

Что нашли производители в эксклюзивных торговых
Почему пришло время сливать водочные активы
Зачем предпринимателям маркер, когда они читают

с. 26

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборо-ну, последний вариант, увы, не исключает развития событийпо первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то ког-да рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конку-рентом проект, либо упорно бороться за свою долю. но можете и пасть смертью храбрых. в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона, наши «последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было. екатеринбургский концерт «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew. на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях. контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает, соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным. расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки сво-ей продукции на территории конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже имеют значение, проиграв свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы не готовы к этому, то лучше сразу же уйти, как это произошло с «очаково».

лучшие компании делаются с нами своими секретами

мы делимся с ними секретами других лучших компаний

мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успе

№30(213

12 августа – День строителя

НОМОС
БАНК

НОМОС-БАНК поздравляет
представителей самой созидательной
профессии с праздником
и благодарит партнеров по ипотеке
за сотрудничество

С Днем
строителя!

НОМОС-БАНК (ОАО) www.nomosbank.ru

ИПОТЕЧНЫЕ ПРОГРАММЫ

Кредит на покупку жилья на вторичном рынке

Объект покупки: квартира, жилой дом с участком земли.
Ставка: 10-12% в долларах США и 12-14% в рублях.

Кредит на покупку жилья в новостройке

Объект покупки: квартира в новостройке.
Ставка: 13-14% в долларах США и 15-16% в рублях.

Кредит под залог имеющейся недвижимости на жилье

Объект залога: квартира, жилой дом с участком земли.
Объект покупки и цели: квартира на вторичном рынке или в новостройке, жилой дом на вторичном рынке и строящийся, участок земли, комната или доля в квартире, капитальный ремонт жилья.
Ставка: 10-11% в долларах США или 12-13% в рублях.

Кредит под залог имеющейся недвижимости на личные цели

Объект залога: квартира или жилой дом с участком земли.
Цели: любые, кроме предпринимательства.
Ставка: 13-14% в долларах США и 14-15% в рублях.

Рефинансирование имеющегося ипотечного кредита

Объект рефинансирования: квартира или жилой дом с участком земли.
Ставка: 10-11% (13-14% – до оформления ипотеки) в долларах США;
12-13% (15-16% – до оформления ипотеки) в рублях.

Условия:

- Рассмотрение кредитной заявки – бесплатно.
- Срок кредитования – от 1 до 25 лет.
- Процентная ставка зависит от размера подтвержденного дохода.
- Возможность учета 4 источников дохода или доходов 4 созаемщиков.
- Комиссия за открытие и ведение ссудного счета составляет 1% от суммы кредита (не менее 10 000 и не более 45 000 рублей).

Консультационный центр: (495) 411-70-40, 8-800-100-70-40
www.nomosbank.ru

НОМОС-БАНК (ОАО)

14 лет на рынке НОМОС-БАНК основан в 1993 году.

Наши ценности Содействие развитию реального сектора экономики России – всегда являлось одним из приоритетов деятельности Банка. Наши клиенты – более 30 тысяч компаний и предприятий федерального уровня из различных отраслей экономики и 66 регионов России.

Лидерство на финансовом рынке По основным финансовым показателям НОМОС-БАНК входит в TOP-20 крупнейших банков России. Финансовая устойчивость Банка подтверждена международными рейтинговыми агентствами Fitch и Moody's.

Универсальный банк НОМОС-БАНК предлагает весь комплекс финансовых услуг для корпоративных и частных клиентов.

Наши приоритеты Мы ценим доверие наших клиентов, мы придерживаемся разумного консерватизма, мы стремимся к максимальной надежности и высокому качеству услуг.

Читайте в следующем номере

(в продаже с 13 августа)

частная практика

Лидер российского рынка по поиску топ-менеджеров хочет превратиться из бутика в крупную компанию. Сегодня Ward Howell International близок к этой цели как никогда

идеи

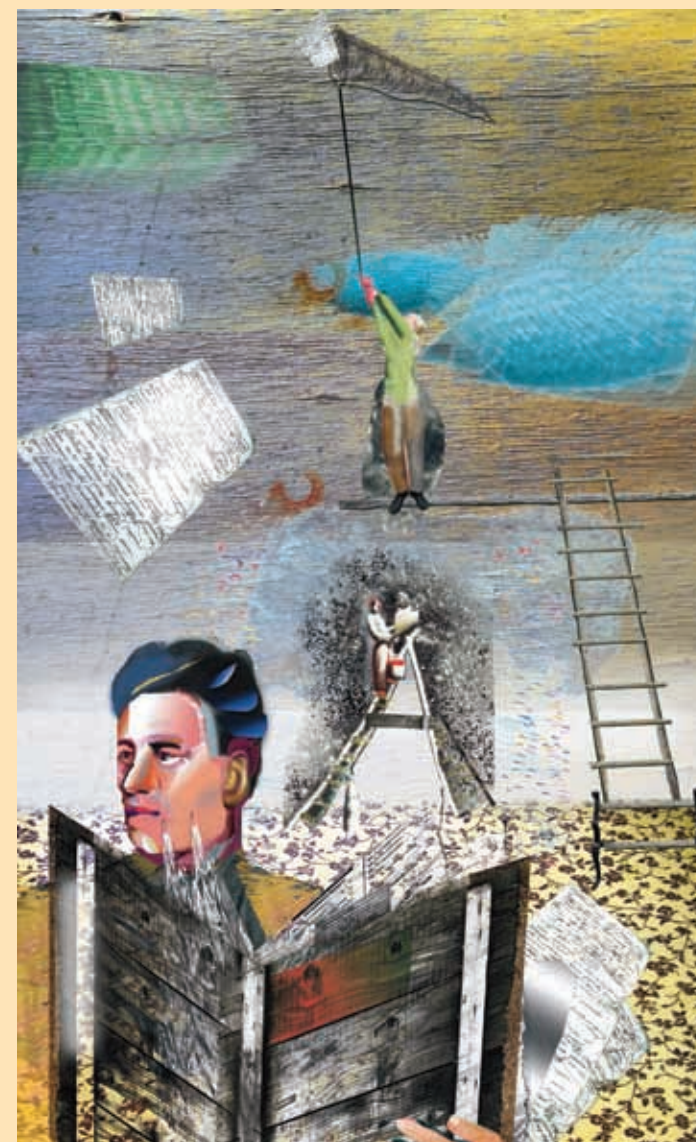
Человечество каждый раз заново изобретает транспортную инфраструктуру. Причем совершенно непредсказуемым образом. Но если все же попробовать предсказать, каким будет транспорт нашего будущего? И занять в нем места согласно купленным сегодня билетам

лаборатория

Многие российские управленцы подошли к тому критическому возрасту, когда заниматься привычным бизнесом уже скучно. Можно посвятить остаток жизни чему-то более интересному. Однако карьера второй половины жизни удастся тому, кто готовится к ней заранее

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

Секрет фирмы



Что нашли производители в эксклюзивных торговых командах с. 45

Почему пришло время сливать водочные активы с. 26

Зачем предпринимателям маркер, когда они читают научную фантастику с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№30 (213) 06.08 — 12.08.2007
www.sf-online.ru

50%

первой коллекции casual
не смогла распродать
«Снежная королева».
Название тут ни при чем,
уверены в компании с. 14

БОСС-МЕНЕДЖМЕНТ

Как противостоять власти
сотрудников и не растерять их с. 40



ISSN 1727-417-6



mazda **CX-7**
Для тех, кто любит погорячее



На правах рекламы.

zoom-zoom

Спорткары любят за горячий характер.

Внедорожники уважают за грубую силу.

«Горячая» как спорткар, мощная как внедорожник.

Mazda CX-7. Для тех, кто любит погорячее.

Узнайте больше о Mazda CX-7 по телефону: (495) 788-10-01 или на сайте www.mazda.ru

Mazda CX-7. Это и есть Zoom-Zoom.



23

«Кофе хауз» и «Шоколадница» фактически монополизировали столичный рынок кофеен. Почти все идеальные места для таких заведений уже поделены

частная практика

- 14 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ИЗ КОЖИ ВОН** Владелец сети магазинов верхней одежды «Снежная королева» Вугар Исаев верит, что спасти его бизнес может только полная смена формата
- 19 ИННОВАЦИИ ДОРОГАЯ МЕЧТА** Vesco Group решила выйти на рынок дешевой загородной недвижимости, вложившись в не дешевую технологию модульного домостроения. Удастся ли компании вернуть вложенные средства?
- 23 ИМИТАЦИЯ НЕ КОФЕ ЕДИНЫМ** McDonald's рискует уступить первенство в России сетям «Кофе хауз» и «Шоколадница». Ради этого преследователям придется отказаться от формата кофеен
- 26 КОНКУРЕНЦИЯ СТАКАН НАПОЛОВИНУ ПУСТ** Многие российские производители водки подумывают о выходе из бизнеса, а некоторые игроки, в том числе иностранцы, — о покупке сильного бренда

принципы

„Мне паблисити не нужно, хотя у компании достаточно средств, чтобы расписать меня по полной программе. Единственный индикатор ценности компании и руководителя — рынок“

Сергей Цикалюк 56

в колонках

Если коммуникация из приятного «бла-бла-бла» превращается в процесс, создающий ценность, то этим процессом кто-то должен профессионально управлять. Для всей этой «социально-медийной» пасты нужен пастырь — комьюнити-менеджер

Константин Бочарский 36

В последнее время в России не только журналисты любят вспоминать о финансовых скандалах десятилетней давности

Александр Бирман 13

в блогах 37

Сотрудников, создающих новые товары, надо держать подальше от клиентов. «Креативная изоляция» — единственный способ защитить новые идеи от воздействия мейнстрима

Роберт Саттон

лаборатория

- 40 МАНИПУЛЯЦИИ МЯГКОЕ МЕСТО** Этому не учат в бизнес-школах. Но каждый руководитель знает: подчиненные так или иначе проверяют его на прочность. Как противостоять этому давлению?
- 45 ТОРГОВЫЕ КОМАНДЫ ВОССТАВШИЕ ИЗ ПРАЙСА** Российские производители продолжают экспериментировать со сбытом. В результате скрещивания дистрибуторской системы и собственных отделов продаж оформилась еще одна модель — эксклюзивные торговые команды
- 48 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору июльского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 55 РЕЦЕНЗИЯ ИНСИНУАЦИЯ** Книга Джеффри Янга и Вильяма Саймона «Икона. Стив Джобс» откровенно плоха, но благодаря брендинговому имени на обложке будет успешно продаваться



40

«Приходит ко мне в третий раз с заявлением об увольнении. Раньше я вел душевные беседы, повышал зарплату. А тут молча взял и подписал»

06 дневник наблюдений

Чем грозит мертвый сезон отечественным застройщикам / Чего добиваются рабочие АвтоВАЗа, сами того не зная / Почему паевые инвестиционные фонды могут пасть жертвами толпы / Что разглядел в ФОМС председатель Совета Федерации Сергей Миронов / На что Олег Бойко променял свой супербренд «Розниции» / Кто будет рулить «Силовыми машинами» / Как News Outdoor поможет Gallery стать рекламным агентством номер один в России / За чем Coca-Cola повторяет ошибки производителя кваса «Никола» / Кого ищет российская нишевая розница в толпе иностранцев / Что в «Русснефти» особенно греет душу хозяину ОНГ Олегу Дерипаске / Как продавать диван, чтобы он стал поводом для драки

идеи

- 30 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПРЕДСКАЗАННОМУ ВЕРИТЬ** Фантасты не выдумывают, а проектируют будущее. Их книги — ценные бизнес-проекты
- 34 WOW** Кресло в форме штопора / Шариковая ручка с вентилятором / Карманная эрза-гитара / Автомобиль на воздушной тяге
- 37 МЫСЛИ КИБЕРВАНДАЛЫ НАСТУПАЮТ** — мир SecondLife больше не похож на тихий американский городок
- 38 МЕТОДЫ ИСПОВЕДЬ НА БАРАХОЛКЕ** В нагрузку к собственной персоне на YouTube можно сбыть кучу ненужных вещей
- 39 СВОЯ ИГРА КАРЕТНЫЙ РЯД** Предприниматель Сергей Пупин мечтает превратить Россию в центр мирового каретостроения

04 почта 54 спроси Секрет фирмы

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

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

«Честно скажу — не поняла смысла

материала „Аммиачный запах грядущего“ в рубрике „Идеи“. Если это обзор, то почему непонятный? Где пеллеты, диметилловый эфир, биогаз?

Если говорить о рынке альтернативного топлива, то первыми по удобству использования и фактического распространения стоят СУГ (сжиженный углеводородный газ или пропан-бутановая смесь), СПГ (сжиженный природный газ) и КПГ (компримированный, или сжатый, природный газ). Если говорить об истории, то газ в виде топлива использовался раньше, чем биодизель или этанол. В 30-е годы XIX века англичанин В. Барнетт получил патент на газовый двигатель, а в 1860 году француз Э. Ленуар построил мотор, работающий на смеси воздуха и газа.

Бензин в качестве горючего начали использовать спустя два десятилетия, когда Г. Даймлер создал бензиновый двигатель внутреннего сгорания. Сейчас самым популярным альтернативным топливом во всем мире становится природный газ в обеих его модификациях. Остальные виды топлива, как вы и написали, имеют большие недостатки. Этанол излишне реагентоспособен, водород тяжело получить, аммиак ядовит и т. д. Что уж говорить о биодизеле, из-за активного внедрения которого в Германии повысились цены на зерно. Ко всему прочему биодизель обладает и другими отрицательными качествами. Вот выдержки из анализа ситуации, сложившейся на предприятии Agrar-Service Wesendorf GmbH под Мюнстером, которое несколько лет в качестве моторного топлива использует растительное масло: „Растительное масло, как оказалось, крайне негативно влияло на технику. У грузовиков, например, приходилось каждые 20–25 тыс. км менять масло. Но практически для любой машины необходимо разрабатывать собственный график замены.

Дело в том, что растительное масло вело себя в моторе иначе, чем дизельное топливо. Цетановое число, или показатель воспламеняемости дизтоплива (чем оно больше, тем больше воспламеняемость), у растительного масла ниже, и потому оно плохо горит в стартовой фазе и при низких оборотах двигателя. Хуже, однако, что оно загрязняет смазочные масла и откладывается в них, а впоследствии вступает с ними в химическую реакцию. В результате получается вязкая, похожая на кашу масса, которая может при следующем старте просто вывести из строя мотор“. Одно могу сказать: что биодизель, что этанол, что газ — все эти виды топлива поразному ведут себя в разных климатических условиях. Следовательно, топливный рынок будущего станет гораздо менее глобализирован, будет более „местечковым“. Ведь в одной местности удобно использовать торфяные пеллеты, поскольку они доступны, а в другой — молочную сыворотку, поскольку развито животноводство. Ну и еще одна мысль. Вместо того чтобы активно искать новые варианты старого двигателя внутреннего сгорания, не проще ли обратить внимание на разработку индийцами автомобиля, работающего на сжатом воздухе? Такой пневмоавтомобиль уже разработан Tata Motors (см. материал на стр. 35 этого номера. — **СФ**). Он способен развивать скорость до 109 км/ч и преодолевать расстояние в 200 км. Сжатый воздух в объеме 340 литров хранится в углекислотных баллонах. Для того чтобы пополнить его запас, потребуется всего лишь несколько минут и заправочная станция или обычная электрическая розетка для подключения собственного компрессора автомобиля».

Ольга Бакаринова, руководитель отдела маркетинга ООО «Микрометан», г. Саров
«Аммиачный запах грядущего»

СФ №27(210) 16.07.2007

A close-up portrait of a man in a military uniform, wearing several medals and a high collar. The image is dark and grainy, with a red horizontal band across the middle.

Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

может

www.kommersant.ru

Всё

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с11

пять примеров → с12



Случай с МИАНОм может обернуться бессонными ночами за окнами многих риэлтерских агентств

Группа МИАН проиграла налоговикам в суде 1 млрд руб. Теперь можно ожидать аналогичных процессов в отношении половины участников рынка жилой недвижимости. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЬКУЛОВ

Первый миллиард

Пройдясь по нефтяникам, налоговые службы решили навести порядок на рынке недвижимости. На прошлой неделе на сайте Федеральной налоговой службы (ФНС) было опубликовано решение арбитражного суда Москвы, подтверждающее законность обвинения группы компаний МИАН в уклонении от уплаты налогов на сумму около 1 млрд руб.

Все началось с проверки территориальным управлением ФНС по Москве деятельности ГК МИАН за 2002–2003 годы, в ходе которой выяснилось, что клиентам предлагали оплатить жилье векселями «ТПС Интерстейт бюро». Гендиректором этой структуры являлась финдиректор МИАНа Маргарита Клыгина, а одним из конечных бенефициаров — владелец и председатель совета директоров группы Александр Сенаторов. При обмене квартир на векселя МИАН учитывал стоимость ценных бумаг ниже номинала, что позволяло занижать выручку и выводить доходы в компанию, которая не платила с них налоги.

Претензии федерального ведомства были предъявлены группе в августе прошлого года. МИАН посчитал все налоги уплаченными и подал иск в арбитражный суд города Москвы, но пока безрезультатно. «Группа считает претензии необоснованными и намерена продолжать отстаивать свою позицию в судебном порядке», — сухо прокомментировали решение суда в пресс-службе МИАНа.

По словам Александра Сенаторова, за прошлый год стоимость проектов компании выросла на 61% — с \$600 млн до \$968 млн. Однако увеличение станет не столь впечатляющим, если сравнить его, например, с ростом цен на столичную жилую недвижимость, которая за 2006 год подорожала примерно на 70–80%. А комиссионное вознаграждение МИАНа увеличилось всего на 15% — с \$60 млн до \$69 млн. Более того, и объем собственных инвестиций группы уменьшился на 20%, тогда как кредиторская задолженность выросла на 119%. Что характерно, проверки в МИАНе начались как раз год назад. Как пояснила **сф** пресс-секретарь МИАНа Светлана Фуфаева, на самом деле снижение показателей группы связано только с «циклическостью», присущей девелоперской деятельности». Впрочем, она отметила, что также за последний год в структуре активов компании существенно снизилась доля жилой недвижимости, хотя та и дорожает наиболее быстрыми темпами.

По мнению экспертов, «вексельная» история, скорее всего, не ограничится конфликтом ФНС и одной отдельно взятой компанией: решение суда следует расценивать как сигнал для всего рынка. Первый вице-президент компании «Бест-недвижимость» Михаил Гороховский напоминает: сотрудники налоговых служб неоднократно заявляли, что хотят вывести рынок недвижимости из тени. «Показательная порка» несознательных риэлтеров должна стать предупреждением для других участников. По словам директора компании *Corpus Juris* Дениса Балакина, популярности вексельных схем способствует то, что кроме уклонения от уплаты налогов они защищают продавцов от претензий покупателей. «Ведь формально „фирмы-прокладки“ ни за что не отвечают», — объясняет он. В итоге, по оценке отраслевых экспертов, около половины сделок на первичном рынке жилой недвижимости совершаются с применением векселей и аналогичных им схем. Теперь, после громкого судебного дела, многим застройщикам придется спешно переключаться на другие, законные механизмы продаж. Что на фоне и так стагнирующего рынка может обернуться убытками даже для тех, на кого налоговики пока и не собирались обращать внимание.

Так что даже летом, которое считается для риэлтеров мертвым сезоном, спать спокойно смогут далеко не все. □

Забастовка поставила руководство АвтоВАЗа в тупик: требования рабочих в принципе невыполнимы, но договориться с ними тоже пока не получается. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

АвтоВАЗ предупреждают

Еще в марте 2007 года официальный профсоюз АвтоВАЗа направил президенту компании Владимиру Артякову письмо с требованием повысить зарплату на 3%.

Реакции не последовало, поэтому 1 августа рабочие одного из цехов, как и обещали, остановили работу. И неожиданно потребовали повысить зарплату в два с половиной раза.

В течение дня руководство завода игнорировало проблему: машины по-прежнему сходили с конвейера. «Не все операции удастся подстраховать», — признались представители завода. — Некоторое количество автомобилей сходят с конвейера не до конца собранными».

«Такое уже было, когда я организовывал забастовку на АвтоВАЗе в 2002 году», — вспоминает председатель Объединения профсоюзов России «Соцпроф» Сергей Храмов. По свидетельству Храмова, тогда забастовал цех по установке сидений, и на площадях завода выстроилась трехкилометровая колонна, в которой в шесть рядов стояли «частично собранные» автомобили. Когда волнения улеглись, машины загоняли обратно в цех, разбирали и устанавливали сиденья. «Завод понес колоссальные убытки», — говорит лидер «Соцпрофа».

В конце дня рабочие согласились прекратить забастовку, но уточнили, что она возобновится, если их требования не будут выполнены. Ущерб завода от однодневной забастовки сложно оценить: неясно, сколько именно машин из примерно 2 тыс., производимых ежедневно на АвтоВАЗе, впоследствии придется собирать заново.

В любом случае эти убытки — ничто по сравнению с коллапсом, который ждет завод, если он полностью согласится с требованиями забастовщиков. Сейчас средняя зарплата рабочего составляет около 10 тыс. руб. Еще 25–27 тыс. руб. в год, по словам председателя профкома завода Николая Карагина, АвтоВАЗ тратит на каждого работника в рамках социальных программ. По данным Сергея Храмова, эти затра-

Неполная сборка не помешает производству АвтоВАЗа сходить с конвейера

ты в совокупности составляют примерно 10% себестоимости машины. Выполнение требований бастующих увеличит эту долю до 22%.

Возможно, руководству АвтоВАЗа удастся обойтись малой кровью, выполнив мартовские требования. Но даже трехпроцентное повышение зарплаты, как подсчитали в УК «Уралсиб», будет стоить заводу около \$25 млн ежегодно, или четверть чистой прибыли за 2006 год. Если же рабочие в конце концов настоят на своих требованиях, несложно посчитать, что, исходя из оценок «Уралсиба», фонд оплаты труда АвтоВАЗа возрастет на \$1,25 млрд в год, что относится скорее к области фантастики.

Впрочем, на фоне снижающихся планов по производству — в 2007 году АвтоВАЗ запланировал выпустить 721 тыс. машин против 765 тыс. годом ранее — даже минимальный рост издержек заводу совсем не к стати. Повысить цену, чтобы покрыть издержки, невозможно. Модельный ряд завода в ближайшее время изменяться не будет, а существующие автомобили и при нынешней цене проигрывают иномаркам одну битву за другой. Уже в прошлом году россияне купили больше иномарок, чем автомобилей Lada. По итогам 2007-го, как ожидают эксперты, продажи японской Toyota в России превысят выручку волжского завода. А в следующем году он может пропустить вперед Ford и Chevrolet.

Еще сложнее будет, если забастовка возобновится и на складах будут продолжать скапливаться недоукомплектованные машины. Но, по словам Храмова, договориться с рабочими мешает стихийность выступления: у забастовщиков сразу 46 лидеров, которые ведут переговоры даже не с менеджментом, а с руководителем профкома Николаем Карагиным, состоящим в совете директоров АвтоВАЗа. И руководство завода, кажется, пока решило сохранить себестоимость машин простым «дедовским» методом: по информации профкома, части рабочих АвтоВАЗа грозит увольнение.

«Даже при новой команде менеджеров ничего не меняется», — сокрушается Храмов.

Однако управляющий партнер компании «Дельта менеджмент» Сергей Галкин с ним не согласен: по его мнению, причина нынешнего конфликта как раз в том, что многое поменялось с приходом новой команды менеджеров. Как полагает Галкин, вероятно, организаторы бастующих действуют в интересах желающих дестабилизировать работу завода, а затем получить места в руководстве и доступ к ресурсам АвтоВАЗа. «Возможно, приход новой команды стал безболезненным для тех, кто раньше „стриг купоны“, — говорит Галкин. — Стоит посмотреть, кто в ближайшие две-три недели выступит в поддержку профсоюзов». □



PHOTOPRESS.RU

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Олег Вьюгин,
председатель
совета директоров
МДМ-банка



**Успешные ПИФы
заработают по итогам
2007 года около 20%.
Фондовый рынок будет
не сильно доходным**

По мнению экс-главы ФСФР, по итогам года часть игроков рынка коллективных инвестиций могут уйти в минус. Именно из-за взлета доходности ПИФов до 30–40% годовых управляющим компаниям удалось резко увеличить число пайщиков. Снижение доходности может вызвать отток инвесторов: ПИФы начнут ассоциироваться с финансовыми пирамидами.

Сергей Миронов,
председатель Совета
федерации



**Фонд обязательного
медицинского
страхования стал
фактически кормушкой
для фармацевтических
компаний**

Программе ДЛО уже более двух лет, громкий скандал с арестами и отставками в Росздравнадзоре отгремел весной, а у чиновника вдруг открылись глаза: «Врачей побуждают выписывать лекарства определенных производителей». Как выплатить многомиллиардные долги поставщикам по ДЛО, Миронов, правда, не придумал. Но зато предложил ликвидировать ФОМС, чтобы воровать было неоткуда.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сотрудничество со столь мощной структурой, как Ritzio, открывает перед «Дикси» неплохие перспективы

Альянс оператора игровых заведений и продуктового дискаунтера — хорошая диверсификация для первого и «джекпот» для второго.

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

«Дикси» пошла карта

Холдинг Ritzio Entertainment Group, контролирующий около 900 игровых заведений под брэндами «Вулкан», «Миллион» и «Метро-джекпот» в СНГ и Восточной Европе, уже давно заявлял об интересе к рознице.

Прежде всего интерес этот обусловлен вступлением в силу 1 июля 2007 года закона об игровых зонах, в результате которого большинство игровых заведений в крупных городах будет к 2009 году закрыто. В конце мая планы Ritzio были объявлены: компания собиралась открыть в течение 2007 года 87 магазинов под экстравагантным брэндом «Розницио», а к 2011-му довести их число до 740. По словам основного владельца холдинга Олега Бойко, всего в эту программу планировалось вложить \$2 млрд.

Однако на прошлой неделе стало известно, что в одиночку погружаться в новую отрасль Ritzio не рискнул и создает СП с дискаунтером «Дикси». В течение полугода на площадях игровых клубов в Петербурге будет открыто 50 магазинов. «Стороны заинтересованы в проекте, сейчас идет обсуждение условий», — рассказал **СФ** директор по корпоративным коммуникациям ГК «Дикси» Андрей Алимов. По данным **СФ**, «Дикси» пытается добиться опциона на дальнейший выкуп магазинов.

Магазины планируется открывать в новом для России формате V-Mart: на 100 кв. м предполагается разместить довольно широкий ассортимент (1,5 тыс. наименований) и, возможно, небольшое кафе, а также снабдить магазины беспроводным доступом в интернет. Как пояснил аналитик ФК «Уралсиб» Андрей Никитин, в таком формате работает одна из крупнейших розничных сетей мира 7-Eleven, в которой более 30 тыс. магазинов.

Вложением «Дикси» в проект должны стать технологии и брэнд: от названия «Розницио» Бойко решил отказаться. Однако аналитик компании БКС Татьяна Бобровская полагает, что цена брэнда «Дикси» тоже невысока. Одной из целей, заявленных компанией в ходе IPO в мае 2007-го, был ребрендинг: его «Дикси» планирует провести в 2008–2009 годах. Так что единственная сильная сторона альянса, как полагает Бобровская, заключается в наличии у «Дикси» действующей складской сети.

Каждая из сторон вложит в проект в 2007 году по \$10 млн. Таким образом, включаясь в розничную программу Ritzio, сеть «Дикси» довольно дешево получает доступ сразу к полусотне хорошо расположенных помещений. Что в ее ситуации совсем не лишнее: большая часть привлеченных «Дикси» в ходе IPO \$360 млн ушла на погашение долгов. □

кто кого

Gallery метит в генералы

В числе акционеров оператора наружной рекламы Gallery появился инвестбанк Morgan Stanley. Теперь Gallery замахнулась на лидера рынка — News Outdoor Russia. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Morgan Stanley Principal Investments (MSPI) покупает 21% акций Gallery: допэмиссию в размере 13,3% и 7,7% — у миноритариев Владимира Захаровского, Анатолия и Юрия Мостовых. Пакет обойдется MSPI в \$75 млн — таким образом, вся группа была оценена в \$357 млн.

В мае 2006 года Gallery разместила евробонды на Люксембургской фондовой бирже и взяла кредит у ЕБРР, получив в общей сложности \$198 млн. На эти средства она провела 25 сделок M&A, в результате чего по итогам первого квартала 2007 года понесла убытки, а ее долг составил \$185,6 млн. На рынке заговорили о том, что компании не хватает средств на реструктуризацию приобретений и сделка с MSPI могла бы вывести Gallery из непростой ситуации. Однако, как только она завершилась, генеральный директор Gallery Салим Тарани заявил, что купит — ни много ни мало — News Outdoor Russia (NOR), крупнейший актив News Outdoor Group.

Управляющий директор инвестиционно-банковского бизнеса MSPI в России Павел Федоров не стал отрицать, что вхождение его компа-

нии в капитал Gallery обусловлено как раз широкими возможностями для роста бизнеса. Впрочем, на прошлой неделе эти возможности не много ограничились: согласно новым поправкам в закон о рекламе, оператор не может получать новые места под рекламные конструкции, если имеет более 35% щитов в городе. Но это пока не останавливает Gallery. «У нас все равно остаются хорошие возможности», — считает Тарани. Пока, по самым оптимистичным оценкам, суммарная рыночная доля Gallery и NOR по России не превышает 30%. Все эти действия Gallery подчинены одной цели: подготовке к IPO. Компании постоянно приходится доказывать наличие большого потенциала развития. Сумму возможной сделки с NOR Салим Тарани оценивает в \$950 млн и признается: «На какие средства она будет проводиться, я пока не знаю, но я уже много раз показывал, что мы можем сделать».

Однако на рынке оценивают NOR немного дороже: в \$1,5–2 млрд. News Outdoor Group действительно ищет покупателя, но лишь на блокпакет, и не собирается выделять из группы российский бизнес. Круг претендентов, по словам источника в компании, уже очерчен, и Gallery среди них нет. «Плох тот солдат, что не мечтает стать генералом», — говорит генеральный директор News Outdoor Russia Сергей Железняк. — Но пока это лишь слова о стремлении стать первыми. Оснований для этого нет». □

Переход контроля над «Силовыми машинами» (СМ) в руки «Северстали» выгоден всем, кроме Siemens, но немцам вряд ли позволят что-либо предпринять.

ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

В стальные руки

«Интеррос», крупнейший акционер энергомашиностроительного концерна «Силовые машины», на прошлой неделе подписал соглашение с российским стратегическим инвестором о продаже 30,4% концерна. Имя инвестора официально не называется, но инсайдеры говорят, что им будет владелец «Северстали» Алексей Мордашов, которому удалось обойти других претендентов на «Силовые машины» — «Базэл» Олега Дерипаски и «Ренову» Виктора Вексельберга. Компания Алексея Мордашова в начале июля обратилась в ФАС за разрешением на покупку 100% «Силовых машин». Без предварительного согласования «наверху» такие шаги предпринимают редко.

Ожидается, что цена покупки будет близка к рыночной, то есть, исходя из капитализации СМ на 31 июля, акции обойдутся примерно в \$405 млн.

Холдинг Владимира Потанина уже направил предложение выкупить пакет двум другим акционерам, обладающим преимущественным правом, — РАО «ЕЭС России» и Siemens, каждый из которых владеет блокпакетом «Силовых машин» (25% плюс одна акция). Теперь они должны будут дать ответ в течение месяца. Siemens, веро-

ятно, хотел бы воспользоваться преимущественным правом: компания уже неоднократно высказывала недовольство своим скромным участием в управлении СМ. Но ей вряд ли дадут это сделать по политическим причинам. В 2005 году ФАС уже однажды блокировала сделку по покупке германской корпорацией 74% СМ. То же самое произойдет и сейчас, убеждены аналитики.

Поэтому главный вопрос, не проявит ли интерес к пакету РАО ЕЭС. Однако ранее глава РАО ЕЭС Анатолий Чубайс говорил, что компания намерена в 2008 году продать свой пакет на тендерной основе. «РАО ЕЭС скорее выгодно продать свою долю тому же Мордашову», — говорит аналитик «Антанта капитал» Илья Макаров. Сделка взаимовыгодная: Алексей Мордашов получает контроль над СМ, а РАО ЕЭС — стабильную ситуацию в компании, являющейся для него главным поставщиком турбин.

По мнению аналитика «Ренессанс капитал» Марины Алексеенковой, новые акционеры смогут показать более эффективные методы управления, что как раз пригодится «Силовым машинам». Дело в том, что выручка СМ в 2006 году снизилась по сравнению с 2005-м на 13%, и компания впервые в своей истории показала валовый убыток \$4,4 млн. □



«Северсталь» сумеет обеспечить должный присмотр за «Силовыми машинами»

три вопроса

Директор по маркетингу компании «Дека» Никита Волков объяснил, зачем Coca-Cola на прошлой неделе решила претендовать на нужные «Деке» товарные знаки.



«Секрет фирмы»: Это уже не первое ваше столкновение с производителями колы. Месяц назад экспертный совет при ФАС даже рекомендовал возбудить против вас дело за слоган «Нет колонизации!».

Никита Волков: Никакого дела нет — вопрос о его возбуждении будет рассматриваться только 17 августа. Мы считаем, что сопоставление потребительских качеств двух продуктов корректно. Тем более что есть выигранные суды о вреде здоровью, вызванном употреблением колы.

СФ: Как получилось, что «Дека» и Coca-Cola одновременно решили зарегистрировать знаки «Живое брожение» и «Натуральный продукт»?

НВ: Одновременно лишь стало известно об этом. На самом деле мы подали заявку гораздо раньше, еще в 2005 году.

СФ: Почему Coca-Cola уже после того, как Роспатент отказал вам, решила повторить вашу ошибку?

НВ: Видимо, компания хочет создать о себе впечатление как о производителе кваса. Простые заявления о том, что компания планирует варить квас, никому не интересны. А подав заявку, Coca-Cola как будто делает реальный шаг в этом направлении.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Таких магазинов арабский мир еще не видел

Сеть магазинов подарков Le Futur появится на Ближнем Востоке — однако это скорее не полноценный выход за рубеж, а попытка следовать за клиентами даже во время отпусков. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

Со своим прилавком

United Brands Company, управляющая розничными активами депутата и бизнесмена Вадима Варшавского, продала франшизу на развитие сети Le Futur арабскому холдингу Salam International.

В рамках проекта планируется открыть 20 торговых точек в Катаре, ОАЭ, Бахрейне, Омане, Кувейте, Сирии, Иордании, Палестине, Египте и Тунисе. Финансовые условия сделки не разглашаются. Это не первый «вояж» Le Futur в дальнее зарубежье: компания уже имеет 11 магазинов в Турции и в 2007–2008 годах намеревается увеличить их количество до 31. На повестке дня продажа франшиз в Германию, Италию, Мексику и Сербию.

Не менее активно клонируют свой бизнес на западных рынках и другие игроки российского ритейла. Так, группа «Руюн», владеющая брэндом «Экспедиция», в сентябре планирует открыть по одному фирменному магазину в Праге и Будапеште, а к концу года сеть пополнится новыми точками в Болгарии и Польше. Также в сентябре должен появиться первый лондонский магазин мебельной сети Mr.Doors, принадлежащей, кстати, бывшему владельцу Le Futur Максиму Валецкому. Марка Sultanna Frantsuzova имеет франчайзинговые точки продаж в Милане и Вероне. «На нашем рынке появились компании, которые уже приобрели хороший опыт и готовы тиражировать свои концепции бизнеса, однако российские регионы пока не имеют многочисленного среднего класса, способного покупать эти франшизы», — объясняет интерес российской розницы к зарубежным рынкам Валерий Перков, главный менеджер Российской ассоциации франчайзинга.

Правда, как признался **СФ** источник, близкий к сети Sultanna Frantsuzova, филиалы за границей особой прибылью пока не приносят. Для игроков, начинающих экспансию на чужой рынок с пары-тройки магазинов, характерны логистические проблемы: доставка малых партий товара в эти удаленные точки обходится слишком дорого. Да и контролировать такие магазины, как отмечает партнер компании «Дельта менеджмент» Дмитрий Добровольский, гораздо сложнее, чем точки, расположенные внутри России.

Как полагает Добровольский, пока на успех может рассчитывать прежде всего франшиза в тех странах, где много русских, например в Германии. Отчасти в эту же категорию попадают и будущие ближневосточные магазины Le Futur, которые откроются на популярных у россиян курортах. Вот только туристический сезон не вечен, и без адаптации бизнеса к потребностям местного населения компании все равно не обойтись. □

«Переработка
без собственной добычи —
это всегда риск»

СФ №20/2007, стр. 20–25



Подконтрольный Олегу Дерипаске «Базэл» готовится приобрести «Русснефть». После слияния с ОНГ у «Базэла» появится нефтяная компания, входящая в десятку крупнейших в России. **ТЕКСТ:** иван марчук

По локти в нефти

30 июля владелец «Объединенной нефтяной группы» (ОНГ) «Базовый элемент» официально подтвердил факт переговоров о покупке НК «Русснефть». Одновременно с этим совет директоров «Русснефти» утвердил заявление **Михаила Гуцериева** о добровольном сложении полномочий президента компании. Исполняющим обязанности вместо него назначен вице-президент «Русснефти» **Олег Гордеев**, которому и предстоит завершить сделку по продаже компании структурам «Базэла».

Источники, близкие к сделке, говорят, что ее цена составит \$6,5 млрд. Учитывая, что «Русснефть» добывает 107 млн баррелей в год, а ее оборот по итогам 2006 года превысил \$3 млрд, это немного. Рыночная стоимость компании оценивается в сумму около \$10 млрд. С другой стороны, у «Русснефти» возникли крупные проблемы с правоохранительными органами. В ноябре 2006 года Генпрокуратура возбудила уголовные дела по факту незаконного предпринимательства в отношении «дочек» «Русснефти», затем саму компанию обвинили в неуплате налогов. Одновременно Федеральная налоговая служба (ФНС) подала в арбитражный суд Москвы иск, требуя взыскать до 30% акций «Русснефти» в пользу государства. Последней точкой стало решение арбитражного суда Москвы 30 июля взыскать с компании 3,4 млрд руб. в счет доплаты налогов. «Под таким давлением со стороны государства цена сделки \$6,5 млрд, с учетом того, что долги компании составляют \$3,5 млрд, — хорошее предложение», — считает аналитик ИК «Атон» **Артем Кончин**.

Однако гораздо больше от сделки выиграла ОНГ. Эту компанию Олег Дерипаска создал в 2005 году. Кстати, тогда ему тоже удалось сыграть на административном ресурсе: в тот момент государство начинало планомерное уничтожение ЮКОСа, отку-



Благодаря «Русснефти» у ОНГ в 200 раз увеличатся разведанные нефтяные запасы

да Дерипаска и переманил команду топ-менеджеров. Тем не менее серьезных успехов ОНГ не достигла. В 2006 году она добыла всего 85 тыс. тонн нефти. Имеющейся у ОНГ Афицкий НПЗ мощностью переработки 2,5 млн тонн в год сильно зависит от поставок извне. Поэтому руководство ОНГ всеми силами стремилось получить контроль над крупными нефтяными месторождениями. И постоянно терпело неудачи. Так, только на прошлой неделе ОНГ проиграла аукцион на три перспективных участка в Иркутской области, уступив их «Русснефти». Извлекаемые же запасы «Русснефти» оцениваются в 630 млн тонн.

сы «Русснефти» оцениваются в 630 млн тонн.

По словам начальника отдела анализа рынка акций Банка Москвы **Владимира Веденеева**, после распродажи ЮКОСа создать в России крупную компанию казалось нереальным, и если бы не «Русснефть», то ОНГ так бы и оставалась во втором дивизионе нефтяных компаний. «Такое поглощение выведет ОНГ в десятку крупнейших компаний отрасли», — согласен аналитик ИК «Тройка Диалог» **Влад Метнев**. Весьма достойное поощрение для Дерипаски, который не так давно заявил, что не отделяет себя от государства. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Объединенная нефтяная группа» (ОНГ) создана холдингом «Базовый элемент» в 2005 году. В состав группы входит Афицкий нефтеперерабатывающий завод (мощность 2,5 млн тонн в год), производящий мазут и дизельное топливо. Кроме того, ОНГ управляет компаниями «Кубаньнефтепродукты» (имеет лицензию на геологоразведочную деятельность на Таманском полуострове) и «Югнефть» (17 заправок и два нефтехранилища). Единственная добывающая компания в ОНГ — «Самара-инвестнефть» — выкачивает 85 тыс. тонн в год, что явно недостаточно для холдинга, претендующего на лидерство в отрасли.

Когда товар провоцировал беспорядки

Нет ничего дурного, если продукт пользуется повышенным спросом. Но порой ажиотаж провоцирует массовые беспорядки, а это не только срывает продажи, но и бьет по имиджу компании.



№

1

Зареклись от сумы

В Китае запретили продавать сумку английского дизайнера Ани Хиндмарч. Аксессуар, украшенный большой черной надписью I'm Not a Plastic Bag («Я не пластиковая сумка»), был изготовлен специально для акции общественного движения We Are What We Do по отказу от загрязняющих природу пластиковых пакетов. В Лондоне вся партия сумок была раскуплена в первые же часы. Помимо любви к окружающей среде, очевидно, немаловажным фактором популярности сумки послужила также ее цена — всего 5 фунтов стерлингов (около \$10). Остальные вещи под брэндом Anya Hindmarch стоят в 100–200 раз дороже. В Китае события развивались гораздо драматичнее, чем на родине дизайнера. У магазина в Гонконге, где в конце июля должны были начаться продажи известной сумки, собралось почти 2 тыс. человек. В итоге бутик так и не открылся, а пришедшую в неистовство толпу пришлось усмирять с помощью полиции. □

№

2

Диван или жизнь. Впрочем, британцев отнюдь не всегда можно назвать сдержанной нацией. В феврале 2005 года IKEA устроила в городе Эгмонд грандиозную распродажу. К открытию у дверей магазина стояли не 2 тыс. человек, как рассчитывала компания, а целых 6 тыс. Охрана ретировалась, испугавшись такого наплыва посетителей. В ходе начавшихся после этого беспорядков 20 человек получили серьезные ранения и были доставлены в больницу: люди с битами и арматурой отбирали товары прямо перед кассами. Особенно ожесточенные бои развернулись за один из диванов IKEA, который подешевел в шесть с лишним раз — с 325 до 49 фунтов стерлингов (примерно \$100). □

№

3

Торговцы шутят. Еще до начала продаж игровой консоли Sony PlayStation 3 в США осенью 2006 года было известно, что на всех устройств не хватит. Поэтому самые горячие фанаты занимали очередь за несколько дней. После начала продаж многим салонам потребовалась помощь полиции. В городе Вест-Бенд, например, менеджер магазина придумал оригинальную лотерею. Он сообщил 50 покупателям, что приставок всего 10 и они достанутся тем, кто успеет занять 10 стульев перед магазином, что привело к массовой драке. К весне 2007 года Sony удалось продать в США 1,4 млн PlayStation 3. □

№

4

Билет без права перелета.

В декабре 2006 года испанская авиакомпания Air Madrid была признана банкротом, но перед тем продала 300 тыс. билетов. Разгневанные пассажиры (в основном иммигранты из Колумбии) потребовали немедленно отправить их на родину. Они заблокировали доступ к одному из терминалов, не пуская на посадку клиентов других перевозчиков, и оказали сопротивление полиции. В конце концов испанское правительство выделило 5 млн евро, но этой суммы хватило только для людей с детьми, престарелых, инвалидов и лиц с билетом в один конец. Большинству же пришлось покупать билеты заново. □

№

5

Наглядный урок. В августе 2005 года управление образования города Ричмонд (США) решило сменить в местных школах ноутбуки Apple на Dell и объявило распродажу 1000 четырехлетних компьютеров по цене \$50. Но в назначенный день к месту проведения аттракциона неслыханной щедрости явились более 5 тыс. человек. Едва открылись ворота, люди ринулись внутрь. Ситуацию усугубило то, что некоторые покупатели пытались проехать сквозь толпу на автомобилях. В итоге за медицинской помощью обратились 17 человек, четверых пришлось госпитализировать. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Под эгидой борьбы с Березовским Генпрокуратура задела более важную цель — Романа Абрамовича

Равноприближение

«Мы его достали» — этой исторической фразой, сказанной американскими военными по поводу Саддама Хусейна, мог бы отчитываться о проделанной работе генпрокурор Юрий Чайка. И речь в данном случае шла бы вовсе не о Борисе Березовском. Полная изоляция или устранение «лондонского изгнанника» вряд ли входит в планы Кремля. Иначе кто будет делать столь нужные силовикам заявления о финансировании «Другой России» или о подготовке государственного переворота. Под эгидой борьбы с Березовским Генпрокуратура задела более важную цель — Романа Абрамовича. Ведь до него от экс-президента «Сибнефти» Евгения Швидлера, чья фамилия всплыла в деле о якобы организованном Березовским похищении \$13 млн у «СБС-агро», один шаг. К тому же Абрамович был лично причастен к созданию нефтетрейдера Runicom, который в середине 1990-х активно кредитовался у банка Александра Смоленского. Причем \$14,5 млн Runicom вроде бы так и не вернул «СБС-агро», что впоследствии стало причиной судебной тяжбы между компанией Абрамовича и ЕБРР, которому Смоленский после кризиса 1998 года переуступил долг нефтетрейдера. Не берусь однозначно утверждать, что Генпрокуратура заинтересовалась тем же самым кредитом, но в последнее время в России отнюдь не только журналисты любят вспоминать о финансовых скандалах десятилетней давности. Чего стоит, например, иск Федеральной таможенной службы к Bank of New York на \$22 млрд. По странному стечению обстоятельств эти «вспоминания» начались после кончины Бориса Ельцина, чье ближайшее окружение, по утверждению западных СМИ, имело отношение и к «делу BoNY», и к Runicom.

Правда, в отличие от своего «духовного отца» Бориса Березовского Роман Абрамович абсолютно лоялен и к нынешнему российскому президенту. И вроде бы необходимости «доставать» его нет — сам придет, если позволят откуда надо. Не говоря уже о готовности оказать финансовую поддержку власти или дружественным Кремлю «хозяйствующим субъектам». Есть только один нюанс. По слухам, Абрамович является личным другом Владимира Путина. У него неплохие взаимоотношения с первым вице-премьером Дмитрием Медведевым. Но союзником другого «первого вице» Сергея Иванова губернатора Чукотки не назовешь. Между тем «кошелек Абрамовича» может оказать существенное влияние если не на выбор путинского преемника, то по крайней мере на расклад сил, который сложится после марта 2008-го. Наиболее вероятной считается конфигурация «Иванов — президент, Медведев — премьер». Поэтому не исключено, что близкий к Сергею Иванову Юрий Чайка пытается не столько «равноудалить» Абрамовича, сколько, напротив, сделать его «равноприближенным» ко всем основным участникам будущей политической игры. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»







частная практика

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

инновации → c19
имитация → c23
конкуренция → c26

ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ МАГАЗИНОВ ВЕРХНЕЙ ОДЕЖДЫ
«СНЕЖНАЯ КОРОЛЕВА» **ВУГАР ИСАЕВ** ВЕРИТ,
ЧТО СПАСТИ ЕГО БИЗНЕС МОЖЕТ ТОЛЬКО
ПОЛНАЯ СМЕНА ФОРМАТА. ОСТАЛОСЬ УБЕДИТЬ
В ЭТОМ ПОКУПАТЕЛЕЙ ШУБ И ДУБЛЕНОК.

Из кожи вон

текст:

иван марчук

фото:

евгений дудин

В 2004 году Вугар Исаев поругался со своим компаньоном **Денисом Кулиевым**. Исаев настаивал, что будущего у магазинов верхней одежды нет и с форматом нужно что-то делать. Партнер был не согласен. Тогда Исаев выкупил его долю и сделал все по-своему. «Если бы я с ним согласился, то мы были бы обречены, — говорит он. — Отдельного рынка верхней одежды просто нет, хотя мы на нем до недавнего времени и работали».

Вугар Исаев объясняет, почему «Снежная королева» должна была умереть, с таким удовольствием, как будто сам избежал гибели. «Если в конце 1990-х мы боролись с мелкими магазинами и рынками, то в 2000-х самыми страшными конкурентами стали торговые центры. В городах с населением 500 тыс. человек более 50% покупок делается именно в них. Люди едут туда осенью обновить гардероб и одновременно покупают верхнюю одежду. До нас покупатели стали доезжать все реже».

Действительно, рост оборота компании стал замедляться. В 2004 году «Снежная королева» заработала \$100 млн. В планах на 2005-й фигурировала цифра \$190 млн. Однако по результатам года оборот составил только \$150 млн, а возжеленных \$190 млн «Снежная королева» достигла только в 2006-м. Казалось бы, грех жаловаться, ведь годовой рост рынка верхней одежды составил всего 10%. Однако объяс-

нялись «королевские» успехи не ростом продаж в имеющихся магазинах, а активным созданием новых — в крупных региональных городах.

Владельца сети смущало и чисто экономическое соображение — сезонность. 80% продаж верхней одежды приходится на холодную половину года. За аренду же нужно платить ежемесячно. В теплое время года магазин работал в убыток — за счет «жирка», накопленного зимой.

Спасение утопающих

В ЯНВАРЕ 2006 ГОДА для коренной смены формата Исаев пригласил в «Снежную королеву» на должность генерального директора бывшего директора «Спортмастера» **Дмитрия Агеева**. В марте Агеев придумал новую концепцию, которую гордо назвал «мультибренд total-look».

Точнее, не придумал, а подсмотрел за границей, в центре Милана. «Еще четы-

c15



Москвичи никак не привыкнут ездить в «Снежную королеву» за джинсами и свитерами

ре-пять лет назад там стоял кондовый гигантский магазин, классический department store: здесь брюки, здесь футболки, здесь штаны. Несколько лет назад я заехал туда и увидел, как там все изменилось: магазин был разделен на сегменты по стилям, а не по деталям одежды. Внутри каждого сегмента можно было найти сразу несколько марок», — рассказывает Агеев.

«Пластическую операцию» «Снежной королеве» он решил проводить именно по этому плану: магазин делится на зоны по стилям, в рамках этих зон — одежда разных марок соответствующего формата. «Вот пришел человек в магазин, увидел угол с одеждой своего стиля, подошел — и должен сразу же заметить несколько „капсул“: джинсы, футболка, свитер, куртка. Выбрал то, что ему понравилось, и купил готовый новый образ», — объясняет Агеев.

По его мнению, такой формат выгодно отличается от узкоспециализированных магазинов и даже от торговых центров. Человек тут может одеться полностью, все обслуживание происходит на одной кассе в одном зале, а не во множестве не-

больших магазинчиков, как в торговых центрах. Летом 2006 года новая концепция получила одобрение.

«Нам пришлось учиться на ходу, и ошибок мы допустили достаточно», — вздыхает Агеев. Сначала он хотел сделать из магазинов большие и светлые помещения без каких бы то ни было сегментов. Первая же переделка показала, что этот вариант не подходит: покупатели терялись в огромном пространстве. «Оказалось, что одежду нужно продавать в помещениях более кулуарных, сегментированных», — говорит генеральный директор.

И это была не последняя ошибка. Осенью 2006 года компания приобрела одежду casual на \$7 млн. На полках в «Снежной королеве» появились такие бренды, как Levi's, Sergio Tacchini, Pepe Jeans, Calvin Klein, GAS, Think Pink, Sportalm, Luhta, Tommy Hilfiger, Marlboro Classics. Однако, не имея опыта работы с растаможкой casual, компания опоздала с началом продаж: текстиль и джинсы появились на прилавках только в конце октября, а не в августе-сентябре. «Когда они все-таки поступили в продажу, мы начали ждать результатов. Нам казалось, что все будет легко: закупим

ДОСЬЕ

«СНЕЖНАЯ КОРОЛЕВА» была создана в 1998 году Вугаром Исаевым и Денисом Кулиевым. Первый магазин был открыт в августе 1998-го в Москве, в бывшем цехе завода имени Войкова. С момента создания компания позиционировалась как сеть специализированных магазинов по продаже верхней одежды из кожи и меха. В 2004 году, когда сеть владела четырьмя магазинами, Исаев выкупил долю своего партнера. Сейчас «Снежная королева» владеет 23 магазинами в 14 городах (семь в Москве), контролируя около 10–12% общероссийского рынка. Половина ассортимента верхней одежды приходится на private label. Размер магазинов — от 800 до 1,5 тыс. кв. м. В прошлом году компания начала продавать одежду casual. Оборот «Снежной королевы» в 2006 году составил \$190 млн, а, согласно прогнозам самой компании, в 2007-м он вырастет до \$280–285 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Снежная королева»:

- изменила концепцию специализированных на верхней одежде магазинов, расширив ассортимент за счет casual;
- переоборудовала магазины так, чтобы сразу много мировых брендов одежды было представлено в одном зале;
- запустила массированную рекламную кампанию, сменив лицо марки, чтобы сформировать у потребителя новый образ.

РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА ВЕРХНЕЙ ОДЕЖДЫ в России оценивается в \$1,5–2 млрд, его ежегодный прирост составляет 5–10%. В Москве наибольшую долю рынка занимают «Снежная королева», «Мир кожи и меха» и ежегодная ярмарка меха в Манеже, где представлено множество мелких игроков. Характерной особенностью сегмента является резкая сезонность: около 70–80% продаж приходится на холодные месяцы.

РЫНОК ОДЕЖДЫ CASUAL оценивается в \$28–30 млрд, каждый год он растет на 20–25%. На одежду класса люкс приходится \$4 млрд, еще около \$14 млрд зарабатывают игроки сегмента массмаркет, объем продаж дешевой одежды составляет примерно \$12 млрд. Пока до 70% всей продаваемой в розницу одежды в России реализуется на рынках, однако торговые сети ежегодно отвоевывают приблизительно 7% «пирога». Количество игроков на этом рынке крайне велико. Оборот даже самых крупных одежных операторов не превышает \$250 млн, а в среднем составляет примерно \$25–30 млн.

одежду, разложим по полкам — и люди начнут покупать. Вышло все не совсем так», — признается сейчас Агеев.

Продажи не пошли. К окончанию сезона стало понятно, что не распродано примерно 50% товара, хотя у магазинов, торгующих текстилем, нормой считается 15–20% товарных остатков. Дело, как выяснилось, было не только в позднем старте. Проблемой оказалось еще и то, что продавцы были не подготовлены к новому формату магазина. «Они привыкли продавать верхнюю одежду и просто не знали, как продавать casual. Это была, конечно, наша ошибка», — сокрушается Дмитрий Агеев.

Продавцы не знали, как подвести к стендам с casual клиента, что советовать, многие не могли запомнить даже названий брэндов. «Пришлось учить, — вздыхает Агеев, — иногда криком, иногда руганью. Но вроде бы процесс пошел».

Компания боролась со своими продавцами по-разному: премиями, штрафами, планами по продажам casual. Представителей всех магазинов даже собирали в Москве на конкурс в формате КВН, где обучали их продавать рубашки и джинсы. А в 2007 году началась новая вылазка в сегмент casual: весной «Снежная королева» опять вложила еще \$7 млн в 200 тыс. единиц товара.

Второй подход

НА СЕЙ РАЗ РЕЗУЛЬТАТ БЫЛ ИНЫМ. «Судите сами. В прошлом году количество покупок на один чек составляло 1,3–1,4 единицы товара, а сейчас — около 2,8–3. Получается, люди все-таки начали покупать те самые капсулы», — радуется Агеев. Результат для нового в сегменте игрока вполне достойный. У профильных магазинов среднее количество покупок на чек составляет от 2,5 до 3,5.

Интересно, что средняя сумма чека «Снежной королевы» практически не изменилась: как и в прошлом году, сейчас она составляет около \$220. Но раньше покупали одну, но дорогую куртку, а сейчас более дешевые джинсы и футболки. Правда, «Снежной королеве» практически удалось справиться с проблемой сезонности. По предварительным данным, в теплую половину года компания заработает 40% выручки, а не 20%, как прежде.

Одним из своих главных достижений руководство «Снежной королевы» считает сохранение позиций на рынке верхней одежды, притом что ассортимент шуб и курток сократился на четверть. «Это

«Они нам притащили 400 с чем-то вариантов названий. Нам все не понравились. Мы сели в ресторане и придумали свое — „Снежная королева“. Вроде как понятно, что меха, но напрямую не связано»


видно хотя бы из наших финансовых показателей: свои позиции в верхней одежде мы сохранили полностью и даже укрепили. И это еще раз подтверждает: человеку не нужно 5 тыс. видов курток. Выбрать можно из значительно меньшего ассортимента», — говорит Вугар Исаев.

Время блондинок


ВУГАРУ ИСАЕВУ ОЧЕНЬ НРАВИТСЯ название «Снежная королева». Правда, он уверяет, что это словосочетание не описывает точный профиль деятельности фирмы. На эту тему есть даже романтическая история. «Когда в 1998 году мы решили создать магазин, то даже заказали в специальном агентстве название. Они нам притащили 400 с чем-то вариантов. Нам все

не понравились. Мы сели в ресторане и придумали свое — „Снежная королева“. Вроде как понятно, что меха, но напрямую не связано», — рассказывает Исаев.

Вряд ли в далеком 1998-м акционеры предвидели изменение формата сети. Но теперь уже ясно, что поступили они по крайней мере чуть более дальновидно, чем их единственный серьезный конкурент — «Мир кожи и меха» (МКМ). Тому формат поменять будет сложно. Однако и у самой «Снежной королевы» борьба с зимним «налетом» идет с переменным успехом. Доля casual в региональных магазинах уже составляет 65–70% ассортимента товаров, в Москве — лишь 25–30%, а в Санкт-Петербурге — вообще 20%. «Сила брэнда оказалась слишком высокой.



Moscow Business School
Leadership Energy



Moscow Business School — это современный центр качественного бизнес-образования. Комплекс обучающих программ и методик адаптирован под различные форматы:

- корпоративные программы
- открытые семинары и тренинги
- дистанционный MBA-Start
- мультимедийные курсы.

КОНКУРС!

Эссе: Каким вы хотите видеть будущее российского бизнес-образования?

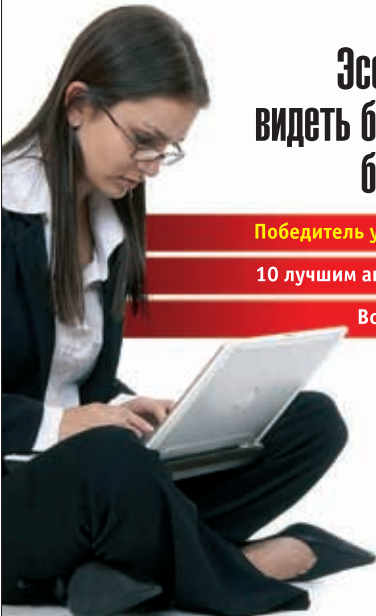
Победитель учится на MBA-Start бесплатно!

10 лучшим авторам видеокурсы в подарок!

Всем участникам ценные призы!

* Прием конкурсных работ до 1 сентября 2007 года.

Подробности на сайте
www.mbschool.ru/essay
 Тел./факс +7 (495) 234 90 02
essay@mbschool.ru



реклама



Владелец «Снежной королевы» Вугар Исаев (слева) и генеральный директор компании Дмитрий Агеев надеются, что пошли правильным курсом

«Вряд ли компании удастся объяснить потребителям, почему за одеждой марки Calvin Klein нужно идти в их магазин, а не в одноименный бутик»

В столицах люди все еще привыкли ездить к нам за куртками и шубами», — говорит Агеев.

Действительно, вложения в рекламу в прошлые годы сейчас вышли «Снежной королеве» боком: брэнд оказался слишком сильным, чтобы в один момент его поменять. По данным прошлогоднего опроса компании «Комкон», в котором приняло участие 2 тыс. человек в возрасте 20–64 лет, в Москве марку «Снежная королева» знают 58,7% опрошенных женщин и 50,4% мужчин. Знают они ее именно как магазин верхней одежды.

Прошлой зимой «Снежная королева» поменяла лицо: **Тина Канделаки** уступила место **Кристине Орбакайте**. Сейчас с ней снимается серия роликов, которые осенью будут запущены в ротацию. «Аудитория брэнда стала предъявлять новые требования к лицу компании. Очень важной характеристикой участники проведенного нами опроса сочли то, что новое лицо марки должна быть блондинкой. Мы составили short-list, а затем выбрали из него Кристину Орбакайте», — рассказывает Дмитрий Агеев. На новую масштабную рекламную акцию будет потрачено до 7% оборота сети.

Эксперты утверждают, что реклама сейчас одна из основных задач сети. «В глазах

большинства потребителей „Снежная королева“ ассоциируется с кожаными куртками и дубленками. И переломить такое восприятие достаточно сложно. К тому же название „Снежная королева“ будет скорее мешать, чем помогать раскрутке нового проекта. В будущих сезонах компании придется приложить немало усилий, чтобы покупатель пошел в ее магазины за джинсами, свитерами и футболками», — говорит директор по продукту и рекламе Finn Flare **Анна Сироткина**.

Без вариантов

НЕСМОТРЯ НА ВСЕ ТРУДНОСТИ, большинство участников рынка сходятся на том, что у «Снежной королевы» иного пути и не было.

«Такой путь сегодня наиболее логичен для розничного оператора, который начал бизнес с верхней одежды. Это сезонный ассортимент, и хотя, как шутят, зима в России — девять месяцев, у верхней одежды, особенно из меха и кожи, есть „мертвые сезоны“. Остановку продаж розничный бизнес позволить себе не может», — объясняет генеральный директор Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейманс**.

С аналитиком согласны и участники рынка casual. Глава российского представ

ительства Benetton **Андрей Григорьев** считает, что специализированные магазины теряют актуальность. «Сейчас casual — самое перспективное направление в одежде. Многие марки, крепко закрепившиеся в других сегментах, приходят сюда, — говорит Анна Сироткина. — Например, Gucci отказались от агрессивного гламурного sexu и стали создавать модели, близкие к casual, Adidas запустил линейку casual. Поэтому стратегию „Снежной королевы“ можно считать вполне оправданной и отвечающей запросам рынка. Новый расширенный ассортимент, несомненно, должен увеличить прибыль компании».

А вот конкуренты смотрят на затею Исаева более пессимистично. «„Снежная королева“ пытается уйти из категории магазина верхней одежды и стать полноформатным универмагом одежды, — считает директор по маркетингу и рекламе сети гипермаркетов «Мир кожи и меха» **Дмитрий Муштаев**. — Это потребует больших рекламных затрат. Кроме того, с переходом в новый формат компания может потерять свою аудиторию потребителей и не зарекомендовать себя в новом виде. Вряд ли „Снежной королеве“ удастся объяснить потребителям, почему за одеждой марки Calvin Klein нужно идти в их магазин, а не в одноименный бутик».

Но Исаев не намерен останавливаться. В ближайших планах «Снежной королевы» — довести долю casual до 45% оборота. Сейчас она дает только 14–15%. Впрочем, первые итоги нововведения уже заметны. В 2007-м, согласно прогнозам компании, ее оборот составит около \$280–285 млн по сравнению с прошлогодними \$190 млн. Такое резкое увеличение в «Снежной королеве» объясняют тем, что маржа при продаже casual существенно больше, чем при торговле куртками и мехом. Верхняя одежда в Москве продается с маржей 70–80%, а casual — от 100% до 300%. При этом «Снежная королева» пока утверждает, что casual — это еще не все: в ближайшее время в магазинах должна появиться бижутерия.

Сам Дмитрий Агеев твердо верит, что это единственный путь выживания: «Мы сидели на поляне, где были только сыроежки, а сейчас переползли на ту, где есть еще и белые грибы. Причем сделали это не потому, что захотелось разнообразия в еде, а потому, что на поляне с сыроежками скоро вообще ничего расти не будет». **СФ**

VESCO GROUP РЕШИЛА ВЫЙТИ НА РЫНОК ДЕШЕВОЙ ЗАГОРОДНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, КУПИВ ОТНЮДЬ НЕ ДЕШЕВУЮ ТЕХНОЛОГИЮ МОДУЛЬНОГО ДОМОСТРОЕНИЯ.

ВЕРНЕТ ЛИ КОМПАНИЯ ВЛОЖЕННЫЕ СРЕДСТВА? текст: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Дорогая мечта



В начале было слово. Слово придумал студент второго курса факультета международных экономических отношений МГИМО Вячеслав Ширяев. На лекции по военному делу, вместо того чтобы постигать азы тактики и стратегии, он предавался мечтам о собственной компании и придумывал для нее название.

Первая часть — Ves — была составлена из инициалов студента (Вячеслав Эдуардович Ширяев). Немного поразмыслив, он добавил окончание, означающее компанию — Со. Получилось Vesco. «Веское» слово студенту понравилось. Вдохновленный успехом, он занялся разработкой дизайна логотипа будущей фирмы: с помощью офицерской линейки нарисовал пять кружочков и вписал туда придуманное название. «Компания появилась через восемь лет, в 2003 году, а придуманный на втором курсе логотип остался неизменным», — вспоминает Вячеслав Ширяев, ныне генеральный директор и владелец контрольного пакета акций Vesco Group.

Сегодня в группу уже входит около десяти компаний, и Ширяев не перестает мечтать. Проекты Vesco Group не менее фантастичны, чем мысли второкурсника о собственной фирме. Самый масштабный — сеть из 30 поселков эконом-класса по 500–700 домовладений в каждом в ряде российских регионов. Необычность проекта в том, что цена домов, по замыслу Ширяева, будет составлять от \$90 тыс. до \$200 тыс. в зависимости от площади, то есть как минимум на 20% дешевле, чем похожие коттеджи конкурентов.

Стагнация на рынке элитной загородной недвижимости заставила Вячеслава Ширяева снизить до поселков эконом-класса

с19



Модульные коттеджи Vesco Group будут собирать прямо на участках всего за два-три дня

Залезть, куда можно

ВСЕРЬЕЗ О СОЗДАНИИ собственной компании Ширяев задумался во время работы в риэлтерской компании Penny Lane Realty, где он являлся заместителем гендиректора по маркетингу и PR. Там же он нашел и единомышленника — **Виталия Мишукова**, который тогда возглавлял отдел рекламы. В 2003 году на рынке недвижимости появился новый риэлтер — Vesco Realty. Акции Ширяев и Мишуков разделили поровну.

Компания начала работать в том числе на рынке московского жилья, однако основным направлением ее деятельности тогда стала торговля загородной недвижимостью. Тогда все риэлтеры, работающие на этом рынке, предлагали продукт ограниченного круга девелоперов — дома в пяти-шести поселках. Ширяев и Мишуков пришли к мысли, что покупателям было бы интересно посмотреть все предложения на рынке организованных коттеджных поселков. Чтобы заинтересовать в сотрудничестве максимальное количество девелоперов, Vesco Group пришлось пойти на уступки. «Мы соглашались работать с застройщиками за 3–4%, тогда как стандартное вознаграждение риэлтеров — около 5%, — вспоминает Ширяев. — По сути, мы демпинговали, но в результате нам удалось собрать весь загородный рынок». Расчет оказался верным: сегодня группа входит в тройку лидеров загородного направления, уступая только агентствам «Мизель» и «Инком». Доля Vesco Group в этом сегменте составляет около 5%.

Успех позволил риэлтерской компании развивать новые направления деятельности. В 2004 году компания открыла еще два подразделения: консалтинговое — Vesco Consulting и девелоперское — Vesco Construction. Позже она вышла за границы сектора недвижимости, добавив, в частности, рекрутинг (Vesco Personnel) и бухгалтерские и аудиторские услуги (Vesco Audit). «Мы пытались залезть, куда только можно, — объясняет стратегию фирмы Вячеслав Ширяев. — А почему бы не попробовать?».

В итоге мечты основателей занесли Vesco Group в совсем уж экзотические сферы.

Деревянная экзотика

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН для мультимиллионеров, где можно купить товары стоимостью свыше \$1 млн: элитные яхты, самолеты, коллекционные автомобили и прочее. Именно таким должен был стать проект Vladenie, запущенный в 2005 году компанией De Luxe Alliance, входящей в группу Vesco. Однако сделать продажи не удалось — потенциальные клиенты предпочитали покупать предметы роскоши за границей. «Поведение богатых людей не укладывается в общепринятые рамки потребительских стандартов», — объясняет Ширяев неудачу.

Теперь он увлечен новой идеей — создать водку класса de luxe по цене около 200 евро за пол-литра. «Это будет продукт, который вызовет восхищение всей пьющей аудитории», — мечтательно говорит

ДОСЬЕ

VESCO GROUP создана в 2003 году как агентство по продаже загородной недвижимости. Основной владелец — Вячеслав Ширяев. Имеет подразделения в Москве, Сочи и Санкт-Петербурге. Сегодня группа представлена десятью компаниями, работающими в сферах недвижимости, финансах, производства и др. Совокупная выручка Vesco Group в 2006 году составила около \$20 млн, из которых около 20% приходится на сферу услуг, около 40% — на строительство и девелопмент загородной недвижимости, а остальное — на смежные бизнесы. В конце прошлого года девелоперское подразделение Vesco Group начала строительство четырех коттеджных поселков на Новорижском шоссе: Istrian Monopoly, Лесавино, Гринбург и Истринские усадьбы, — что позволило ей занять третье место в рейтинге девелоперов этого направления. Доля группы на городском рынке продаж жилья составляет около 1%, а на загородном — примерно 6–7%.

Ширяев. Он уверен, что, попробовав продукт, люди скажут: «Вот такую водку мы давно ждали». Ждать осталось недолго: на прилавках напитков должен появиться уже в начале 2008 года. Разливаться он будет на Устьянском ликеро-водочном заводе в Архангельской области, который Vesco Group купила в прошлом году.

Впрочем, водочный проект кажется не менее сомнительным, чем Vladenie. Продукция премиум-класса с ценой от \$100 за бутылку не является ноу-хау для водочного рынка. В мире насчитывается несколько десятков видов водочной продукции в этой категории. В России в этой ценовой нише представлена, например, водка Kauffman по цене до \$250 за бутылку, которую под собственным именем выпускает президент компании Whitehall **Марк Кауфман**. «Чтобы занять свое место, новая продукция должна стать событием на рынке, — говорит вице-президент Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиз**. — Но в этом случае рекламный бюджет проекта должен исчисляться миллионами долларов». Не добавляют оптимизма уменьшение объемов алкогольного рынка и разговоры о тотальном сокращении производителей (см. материал на стр. 26). В итоге Устьянский ЛВЗ, чья выручка в 2007 году, по прогнозу самой Vesco Group, составит \$10 млн, отнюдь не кажется кандидатом на выживание (для сравнения: выручка российского подразделения «Союз-Виктана», который можно считать крепким середняком на российском рынке, за тот же период превысила \$200 млн).

Наконец, компания оформляет охотничью лицензию на лесной участок площадью 20 тыс. га на границе Архангельской и Вологодской областей. Здесь будет построена пятизвездная гостиница на 120 номеров полностью из дерева. «По северной технологии, ручная рубка, кстати, лифтовая шахта у нас тоже планируется из кругляка: это не проект — это вызов», — гордо заявляет Вячеслав Шириев. Постояльцев будут развлекать охотой, гонками на снегоходах, экскурсией на пасеку и другими видами экстремального туризма. Общая стоимость «вызова» составит \$27 млн при запланированной окупаемости за восемь-девять лет. Срок немалый, если учесть, что инвесторы в гостиничный бизнес стараются вернуть средства за четыре-пять лет. Однако необычный проект поможет привлечь внимание крупных иностранных инвесторов. А инвестиции компании, судя по всему, понадобятся.

В прошлом году Виталий Мишуков вышел из бизнеса, и Шириев получил контрольный пакет Vesco Group. Но уход партнера-основателя не отбил у Шириева

охоты мечтать: он затеял самый масштабный проект в истории своей компании.

Недоступный эконо

VESCO GROUP активно осваивает престижное Новорижское направление, где строит четыре коттеджных поселка: Istrian Monopoly, Лесавино, Padikoff и Истринские усадьбы. Еще один элитный поселок компания возводит на Калужском шоссе. В общей сложности на девелопмент приходится сегодня 40% ее выручки. Однако будущее рынка загородной недвижимости далеко не безоблачно.

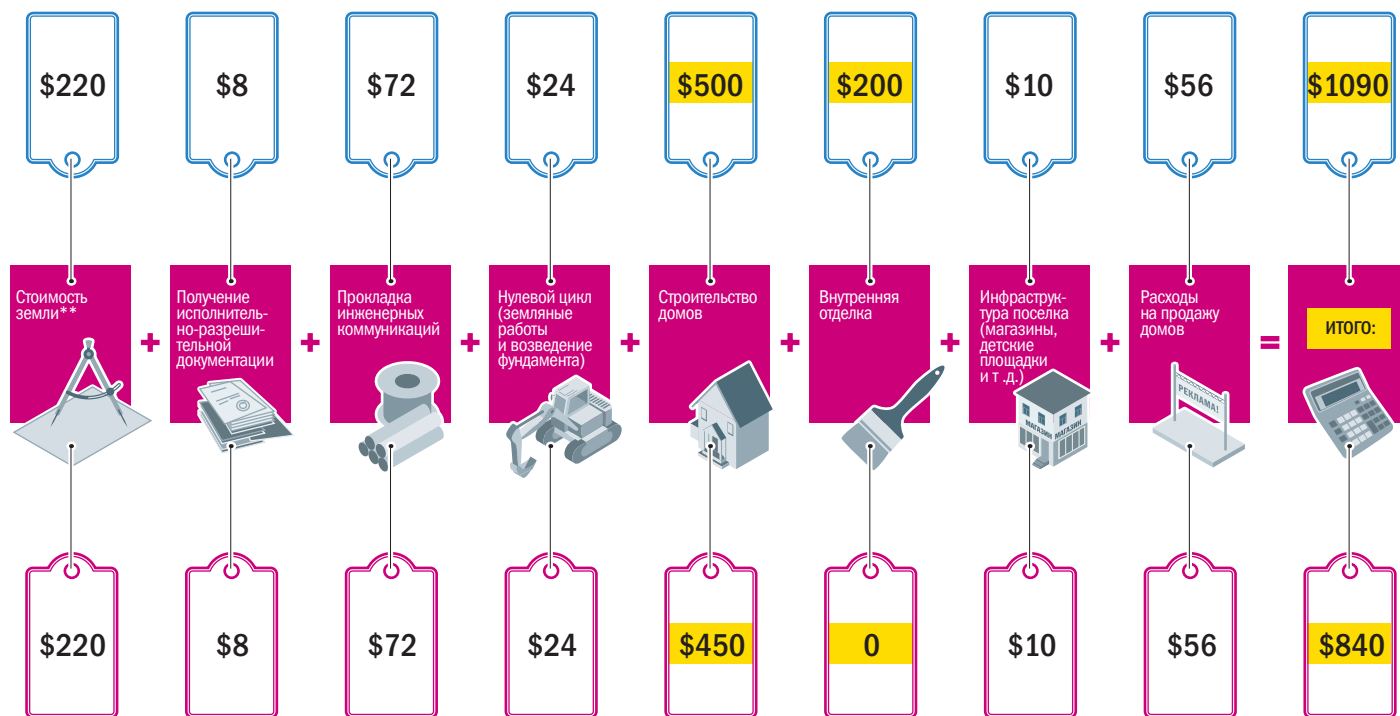
В Подмоскowie насчитывается около 500 организованных коттеджных поселков. Чуть более половины из них относятся к сегменту бизнес-класса, около четверти — элитные объекты, и только 22% приходится на эконо-класс. При этом четкой классификации загородных объектов не существует, поэтому каждая риэлтерская компания использует свои критерии. Например, в агентстве «Миэль» к категории эконо относят домовладения стоимостью до \$400 тыс., а в МИАНе — и вовсе до \$500 тыс. Покупателей, которые, с одной

стороны, располагают подобными суммами, а с другой — еще не успели обзавестись загородным жильем, осталось уже не так много. В результате, если два-три года назад средний срок экспозиции коттеджей составлял три-шесть месяцев, то сегодня считается нормальной ситуация, когда новый объект продается более чем через год, хотя многие застройщики охотно дают покупателям скидки в 5–6%.

Вячеслав Шириев убежден, что единственный выход из тупиковой ситуации — это строительство реальных, а не декларируемых поселков эконо-класса, где дома будут стоить \$90–200 тыс. Надо сказать, эта светлая идея посетила не его одного. «Сегодня стало „модно“ строить эконо-класс, и многие девелоперы объявляют о довольно масштабных проектах в этом сегменте, но в реальности цена коттеджей уже на старте продаж составляет \$200–300 тыс. и более», — рассказывает соучредитель Национального агентства малоэтажного и коттеджного строительства Олег Ступеньков.

Директор компании «Миэль-Загородная недвижимость» Савелий Орбант не

Почему модульные коттеджи дешевле обычных структура себестоимости 1 кв. м жилья в поселке эконо-класса*



* для поселка, состоящего из 1 тыс. коттеджей площадью 100 кв. м и участком 10 соток
** из расчета \$2 тыс. за сотку плюс 10% на общественные территории

Источник: расчет «Секрета фирмы» на основе данных компании Vesco Group

Традиционное домостроение

Модульное домостроение

«Мы соглашались работать с застройщиками за 3–4%, хотя стандартное вознаграждение риэлтеров — около 5%. По сути мы демпинговали, но в результате нам удалось собрать весь загородный рынок»

НОУ-ХАУ

Vesco Group:

- с самого начала стала продавать все предложения на рынке организованной коттеджной недвижимости Подмоскovie, а не поселки ограниченного круга застройщиков;
- начинает производство модульных домов по канадской технологии, планируя выйти в сегмент эконом-класса по цене \$100–200 тыс. за домовладение;
- старается привлечь потенциальных инвесторов необычными проектами (запустила сайт по продаже товаров класса de luxe, собирается разливать премиальную водку и построить деревянную гостиницу категории пять звезд).

РЫНОК

ПЕРВЫЙ ОРГАНИЗОВАННЫЙ КОТТЕДЖНЫЙ ПОСЕЛОК в Московской области назывался Новинки — он был построен в 1991 году компанией «Сапсан», которая долгое время была единственным девелопером на загородном рынке недвижимости. С середины 1990-х годов к этому сектору начали проявлять интерес другие компании. В настоящее время на рынке действуют десятки игроков, наиболее заметными из них считаются «Инком-недвижимость», «Миэль-Загородная недвижимость», «Большая земельная компания». Всего в Московской области построено 500 коттеджных поселков. Больше всего коттеджей-новостроек продается на Новорижском шоссе: там было сосредоточено около 35% всего объема предложения в области.

По данным компании «Терра-недвижимость», в прошлом году совокупный объем сделок на первичном рынке загородной недвижимости составлял почти \$11 млрд, а на вторичном — около \$8,5 млрд. По сравнению с 2005 годом рост рынка по объемам продаж составил порядка 30–40%, а денежном исчислении — более 60%. Вместе с тем эксперты замечают, что, хотя количество операций в этом секторе превышает 10 тыс. в год, около 40% сделок проходит без участия риэлтеров.

скрывает, что его компания также присматривалась к нише дешевых поселков. Но после подробных расчетов выяснилось, что себестоимость строительства качественного загородного дома с учетом цены участка в пределах 80 км от Москвы не может быть ниже \$120–150 тыс. Наиболее дешевым проектом «Миэль» является коттеджный поселок «Ярославский», расположенный на одноименном направлении, но стоимость домовладений начинается от \$280 тыс.

Что канадцу хорошо...

ПОКА ЕДИНСТВЕННЫМ ДЕВЕЛОПЕРОМ, которому удалось выдержать низкую цену, является компания Rodex Group. Она может похвастаться двумя реализованными поселками: Маяк и Аистово. Дома там стоят от \$120 тыс. Но в глазах покупателей у них есть существенный недостаток: расположены они на значительном удалении от Москвы — в 120 км. Шириев же собирается сделать жилье доступнее не только в денежном, но и в «транспортном» смысле: строить значительно ближе и на более престижных направлениях. Vesco Group уже зарезервировала крупные земельные участки площадью 90–100 га по Новорижскому и Ленинградскому шоссе на расстоянии 60–80 км от Москвы под два проекта на 650 домовладений каждый. Стоимость коттеджей составит от \$90 тыс. до \$200 тыс., но основная часть предложений (загородные дома площадью 120–150 кв. м с земельным участком 8–10 соток) будет сосредоточена в пределах \$150–175 тыс.

По расчетам **СФ** на основе данных, предоставленных самими компаниями, себестоимость строительства 1 кв. м у Vesco Group составит около \$840, тогда как у конкурентов — \$1090 (см. схему на стр. 21). На чем экономит Шириев? Он рассчитывает на технологию модульного домостроения, широко распространенную в Северной Америке, но до сих пор неизвестную в России. Основной объем работ проводится на специальных заводах, где изготавливаются модули из ОСП (ориентировочно-

стружечной плиты, являющейся разновидностью фанеры) с камином, обоями и сантехникой. А на участке эти конструкции собираются, как Lego — всего за два-три дня.

Всего в планах компании — запуск 15 заводов мощностью от 500 до 1 тыс. модульных строений в год. В настоящее время определены две площадки для размещения производств: одна на Ярославском шоссе в районе города Пушкино, другая — на Новорижском. На первых этапах Vesco планирует арендовать производственные площадки, ведь покупка участков и строительство заводов с нуля неминуемо повысят себестоимость проекта. А он и без того недешевый. «Только в течение ближайших трех лет в него будет вложено порядка \$100–120 млн», — заявляет Вячеслав Шириев.

Собственные средства компания планирует инвестировать лишь вначале, а в дальнейшем — привлекать банковские кредиты. Вопрос в том, насколько интересной эта затея покажется банкам. Ведь заявленный срок реализации проектов — целых пять лет при рентабельности всего в 20%. По мнению экспертов, это минимальный показатель, который в принципе способен заинтересовать инвесторов. И при малейших просчетах шансы будут стремиться к нулю. «Если продажи затянутся, то проект обречен на провал», — считает Савелий Орбант. — Конечно, компания получит от него какую-то прибыль, но настолько маленькую, что было бы выгоднее просто положить деньги в банк под проценты».

Есть и объективные причины, по которым продажи могут пойти не так гладко, как ожидается. «Заявленная компанией Vesco Group технология строительства домов — не самый лучший выбор для России, — полагает руководитель салона загородной недвижимости «Резиденция» компании «Инком-недвижимость» **Олег Новосад**. — Подобные дома рассчитаны лишь на 15–20 лет активного использования. В Северной Америке они получили широкое распространение из-за того, что люди больше привязаны к работе и легко переезжают с места на место. У россиян другой менталитет — они больше привязаны к месту. С этой точки зрения «канадские» коттеджи проигрывают домам, построенным по традиционным технологиям».

Впрочем, Вячеслав Шириев не выглядит удрученным. В конце концов, эта его мечта — хоть и самая дорогая, но не единственная. И явно не последняя. **СФ**

УЖЕ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ MCDONALD'S РИСКУЕТ УСТУПИТЬ ПЕРВЕНСТВО В РОССИИ СЕТЯМ КОФЕЕН «КОФЕ ХАУЗ», А ЗАТЕМ И «ШОКОЛАДНИЦЕ», ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ПО ЧИСЛУ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК. ПРАВДА, РАДИ ЭТОГО ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЯМ ПРИШЛОСЬ ПЕРЕСТАТЬ БЫТЬ КОФЕЙНЯМИ.

текст: даниил желобанов

Не кофе единым



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Привычка «пить кофе красиво» быстро прижилась

Кофемашина

Еще с 2002 года безоговорочным лидером российского рынка кофеен считалась сеть «Кофе хауз», принадлежащая московскому предпринимателю **Тимуру Хайрутдинову**. В 1999 году Хайрутдинов просто открыл кафе на Тверской. Таких проектов было немало — идея «пить кофе красиво» быстро стала модной. При сравнительно невысоких по нынешним меркам доходах граждан кофе по 40 руб. за чашку был престижным напитком.

Как и остальные подобные проекты, сеть расширялась, но очень медленно: в 2001 году она насчитывала только три точки. Впрочем, уже это делало «Кофе хауз» заметным — столько же насчитывала, например, Coffee Bean, открывшаяся в 1996-м, а всего в Москве работало лишь около 40 кофеен. Крупнейшей сетью в России на тот момент считалась «Идеальная чашка», в которую входили девять кофеен, но все они находились в Санкт-Петербурге.

Ситуация начала меняться после того, как Хайрутдинов пригласил руководить своей небольшой сетью **Владислава Дудакова**. До этого Дудаков работал в «Макдоналдсе», где управлял пятью ресторанами. «Я перерос эту работу, хотелось настоящей нагрузки», — говорит Дудаков. — А в «Кофе хаузе» было чем по-настоящему заняться». Возможно, свою роль сыграл и предложенный Хайрутдиновым опцион на миноритарный пакет акций. В «Кофе хаузе» новый руководитель сразу взялся отлаживать бизнес «по Макдоналдсу» (см. **СФ** №22/2003) и прежде всего занялся контролем качества и созданием корпоративного стандарта.

Нововведения дались непросто: начался исход сотрудников из сети. В конце концов Дудакову пришлось даже частично признать ошибки: пойти на диалог с командой и ввести не только штрафы, но и систему бонусов. Как бы то ни было, уже через год «Кофе хауз» стал лидером рынка, а к 2003-му сеть превзошла «Идеальную чашку» по количеству кофеен почти втрое — 30 против 11.

Сейчас у «Кофе хауза» только в Санкт-Петербурге почти 40 кофеен, всего же их более 150. «Я могу посмотреть в компьютере, сколько их точно, но нет смысла, за неделю эта цифра все равно изменится», — говорит Владислав Дудаков, уже не только президент, но и совладелец компании. Для сравнения: у самого McDonald's, по данным официального сайта, сейчас в России 172 заведения.

Конкурент из прошлого

Казалось бы, можно говорить об удачном сочетании опыта тиражирования технологий фаст-фуда с модной «кофейной



Для россиян кофейня не только место времяпрепровождения, но и приличная еда

«Самоход» был лет пять назад, когда можно было утром открыть кафе, а уже вечером иметь полный зал

фишкой». И, судя по достигнутому за несколько лет разительному отрыву от конкурентов, этот проект можно было бы считать уникальным. Однако очень скоро выяснилось, что результат «Кофе хауза» тоже тиражируем и для этого вовсе не обязательно сначала учиться торговать гамбургерами.

В 2000 году **Григорию Колобову**, владельцу московского Hard Rock Cafe и ресторана «Панчо Вилья», представилась возможность выкупить помещение известной еще с советских времен кофейни «Шоколадница». После долгих размышлений брэнд решили сохранить, и управление «Шоколадницей» было отдано старшему сыну Колобова **Александру**. Несколько лет все шло, как и у большинства конкурентов, ни шатко ни валко: к 2004 году сеть насчитывала лишь 14 точек.

Однако затем наступила резкая активизация. «Мы стали соглашаться на помеще-

ния, от которых раньше отказывались, поскольку кофейни там окупаются долго, — рассказывал тогда Колобов. — Например, мы начали выходить в торговые центры, хотя зачастую там приходится ждать полноценного потока посетителей по несколько месяцев». К весне 2006 года «Шоколадница» имела уже 47 кофейен, вышла в Казань и Петербург, купив там сеть «Марко» из трех точек. Тогда же Александр Колобов пообещал к 2008-му увеличить свою сеть втрое — и уже сейчас практически сделал это, недавно открыв 129-е кафе. Таким образом, изначально отстав от лидера минимум на два года, еще за три «Шоколадница» смогла приблизиться к нему вплотную. Оборот обеих сетей не раскрывается, но, по экспертным оценкам, он как минимум превышает \$100 млн, а по некоторым оценкам — достигает \$150 млн в год.

В итоге ставка на активное развитие оправдалась: две сети почти полностью

ДОСЬЕ

СЕТЬ «КОФЕ ХАУЗ» основана в 1999 году. Сегодня в ней более 150 кофейен, 14 ресторанов «Азия кафе», два ресторана «Винегрет», четыре «Витамин бара». Сеть лидирует по числу точек на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, также имеет 16 кофейен в Киеве. Представлена в Казани, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге.

СЕТЬ «ШОКОЛАДНИЦА» была основана в 2000 году. Сегодня в нее входит 129 кофейен, три ресторана «Ваби Саби» и два фастфуда — «Блинница» и «Сити-бургер». Представлена в тех же городах, что и «Кофе хауз», а также Уфе и Самаре.

Обе сети, по собственной информации компаний, не входят в состав каких-либо холдингов и развиваются за счет своих средств. Долговую нагрузку компаний их руководство характеризует как небольшую. И «Кофе хауз», и «Шоколадница» рассчитывают до 2009 года преодолеть порог в 300 точек.

НОУ-ХАВ

Сети «Кофе хауз» и «Шоколадница»:

- начали активно инвестировать до того, как затраты на аренду и оплату труда резко возросли;
- расширили ассортимент предлагаемых блюд до уровня обычных закусочных;
- сохранили позиционирование в качестве кофейен, чтобы отстроиться от остального общепита;
- продолжают развиваться как традиционные ресторанные холдинги, не ограничиваясь одним форматом.

монополизировали московский рынок кофейен, и большинство участников рынка признают, что конкурировать с ними уже невозможно. «Идеальных мест для кофейни все меньше, и почти все они поделены, — объясняет генеральный управляющий «Шоколадницы» **Владислав Ло-зицкий**, — в основном сетевыми игроками, в том числе и нами».

Как ни странно, в чем-то лидерам рынка помогла угроза конкуренции с Запада, а именно давно ожидаемый выход в Россию мирового лидера — сети Starbucks. «Все боятся инвестировать в этот сегмент из-за Starbucks, — говорит аналитик ИК „Финам“ **Игорь Ермаченков**. — Тот же „Арпиком“ (владелец московских сетей Goodman, „Филимонова и Янкель“, „Колбасофф“ и др. — **СФ**) вкладывает в более привычные форматы — casual dining, опасаясь связываться с кофейнями».

Само время также играет против потенциальных инвесторов. За последние несколько лет средний чек в кофейнях вырос незначительно, тогда как затраты на аренду и оплату труда, по словам Лозицкого, росли гораздо быстрее. Причина сокращения разрыва между доходами и расходами проста: рынок насыщается. «„Самоход“ был лет пять назад, — рассказывает Дудаков, — когда можно было утром открыть кафе, а уже вечером иметь полный зал». Сейчас, по его словам, вечерняя заполняемость кофейен даже в лучших местах зачастую наступает лишь через два-три месяца после открытия.

Впрочем, денежный поток, генерируемый сетями, позволяет уже меньше обращать внимание на неудачи — и теперь «Кофе хауз» и «Шоколадница» вполне могут позволить себе экспериментировать. «Всего по разным причинам нам пришлось закрыть штук семь кофейен», — признает Дудаков.

Форматирование завершено

Однако главный секрет успеха сетевых кофейен заключается в том, что собственно формата кофейни в России уже нет: им пришлось пожертвовать, и лидеры рынка успели это сделать раньше других. «В последние годы все поняли, что только на кофе бизнес не сделаешь», — говорит генеральный директор ассоциации «Росчай-кофе» **Рамаз Чантурия**. «При среднем чеке \$5–15 нужно иметь очень хорошую логистику, чтобы выйти в плюс, — поясняет Ермаченков. — Формат кофейен „застрял“ между фаст-фудом и рестораном, то есть нужно быть дешевым и при этом держать марку, а это крайне сложно».

По сути, от понятия «кофейня» у «Кофе хауза» и «Шоколадницы» остался лишь более широкий, чем в других заведениях, выбор кофе. «Мы быстро поняли, что для нашего посетителя поход в кофейню в какой-то мере событие, — рассказывает Дудаков. — Поэтому, в отличие, например, от Starbucks, в российской кофейне необходим официант, нужна возможность покурить, выпить вина». Также обеим сетям пришлось расширить ассортимент предлагаемых блюд. В итоге доля собственно кофе в обороте кофейен составляет лишь около трети. Лозицкий согласен с главным конкурентом: «Наша ниша — полноценная кофейня со всеми чертами сегмента casual dining».

Секрет успеха «Шоколадницы» и «Кофе хауза» в том, что они успели уйти от формата кофейни раньше других

Как полагает Рамаз Чантурия, и «Кофе хауз», и «Шоколадницу» вообще имеет смысл рассматривать как обычный общепит. «В них прежде всего можно перекусить, а кофе лишь элемент позиционирования, поэтому секрет успеха у „Кофе хауза“ и „Шоколадницы“ тот же, что и, например, у „Росинтера“, „Арпикома“ или группы компаний Аркадия Новикова», — поясняет эксперт. В общем-то, даже сами руководители кофейен не делают из этого особого секрета. «Лишь 7–8% наших посетителей разбираются в сортах напитка, остальные просто пьют „вкусный кофе и шоколад“», — признает Лозицкий.

В России последним апологетом «чисто кофейного» формата считалась «Идеальная чашка». Изначально ее создатели намеревались пропагандировать «кофе как образ жизни» — и в отличие от коллег предлагали эспрессо по 17 руб. за чашку. В 2005 году 85% акций сети купил инвестиционный фонд Trigon Capital и пообещал начать «экспансию». Но количество кофейен начало расти лишь в последнее время — теперь их 16. Как рассказал исполнительный директор сети **Дмитрий Шубин**, «Идеальная чашка» все еще продолжает искать «идеальный формат». Но пока это выразилось скорее в отходе от «идеального» формата кофейни: в ассортименте появились мороженое, новые сэндвичи, свежевыжатый сок. И кофе в «Чашке» уже давно стоит столько же, сколько и в других питерских кафе, — от 60 руб. за чашку.

Двое одного не ждут

Уступив рынку в борьбе за формат, «Кофе хауз» и «Шоколадница» не стали останавливаться на полумерах и полностью последовали модели остальных ресторанных холдингов. Частично этому способствовал случай: многие посетители требовали серьезной, полноценной еды, которую им в кофейнях-закусочных все равно предоставить не могли. В то же время зачастую оказывалось, что доступное помещение слишком велико для кофейни или же свободны сразу два небольших помещения рядом, которые можно объединить в одно. В итоге сейчас в системе «Кофе хауза» кроме кофейен присутствуют также

14 ресторанов «Азия кафе» и два ресторана «Винегрет». Есть и экспериментальные проекты. «В одном из торговых центров явно был нужен витамин-бар, — рассказывает Дудаков. — Мы попробовали, и теперь под брэндом „Витамин бар“ у нас работают уже четыре точки».

«Шоколадница» пришла к аналогичному решению чуть позже, и японских ресторанов «Ваби Сабби» у нее насчитывается пока всего три. Зато нашелся другой удачный ход: поскольку зачастую кофейни открываются в торговых центрах, запускает для фуд-кортов форматы «Блинница» и «Сити-бургер». Проекты стартовали вскоре после того, как «Шоколадница» планировала купить франшизу главного мирового конкурента McDonald's — сети Burger King, но переговоры не увенчались успехом.

И в остальном «Кофе хауз» и «Шоколадница» все больше мимикрируют под стандартный фаст-фуд. Так же, как и остальные сети, выходят в регионы и так же, как все, прежде всего опираются на сетевые торговые центры, такие как «Мега». Что, впрочем, не мешает им все-таки заботиться о развитии своих основных брендов. Например, в ближайшее время «Кофе хауз» планирует запустить собственный цех по обжарке кофе, мощности которого хватит для потребностей сети еще на ближайшие четыре-пять лет. Инвестиции составили, по словам Владислава Дудакова, \$1,2 млн, после запуска завод позволит сети экономить от 350–400 тыс. евро в год.

Выход на рынок главного конкурента российские сети тоже уже не пугает: открытие первого Starbucks в Москве намечено на сентябрь, но это уже четвертая или пятая дата, назначенная за последние четыре года. За это время «Кофе хауз» и «Шоколадница» уже успели вырасти на порядок. «Я очень сомневаюсь, что, не имея опыта развития на российском рынке, можно открыть хотя бы 30 кофейен за год», — говорит Лозицкий. А если Starbucks и вправду займется глобальной сетевой формата, может оказаться, что ему опять не до российского рынка. В то же время оба местных лидера рассматривают как вполне достижимую к 2009 году планку 300 кофейен, какими бы «неформатными» они ни были. **СФ**

конкуренция

частная практика

На российском водочном рынке назревают серьезные перемены. Многие производители подумывают о выходе из бизнеса, а некоторые игроки, в том числе иностранцы, — о покупке сильных брэндов.

Стакан наполовину пуст

текст: **Николай Гришин**



Водочных брэндов на российском рынке все больше, а покупателей — все меньше

На первый взгляд разлив водки — бизнес проще некуда. Себестоимость продукта в несколько раз, а то и на порядок ниже конечной цены, потребители практически не отличают на вкус премиальный продукт от дешевого.

Нет своего завода? Не беда, всегда найдутся желающие поработать на аутсорсинге: в среднем по России производственные мощности загружены на 30%. Да и слишком консолидированным водочный рынок не назовешь: пятерка лидеров контролирует меньше трети продаж.

Удачная и хорошо оформленная идея, одобренная инвестициями в расширение и продвижение, быстро становится новым хитом. «Зеленая марка» достигла доли 6,1% за пять лет, а «Путинка» — 5% за четыре года (данные «Бизнес Аналитики»). Казалось бы, свободы для творчества хоть отбавляй — были бы идеи. Однако на деле все гораздо сложнее.

Постановка на счетчик

ВОТ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ рынок сокращается. «Если до 2004 года продажи плавно снижались на 0,5–1% в год, то после повышения акцизов в 2005-м упали разом на 7%. И в дальнейшем негативная тенденция сохранилась», — рассказывает заместитель руководителя аналитического отдела «Бизнес Аналитики» **Снежана Равлюк**. Проблема — в изменении потребительских предпочтений: молодежь переключается на пиво и слабоалкогольные коктейли, а взрослые и обеспеченные потребители все чаще выбирают виски и коньяк.

И это еще полбеды. Государство активно и крайне неуклюже пытается вывести из тени 40% рынка (оценка «Бизнес Аналитики»). Серьезным ударом для отрасли стало внедрение в 2006 году Единой государственной автоматизированной информационной системы (ЕГАИС). Как полагали чиновники, эта мера сможет защитить рынок от нелегальной водки, поскольку компании должны были в режиме реального времени вносить в нее информацию о производстве крепкого алкоголя. На деле вышло наоборот: легальные заводы не получили вовремя акцизных марок нового образца и несколько месяцев простаивали. А вот о подпольных производителях, взятых с поличным благодаря ЕГАИС, правоохранительные органы умалчивают.

Новая напасть намечена на 1 ноября 2007 года: после этой даты на водочных заводах должны заработать счетчики алкоголя, которых в июне не было почти у половины производителей, — список сертифицированных счетчиков появился лишь в апреле.

Похмельный синдром

«ПОХОЖАЯ СИТУАЦИЯ была на рынке пива восемь-десять лет назад — масса производителей, в каждом регионе свои сильные брэнды, — рассказывает председатель совета директоров «Синергии» **Александр Мечетин**. — Посмотрите, что от этого осталось: 80% рынка контролируют четыре игрока. То же самое будет и на рынке водки. Этот бизнес необходимо либо интенсивно развивать, либо продавать, пока не поздно».

Первыми избавляться от водочных активов стали небольшие игроки. К примеру, в 2005 году дистрибутор алкоголя «Вектор» продал недавно построенный ликеро-водочный завод украинской компании «Союз-Виктан». Летом 2007-го распродажей занялся уже игрок первого эшелона — РВБК. Компания продала землю, на которой собиралась построить водоч-

Агрессивные компании, готовые пережить «смутные времена», пользуются конъюнктурой и активно расширяют свои водочные владения

ный завод, канцелярской компании «Комус», а затем и ключевые бренды: коньяк «Бастион» группе ОСТ за \$28 млн и легендарную водку «Флагман» — «Альфа-групп» (по экспертным оценкам, за \$30 млн).

Другие крупные игроки ведут себя спокойнее: они пока лишь диверсифицируют бизнес в надежде обосноваться в более стабильных нишах или даже на новых рынках. К примеру, та же ГК ОСТ занялась девелопментом в Подмоскovie. Генеральный директор холдинга **Александр Лазуто** рассчитывает, что через два-три года это направление будет приносить компании не меньше денег, чем алкоголь. Даже лидер рынка «Веда» собирается вложить \$25 млн в производство вина, купив одного из производителей на юге России. «Водку растущим сегментом не назовешь, а потребление вина в России быстро увеличивается», — поясняет вице-президент «Веды» **Дмитрий Барсуков**.

Региональные игроки поступают похожим образом, но с меньшим размахом. К примеру, крупнейший в Сибири дистрибутор алкоголя «Септима» инвестирует 150 млн руб. в оператора широкополосного интернет-доступа «Новотелеком», а томский дистрибутор «Братья Коцыевы» открывает продуктовые супермаркеты и магазины для охотников и рыболовов.

«Люди устали от непрерывной смены правил игры, а в будущем покоя не предвидится. Очень многие владельцы водочных активов всерьез подумывают о более спокойном и предсказуемом бизнесе», — рассказывает директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиз**.

Налетай — подешевело

ЕСЛИ ЕСТЬ ПРОДАВЕЦ, значит, нашелся и покупатель. На водочном рынке заметна и обратная тенденция: агрессивные компании, готовые пережить «смутные времена», пользуются конъюнктурой и активно расширяют владения. В основном это либо российские портфельные, либо западные стратегические инвесторы. А1, бывшая «Альфа-Эко», подразделение «Альфа-групп», начала интервенции в водочный бизнес в 2000 году с рейдерской атаки на «Торговый дом „Смирновъ”». В конце прошлого года А1, получив-таки права на бренд «Смирновъ», передала их СП «Диаджео дистрибьюшн», недавно созданному с крупнейшей в мире алкогольной компанией Diageo. Примечательно, что упомянутый уже «Флагман» формально выкуплен у РВБК не СП, а А1. По мнению президента SPI Group **Андрея Скурихина**, А1 вполне под силу за два года увеличить капитализацию «Флагмана» раза в четыре и с выгодой его перепродать, например, — той же Diageo.

Транснациональные корпорации до недавнего времени лишь присматривались к российскому рынку водки. Помимо Diageo в России представлены разве что интересы Pernod Ricard, которая еще в 1996 году выкупила Иткульский ЛВЗ и наладила там

выпуск премиальной водки «Алтай». Другое дело Central European Distribution Согр. (CEDC), которая недавно вышла на российский рынок, выкупив «мажоритарную долю» в компании «Парламент групп» и с ней заметный бренд «Парламент» (доля 2,2%, по оценке «Бизнес Аналитики»; сумма сделки не раскрывается). «Это знаковое событие для всего рынка, вслед за CEDC подтянутся и другие западные игроки, — убежден Александр Мечетин. — Ведь Россия — крупнейший рынок водки в мире».

Сама «Синергия», пожалуй, единственный пример российской компании, которая активно наращивает производственные мощности. За несколько лет она приобрела нескольких крупных региональных игроков, а в начале лета обзавелась известным брендом «Беленькая» («Бизнес Аналитика» оценивает долю марки в 2%), выкупив его вместе с подмосковным заводом «Традиции качества» (по экспертным расчетам, сумма сделки составила около \$40 млн). В итоге Александр Мечетин утверждает, что его компания уже занимает третье место по доле на рынке (это подтверждает и Союз производителей алкогольной продукции). Правда, исследовательские компании пока не включают «Синергию» в топ-10 алкогольных производителей.

Что в итоге? Эксперты сходятся в том, что через два-три года российский рынок водки будет не узнать. Большинство региональных игроков второго эшелона, активно развиваемые местными властями в 1990-е, а также некоторые участники первой десятки уйдут из бизнеса. «На алкогольном рынке выживут сильнейшие: прессинг такой, что любителям здесь делать нечего», — считает **Станислав Кауфман**, генеральный бренд-менеджер компании «Винэксим». Скорее всего, в роли любителей окажутся российские компании, по масштабам бизнеса заметно уступающие транснациональным алкогольным холдингам.

\$ 15 млрд — во столько оценивался объем отечественного рынка водки в прошлом году

«Веда» ищет спасения от стагнации водочного бизнеса в вине



AP

Владелец «Русского алкоголя» Сергей Генералов не нарадуется успехам «Зеленой марки»



PHOTOXPRESS.RU

«Веда»

Многопрофильный холдинг, начавший свою деятельность в 1994 году со строительства ЛВЗ в Ленинградской области. Помимо водки выпускает коктейли и стеклопосуду, а также занимается коммерческой недвижимостью.

Доля рынка в 2006 году*: 8,5%

Доля рынка в 2005 году*: 8,3%

Стратегия: заняв лидерские позиции, пытается увеличить маржинальность и капитализацию бизнеса.

Тактика: «Веда» обладает портфелем узнаваемых торговых марок практически во всех сегментах рынка — низком («Кузьмич»), среднем («Русский размер»), субпремиальном («Матрица», «Вальс бостон») и премиальном («Веда»). На этом компания не останавливается: осенью намерена запустить новую субпремиальную водку, на первый год продвижения которой будет потрачено \$10 млн. Чтобы развивать столь широкий ассортимент в регионах, с конца прошлого года создала сеть из 64 «эксклюзивных команд» на базе независимых дистрибуторов. В Москве и Петербурге, где позиции «Веды» традиционно сильны, дистрибуцией водки занимаются «дочки» холдинга.

Проблемы: отсутствуют «прорывные» бренды-лидеры.

Результат: появившаяся два года назад недорогая водка «Хлебная дорога» быстро заняла в своем сегменте, по данным ACNielsen, 4% рынка и сейчас находится на втором месте по продажам.

Новые цели: удвоение рыночной доли и выход на рынок вина.

* данные «Бизнес Аналитики» (доли рынка в стоимостном выражении; учитывались города с населением свыше 100 тыс. человек)

«Русский алкоголь»

Маркетинговый талант Вадима Касьянова, поддержанный финансовыми ресурсами владельца Дальневосточного морского пароходства **Сергея Генералова**, позволил компании стремительно вырваться в лидеры рынка.

Доля рынка в 2006 году*: 6,1%

Доля рынка в 2005 году*: 3,3%

Стратегия: эксплуатируя ностальгию по советскому прошлому, «Зеленая марка» быстро стала самой популярной водкой в России.

Тактика: группа «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова приобрела в 2002 году подмосковный завод «Топаз», однако не стала развивать его бренды. Вместо этого компания приобрела у Вадима Касьянова «Зеленую марку», а сам предприниматель стал директором по маркетингу созданного под этот проект холдинга «Русский алкоголь». К настоящему времени компания обросла новыми производственными мощностями: «Первый купажный завод», «Ушба», «Браво премиум» — и новыми марками: «Маруся», «Журавли». Однако 70% продаж холдинга по-прежнему приходится на «Зеленую марку». Теперь компания задумала рестайлинг проверенного бренда, чтобы «превратить его из ностальгического в классический».

Проблемы: на рынке бытует мнение, что «Зеленая марка» уже пережила свою «звездную» пору и увеличивать продажи этой водки в дальнейшем будет гораздо сложнее.

Результат: лидерство «Зеленой марки» во всех сегментах водки с долей 6,1% (за 2005 год продажи этой марки выросли на 284,6%).

Новые цели: покорение западных рынков с брендом Green Mark.

8 литров водки выпил в 2006-м средний россиянин. Всего четыре года назад эта цифра приближалась к 15 литрам

У маркетинговой службы «Винэксима» всегда наготове водка под знаковые события

По объемам производства «Кристалл» все еще крупнейший в стране, но по доле рынка уже уступает конкурентам



СЕРГЕЙ БЫХОВЕЦ



PHOTOXPRESS.RU

«Винэксим»

Дистрибутор крепкого алкоголя импортирует грузинское вино «Два грузина» и французский коньяк Coudrac, а заметных позиций на рынке водки компания добилась за счет одного только бренда «Путинка».

Доля рынка в 2006 году: 4,4%

Доля рынка в 2005 году: 3,9%

Стратегия: компания отказалась от собственного производства и разливает водку на московском «Кристалле», сосредоточив усилия на продвижении и дистрибуции.

Тактика: агрессивный маркетинг. Компания «балансирует на грани», используя для продвижения своей марки популярность президента РФ и запрещенные методы рекламы. ФАС периодически штрафует компанию, но та отчаянно судится, отстаивая свое право рекламировать «телефонную линию тостов». «Винэксиму» нельзя отказать в оперативности: стоило МОК 5 июля объявить Сочи столицей Олимпиады, как уже 7 июля компания начала разливать новый бренд «Путинка 2014».

Проблемы: по мнению некоторых экспертов, популярность «Путинки» может снизиться в 2008 году после ухода президента. Впрочем, в самой компании полагают, что Владимир Путин уже стал «национальным героем», а его уход только добавит марке ностальгическую нотку.

Результат: у «Путинки» самая широкая дистрибуция в Московском регионе — 90%.

Новые цели: развитие новых водочных брендов и расширение присутствия в регионах.

Московский завод «Кристалл»

Подконтрольный государственному «Росспиртпрому» завод по объемам производства превосходит всех остальных игроков алкогольного рынка. Только вот на собственные марки приходится всего 35% его продукции.

Доля рынка в 2006 году: 4,3%

Доля рынка в 2005 году: 5,1%

Стратегия: осознавая все риски контрактного производства, новый менеджмент предприятия взял курс на увеличение доли собственных брендов.

Тактика: в начале 2000-х завод обладал самой продаваемой в России маркой «Гжелка». Однако в 2002 году бренд выкупил Сергей Зивенко, в те времена возглавлявший «Росспиртпром».

От этого удара компания не может оправиться до сих пор — при мощности завода 13 млн дал он выпускает всего 7,5 млн дал водки. От кризиса компанию спас «Винэксим», который стал разливать на «Кристалле» «Путинку». Собирается пополнить ассортимент собственных брендов «Золотое кольцо», «Посольская», «Привет» новыми марками «Самокатная», «Премиальная» и «Чистый кристалл». На продвижение этих марок до конца года планируется потратить \$9 млн, а дистрибуцией будет заниматься специально созданный ТД «Чистый кристалл».

Проблемы: снижаются как рыночная доля марок компании, так и общие объемы производства (по итогам 2006 года — на 17,3%).

Результат: «Кристалл» остается крупнейшим водочным заводом в стране.

Новые цели: развитие собственных марок. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с34
деньги под ногами → с36
мысли → с37
методы → с38
своя игра → с39

Фантасты не выдумывают, а проектируют будущее. Приняв этот тезис, к их произведения следует относиться как к ценным бизнес-проектам.

Предсказанному верить

текст:
вера ковалева
иллюстрация:
роман годунов

«Она заканчивает завтрак, наливает вторую чашку кофе, включает лэптоп и находит в адресной книге местный телефон „Синего муравья“. В трубке раздается смешное „муши-муши“. Попросив Дженнифер Броссард, Кейс заявляет без предисловий, только поздоровавшись, что ей нужна черная пилотская куртка модели МА-1, в интерпретации „Баз Риксона“, японский эквивалент американского 38-го размера».

В книге Уильяма Гибсона «Распознавание образов» черный Buzz Rickson, выполненный в точности по модели 1953 года, — не менее колоритный персонаж, чем иные герои-люди. Да и ценность куртки по сюжету такова, что достать ее практически невозможно. В жизни МА-1 — также предмет культа, реплика с реально существующей когда-то куртки американских летчиков МА-1 Flying jacket. А японская компания Buzz Rickson — широко известный в узких кругах производитель дорогих и высококачественных раритетных моделей.

Все бы хорошо. Вот только в действительности столь достоверно описанного предмета не существовало. Buzz Rickson никогда не выпускала черных МА-1, о чем и сообщила автору, попросив у него разрешение на запуск описанного им продукта под маркой Pattern Recognition («Распознавание образов»), сославшись на вал заявок, который компания получила от своих клиентов.

Теперь черная МА-1 существует в действительности. Так один из первопроходцев жанра киберпанк, автор романов «Нейромансер» и «Джонни-мнемоник», создатель термина «киберспейс», описавший трансплантацию органов, переселение сознания в виртуальную среду и сращивание компьютера и живого организма, дал миру еще один совершенно реалистичный предмет.

Научная фантастика всегда считалась кладезем идей. Стремясь сделать будущее как можно достовернее, писатели-фантасты формулировали концепции, которые довольно часто действительно становились реальностью. «За последние тридцать лет, — писал в начале шестидесятых Артур Кларк, — в десятках тысячах рассказов и романов ис-





следованы все мыслимые варианты будущего — и большая часть немислимых тоже. На свете осталось мало такого, что в принципе может случиться и что не было бы описано в какой-нибудь книге или журнале». И этим активом можно отлично пользоваться.

«Секрет фирмы» отобрал некоторые коммерческие проекты, где фантасты вполне могли бы числиться соавторами бизнес-планов.

Звездная быль

Предсказание: космический туризм

Предсказатель: Роберт Хайнлайн

Произведение: «Имею скафандр — готов путешествовать» (1958)

Текст пророчества: «Я помалкивал, но тут „Америкэн Экспресс” и „Кук и Сын” предложили всем желающим лунный туризм! Я увидел их рекламу в „Нэшнл Джеографик” в приемной у зубного врача. В этот миг я переродился. Мысль о том, что любой толстосум может просто выложить наличные и отправиться в круиз, была невыносима».

Первым космическим туристом в истории Земли оказался миллионер **Деннис Тито**, ставший в 2001 году пассажиром корабля «Союз-ТМ-32». Несколько месяцев назад, в апреле 2007-го, с МКС вернулся пятый турист — **Чарльз Симони**, который за 11 суток вне пределов Земли отдал \$25 млн.

Первый частным образом финансируемый полет состоялся летом 2004 года на корабле, созданном компанией SpaceShipOne, один из основателей которой **Берт Рутан** на тот момент уже 12 лет занимался производством экспериментальных летательных аппаратов. Сегодня места на российских «Союзах» расписаны до 2009 года, а на рынок вышла целая плеяда компаний, предлагающих желающим свои собственные летательные аппараты и пропагандирующие собственные концепции, а также туристические агентства, в частности — отправляющее на МКС Space Adventures. Сегодня одной из наиболее перспективных идей считаются туристические полеты на Луну, а также проект **Ричарда Брэнсона** Virgin Galactic, где стоимость билета составит \$200 тыс.



Дистанционный доктор

Предсказание: датчики, фиксирующие состояние пациента и передающие сигналы тревоги

Предсказатель: Клиффорд Саймак

Произведение: «Зачем звать их обратно с небес?» (1967)

Текст пророчества: «Где-то у сердца — передатчик, его сигнал фиксируется мониторами, а когда биение пульса прекращается, в нужное место немедленно высылают спасателей».

Сегодня эта концепция известна под названием «Телемедицина». В конце лета 2006 года два десятка компаний, занимающихся производством медицинского оборудования, объединились в ассоциацию Continua Health Alliance. Ее цель — развивать, продвигать и согласовывать стандарты медицинского оборудования, создающие экосистему, автономно управляющую здоровьем пациента без активного участия в этом врача. Речь идет о широкой линейке домашнего медицинского оборудования, позволяющего не только отсылать данные о здоровье пациента на «центральный пульс», но и самостоятельно принимать решение о терапии. В альянс вошли как гранды рынка медицинского оборудования Cisco, GE, IBM и Intel, так и специализированные компании сектора connected devices, например BodyMedia и Medtronic. На кону \$1,4 трлн, ежегодно расходуемых в США на борьбу с хроническими заболеваниями.

Авто без шофера

Предсказание: самопilotируемый автомобиль

Предсказатель: Роберт Хайнлайн

Произведение: «Дети Мафусаила» (1941)

Текст пророчества: «Мэри, в свою очередь, желала оставить в тайне, куда она направляется. Выйдя на улицу, она вызвала свой кар из обочинки, села в него и набрала комбинацию Северного побережья. Дождавшись, пока не появится просвет в бесконечном потоке машин, двигавшихся по дороге, кар вырвался на полосу скоростного движения и помчался на север. Мэри откинулась на спинку сиденья».

Spirit of Berlin — проект инициативной группы Свободного университета Берлина. Это минивэн, оборудованный навигационной системой, а также системой сенсоров, способный передвигаться по задан-

ному маршруту без водителя. Идеолог проекта — профессор кафедры искусственного интеллекта **Рауль Рохас**, с 1997 года увлекающийся созданием интеллектуальных роботов, например роботов-футболистов, которые дважды стали чемпионами мира, участвуя в Кубке роботов как команда FU Fighters. Новой идее Рохаса также не избежать славы. Он примет участие в проекте Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) под названием Urban Challenge. Приз в этой гонке автомобилей без водителей, которая пройдет в ноябре, составит \$2 млн.

Звук точно в цель

Предсказание: направленный звук

Предсказатель: Спрэг де Камп

Произведение: «Экзальтированный» (1940)

Текст пророчества: «Что-то вроде громкоговорителя, только он не звучит громко. Он выбрасывает сверхзвуковой луч, модулированный голосом человека, и когда этот луч касается другого уха, то создает эффект слышимых звуковых частот. А поскольку сверхзвуковой луч можно направить столь же точно, как луч фонарика, то им можно нацелиться на другого человека, который при этом услышит негромкий голос, доносящийся непонятно откуда».

Технологии, позволившие направлять звуковой луч, подобно лучу фонарика, были открыты в 1975 году. Тогда профессор Техасского университета **Дэвид Блэкстон** опубликовал в журнале Американского общества акустиков статью о том, что у ультразвука, традиционно считавшегося недоступным человеческому слуху, в воздухе появляются слышимые частоты. Через 20 лет студент Массачусетского технологического института **Джозеф Помпеи** нашел способ, как извлечь из этого пользу. Наложив на «неслышимый» звук модулированный сигнал, он заставил сфокусированный луч звучать требуемым образом. В 1997-м году Помпеи основал компанию Holosonic Research Labs, сегодня это лидер на потенциально многомиллиардном рынке революционных звуковых систем. Ее продукт Audio Spotlight идет нарасхват как у частных пользователей, так и у представителей рекламного бизнеса и индустрии развлечений, у крупнейших корпораций. Так, несколько лет назад компания DaimlerChrysler представила концепт-кар, в котором излучатели Audio Spotlight обеспечивают каждому пассажиру доступ к его личному «музыкальному потоку». А авиакомпания British Airways рассматривает проект, при котором Audio Spotlight и вовсе смогут заменить наушники.

Самостоятельный дом

Предсказание: квартира, меняющая планировку

Предсказатель: Филипп Дик

Произведение: «Человек, который высмеивал» (1956)

Текст пророчества: «В семь часов утра Ален Парселл, молодой прогрессивный директор недавно созданного процветающего информационного агентства, лишился спальни. Зато на ее месте появилась кухня. Процесс осуществлялся автоматически под контролем вмонтированного в стену электронного устройства. Ален не управлял им, но превращение одобрил; он уже проснулся и был готов вставать».

Концепция «умного» дома появилась в 1970-х годах и была посвящена идее экономии. Сегодня «умный» — это в первую оче-



Дом Micro Dwellings, разработанный датским бюро N55, меняет планировку в любой момент по прихоти хозяев

редь «цифровой» дом. А с недавнего времени еще и «трансформирующийся». Датское проектное бюро N55 разработало модульное жилье Micro Dwellings, состоящее из модулей-многогранников, которые произвольно комбинируются и соединяются между собой переходными устройствами в любой момент времени. Например, разбираются, если члены семьи хотят отдохнуть друг от друга. А технология M-vironment архитектора **Майкла Янтцена** легла в основу здания гостиницы M-house под Лос-Анджелесом и представляет собой пространственную конструкцию из труб, которые, трансформируясь, могут полностью изменить геометрию здания и нарастить его новыми модулями. Сейчас M-house выступает полигоном, на котором изучается перспективность организации сети гостиниц-трансформеров. Как и описал Филипп Дик, «процесс осуществляется автоматически под контролем электронного устройства». **СФ**

Ритм современной жизни заставляет дизайнеров превращать создаваемую ими мебель в лекарство от стресса

текст: Анастасия Джмухадзе



Молодой мексиканский дизайнер Альберто Фриас, по его собственному определению, занимается тем, что создает окружающую среду, «которая открывает связь между светом, звуком и пространством». Его последнее творение стоимостью \$10 тыс. называется Transport. Это своеобразная комната в комнате: сфера, внутри которой — самая настоящая спальня, достаточно просторная для двоих.

Внутренности сферы полностью изолированы от внешнего мира: ее обитатель сам решает, как отрегулировать освещение и какую включить музыку. Верхняя часть сферы близка по функциям к откидной крыше кабриолета, и с поднятым верхом этот «транспорт в собственный мир» больше напоминает диван для чилл-аута. Корпус капсулы сделан из композитного стекловолокна, внутри — водяной матрас и светодиодная подсветка. Пока объект производится только на заказ, но если подобные коконы станут популярны, серийное производство не заставит себя ждать.

Кресло Gravity balans выглядит не так элегантно, но не менее оригинально. Его задача, по словам разработчиков из нидерландской компании Stokke, — дать почувствовать себя в невесомости. У кресла четыре положения, в крайнем из которых сидящий оказывается практически горизонтально подвешенным в воздухе в идеальном равновесии: ноги выше головы, тело полностью расслаблено. Обойдется космическая релаксация в \$1,2 тыс.

Кресла-дивана под названием Loopita, разработанного дизайнером Виктором Алеманом, пока нет в продаже, но прототип (на фото) уже успел произвести впечатление. С первого взгляда сложно определить, что это за предмет: огромная спираль, снаружи выполненная из массива красного дуба, а изнутри — из специальной пены высокой плотности. По мнению изобретателя, изгиб спирали удобен не только для комфортного положения тела, но и для общения: оказавшись лицом к лицу, вы все же сидите с собеседником на разных витках, не вторгаясь в личное пространство друг друга. Ведь общение — еще одна из сфер современного человека, экология которой нуждается в защите. □

Летняя ручка

Привычные по XX веку авторучки и карандаши не сдают позиции цифровым гаджетам.

Мало того, перенимают у них манеру обзаводиться дополнительными функциями. Британский онлайн-магазин Find Me A Gift предлагает модернизированный вариант канцпринадлежности специально для душных офисов: ручку с мини-вентилятором Mini Cooling Fan Pen. По размеру она практически не отличается от обычной: 14 см длиной, лопасти вентилятора — по 1 см. Хотя работает устройство от одной батарейки 1,5 V, мощности хватит, чтобы охладиться самому или остудить слишком горячий кофе. Ручки выпускаются в «мужском» (синий, фиолетовый, черный) и «женском» (красный, зеленый, розовый) вариантах и стоят \$9,46. □



Музыка на ладони

Чтобы сыграть на гитаре, теперь не нужно учиться.

Не понадобится и сам инструмент. Для тех, кто не хочет тратить время, но любит производить впечатление, японская компания WiZ выпустила медиаторы, которые уже не довольствуются ролью посредников, — это настоящие музыкальные инструменты. Новые медиаторы чуть толще традиционных — в них встроен мини-проигрыватель. Достаточно нажать кнопку, и гаджет воспроизведет гитарную партию таких хитов, как Walk This Way группы Aerosmith или Satisfaction команды The Rolling Stones. Вариантов «концертной программы» несколько; правда, в каждом медиаторе хранится не более двух песен. Стоит Rock Tamashii \$15, его уже можно заказать в интернет-магазинах Европы. При желании к нему можно купить и гитару. □



Вместо альтернативного топлива компания MDI предлагает заправлять машины воздухом. В отличие от этанола или биодизеля новый тип энергии оказывается не только экологичной, но и выгодной заменой бензину. текст: Алексей Гостев

Заведенные ветром



«Бесплатный» воздух обойдется владельцам пневмобилей в 10 раз дешевле бензина

Машины Ги Негра, в отличие от других видов альтернативного транспорта, обещают владельцам невиданную экономию

невиданную экономию. «Воздух бесплатен», — исходя из этого принципа стоимость 100 км «прогона» составит всего 0,75 евро, притом что для топливного автомобиля аналогичный пробег оценен в 7,5 евро. Так что экономия получается десятикратная.

MDI — не единственный разработчик пневмобилей. Индийская компания Tata Motors объявила о запуске собственного варианта в 2008 году. Аналогичный проект находится в разработке во французской компании K'Airmobiles. «Экологизация» транспорта — давно известный и популярный тренд. Пневмобилей, в отличие от этанольных и биодизельных собратьев, — шаг к созданию «суперэкологического» средства передвижения. Такая машина потребляет исключительно электрическую энергию, потраченную на сжатие воздуха. Пневмобилей не требуют создания новых типов двигателей (в отличие от водородных или этанольных), химических заводов и системы хранения топлива на заправках. Построить пневмоколонки легче, чем заправки для опасных веществ типа метанола. Собственно, для пневмобиля заправки вообще не обязательны — машину вполне можно «зарядить» при помощи электрокомпрессора. То, что пневмобиль оказывается еще и эффективным с точки зрения цены пробега, делает его еще более привлекательным. Поэтому, вполне возможно, уже в ближайшие год-два «газированные» автомобили станут полноправными обитателями европейских городов. «Шума, во всяком случае, будет меньше», — обещает Ги Негра. □

В повести Николая Носова «Незнайка в солнечном городе» автомобиль главного героя заправляется газированной водой. В книге не сообщается о механизме работы двигателя, но, скорее всего, машина должна быть похожа на автомобиль, придуманный французским инженером Ги Негром. Для разработки «газированной» машины изобретатель учредил зарегистрированную в Люксембурге компанию Moteur Developpement International (MDI).

Автомобиль, созданный в MDI, работает не на бензине или каком-либо альтернативном топливе, а на сжатом воздухе. В машине используется пневматическая энергия: воздух выбрасывается из «бензобака» и движет поршень. По сообщениям MDI, технология автомобиля полностью готова, а на сайте компании представлена фотография небольшой машины, напоминающей популярный в Европе Smartcar. Готовые к запуску в серийное производство модели с «кошачьими» названиями Minicat и Citycat должны стать первыми в мире коммерческими пневмобилей.

Автомобили MDI заправляются либо от колонки со сжатым воздухом, либо от встроенного в машину электрического компрессора, подключенного к электросети. Заправка от пневматической колонки будет проходить всего за три минуты. Правда, сеть пневматических колонок еще не создана, а заправка от розетки с использованием компрессора займет 4 часа. Предполагаемая стоимость пятиместного пневмобиля в базовой комплектации — 7 тыс. евро. При этом машины Ги Негра, в отличие от других видов альтернативного транспорта, обещают владельцам

деньги под ногами

идеи **константина бочарского**

Если эта сеть у нас с вами есть, а коммуникация в ней превращается в процесс, создающий ценность, невольно задумаешься о том, что этим процессом должен кто-то профессионально управлять ”



Личный комьюнити-пастырь

Недавно я познакомился с определением термина «нетворкинг» (networking). Звучало оно так: «процесс поиска, налаживания и поддержания контактов ради собственного карьерного роста».

Признаться, такое толкование привычного на слух слова стало для меня сюрпризом. Если бы спросили, то предположил бы, что его значение как-то связано с сетью в смысле технических решений — что-то вроде процессов системной интеграции предприятия. А тут мало того что не технический, а скорее даже антропологический термин. Да еще такой узкой HR-направленности.

Хотя если задуматься, то довольно быстро понимаешь: огромный объем личной коммуникации современного человека и есть этот самый networking. Мы «серфим» интернет в поисках информации и «серфим» реальный мир в поисках возможностей. Если не принимать в расчет священный уголок, населенный близкими людьми или друзьями детства, любая другая коммуникация скрывает в себе четкие признаки самопрезентации, и пусть надо мной посмеются те, кто считает, что это делается без определенного умысла.

Далее, разобравшись с тем, чем является наш персональный нетворкинг, остается только добавить к нему еще один термин, с которым я также познакомился не так давно, — community management и, соответственно, «комьюнити-менеджер». Другими словами, если эта сеть у нас с вами есть, а коммуникация в ней из приятного «бла-бла-бла» превращается в процесс, создающий ценность, невольно задумаешься о том, что этим процессом кто-то должен профессионально управлять.

Действительно, управление «социальными медиа» становится профессией и порождает особые специальности, например:

— SMO (social media optimisation) — оптимизация сайта для удобства работы с ним социальным коммуникационным инструментам (RSS-ридерам, «закладкам» (del.isio.us), социальным новостям (digg.com) и пр.), а также вопросы юзабилити,

— SMM (social media marketing) — продвижение сайта в социальных сетях, блогосфере и пр. «дванольной» медийной среде.

И такой профессии, как «комьюнити-менеджер» — пастырь всей этой «социально-медийной» паствы, — появиться сам бог велел. Ведь тут мы имеем дело с довольно сложной сущностью, состоящей из субъектов, связей между ними, их активностей и «сгенеренного» в процессе этой активности контента. Не знаю, как вам, а мне кажется, что для такой важной задачи каждому из нас необходим такой вот комьюнити-менеджер. Пока же, к сожалению, приходится констатировать, что исполнять эти непростые обязанности приходится нам самим. И что? Да просто интересно заново осознать в таком контексте свои задачи и функции. Здорово трансформирует систему ценностей, честное слово. □

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

Виртуальный мир становится опасным местом для бизнеса: компании в Second Life подвергаются нападению кибервандалов.

текст: Алексей Гостев



«Продвигать брэнд в игре Second Life — все равно что проводить маркетинговую компанию в Ираке», — шутит **Эрик Хаусер**, директор американского креативного агентства Swivel Media, обслуживающего банк Wells Fargo.

Обстановка накаляется: если недавно мир Second Life был похож на тихий американский городок, то сегодня напоминает горячую точку — жертвами насилия здесь все чаще становятся крупные компании, поспешившие создать свои представительства под влиянием ажиотажа вокруг «виртуального маркетинга». Например, в апреле 2007 года виртуальный небоскреб компании Nissan подвергся атаке неизвестного вертолета, в результате чего в здании произошел пожар, и оно было основательно разрушено. Очевидцы сообщают, что в развалинах были видны несколько трупов.

Second Life — кибермир, где реальных людей изображают анимированные персонажи, аватары. В этой «волшебной стране» киберпартизаны не оставляют в покое не только офисы, но и торговые центры. Например, теракт произошел в магазине пионера виртуальной торговли компании American Apparel. Группа Second Life Liberation Army («Армия освобождения Second Life») расстреляла покупателей из виртуальных ружей.

В фильме «Газонокосильщик» «кибер-Антихрист» Джоб создает миллионы насекомых, которые нападают на работающих в виртуальном мире стражей порядка. Герои «Матрицы» еще изобретательнее — взламывая матричный код, они изменяют основные законы киберпространства. Сегодня виртуальные войны из сферы фантастики перемещаются на страницы новостных агентств. При этом брэнд подвергается еще более изощренному глумлению, чем прямые атаки. Например, анонимный пользователь открыл секс-шоп под брэндом медиакомпания NBC Universal.

В этой партизанской войне корпорации пока проигрывают. American Apparel, испуганная актами насилия и невысоким уровнем продаж, объявила о закрытии своего виртуального магазина в июле этого года. Свой «выход из игры» большинство компаний объясняет непредсказуемостью виртуального мира. В новом мире корпорации пользуются гораздо меньшей защитой, поэтому если вашим брэндом заинтересовалась «Армия освобождения Second Life» — время сматывать удочки. Или же задуматься о внесении поправок в Уголовный кодекс. □

лучшее из блогов

Том Асакер,
автор книги
«Чистый взгляд»

Если почитать книги по маркетингу, складывается представление о брэнде как о неуничтожимом активе вроде недвижимости. Ему якобы нужны только защита и пропаганда. На самом деле современные брэнд больше похожи на скоропортящийся продукт, например салат. Их надо постоянно изобретать заново, иначе они «протухнут». Это изменение метафоры способно превратить маркетологов в настоящих лидеров.

BLOG: A Clear Eye
<http://www.acleareye.com>

Роберт Саттон,
автор книги
No Asshole Rule

Сотрудников, создающих новые товары, надо держать подальше от клиентов. Люди обычно боятся предлагать новое критикам и руководителям. В Toyota команда, разрабатывавшая City Car, была изолирована от старшего менеджмента. Для большинства компаний «креативная изоляция» — единственный способ защитить новые идеи от воздействия мейнстрима.

BLOG: Work Matters
<http://bobsutton.typepad.com>

Тим О'Рейли,
интернет-гuru, создатель термина Web 2.0

Microsoft планирует передать свои лицензии, под которыми выпущено 650 проектов, на эксперименту на предмет совместимости с лицензиями открытого кода!

Для компании, которая всегда была антиподом сообщества Open Source, это огромный шаг. Грань между Microsoft и сообществом программистов открытого кода постепенно стирается. Открытый код выжил в конкуренции разных стратегий разработки (в компании это называют «программным дарвинизмом») и парадоксальным образом стал частью стратегического мышления Microsoft.

BLOG: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>



В постинформационном мире не обязательно что-то говорить — самым интересным «информационным поводом» становится наше собственное существование „

Исповедь на барахолке

текст: Алексей Гостев

«Продать себя» интернет-аудитории можно при помощи видеоролика, вывешенного на YouTube. Пару недель назад одним из самых популярных был сюжет, где одна не очень трезвая девушка пыталась нечто сообщить «городу и миру».

В ролике не было ни одного законченного предложения, но тем не менее он пользовался бешеной популярностью. В постинформационном мире необязательно что-то говорить — самым интересным «информационным поводом» становится наше собственное существование. При этом, продавая себя, почему бы заодно не продать аудитории еще что-нибудь? Эта мысль пришла в голову Алану Джейкобсону, одному из основателей компании Realpeoplerealstuff.com. Джейкобсон решил создать сайт, где каждый желающий мог бы разместить смешной (или не очень) «рекламный» ролик продаваемой вещи. Например, залезть в детскую ванночку или сесть на старый велосипед. Если получится смешно, можно не только завоевать популярность, но и продать кое-что из залежавшегося в кладовке имущества.

«YouTube позволил размещать смешные видео. На Craigslist можно легко заработать деньги, продавая товары и услуги, но нет возможности размещать видео. Realpeoplerealstuff.com — единственный сайт, который предоставляет обе возможности» — говорит Джейкобсон. Пытаясь «скрестить», неприбыльный, но популярный YouTube и коммерческий Craigslist, компания Realpeoplerealstuff.com будет следовать модели последнего. Все ролики для пользователей пока будут бесплатными, хотя в будущем компания может начать брать процент от сделок. В ближайшее время единственным источником дохода новой компании должна стать плата за рекламные объявления работодателей и торговцев недвижимостью. Craigslist зарабатывает таким образом \$50 млн в год.

Руководство Realpeoplerealstuff.com рассчитывает уже в ближайшее время сделать сайт первым прибыльным ресурсом обмена видеофайлами. Основная надежда создателей компании связана с американским рынком рекламных объявлений в ежедневных газетах объемом \$17 млрд, который постепенно «перетекает» в интернет. По словам Джейкобсона, он делает ставку на сочетание генерируемого пользователями

Алан Джейкобсон — американский предприниматель и медиа-эксперт. Возглавляет компанию Brass Tacks Design, занимающуюся дизайном рекламных объявлений. В мае 2007 года создал компанию Realpeoplerealstuff.com, задуманную как «гибрид» видеопортала YouTube и коммерческого сайта Craigslist. Убежден, что рынок коммерческих видеообъявлений сможет со временем вытеснить традиционную газетную рекламу.

контента и давно известной рекламной модели бизнеса.

Несмотря на бум популярности YouTube, Realpeoplerealstuff.com создала собственную платформу передачи видео. Новая компания может стать первой ласточкой в целой плеяде YouTube-образных бизнесов. Видеомагазины, персональный консалтинг или базы видеорефератов — все эти возможные применения модели YouTube позволят продавать не только вещи, но и знания или собственную персону на рынке труда. При этом на нынешней платформе YouTube создание таких бизнесов невозможно. Если пользователь хочет давать через сайт уроки испанского языка, ему, скорее всего, придется искать альтернативную YouTube систему обмена видео. Сайт не позволяет эффективно создавать микросообщества по интересам, и не предоставляет возможностей «коммерчески ориентированным» пользователям. Возможно, появление Realpeoplerealstuff.com заставит YouTube подумать о таких функциях, ведь новые бизнесы наверняка последуют за первой попыткой коммерциализации жанра «короткого смешного видео». □

Каретный ряд

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Упряжная спортивная езда — развлечение, популярное в Европе и практически забытое в России, — рассказывает **Сергей Пупынин** (на фото), владелец мануфактуры, изготавливающей экипажи и кареты. — Это зрелищное действо, при этом менее затратное, чем другие виды конного спорта, и менее травматичное для лошадей».

С недавнего времени основатель «Салона карет Сергея Пупынина» не только воссоздает по историческим документам старинные экипажи, но и возрождает давно утерянный интерес к традиционному соревнованию.

Каретных дел мастером был прапрадед Сергея. Именно он в 1866 году создал артель, из которой разъезжались по Москве элегантные фаэтоны и брички. Пупынин решил возродить семейное дело около шести лет назад, хотя его основной бизнес — строительство садов и ландшафтный дизайн — с таким хобби никак не соотносился. «Уже не XIX век, сейчас в России тридцать нужных специалистов невозможно даже найти, а тем более собрать под одной крышей», — рассказывает Сергей о бывших опасениях. В результате, чтобы начать дело, искать мастеров, способных осуществить его планы, пришлось в Европе. «Я перелопатил тонны бумаг, разбираясь в этом вопросе. Разобрался. Теперь занимаюсь как созданием нового, современного дизайна экипажей, так и реконструкцией, копированием исторического», — поясняет Сергей Пупынин. Производятся экипажи на открытой в 2003 году вместе с партнером мануфактуре в Польше, для которой наследник исторического ремесла год собирал персонал. В предприятие вложили несколько сот тысяч долларов, вернули деньги через два года. Сейчас Пупынин делает около 1,5 тыс. экипажей в год, но в России из них продает не больше пяти десятков. Основные клиенты — в Европе и Америке. «Половина покупателей — корпорации, музеи, усадьбы, где экипажи используются для привлечения посетителей», — рассказывает Сергей. — Вторая половина — частные лица, из них опять же 50% покупают для организации собственного бизнеса. И только десятка полтора экипажей клиенты приобретают лично для себя.

Сергей Пупынин мечтает превратить Россию в центр мирового каретостроения



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

план действий

- популяризация упряжной езды как вида спорта, привлечение интереса спонсоров, зрителей и участников
- проведение собственных соревнований в 2008–2009 годах
- значительное увеличение продаж экипажей и карет на территории России

На российском рынке самые недорогие средства передвижения в стиле ретро обойдутся в 100 тыс. руб., спортивные и более изысканные экипажи стоят от 250 до 300 тыс. руб. Самые дорогие — настоящие исторические воссозданные кареты, стоимость которых может достигать до 3 млн руб. и более. Помимо создания атмосферы, исторического контекста экипажи Пупынина годятся и для более активных видов деятельности.

Упряжная езда — это гонки по пересеченной местности на экипажах. Турниры по этому виду спорта проводятся во многих странах мира. Некогда существовали они и в России, но в советское время исчезли полностью. «В 1990-х годах энтузиасты пытались возродить гонки, — рассказывает Сергей. — Но не было ни экипажей и снаряжения, ни нормальной организации, ни финансирования, да и общественный интерес был невелик». Сейчас одна из задач, которые ставит перед собой предприниматель, — популяризация упряжного спорта, а соответственно и своей продукции. Сергей не только занимается изготовлением экипажей для спортсменов, но и планирует проводить собственные турниры. Сейчас в России происходит два-три заезда в год. Но Пупынин надеется, что уже через несколько лет такие турниры станут обязательным атрибутом индустрии развлечения каждого города. И тогда, возможно, Россия снова обретет гордое звание центра мирового каретостроения, чему наследник традиций был бы, безусловно, очень рад. □



лаборатория

МАНИПУЛЯЦИИ

торговые команды → с45
банк решений → с48

Этому не учат в бизнес-школах. Но каждый руководитель знает: подчиненные так или иначе проверяют его на прочность. Как противостоять их манипуляциям?

Мягкое место

текст:

юлия фуколова

иллюстрации:

александр васин

Хук снизу

«НУ ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ? Я уже практически подписал ее заявление!» — с дрожью в голосе говорит менеджер торговой компании. Своим поведением руководитель напоминает загипнотизированного кролика, которого вот-вот проглотит удав, — сотрудница, которая снова умоляет об отпуске, мотивируя просьбу сложностями в семье.

Получить такое мощное влияние на начальника ей помогла манипуляция. Или, как говорят специалисты, скрытое психологическое воздействие на партнера с целью получить какую-либо выгоду. В данном случае сотруднице неплохо удастся роль беспомощной женщины, которой все должны помочь.

«Хорошо, что он еще ничего не подписал, — рассказывает генеральный директор компании „Топ-кадр“ Екатерина Стацевич, которой пожаловался расстроенный менеджер. — Мы предложили ему по-другому отреагировать на просьбу сотрудницы». Руководитель собрался с духом и сказал, что отпуск невозможен — появились новые обстоятельства. «Вспомни, сколько я для тебя уже сделал, мне действительно очень жаль», — объяснял он. Дама обиделась, но удивительно быстро «излечилась» от роли беспомощной жертвы. Видимо, теперь придумывает новый образ.

По большому счету, манипуляцией пронизаны все отношения между людьми. «Всякий, кто имеет начальника, может быть манипулятором», — уверен генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК Сергей Пятенко. При этом цели манипуляции могут быть разными. Так, генеральный директор «Ogacle СНГ» Борис Щербаков полагает, что многие люди манипулируют неосознанно, без злого умысла. «Все понимают, что сотрудник ищет благосклонности руководителя. Ну что в этом плохого? — рассуждает Щербаков. — Начальник, между прочим, тоже ищет благосклонности подчиненных, ему нужна их лояльность». Например, во многих западных компаниях повышение зарплаты обставляют как торжественное событие — поздравляют, жмут руки. Чем не манипуляция? «Каждая сторона понимает,

с41

что это постановка, но все знают, что она преследует позитивную цель», — говорит топ-менеджер Otacse.

Но чаще всего сотрудники пытаются манипулировать начальником из корыстных побуждений: они вынуждают руководителей делать то, что противоречит его установкам. Как считает партнер компании РМ Bureau **Марина Вишнякова**, подчиненные-манипуляторы рассчитывают получить больше власти, чем им положено по должности. А затем и все остальное — деньги, информацию, дополнительные права и тому подобное.

Руководитель иногда слишком поздно обнаруживает, что стал жертвой чужой игры. Поэтому для начала нужно научиться распознавать ее приметы. Главная из них — чувство неловкости, ощущение, что ты не можешь отказать. Екатерина Стацевич, которая является одним из авторов книги «Манипуляция в деловых переговорах», разделила манипулятивные приемы сотрудников на три основных вида: силовые, дипломатические и логические. Каждому соответствует особый алгоритм защиты.



Под прессом

«Я ПЛАН ВЫПОЛНЯЮ? Я заработал для компании миллион долларов? Так вот, эти усилия мне обходятся слишком дорого, поэтому иногда мне нужно просто отдохнуть. Давайте не будем мелочиться».

Так менеджер по продажам в компании, занимающейся поставками медицинского оборудования, заявил своему руководителю. Заключив несколько крупных контрактов, сотрудник начал позволять себе разные «мелочи» — опаздывать на работу, пропускать совещания и тому подобное. С опозданиями руководитель смирился, но на этом дело не закончилось, сотрудник начал требовать внеурочный отпуск. К тому же нарочитое пренебрежение правилами расхолаживало и остальных подчиненных. Менеджер почувствовал себя в ловушке.

Именно так выглядит **манипуляция давлением** — сотрудник пытается диктовать начальнику свои условия с позиции силы, например из-за своих показателей продаж. Руководитель может ответить силой на силу, но это опасно, так как может привести к конфликту. Екатерина Стацевич, которая консультировала менеджера, посоветовала ему вернуть утраченную инициативу и пойти со смутьяном на сделку.

«Ты явно хочешь особого отношения. О'кей. Но в отделе есть и другие люди, они тоже неплохо работают. Кроме того, в твоём успехе есть и мой вклад — я лично передал тебе очень хорошего

клиента», — так начал беседу руководитель. И сделал следующее предложение — сотрудник может рассчитывать на поощрения. Но нужно обставить это так, чтобы не демотивировать остальных. То есть подчиненный должен сообщать о задержках заранее и всякий раз придумывать уважительную причину. Теперь ситуацией управляет руководитель, а не сотрудник. И это уже не манипулирование, а партнерство.

Бросать открытый вызов руководителю решаются немногие. Гораздо чаще прибегают к другой форме силовой манипуляции — шантажу. Как правило, речь идет о повышении зарплаты. Конечно, не каждая просьба о прибавке является манипуляцией. По словам Марины Вишняковой, здесь «важна форма» — манипулятор не столько приходит за деньгами, сколько прощупывает, умеет ли начальник «держать удар».

Генеральный директор туристической компании «Арт-тур» **Дмитрий Арутюнов** сталкивался с подобными методами на собственном опыте. Шантажисты активизировались, например, когда на горизонте появлялись агрессивные фирмы, которые завышали ставки и переманивали специалистов. По словам Арутюнова, люди вели себя по-разному. Один из сотрудников всем своим видом демонстрировал обиду — решил, что ему недоплачивали. Другой сразу говорил, что ему поступило интересное предложение, и ждал реакции. Кто-то просто молча приносил заявление об увольнении — это тоже определенный тип манипуляции.

Но против шантажистов у Арутюнова есть проверенный прием — не принимать кадровые решения немедленно. «Точно так же нельзя в магазин приходить голодным, а то купишь непонятно чего», — объясняет гендиректор. Используя связи на рынке, Арутюнов проверяет информацию о том, какое конкретно предложение сделали сотруднику. А также анализирует зарплаты в отрасли. Скажем, менеджеры по бронированию авиабилетов действительно выросли в цене, и тогда зарплату можно повысить.

С рецидивистами обычно не церемонятся. «Однажды сотрудник пришел ко мне с заявлением в третий раз. Раньше я вел с ним душевные беседы, повышал зарплату и так далее. А тут молча взял и подписал», — вспоминает Дмитрий Арутюнов. — Думаю, он был шокирован».



Тише едешь

В ОТЛИЧИЕ ОТ СИЛОВОГО ДАВЛЕНИЯ, дипломатическая манипуляция предполагает более тонкую игру. Сотрудник разговаривает с руководителем снизу вверх, воздействуя на его эмоции и чувства. Такую манипуляцию распознать сложнее, но менеджеру помогает статистика — например, когда случаи начинают повторяться.

Излюбленный прием «дипломатов» — переложить часть своей работы на руководителя. Так, по словам Бориса Щербакова,

в Oracle есть сотрудник, который периодически вынуждает его вместе ездить на переговоры. Под предлогом, что клиент крупный, а с «маленьким» человеком разговаривают по-другому. «Обычно встречи на высшем уровне устраивают на заключительной стадии сделки, а здесь переговоры еще не закончены. Я понимаю, что этот сотрудник мной манипулирует и везет на встречу в качестве „бронебойного снаряда“, — говорит Щербаков. — Но я еду, потому что мы делаем общее дело. Такая невинная форма манипуляции мне не претит».

Далеко не все руководители столь покладисты. Дмитрий Аругюнов, например, старается не поддаваться на подобные провокации: «Я всегда говорю сотрудникам — попробуйте сами. В конце концов, есть мобильный телефон, можно отойти, позвонить и посоветоваться». Еще один «антидот» от такого шантажа — экономический. По словам Екатерины Стацевич, одна крупная фирма снижает бонус для сотрудника, если он привлекал к переговорам административный ресурс, то есть директора. Помогает.

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

Манифест нового маркетинга

12 ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ
С ПОТРЕБИТЕЛЕМ 21 ВЕКА

Коммерсантъ  **ПИТЕР®**



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

Гораздо сложнее справиться с другой формой манипуляции — попыткой переложить на начальника свою ответственность. «Бывает, прибегает ко мне сотрудник с квадратными глазами: у него проблема. И ждет, какое решение я предложу», — рассказывает Сергей Пятенко. Как заставить подчиненных приходить с готовым проектом решения или хотя бы с его вариантами? «Если есть время, надо спокойно и нудно вытаскивать решение из самого сотрудника. Потом люди привыкают, и жить становится легче», — продолжает Пятенко. И рассказал поучительную историю.

В советское время в одно из министерств пришел запрос. Исполнитель подготовил ответ и принес шефу документ. Через день шеф спрашивает: «Это лучшее, что ты мог написать по этой проблеме?» Подчиненный ответил, что совершенству нет предела. «Ну, тогда забирай и работай дальше». Через некоторое время сотрудник приносит бумаги снова. Но теперь руководитель предложил послать проект сразу «наверх», причем за подписью сотрудника. Исполнитель не ожидал такого поворота событий и снова попросил документ на доработку. В конце концов принес третий вариант — все, можно отправлять. К его большому удивлению, начальник произнес: «Теперь, наконец, и я могу почитать, что ты сделал, — действительно, поработал на славу».

В случае дипломатических манипуляций есть одно общее правило — не стоит отвечать на просьбу или предложение сотрудника сразу. «Лучше использовать фразу „я подумаю“», — говорит Екатерина Стацевич. И спокойно взвесить все варианты.

Например, сотрудница одной компании собралась на выходные съездить в загородный пансионат, и слезно просит начальника отпустить ее в пятницу. Но в этот день она должна была сдавать бизнес-план. Ответить жестким отказом — можно испортить отношения. Что нежелательно, особенно если сотрудник ценный. Просто отпустить — сядет на шею. Взвесив все риски, менеджер решил, что катастрофы не случится, если он получит документ позже. И вынес вердикт: «Я тебя отпускаю, но хотелось бы, чтобы такое больше не повторялось. В любом случае, с твоей стороны должны быть встречные уступки». И дал сотруднице несколько дополнительных поручений.

Информационная атака

ЕСЛИ СИЛОВАЯ МАНИПУЛЯЦИЯ предполагает прямое воздействие на руководителя, а дипломатическая влияет на эмоциональном уровне, то логическая манипуляция воздействует на мышление. Некоторые сотрудники — настоящие асы по части «запудривания мозгов» боссом.

В крупном банке назначили руководителя аналитического департамента, и новый менеджер начал знакомиться с персоналом. Один начальник отдела приходил к нему чаще других, и всякий раз засыпал огромным количеством терминов. Менеджер еще не вник в специфику данного отдела, поэтому у него сложилось впечатление, что этот подчиненный — самый компетентный. Потом выяснилось, что все ровно наоборот. «В таких случаях руководителю не стоит опасаться за свой авторитет, лучше честно попросить разъяснить непонятные термины», — говорит Екатерина Стацевич.

Подобным приемом любят пользоваться «айтишники» и другие узкие специалисты — обычно руководитель не слишком хорошо разбирается в деталях их работы. Например, один из опрошенных нами менеджеров вспомнил, как в свое время замещал генерального директора и удивился, когда к нему потянулись



водители компании — приносили бумаги на покупку каких-то запчастей. Видимо, раньше их манипуляции не срабатывали, и они решили проверить на прочность заместителя. Но у них ничего не вышло.

Использование сложных терминов сотрудники комбинируют с еще одним популярным приемом — имитацией бурной деятельности, или ИБД. Дмитрий Арутюнов называет его по-другому — «когда пар уходит в гудок». Подобная манипуляция раздражает руководителей, но часто они замечают ее слишком поздно.

Например, менеджер по продажам устроился в фирму, продающую стройматериалы. «Он выбил себе хороший оклад и небольшой процент от сделок, но через полгода оклад должен был уменьшиться, а проценты от сделок, наоборот, возрасти», — рассказывает Екатерина Стацевич. Каждую неделю сотрудник устраивал для руководства «слайд-шоу» — сколько звонков сделал, с какими компаниями начал переговоры и т. п. Видя такое рвение, его никто не контролировал. Так прошло полгода, но результата не было. В надежде на масштабные сделки директор сохранил сотруднику прежние условия еще на четыре месяца. Но, отбыв этот срок, незадачливый сейлз поспешил уволиться. Кстати, с ИБД можно успешно бороться — нужно выстроить систему оценки результатов и не делать ни для кого исключений.

Похоже, руководители уже давно смирились с тем, что их труд чем-то напоминает работу психоаналитика — сотрудники приходят со своими проблемами, устраивают истерики, пытаются добиться своего. Но против любой манипуляции у менеджеров находятся свои приемы. Главное, чтобы это противостояние не мешало бизнесу. **СФ**

РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОДОЛЖАЮТ АКТИВНО ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ СО СБЫТОМ. В РЕЗУЛЬТАТЕ СКРЕЩИВАНИЯ КЛАССИЧЕСКОЙ «ДИСТРИБУТОРСКОЙ» СИСТЕМЫ И СОБСТВЕННЫХ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ, РАБОТАЮЩИХ НАПРЯМУЮ С РОЗНИЦЕЙ, ОФОРМИЛАСЬ ЕЩЕ ОДНА МОДЕЛЬ — ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ТОРГОВЫЕ КОМАНДЫ. текст: оксана царевская

Восставшие из прайса



Эксклюзивные торговые команды работают и на карман дистрибутора — он так же, как и раньше, получает свою маржу

Общий прайс-лист дистрибуторов не зря называют «братской могилой»: как правило, он содержит несколько сотен наименований товара от десятков производителей. «В таких условиях ожидать фокуса на твоей продукции со стороны дистрибутора крайне легкомысленно», — говорит генеральный директор компании «Харрис СНГ» **Михаил Путилин**.

Но этот фокус можно создать. Для этого достаточно сформировать на базе дистрибутора мини-филиал — команду торговых агентов — и вручить ей отдельный прайс-лист. На плечи участников таких эксклюзивных торговых команд (ЭТК), как правило, ложится полное обслуживание розничных точек по «своим» товарным позициям. Торгпреды формируют заказы, отслеживают дебиторскую задолженность дистрибутора, иногда делают выкладку и организуют промомероприятия в магазинах. На дис-

трибуторе остаются логистика и расчеты с производителем.

Одним их первых начал внедрять такую систему продаж производитель соков «Лебедянский». Его ЭТК заработали в 2001 году, а с 2003 года этот канал стал основным. «Мы вышли на рынок позже других, „Вимм-Билль-Данн“ и „Мултон“, как тогдашние лидеры отрасли, в портфелях дистрибуторов уже были, но продавались общим прайсом, — рассказывает коммерческий директор ОАО „Лебедянский“ **Сергей Ко-**



Работа через общий прайс производителей уже не устраивает

нев. — ЭТК стали нашим конкурентным преимуществом».

По его оценкам, именно благодаря ЭТК компании удалось занять большую долю в портфеле дистрибуторов и в итоге опередить конкурентов. Если в 2001 году завод был на третьем месте среди производителей соков, то уже в 2004 году смог выйти в лидеры, забрав 27,4% рынка (данные «Бизнес Аналитики»). Сегодня из 500 дистрибуторов «Лебедянского» 200 имеют ЭТК. В основном это компании, работающие в городах с населением от 500 тыс. до 1 млн человек. Таким путем «Лебедянский» продает 35% соков (данные на первый квартал этого года).

«Мы понимали, что если не сможем влиять на продажи непосредственно в торговых точках, то будем терять долю рынка» — так объясняет появление эксклюзивных торговых команд **Андрей Хомуцкий**, директор по продажам холдинга «Объединенные кондитеры» (заводы «Красный Октябрь», «Бабаевский» и др.). Желая контролировать дистрибуцию и получать обратную связь от розницы, компания строит такие «почти прямые» продажи с 2005 года.

Позволяя производителям «внедряться» в себя, дистрибуторы не могут не понимать, что сдают позиции. Ведь следующий уровень дистрибуции — это прямые продажи

Сегодня более 1 тыс. эксклюзивных торговых представителей, состоящих в штате дистрибуторов «Объединенных кондитеров», обслуживают 55 тыс. торговых точек по всей стране.

Но не всегда торговым командам, созданным на базе дистрибуторов, доверяют сетевую розницу. Например, «Вимм-Билль-Данн» предпочитает заниматься «большим ритейлом» напрямую, а торговым командам отдает розницу класса В и С (локальные сети, разрозненные супермаркеты, мелкие магазины, палатки).

Как отмечают эксперты, ЭТК на базе дистрибутора — все-таки прерогатива производителей с широкой продуктовой линейкой. Для остальных существуют экономичные варианты эксклюзивного торгового представительства. Например, дистрибуция того же «Харрис СНГ» на 50% состоит из так называемых смешанных торговых команд. Они создаются на базе дистрибуторов на паях с другими производителями — как правило, «на троих». В их прайс-листы, конечно, не попадают конкурирующие продукты, зато приветствуются продукты сочетающиеся. Например, в числе партнеров Нагу's, выпускающего рулеты и кексы, — производители чая и снеков.

Эксклюзив за 3%

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ через ЭТК для производителя очевидна: он получает доступ к клиентской базе торговой компании и контролирует дистрибуцию своего продукта на всей территории, «видит» конечного покупателя. Однако, как признает заместитель директора ООО «Фирма „Надежда“» (входит в холдинг «Очаково») **Максим Казаков**, такие проекты достаточно затратны. **Евгений Гузиенко**, управляющий проектами компании «ФК Финком» (производитель снеков), считает, что в московском регионе компания-новичок может потратить на содержание ЭТК до 10% выручки, которая от команды поступает.

А вот директор по продажам центральной дирекции «Вимм-Билль-Данн» **Дмитрий Новиков** утверждает, что расходы на содержание эксклюзивных торговых команд очень сильно зависят от территории

и продукта, но вряд ли они будут превышать 3% объемов продаж. По словам Сергея Конева из «Лебедянского», формирование ЭТК значительно дешевле открытия собственного филиала, который кроме создания отделов продаж, требует бэк-офиса и инфраструктуры. По его словам, создание филиала окупается за год-полтора.

Число членов ЭТК зависит от аппетита производителя. Считается, что один агент может эффективно обслуживать не более 60 розничных точек (каждую из которых он посещает раз в неделю). Тогда на базе одного дистрибутора с покрытием, например, в 2,5 тыс. магазинов нужно создавать команду в 30 человек. Только такая ЭТК сможет обеспечить производителю нормальный — 70% — уровень дистрибуции. По словам Гузиенко, среднемесячный доход эксклюзивного торгового представителя, отвечающего за дистрибуцию, например, кондитерской продукции, составляет 8–10% объема собственных продаж в несетевую московскую розницу, и 5–6% — в областную.

Но крупные производители основные расходы по содержанию команды предпочитают перекладывать на дистрибутора. «Мы, конечно, иногда компенсируем дистрибутору зарплату наших торговых представителей, но частично, — рассказывает заместитель директора по продажам «Союз-Виктан Россия» **Сергей Хмельниченко**. — Дистрибутор должен понимать, что ему тоже необходимо инвестировать, ведь это его завтрашний день». Кроме того, эксклюзивные торговые команды работают и на карман дистрибутора — он так же, как и раньше, получает свою маржу.

Все торговые агенты, занимающиеся продажами продукции «Объединенных кондитеров», получают зарплату в кассе дистрибуторов. Правда, по словам Андрея Хомуцкого, доходы дистрибутора должны обязательно быть больше его расходов на продажу продукции холдинга: «Мы следим за доходностью дистрибутора по нашим торговым командам, и совместно выстраиваем такую экономику, чтобы ему было выгодно сотрудничество с нами».

Эксклюзивные фокусы

ТАКАЯ ЗАБОТА О ДОХОДНОСТИ дистрибутора продиктована сугубо практически соображениями. Дело в том, что модель ЭТК безупречна — в ней заложены конфликты. «С одной стороны, торговых представителей стимулирует производитель, а с другой — у дистрибутора свои планы развития и стратегия работы с торговыми точками», — объясняет генеральный директор компании «Парадигма» и руководитель Школы торговых представителей **Марьяна Геревенко**.

Рассогласованность в интересах рождает занятные трюки. Иногда дистрибутор «оптимизирует» свою логистику за счет ресурсов хозяина ЭТК: например, для доставки продуктов из общего прайса использует машины, которые выделены производителем под нужды своей команды. Логика дистрибутора незамысловата: «Зачем же два раза ездить?»

Нередко дистрибутор решает на то, что с точки зрения производителя — настоящее преступление: передает торговым агентам из эксклюзивной команды некоторые позиции из своего основного портфеля. Так, в прайсе команды производителя пива могут оказаться чужая минеральная вода и даже лапша, а ЭТК кондитера будет продавать чьи-то вафли и крупу. В результате, дистрибутор получит дополнительные объемы продаж, а торговые агенты — прибавку к зарплате. Производитель же не только теряет то, ради чего все затевалось, — фокус на своем продукте и «чувство» розницы, — но и платит за дистрибуцию чужих товаров.

Чтобы усилить контроль над торговыми командами, производители зачисляют руководителей ЭТК в свой штат: так сделали «Вимм-Билль-Данн» и «Лебедянский». A Sun InBev Russia вообще всех членов эксклюзивных торговых команд переводит к себе. Как признает директор по продажам ОАО «САН ИнБев» **Жанна Кучина**, такая мера повышает лояльность торгового персонала.

По словам Андрея Хомутицкого из «Объединенных кондитеров», конфликты происходят в первую очередь из-за ограниченных ресурсов дистрибутора: «В пиковые моменты у него возникает перегрузка в логистике или обнаруживается нехватка оборотных средств». Если же на ограниченные ресурсы дистрибутора «садится» сразу несколько ЭТК, проблемы растут. Причем не только из-за того, что каждый из производителей рассчитывает на особое внимание дистрибутора. Если на базе одного дистрибутора сформируют ЭТК сразу несколько игроков одного и того же сегмента, конкурентная борьба брендов выйдет на уровень личных отношений между торговыми представителями. И не факт, что методы этой борьбы будут соответствовать закону «О защите конкуренции». Поэтому некоторые производители при создании ЭТК требуют, чтобы команд конкурентов на базе этого дистрибутора уже не появлялось.

Еще одна возможность для конфликта открывается уже в рознице. «Я знаю одного дистрибутора, на базе которого созданы три водочные команды. Все они по очереди заходят в одни и те же розничные точ-

ки. Представьте себе реакцию бедного товароведа», — говорит **Алексей Колесников**, генеральный директор ростовского дистрибутора алкоголя «Регата». Действительно, если раньше товаровед тратил 10–15 минут на прайс-лист одного дистрибутора, то теперь ему приходится объясняться с четырьмя его представителями — тремя «эксклюзивниками» и одним из «общего прайс-листа».

Обреченные на взаимность

ДИСТРИБУТОРАМ ЭТК тоже доставляют головную боль. Хорошо мотивированные эксклюзивные команды могут использовать агрессивные методы продаж и нарастить долю своего хозяина в том числе и за счет доли конкурентов из общего прайса того же дистрибутора. В такой ситуации дистрибутору придется крепко задуматься и посчитать, компенсируются ли его потери по общему прайсу природой выручки от ЭТК.

Позволяя производителям «внедряться» в себя, дистрибуторы не могут не понимать, что сдают позиции. Ведь следующий уровень дистрибуции — это прямые продажи. Пользуясь клиентской базой партнера, производитель через своих торговых агентов изучает территорию и налаживает прямые контакты с розницей. Кто же ему помешает потом отказаться от дистрибутора и создать собственный филиал? Примеры такого «вероломства» уже есть: все филиалы «Лебедянского» в городах-миллионниках выросли из эксклюзивных торговых команд. **СФ**

classified

Открой ресторан Subway в своем городе.
Франчайзинговая сеть №1 в мире*
Посетите наши презентации в Самаре
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway
Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

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

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



по вопросам размещения в рубрике classified

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

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

Из-за несовпадения интересов между двумя ключевыми отделами в компании «Деликатный переезд» происходят конфликты. Как их избежать?

Мотивация на переезд

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

В компании «Деликатный переезд» два основных подразделения: клиентский отдел, который продает услугу переезда, и производственный, ее исполняющий. От того, сколько заявок примут клиент-менеджеры, зависит их доход. Поэтому они очень стараются.

Но клиент-менеджеры попадают в опалу. Их работой недовольны коллеги из производственного отдела, хотя заработок членов бригад, осуществляющих переезд, зависит от количества выполненных заказов.

Аркадий Усачев, генеральный директор «Деликатного переезда», считает, что корень проблемы — несопоставимые ресурсы конфликтующих подразделений. Пяти человек из клиентского отдела хватает для того, чтобы выполнять план. Но ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, не резиновые. В один день могут быть заняты и 10 человек из полевого персонала, и 200 — зависит от количества заказов и их сложности. Чтобы как-то сгладить пики, Усачев делает небольшой запас, но держать в штате 200 человек нерентабельно.

Еще одна идея, которая должна увеличить ресурсы производственного отдела и снизить вероятность конфликта с коллегами — это создание кадрового резерва. Усачев хочет, чтобы сотрудники производственного отдела в случае авральной нагрузки могли бы взять на себя руководство такими же бригадами, привлеченными со стороны. Но все ли нюансы учли в «Деликатном переезде»?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Мы получили 39 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.



Юлия КАПИТАНЧУК

Автор проблемы

Аркадий Усачев, генеральный директор компании «Деликатный переезд»:

— Как мы поняли, проблема не имеет одного решения, это должен быть комплекс мероприятий. Поэтому я оценивал предложенные идеи с точки зрения системности подхода. Наиболее полно этому критерию соответствовало решение Елены Грищенко. Человек оказался очень «в теме» — как будто работает в нашей компании.

Среди наиболее интересных ее идей — мотивация менеджеров клиентского отдела на равномерное распределение переездов и формирование «гибкой бригады» из сотрудников других отделов.

У Ольги Колосовой немного другой взгляд. Она подошла к проблеме не изнутри, а как наблюдатель-консультант. Основное внимание Ольга уделила построению всего бизнес-процесса с точки зрения развития, обучения, мотивации.

Приятно удивило решение Егора Газарова. Я не ожидал такой глубины проработки от студента третьего курса.

У Алисы Безлюдовой, чья академичность выдает настоящего директора по маркетин-



Валерий ПИЧУГИН



Аркадий УСАЧЕВ

«Качественный переезд — серьезное дело, и то, что клиент не спланировал свой переезд заранее, — это его проблемы»

гу, интересным показалось предложение ввести в штат позицию аналитика-оптимизатора. Кстати, эта идея была в нескольких решениях. Речь идет о человеке, который бы контролировал отношения между производственным и клиентским отделами.

Заслуживает внимания ее совет по выстраиванию коммуникаций с клиентом. У каждого клиент-менеджера есть сценарий разговора с заказчиком, Алиса Безлюдова предложила поменять его так, чтобы психологически выводить клиента на нужное нам планирование. Права **Наталья Волжан**, напомнившая, что нет нужды дер-

жать штат под максимальную нагрузку. Достаточно определить точку оптимума — количество выполняемых заказов, при котором рентабельность будет приемлемой. А уже для выполнения заказов сверх этой нормы привлекать специалистов на аутсорсинг.

Некоторые идеи, предложенные читателями, в нашем бизнесе вряд ли применимы. Например, идея на одном переезде использовать две бригады. Одну — для разборки и погрузки мебели, вторую — уже по новому адресу для разгрузки и сборки. Хотя не исключено, что эта идея заработает на офисных переездах, в случа-

ях, когда есть хоть какая-то унификация, например, имеются монтажные схемы.

Совет сформировать «долгоиграющий» график переездов мы, к сожалению, принять не можем. Здесь вопрос позиционирования. Если мы объявляем себя компанией для широкого рынка и говорим, что готовы перевозить клиентов оперативно, то нам нужно выдерживать эти правила игры.

Есть еще один важный момент. Почему мы ставим условие, что потребитель должен быть обслужен тогда, когда ему удобно? Дело в том, что таким путем — за счет внешнего фактора — мы начинаем воз-

действовать на внутреннее развитие организации. Это позволяет держать в тонусе производственный отдел, мы, таким образом, говорим им: «Ребята, у вас не будет спокойной жизни». Ведь гибкость организации, возможность оперативно реагировать на внешние запросы достигается тогда, когда ставится сверхзадача.

Практик

Валерий Пичугин, генеральный директор компании «Ас интернэшнл мувинг»: — Уж коли я практик, то отмел все теоретические изыскания читателей. Все же есть конкретная практическая проблема, и должно быть ее практическое решение. А как там теоретики марксизма-ленинизма подходят к подобным вопросам, это уже дело десятое. Лакоичность и конкретность, на мой взгляд, наиболее ценные качества сегодня.

Мне понравилось решение **Максима Шокальского**, который посоветовал разработать общую для обоих отделов систему планирования с использованием цветовой маркировки каждого периода по степени загрузки.

Полностью присоединяюсь к мнению **Микаэла Горского**: действительно, клиент не всегда прав. Если мне, например, позвонит заказчик и скажет, что хочет переехать завтра, я не буду разбиваться в лепешку, лишь бы его убаюкать. Даже несмотря на то, что в случае недостатка собственных ресурсов всегда могу взять кого-нибудь с рынка на субподряд. Качественный переезд — это серьезное дело, и то, что клиент не спланировал свой переезд заранее, — это его проблемы.

Заслуживает внимания совет **Александра Пекло** создать систему информирования клиентского отдела о загрузке производственного отдела в онлайн-режиме. Это позволит выравнивать загрузку бригад.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	6,7	ЕЛЕНА ГРИЩЕНКО	ФИЛИАЛ ОАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	КАЛУГА
2	6,3	ЕГОР ГАЗАРОВ	ПЯТИГОРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ	СТУДЕНТ ТРЕТЬЕГО КУРСА	ПЯТИГОРСК
3-5	3,3	ОЛЬГА КОЛОСОВА	НОУ «БДО ЮНИКОН ЦЕНТР МЕНЕДЖМЕНТА»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА	МОСКВА
3-5	3,3	МИКАЭЛ ГОРСКИЙ	«МАГ КОНСАЛТИНГ»	ПАРТНЕР	МОСКВА
3-5	3,3	МАКСИМ ШОКАЛЬСКИЙ	НЕКОММЕРЧЕСКИЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ФУГРО-ДЖЕЙКС»	МЕНЕДЖЕР	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Елена Грищенко,
директор по маркетингу филиала
ОАО «Мобильные
телесистемы»,
Калуга:

Проблему нужно решать в двух временных перспективах:

1_СЕГОДНЯ:

- Изменить мотивационную схему для специалистов клиентского подразделения. Внутренним продуктом отдела должно быть не количество заказов, а сбалансированный по нагрузке график их выполнения.
- Управлять взаимоотношениями с клиентами. После выполнения заказа необходимо обзванивать клиентов.
- «Тушить пожары». Чтобы быть готовыми к авралам, нужно сфор-

мировать гибкую бригаду из сотрудников других отделов.

2_ЗАВТРА:

- Провести ревизию стратегических преимуществ. Все-таки позиция «клиент должен получать сервис именно в то время, когда заочет» блокирует решение проблемы.
- Установить стратегическое партнерство с другими компаниями. Постоянно находиться в онлайн-связи с ответственными сотрудниками партнеров, предоставляя им информацию о наличии свободных бригад.
- Использовать проблему периодически незагруженных бригад для создания конкурентного преимущества.

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

Но с некоторыми советами, в частности с предложением сузить специализацию компании, я согласиться не могу. На мой взгляд, проблема взаимоотношений двух подразделений никакого отношения к такому стратегическому решению, как ограничение деятельности, не имеет. Вот если бы «Деликатный переезд» занимался еще строительством, торговлей или, скажем, пчеловодством, то можно было бы вести об этом речь. А здесь и ресурсы едины, и специализация одна — мувинговые услуги.

Теоретик

Юлия Капитанчук,
партнер консалтинговой
компании «Шаг»:

— Когда я прочитала кейс, первое, что подумала: гендиректор «Деликатного переезда» — счастливчик. То, что для компании проблема перегрузки важнее, чем проблема недогрузки, означает, что с маркетингом, с привлечением клиентов у компании все хорошо. Это большая редкость для

рынка услуг: у 85% наших клиентов из близких отраслей проблема как раз обратная.

У победителя — Елены Грищенко — мне понравилось то, что решение разделено по временному критерию на две части: что нужно делать сегодня, чтобы сгладить ситуацию и предотвратить нарастание конфликта, и что делать потом, в долгосрочной перспективе. Нельзя забывать, что управляемый конфликт между производственными и клиентским отделом — это один из двигателей развития организации.

Елена Грищенко очень разумно советует в оперативном режиме изменить KPI клиентского отдела, сделав акцент на сбалансированном графике. Кроме того, она предлагает быстрые решения, которые помогут компании справиться как с перегрузкой, так и с недогрузкой. Если высвобождаются ресурсы у отдела, принимающего заявки, их стоит переключать на новые задачи. Например, на построение взаимоотношений с клиентами.

Гибкость организации, возможность оперативно реагировать на внешние запросы достигается тогда, когда ставится сверхзадача

Также имеет смысл скорректировать мотивацию продающего и производственного подразделений для того, чтобы они были заинтересованы в более сбалансированном графике.

Кстати, с ее решением во многом перекликаются предложения **Ивана Бровкина**. Однако Елена делает самый важный акцент на том, что стратегическая линия в данном случае — развитие партнерских отношений со сторонними компаниями и усиление позиционирования компании как предоставляющей услуги «день в день».

Есть над чем подумать в решении Егора Газарова. Помимо управленческих моментов он рассмотрел «товарный портфель», который компания предлагает клиенту, и предложил позиционировать каждую услугу, увязывая условия и цену. У **Дмитрия Лаптева** интересный взгляд на систему оплаты труда производственников.

Если клиентский отдел работает хорошо и привлекает много заказов, то главное, что надо сделать компании, — это привести количество ресурсов производственного отдела в соответствие с потребностями. Причем в условиях неравномерной загрузки речь не идет об увеличении штата производственников — это лишняя нагрузка на компанию. В таком случае необходимо активнее развивать аутсорсинговые возможности. Кстати, сегодня и на российском рынке довольно много организаций, активно осваивающих этот очень непростой в управлении ресурс. Например, инжиниринговые и строительные компании, внутри

которых имеется только «генподрядное ядро» — руководители проектов и инфраструктура, а под конкретный проект формируется пул из аутсорсинговых бригад.

Кстати, в случае «Деликатного переезда» совсем не обязательно обращаться к специализированным компаниям, можно поискать достойных партнеров среди частных лиц, например студентов. Но перед назначением подрядчика на заказ должен возникнуть момент координации. Значит, нужна фигура координатора, который в случае полной загрузки «Деликатного переезда» подберет из базы максимально адекватных заказу аутсорсеров и уточнит, есть ли у него возможности. Такой специалист помог бы сгладить конфликт между службами.

При работе с аутсорсерами возникает серьезная задача — контроль качества предоставляемых услуг. Поэтому выстраивание карьерной линейки от грузчика к грузчику-менеджеру (бригадиру) и системы наставничества, которую уже реализуют в компании, — тоже стратегически верный и необходимый ход. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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



Weekend на всю неделю

Все о театрах, музеях, кино, магазинах,
ресторанах, аукционах — в газете «Коммерсантъ»
и в свободной продаже

Коммерсантъ

Компания «Метрополис тур» контролирует четверть российского рынка морских круизов, но рискует потерять свою долю. Причина — отсутствие в стране круизного флота. Построить его туроператору не под силу. Чем заманить в отрасль инвесторов?

У моря погоды

текст: екатерина трофимова

«Внимание! Реализация программы „Круизное лето-2007“ приостановлена», — гласит объявление на сайте туристической компании «Метрополис тур».

Оно появилось еще в мае, менее чем за месяц до начала путешествий (до октября туроператор собирался выполнить в общей сложности восемь круизов по Средиземному морю). Причиной стали разногла-

сия с владельцем лайнера Jasmin, с которым «Метрополис тур» намеревался работать в этом году.

По словам генерального директора компании **Ольги Килимник**, главная проблема воз-

никла с экипажем судна. Владелец отказался выполнять договоренность о замене команды, мотивируя это нежеланием отдавать теплоход в чужие руки. Между тем Jasmin ходит под иорданским флагом; соответственно, команда на нем арабская. «Помимо очевидных языковых трудностей для пассажиров это сулило проблемы с заходом в европейские порты, где напуганы угрозой терроризма», — объясняет Ольга Килимник.

«Метрополис тур» удалось найти более стоворчивого партнера. Но тот ведет судебное разбирательство с предыдущим фрахтователем, а лайнер находится под арестом. Заседания суда постоянно переносятся. В итоге шансы «Метрополиса» заработать на «Круизном лете-2007» стремятся к нулю. Речь идет о \$1,5–3 млн недополученной прибыли. А главная опасность — подобная ситуация может повторяться из года в год.

Уходят теплоходы «МЕТРОПОЛИС ТУР» работает на круизном рынке с 2000 года и до сих пор является единственным российским круизным туроператором в полном смысле этого слова, то есть предлагает клиентам морские туры «собственного приготовления». Другие участники рынка (примерно десять компаний, среди которых «Натали турс», «Нептун», «Ланта-тур вояж», RAC Group и «Бриз лайн») фактически являются агентами мировых круизных компаний и продают в России путевки на круизы зарубежных партнеров.

Благодаря «собственной сборке» продукт «Метрополис тур» имеет ряд конкурентных преимуществ. Круизы начинаются исключительно в российских портах — Сочи и Санкт-Петербурга. Второе преимущество — русскоязычный сервис и «атмосфера на борту». Ведь если численность россиян на иностранных лайнерах в лучшем случае составляет 10%, то в круизах «Метрополиса» путешественник отдыхает среди своих, его развлекают артисты отечественной эстрады. «Есть достаточно людей, которые предпочитают отдыхать именно в такой компании», — объясняет руководитель круизного департамента RAC Group **Михаил Фельдман**. Не случайно 80% клиентов приходят в «Метрополис тур» вновь.

В итоге компания, по расчетам **СФ**, контролирует около 25% российского рынка морских круизов (по оценкам экспертов, его объем в денежном выражении колеблется в пределах \$45–60 млн). Однако если другие участники рынка заявляют о ежегодном росте оборотов на 15–30%, главным образом за счет увеличения турпотока, то «Метрополис тур» не может похвастаться устойчивой положительной динамикой (см. график). Главная про-

Волновые продажи

Численность пассажиров, отправленных в круиз компанией «Метрополис тур»

КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК



Источник: «Метрополис тур»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Ольге Килимник хочется верить, что если у России появятся свои круизные лайнеры, то она первой получит их в управление

блема не в спросе (по мнению Ольги Килимник, российский рынок способен «переварить» несколько морских круизных лайнеров), а в отсутствии судов.

Теплоходы, некогда построенные в СССР, давно списаны или проданы за границу. Теперь именно за эти суда борется «Метрополис тур». Так, в течение трех лет подряд компания арендовала Assedo, более известный в России как бывший флагман черноморского флота «Шота Руставели». Беда в том, что мировой круизный рынок растет почти так же активно, как российский, и с каждым годом арендовать подходящее судно становится все труднее. Собственно, одна из версий того, почему «Метрополису» не удалось поплавать на Jasmin, заключается в том, что зарубежные конкуренты просто предложили за него большую сумму.

Неподъемные суммы

«РОССИЯ стоит на обочине круизного рынка. В отсутствие отечественных тепло-

ходов мы бегаем по миру с протянутой рукой в поисках судна и всегда вклиниваемся между другими контрактами, ведь работа круизных лайнеров планируется на годы вперед», — признает Ольга Килимник. По ее словам, ситуация резко изменится, если на рынке появятся теплоходы, принадлежащие российским компаниям, действующим в том же правовом поле, что и отечественные туроператоры.

Скорее всего, это будут только лайнеры, которым 20–30 лет: российское судостроение переживает глубокий кризис, а зарубежные компании редко продают новые суда — все они принадлежат международным круизным корпорациям и используются ими для собственных программ.

Стоимость подержанного лайнера уровня четыре звезды и вместимостью около 1 тыс. человек (как раз такие суда эксплуатирует «Метрополис») составляет примерно \$50–75 млн. Для российского

«Россия стоит на обочине круизного рынка. В отсутствие отечественных теплоходов мы бегаем по миру с протянутой рукой и всегда вклиниваемся между другими контрактами»

туроператора это неподъемная сумма.

Ольга Килимник изучала возможность покупки судна в кредит. Но, как выяснилось, российские банки вовсе не горят желанием кредитовать незнакомый продукт без дополнительных финансовых гарантий в размере как минимум половины стоимости актива. «Обычно лайнеры регистрируются в какой-нибудь офшорной зоне. А в российских банках нет специалистов, которые могут грамотно оценивать риски и выстраивать подобные сделки», — полагает аналитик «Центринвест групп» **Наталья Сорокина**.

В западных банках специалисты, очевидно, есть. По крайней мере, немецкие и норвежские банки сами выходили на «Метрополис тур» и предлагали взять кредит на приемлемых для компании условиях. Беда в том, что рамки этого сотрудничества жестко ограничивались конкретными судами сомнительного качества. «Зачем нам металлолом, от которого стремятся избавиться западные страны?» — недоумевает Ольга Килимник.

Купите кораблик!

В ФЕВРАЛЕ 2007 года питерская компания Inflat World-wide объявила о намерении купить у британской компании Sea Containers круизный теплоход Silja Orega. Фирма рассчитывала на финансовую поддержку правительства Санкт-Петербурга, а также «некоей московской инвестиционной компании», но сделка не состоялась. Позднее Silja

Orega был продан греческой круизной компании Louis за 36 млн евро.

Тем не менее Ольга Килимник пришла к выводу: единственное, что придаст развитие ее бизнесу, — появление стороннего инвестора, который согласился бы профинансировать покупку корабля, с тем чтобы потом отдать его в управление «Метрополис тур». В том, что именно «Метрополис» наиболее подходящий кандидат, Килимник не сомневается. Ведь ее компания единственная в России имеет реальный опыт организации морских круизов. Однако в этом кроется и некоторая опасность. «Людей, способных зафрахтовать круизный корабль, в России немного, и инвестору придется подстраиваться под их нужды», — полагает аналитик по транспорту компании «Брокеркредитсервис» **Анастасия Жданова**. — При этом срок окупаемости лайнера составит семь-десять лет». Как же убедить инвесторов в перспективности таких вложений? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 24.08.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 03.09.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



Максим БРАГИН
Москва

Регион под контролем Наша торговая компания собирается идти в регионы. Какая модель региональной экспансии является наилучшей?

Существует четыре модели региональной экспансии: дилерская сеть, франчайзинговая сеть, сеть региональных представителей, а также филиальная сеть. Последняя дает наибольшую рентабельность (не приходится делиться прибылью с партнерами). К тому же филиалы управляемы на 100%. Например, при организации дилерской сети в течение первых двух лет сотрудничества в 80% случаев возникают противоречия в оперативном взаимодействии, а с филиалами этого не произойдет. Наконец, филиал точно не передумает быть вашим партнером в регионе, как это иногда случается с дилерами или франчайзи. В то же время у филиальной модели есть несколько недостатков. Например, она требует больших инвестиций по сравнению с другими моделями, а все риски, связанные с выходом на новый рынок, лягут только на головную компанию. Поскольку деятельность такой сети требует постоянного внимания центрального офиса, необходимо изначально позаботиться о системе учета и процедурах контроля, единых для всей региональной сети. В любом случае контролеры центрального офиса должны будут постоянно отслеживать денежные потоки и поставки товаров. Не последнюю роль играет и подбор кадров. Как показывает практика, три четверти компаний ради экономии сознательно занижают требования к квалификации сотрудников при наборе персонала в филиал. Это серьезная ошибка, чреватая текучестью кадров. В результате вы вместо экономии получите обратный эффект — рост затрат на содержание филиала в дальнейшем.

Алевтина КАЦ
Москва

Диалог со студентами

Разместили объявление о вакансии на студенческом форуме, но посетители начали оставлять в ответ негативные сообщения. Что делать?

Поиск кадров на молодежных сайтах давно стал распространенной HR-практикой, а страница «поиск работы» есть практически на каждом студенческом форуме. Но несмотря на свою простоту такой способ поиска кандидатов может таить в себе опасность для работодателя. Дело в том, что на подобных форумах соискатели не только просматривают вакансии, но и дают друг другу советы, стоит ли идти работать в ту или иную компанию. Негативные рекомендации в адрес вашей фирмы могут существенно осложнить подбор. Однако реагировать на каждый выпад не обязательно. Наибольшую опас-

ность представляют отзывы, которые искажают фактическую информацию о вакансии (например, «на самом деле они платят в два раза меньше»). Форумы хорошо индексируются поисковыми системами, поэтому ложные сведения о вашей компании могут дойти до неограниченного круга соискателей. Поэтому если вы столкнулись с аргументированной критикой, имеет смысл выступить на форуме и официально ее опровергнуть. Если же высказывания чисто эмоциональные («соковыжималка», «гулаг» и т. д.), вступать в полемику не стоит — вы только подольете масла в огонь.

Виталий ЧЕПЕ

Виртуальное счастье

В чем секрет успеха интернет-проекта?

Вывести однозначную формулу успеха нельзя. Сложно даже определить какую-то перспективную нишу. «Часто проект выходит на уже, казалось бы, занятый сегмент рынка, но со временем завоевывает лидирующие позиции. Допустим, Google возник тогда, когда уже существовало множество поисковых систем», — рассуждает глава представительства Google в России Владимир Долгов. Сейчас неимоверно популярны социальные сети. Хотя еще несколько лет назад никто не мог предположить, что блоги вроде Mail.ru и Liveinternet.ru станут настолько посещаемы. К слову, появление клонов успешных западных проек-

тов — еще одна заметная тенденция Рунета. Правда, люди, уже пользующиеся западным ресурсом, вряд ли будут посещать его российский аналог. Поэтому эпигонам стоит задуматься об апгрейде своего сайта. Например, популярный отечественный Photo-sight.ru позволяет клиентам не только обсудить фотографии (эту возможность дают и зарубежные фотосервисы), но и предложить свою версию кадрирования изображения. «В конечном счете, секрет успеха в том, чтобы отвечать на запрос пользователей и делать это лучше остальных», — философски замечает веб-разработчик Дмитрий Верещака.

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

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ APPLE **СТИВ ДЖОБС** — СИМВОЛ ТОГО, ЧТО ИДЕЯ СПОСОБНА ПЕРЕВЕРНУТЬ МИР. ЭТО ЧЕЛОВЕК-ЛЕГЕНДА, И ОТБЛЕСК ЕГО СИЛЫ И ТАЛАНТА ПРЕОБРАЖАЕТ ВСЕ, ЧЕГО БЫ НИ КАСАЛСЯ. В ТОМ ЧИСЛЕ И ЭТУ КНИГУ. ОНА ПЛОХА, НО НАВЕРНЯКА БУДЕТ УСПЕШНО ПРОДАВАТЬСЯ. **ТЕКСТ: ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ**

iНсинуация



iКона. Стив Джобс
ДЖ. ЯНГ, В. САЙМОН

М.: ЭКСМО, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 448 С.

Авторы книги — **Джеффри Янг**, основатель сайта (не журнала) www.forbes.com, и **Вильям Саймон**, про которого известно, что он был литературным соавтором знаменитого хакера Кевина Митника.

Результат труда столь титулованных господ тем более удивителен, что Янг также входит и в число соучредителей журнала MacWorld. Впрочем, возможно, это его и подвело: от слишком близкого знакомства с темой глаз иногда замыливается, можно упустить важное.

В этой книге многое символично. Например, предисловие к русскому изданию написал главный редактор CNews Максим Казак — написал о Джобсе, но ни словом не обмолвился о самой книге. Так и в «iКоне» много раз звучит фамилия Джобс, но понимания того, что это за человек, не ждите. Сочиняя название, авторы использовали известный «маковский» прием: давать продуктам имена, начинающиеся с i. Однако допустили одну ошибку: если Apple добавлял к букве слово с необходимым смыслом — rod, phone, tunes, то авторы книги попытались преобразовать слово icon, благодаря чему у них получился соп. И книга вполне соответствует некоторым переводам этого слова — «зубрить» и «мошенничать».

Авторы проделали огромную работу — одно только перечисление персонажей, с которыми они пообщались, и мест, в которых побывали, занимает с дюжину страниц. Но попытка «вызубрить» упорным трудом личность Джобса не удалась: авторы погрязли в нагромождении бессвязной фактуры, и обещанная драма превратилась в фарс.

В итоге имеем набор анекдотов. Из этой книги вы узнаете: как Джобс умеет красиво разговаривать и убеждать; как Джобс в юности зажил треста «зеленых» у Возняка, делавшего всю работу за двоих; как Джобса мучили комплексы; как Джобс любил полоскать ноги в унитазах; как Джобс не мылся и от него воняло; как Джобс никогда не платил, если обедал с кем-то в ресторане; как Джобс воровал чужие идеи; как Джобс отказался от родной дочери; как Джобс не дал купить акции Apple старым друзьям; как Джобс ничего не понимал в технике — да и вообще, как мало что понимал и как мешал всем работать этот Джобс...

Даже ответа на такой важный вопрос «Почему в итоге

именно Джобсу чаще других удавались новые продукты?» в книге нет. Добрых две трети ее построены по принципу «а вот еще был случай»: описываемые эпизоды никак не вытекают друг из друга и связаны лишь тем, что происходили примерно в одно время и, может быть, с одними и теми же людьми. Причем появление многих лиц не более осмысленно, чем в городском телефонном справочнике: стоял слева у двери, видел проходящего Джобса, теперь рассказывает. Соседние абзацы можно свободно менять местами без потерь того, что следовало бы назвать смыслом.

Рецензия должна отражать книгу. Я сделал, что мог: так же, как Янг и Саймон, наговорил максимум мелких и не очень гадостей о предмете моего сочинения. На обложке «iКона. Стив Джобс» гордо значится: «Получив экземпляр рукописи для ознакомления, компания запретила продавать во всех магазинах книги издательства Wiley & Son». Однако это отнюдь не символ «скандальной известности», как пытаются нас уверить, — просто у компании Apple хороший вкус.

Эта книга — символ того, как одно слово, одно лицо на обложке могут придать хилой поделке видимость настоящего события. **СФ**

с55

принципы

Сергея Цикалюка

«Соблюдай свои обязательства и будь готов ко всему» — жизненное кредо основного акционера **Военно-страховой компании** Сергея Цикалюка, в прошлом кадрового военного, звучит словно выдержка из **кодекса бусидо**. Возможно, оно не отличается оригинальностью, зато дает хорошие результаты в бизнесе: ВСК входит в пятерку крупнейших **универсальных страховщиков** России.

Руководитель должен помнить все. Нет ни одной успешной компании, где бы руководитель забывал не то что серьезные вещи, а даже мелочи и детали.

Самой крупной ошибкой было то, что мы своевременно не вышли из ГКО в 1998 году. Потеряли около 50 млрд неденоминированных рублей и были вынуждены уволить 200 человек. Отрезвились тогда и поняли, что нужно больше заниматься реальным сектором экономики.

Всегда есть дилемма: положить полученную прибыль в карман или инвестировать в компанию. Развитие компании требует денег, но у каждого акционера есть свои надежды, да и топ-менеджеры тоже надеются на бонусы. Вот из-за этого противоречия мне пока некомфортно.

Не боюсь отдавать сотрудников под суд. Был случай, когда мы подали в суд на директора филиала, а он перешел к конкуренту. Я позвонил этому конкуренту и предупредил, что на человека заведено уголовное дело. И когда по вине перебежчика та компания понесла огромные убытки, ее владелец позвонил мне и пожаловался: дескать, я вовремя не показал ему материалы. А я спросил: «Тебе недостаточно было моего слова?»

Народ из других компаний не переманиваю. Ведь никто хорошего человека просто так не отдаст. А если отдали, значит, не очень он там нужен. Тогда и нам он ни к чему.

У нас нет ни одного свадебного генерала. Таких я увольняю. Но если человек пашет без всякой фанаберии — добро пожаловать. У нас работает генерал-лейтенант, уволившийся с должности командующего авиацией Северной группы войск. Он не постеснялся сесть в одной комнате с 12 сотрудниками: про-



сто сел за компьютер и начал работать. Сегодня он заместитель генерального директора, курирует сегмент авиации и космоса.

Когда у нас бывают затруднения со своевременным урегулированием убытков, я говорю коллегам: а кто не знал, что это произойдет? Надо быть ко всему готовым.

Смотришь на своих друзей: то портрет жены в журнале напечатают, то портреты детей. При этом знаешь, в каких они отношениях живут, и становится не по себе от этого цинизма.

Мне паблисити не нужно. Хотя у ВСК достаточно средств, чтобы меня расписать по полной программе. Единственный индикатор ценности компании и ее руководителя — рынок.

Руководитель должен быть скромным. Когда прилетаю в регион, никогда не позволяю никому нести мой портфель. Всегда звоню каждому из 80 руководителей филиалов и поздравляю с днем рождения. Это нормально.

Я никогда не допускал, чтобы руководителя хвалили. Главное поощрение — это уважение. Всегда говорю директорам филиалов: я вас уважаю ровно так же, как вы меня. Нужно уважать коллег независимо от их должности.

Не терплю в подчиненных обман, неточность информации и пренебрежительное отношение к регионам. Если из региона последует жалоба на какого-то сотрудника, считайте, что он у нас больше не работает.

Почему у многих страховых компаний не развиты региональные сети? Потому что есть антагонизм между центральным офисом и региональным руководством: мы хорошие, а они — дураки и бездельники. Это труднопреодолимый психологический барьер. И даже переманиванием успешных директоров филиалов из других компаний эту проблему не решить. **СФ** записала **Юлиана Петрова**