элементы, и завод по производству керамического гранита Kerama Marazzi в Ступинском районе Московской области. В 2008 году компания планирует изготовить 20 млн кв. м керамической плитки и керамогранита, а к 2012 году выйти на 30 млн кв. м. У нее 20 филиалов в регионах и сеть из 140 собственных магазинов, две трети из которых работают на основе франчайзинга. Выручка Kerama Marazzi за 2007 год составила 4,5 млрд руб., а выручка Marazzi Group в целом — 1 млрд евро. На развитие до 2012 года итальянские акционеры выделили Kerama Marazzi 150 млн евро.

в Малино выросли корпуса завода по выпуску керамогранита под маркой Italon, построенные итальянской ГК Atlas Concorde. Налаживает производство под Уфой австрийская группа Lasselsberger. А «Лирика-керамика» в апреле 2008 года продается польской компании Cersanit. Кроме того, не первый год ведутся разговоры о приходе в Россию турецких компаний Vitr и Kale, которые сильны у себя на родине.

Несмотря на обострение конкуренции, невысокую пока покупательную способность и повсеместное подорожание сырья (с начала года цены на необходимые в производстве материалы, например на борную кислоту, используемую для изготовления керамической глазури, или белую глину, подскочили на 15–50%), владелец группы Marazzi **Филиппо Марацци** делает ставку на быстрорастущий российский рынок. В ближайшие пять лет, уверяет президент группы Kerama Marazzi

**Марко Сантандреа**, около 60% инвестиций Marazzi Group будет приходиться на Россию. Потому что в Европе и Америке, где Marazzi Group также присутствует, дела у нее обстоят скверно.

### «Февральский снег» на голову

В 1988 ГОДУ **Коррадо Чикорелла**, владелец итальянской компании Welko (производство оборудования для выпуска керамической плитки), организовал СП с орловским управлением местной промышленности. Дальновидный итальянец, известный среди конкурентов пристрастием к открытию новых рынков, создал с нуля завод по производству керамической плитки «Велор» (первые три буквы — от названия фирмы, последние две — от названия города), в котором первоначально ему принадлежало 25%, а после приватизации он выкупил и оставшиеся 75%.

Советские заводы по производству керамической плитки были разбросаны по всей стране и штамповали непрезентабельные квадраты размером 15 x 15 и 20 x 20 см — для стен и пола соответственно. Но даже такая продукция была в дефиците.

Когда в феврале 1992 года с заводского конвейера «Велора» сошла первая плитка под названием «Февральский снег», строительный рынок встретил ее настороженно. Прямоугольная, размером 15 x 25 см, она имела неровную поверхность, которая напоминала кожуру апельсина. «Кожура» возникла не от хорошей жизни, а из-за низкого качества сырья: сделать глазурованную плитку гладкой попросту не получалось. Однако вскоре «Велору» даже удалось ввести неровности в моду.

Торговать «Февральским снегом» пришлось в новых, рыночных условиях. «Мы не выходили из дома без пакета с зубной щеткой и сменной одежды», — вспоминает **Лариса Новикова**, возглавлявшая в «Велоре» отдел сбыта. Позже он был преобразован в торговое подразделение «Керама», и Новикова стала его гендиректором (торговая марка «Керама» появилась в 1994 году, а название «Велор» осталось за заводом). Пятеро сотрудников как заведенные разъезжали по стране, от клиента к клиенту, однако КПД был невелик. Поняв, что силы на исходе, в компании решились на отчаянный шаг. «Мы отправили около 200 посылок во все крупные областные города, — вспоминает Лариса Новикова. — В фанерные ящики было упаковано по 20 плиток разных цветов, там же лежало письмо директору обласнабсбыта с предложением о сотрудничестве».

Директ-маркетинг сработал: «Велору» удалось заключить первые контракты.

## Перевод без трудностей

РАБОЧИЙ восточной наружности возит-ся, сидя на корточках возле лежащей плашмя доски. Он сажает плитки из керамического гранита на цементный раствор, пытаясь приладить их в определенной последовательности. «Хотим положить эту доску в проходном месте и посмотреть, с какой скоростью будет стесываться керамогранит», — говорит менеджер по разработке и внедрению новой продукции **Павел Ковальков** и, поворачиваясь к рабочему, оживленно объясняет ему, как именно нужно укладывать керамические квадраты. Тот сосредоточенно кивает головой.

## В ближайшие пять лет около 60% инвестиций группы будет приходиться на Россию. Потому что в Европе и Америке, где Marazzi Group также присутствует, дела у нее обстоят скверно

Через несколько часов, когда мы возвращаемся к тому месту, рабочий по-прежнему сидит, будто бы даже не сменив позы. Лицо его выражает глубокую задумчивость. Павел бросает ему на ходу пару слов и с досадой идет дальше. «Как в „Нашей Раше“, — усмехается пресс-секретарь **Татьяна Чижкова**. — Так и не смог объяснить ему, как правильно укладывать плитку. Трудности перевода».

С Welco «трудностей перевода» не возникло: Марко Сантандреа, первый итальянец, посетивший «Велор», быстро проникся русским духом. Он настоял на том, чтобы во главе выведенного в отдельное направление и зарегистрированного в Москве торгового подразделения «Керама» стояли русские: зная язык и понимая, кому можно доверять, а кому нет, те, по крайней мере, не позволят себя надуть.

На веру и честном слове строилась вся дистрибуторская сеть. Предпринимателей, обладающих начальным капиталом для покупки плитки, на рынке попросту не было. На свой страх и риск «Керама» отбирала начинающих торговцев-энтузиастов, подающих надежды, и отпускала им в кредит товар — продукцию «Велора» и импортированную «Керамой» плитку десяти итальянских и испанских заводов. «Можно было выручить с продажи одного вагона плитки \$20–30 тыс., на эти деньги снять офис и склад и начать свой маленький бизнес, — вспоминает Лариса Новикова. — Теперь на это понадобится как минимум \$1 млн». Лучшим дистрибуторам предлагали возглавить филиал, — первые региональные отделения фирмы были открыты в Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове и Иркутске, — и получить в нем долю (20–40%).

В 1997 году «Велор» запустил вторую линию плитки для стен, введя дополнительный формат 20 x 25 см, а через год открыл производство декоративных элементов — бордюров и декоров. Вскоре компания стала продавать «коллекции»: в набор входила плитка для стен и пола, бордюры и декоры, объединенные общим стилем. Такого в России не делал никто.

Тем временем рынок востребовался. На плаву оставались завод в Екатеринбурге, бывший Никольский комбинат в Ленин-

градской области, который в годы приватизации распался на три фирмы («Кварц», «Контакт», «Нефрит»), завод «Шахты» в Ростовской области и минский «Керамин». Вслед за «Велором», который в 2000-м получил от Сбербанка первый на керамическом рынке кредит, они тоже потянулись за заемными средствами на реконструкцию и установку новых линий.

## Щедрый жених

«МЫ БЫЛИ как невеста на выданье, — вспоминает Лариса Новикова, — все крупнейшие итальянцы хотели нас купить».

После смерти Коррадо Чикореллы в 2005 году его наследников забросали предложениями о покупке «Керамы». «Все боролись за „Кераму“, поскольку знали, что там стоит хорошее оборудование», — вспоминает агеа-менеджер компании Atlas Concorde **Денис Иванов**. По его словам, Atlas, затеявший в то время строительство собственного завода, также вел переговоры о покупке «Керамы»: итальянскую ГК прельщало не только работавший на полную мощность завод «Велора» в Орле, но и отлаженная система дистрибуции, 18 собственных филиалов (впоследствии к ним прибавились еще два) и сеть фирменных магазинов (сейчас их 140). «Мы уже вынули из кармана деньги, однако наследник Коррадо Чикореллы предпочел продать „Кераму“ группе Marazzi», — сокрушается Иванов.

### НОВАХА

#### Компания Kerama Marazzi:

- первой на рынке начала выпускать керамическую плитку нестандартных размеров, а также стала объединять в коллекции плитку для стен, пола и декоративные элементы;
- создала крупную сеть филиалов и собственных магазинов;
- получила инвестиции в размере 150 млн евро от акционера, Marazzi Group, для увеличения объема производства и наращивания розничной сети;
- внедряет передовую и дорогостоящую технологию Picasso, которая позволяет делать рисунок на керамограните практически нестирающимся.



Перед Kerama Marazzi стоит задача совместить новые технологии с российскими традициями организации производства

Филиппо Марацци взялся за выстраивание российского бизнеса с размахом. «Мы получили практически неограниченное финансирование, — говорит Лариса Новикова. — На развитие до 2012 года Marazzi Group выделила нам 150 млн евро, без учета уже построенного завода в Малино». Инвестиции пойдут на установку новых линий (сейчас они монтируются на обоих заводах), а также на покупку складов и магазинов (число торговых точек к 2009 году предполагается довести до 200). Очевидно, что у такого «аттракциона невиданной щедрости» должна быть уважительная причина.

## Уход с IPO

МАРКО САНТАНДРЕА вскакивает с места и начинает писать синим маркером в огромном, во всю стоящую у стены доску, блокноте в клеточку.

«Допустим, в Италии я хочу построить завод, производящий 4 млн кв. м керамической плитки в год. Строительство здания и закупка оборудования обойдутся мне в 30 млн евро. При средней заводской (без затрат на транспорт) стоимости 1 кв. м плитки в 13 евро, или \$20, моя выручка составит 52 млн евро, или \$80 млн.

Если завод доходен, его рентабельность по EBITDA составляет 20%, или \$16 млн, — рассуждает Марко Сантандреа, обводит значение рентабельности зеленым кружочком и рисует стрелку, смотрящую на вложенные в дело 30 млн евро. — Таким образом, моя окупаемость — \$16 млн дохода на 30 млн евро инвестиций».

В России такая же по качеству плитка будет уходить с завода в среднем по \$6 за 1 кв. м, объясняет итальянец: пока россияне в большинстве своем не готовы платить больше. «Даже при рентабельности по EBITDA в 30% доход на 4 млн кв. м составит лишь \$7,2 млн, — говорит Сантандреа, обводя сумму красным маркером, — при том что само строительство обойдется дороже, чем в Италии, как минимум в 35 млн евро».

Однако смысл вкладывать баснословные деньги в плохо окупающуюся Россию есть, и немалый. Европейское производство плитки стагнирует несколько лет кряду. Так, по данным исполнительного директора Discovery Research Group Ильи Ломакينا, за период с 2000 по 2005 год оно выросло на смехотворные 2,6%, тогда как в России за последние семь лет увеличилось в 3,2 раза, а в сегменте напольной плитки — даже в 5,5 раза. В будущем, уверен Марко Сантандреа,

## РЫНОК

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА керамической плитки в России в 2007 году, по подсчетам Discovery Research Group, составил около 140 млн кв. м — на 12% больше, чем в 2006-м. Директор по исследованиям Discovery Research Александр Болтавин отмечает, что, хотя спрос на отделочные материалы повышается, на рынке керамической плитки наблюдается жесткая конкуренция. В первую очередь игроки соперничают в области дизайна, зачастую ориентируясь на итальянскую продукцию. Некоторые, такие как Kerama Marazzi, в ассортименте уже не отстают от зарубежных коллег, однако именно поэтому цены у отечественных производителей поднимаются. Рынок керамогранита — более прочного, чем плитка, материала — растет на 26–30% в год. Однако его объем пока значительно скромнее — 31 млн кв. м. Всего в России на душу населения приходится 1,5 кв. м плитки и керамогранита, подсчитывает гендиректор торгового подразделения Kerama Marazzi «Керама-центр» Лариса Новикова: это меньше, чем в Италии (3–4 кв. м), но больше, чем в Америке (0,8 кв. м). В ближайшие два-три года отечественный рынок гранита и плитки вырастет до 280 млн кв. м, прогнозирует Новикова.

рентабельность европейских заводов будет снижаться, а цена российской плитки — расти. Показатели могут сравняться через пять лет: вот почему вкладываться в Россию стоит уже сейчас.

Между тем по Marazzi Group ударила не только стагнация в Европе, но и кризис недвижимости в США. Выручка американского подразделения ГК за 2007 год снизилась с 227 млн евро до 193 млн евро из-за падения курса доллара. И это лишь полбеды.

В 2006 году Marazzi Group разместила акции на Миланской фондовой бирже. Капитализация группы составила 1,04 млрд евро, однако спустя два года упала до 720 млн евро. Впрочем, этот показатель снизился у всех фирм, занимающихся производством стройматериалов или строительством и пострадавших от коллапса на мировых рынках недвижимости и ипотеки.

Подсчитав потери, Филиппо Марацци признал поражение. На днях компания покинула Миланскую биржу: для этого Марацци вместе с двумя инвестфондами — Permira и Private Equity Partners — создали совместное предприятие под названием Fintiles, контроль над которым остался за бизнесменом. Он внес в уставной капитал принадлежащие ему акции (51%), а порт-

фельные инвесторы — те бумаги, которые выкупили на бирже (97,1% от находившихся в обращении акций).

Не пошатнувшийся из-за кризиса недвижимости российский керамический рынок — хорошее место для того, чтобы зализывать раны.

## Сухой прессинг

«ПРОДУКЦИЯ Kerama Marazzi нацелена на розничный рынок, — говорит директор по маркетингу компании Estima Ceramica (входит в группу „Кератон“) **Татьяна Комарова.** — У них огромная сеть собственных магазинов, и даже керамогранит они выпускают с расчетом на частных: их глазурированная плитка может истираться в местах с большой проходимостью».

Проблему с истиранием, впрочем, в Kerama Marazzi решили, внедрив итальянскую технологию Dry Press, аналогов которой на российском рынке пока нет, и даже на родине ее в силу дороговизны используют не больше пяти компаний. Рисунок наносится сухими шариками глазури, которые впоследствии впрессовываются в керамогранитную плитку, соединяемые с ней в монолитную структуру. Таким обра-

зом, по мере износа плитка не меняет рисунка: из-под глазури больше не вылезет красная подложка. Многообразие нестираемых расцветок позволит компании занять нишу дорогого строительного керамогранита, предназначенного прежде всего для мест с повышенной проходимостью: торговых центров, офисов и т. д.

До сих пор рынок коммерческого строительства оставался низкомаржинальным, хотя, как заявляет Татьяна Комарова, по объему он больше, чем розничный рынок керамогранитной плитки. Сейчас лидером в «коммерческом» сегменте, по оценке Ларисы Новиковой, является компания Estima Ceramica, входящая в российскую группу «Кератон».

В общем обороте Kerama Marazzi дешевая строительная продукция, например стандартный керамогранит, за цвет прозванный профессионалами «солью с перцем» и продаваемый по 120 руб. за 1 кв. м, составляет лишь 10%. Основной объем производства керамогранита и плитки (65%) приходится на средний и более низкий ценовые сегменты и продается по 350–400 руб. за 1 кв. м. На долю дорогих коллекций, стоимостью до 1200 руб. за 1 кв. м, напрямую

конкурирующих с итальянским и испанским импортом, остается 25% от оборота.

Задача Kerama Marazzi, говорит Лариса Новикова, — наращивать обороты на рынках с большей маржей, не теряя позиций ни в одном из сегментов. Компания уже начала двигаться в эту сторону. Так, у Kerama ассортиментная политика, пожалуй, сильнее, чем у других игроков рынка: выпуская одновременно более 100 коллекций, она ежегодно обновляет дизайн на 10–20%, адаптируя для России итальянские эскизы и рисуя свои. Кроме того, уже осенью компания собирается запустить вторую линию Dry Press и в следующем году хочет поднять долю дорогой керамогранитной плитки в своем производстве с нынешних 15% до 20–25%.

Эти меры будут кстати: конкуренты усиливают напор со всех сторон. «Европейские импортеры, испытывающие трудности со сбытом, стали снижать цены, — говорит генеральный директор российского представительства компании Cersanit **Мариуш Баранкевич.** — После недавней выставки „Мосбилд“ стало заметно, что импортная плитка подешевела и на российском рынке». Это временное явление, верит Лариса Новикова, и иностранцы просто распродают второсортный товар и складские остатки: издержки западных игроков растут столь быстро, что все-рез демпинговать те просто не смогут.

Но компанию подстерегает и другая опасность. Игравшая до сих пор в более низком ценовом сегменте компания «Юнитайл», производящая «Шахтинскую» плитку и лидирующая на российском рынке по объемам производства, стала работать над качеством, заказывать дизайн в Италии и Испании и повышать розничные цены, уверяет Мариуш Баранкевич. Сам Cersanit, купив в апреле текущего года сдавшую было позиции «Лиру-керамику» и влив в нее средства (сумма инвестиций не разглашается), дал компании новые силы для соперничества с Kerama Marazzi на рынке плитки и керамогранита.

Пока у Kerama Marazzi, вооруженной технологией Dry Press, есть все шансы устроить конкурентам «звездные войны». Однако игроков, готовых осваивать прибыльные ниши и инвестировать в развитие, на поляне «Керамы» становится все больше. Вряд ли они будут довольствоваться ролью «черепашек», пропускающих Kerama Marazzi вперед, и вскоре достанут из рукава если не лазерный меч, то протонную пушку. **сф**

## Плиточная мозаика

российские производители керамической плитки\*

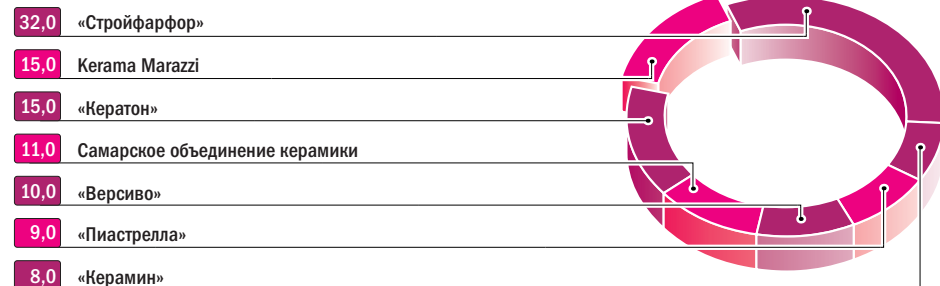


\* доли рынка в 2006 году (в натуральном выражении)  
\*\* с апреля 2008 года входит в польскую группу Cersanit

Источник: Discovery Research Group

## Крепче камня

российские производители керамогранита\*

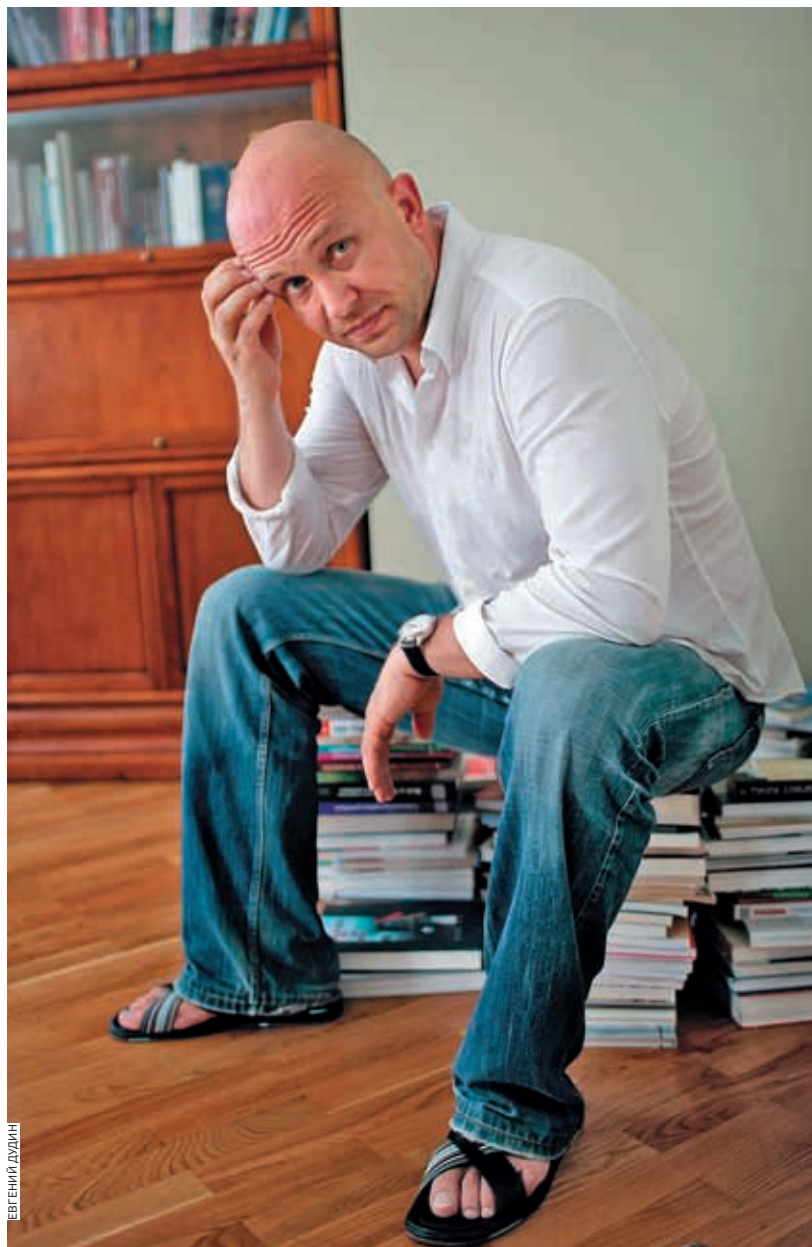


\* доли рынка в 2006 году (в натуральном выражении)

Источник: Discovery Research Group

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПРОЕКТА ANTIMULT MSK **НАТАЛЬЯ ОВЧИННИКОВА** И МАРКЕТОЛОГ, ОН ЖЕ СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ, **ИГОРЬ ГАНЖА** СОБРАЛИСЬ ПРЕВРАТИТЬ НЕБОЛЬШУЮ СТУДИЮ АНИМАЦИИ В ФАБРИКУ МУЛЬТСЕРИАЛОВ ДЛЯ ТВ. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

## Деньги в студию



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Игорь Ганжа искал подрядчика для создания рекламы, но нашел поставщика мультфильмов для телевидения

— Nokia у меня глючит,— говорит Наталья Овчинникова,— а свой iPhone я подарила Игорю Ганже после того, как его iPhone сломался. Игорь Ганжа — президент Lmh group и идеолог агентства Lmh consulting, которое специализируется на разработке маркетинговых стратегий.

В марте 2008 года он стал совладельцем Antimult MSK вместе с Овчинниковой, которой до прихода Ганжи уже принадлежала часть компании. По словам одного из участников рекламного рынка, ее прежний партнер **Василий Митько** подарил свою долю Ганже, так же как Наталья Овчинникова — iPhone. «„Антимульт“ — убыточный проект»,— сообщает собеседник **СФ**. Новые партнеры категорически не согласны с обоими утверждениями. «Я бы очень порадовалась такому подарку»,— иронизирует Овчинникова, хотя реальных финансовых показателей не раскрывает.

В любом случае у Игоря Ганжи на проект Antimult MSK большие виды. В краткосрочной перспективе, по его собственному признанию, он не ждет прибыли от проекта. Пока Ганжа собирается использовать компанию в качестве подрядчика для своей группы Lmh: студия Antimult MSK занимается в основном рекламными роликами для размещения в интернете. Но через некоторое время Овчинникова и Ганжа хотят превратить небольшую студию Antimult MSK в фабрику анимации, которая удовлетворяла бы растущий спрос телеканалов на рисованный контент.

### Человек и пароход

КОГДА ИГОРЯ ГАНЖУ спрашиваешь, как он решает запустить новое бизнес-направ-

ление, президент Lmh group философствует: «В детстве вы решили стать космонавтом не потому, что пришел космонавт и пожал вашу детскую руку. Это процесс: сначала надо разочароваться в пожарниках, потом очароваться космонавтами...»

Впрочем, в Lmh consulting этот процесс развивался иначе: Ганжа очаровался пожарниками и космонавтами одновременно, и его компания стала группой компаний. Он посчитал, что в таких условиях Lmh consulting будет устойчивее на рынке и не опрокинется в случае его ухода от управления, о котором он говорит уже несколько лет.

По сведениям участников рынка, Lmh consulting не берется за проекты стоимостью меньше 100 тыс. евро. А средняя цена контракта с Lmh, со слов самого Ганжи, и вовсе составляет 250 тыс. евро. В 2006–2007 годах Lmh разрабатывала маркетинговые мероприятия для запуска первого российского авиадискаунтера SkyExpress. В 2008-м завершился проект с «Русалом», длившийся полтора года: чтобы повлиять на статистику травм, Lmh прививала рабочим внимательное отношение к технике безопасности.

Заниматься мелочью и разрушать сложившийся имидж Lmh Ганже не хотелось. Для клиентов, не готовых расставаться с большими суммами, летом 2007 года Ганжа основал компанию Omnirise. Правда, уже в начале 2008-го стало понятно, что этим клиентам и маркетинговая стратегия не нужна. «Кроме дизайнеров у нас в штате никого нет», — признается креативный директор Omnirise **Всеволод Селянский**.

Для Банка Казани Omnirise придумала новый фирменный стиль. Для компании Tetra Pak разрабатывает дизайн брэндов, которые получают покупатели линий по упаковкам напитков в качестве бонуса. «Когда Tetra Pak приносит готовую упаковку, производитель соков уже не думает, заказывать ли ему оборудование», — гордится Селянский. Несколько таких брэндов есть, например, у компании «Сады Придонья».

В конце 2007 года Ганжа открыл еще одну компанию — Early Knowly, специализирующуюся на вирусном и партизанском маркетинге. Вирусный маркетинг — это в основном яркие провокационные ролики, которые выкладываются в Сети с расчетом на то, что интернет-пользователи будут пересылать друг другу ссылки на них. Партизанский маркетинг — скрытая реклама в блогах.

В Lmh group провели анализ нестандартных рекламных кампаний в Рунете и пришли к выводу, что ниша свободна. «Есть профессионалы, — уточняет генеральный директор Early Knowly **Мария Колчина**, — но они происходят из интернет-байинга, и стратегического подхода у них нет».

«Партизанских» клиентов Колчина не называет — это стубит рекламную кампанию на корню. Так, Unilever просчиталась, раскручивая в интернете марку дезодорантов Rexona. «Приходил в аську представитель Rexona, предлагал \$500 за два поста о том, что русские женщины — вонючие свиньи», — написал известный блоггер. Случай закончился закрытием сайта Rexona-deo.ru и публичными извинениями Unilever под давлением интернет-пользователей.

«Вирусный» клиент у Early Knowly пока один — Rover Computers. Предполагается, что покупка доли в Antimult MSK обеспечивает этому направлению развитие. Early Knowly не рисует вирусные ролики для своих клиентов, она лишь создает сценарии для них и обосновывает их на языке маркетинга. Antimult MSK должна была стать для Early Knowly главным подрядчиком.

## Сериальные страсти

НАТАЛЬЯ ОВЧИННИКОВА утверждает, что в Antimult MSK работают 40 штатных аниматоров. По словам одного из ее конкурентов, цифра примерно вдвое завышена. Но даже в этом случае Antimult MSK является крупнейшей независимой студией, которая делает рисованные вирусные ролики для Рунета.

В 2001 году в Петербурге, на волне неожиданной популярности созданного **Олег Куваевым** мультперсонажа Масяни, появилась анимационная студия «Мульт.ру». Сделанные в программе Macromedia Flash мультфильмы про Масяню стали постоянным проектом студии. Он был маргинальным и не приносил дохода, но привлекал клиентов, которым «Мульт.ру» рисовала рекламные ролики для размещения в интернете (см. **СФ** №38/2004). Проект Натальи Овчинниковой Antimult MSK был своего рода плагиатом. Он возник в Тольятти спустя полгода после запуска Mult.ru и использовал ту же стратегию, хотя изначально был нацелен на получение прибыли.

Годовой оборот компании пока невелик: по разным оценкам, он не превышает \$1,5 млн. Antimult MSK гарантирует клиентам минимум 100 тыс. просмотров одного

## ДОСЬЕ

**LMH CONSULTING** была создана в 2002 году маркетинговым Игорем Ганжой. С 1994-го по 1998 год Ганжа возглавлял рекламное агентство «Пилот медиа», с 1998-го по 2002 год занимался политехнологиями. Сейчас Игорь Ганжа является президентом Lmh group, куда помимо Lmh consulting входят брэндинговое агентство Omnirise и компания Early Knowly, которая занимается вирусным и партизанским маркетингом. Специализация Lmh consulting — разработка маркетинговых стратегий и управление проектами. Для выполнения остальных задач в сфере маркетинга компания нанимает подрядчиков. У Lmh group есть филиалы в Казахстане и на Украине. Среди клиентов группы — мясocomбинат «Останкино», Росбанк, «Назмунгаз», сети магазинов «Эконика», «Цифроград», «Мир», Rover Computers. Финансовые показатели Lmh consulting не раскрываются.

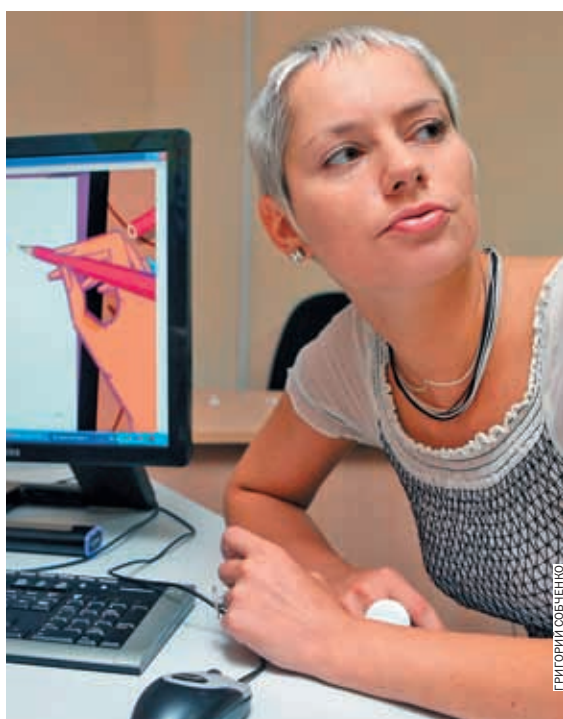
## НОУ-ХАУ

### Три направления новой стратегии Antimult MSK:

- создание анимационных сериалов для телеканалов;
- покупка прав на показ мультсериалов мелких зарубежных студий, их адаптация и перепродажа в России;
- производство рекламных роликов для проведения вирусных рекламных кампаний в Рунете.

рекламного ролика при стоимости контакта 7–9 руб. В компании с высокой долей вероятности могут рассчитать, где, как и почему надо разместить ролик, чтобы достичь необходимого числа просмотров. Последним заказчиком такой рекламы была компания «Дека», для которой студия нарисовала ролик о квасе «Никола».

Проект «Мульт.ру» утратил свою популярность в профессиональных кругах во многом из-за конфликта акционеров. Antimult MSK ждала лучшая участь. В 2003 году права на показ мультсериала «Антипир», герои которого для студии Antimult MSK служили своего рода Масяней, выкупила телекомпания НТВ. После этого студия переехала в Москву. А в середине прошлого года продюсер сериала «Моя прекрасная няня» **Константин Наумочкин**, которого Наталья Овчинникова знала по своей прежней работе в агентстве «Понедельник PR», познакомил ее с генеральным директором «Амедиа» **Александром Акоповым**. Знакомство принесло свои плоды: перед президентскими выборами, в ноябре 2007 года, телекана-



Исполнительный директор Antimult MSK Наталья Овчинникова рисует для своей студии красивое будущее

#### ДОСЬЕ

**СТУДИЯ ANTIMULT** создана в начале 2003 года в Тольятти Максимом Кудеровым. В совладельцы пригласили Наталью Овчинникову, которая в 2001-м организовала в Тольятти рекламное агентство «Понедельник PR», при условии, что она будет вкладывать в развитие студии часть прибыли от рекламного бизнеса. В 2005 году Овчинникова открыла офис в Москве, который сначала не приносил прибыли, и Antimult перестал его финансировать. После этого Наталья Овчинникова отделилась, зарегистрировав в Москве свою компанию Antimult MSK, соучредителем которой стал бывший топ-менеджер «Сибур — Русские шины» Василий Митько. Сейчас его доля принадлежит президенту Lmh group Игорю Ганже. Среди клиентов студии — «Нижфарм», «Дека», «Амедиа», НМЖК, аэропорт Домодедово. Финансовые показатели не раскрываются.

ду СТС понадобилась серия из 12 пропагандистских роликов. Акопов, снимавший для СТС ситкомы, порекомендовал руководству канала студию Antimult MSK.

Студия побила рекорды своей производительности, сделав ролики в течение двух недель. После этого у Овчинниковой появилась уверенность, что Antimult MSK способна рисовать анимационные сериалы для телевидения. О том, что каналам эта идея может быть интересна, говорило множество фактов. В начале года телеканал «2x2» столкнулся с проблемой нехватки контента, в особенности локального. Российская анимация занимает лишь 3% программной сетки канала, и это в основном советские мультики студии «Союзмультфильм». Сделанных в России анимационных сериалов для взрослых — а это жанр, в котором студия создавала свои маргинальные проекты для привлечения

клиентов, — ни на одном телеканале не обнаружилось.

«В Европе каждый приличный канал запускает один-два новых сериала для взрослых в год, — говорит Овчинникова, — я имею в виду не порнографию, а мультфильмы а-ля „Симпсоны“». Ей показалось, что она нашла свободную нишу на рынке телевизионных продуктов, так же как Ганжа разыскал несколько таких на рекламном рынке. Похоже, исполнительный директор Antimult MSK попала в точку.

Студия сделала пилотные серии трех будущих сериалов и сейчас ведет переговоры с «2x2», ТНТ и «Муз-ТВ» об их запуске в новом телевизионном сезоне, который начнется в сентябре. По словам Овчинниковой, переговоры уже завершаются, и по крайней мере два сериала появятся в эфире этой осенью. В разгар переговоров партнером Овчинниковой и стал Игорь Ганжа. Не имея прямого отношения к мультипликации, президент Lmh Group, тем не менее, тоже поверил в перспективность ТВ-направления. К 2010 году партнеры хотят достичь оборота \$10 млн и соотношения 30 к 70 между рекламными и ТВ-проектами студии.

#### Что-нибудь получится

«ВСЮ ЖИЗНЬ МЕЧТАЛ сниматься в мультиках», — шутит Ганжа. Похоже, для президента Lmh group новое приобретение уже не просто один из способов диверсификации бизнеса. По словам близкого к сделке источника, Игорь Ганжа готов инвестировать в развитие проекта даже в ущерб Lmh. По свидетельству одного из менеджеров, когда Antimult MSK срочно потребовались средства на аренду помещения, сотрудникам Lmh group даже слегка задержали зарплату. До сентября 2008 года штат студии Antimult MSK увеличился вдвое. «Я не исключаю, что через полгода у нас будет открыт офис в одной из азиатских стран, — говорит Наталья Овчинникова, — где-нибудь в Малайзии, там рабочая сила дешевле».

Впрочем, в Antimult MSK не видят на рынке конкурентов при любой стоимости услуг. Студии «Пилот», «Аргус» и «Мельница» как конкурентов Antimult MSK не рассматривает. Эти компании занимаются полнометражными мультфильмами, а не сериалами, которые нужны телеканалам. «В России только одна студия, „Петербург“, стабильно выдает продукты для телеэфира, — говорит генеральный директор Tvigle

Media Егор Яковлев. — По моим оценкам, около 200 аниматоров там рисуют две — две с половиной серии мультфильма „Смешарики“ в месяц». Но это опять-таки другая ниша. Что же касается телевизионных мультсериалов для взрослых, то Яковлев не может вспомнить ни одной студии, которая бы поставила их производство на поток. «Есть только „полустудии“, где несколько человек делают одну серию в месяц, — подтверждает Овчинникова. — Например, „Тунгуру“ из Донецка».

Помешать реализации намеченного может недостаток кадров. Студия «Петербург» учит своих аниматоров сама. Antimult MSK о создании собственной анимационной школы пока не заявляла. Другая проблема — безынициативность каналов. Самые успешные мультпроекты на Западе созданы с подачи телеканалов. Это, например, Sponge Bob, снятый на средства Nickelodeon, и Robochicken, заказанный каналом Adult Swim. Antimult же пока сам предлагает российским телеканалам мультфильмы. «По сути, им нужны не мультфильмы, а рейтинговый контент», — признает Овчинникова.

Впрочем, на случай, если переговоры с телеканалами затянутся, студия Овчинниковой и Ганжи будет развивать третье направление, помимо создания своих мультфильмов и вирусных роликов. Antimult MSK ведет переговоры о покупке прав на показ в России мультфильмов нескольких мелких студий, например из Новой Зеландии или Израиля. Эти мультфильмы компания станет переводить, адаптировать и перепродавать телеканалам, которые начнут вещание в интернете и по сотовым сетям. Пока этих медиа попросту нет, но в течение одного-двух лет они неизбежно появятся. В законодательстве готовятся изменения, которые легализуют телевизионное вещание через интернет, а операторы мобильной связи разовьют и сделают популярными сети 3G.

В ближайшие годы на плаву компанию Antimult MSK будет поддерживать адаптация зарубежного контента. Студия «Петербург» потратила целых пять лет на развитие одного лишь проекта «Смешарики». Со штатом аниматоров, уступающим «Петербургу» в несколько раз, по мнению Егора Яковлева, Овчинниковой и Ганже вряд ли удастся добиться успеха быстрее. «Мне бы хотелось, чтобы они справились, — говорит Яковлев, — но сделать из гаражной мастерской конвейер Форда будет непросто». **СФ**



Путеводитель  
по модным  
покупкам



Коммерсантъ  
Каталог

# Вещь о вещах

реклама



[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)



Каждый месяц  
с газетой  
«Коммерсантъ»  
и журналом  
«Деньги»



# конкуренция

## ТОЧКИ РОСТА

сделка → с34

Цена на керосин стала притчей во языцех: за последний год авиатопливо подорожало более чем на 100%. Однако для крупных российских перевозчиков происходящее станет скорее оздоравливающим курсом химиотерапии, чем авиакатастрофой.

## Повезло

текст:

полина русяева

«Отключите, пожалуйста, телефон», — говорит секретарь Наталья, прежде чем впустить меня в кабинет к своему боссу — **Евгению Островскому**, владельцу и главе крупнейшего независимого поставщика авиакеросина ТД «Топливное обеспечение аэропортов». Прямо как в театре.

Захожу в просторный кабинет, по габаритам сравнимый с кабинетами членов ЦК КПСС. Островский сидит за мощным деревянным столом. Под тихую классическую музыку он забирает табак в трубку, очень похожую на неотъемлемый атрибут образа Сталина. «Я вам скажу, куда и зачем вы пришли, — обращаясь ко мне, начинает Островский. — Вы пришли за объективным и правдивым взглядом на то, что сегодня происходит».

А происходит следующее: цены на авиатопливо растут. Резкий скачок произошел в ноябре прошлого года: керосин подорожал на 30%. К лету 2008-го он вырос в цене примерно на 70%. За год же, по словам генерального директора авиакомпании SkyExpress **Марины Букаловой**, авиатопливо подорожало более чем в два раза.

### Керосином помазанные

«ПОСМОТРИТЕ на котировки керосина за год, — говорит Островский, указывая на стену, где висит плазменная панель. На ней в режиме онлайн обновляются котировки на евро-

пейской бирже. — Российская цена на керосин почему-то слепо им следует. Когда нефтяники говорят, что продают свой товар „в рыночных условиях“, они имеют в виду, что европейскую рыночную котировку они банально умножают на курс доллара». Островский вспоминает, как еще три года назад нефтяники из этой цены хотя бы вычитали экспортную пошлину и транспортные расходы, которые нефтяники несут, поставляя керосин за рубеж. Сегодня они и этого не делают. «Завтра могут придумать, что надо к мировой цене добавлять 10%. Из социальных соображений, например», — добавляет Островский.

**Ольга Плешакова**, генеральный директор «Трансаэро», основную причину роста цен на керосин видит в отсутствии «реально действующих механизмов регулирования рынка топлива — как чисто рыночных, так и государственных». Сегодня стоимость топлива в России зависит в первую очередь от нефтяных компаний, которые производят авиакеросин и назначают цены, по которым тот отпускается с НПЗ, и топливозаправочных комплексов



(ТЗК) в аэропортах, зарабатывающих на перепродаже керосина авиакомпаниям с 15–25-процентной маржей.

Но условия игры могут вскоре измениться. Об этом свидетельствуют как никогда активные разговоры о керосине на самом высоком государственном уровне: в большей или меньшей степени ценами на топливо озабочены чиновники Минтранса, Росавиации, ФАС, Генпрокуратуры, вице-премьеры **Игорь Сечин** и **Сергей Иванов** и лично премьер-министр **Владимир Путин**. Все они единодушны по крайней мере в одном: надо что-то делать.

Один из озвученных вариантов демонализации деятельности заправочных комплексов — строительство альтернативных ТЗК (сегодня максимум 15% аэропортов страны обслуживаются более чем одним ТЗК). Росавиация и Минтранс выступают за лишение ТЗК права продажи керосина с наценкой, оставив им только стоимость услуги по заправке (ее будет тарифицировать государство). Так работают ТЗК на Западе.

Помимо этого, не первый год идут разговоры и об организации в России биржи по торговле нефтепродуктами. Такой площадкой стала биржа «Санкт-Петербург», которая осенью прошлого года выиграла соответствующий тендер МЭРТ. Однако, по непроверенным данным, за полгода с начала работы биржи суммарный объем осуществленных сделок составил 16 млн руб. Для рынка это вообще ничто — 500 тонн авиатоплива, в то время как один только ЛУКОЙЛ в среднем производит его свыше 150 тыс. тонн в месяц. Евгений Островский, доверяя только себе, совместно с РТС разрабатывает альтернативную площадку для продаж. «Мы будем выступать маркетмейкером. Для на-

чала предложим „Трансаэро“ и ТНК, как наиболее продвинутым участникам рынка, попробовать создать российские котировки», — говорит глава ТОАП.

Если цена на топливо по-прежнему будет расти, авиакомпании по итогам года недосчитаются прибылей. О возможном ухудшении финансовых показателей заявили в «Аэрофлоте» и ГТК «Россия». **Илья Александровский**, финансовый директор S7, сравнил свою авиакомпанию с серфером: «По итогам года мы пройдем на гребне волны — с прибылью, однако большой она точно не будет».

Впрочем, какой бы громкой ни была шумиха вокруг керосина, хоронить российскую авиацию рановато.

## Нет добра без худа

**Алексей Меницкий**, генеральный директор «Атлант-Союза», вспоминает свое недавнее общение с **Константином Тетериным**, генеральным директором авиакомпании Red Wings.

— Я еле дышу, — признался Тетерин коллеге. — У меня топливо в перевозках занимает под 50%.

— А у меня 71%, — спокойно ответил Меницкий.

— И вас еще банкротами не объявили?

— Мы еще какие-то деньги собираемся заработать по итогам года.

Если положить руку на сердце, то реального ужаса в глазах руководителей компаний не мелькает. «Нет никакого „керосинового кризиса“, — говорит **Илья Александровский**. — Мы существуем в условиях постоянного роста расходов, в том числе на топливо, уже много лет». Например, в 2006 году рентабельность «Аэрофлота» составила 2,1%, а в 2007-м — уже 8%. У S7 эти цифры соответственно 4,4% и 9%.

При этом за последние семь с половиной



95%

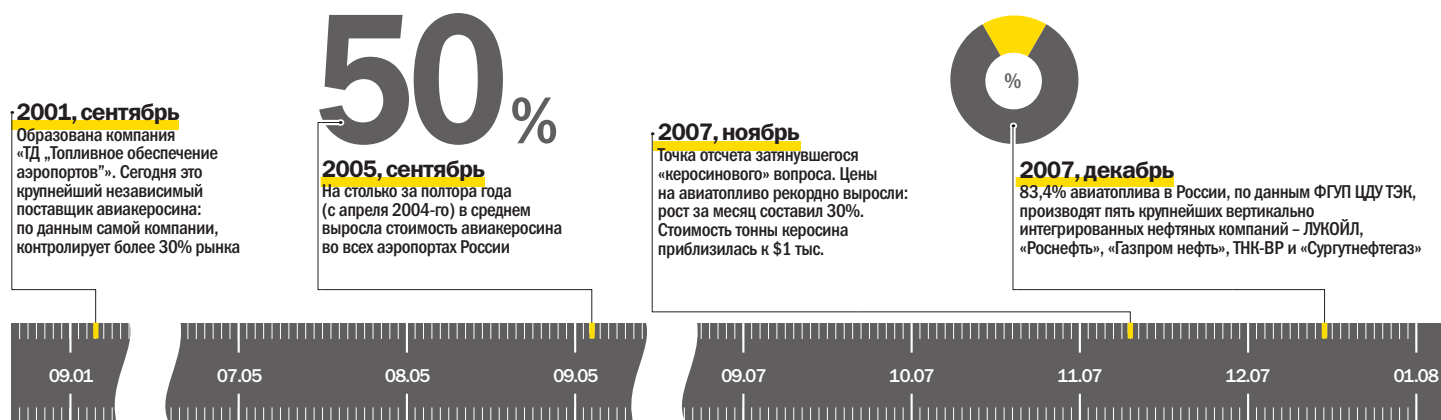
**ТОПЛИВНО-ЗАПРАВОЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ ПОСТРОЕНЫ ВО ВРЕМЕНА СССР.** Хотя основные мощности действуют с 1960–1970-х годов, многие ТЗК претерпели с тех пор какую-либо реконструкцию

лет цены на авиационный керосин выросли почти в 6,5 раз — с 5,6 тыс. руб. до 36 тыс. руб. за тонну.

«Авиакомпании давно все поняли и все делают для сокращения своих расходов», — говорит **Алексей Меницкий**. И делать приходится, надо сказать, немало.

Обновление парка для авиакомпаний — цель номер один. «Если бы акционеры не приняли решения закупать Boeing-737–800 (парк авиакомпаний сейчас состоит в основном из Ил-86. — **СФ**), то „Атлант-Союз“ отлетал бы еще года два — и все», — признается **Алексей Меницкий**.

В цене перевозки затраты на топливо сегодня составляют 30–70% в зависимости от самолета: расход керосина «тушкой» и аналогичной моделью Boeing отличаются почти в два раза. Или другой пример:





**\$3–4 млрд**  
СОСТАВЛЯЕТ, ПО РАЗНЫМ ОЦЕНКАМ, ОБЪЕМ  
РЫНКА АВИАКЕРОСИНА. Ведущие поставщики  
топлива — «ЛУКОЙЛ-Аэро», у которого около  
35% рынка, и ТД «Топливное обеспечение  
аэропортов», контролирующий около 30%

Ил-86 и Boeing-747 расходуют примерно по 12 тонн топлива за летный час, но Ил-86 при этом берет на борт около 350 пассажиров, а Boeing — 450 человек. Надо сказать, обидная для отечественного авиапрома картина.

Впрочем, обновление парка — вопрос не одного дня, и авиакомпаниям приходится находить более оперативные способы сэкономить. Так, например, в мае этого года ТД ТОАП и «Трансаэро» произвели хеджирование цены (поставки по фиксированной стоимости) на топливо на три месяца, привязываясь к мировым котировкам. По словам Ольги Плешаковой, это позволило компании сэкономить около 100 млн руб.

Повышение эффективности каждого рейса — еще одно лекарство против рас-

тующих расходов. «Если раньше я планировала, что буду окупать рейс при загрузке 70% по такой-то средней цене, то теперь это должны быть другие цифры», — рассказывает Марина Букалова. В SkyExpress, в которой изначально не предполагался топливный сбор, в январе этого года он появился (в размере 500 руб.), а сегодня вырос в два раза.

Проблемы начинаются в тот момент, когда самолет уже полный, билеты стоят столько, что дороже их уже никто не купит, а расходы все равно не покрываются. «Пока ты можешь говорить, что „недозагрузил“ самолет, есть над чем работать. Если таких резервов уже нет, пора сворачивать бизнес», — резюмирует Букалова.

Для авиакомпаний этот ресурс пока далек от истощения. Так, у одного из лиде-

ров рынка, авиакомпании S7, заполняемость салона, по оценкам Промсвязьбанка, держится на уровне 80%.

Мировая авиация подсказывает и другие способы помощи самим себе. Во-первых, увеличение количества платных услуг. Например, American Airlines взимает \$15–25 за регистрацию багажных мест. Другой американский перевозчик, Spirit Airlines, берет деньги за бронирование конкретных мест в самолете: хотите лететь в среднем ряду — с вас \$5, предпочтаете у выхода — \$15.

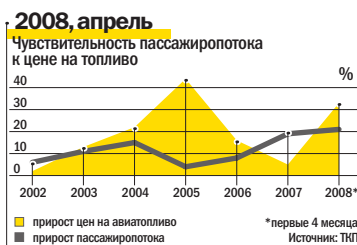
Кроме того, иностранные компании ищут помощи друг у друга — создают альянсы или вообще сливаются. В одну авиакомпанию объединяются недавние заклятые враги — американские Delta Air Lines и Northwest Airlines. Их совместный доход составит около \$12 млрд в год. Американская American Airlines, британская British Airways и испанская Iberia ожидают разрешения антимонопольных органов на создание одного из крупнейших трансатлантических альянсов. До конца июля компании планируют подписать договор о разделе прибыли.

Российский рынок пока подобными кооперациями не отличился. Действительно, сложно представить, что «Аэрофлот» и S7 сольются в единую компанию. Однако, например, в S7 не исключают возможности взять под свое крылышко тех перевозчиков, которые нуждаются в опеке и поддержке.

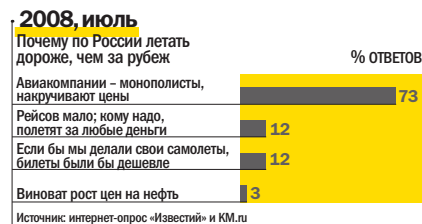
## Пассажирское плечо

У МАРИНЫ Букаловой кабинет в два раза меньше, чем у Евгения Островского, но уверенности в завтрашнем дне для своего бизнеса в два раза больше. Букалова берет калькулятор и быстро подсчитывает: Boeing-737 расходует 2,5 тонн керо-

**2008, февраль**  
Челябинская авиакомпания «Авиаград» прекратила свою летную деятельность. Одна из причин — серьезные долги за топливо



**9** рейсов  
**2008, май**  
Столько рейсов отменила авиакомпания «Атлант-Союз» из-за того, что 280 т топлива своевременно не поступили от поставщика — ТД ТОАП



01.08 02.08 03.08 04.08 05.08 06.08 07.08 08.08 09.08

## «Пол-отрасли — уже скрытые банкроты: либо кем-то поглощены, но не говорят об этом, либо финансируются за счет неплатежей»

сина в час, на полет в одну сторону (допустим, Москва—Уфа) нужно 5 тонн. При средней стоимости топлива 36 тыс. руб. за тонну за один только керосин нужно отдать 200 тыс. руб. Из 130 человек, которые могут разместиться на борту, гарантированными считаем 100 мест. В результате расчета при 100 пассажирах билет в среднем должен стоить 3 тыс. руб., чтобы окупить себестоимость керосина. Если к этому прибавить и другие расходы (аэропортовые сборы, аэронавигацию), которые составляют почти 60% затрат, получаем цену примерно 8 тыс. руб. за билет. Между тем самый дорогой авиабилет на рейсы SkyExpress сегодня стоит 6,5 тыс. руб.

Генеральный директор SkyExpress — единственный из собеседников **СФ** руководитель, уверенный, что по итогам года финансовые показатели его авиакомпании в сравнении с предыдущим периодом не ухудшатся. Основанием для такого оптимизма служит элементарная статистика: по данным ТКП за первое полугодие, пассажиропоток в России увеличился почти на 20%.

Отдельные авиакомпании особо отличились: «КД авиа» перевезла на 104% больше, чем за первое полугодие прошлого года, «Оренбургские авиалинии» прибавили 57,1%, а «Трансаэро» — 55%. «Есть большой процент пассажиров, практически не чувствительных к цене на билет; на отдельных маршрутах их доля доходит до 60%, — говорит Илья Александровский. — Это деловые пассажиры, которые часто даже не знают, по какой цене куплен их билет, поскольку все расчеты за авиаперевозки

в их компаниях проходят по корпоративному договору и оплачиваются оптом».

Это позволяет авиакомпаниям переложить часть своих растущих расходов на кошелек потребителя — увеличивая тарифы и сборы. Илья Александровский говорит, что в среднем тарифы на внутреннем рынке ежегодно повышаются на 13% (с учетом всех сборов). Прогнозировать, каким будет рост в этом году, сложно. Если вдруг баррель нефти к концу года будет стоить дороже \$200, тарифы вырастут примерно на 18–20%. «Есть значительный запас в повышении тарифов, который рынок может выдержать», — констатирует Илья Александровский.

При этом представители авиационной отрасли единодушны в том, что есть некая критическая цена билета, по которой пассажир его уже не купит. Только что это за цена, никто не знает.

Пересядет ли часть людей, летающих на самолетах, на другой вид транспорта, — вопрос открытый. А вот уход части авиакомпаний с рынка — почти факт. «Ждем, когда начнется самое интересное, а начнется оно, скорее всего, в низкий (осенний. — **СФ**) сезон перевозок», — говорит Илья Александровский. Под «самым интересным» финдиректор S7 понимает волну слияний-поглощений-банкротств.

Первые кандидаты на вылет — мелкие авиакомпании с тремя-пятью самолетами. На их неэффективный с топливной точки зрения парк накладывается слабость бренда.

Крупные региональные перевозчики тоже попадают в зону риска. Впрочем, от гибели их могут застраховать как высо-

кая лояльность со стороны местного населения, так и наличие выигрышного маршрута. Чаще всего это направление из города базирования до Москвы в наиболее удобное для пассажиров время. Например, у «Уральских авиалиний» рейс из Екатеринбурга (основной аэропорт компании) в столицу прибывает в 8.30 утра, в то время как у SkyExpress почти в 13.55, у «Трансаэро» в 17.25.

Наличие выгодного маршрута дает возможность региональным авиакомпаниям свободнее играть с ценой билета или загрузкой рейса.

В целом на небольших авиаперевозчиков (с долей менее 4% рынка), по данным ТКП, приходится около 45% рынка.

Впрочем, от возникающих из-за топлива проблем не застрахованы и авиакомпании федерального масштаба: за ними уже тянется шлейф задолженностей. Например, в 2006 году «Красэйр» задолжала ТОА-Пу 3,5 млрд руб. По словам Евгения Островского, в 2007-м «часть долга была реструктурирована». Подробности «реструктуризации» Островский не раскрывает. «Русская нефтяная группа» через суд требует признать «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ) банкротом, поскольку перевозчик задолжал около 150 млн руб. С начала года кредиторы «Красэйра» и ДАЛа подали 59 исков на общую сумму 752,5 млн руб.

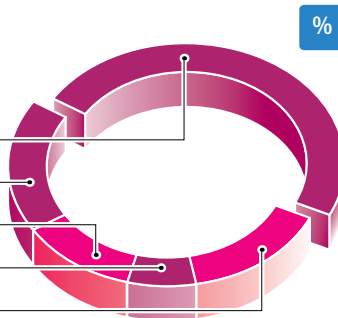
Основная проблема «грандов» та же — низкая топливная эффективность самолетов-«старичков». На судах советских времен совершается почти 60% общего объема перевозок. К слову, самый большой парк Ту-134 среди российских авиакомпаний сегодня у «ЮТэйр», входящей в пятерку крупнейших отечественных перевозчиков.

Евгений Островский вообще утверждает, что уже пол-отрасли — это скрытые банкроты: либо кем-то поглощены, но не говорят об этом, либо финансируются за счет неплатежей. Илья Александровский тоже удивленно разводит руками: «На Западе авиакомпании, которые имеют огромные задолженности перед поставщиками и банками, уже давно бы в пыльную стерли, а у нас они почему-то живут годами».

В общем, крупным российским перевозчикам, которые чисты перед поставщиками, поскольку имеют современные экономичные самолеты и эффективную маршрутную сеть, есть на что пускаться: горизонты открываются огого. Есть ради чего затянуть пояса. □

### Полный бак структура расходов российских авиакомпаний на пассажирских рейсах

48	Топливо
18	Услуги аэропорта
12	Обслуживание пассажиров
7	Расходы на персонал
15	Прочие расходы



Источник: экспертная оценка

# Направление

Москва—Санкт-Петербург для авиакомпаний уже не существует. Рейсы продолжительностью менее полутора часов умерли в принципе.



**Вилли Болтер,**  
консультант совета директоров  
авиакомпаний SkyExpress,  
бывший коммерческий  
директор Virgin Atlantic Airways

ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

## Одно на четверых

2020 год. Российский авиационный рынок наконец-то догнал европейский и американский по развитости. Пассажиропоток по итогам прошлого года приблизился к 140 млн.

Весь внутренний авиарынок сосредоточен в руках четырех крупных перевозчиков. Кстати, в одном из них контрольный пакет принадлежит гигантской авиакорпорации (это может быть Lufthansa, Singapore Airlines, Cathay Pacific или Qantas). Для иностранных авиакомпаний в России настали благоприятные времена: в соответствии с новым межправительственным соглашением о перелетах по российскому небу они могут пересекать его без уплаты роялти. К тому же правительство России облегчило требования по въездным визам для граждан большинства стран. В результате последние несколько лет иностранные туристы обеспечивают около 10% российского ВВП.

Крупные отечественные перевозчики летают на самолетах нового поколения от Boeing и Airbus. Впрочем, «Сухой» со своим самолетом Sukhoi Superjet по востребованности не отстает от иностранных коллег: в недавно появившейся 120-местной компоновке, с улучшенным (но экономичным и дешевым) двигателем, «Сухой» уже продал более полутора тысяч самолетов.

Средняя цена эконом-тарифа на перелет не превышает 3 тыс. руб., поскольку авиакомпании научились зарабатывать не наценками на билеты, а за счет допусков (особой популярностью пользуются минисупермаркеты на борту).

Одно из самых популярных и рентабельных направлений начала 2010-х годов, Москва—Санкт-Петербург, для авиакомпаний уже не существует. Рейсы продолжительностью менее полутора часов умерли в принципе: теперь это вотчина скоростного железнодорожного транспорта. □

## Керосиновый рай

топ-10 аэропортов по пассажиропотоку на международных и внутренних рейсах по итогам января–мая 2008 года\*

### 1 Домодедово (Москва)

**7529**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: S7, «Трансаэро», «ВИМ-авиа», «Домодедовские авиалинии»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: «Домодедово джет сервис»

### 2 Шереметьево (Москва)

**5618**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: «Аэрофлот-РА»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: ТЗК «Шереметьево»

### 3 Внуково (Москва)

**2851**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: ГТК «Россия», «ЮТэйр», SkyExpress, «Атлант-Союз»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: ТЗК «Внуково»

### 4 Пулково (Санкт-Петербург)

**2420**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: ГТК «Россия»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: ТЗК в Пулково

### 5 Кольцово (Екатеринбург)

**856**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: «Уральские авиалинии»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: ТКЗ «Кольцово»

### 6 Толмачево (Новосибирск)

**689**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: S7  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: «Аэропорт-сервис», «Аэрофьюэлз»



### 7 Храброво (Калининград)

**639**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: «КД авиа»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: «Авианефть»

### 8 Пашковская (Краснодар)

**560**

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: «Авиалинии Кубани»  
Топливо-заправочные компании в аэропорту: Служба ГСМ аэропорта

## 9 Курумоч (Самара)

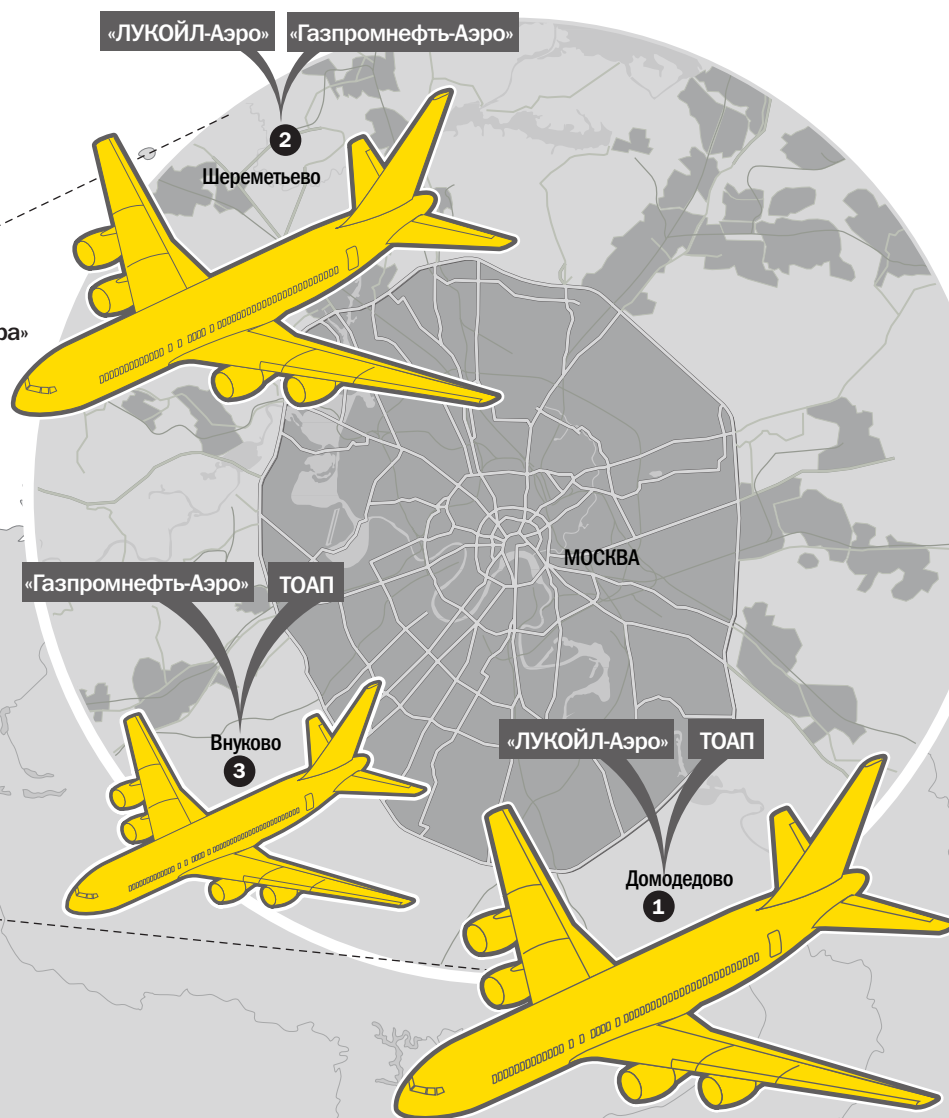
### 507

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании: «Самара»

Топливо-заправочные компании в аэропорту:

ТЗК «Самара»



## Топливная маржа как дорожает керосин по пути в самолет

ТЫС. РУБ. ЗА 1 Т



основные поставщики топлива в аэропорт (экспертная оценка)

\* данные о пассажиропотоке – информация Транспортной клиринговой палаты; данные о топливо-заправочных компаниях – информация аэропортов, системы «Интерфакс-СПАРК» и «Секрета фирмы»

## 10 Уфа

### 486

Пассажиропоток (тыс. человек)

Базирующиеся в аэропорту авиакомпании:

«Башкирские авиалинии»

Топливо-заправочные компании в аэропорту:

ТЗК аэропорта, «Аэрофьюэлз Уфа»

Банк «Траст» инвестирует в строительство складских комплексов в регионах. Он сильно рискует и может не получить ожидаемой доходности.

## Вклады в склады

текст: **Татьяна Комарова**

Владельцы «БСК-Логистикс» брянские бизнесмены **Владимир Воротилин** и **Виктор Гринкевич** известны в масштабах своего региона: они занимаются производством пива и бакалеи. Мысль возвести крупный логистический комплекс осенила их в 2005 году, после того как они построили небольшой склад для нужд своего мелькомбината.

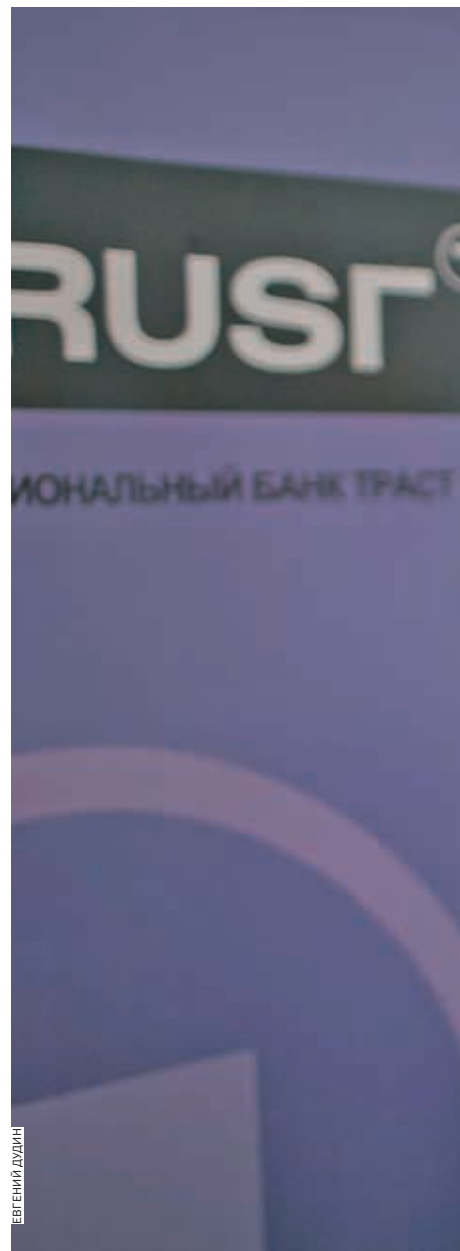
«Год это была только идея, потом мы начали воплощать ее. Вложили свои деньги, взяли кредит и стали работать. После того как поняли, что нужно развивать проект в другом масштабе, решили привлечь финансового партнера с опытом участия в федеральных проектах», — рассказывает Воротилин. Таким партнером стал для брянчан национальный банк «Траст», который летом 2007 года выкупил у «БСК-Логистикс» 49% акций проекта.

Наконец деньги заработали: в июне 2008-го БСК открыла первый и пока единственный в Брянской области логистический комплекс. Это мультимодальный (обслуживающий различные виды транспорта) склад класса А с первой очередью 19 тыс. кв. м. Через два-три года вторая очередь увеличит общую площадь центра до 50 тыс. кв. м: проект невелик по федеральным меркам, но значителен по региональным. Сумма инвестиций не раскрывается, но, по расчетам **Игоря Казимова**, директора департамента складской недвижимости Penny Lane Realty, вряд ли проект обойдется меньше чем в \$35–40 млн.

Такие склады банк собирается строить и в других регионах: шорт-лист проектов уже составлен. «Логистика изначально была одним из приоритетов деятельности нашей дирекции. Россия — очень большая страна, и в ней велик дефицит инфраструктурных проектов», — рассказывает **Михаил Гришакин**, управляющий дирек-

тор дирекции альтернативных инвестиций НБ «Траст», считающий логистику невероятно перспективным направлением.

Правда, заниматься этим перспективным направлением БСК будет непросто. Взять хотя бы местоположение склада. Население Брянска — около 440 тыс. человек, и розничная торговля здесь не слишком развита. Пока де-факто, по договорам, арендована только половина площадей нового комплекса, причем один из клиентов — «Брянскпиво» — аффилирован с владельцами склада. Проблему в «БСК-Логистикс» признают. «Местный бизнес пока предпочитает склады немеханизированные, с деревянными полами (на современных складах полы бетонные, выдерживающие гораздо больший вес. — **СФ**). Есть определенное торможение в мозгах. Это касается всего аутсорсинга, даже клининговых услуг. Если вы придете к местным предпринимателям и скажете: „Что у вас тут 28 бабушек убирают, давайте мы вам все сделаем!“, то придется долго убеждать их, что это выгодно», — говорит Воротилин, который уповает на будущее, а также на строящиеся в Брянске гипермаркеты «Линия» и Metro. «У меня нет уверенности в том, что рынок Брянска сейчас просит именно такие склады, если нет прямого запроса со стороны „Линии“ и Metro», — комментирует ситуацию **Сергей Белошапко**, директор по промышленной недвижимости консалтинговой компании DTZ.



# 2 млн кв. м

может составить объем российского рынка качественной складской недвижимости (классов А и В) к концу 2008 года, по данным компании Praedium, а в 2009 году он обещает превысить 5 млн кв. м. Пока что по насыщенности складами лидирует московский регион: на 1 тыс. жителей в нем приходится 175 кв. м складов. В Брянской области после завершения проекта «Траста» этот показатель достигнет 38 кв. м на 1 тыс. жителей.



Освоив Брянскую область, управляющий директор дирекции альтернативных инвестиций НБ «Траст» Михаил Гришакин собирается в другие регионы

Проект тем более рискованный, что сотрудничество банка с региональным партнером в строительстве недвижимости — случай довольно редкий. Обычно местным подрядчикам не доверяют: они не способны обеспечить должное качество строительства, так что возведением складов занимаются аффилированные с банками девелоперские компании. Из банков склады в Ленинградской области строил бывший Промстройбанк (теперь банк ВТБ Северо-Запад), в Московской — «Промсвязьнедвижимость».

Сомнительна и сама стратегия — создавать сеть складов без привлечения опытного оператора. «В складской недвижимости значительный процент арендаторов — сетевые клиенты. Например, компании, которые работают с нами в большинстве регионов, где мы присутствуем, арендуют в комплексах по меньшей мере 30% площадей, а в будущем эту долю планируется довести до более чем 50%. Остальные площади занимают другие арендаторы», — рассказывает Николай Дицман, директор по маркетингу компании «Евразия логистик». Так крупные операторы минимизируют риск, что местных, «несознательных» арендаторов не хватит для заполнения склада. У «Траста» нет возможности привлекать сетевых клиентов в новые проекты, и ориентироваться придется только на местных потребителей. Правда, строительство складов в регионах игроки рынка единогласно признают многообещающим. «Молодцы, как раз вовремя. Сейчас в регионах предложение качественных складских помещений где-то не достигает и 10% от спроса, где-то составляет 20–30%», — замечает Игорь Казимов.

Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Но в случае «Траста» «шампанское» очень уж крепкое — как-никак 40%: на такую годовую доходность рассчитывает банк. Едва ли «Траст» получит столько, сколько хочет. «Окупаемость — три года? Это они хорошо посчитали. Сейчас любой крупный логистический комплекс планируют окупить за семь-восемь лет. Если все правильно, то это волшебное предложение и у них действительно есть какой-то секрет», — недоумевает Казимов.

Но «бояться уже поздно», признается сам Михаил Гришакин. Он надеется на то, что из-за кризиса ликвидности дефицит дешевых денег у инвесторов ослабит конкуренцию на региональном складском рынке: взять средства под новый складской проект девелоперам просто не у кого. □

# идеи

## заявка на будущее

методы → с41  
wow → с42  
мысли → с44  
своя игра → с45

Активные, состоятельные и состоявшиеся мамы-карьеристки стремятся реализовать принцип «два раза по 100%»: получить жизнь, которую они посвятят семье, и ту, которую смогут прожить сами. Маркетологи должны быть довольны. Целых две жизни в мире товаров и услуг — это гораздо больше, чем ни одной.

# Дорогая мамочка

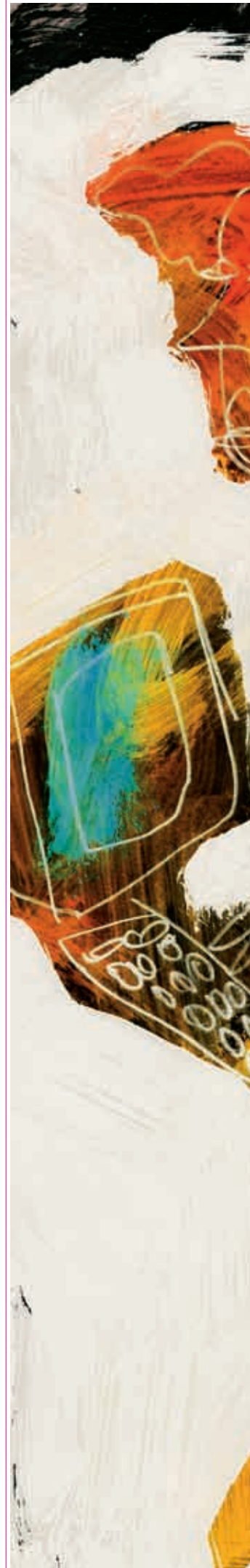
текст:  
константин бочарский  
иллюстрация:  
леонид фирсов

**С**начала был Мартин Линдстром. В книге BrandChild он разъяснил (по крайней мере мне), насколько огромен рынок детских товаров. Затем был Том Питерс. Добрую треть своего хита «Представьте себе» он отдал рассказу о работающих женщинах, а также о том, как они забирают у мужчин не только офисный трон, но и семейный бюджет. Если нарисовать две огромные аудитории — «работающие женщины» и «потребители товаров и услуг, адресованных детям» (а это, как правило, тоже женщины), то на их пересечении мы получим вполне сфокусированную аудиторию «работающие мамы». Это очень простой фокус. Только маркетологам до него пока нет никакого дела. «Нет, мы не выделяем эту аудиторию среди наших клиентов», — говорит Александр Соколов, директор по развитию сети магазинов «Кораблик», торгующей товарами для детей. Александр честен, и ему можно быть за это признательным. «Я мог бы наговорить вам много банальностей про то, что, например, мы принимаем кредитные карты, а также работаем до 22.00, и все это удобно для работающей женщины. Мы адресуем наш магазин мамам вообще, которые составляют примерно 80% наших покупателей. Но категорию работающих мам мы среди них не выделяем». Однако сами работающие мамы себя в отдельную категорию давно уже выделили. И ждут, когда же их наконец заметят.

## Конфликт интересов

ЗАВЕСТИ свое сообщество «Мамы на работе» редактор журнала «Секрет фирмы» Елена Локтионова решила после того, как на форуме Rody.ru стала участником буквально мировоззренческого конфликта. «Это невозможно, — объясняет Елена, — когда ты задаешь вопрос про то, как оплачивать няне отпуск, а в ответ слышишь: настоящая мать та, которая сидит дома с ребенком». Сначала Елена вела по этому поводу яростные баталии, а затем поняла про мировоззренческий конфликт: «Просто у нас разная система ценностей». У них и правда все разное: цели, взгляды на жизнь и даже доход. И как следствие, разные ответы на одни и те же вопросы.

Зато в своем кругу на эти вопросы работающие мамы дают ответы, похожие настолько, что можно было бы вести речь о секте, если бы она не была такой многочис-





ленной. «Мамы на работе» становятся социальной группой с предельно четкой программой действий, мотивами и системой ценностей. Возможно, это больше похоже на фан-клуб, члены которого поклоняются сразу двум вещам: работе и детям. Служить двум кумирам непростая задача. Но именно это бытие и определяет сознание.

## Потому что мы — банда

ЭТО ПОХОЖЕ на историю про Harley-Davidson. Когда разъезжающих на мотоциклах мужчин в грязных куртках называли бандой, им ничего не осталось, кроме как стать бандой. Это же слово Елена Локтионова использует, чтобы объяснить одну из причин, объединяющую людей на ее сайте, — поиск тех, кто разделяет твои взгляды на жизнь. Когда тебя активно прессуют на общих форумах, остается только зафиксировать то, что остальные признают как ересь, и поднять их на щит.

С советских времен существует стереотип: женщина после родов сидит дома, получает копеечное пособие и надолго выпадает из социальной среды. Жизнь изменилась, а стереотип остался. Мамам на работе приходится бороться и с не адаптированной к их задачам инфраструктурой, и с предубеждениями, доказывая, что прожить две полноценные жизни, посвященные одна — семье, а другая — себе, своему личному развитию, все же возможно. Но главное — это не преступление.

То, что сейчас происходит в России, давно пройдено на Западе. Там есть и специализированные сайты, и журналы (аудитория Working Mother Magazine насчитывает 2 млн человек), и потребительские общества, и союзы работающих мам, а также товары и услуги, им адресованные. Revitalizing the Working Mom — девиз сайта Workingmom.com. Хорошее слово «ревитализинг», многое объясняет. Как и описание проекта: «Веб-сайт для женщин, которые хотят отдавать 100% работе и 100% своей семье в одно и то же время». «Человек должен стремиться к гармонии, а гармония в моем понимании — это полнота реализации как профессионала, как мамы, как жены», — говорит **Наталья Ерина**, исполнительный директор компании «Кухнистрой». У Натальи двое детей, младшей дочери два года. «Игнорирование одной из ролей приводит к конфликту», — продолжает она. — Моя цель — суметь выделить три пространства существования и быть достаточно гибкой, чтобы перестраиваться. Но, стремясь получить «по 100%» от каждой из этих сфер, работающая мама сталкивается с массой проблем. Первое, что ее начинает интересовать, — эффективность. И тут ее ждет сильное разочарование. Окружающий мир совсем не стремится к эффективности.

## Базовые ценности

«МНЕ НЕ ОЧЕНЬ удобно в этом мире, — признается **Наталья Аксенова**, генеральный директор агентства AG Loyalty. — Начнем с главной, системообразующей покупки — недвижимости. В фильме „Секс в большом городе“ есть эпизод: Миранде, которая готовится стать матерью, предлагают купить квартиру не на Манхэттене, а в Бруклине, где жилье в два раза дешевле. И это даже для нее аргумент. На такой аргументации выстроен целый рынок. Когда мы с мужем оказались в ситуации Миранды, у нас был выбор: превратить нашу „двушку“ у метро в „трешку“ или в двухэтажный загородный дом площадью 200 кв. м. Мы выбрали второе. Все, кто оказывается в моем положении, делают аналогичный выбор. Но я не видела ни одной



GETTY IMAGES / FOTOBANK

Сообщество работающих мам похоже на фан-клуб, члены которого поклоняются сразу двум вещам: работе и детям

рекламы недвижимости, которая бы использовала эту аргументацию».

Ожидая второго ребенка, руководитель службы маркетинговых коммуникаций компании «АВВУ Россия» **Людмила Булавкина** столкнулась с похожей ситуацией, только на другом «системообразующем» для каждого горожанина рынке — автомобильном. «Нам нужна была машина, в которую без проблем поместились бы две коляски, два велосипеда и куча других детских вещей», — рассказывает Людмила. Проблему решил муж, который продал турбированный Subaru и купил пикап Mitsubishi L200 — вместительный внедорожник с кузовом. Людмила говорит, что сейчас многие ее друзья покупают эти машины по тем же причинам и что в этом году продажи L200 бьют рекорды. Но это никак не сказывается на позиционировании автомобиля. В рекламе сообщается любая информация, но только не то, что это хороший вариант для семьи с несколькими детьми.

«Недавно мы проводили мониторинг для агентства недвижимости, и я поразились масштабности проблемы, — признается Наталья Аксенова. — Казалось бы, что проще — сказать, что ваши 20 кв. м равны собственному дому за городом для ваших детей. Почему к аудитории нельзя обращаться на том языке, который ей понятен, и говорить то, что для нее действительно важно?»



## Время выбора

«ПОПАДАЛИСЬ ли вам специальные товары и услуги для работающих мам?» Людмила задумывается. Я жду отрицательного ответа, и вдруг слышу: «Да». «Спам», — произносит она. — Единственное подобное предложение я получила по спаму. Это был набор образовательных и развивающих материалов — книги, CD, игры. Почему для работающей мамы? Потому что письмо пришло на рабочий адрес — раз. А два — это сегментация продукта. В той рекламе все за меня продумали, скомпоновали и объяснили так, что мне даже не пришлось делать выбор».

Экономия времени на выборе — довольно простой способ оптимизации. Мамы знают, как это сделать. Поставщики услуг — не очень.

«Что меня раздражает в детских магазинах? В одном месте все, что тебе нужно, не купишь. Если одежда рассортирована по возрасту, то за самокатом все равно придется тащиться на третий этаж, а за красками — на четвертый», — говорит Наталья Аксенова. — Почему не объединить эти товары по возрастным группам? Очень утомительно обходить огромные пространства магазинов. Хочется упростить задачу поиска, выбора и не тратить на это целый день».

Время — одно из ключевых определений в лексиконе работающей мамы. Все процессы она соотносит исключительно с этим параметром.

«Однажды я видела на форуме пост девушки, которая рассказывала, как она сосет соску. Купив новую соску, перед тем как дать ее ребенку, она пробовала ее сама. А потом описывала свои ощущения: не натирает ли, насколько это комфортно и т. п. Под этим постом была сотня комментариев. Мне кажется, что всем этим людям просто нечем заняться. У меня нет времени сосать соску», — объясняет Наталья Аксенова.

«Подгузники, которые заказываешь в интернете, такого же качества, что и в обычном магазине», — утверждает **Марга-**

**рита Нагога**, начальник департамента по взаимодействию со СМИ РАО «ЕЭС России». У нее два сына. Первому 14 лет, второму — 3,5 месяца. В декрет она не уходила, брала отпуск. На работу вышла через месяц после родов. Не отпустила и своего зама — **Татьяну Миляеву**, которая 10 месяцев назад родила двойню. На носу была ликвидация гигантской компании, огромный объем работ. «Остались доделать», — говорит Маргарита. Она уже в роддоме вносила последние правки в верстку брошюры последнего годового отчета РАО «ЕЭС России». Она также признает кодовую фразу «У меня нет времени», но в целом не разделяет критический подход своих коллег по клану. Ее в товарном мире все устраивает: «Есть интернет и Mothercare. Все, что можно, я заказываю в Сети, остальное покупаю по дороге». «В Москве нет проблем с товарами. Есть проблема с тем, как эти товары связываются с потребителями», — считает Елена Локтионова.

## Рынки без удобств

«КОГДА мне надо было установить в квартире систему видеонаблюдения — так делают все, кто хочет понять, как няня в ваше отсутствие обращается с ребенком, я просто набрала в „Яндексе“ ключевые слова, и мне выпала куча ссылок», — рассказывает Елена Локтионова. — Но интересно, что везде продукция была адресована корпоративным клиентам: компаниям, предприятиям. И ни один поставщик не позиционировал свою продукцию под мой случай. Почему на этом рынке нельзя создать удобную и понятную услугу? Уверена, что спрос нашелся бы».

Когда Елена увидела каталог компании Kaleva, производящей пластиковые окна, она испытала чувство зависти. Компания предлагала прислать к клиенту целый мини-офис. «Почему на рынке пластиковых окон прислать представителя с образцами продукции можно, а на рынке детской одежды — нет?» — спрашивает Елена. Скоро настанет время покупать осеннюю и зимнюю одежду для сына: «И меня уже сейчас охватывает ужас, когда я представляю, сколько мне придется на это потратить времени».

**Дарья Шухтина** — редактор портала Sex and the City. Дарья — идеальный герой для раскрытия темы потребностей работающей мамы. Во-первых, она целевая аудитория — начала искать работу, когда ребенку было шесть месяцев, вышла — когда

# Что меня раздражает в детских магазинах? В одном месте все, что тебе нужно, не купишь. Почему не объединить все товары по возрастным группам?»,

ему было 11. К тому же она еще и создает для этой аудитории медиа. Как у типичного представителя, у нее типичные претензии: «Я не понимаю, почему магазины с детским питанием закрываются в восемь вечера. И почему единственное место, где я могу купить его после восьми,— это „Азбука вкуса“. Там и так высокие цены, но когда я покупаю детское питание, мне кажется, что меня грабят». График работы компании «Второе рождение», организующей занятия в бассейнах с морской водой (уникальная услуга для Москвы), точно повторяет обычные рабочие часы: с 10.00 до 19.00. Еще Дарью интересует вопрос, почему в Mothercare не продается детское питание и почему то же детское питание отсутствует, например, в «Елисеевском».

У работающих мам много вопросов к индустрии, которая их пока не замечает. «Почему, если есть мебельные каталоги, например спален или кухонной мебели, объединяющие продукцию разных фабрик, нет каталогов мебели для детских комнат?» — спрашивает Елена Локтионова. Почему не появляются компании, которые могли бы стать посредниками между производителями и потребителями, правильно упаковывая продукт и сообщая о нем аудитории на ее языке, в актуальном для нее контексте и используя те медиа, которые их достигают?

Если суммировать, работающих мам интересуют товары и услуги, возникающие на стыке «рынка времени» и «рынка детских товаров и услуг». «Причем речь не идет о товарах, которые надо изобретать заново,— уточняет Елена Локтионова.— Надо просто научиться упаковывать те, что уже есть. Так, чтобы они попадали в контекст. И комфортно в этом контексте считывались».

## Женский мир

ГОД НАЗАД Людмила Булавкина была на конференции, где выступали представители TNS Gallup. Данные в презентации были разбиты по возрастным группам, и каждую из них символизировал набор логотипов — товаров и услуг, которые наилучшим образом характеризуют эту аудиторию. Так, группе тинейджеров соответствовали журнал Cool Girl, брэнды газировки, Snickers и жевательная резинка. «Когда же дело дошло до аудитории „25–34“, — вспоминает Людмила, — на экране появились логотипы Mothercare, „Банана-мама“, марки подгузников, детского питания и модели „семейных автомобилей“. Зал захохотал — настолько точно было подмечено то, чему посвящены мысли этой возрастной категории».

Агентство Aegis Media/OKS, клиентами которого являются такие игроки «детских рынков», как Lego, «Лебедянский» («Фрутония»), SCA (Libero), «Банана-мама», Disney, Johnson & Johnson, давно занимается исследованием рынка детских товаров и услуг. Его активы здесь — проекты Aegis KidsHoc и Baby Link Study. Согласно наблюдениям Aegis, беби-бум — общий тренд, который наблюдают сегодня компании на всех рынках. «Государст-

венная пропаганда, рост благосостояния, а также восприимчивость молодых мам к рекламе детских товаров становится существенным фактором, обеспечивающим интерес к этой аудитории», — говорит Татьяна Бородина, директор по стратегическому планированию коммуникационной группы Aegis Media/OKS.

«Россия — женская страна, — не сомневается Наталья Аксенова. — Не секрет, что большинство менеджерских позиций среднего звена в компаниях занимают женщины. Регионы также тянут на себе женщины. Наверное, у нас просто нет другого выбора». Сейчас «новые мамы» — явление, характерное скорее для больших городов. Но, по мнению Аксеновой, тенденция постепенно становится заметна и в регионах. Пока большинство женщин там предпочитают сидеть с ребенком дома. Но ситуация меняется. И точно она не изменится в мегаполисах. «Что будет после рождения второго ребенка? — переспрашивает Людмила Булавкина. — То же самое. Разве что выйду на работу чуть позже. Отказ от нее даже не рассматривается».

Создавая свое сообщество, Елена Локтионова утверждает, что преследовала шкурный интерес — появление комфортной для общения среды. Среда, где можно говорить на одном языке, потому что эти люди ведут жизнь, похожую на твою, имеют схожие проблемы, а также возможности для их решения. Где понимают и разделяют твой стиль жизни, взгляды и ценности. Несколько десятков человек, которые присоединились к ней в первые месяцы, подтвердили верность гипотезы, считает Елена.

Если смотреть на ее сообщество как на продукт, то становится понятно, что нужно усвоить производителям.

Неизбалованная вниманием аудитория «новых мам» не требует от них уникальных продуктов, скорее просит научиться думать так, как думает она, и общаться с ней на языке, который ей близок. Но для начала этот язык придется выучить. **СФ**



Джефф Безос надеется, что его Kindle совершит на рынке не меньший переворот, чем iPod

## Капкан для книгоочее

текст: Дмитрий Черников

«Н

екотрые считают, что дизайн у нас слишком простенький, даже уродский. Но так-ков Kindle. В отличие от iPod это не красивая игрушка, его задача быть незаметным, раствориться в опыте чтения», — оправдывается основатель и совладелец Amazon.com Джефф Безос. Kindle — это ма-

ленькая белая коробочка с экраном, предназначенная для чтения электронных книг. Выпущенному в ноябре 2007 года невзрачному на вид девайсу скептики прочили нелегкую судьбу. Например, Стив Джобс отпустил уничижительные комментарии: «Какая разница, насколько удачно сделан Kindle? Проблема в том, что 40% американцев за последний год пролистали не более одной книги». Однако практика опровергла эти казало бы здравомыслящие прогнозы.

Первую партию киндлов по \$399 за штуку покупатели разобрали за пять с половиной часов. И хотя сегодня выпущено и продано лишь около 30 тыс. киндлов, аналитик Citigroup Марк Махони предсказывает, что к 2010 году продажи книг для Kindle достигнут 10% общего оборота Amazon, достигнув \$400–750 млн. Такой благоприятный прогноз основан на сравнительной статистике. Продажа е-буков не превышает 1% книжного рынка США. В то же время из 140 тыс. книг Amazon.com, доступных для скачивания в Kindle, 12% продается как раз в электронном формате. То есть киндл-книжка способна увеличить рынок электронной литературы минимум в 12 раз, произведя переворот, подобный айподовскому на рынке плееров.

Джефф Безос рассчитывал прежде всего на людей среднего и старшего поколения, так и не освоивших компьютер в полной мере. Эти две особенности потенциальной аудитории учитывает, во-первых, аскетичный интерфейс Kindle, во-вторых, беспроводное подключение к сети посредством особого формата сотовой связи. Чтобы дать владельцам гаджета возможность загружать книги с Amazon.com, интернет-магазин купил у владельцев сотовых сетей право передачи данных для своих клиентов. Так что лю-

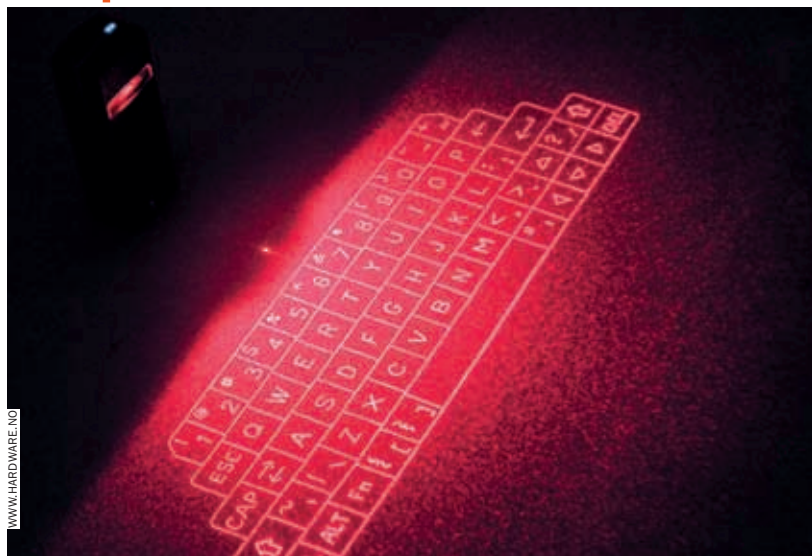
**Джефф Безос** — американский предприниматель. В 1994 году тридцатилетний Безос основал Amazon.com, ныне крупнейший в мире онлайн-магазин с оборотом свыше \$10 млрд. Начиная с 1998 года зарплата Безоса как CEO по его инициативе не растет, составляя \$82 тыс. в год. Проект Kindle, стартовавший в ноябре 2007 года, освежил репутацию миллиардера как одного из главных инноваторов в сфере интернет-коммерции.

бой покупатель Kindle получает пожизненный бесплатный интернет практически на всей территории США.

В результате волна киндломании захлестнула даже такого технофоба, как Уоррен Баффет. Понятно, что клиенты, заплатив \$359 (сегодняшняя цена Kindle), скорее всего не станут транжирить интернет на просмотр посторонних сайтов, а начнут скачивать книжные новинки по \$10, классику за \$2, а также оформят месячную подписку на газеты (\$6–15), журналы (\$1–4) и блоги (\$1–2). Кроме того, даже ваши собственные тексты нужно будет сначала отправить на корпоративную почту проекта, где их за \$0,1 конвертируют в читабельный вид и сделают доступными для скачивания. Так что Kindle превращается в устройство не только для чтения, но и для публикации. В этом смысле Kindle, как и iPod, обладает вторым дном: вроде бы являясь гаджетом, продукт на самом деле функционирует как сервис, беспроводным коннектом привязывая потребителя к корпорации сильнее, чем наручниками. □

## Обычные клавиатуры чересчур громоздки — поэтому теперь их делают из резины и даже из фотонов.

текст: Татьяна Филимонова



**а**мериканская компания Grandec создала Virtually Indestructible Keyboard — клавиатуру, которую можно скатать в трубочку и положить в карман. Достоинства этого гаджета оценят те, кто проводит за компьютером дни и ночи. Сделана клавиатура из силикона, поэтому на нее можно смело проливать кофе и сок — устройство можно мыть под краном. Производители предлагают несколько вариантов клавиатуры черного цвета на 89 (мини) и обычные 109 кнопок, их стоимость \$29. Для более продвинутых — белая «клава» с подсветкой, также на 109 кнопок. Купить силиконовую клавиатуру можно практически в любом специализированном онлайн-магазине или на аукционе eBay. Другой вариант клавиатуры для продвинутых пользователей создала гонконгская iTech Dynamic Limited. Компания предлагает вообще забыть о таком устройстве ввода и заменить компьютерный рудимент лазерным проектором. VKB Virtual Bluetooth Keyboard — небольшой аппарат высотой 9 см. С помощью красного лазерного луча он проецирует изображение клавиатуры размером 295 x 95 мм на любую гладкую поверхность (в этом, кстати, существенный минус девайса: поработать «на коленке» не получится). Оптический сенсор улавливает движения пальцев по виртуальным клавишам и отправляет эту информацию в компьютер. VKB предназначен для смартфонов и ноутбуков, которые поддерживают связь с устройством через Bluetooth. Проецируемое изображение может быть двух вариантов: мини — 63 компактно располагающиеся кнопки, или же полная версия, как и на стандартной клавиатуре. Проектор работает на литиевых батареях. Как сообщают производители, их должно хватить примерно на три часа непрерывной работы. Приобрести лазерную клавиатуру можно через интернет, в зависимости от наценки онлайн-магазина VKB обойдется в \$150–200. □

### Роба от-кутюр

Для топ-менеджеров, инспектирующих опасные производства, придумали VIP-спецодежду.

Руководители, осматривающие свои заводы, фабрики и строительные площадки, обычно довольствуются каской. Осознав трудности «управленцев в спецовке», российская компания «Урсус» запустила линейку защитной спецодежды для топ-менеджеров. Она включает в себя летние, зимние и демисезонные костюмы, комбинезоны и обувь для мужчин и женщин. Помимо особого дизайна VIP-роба отличается наличием карманов для документов, мобильного телефона и других важных аксессуаров. Стоимость одного комплекта ориентировочно составит 40 тыс. руб.



### Крик с глушителем

Японцы предлагают не таить гнев, а конвертировать его в тихий крик.

Чтобы окружающие не разбежались в ужасе от такой сублимации, придумана пластиковая ваза Shouting Vase. Она задерживает и подавляет в голосе человека высокие частоты. Выглядит предмет очень архаично, напоминая приземистый глиняный кувшин диаметром около 12 см. У вазы есть два отверстия: в одно нужно кричать, из второго выходит звук, приглушенный в несколько сотен раз. Как сообщают производители, Shouting Vase идеально снимает напряжение, поскольку позволяет офисным работникам вдоволь «наораться». Стоит ваза \$79, и ее можно приобрести в японских интернет-магазинах.



Дизайнеры всего мира бьются над тем, как найти новые идеи. Выход лежит на поверхности: надо просто обратить внимание на творчество самой креативной части человечества — детей. текст: Татьяна Филимонова

# Охотники на монстров



Детские страхи и фантазии легко превращаются в стабильный источник дохода

«Корпорация монстров» из одноименного мультфильма занималась тем, что зарабатывала деньги на детских страхах. Реализовать эту идею на практике решила вполне реальная американская корпорация Schwarz Inc.

Как известно, все дети любят рисовать непонятных существ — великанов с несколькими голова-

ми или странных человекообразных гусениц. Schwarz, производящая детские игрушки уже полтора века, с 2007 года получает доход от детских страхов или фантазий, воплощенных в рисунках. Копания предлагает юным клиентам самим придумывать дизайн игрушек в проекте Make My Own Monster. Основное требование, которое Schwarz предъявляет к будущим игрушкам, — это должны быть создания вымышленные, то есть изобретенные ребенком. Чтобы воплотить фантазию в жизнь, нужно выполнить несколько простых действий. Сначала нарисовать монстра, затем написать небольшую историю о нем и послать все это компании по электронной почте. За игрушку, сделанную «по мотивам» придуманного ребенком персонажа, родителям придется заплатить \$250. Максимальный ее размер не будет превышать 50 см в длину. Таким образом Schwarz не только привлекает новых клиентов, но и пытается найти идеи для производства своих собственных линий игрушек — бесплатный детский креатив превращается в дополнительный бонус, получаемый Schwarz от производства «кастомизированных монстров».

Еще одним примером использования детских рисунков может послужить бизнес шотландской дизайнерской компании Lucymoose Studio. Поначалу студия специализировалась на том, что создавала женские сумки и корсеты. Затем дизайнерам пришла в голову идея выпускать игрушки на заказ. Как и в американской Schwarz, их делают по детским рисункам. Любой желающий может прислать каракули своего чада на сайт StuffYourDoodles.com,

и через несколько дней мягкая игрушка готова. Создаются они как модели конструктора Lego — из отдельно сшитых частей, причем в производстве используются вторично переработанные материалы. Цена определяется уровнем сложности игрушки и стартует от \$100.

В отличие от Schwarz Inc. и Lucymoose Studio американский художник из Нью-Джерси Дейв Деври не доводит созданных детским воображением монстров до материального воплощения. Он лишь делает их более реалистичными: рисунки становятся объемными и похожими на персонажей из комиксов, нарисованных профессионалами. «Когда мне исполнилось 33 года, я решил использовать весь багаж моих академических знаний для детских рисунков», — рассказывает Дэйв. Рисунки он получает по почте либо собирает их после лекций и мастер-классов, которые периодически проводит в американских школах. Все «превращенные» и модернизированные рисунки детей он публикует в каталоги. Любой каталог стоит \$25 и купить его можно через сайт художника. На каждом рисунке стоит подпись двух соавторов — Дэйва и ребенка, который этого персонажа придумал. □

## Людей, проработавших на одном месте 10 лет, начинают ценить даже в кино — индустрии с традиционно проектным принципом найма.

текст: **Алексей Гостев**



Если попробовать придумать самую банальную фразу современной деловой литературы, то, возможно, получится вот эта. «Корпорации будущего похожи на оркестр, как считал Питер Друкер, или на съемочную группу фильма.

Группа операторов, режиссеров, актеров и техников собирается под конкретный проект, после чего — всем спасибо, все разбежались», — пишет в своем блоге создатель Netscape **Марк Андрессен**.

Сним солидарны **Том Питерс** и **Кьелл Нордстрем**. Мысль о том, что компании должны превратиться в краткосрочные проектные группы, стала почти официальной идеологией гуру бизнеса. В этих условиях фразы о лояльности, любимые корпоративными эйчарами, «продвинутые» журналисты встречают тихим циничным смешком: требовать лояльности к компании от сотрудника так же бессмысленно, как от актера — лояльности к павильону, где снимался фильм.

Принцип работы компании Pixar выглядит на фоне этих теорий как парадокс: одна из самых инновационных организаций киноиндустрии решила отказаться от контрактно-проектного метода сотрудничества, характерного для Голливуда. В Pixar режиссеры или программисты приходят не для работы над одним-единственным фильмом, а участвуют одновременно в нескольких проектах и продолжают работать в компании после их завершения. Результат — почти каждый фильм Pixar, начиная с первого, «История игрушки», и кончая недавним хитом Wall-E, становится блокбастером. Создатель журнала Fast Company **Уильям Тейлор** определяет Pixar как «крепко спаянную группу соратников, которые учатся друг у друга и улучшают свою работу с каждым новым фильмом». В компании считается хорошим тоном, если любой сотрудник, от режиссера до техника, проводит до четырех часов в неделю в корпоративном университете Pixar, имеющем одну из лучших в США учебных программ в области киноискусства.

Секретом успеха в компании считают как раз отказ от контрактной системы. «Контракты делают сотрудника безответственным перед компанией», — считает декан университета Pixar **Рэнди Нельсон**. По его мнению, все разговоры о «проектном подходе» — полная ерунда, наследие того времени, когда корпорация была просто местом работы. А если она превращается в сообщество людей, у которых есть чему учиться, отсюда незачем уходить. □

## лучшее из блогов

### Сет Годин, гуру маркетинга

Я купил что-то из одежды через интернет. Но онлайн-магазин прислал не мой размер. Прислать замену обещали через месяц: «У нас ведь не Amazon, а маленькая компания!» Да мне-то какое дело? Маленький размер — это преимущество, ведь веб — отличный эквалайзер, капитальная уравниловка. Маленький бизнес может иметь сервис и сайт круче, чем большая контора. Вернее, даже обязан. А эти чудачки только поджигают хвост и плачут, что ростом не вышли.

**BLOG:** Seth Godin's Blog

[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog)

### Ричард Флорида, культуролог

Креативная среда Америки по-прежнему привлекает капитал, вырывая нашу экономику. В 1980-х японцы и европейцы покупали фабрики и недвижимость в Штатах, помогая нам устоять на ногах. Теперь русские супербогачи вытаскивают нас из кризиса. Дмитрий Рыболовлев приобрел за \$100 млн особняк Дональда Трампа; Олег Байбаков — кондоминиум на Манхэттене; Роман Абрамович — ранчо за \$364 млн. Сегодня в Нью-Йорке русские из всех иностранцев наиболее активны в покупке недвижимости.

**BLOG:** Richard Florida

<http://creativeclass.typepad.com>

### Джулия Кирби, журналист

Вечный вопрос: противоречат ли друг другу религиозность и жажда наживы? Обычно в бизнесменах видят акул без стыда и совести. Согласно недавнему исследованию, это не так. На вопрос «Перед кем вы чувствуете ответственность в работе?» ученые и люди творческих профессий никогда не отвечали «перед Богом». Зато больше 50% предпринимателей не постеснялись упомянуть имя Всевышнего. Деловая суета стимулирует потребность в духовности.

**BLOG:** HBR Editors' Blog

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

# По России с любовью

текст: **Наталья Шакланова**

«В какой-то момент я поняла: грядет пенсия, и к ней надо подготовиться, чтобы обеспечить себе тот уровень доходов, к которому я привыкла», — говорит **Людмила Кулагина**, создатель сайта Autotravel.ru. Он рассчитан на туристов, путешествующих по России на автомобиле. На сайте они могут узнать, куда поехать, что там посмотреть,

где поесть и остановиться на ночлег. Найти такую информацию на форумах путешественников и в путеводителях сложно, так как они в основном уделяют внимание выездному туризму или крупным российским городам.

На Autotravel.ru все сведения разбиты по городам и основным трассам, а у посетителей есть возможность составить и описать свой собственный маршрут. Кулагина рассчитывает на растущую аудиторию самостоятельных путешественников, чья страсть к обмену информацией может со временем сделать ненужными традиционные туристические путеводители.

У Людмилы неплохой доход на основном месте работы — она возглавляет ИТ-подразделение крупной московской компании. Сайт автопутешественников, появившийся четыре года назад, поначалу был для Кулагинной просто хобби. Но вот уже год она и ее двоюродная сестра **Людмила Пономарева** — в прошлом менеджер по продажам — пытаются подвести под затею бизнес-основу. Первоначальные вложения были более чем скромными. Если бы этот бизнес создавали люди, далекие от ИТ, им пришлось бы нести расходы на программистов и поддержку сайта. Людмила Кулагина сама пишет программы и исправляет баги.

Сегодня база путеводителя по российской глубинке насчитывает более 1 тыс. населенных пунктов и 5 тыс. объектов от ближайшего Подмосковья до Приморского края. На сайте есть информация о турбюро, гостиницах, музеях, ресторанах, а также водных источниках или просто городской архитектуре. Здесь можно найти сведения даже о таких «нераскрученных» достопримечательностях, как, например, Преображенская церковь в селе Красном (Тверская область) — это авторская копия знаменитой Чесменской церкви в Санкт-Петербурге.

Бесплатно компании могут разместить на сайте небольшое объявление, указав свое название, физический адрес и режим работы. За более подроб-

Совладелица Autotravel.ru Людмила Пономарева хочет превратить сайт в высокодоходный путеводитель по российской глубинке

## план действий

- создать базу данных для путешествующих на собственном автомобиле
- предложить компаниям турсектора информационные услуги
- развивать сообщество любителей российской глубинки как сверхтаргетированную аудиторию для рекламы

ную информацию — телефон, адрес в интернете, различного рода спецпредложения — надо платить 1,5 тыс. руб. в год, столько стоит страница на Autotravel.ru с тремя фотографиями. Сегодня у сайта 30 партнеров — гостиницы, рестораны, музеи. Второй источник заработка двух Людмил — продажа фотографий, которые ставят на сайт сами посетители, делая снимки во время путешествий. Стоит один снимок от \$10 до \$25 в зависимости от качества оригинала. 40% сайт берет себе, 60% отдает автору. Основой покупатель — путеводитель «Афиша».

Вопреки не самым впечатляющим финансовым показателям (на партнерстве с рекламодателями Autotravel зарабатывает всего 45 тыс. руб. в год, доходы от продаж фотографий еще меньше), Людмилам уже поступали от «монстров Рунета» предложения продать ресурс. «Пока мы этого делать не собираемся», — уверяет Пономарева. — Развитие бизнеса в самом начале. Потенциального покупателя наверняка заинтересовала прежде всего аудитория сайта — москвичи и петербуржцы, которые любят активный отдых. В день на сайт без всякого промоушена заходят от 1 тыс. до 2,5 тыс. посетителей.

«Вокруг Autotravel.ru уже сложилось сообщество мобильных людей с достатком», — рассказывает Людмила Кулагина. — Все чаще формируются групповые туры — многие боятся поодиночке ездить в провинцию, а отправиться туда компанией — гораздо спокойнее и веселее». □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



## лаборатория

ГУРУ

кросс-продажи → с51

Размер бонусов топ-менеджеров не всегда зависит от состояния дел в компании. О своих секретах мотивации высшего руководства на трудовые свершения рассказывает Джон Пимм — признанный специалист в области вознаграждения.

## Матрица для топ-менеджеров

текст:

татьяна юрасова

**ДЖОН ПИММ** — специалист в области стратегии вознаграждения советов директоров и топ-менеджеров, старший консультант компании Watson Wyatt. Родился в городе Линкольн на севере Великобритании. Получил степень права и квалификацию поверенного в University of Hull (Великобритания), затем учился в The College of Law in Chester. Работал в известных юридических фирмах, таких как Theodore Goddard (ныне Addleshaw Goddard), а также в международной аудиторской компании KPMG. Специализировался на вопросах налогообложения и вознаграждения. Пять лет назад пришел работать в Watson Wyatt, где в настоящее время руководит практикой «Вознаграждение советов директоров и менеджеров» по Европе. В списке клиентов Джона Пимма компании Rio Tinto, Shell, Exco Group, British Energy, Statoil и др.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Недавно много шума наделала история с «золотыми парашютами» топ-менеджеров из компании ОГК-2, «дочки» РАО ЕЭС, проданной «Газпрому». Выходное пособие было предусмотрено лишь для гендиректора ОГК-2. Но тот в последние два дня работы уволил еще 15 менеджеров, что позволило выдать каждому из них бонус за досрочный уход. В итоге акционеры недосчитались более 500 млн руб. В связи с этим вопрос: как сделать, чтобы выходные выплаты не разорили компанию?

**ДЖОН ПИММ:** Обычно такие вопросы регулируются правом. Например, в Великобритании существуют законы, ограничивающие действия подобного рода. В контрактах большинства топ-менеджеров предусмотрен уведомительный период, за который человека обязаны известить, что в его услугах больше не нуждаются. Максимум за год до окончания работы менеджеру становится известна та сумма, на которую он может рассчитывать без учета достижений за оставшееся время. Результаты за последний год оценивает комиссия совета директоров компании по вознаграждениям, она и решает, что еще можно выделить в качестве компенсации.

**СФ:** Какие варианты здесь возможны?

**ДП:** Комиссия может принять решение дать ему бонус, или, возможно, менеджер получит право на отложенное долгосрочное вознаграждение, которое ему выплатят через четко оговоренный срок. Могут быть и другие выплаты, но едва ли существенные. Выплаты очень сильно зависят от контракта.

**СФ:** И от комиссии по вознаграждениям?

**ДП:** На независимых директорах лежит вся ответственность за соблюдение буквы контракта. Независимость необходима, чтобы держатели акций были уверены: все выплаты производятся в точном соответствии с законом. За нарушение закона независимые директора несут персональную ответственность. Таким образом, закон защищает держателей акций от ситуаций вроде истории с «дочкой» РАО ЕЭС, когда собственность компании используется ненадлежащим образом.

с47



ТРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

#### ДОСЬЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ WATSON WYATT WORLDWIDE была образована в 1995 году в результате слияния британской R. Watson & Sons с американской The Wyatt Company. В 2000-м Watson Wyatt стала публичной компанией. В настоящее время 6200 консультантов в области управления человеческими ресурсами и финансов работают в 89 офисах компании в 30 странах мира. В России Watson Wyatt действует через своего партнера — консалтинговую компанию Pynes Human Capital.

Конечно, иногда возникают основания и для дополнительных выплат, но тогда CEO должен хорошенько обосновать комиссии по вознаграждениям их необходимость.

**СФ:** И все же астрономические «парашюты» топ-менеджеров — особенно на фоне плачевного состояния дел в компании, как это было в случае с Бобом Харделли, экс-CEO Home Depot, — не могут не вызывать у людей удивление. Вы согласны с мнением, что высокие компенсации топов порой не слишком связаны с результатами их работы?

**ДП:** Безусловно, есть случаи, когда некоторым CEO платят чересчур много, что вызывает в обществе удивление. Однако большинство топ-менеджеров получает на общепринятом уровне.

Кроме того, если мы посмотрим на группу высших должностных лиц в целом, то увидим: их компенсация зависит от финансовых результатов компаний. Это показали обширные исследования, которые мы проводили и в США, и в Великобритании. К примеру, в США самые высокие бонусы оказались у гендиректоров 536 компаний с наибольшим показателем полной доходности акционеров — TSR (Total Shareholder Return).

**СФ:** Почему же возникают сомнения, что связь между бонусами и результатами компаний действительно существует?

**ДП:** Слишком много сложностей. Среднестатистический CEO находится у руля около трех-пяти лет, тогда как последствия его работы могут проявляться в течение 10 и даже 20 лет. А ведь за столь длительный период экономическая ситуация может серьезно измениться, скажем, на смену подъему придет спад. Если топ-менеджер не только ставил краткосрочные цели и достигал их, но также вырабатывал и реализовывал стратегию по достижению цели в долгосрочной перспективе, то его вознаграждение должно все это учитывать.

Или другая ситуация: нередко человек дорастает до поста топ-менеджера после 10–15 лет работы в компании. Конечно, в компенсации должно учитываться все время, которое он проработал на эту компанию, а не только годы его руководства.

Повторю, что в США и в Западной Европе действуют довольно строгие правила, определяющие размер компенсации. Акционеры требуют от комиссии по вознаграждениям детального отчета, за что и сколько платят топ-менеджерам. Это делается как раз для того, чтобы исключить сверхвыплаты. Такая система контроля — по сути, реакция на нередкие в прошлом случаи немотивированно высокой оплаты. Но сейчас, на мой взгляд, ситуация меняется.

**«Опционы — не самый эффективный инструмент»**

**СФ:** Какие еще изменения происходят в сфере вознаграждения топ-менеджеров?

**ДП:** К примеру, в структуре их вознаграждения увеличивается доля переменной части, то есть бонусов, опционов и других выплат, получение и размер которых зависит от конкретных успехов топ-менеджера, от достижения им поставленных целей и задач.

Сейчас гораздо чаще используется и так называемый «дифференцированный компенсационный пакет».

**СФ:** Что это такое?

**ДП:** Раньше наиболее распространенной формой вознаграждения были опционы в виде акций, которые топ-менеджер получал в случае достижения компанией определенных финансовых показателей. Но практика показала, что для стабильных компаний опционы — не самый эффективный инструмент. Теперь эффективность руководителя оценивают не только по разнице в финансовых показателях компании, но и путем измерения того, как эти результаты соотносятся с показателями компаний-конкурентов. От этого и зависит, какой бонус получит CEO.

К слову, между владельцами компаний и консультантами постоянно ведутся дискуссии относительно системы вознаграждения, которая, безусловно, не является чем-то раз и навсегда данным. Наоборот, она постоянно меняется, одни элементы вводятся, другие уходят. Однако прежде чем новая программа бонусов будет введена, она должна получить одобрение по крайней мере 50% акционеров. Как правило, договор о новой программе действует в течение 10 лет, после чего его условия пересматриваются в соответствии с изменившейся обстановкой.

**СФ:** Выходит, что система вознаграждения — это как ящик с инструментами: в зависимости от ситуации

СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ CEO находится у руля три-пять лет, а последствия его работы могут проявляться в течение 10 и даже 20 лет”

компания применяет тот или иной инструмент. Какие инструменты или их комбинации сейчас более актуальны на развивающихся рынках — в Китае, Индии, Бразилии, России?

**ДП:** Конечно, состояние рынка, степень его развитости — важные факторы. Но гораздо важнее ситуация в самой компании. Если она растет достаточно быстро, то даже на развивающихся рынках опцион в виде акций может быть весьма интересным инструментом вознаграждения. Если же рынок волатильный, подвижный, то лучше использовать акции в комбинации с другой программой, например, с долгосрочными бонусами или выплатами, «завязанными» на достижении совершенно конкретных результатов, таких как ликвидность акций и рост их стоимости.

Или, к примеру, перед компанией стоит цель выйти на IPO. Здесь вознаграждение должно зависеть от достижения желаемой цены акций или от стабильности цены после размещения, чтобы независимо от колебаний рынка их стоимость не опускалась ниже определенного уровня. За поддержание стабильности надо платить.

## МИРОВАЯ КОНТЕНТНАЯ СЕТЬ №1

### MySpace – твой личный адрес.

### Создавай, живи, общайся.

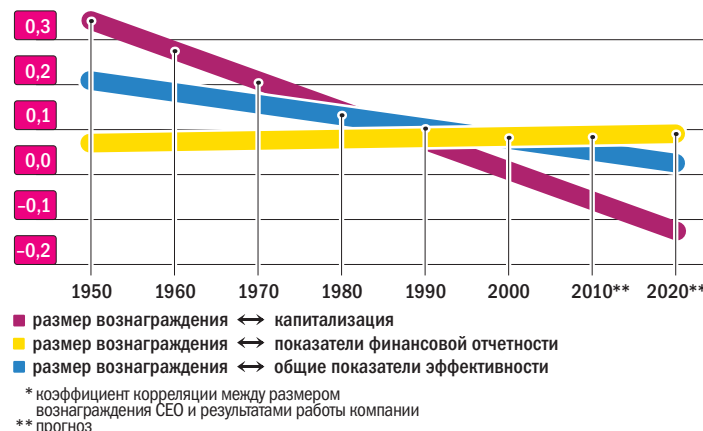
- ❑ Неограниченный бесплатный фото- и видеохостинг
- ❑ Блоги, сообщества, форумы, мессенджер, почта
- ❑ Личные страницы звезд музыки и кино, моды и спорта, бизнеса и политики
- ❑ Новейшие хиты лучших музыкальных команд
- ❑ Самые популярные телеканалы и лучшее видео

ТЕПЕРЬ  
ПО-РУССКИ

**220 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК НЕ ОШИБАЮТСЯ: ЗДЕСЬ ИНТЕРЕСНЕЕ**

[www.myspace.com](http://www.myspace.com)

## Деньги не мотивируют влияние размера вознаграждения CEO на показатели компании\*



Источник: K. Rost, M. Osterlofch. Management Fashion Pay-for-Performance. Institute for Organization and Administrative Science and University of Zurich, 2007

## Война войной, а обед по расписанию

Похоже, именно такого принципа придерживаются ведущие инвестиционные банки и компании, прописанные на Уолл-стрит. Вызванные ипотечным кризисом убытки, давно перевалившие за \$50 млрд, и падение стоимости акций инвесторов, превысившее \$200 млрд, не помешали «великолепной семерке» в составе Merrill Lynch, Citigroup, Bear Stearns, Morgan Stanley, JPMorgan Chase, Lehman Brothers и Goldman Sachs на 10% увеличить общий размер зарплат и бонусов по сравнению с 2006 годом. Заслуги своих сотрудников за 2007 год инвестиционные учреждения оценили в \$122 млрд.

По подсчетам Associated Press, самым высокооплачиваемым банкиром в 2007 году стал Джон Тэйн, который с 1 декабря прошлого года сменил на посту главы Merrill Lynch Стэнли О'Нила, уволенного с выходным пособием \$160 млн (почти 2% от суммы убытков банка в \$8,4 млрд — недурные «комиссионные»). При сравнительно скромном годовом окладе \$750 тыс. Тэйн получил \$15 млн в качестве компенсации бонуса, причитавшегося ему на прежнем месте работы, и еще \$28,1 млн — в виде акций банка. Если же Тэйну удастся поднять котировки банка до исторического максимума \$98,68, то за два года он заработает еще \$125 млн. Таким образом, год работы Тэйна обходится Merrill Lynch в \$83,1 млн. Также очень приличный бонус — \$67,9 млн (\$26,8 млн наличными и \$41,1 млн акциями, ограниченными к распространению) получил исполнительный директор Goldman Sachs Ллойд Блэнкфайн. Его наградили за то, что по сравнению с другими инвестбанками Goldman Sachs пришлось списывать убытки в гораздо меньшем объеме — всего около \$1 млрд. Сопоставимые по размерам вознаграждения получили и топ-менеджеры из небанковской сферы. Глава телевизионной корпорации CBS Лесли Мунвес заработал \$67,6 млн. Чуть меньше получил Ричард Эдкерсон, глава крупнейшей в мире золотодобывающей компании Freeport-McMoran Copper & Gold, — \$65,3 млн. За ним следует Боб Симпсон из XTO Energy с \$56,6 млн и Кеннет Шено из American Express с \$51,7 млн. А вот Джону Мэку, главе Morgan Stanley, потерявшего из-за кризиса \$9,4 млрд, показалось неудобным получать бонус. Он посчитал, что отказ от бонуса стоимостью несколько десятков миллионов долларов (в 2006 году его бонус составил \$40 млн) — это справедливая плата за потери банка. Отказался от премии и Джеймс Кейн, председатель совета директоров ИБ Bear Stearns — какие тут бонусы, когда банк лишился примерно \$2 млрд.

Конечно, при выстраивании конкретной системы вознаграждения необходимо учитывать особенности правовой и налоговой систем, которые на развивающихся рынках в гораздо большей степени накладывают отпечаток на дизайн системы вознаграждения. Иногда, например, из-за отсутствия налоговых льгот компаниям невыгодно вводить корпоративные пенсии.

**СФ:** Как и выстраивать долгосрочные программы вознаграждения. В разговорах некоторые топ-менеджеры признаются, что нередко владельцы российских компаний не готовы говорить с ними на языке долгосрочных целей и планов. Это типично для всех развивающихся рынков или только для России?

**ДП:** Конечно, не только для России, эти проблемы типичны для всех стран БРИК! Сейчас я работаю с одной компанией из Латинской Америки, так у них те же самые проблемы — и с корпоративным управлением, и с бухгалтерским учетом, и с налогами, и с социальным обеспечением, и со страхованием. Несмотря на все эти проблемы главное — понять, какую стратегию вознаграждения лучше всего использовать с учетом существующих обстоятельств. И, конечно, необходимо разработать матрицу, с помощью которой можно было бы увязать, с одной стороны, успешность в достижении определенных результатов, а с другой, — различные компенсационные механизмы с учетом их преимуществ и недостатков. Поверьте, Россия здесь не одинока.

## «Следует платить пропорционально результатам»

**СФ:** Похоже, есть еще одна общая проблема — огромный разрыв между вознаграждением высшего и среднего эшелонов менеджеров. Существует ли оптимальная величина, которую разрыв не должен превышать? И какой здесь выход — придерживать рост зарплат топов или подтягивать зарплаты других менеджеров?

**ДП:** Оптимальная величина? На открытом и свободном рынке такие вопросы регулируются самим рынком. Какие здесь могут быть варианты? К примеру, в 2010 году в Великобритании вступает в действие новый порядок, который обяжет комиссии по компенсациям в случае увеличения размеров вознаграждения топ-менеджеров одновременно рассмотреть вопрос о повышении выплат остальным сотрудникам. Причем комиссия обязана отчитаться о произведенной корреляции.

Эта мера вызвана именно увеличением разрыва в оплатах топ-менеджеров и других сотрудников. Возможно, таким путем его удастся сократить.

**СФ:** Наверное, все работодатели ломают голову, как сделать так, чтобы мотивировать сотрудников лучше работать. Джон, что бы вы, специалист в области стратегии вознаграждения, им посоветовали?

**ДП:** Если говорить коротко, то следует установить правильную меру оплаты, то есть платить пропорционально результатам работы сотрудника и достижению им конкретных целей, которые подчинены стратегической задаче роста компании — увеличению стоимости ее акций, капитализации, cash flow. Если цели не достигаются, сотрудник вознаграждения не получает. То есть размер компенсаций должен быть связан с управлением системой достижений. И людям нужно это объяснять, чтобы они поняли. Почему-то лучше всего люди работают именно в тех компаниях, где исповедуют культуру (и культ!) достижений. **СФ**

КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОДУКТЫ, ОБЪЕДИНЯЮЩИЕ УСЛУГИ НЕСКОЛЬКИХ КОМПАНИЙ, МОГУТ ПРОДАВАТЬСЯ ГОРАЗДО УСПЕШНЕЕ, ЧЕМ ИХ СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ. ВОТ ТОЛЬКО РИСКИ ВОЗРАСТАЮТ ПРОПОРЦИОНАЛЬНО «ЗАКОМПЛЕКСОВАННОСТИ» ПРОДУКТА. текст: **Ина селиванова**

# Сложносочиненные предложения

В Россию, по данным Mobile Research Group, ввезено более 600 тыс. телефонов iPhone. И все нелегально. Ни одному из российских операторов сотовой связи до сих пор не удалось договориться с Apple о продаже iPhone. Производитель настаивает на том, чтобы операторы возвращали ему 10% стоимости каждой проданной трубки и отчисляли 10% ежемесячных платежей каждого абонента, купившего у них модное устройство от Apple.

Хотя такие условия на первый взгляд кажутся кабальными, их с радостью принимают сотовые операторы во многих странах. Ведь благодаря популярности iPhone им не приходится тратить на привлечение клиентов. В результате, даже отдавая Apple часть доходов, они все равно остаются в выигрыше. Более того, в некоторых странах сам iPhone оплачивает сотовый оператор, а абоненты в обмен на телефон заключают контракт на долгосрочное обслуживание. Это вообще стандартная схема продаж услуг мобильной связи в Европе: трубка прилагается к контракту.

Подобные схемы, называемые кросс-продажами, используются и в других отраслях: несколько компаний сообща придумывают для общей аудитории комплексный продукт, который удовлетворяет сразу несколько ее потребностей. Такой метод позволяет партнерам увеличить свои клиентские базы и повысить объемы продаж. Если проект спланирован правильно и его реализация проходит без сбоев, рост прибыли может достигнуть десятков процентов. Но как избежать ошибок?

**Искусство комплектации**  
МНОГИЕ российские потребители еще помнят времена, когда в комплекте с действительно нужным товаром еще один шел в нагрузку: скажем, книга Л. И. Брежнева

«Малая земля» прилагалась к собранию сочинений Дюма. Есть риск, что и кросс-продажи могут быть восприняты покупателями как попытка сбыть им залежалый товар вместе с топовым. Чтобы этого не произошло, перед акцией нужно тщательно проанализировать нужды потребителей. «Для начала надо изучить собственных клиентов и базовые продукты, которые они приобретают», — советует **Сергей Чумак**, директор консалтингового агентства Strategy Partners. — И нужно понять, какие еще продукты или услуги необходимы клиенту.

Однажды в «Эльдорадо» задумались о дальнейшей судьбе продаваемых ими телевизоров. Результат раздумий — совместная акция с «НТВ-плюс», приуроченная к Евро-2008. К любому телевизору с диагональю больше 37 дюймов, приобретенному в «Эльдорадо» или в принадлежащей ему сети магазинов ЭТО, прилагается подарок — комплект спутникового оборудования «НТВ-плюс», причем подключение тоже безвозмездное и в течение первого месяца телекомпания не взимает с покупателя плату за прием своих передач. Акция стартовала 26 мая — и уже на второй неделе в «Эльдорадо» отметили, что продажи телевизоров выросли на 40%.

В том же «Эльдорадо» несколько лет назад устроили другую акцию: между поку-

пателями определенных моделей сотовых телефонов разыгрывали путевку в Хорватию. Больше таких розыгрышей в сети не проводят. «Акция получилась „мертвой“». Мы поняли, что людям важно получить подарок немедленно, при покупке, — рассказывает PR-директор «Эльдорадо» **Илья Новохатский**. — Бонус, оставленный на потом, немногих интересует».

Чтобы не ошибиться с выбором бонуса, важно понять, зачем именно люди делают покупки. Посетителей премиальных магазинов, к примеру, едва ли прельстят скидки. Немаловажна и стоимость бонуса. Опытным путем доказано, что цена подарка должна составлять не меньше 15% от цены основного товара, к которому он прилагается. Впрочем, бонус для покупателей может быть даже важнее, чем предполагает его розничная стоимость, например в случае, когда в цену автомобиля включают страховку. «Стоимость автострахования незначительна по сравнению со стоимостью автомобиля, — говорит **Дмитрий Шустерняк**, генеральный директор ЗАО «Финэкспертиза консалтинг». — Если бы дилер просто предоставил скидку, ее бы никто не заметил. Но потребительская ценность страховки выше ее реальной стоимости. И в результате, приобретая застрахованный автомобиль, потребитель чувствует себя более удовлетворенным, чем если бы он просто получил скидку на сумму страховки».

## Разведка боем

УСПЕХ любой совместной акции зависит от партнера. И основное условие взаимовыгодного сотрудничества — сопоставимость целевых аудиторий. «Продвигать в демократичном фитнес-клубе, напри-



С помощью бесплатного комплекта спутникового оборудования «НТВ-плюс» сеть «Эльдорадо» увеличила продажи телевизоров на 40%

## «Акция получилась „мертвой“. Мы поняли, что людям важно получить подарок немедленно, при покупке. Бонус, оставленный на потом, немногих интересует»

мер, услуги дорогого косметолога нелогично», — говорит Сергей Чумак. Но как раз с изучением собственной аудитории у многих российских компаний возникают сложности. «Основная проблема совместных продаж в России — тот факт, что каждый из партнеров нередко плохо знает свою аудиторию», — говорит президент консалтинговой компании LMCG **Владислав Ус**. — Поэтому очень сложно сделать предложение, которое было бы интересно аудитории объединенной. В результате порождается куча нежизнеспособных продуктов, которые не воспринимаются ни одной из аудиторий, на которые рассчитана акция». Например, в премиальном сегменте не действует популярный прием — предлагать покупателям магазина завести карточку в определенном банке, которая даст им право на скидку. Скорее всего, такая акция не добавит клиентов ни банку, ни сети магазинов.

Подготовка совместных предложений значительно упрощается, если у партне-

ров есть CRM-системы и, конечно, грамотные маркетологи, способные с ними работать. Ведь основа успешных кросс-продаж — знания о том, почему клиенты делают те или иные покупки и что они чаще всего приобретают в комплекте с тем или иным товаром. «К сожалению, ситуация с грамотными CRM-специалистами на российском рынке оставляет желать лучшего», — говорит **Екатерина Розанова**, директор по маркетингу «Лоялти Партнерс Восток», запустившей на российском рынке программу лояльности «Малина». — В понимании своей аудитории российские ритейлеры сильно уступают своим западным коллегам.

Чтобы акция была успешной, партнеры не должны быть конкурентами, но пересечение их аудиторий является обязательным условием сотрудничества. По мнению Сергея Чумака, совместные акции имеют смысл затевать, если как минимум 60% аудитории одной компании пользуется продукцией другой.

«В моей практике были ситуации, в которых аудитории двух компаний совпадали примерно на 20%, — рассказывает Владислав Ус. — Но совместные предложения воспринимало около 50% аудитории каждого из партнеров».

Не менее важные показатели — надежность и эффективность компании-партнера, ее способность оперативно реагировать на сложные ситуации. Ведь если что-то пойдет не так, потребители не станут разбираться, кто виноват: неприязнь клиентов обеспечена всем участникам акции сразу. Например, в 2002 году Гута-банк и ресторанная сеть «Росинтер» предложили своим клиентам карту «Visa — почетный гость». Если посетитель любого ресторана «Росинтера» расплачивался ею, 10% суммы счета превращались в бонусные баллы, которые он мог потратить в «Росинтере». Бонусным становился и 1% от любых других расчетов, произведенных с помощью карты. Популярность предложения была так высока, что в отделения Гута-банка выстраивались огромные очереди. «Люди, естественно, не хотели проводить в этих очередях по несколько часов», — вспоминает Владислав Ус. — Такая перегрузка выделенных под акцию офисов чуть не погубила проект. Но банк принял решение о распространении ак-

ции на дополнительные отделения банка, и она успешно продолжилась».

В Орггрэсбанке осознают, что успех совместных акций зависит от каждого партнера в равной степени. Банк предложил своим клиентам — держателям карт Visa Gold и Visa Platinum услуги от международной компании AIG — страхование рисков. Страхование действует по всему миру, услуги оказываются бесплатно. «Если у нашего клиента произойдет страховой случай, мы сами возьмем его под свой контроль, чтобы быть уверенными в качестве дополнительных услуг», — рассказывает начальник департамента платежных систем и электронной коммерции Орггрэсбанка **Людмила Дерягина**.

По сути, единственное «наказание» для партнеров, не выполнивших обязательств, — прекращение сотрудничества. «Несмотря на то что все возможные проблемы предусмотреть сложно, крайне важно максимально четко обсудить все детали до начала работы», — рассказывает глава агентства Vizeum **Михаил Вошинский**. — Что касается негативных примеров сотрудничества в области кросс-продаж, о публичных скандалах я не слышал».

Опрошенные **СФ** эксперты называют разные способы убедиться в том, что партнер достоин доверия: посмотреть на его позиции в рейтингах, провести маркетинговые исследования, чтобы узнать о его месте на рынке. «Лучше всего стать клиентом компании-партнера. Тогда вы сами ощутите уровень его сервиса», — советует Сергей Чумак.

«Чтобы избежать проблем, надо максимально подробно проговорить все детали еще до того, как проект будет одобрен, расписать на бумаге все этапы, начиная с идеи и заканчивая реализацией, вплоть до того, как будут выглядеть рекламные постеры и кто из партнеров будет упомянут первым», — перечисляет меры безопасности Михаил Вошинский. Например, детали совместной акции Гутабанка и «Росинтера» были изложены более чем на 2 тыс. страниц. «Фактически это было полное описание всех процессов, связанных с выдачей карт, — вспоминает Владислав Ус. — Вплоть до того, как операторам call-центров отвечать на вопросы клиентов».

## Сколько будет дважды два?

ЗАПУСКАЯ акции по кросс-продажам, партнеры, как правило, снижают свою

## «Кросс-продажи — это тот случай, когда два плюс два дает не четыре, а все пять. За счет синергии все участники совместной акции остаются в выигрыше»

рентабельность, ведь именно из их бюджета оплачиваются подарки, бонусы и скидки, которые предлагаются потребителям. Выгода от партнерства обычно заключается в массовом привлечении новых клиентов. Например, набор от «НТВ-плюс», бесплатно достающийся покупателям телевизоров в «Эльдорадо», стоит 8950 руб. Этот подарок может окупиться уже через пять месяцев (зависит от того, какой пакет каналов выберет абонент).

Примерно на такой срок окупаемости рассчитывают и в Golden Telecom, объявившем 1 мая о начале акции с компаниями Google и «Вымпелком». Партнеры разработали совместную услугу для малого и среднего бизнеса «Вам пакет». В пакет «завернули» услуги трех фирм: подключившись к интернету в Golden Telecom, абонент получает корпоративный телефонный номер в «Вымпелкоме» и 2008 руб. в подарок, которые имеет право потратить на рекламу в Google. Свои расходы на проведение акции Golden Telecom оценивает в \$100 тыс. И окупятся они, как предполагают в компании, уже в третьем квартале текущего года. Акция была рассчитана на два месяца, но в Golden Telecom поговаривают о ее продлении и о том, чтобы распространить ее действие за пределы Московского региона. «Кросс-продажи — это тот случай, когда два плюс два дает не четыре, а все пять, — утверждает Михаил Вошинский. — За счет синергии все участники совместной акции остаются в выигрыше».

Не обязательно выигрывать на увеличении числа клиентов. Например, в российском представительстве General Motors акцию для своего брэнда Chevrolet (купившему автомобиль страхование каско достается бесплатно) придумали не с целью повысить продажи, а чтобы сделать его более узнаваемым. «Наша акция была приурочена к запуску специальной программы GM Insurance, — рассказывает **Анна Белова**, менеджер по маркетингу и коммуникациям Chevrolet. — Мы рассматриваем акцию как маркетинговый ход для привлечения внимания к программе». Опыт использования таких маркетинговых инструментов у компании

есть: в октябре прошлого года примерно так же запускаясь программа GM Finance. В течение нескольких недель General Motors продавала определенные модели Chevrolet в кредит без первоначального взноса и с нулевым процентом по кредиту в течение года. Результатами в компании довольны: число машин, реализуемых по программе GM Finance, до сих пор держится примерно на том же уровне, что и во время акции.

В «М.Видео» кросс-продажи используют в качестве инструмента для повышения посещаемости магазинов, что в конечном счете поднимает и уровень продаж. В ноябре 2005 года компания провела масштабную акцию «0 рублей за телефон»: в течение двух месяцев во всех московских магазинах сети покупатели, приобретая годовой контракт на подключение по одному из четырех тарифных планов «Мегафон-Москва», бесплатно получали мобильный телефон Nokia. Трубку оплачивала «М.Видео» из тех средств, которые получала от «Мегафона» за подписание долгосрочных контрактов с абонентами.

Как ни странно, в ходе акции удавалось раздать примерно столько же телефонов Nokia, сколько реализовывалось до того. Зато продажи других трубок Nokia, в акции не участвовавших, выросли, по информации **СФ**, на 30%, а трафик в магазинах сети увеличился на 15%. Людей привлекала реклама акции, но их не устраивали телефоны, которые участвовали в ней. В результате посетители магазинов просто приобретали другие модели.

Правда, проекту повезло. Больше всего организаторы акции боялись, что покупатели будут очень быстро разрывать долгосрочные контракты с «Мегафоном». Российское законодательство этого не запрещает и не дает никакой возможности изъять у строптивого абонента подаренный ему телефон. Ничего подобного не произошло. Однако становится понятно упреждение российских сотовых операторов в переговорах с Apple: раз у них нет инструментов для удержания клиентов, привлеченных с помощью iPhone, нет смысла и платить за это привлечение. Риск все-таки куда больше возможной выгоды. **СФ**

# спроси секрет фирмы



Роман ЧУДИНОВ

Липецк

## Из первых уст

**Хочу открыть сеть бутиков по торговле фирменной итальянской одеждой. Где можно узнать о специфике этого бизнеса?**

Узнать об особенностях бизнеса по продаже дорогой брендовой одежды можно на выставках и семинарах, которые организуют, в частности, компании BBPG Part of Expromedia Group, Fashion Consulting Group (FCG) и «Рос-бизнесконсалтинг». «Подробную и актуальную информацию о торговле из первых уст мы ежегодно предлагаем в рамках бизнес-форума Fashion Director, где делятся опытом первые лица розничных сетей России и зарубежья», — рассказывает Анна Клыгина, продюсер конференций направления Retail & FMCG компании BBPG. Участие во всех подобных мероприятиях, естественно, платное. Кроме того, указанные фирмы, а также «Экспресс-обзор» и Retailer Group проводят исследования рынка fashion-индустрии. Например, по оценкам «Экспресс-обзора», в 2007 году в России доля одежды премиум-сегмента (\$150–300 за изделие) составила 11,3% от всего рынка, люкс-сегмента (свыше \$300) — 10%. В стоимостном выражении это \$4 млрд и \$3,6 млрд соответственно. Прирост за год 13,9% и 9,1%. Впрочем, два года назад премиум-сегмент показал еще более высокую динамику. Тогда, в 2006-м, темп его прироста составил 18%. По данным BBPG, в Европе максимальный уровень торговых наценок в модной индустрии не превышает 100%. В России ниже 120% работать вообще невыгодно — слишком велики издержки на растаможивание продукции и аренду магазинов. Средние наценки колеблются в пределах 150–200%, а если компания развивает собственную отечественную марку, то и все 300%, так как приходится тратить значительные средства на рекламные кампании по продвижению товара.

Валентина

Москва

## В фирме есть место подвигу

**Сотрудники собственными силами разрешили форс-мажорную ситуацию. Как лучше их вознаградить?**

Если люди совершили какой-то трудовой подвиг, который они не обязаны были совершать, потратили свое личное время и т. п., то их действия нельзя оставлять без внимания. Вопрос в том, стоит ли поощрять подобное рвение деньгами или лучше использовать нематериальные стимулы. Многие HR-менеджеры полагают, что в таких случаях денежная премия — не самый эффективный мотиватор. Во-первых, сотрудники действовали от чистого сердца, не рассчитывая на дополнительный заработок, поэтому не стоит приучать их исключительно к товарно-денежным отношениям. Да и не всякий поступок можно измерить деньгами. Во-вто-

рых, о любых денежных суммах люди быстро забывают, потратив их на личные нужды. Гораздо важнее «распиарить» экстраординарное событие внутри компании — рассказать о нем в корпоративной газете, издать приказ с благодарностью. Хорошо, если внимание героям уделит сам гендиректор. Наконец, можно приготовить отличившимся сотрудникам небольшой подарок. Например, в одной компании команда программистов в новогоднюю ночь спасала то и дело зависающую сеть. И потом много лет на их столах стояли кружки с памятными надписями, которыми работодатель отметил их трудовой подвиг.

Олег

Рязань

## Рывок с полки

**Вывели на рынок новый алкогольный продукт. Что предпринять, чтобы заинтересовать посетителей магазина?**

Вам предстоит «замотивировать» всю цепочку продаж: своих продавцов, дистрибуторов, консультантов в магазине и конечных потребителей. Для начала обратите внимание на мерчендайзинг. О вашем товаре никто еще не знает. Поэтому вам следует создать эффект своего присутствия — с помощью логотипов или плакатов в магазине. Во-вторых, заинтересуйте консультантов магазинов. Именно они смогут порекомендовать ваш продукт тем потребителям, которые готовы попробовать новую марку. Проведите для них презентацию, на которой можно будет ознакомиться с особенностями производства и методами продажи вашего бренда.

Для конечных потребителей проведите дегустацию. Например, с солеными огурцами или селедкой, если речь идет о крепких напитках. Привлеките производителей сопутствующих продуктов, тем самым вы сэкономите на проведении акции. Но самое главное — убедить покупателя в качестве вашего продукта. Новый алкогольный бренд всегда воспринимается с недоверием. Проведите промоакцию с разъяснением, из какого сырья вы производите свой продукт, или же поместите эту информацию на этикетке. Важно донести до покупателя уверенность, что ваш товар нельзя подделать.

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

# книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НАДО ЦЕЛИТЬСЯ НЕ В ГОЛОВУ, А В ОСТАЛЬНЫЕ ЧАСТИ ТЕЛА, УТВЕРЖДАЮТ ШВЕДСКИЕ ГУРУ **КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ** И **ЙОНАС РИДДЕРСТРАЛЕ**. МЕСТЬ, ФАНТАЗИЯ И ГЛУПОСТЬ СТАНОВЯТСЯ ГЛАВНЫМ ДВИГАТЕЛЕМ ЭКОНОМИКИ В МИРЕ, ГДЕ ЛЮБОЕ ЖЕЛАНИЕ ПОДЛЕЖИТ НЕМЕДЛЕННОМУ УДОВЛЕТВОРЕНИЮ. текст: **алексей гостев**

## Бизнес глубокого удовлетворения



**Бизнес в стиле фанк  
навсегда. Капитализм  
в удовольствии**  
НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2008  
ОБЛОЖКА. / ПЕР С АНГЛ. / 328 С.

«Я покакаю потом», — повторяет маленький Ганс в книге **Зигмунда Фрейда** «Анализ фобии пятилетнего мальчика». По Фрейду, дефекация для ребенка — источник удовольствия. Маленький Ганс готов отложить ее — чтобы насладиться обладанием.

Последняя книга шведских гуру Нордстрема и Риддерстрале отсылает к принципу «отложенного удовольствия» Фрейда самым прямым образом. «Экономика удовольствий» маленького Ганса становится прекрасным введением в большую экономику: великий психолог был уверен, что открыл психологический механизм человеческой скупости: скупой так любит «обладание» удовольствием, что все время откладывает момент исполнения желания — ему вполне достаточно сознавать, что в любой момент он может купить все что угодно.

«Я знаю мощь мою: с меня довольно сего сознания» — по Фрейду, одержимый накоплениями пушкинский Скупой рыцарь страдает «финансовым запором». У немецкого психолога была своя теория происхождения капитализма: в XVII веке протестантские купцы вместо того, чтобы немедленно тратить свои деньги, стали откладывать их, чтобы потом пустить в дело. Накопления и капиталовложения начала рыночной экономики имеют ту же психологическую

природу, что и «отложенная дефекация» маленького Ганса. Шведские бизнес-гуру Нордстрем и Риддерстрале уверены, что капиталисты XIX–XX веков и в самом деле вели себя примерно так же, как маленький Ганс. Однако времена «капитализма запоров» безвозвратно прошли. Сегодня любое желание требует немедленного удовлетворения. Быстрый круговорот денег и идей, стремительная смена товаров и эмоций — все это признаки эпохи, которой правит избыток. Сегодня никто больше не хочет ждать — ни инвесторы, ни потребители. В экономической системе, где «все хотят ходить по магазинам и трахаться», побеждают товары или компании, которыми правят эмоции, считают авторы.

Насколько эмоционален ваш товар? Ваш брэнд? На чем вы построите его — может быть, на мести или тщеславии? Например, вы никогда не думали, что движет миллиардером **Биллом Гейтсом**? Желание заработать миллиарды или стремление изменить мир? Или, может быть, мечь и ущемлен-

ная гордость всеми презираемого ботаника? «Microsoft — машина, работающая на топливе мести», — утверждают Нордстрем и Риддерстрале. «Стань необычным, стань безумным, стань счастливым» — эту концептуальную мантру повторяют «лысые гуру» на протяжении всей книги.

Впрочем, наряду с радостью по поводу наступления эры фанка в книге, в отличие от «Бизнеса в стиле фанк», появляются и тревожные нотки. «В механизме турбо рыночного механизма наших дней заложена бомба, которая может привести к его разрушению», — предупреждают шведы. О чем идет речь? Возможно, о нынешнем кризисе в США, возникшем от культа немедленного потребления, или о нехватке энергоресурсов или еды, неожиданно обнаружившейся посреди так называемой экономики избытка. Капитализм XIX века держался на плаву благодаря своему «скопидомству», а нынешняя система рискует пойти ко дну под грузом бесконтрольной экономики удовольствий. Возможно, тогда мы опять научимся ценить мудрость маленького Ганса, уверенного, что удовольствие — вещь опасная: стоит выпустить ее из-под контроля, и запускается процесс саморазрушения, остановить который почти невозможно. **СФ**

с55

# 07-12 2008

# информация

# о подписке



## Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

### Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

## власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

### Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

## ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

### Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

## Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

### Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.



Ежемесячный гляцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

### Пааехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

## Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

### Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

## CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

### Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

## Спецпредложения

При оплате подписки через редакцию скидка до **3%**

**Коммерсантъ+**  
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

**Коммерсантъ+ Бизнес**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Лидер**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Комплекс**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Стандарт**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

**Коммерсантъ+ Актив**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в разделе «Подписка».

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

Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

	Москва, Мос. обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	2147,64	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	542,52	980,76
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	745,14	1169,52
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679,14	1147,08
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	482,46	563,64
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	740,52	—
CITIZEN K (за 2 номера)	220	259,60
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3750,12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3581,82	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	3151,50	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1763,52	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1164,90	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1595,22	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС.

Подписной купон  
срок подписки с 1 июля  
по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Домкорп.стр.

Кв.офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

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

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

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)

Телефонe-mail

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

сумма

название издания

Подпись плательщика

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)

Телефонe-mail

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

сумма

название издания

Подпись плательщика

# принципы

## Максима Ентякова

**Генеральный директор** национальной сети магазинов «Детский мир» ценит логику больше, чем эмоции. Ему всего **36 лет**, но он уже успел зарекомендовать себя как эффективный и достаточно **жесткий** управленец. Работу в сфере b2c, то есть с конечным потребителем, Максим Ентяков пока ни за что не согласился бы променять на b2b.

**Никогда** не надо ничего начинать в понедельник. Или первого числа месяца. Если решил, то сразу и начинай, не привязываясь к каким-то срокам. В работе у меня так получается, а для себя — нет.



**В «Детском мире»** я не терялся ни разу. Еще ребенком приходил в старейший магазин нашей сети и до сих пор помню многие интересные вещи, а также огромные очереди, которые по лестнице переходили с этажа на этаж.

**Я не путеец, а экономист.**

Несмотря на то что закончил Академию путей сообщения, моя специальность — «управление и экономика». По железной дороге в последнее время ездил лишь до Санкт-Петербурга. Максимум до Берлина, и то в детстве.

**В работе** не испытываю чувства обиды — это эмоция, не более того.

**Я за возможность** выбора. Будь то бизнес или покупка игрушек детям. Мы лишь предоставляем максимальный выбор, зная, что на сегодняшний момент является актуальным. Но в большей степени на решение, что именно купить, влияет даже не сам ребенок или технология торговли, а культура семьи, родителей, общества.

**Лет десять** назад я считал, что в управлении продуктовым, строительным магазином или магазином детских товаров существует разница. Теперь я понимаю, что она очень маленькая. Для того чтобы грамотно управлять, надо знать своего потребителя и ассортимент, но на это нужно время.

**Я всегда** говорю байерам: «Мое мнение не больше, чем совет». Я доверяю профессионалам. Хотя многое из нового ассортимента тестировал и тестирую, покупая для своих детей.

**Если** сотрудник не хочет работать, его вытеснят коллеги: никому не нравится работать за других. Возможно, это такой жизненный этап, тогда стоит отправить человека в отпуск или предложить иную работу. А если он как Емеля или Иванушка-дурачок, то, пожалуйста, пусть ищет удачу в другом месте.

**У меня** никогда не было неудобных моментов из-за моего возраста.

Я пришел в «Детский мир» в 25 лет, когда здесь работали патриархи детской торговли, и сегодня многие из них продолжают работать со мной. Каждый из них выполняет ту работу, которую он может делать хорошо.

**Суббота** и воскресенье для сотрудников сети считаются рискованными днями. Если я еду на машине и знаю, что по дороге есть наш магазин, я в него обязательно зайду. Меня, кстати, не всегда узнают. Прохожу, смотрю, потом зову управляющего, выслушиваю и высказываю свои пожелания. А потом прошу подготовить мне отчет.

**Чем дольше** я знаю человека, тем больше я с него спрашиваю. А новичкам я объясняю, что взаимодействие между нами будет строиться так: сначала плотное общение, потом одиночное плавание, но таким образом, чтобы мы понимали конечную цель и меня устраивали те пути, которыми человек идет.

**Я не раз** задумывался, сколько стоит мое время, но только в тот момент, когда понимал, что обсуждаю проблему, которая того не стоит. А если сложить время всех, кто участвовал в этом процессе, то и вовсе не до смеха.

**Неблагодарная** работа — это повторение. Объяснять человеку то, что ты ему уже раз объяснил. Повторить второй раз я еще согласен, третий — нет.

**Мои приоритеты** — работа, семья, друзья, потом уже все остальное. Работа на первом месте, потому что она наиболее содержательная и динамичная часть жизни и занимает основное время.

**Пока** и возраст, и работа позволяют жить максимум сегодняшним и завтрашним днем. О послезавтрашнем еще не думаю. **СФ** записала **Юлия Фуколова**

# читайте в следующем номере

(в продаже с 4 августа)

## частная практика

Менее чем за год существования первый туристический телеканал на русском языке «Сарафан» начал вещание в 65 странах мира. Но убедить рекламодателей в том, что российские туристы — интересная аудитория, будет непросто

## конкуренция

Российские интернет-порталы наперегонки устремились к IPO. К качественному технологическому всплеску это вряд ли приведет, а вот инфляцию стартапов вызовет наверняка

## идеи

Купить понедельничную бодрость, творческую тревогу или детскую безмятежность теперь может каждый. Индустрия сервисов по управлению настроением порождает новый тип потребителя — человека саморегулирующегося

## лаборатория

«Секрет фирмы» совместно с агентством IQ marketing и OMI продолжают исследовать группы потребителей, обойденные вниманием маркетологов. Очередным объектом исследования стало «поколение Z» — дети от 8 до 13 лет

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

[Секрет фирмы](#)



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