

Как «Евродон» собирается разворачивать страну от курятины к индюшатине с. 14

Зачем питерский застройщик ЛЭК хочет вернуть времена коммуналки с. 20

Почему российские компании растят своих управленцев, а все равно набирают чужих с. 46

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№32 (215) 20.08 — 26.08.2007
www.sf-online.ru

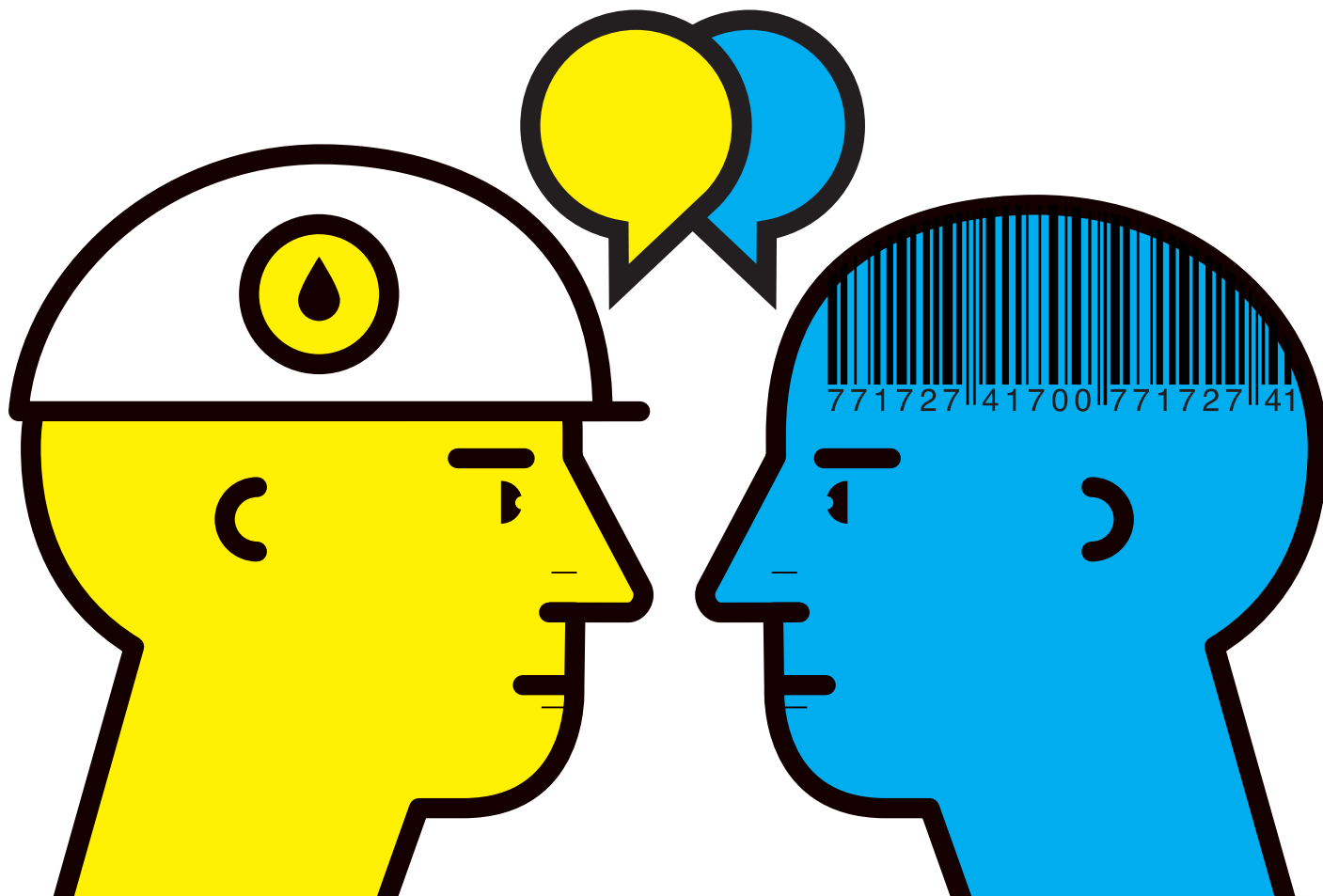
10%

оборота компании
Harley-Davidson, достигшего
\$5 млрд, приносит производство
побочной продукции – дорожных
карт, ботинок, закусок с. 50

БЕНЗИН БЕЗ ЗАКУСКИ

«Секрет фирмы» выяснил, почему у продуктовых ритейлеров
никак не получается попасть на автозаправку с. 42

ISSN 1727-417-6
07032
917717271417006



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.



14

«Нефти у нас нет, газа нет, — глава «Евродона» Вадим Ванев перечисляет недостатки Ростовской области. — Как деньги делать? На индюках!»

частная практика

- 14 Гонка за лидером ПУСТИТЬ ИНДЮКА** Компания «Евродон» за десять месяцев стала вторым в России производителем индюшат — и обещает обойти лидера — «Сибирскую губернию», за несколько лет увеличив производство в 19 раз
- 20 Эксперимент КВАРТИРА В РАЗВЕС** Петербургский застройщик ЛЭК первым в России задумал продавать жилье не целиком, а по квадратным метрам. Осталось найти лояльных клиентов
- 23 Диверсификация КАПКАН ДЛЯ «ОХОТНИКА»** Ward Howell International, один из лидеров индустрии поиска топ-менеджеров, недоволен динамикой роста и наращивает бизнес в смежных сферах. Скоро заветные слова executive search исчезнут с визиток ее сотрудников
- 28 Конкуренция ПРОПАЩИЕ СУПЫ** Россиянам приелся суп из паке-тика. Одни производители спешат перекалцифицироваться в домашних кулинаров, другие надеются поделить то, что останется от освобождающегося рынка



принципы

«Я пытаюсь стать идеальным менеджером. И, наверное, никогда не достигну своей цели. Потому что как только начинаешь считать себя совершенным, тут же миришься с существующим положением дел. Это ведет к краху»

Кевин Томлинсон 58

В колонках

Связи между юзерами, их отношения, фиксация местоположения, комментарий к фотографии или фотографии вместо комментария и даже просто смена юзер-пика — все это единицы контента новой эры «фатических коммуникаций»

Константин Бочарский 38

В блогах 39

Компании страдают манией самокопания. Они нанимают консультантов, часами размышляющих об уникальной идентичности фирмы. Но идентичность — не внутри, а снаружи, в том, что чувствуют, думают или ненавидят клиенты

Том Асакер

Развитие — тоталитарная идеология, как коммунизм или фашизм. У теоретиков развития есть готовый ответ на все вопросы. Однако в политике и в бизнесе самый лучший план — совсем не иметь плана!

Том Питерс

лаборатория

- 42 Различные форматы НЕГОРЮЧАЯ СМЕСЬ** Ни один продуктовый ритейлер не сумел закрепиться на АЗС. Почему интересы этих игроков никак не могут пересечься?
- 46 Кадровый резерв ВЫХОД ИЗ СЕБЯ** Многие западные корпорации утратили кадровый голод менеджерами, выращенными внутри компании. Однако российским компаниям такой рецепт не подходит
- 50 Торговые марки БРЭНДЫ ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ** Поддерживать успешную марку традиционными методами все сложнее. Иногда помогает окружить ее товарами-спутниками — носителями эмоциональной составляющей бренда
- 55 Рецензия ПЕШКОМ ИЗ ЛОВУШКИ** Андре Кукла попытался рассказать тем, кого тяготит свобода выбора, как избавиться от вредных мыслей и моделей поведения



46

«О продвижении изнутри заявляют почти все крупные компании, но продолжают переманивать менеджеров друг у друга»

06 дневник наблюдений

Кто проиграл от вторжения транснациональных компаний на российский соковый рынок / Что же все-таки нужно Dresdner Bank от группы PECO / Почему осень — идеальное время для возвращения молдавских виноделов в Россию / Пора ли российским банкам забыть об автокредитовании / Какой аргумент способен разрешить любой акционерный конфликт / Благодаря чему Tele2 стал четвертым федеральным сотовым оператором против своей воли / Обо что надо постучать, чтобы не сглазить бизнес во время картельного сговора / Как Федеральная антимонопольная служба стала анти-антимонопольной / Какой урожай принесла этим летом «Белая дача» своему владельцу Виктору Семенову / Когда возраст топ-менеджеру не помеха

идеи

- 32 Заявка на будущее ПОДСТРОЙКА ПОД ГЕН** Аллергия — это не только кожная болезнь, но и платформа для бизнеса с аудиторией 1,2 млрд человек
- 36 WOW** Неодолимая тяга к мышам / Мобильное колечко вместо смартфона / Зеркало «три в одном» / Интернет-планктон как спутник интернет-гигантов
- 39 Мысли КОРПОРАТИВНЫЕ ЗД-ИГРЫ** — прекрасное средство создать и испытать прототипы управленческих моделей
- 40 Методы РАЗВИТИЕ ВНУТРЬ** Американский фермер-философ Джозел Салатин считает культ безграничного роста одним из самых мерзких проявлений западной бизнес-традиции
- 41 Своя игра ТУР ИЗ ВАРЯГ В ГРЕКИ** Предприниматель Алексей Дудин намерен превратить крепость собственной постройки в центр «туризма в прошлое»

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

Секрет фирмы

№ 32 (215) 20.08 — 26.08. 2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНУЩЕНКОВА
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
тематические страницы «ONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА 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

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Мне кажется, что эта тема актуальна» не только для тех, кому за сорок. Нынешнее поколение 30–35-летних, тех, которые довольно быстро выросли, тоже испытывает подобные терзания. Выросли и в карьерном плане, и профессиональном, и материальном. Есть и просто усталость от постоянного прессинга обстоятельств, и желание больше времени проводить с детьми и интересными людьми. Заниматься любимым делом... Хотя, может, это кризис среднего возраста?»

Вадим Бугаев, Санкт-Петербург
«Кризис высшего уровня»
 сф №31(214) 13.08.2007

«Направление сжатого воздуха не совсем новое»

Еще 50 лет назад оно достаточно активно применялось на станциях юных техников. Например, пособие для руководителей технических кружков, издательство ЦК ВЛКСМ «Молодая гвардия», 1956 год, стр. 140, раздел «Воздушный двигатель». Описан простейший воздушный двигатель и его применение. Цитирую: «Описываемый двигатель дает 500–700 оборотов в минуту и благодаря применению маховика обладает мощностью, вполне достаточной для приведения в действие небольших моделей: морских судов, технических игрушек и т. д. Запаса сжатого воздуха в резервуаре среднего объема, при давлении три атмосферы хватает на 10–15 минут работы двигателя». Внешне это как паровоз, только вместо пара используется сжатый воздух. В детстве сам собирал такие двигатели и даже сделал велосипед с воздушной тягой. Развернуть сеть станций заправки сжатым воздухом можно достаточно быстро.

На военных и гражданских аэродромах есть специальные компрессионные машины, которые закачивают в самолет воздух под давлением 250 атмосфер. Таких машин много как действующих, так и списанных. Построить компрессионную машину намного быстрее и выгоднее, чем стационарную заправку.

Себестоимость заправки и КПД воздушных двигателей можно считать долго, но экономичность и экологичность заметно перевешивает другие аргументы. Самое лучшее направление для машин с воздушным двигателем — общественный транспорт. Так как в городах разрешенная скорость — 60 км/ч, то при проектировании двигателей необходимо закладывать это ограничение на уровне механики двигателя. Тогда «воздушные» «газели» не смогут уже напугать пассажиров мастерством своего «камикадзе». А если развить эту идею масштабно, то можно реализовать национальный проект «Безопасный и экономичный общественный транспорт». Это существенно уменьшит стоимость проезда, снизит загрязненность окружающей среды. В обычный автобус спокойно может поместиться до десятка баллонов с воздухом под давлением 300 атмосфер. В рамках национального проекта можно переоборудовать и сельскохозяйственную технику. Так как топливо в себестоимости того же зерна составляет примерно треть, то отказ от традиционного вида топлива сильно снизит себестоимость продукции. Мысли можно развивать дальше, но в нашей стране национальные проекты работают только по двум направлениям: «90% в карман, а 10%, может, дойдет до проекта» либо проект будет закрыт лоббирующими силами (в нашем случае это нефтяные компании)».

Дмитрий Смирнов, Москва
«Заведенные ветром»
 сф №30(213) 06.08.2007



Обмен SMS между компьютером и телефонами

Услуга «Билайн» **«SMS-почта»** – это возможность использовать почтовую программу компьютера для работы с SMS-сообщениями. Вы можете обмениваться SMS-сообщениями с отдельными сотрудниками и с целыми группами. Ответы абонентов также приходят прямо на рабочий компьютер в виде электронных писем.



Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13

Мировой лидер сокового рынка PepsiCo может в ближайшее время подтвердить свой статус и в России: компания ведет переговоры о покупке крупнейшего российского производителя соков «Лебедянский».

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Дележ концентрата

PepsiCo готовится выкупить контрольный пакет акций «Лебедянского» (в 2006 году компания занимала 27,5% российского сокового рынка по стоимости; здесь и далее данные «Бизнес Аналитики»).

Основными акционерами «Лебедянского» являются депутат Госдумы Николай Борцов (30%) и его сын, председатель совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов (25,1%), а также члены совета директоров Ольга Белявцева (18,4%) и Дмитрий Фадеев (2%). Остальные акции торгуются на РТС и ММВБ. По некоторым данным, PepsiCo собралась выкупить пакеты всех крупных акционеров, сохранив неизменной долю, обращающуюся на свободном рынке.

Пока обе компании официально не комментируют возможную сделку, но в ее пользу говорят факты. Так, недавно «Лебедянский» довел долю в ключевом заводе «Прогресс» до 100%, выкупив 25% акций у администрации Липецкой области. По мнению генерального директора компании «Нидан соки» Андрея Яновского, это прямо указывает на предпродажную подготовку. С другой стороны, в сделку уже поверил фондовый рынок: капитализация «Лебедянского» за два месяца взлетела почти на 20% и достигла почти \$2 млрд.

PepsiCo на российском рынке соков не новичок: еще в 2004 году она начала разливать сок под своим брэндом Tropicana на мощностях «Нидана». Вскоре компании также договорились о совместной дистрибуции напитков в Москве и ряде других регионов. Многие участники рынка тогда заговорили о близком поглощении российского игрока. Очевидно, выгодного предложения ждали и в «Нидане» — холдинг даже выделил соковое направление в отдельную компанию «Нидан соки» (акционеры группы также занимаются девелопментом в Сибири). Однако PepsiCo решила какое-то время посмотреть, как будет развиваться в России ее брэнд Tropicana. Окончательно стало понятно, что «Нидан» не достанется PepsiCo, в начале августа. Британский фонд Lion Capital начал процесс покупки 100% акций «Нидана» (по оценкам, актив обойдется англичанам в \$700–800 млн).

Неспешностью PepsiCo не преминул воспользоваться заклятый конкурент: Coca-Cola ворвалась на российский соковый рынок в 2005-м, купив более чем за \$500 млн компанию «Мултон», занимавшую в 2006 году 21,1% рынка. Более того, весной 2007-го Coca-Cola начала строить еще один завод по разливу соков в Ростове-на-Дону (ориентировочная цена проекта — \$100 млн), а в начале лета обзавелась новеньким заводом «Аква вижон», который она выкупила за 191,5 млн евро у Health Tech Corp. (см. **СФ** №28/2007). Казалось, PepsiCo окончательно сдала российский соковый рынок конкуренту — впрочем, как и российские рынки газировки и питьевой воды, где тоже лидирует Coca-Cola.



Однако оказалось, что скромные 1,9% российского рынка сока по стоимости, которые к 2006 году занимала марка Tropicana, все-таки не удовлетворяют амбиции лидера мирового сокового рынка. Сначала компания объявила о выкупе за \$542 млн 80% акций крупнейшего украинского производителя соков Sandora, а вскоре приступила к решительным действиям и в России — поглощению «Лебедянского».

Российский игрок вряд ли был против. Рынок соков растет на 7–10% в год, но при этом

Если сделка состоится, она станет крупнейшей на российском продовольственном рынке, где до недавнего времени рекорд принадлежал Coca-Cola с «Мултоном»



Транснациональные корпорации выжимают последние соки из российских производителей

он очень концентрирован: жесткая конкуренция не позволяет компаниям быстро развиваться. «Эксперименты с упаковкой и поглощение локальных игроков уже кардинально не меняют картину рынка, — считает генеральный директор маркетингового агентства «Точка роста» Роман Шалимов. — Российские игроки уперлись в потолок: сделать качественный рывок они не могут, так что предпочитают продавать бизнес транснационалам».

Правда, лидерство в России вряд ли достанется PepsiCo дешево: несмотря на общее падение рынка, акции «Лебедянского» торгуются на пике стоимости. Если сделка состоится, она станет крупнейшей на российском продовольственном рынке, где до недавнего времени рекорд принадлежал все той же Coca-Cola с «Мултоном». По мнению ана-

литика компании «Ренессанс капитал» Натальи Загвоздиной, справедливая цена для всего «Лебедянского» — \$2,1 млрд. Правда, она считает, что PepsiCo будет претендовать лишь на соковый бизнес, на который приходится около 85% оборота компании, тогда как для детского питания придется искать другого покупателя. Впрочем, с учетом премии за контроль — в сделке с Sandora она составила 25% — 76-процентный пакет акций «Лебедянского» все равно будет стоить \$1,7 млрд.

Однако далеко не все оценивают бизнес «Лебедянского» столь оптимистично. Аналитик «Открытия» Наталья Мильчакова полагает, что справедливая цена актива куда скромнее — \$1,2 млрд за весь бизнес. «Сейчас мы наблюдаем на фондовом рынке спекулятивный, ничем не оправданный рост, — объясняет Мильчакова. — Сделка с PepsiCo вполне может пройти ниже текущих котировок „Лебедянского“». Правда, не исключено, что PepsiCo согласится переплатить хотя бы ради возможности «щелкнуть по носу» Coca-Cola: «Лебедянский» в прошлом году разлил 935 млн литров сока, тогда как «Мултон» — около 500 млн литров, а «Аква вижон» рассчитан лишь на 300 млн литров в год.

Появление нового лидера неминуемо повлияет на рынок в целом. По словам директора по маркетингу производителя упаковки для соков SIG Combibloc Юрия Антипова, сейчас «Лебедянский» — крупнейший производитель частных соковых торговых марок, а PepsiCo нигде в мире не занимается private label, предпочитая развивать собственные брэнды. Не исключено, что в ближайшее время у «Лебедянского» в портфеле появятся новые марки, а финансовые ресурсы PepsiCo позволяют смело демпинговать и проводить агрессивную маркетинговую политику. «Все идет к тому, что конкуренция на российском соковом рынке будет происходить в основном между гигантами PepsiCo и Coca-Cola, — рассуждает Юрий Антипов. — Российским игрокам останутся лишь узкие ниши».

В маркетинговой войне, которую могут развязать Coca-Cola и PepsiCo, шансы прочих игроков становятся совсем ничтожными. «После продажи „Нидана“ и „Лебедянского“ последний крупный независимый игрок, „Вимм-Билль-Данн“, в одночасье оказался в компании иностранных пищевых гигантов, — убежден Роман Шалимов. — Теперь российскому производителю придется несладко». Впрочем, 18% ВБД уже принадлежат французской Danone. По мнению Юрия Антипова, эта доля будет только увеличиваться, а в конце концов вся «большая соковая четверка» будет принадлежать иностранцам. □

Андрей Савельев,
президент
группы РЕСО
→

”

Полученное банком разрешение связано со сделкой структурного финансирования группы РЕСО”

До вечера вторника, когда прозвучало это заявление, весь страховой рынок был в ажиотаже. Ведь имелось в виду не просто «разрешение», а разрешение на покупку контрольного пакета акций первой по сборам страховой компании страны (17,7 млрд руб. за первое полугодие 2007 года). И не просто «банком», а Dresdner Bank AG. Но выяснилось, что речь идет лишь об обеспечении акциями кредита. Правда, разрешение ФАС будет действовать еще год.

Геннадий Онищенко,
главный санитарный
врач России
→

”

Молдавия сейчас закупает российские акцизные марки для ввоза первых партий продукции”

Центр гигиены и эпидемиологии Москвы дал положительные заключения на 40 из 136 образцов винно-коньячной продукции Молдавии. Остальные пока исследуются. Предполагается, что первые поставки вина начнутся уже в сентябре-октябре. Примерно в это же время российские производители алкоголя ждут очередного всплеска проблем, вызванных новым этапом ввоза ЕГАИС.



Tele2 даст абонентам полное ощущение подключения к федеральному оператору

Шведский холдинг Tele2 ухитрился получить льготные условия по роумингу в сети «Вымпелкома», продав ему свою «дочку» в Иркутске. И теперь считает себя четвертым национальным оператором. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

От федерала федералу

«Вымпелком» уже несколько лет пытается получить лицензию на работу в нескольких дальневосточных регионах, где он до сих пор не представлен (см. материал на стр. 10). Теперь часть неосвоенной территории достается «Вымпелкому» после приобретения одной из 17 региональных «дочек» Tele2 — оператора «Северная корона».

Шведский оператор уже давно понимал предел своих возможностей в России. Президент Tele2 Russia Карл-Магнус Стенберг и раньше заявлял, что компания не стремится оказаться в одном ряду с игроками «большой тройки». «Главное — просто постепенно развиваться, — поясняет PR-менеджер Tele2 Russia Сергей Андрияшкин. И так, чтобы это было выгодно».

Tele2 неплохо заработал на том, что для «Вымпелкома» было делом принципа. «Вымпелком» заплатил за 571 тыс. абонентов «Северной короны» \$232 млн. Это не так много в пересчете на одного абонента, если вспомнить сделки, которые совершала МТС за рубежом. Однако для «Вымпелкома» эта сумма рекордная: за иркутского оператора уплачено 6,7 его прошлогодней выручки, или 20 EBITDA. А ведь это еще не все расходы: «Вымпелкому» досталась слишком низкодоходная по его меркам аудитория. Показатель ARPU (средний ежемесячный счет абонента) у Tele2 равен \$8, у «Вымпелкома» — \$12,2. Теперь придется вкладываться в маркетинг: до конца года «Вымпелком» собирается улучшить качество сети и запустить свои стандартные тарифы и услуги.

Tele2 не только выгодно сбыв иркутский актив, но и получил от «Вымпелкома» на 10 лет особые условия роуминга по всей стране. Подробности не разглашаются, но очевидно, что теперь у Tele2 появится возможность либо снижать цену (до сих пор роуминг обходился оператору в 14 руб. за минуту, сейчас — 8,95 руб.), либо повышать рентабельность, которая у него сильно отстает от показателей «большой тройки». В первом полугодии маржа по EBITDA российского Tele2 составила 33%, тогда как у «Мегафона», МТС и «Вымпелкома» в первом квартале 2007 года (результатов по первому полугодю пока нет) она равнялась 48,7%, 51,9% и 58,8% соответственно.

Впрочем, скорее всего, теперь настал черед амбиций Tele2, и он предпочтет снизить цену, чтобы разница с роумингом «большой тройки» была незаметна. «Эта сделка позволяет нам быть федеральным оператором», — твердо заявил **СФ** Карл-Магнус Стенберг. □

КТО КОГО

Банки докатились

Центробанк разрешил DaimlerChrysler зарегистрировать в России банковскую «дочку». Западные автоконцерны могут потеснить нынешних игроков рынка автокредитования. **текст: юлия гордиенко**

До выдачи лицензии дело пока не дошло: согласно официальному сообщению на сайте ЦБ, уставный капитал ДаймлерКрайслер банк Рус (около 170 млн руб.) еще не оплачен. Впрочем, законодательно установленный для этого срок еще не завершился. В июне банковскую лицензию уже получил Тойота банк. До конца года планирует начать работу в России банковское подразделение BMW, которое пока ждет от Центробанка разрешения на регистрацию. Свои финансовые подразделения в России есть у Volkswagen и General Motors; впрочем, они пока ограничиваются услугами лизинга.

Аналитики прогнозируют, что появление на рынке автокредитования крупных западных автоконцернов, которые в силу масштаба основного бизнеса могут предлагать более низкие ставки по кредитам, приведет к усилению конкуренции. «Безусловно, банки автоконцернов составят конкуренцию на рынке автокредитов традиционным игрокам», — полагает банковский аналитик компании «Тройка Диалог»

Ольга Веселова. На рынке уже сейчас полным ходом снижаются ставки, а условия кредитования становятся более лояльными. «Передел бизнеса будет происходить между игроками не сразу, — полагает старший аналитик банка «КИТ финанс» Мария Кальварская. — Однако те, кто не сможет выдержать конкуренцию, будут уходить с рынка». Вымываться с автокредитного рынка будут мелкие и средние игроки. Впрочем, снижение объемов кредитования может произойти и у крупных банков, которые до последнего времени имели эксклюзивные программы с автопроизводителями (например, Международный московский банк — с DaimlerChrysler, a Raiffeisen — с BMW). После выхода на рынок собственных финансовых подразделений автоконцернов, утверждают эксперты, перед старыми игроками встанет задача не наращивать клиентскую базу, а сохранять уже существующую. «Согласно статистике, автовладельцы меняют машину каждые три года. Желая удержать клиентов с хорошей кредитной историей, банки будут предлагать им льготные условия кредитования», — предполагает Кальварская. Однако, считает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко, прекращать сотрудничество с крупными российскими банками не в интересах автоконцернов. Главная их задача — наращивать объемы продаж, а банки, как «свои», так и «чужие», в этом процессе всего лишь инструмент. □

Бизнесмены потянулись в Федеральную антимонопольную службу с повинной: они рассчитывают избежать ответственности, «сдавая» соучастников картельных сговоров. **текст: юлия гордиенко**

Акция «Сдайся первым!»

ФАС возбудила дела против 40 членов Гильдии выставочно-ярмарочных организаций Московской торгово-промышленной палаты и 86 членов Российского союза выставок и ярмарок, нарушивших закон «О защите конкуренции».

Основанием стало заявление организатора выставок «Крокус интернэшнл»: тот признался, что заключал соглашения, противоречащие добросовестной конкуренции.

Сделать это «Крокусу» пришлось после того, как ФАС заподозрила в недобросовестной конкуренции саму компанию: по словам замглавы ФАС Андрея Кашеварова, она проводила выставку «Охота и рыболовство» слишком близко по срокам к аналогичной выставке другого оператора. А это противоречит принятому в 2003 году членами гильдии кодексу профессиональной этики, который подписывал в том числе и «Крокус». Во избежание санкций ФАС «Крокус» решил доказать, что сам грубо нарушает антимонопольное законодательство. В итоге, в отличие от других поборников профессиональной этики, компания избежит штрафа, который мог бы составить от 1% до 15% выручки, связанной с преступным направлением деятельности.

Пример «Росгосстраха», по-видимому, оказался заразительным: всего лишь несколькими днями раньше, 10 августа, он создал аналогичный прецедент в финансовой сфере. Его дочерняя компания «Росгосстрах-центр» добровольно сообщила о ценовом сговоре с Импэксбанком, Газэнергопромбанком и банком «Уралсиб». И стоило главе ведомства Игорю Артемьеву призвать последовать примеру «Росгосстраха» и других игроков, как он был услышан. Причем не только «Крокусом»: как рассказал **СФ** Андрей Кашеваров, в ФАС уже поступили новые заявления «из самых разных областей».

«Многие предприятия и даже отрасли строили маркетинговую и сбытовую политику в условиях, когда государство сравнительно мало интересовалось такими нюансами, как картельные сговоры, — говорит гендиректор компании «Финэкспертиза. Консалтинг» Дмитрий Шустерняк. — Теперь правила меняются. И, как полагает эксперт, желающие покаяться найдутся, причем большинство из них «постучатся» в ФАС в течение ближайшего года.

«Каяться надо вовремя. В какой-то момент ситуация ужесточится настолько, что сама компания придет с повинной или ее поймут, уже не будет иметь никакого значения», — считает Шустерняк. □



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

Обращение Игоря Артемьева было услышано очень многими компаниями

три вопроса

Вице-президент по корпоративному развитию группы «Волга—Днепр» Артем Воскобойников рассказал, чем закончился конфликт акционеров компании.



«Секрет фирмы»: Менеджмент компании выкупил у миноритариев пакет акций, служивший причиной судебных разбирательств. Почему к соглашению пришли именно сейчас?

Артем Воскобойников: Все просто устали. Поменялись настроения в рядах наших оппонентов. Сделка уже закрыта, заплачены живые деньги, заключены мировые соглашения во всех судебных процессах.

СФ: И еще теперь устранено последнее препятствие к привлечению новых инвесторов?

АВ: IPO или частное размещение возможны не раньше, чем через год. Причем на российской бирже мы привлечем больше, поскольку хорошо известны отечественным инвесторам. Уже есть предложения от стратегических инвесторов, прежде всего от западных авиакомпаний. Но Воздушный кодекс РФ ограничивает возможности передачи долей авиакомпаний иностранцам.

СФ: Планируется ли дальнейшая скупка акций миноритариев?

АВ: Возможно. Но пакет, позволяющий производить любые изменения без согласования с остальными владельцами, уже консолидирован. Так что это сейчас не актуально.



Борис Боярсков преодолел кризис «власти над GSM-частотами»

«Вымпелком» продолжает борьбу за GSM-лицензии на Дальнем Востоке, а Россвязьохранкультуры получило первое боевое крещение.

ТЕКСТ: оксана царевская

На связи с охраной

Марафон за GSM-лицензиями, стартовавший в июле, прерван на середине: из 15 назначенных конкурсов состоялись лишь семь. Когда «Вымпелком» понял, что не сможет рассчитывать на «дальневосточные лоты», он пожаловался в антимонопольное ведомство на «дискриминационные» условия конкурсов. ФАС возбудила дело против разработчика этих условий — Россвязи. 26 июля, не дожидаясь вердикта ФАС, глава Россвязьохранкультуры Борис Боярсков решил эти условия изменить и перенес проведение конкурсов на конец года. За две недели были разработаны новые конкурсные условия, по которым, в частности, перестал оцениваться срок предоставления услуг связи на конкурсной территории лота — как раз то, что прежде уменьшало шансы «Вымпелкома». Но решение об изменении условий и переносе конкурсов на получение GSM-лицензий просуществовало недолго — 20 дней. Хотя 13 августа ФАС признала Россвязь нарушившей закон «О защите конкуренции» и даже похвалила Россвязьохранкультуру за бдительность, Борис Боярсков свое решение изменил. Это произошло сразу после встречи чиновника с министром информтехнологий и связи Леонидом Рейманом и главой ФАС Игорем Артемьевым «на ковре» у вице-премьера Александра Жукова. Эксперты заговорили о первом аппаратном поражении главы Россвязьохранкультуры.

Однако кризис «власти над GSM-частотами» длился недолго. Уже 15 августа Борис Боярсков сообщил, что конкурсы все же состоятся: начиная с 18 октября они будут проходить еженедельно (каждый четверг). Причем оцениваться заявки участников будут не по тем параметрам, которые в свое время разработала Россвязь и которые не понравились «Вымпелкому» и ФАС, а по новым, принятым Россвязьохранкультурой.

Лидера прошедших конкурсов — по версии Россвязи, компанию «Сумма телеком» (выиграла 13 из 25 лотов) — такой поворот не устраивает. «Административный сговор продолжается», — говорит представитель «Суммы телеком» Игорь Рябов. Но аналитики считают, что новые условия не уменьшают шансы новичков телекоммуникационного рынка, а даже увеличивают.

По новым правилам в разы вырос вес такого показателя, как срок начала предоставления услуг. То есть лицензию получит тот, кто даст самые щедрые обещания. «Но что мешает компании икс дать необеспеченные обещания, получить лицензию и продать ее тому же «Вымпелкому»?» — спрашивает партнер ComNews Research Леонид Коники. Так что не исключено, что у операторов «большой тройки» могут появиться новые претензии к условиям конкурсов и их автору — Россвязьохранкультуре. □

РЕКЛАМА

We make sure

FUJITSU COMPUTERS
SIEMENS

Не беда, ведь с сервером
все в порядке!



Положитесь на инфраструктурные решения Fujitsu Siemens Computers.

Надежность информационной системы не должна страдать из-за бюджетных ограничений. Серверы PRIMERGY RX300 с четырехъядерными процессорами Intel® Xeon® – это производительность и надежность по разумной цене. В сочетании с решением x10sure™ они гарантируют высокую степень готовности важнейших приложений – такую, которую раньше могли обеспечить только большие корпоративные центры обработки данных. x10sure™ упростит вашу жизнь и защитит ваше предприятие от простоев!

www.wemakesure.ru

Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel Viiv, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.



«У меня был негативный опыт партнерства „50 на 50“ ... Теперь вот решился снова — с Hines»

СФ №13/2007, стр. 34–37



Агрохолдинг «Белая дача» поможет американской Hines стать крупнейшим иностранным игроком на рынке российского жилья. А Hines поможет «Белой даче» стать крупным девелопером. **ТЕКСТ:** ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Дачное товарищество

Депутат Госдумы **Виктор Семенов**, известный как один из крупнейших садоводов и огородников Подмосквы, хотел бы превратиться и в крупнейшего девелопера. Правда, для осуществления амбициозных проектов вынужден находить правильных друзей. С компанией Hines ему уже доводилось дружить и раньше — она совместно с фирмой Семенова «Белая дача» владеет двумя логистическими комплексами на 110 тыс. кв. м и 30 тыс. кв. м, суммарно оценивающимися в \$250–300 млн.

Но планы Виктора Семенова уже давно простирались гораздо дальше: еще весной он рассказывал **СФ** о проектах на общую сумму в несколько миллиардов долларов — только вопрос с тем, где эти деньги взять, тогда решен не был. И вот на прошлой неделе «Белая дача» объявила о продаже Hines 51% акций дочерней структуры ООО «Белая дача парк», которой принадлежит участок площадью 150 га в подмосковных Котельниках.

Сумма сделки, по мнению экспертов, составит \$25–30 млн. Однако цена вопроса гораздо больше: на территории площадью 150 га будет построено 600 тыс. кв. м недвижимости. По словам представителя компании «Белая дача парк» **Алексея Заславского**, планируется построить около 150 тыс. кв. м торговой недвижимости, 120 тыс. кв. м — офисной, а оставшаяся часть придется на жилье и социальную инфраструктуру. Застройка начнется в следующем году, а первые объекты будут сданы уже в 2009-м. По мнению коммерческого директора MR Group **Ирины Дзюбы**, инвестиции в проект составят от \$900 млн до \$1,2 млрд. А по мнению заместителя гендиректора компании «Новая площадь» **Евгения Фетисова**, для такого проекта необходимо не менее \$1,2–1,5 млрд.

Есть свой интерес и у Hines: хотя компания присутствует на российском рынке еще с середины 1990-х, по-настоящему крупные проекты ей пока не давались. До этого ей удалось самостоятельно

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Основной владелец «Белой дачи» — депутат Госдумы Виктор Семенов. В настоящее время бизнес компании включает три направления: производство овощей, ландшафтный дизайн и девелопмент. Чистая прибыль компании за 2006 год составила 514 млн руб., годовой оборот, по словам Виктора Семенова, приближается к \$200 млн в год. До сих пор Семенов оставался основным владельцем всех проектов «Белой дачи», кроме статусного — торгового комплекса «IKEA — Белая дача», где он, чтобы привлечь в участники шведский концерн, согласился оставить себе только блокпакет.



Хорошие земельные активы в Подмоскве помогают Виктору Семенову находить самых разных друзей

застроить лишь коттеджный поселок «Покровские холмы» на севере Москвы, проданный в прошлом году AIG/Lincoln. Но ту сделку эксперты оценили лишь в \$200 млн.

С помощью «Белой дачи», как полагает управляющий партнер компании Blackwood **Константин Ковалев**, Hines станет крупнейшим иностранным игроком на рынке российской жилой недвижимости. Как правило, крупные иностранные компании проявляют интерес к сектору коммер-

ческой недвижимости, а на рынке жилья России подобные сделки пока очень редки.

Теперь на очереди у Семенова проект развлекательного комплекса «Паркленд» в Раменском районе, площадью 5 тыс. га. Ранее в него намеревалась вложить около \$1 млрд южноафриканская Sun International Ltd., но сделка не состоялась. Теперь же, имея в активе проект на миллиард долларов, Семенову явно будет проще договариваться с инвесторами. **СФ**

Когда возраст не помеха

Известные топ-менеджеры и политики зачастую не остаются без работы до старости. Оперативное управление им обычно не доверяют, но ценят их опыт и лоббистские возможности.



Неутомимый хедхантер.

№

Эдвард Келли оставил пост директора по Европе хедхантинговой фирмы Korn / Ferry и ушел на пенсию восемь лет назад. По собственному признанию, он «совершенно не стремился к активной деятельности». Но когда в 2006 году компания EDS выставила на продажу свой хедхантинговый бизнес — A. T. Kearney Executive Search, жажда действия одержала верх. Вместе с менеджментом компании Келли выкупил ее у прежних владельцев и в 67 лет стал генеральным директором. Вскоре компания была переименована в Edward W. Kelly & Partners. За год ее выручка выросла вдвое и превысила \$100 млн. □

Давняя связь.

№

Купив за \$1,3 млрд пакет 25% плюс одна акция холдинга «Связьинвест», в феврале 2007 года ГК «Система телеком» предложила возглавить дирекцию по управлению этим активом 65-летнему Валерию Яшину. Расчет был прост: до весны 2006 года почетный мастер связи РФ Валерий Яшин в течение шести лет работал генеральным директором «Связьинвеста». Таким образом он, как никто другой, должен был знать истинное положение дел в холдинге и, соответственно, мог эффективно представлять интересы «Системы телеком» в совете директоров. □

№

Старость в радость.

Пожалуй, самым возрастным сотрудником является **Алан Гринспен** (на фото), с 1987 по 2006 год возглавлявший Федеральную резервную систему США. На прошлой неделе Deutsche Bank объявил, что 81-летний Гринспен займет должность старшего советника его инвестиционно-го подразделения. В обязанности экономиста будет входить общение два-три раза в квартал с инвестиционными банкирами и клиентами банка, телефонные консультации и сотрудничество в аналитических проектах. Во сколько Гринспен оценил свой опыт, не разглашается. Впрочем, известно, что каждая его лекция стоит \$100 тыс. И свой оклад он, скорее всего, уже отработал: как только Deutsche Bank обнародовал информацию о своем новом сотруднике, его акции выросли на 1,8% и стали стоить 96,88 евро за штуку. Кстати, в январе 2007 года Deutsche Bank нанял экс-министра финансов США Джона Сноу, который также далеко не молод — ему 68 лет. □

№

Неудавшийся спасатель.

В июне 2004 года совет директоров опального ЮКОСа возглавил бывший руководитель Центробанка **Виктор Геращенко** (на фото), которому к тому моменту исполнилось 67 лет. Акционеры холдинга пригласили известного финансиста в надежде, что его близость к властным структурам поможет прекратить налоговое преследование компании. Но надежды не оправдались. В декабре того же года основной нефтедобывающий актив ЮКОСа — «Юганскнефтегаз» — был продан за долги. В 2006-м компанию признали банкротом, а на прошлой неделе прошел последний аукцион по продаже ее имущества. □



Опасный газ. Пожилые чиновники котируются и в российских компаниях. В марте 2006 года «Газпром» пригласил 62-летнего канцлера ФРГ Герхарда Шрёдера возглавить совет директоров North European Gas Pipeline (ныне Nord Stream AG), занимающуюся строительством Северо-Европейского газопровода, по которому с 2010-го российский газ пойдет в Западную Европу. «Газпром» рассчитывал, что участие канцлера поможет проекту и улучшит имидж компании на Западе. Правда, история получила скандальное продолжение: вскоре Шрёдер был вынужден подать в отставку. Свой пост и оклад 200 тыс. евро в Nord Stream AG он, впрочем, сохранил. □





ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

частная практика

ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ

эксперимент → с20
диверсификация → с23
конкуренция → с28

ЗА 10 МЕСЯЦЕВ РОСТОВСКАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОДОН» СТАЛА ВТОРЫМ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ИНДЮШАТИНЫ. «ЕВРОДОН» НАМЕРЕН ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ОТСУТСТВИЕМ У ЛИДЕРА РЫНКА — КОМПАНИИ «СИБИРСКАЯ ГУБЕРНИЯ» — ИНТЕРЕСА К ЕВРОПЕЙСКОЙ ЧАСТИ СТРАНЫ И УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО В 19 РАЗ. ОСТАЛОСЬ УБЕДИТЬ РОССИЯН «ПЕРЕСЕСТЬ» С КУРИЦЫ НА ИНДЕЙКУ.

Пустить индюка

текст:

иван марчук

— Нефти у нас нет, газа нет, — глава компании «Евродон» **Вадим Ванеев** загибает пальцы, перечисляя недостатки Ростовской области. — Как деньги делать? На индюках!

Ванеев относится к индюкам трепетно. Весь его кабинет в офисе в центре Ростова-на-Дону увешан фотографиями: Ванеев и самый крупный индюк, выращенный в птичнике компании; Ванеев на фоне птичника; Ванеев рядом с министром сельского хозяйства **Алексеем Гордеевым**. «Ему наши индюки тоже понравились», — хвастается хозяин кабинета.

Почетное место на стене занимает логотип торговой марки «Индолина»: индюк на фоне пасторального пейзажа под огромным солнечным диском. Разработало марку для «Евродона» британское агентство Identica в начале 2006 года. Когда Ванеев встречался с англичанами, они огоршили его просьбой: расскажи о своей индюшке, как о человеке.

— Я сначала растерялся, а потом понял, что все про нее знаю. Женщина, 30–35 лет, пьет сухое вино, занимается спортом, красивая, — с удовольствием вспоминает он. — Они все записали и принесли символ и 400 названий. Мы чуток доработали графику, название опробовали на фокус-группах. Вот и полу-

чили: «Индолина». Такая счастливая долина индеек.

Вадим Ванеев страстно верит в большое будущее индюшатины. И нисколько не жалеет о \$122 тыс., которые заплатил за разработку марки «Индолина».

— В следующем году, когда объемы производства увеличатся втрое, будем запускать рекламную акцию. Специалисты сказали, что на это нужно \$2–4 млн. Мне говорят: зря вы так — вы же не себе рекламу сделаете, а всем производителям индейки. А я считаю, что это ничего: как паровоз пойдем, впереди рынка, — гордится Вадим Ванеев.

Обгонять рынок ему придется не только в сфере рекламы. Сейчас «Евродон» — второй по объемам производитель индюшатины в России. Крупнейший игрок — Красноярская «Сибирская губерния» — выпускает около 20 тыс. тонн мяса индейки в год, которые реализуются за Уралом. Для «Сибирской губернии» это непрофильный бизнес: главным для компании является производство курятины. «Сибирская губерния» также развивает еще несколько

с15

ДОСЬЕ

ООО «ЕВРОДОН» образовано в августе 2003 года несколькими физическими лицами. Состав учредителей не разглашается. С июля 2004 года осуществляет инвестиционный проект по строительству в Октябрьском районе Ростовской области крупнейшего в России комплекса по выращиванию и переработке мяса индейки. Технологии компания закупила у израильской фирмы M. A. D. Developing Agricultural Projects. Объем инвестиций в проект составил 38,2 млн евро. Компания добилась льгот от федерального и областного бюджетов: государство субсидирует часть процентов по кредиту, который предоставил Внешэкономбанк. Максимальный срок окупаемости проекта, по оценкам компании, составляет семь лет. Сейчас предприятие вышло на мощность 11,2 тыс. тонн мяса в год и оборот 28 млн евро.

НОВАХАУ

Компания «Евродон»:

- создала мощности по производству мяса индейки, сумев привлечь дешевые кредиты с помощью федеральных программ;
- для стимулирования рабочих ввела систему сдельной оплаты труда;
- разработала собственную торговую марку и собирается провести масштабную рекламную кампанию, чтобы привлечь россиян к мясу индейки.

РЫНОК

СЕЙЧАС В РОССИИ, по разным оценкам, производится около 50 тыс. тонн мяса индейки ежегодно, еще 88 тыс. тонн в страну импортируется. Крупнейший в стране производитель мяса индейки — «Сибирская губерния», куда входят семь птицефабрик в Красноярском крае, Хакасии, Томской и Кемеровской областях. В 2006 году компания произвела 80 тыс. тонн мяса птицы, в том числе более 20 тыс. тонн индюшатин. На рынке представлены также тульский «Краснобор», который поставляет 8–9 тыс. тонн индюшатин в год, подмосковная Егорьевская птицефабрика (6 тыс. тонн) и компания «Русь» из Воронежской области (3–4 тыс. тонн). В последнее время сразу несколько компаний заявили о планах расширения производства. «Сибирская губерния» собирается построить еще одну ферму мощностью 16 тыс. тонн индюшатин в Кемеровской области. Администрация Тамбовской области сообщила о планах группы «Черкизово» соорудить в этом регионе комплекс мощностью 15 тыс. тонн индейки в год.

направлений, не связанных с сельским хозяйством. В «Евродоне» красноярцев за конкурентов не считают. Ростовчане даже пытались заказать партию индюшатин из Сибири в европейскую часть России, но получили строгий ответ: мол, сибиряки за Уралом не работают и не собираются.

Впрочем, «Евродон», владеющий первой в России торговой маркой продуктов из индейки, грозит обогнать лидера уже в конце 2008 года. А к началу 2013 года Вадим Ванеев обещает увеличить производство в 19 раз, до 210 тыс. тонн. Эта цифра существенно превышает весь объем нынешнего рынка: сейчас россияне съедают около 140 тыс. тонн индюшатин в год, включая мясо, которое используется для производства колбасной продукции.

Нервная птица

МЫ СТОИМ В СТЕПИ в 7 км от города Шахты Ростовской области, вокруг которого и расположены все производственные мощности «Евродона». Главный зоотехник **Дмитрий Чигрин** проводит инструктаж перед заходом в птичник. «Индюк — птица нервная. И гордая, — предупреждает он. — Индюков не провоцируем. Иначе будут клеваться».

От нервов индюк во время перевозки может потерять до 100 г веса. Но выращивать его все равно выгодно. «По скорости прироста живой массы индюки превосходят кур, уток и гусей. За время выращивания живая масса у индюков увеличивается в 400 раз, а у индеек — в 200. Выход мяса у индеек на 10% выше, чем у цыплят-бройлеров, а затраты на корм на 1 кг съедобных частей тушки на 15–20% ниже, чем в бройлерном производстве», — утверждает сотрудник ВНИИ птицеперерабатывающей промышленности **Надежда Тимошенко**.

Желания провоцировать индюков даже не возникает. Крупные, грязные, частично потерявшие перья, с красно-синими головами, птицы выглядят устрашающе. В полутемном помещении они занимают все пространство, насколько хватает глаз. Птицам тесно. Если шевелится один индюк, то в движение приходят сразу несколько тысяч птиц. Гогочут они тоже вместе.

Экскурсия продолжается недолго. Птицы пытаются уйти подальше от нас, начинают насккивать друг на друга. Через пару минут **Дмитрий Чигрин** командует: «На выход, быстро! Иначе они друг друга подавят». Мы ретируемся. «140 дней птицам сегодня исполнилось. Завтра будем

их уже на переработку отправлять», — успокаивает **Чигрин** уже на улице.

Жизнь этих индюков началась очень далеко от города Шахты — в Канаде. Логистическая схема выглядит на первый взгляд сумасшедшей: яйца на самолете доставляют из Канады в Москву, а затем везут в Ростов в специальных машинах. Иначе никак: все российские хозяйства, где разводят индейку, закупают яйца за границей. Дело в том, что индюки, которых выгодно разводить в промышленных количествах, — гибриды, полученные путем скрещивания двух разных видов. Сами они размножаться не могут, как мул — гибрид лошади и осла. В мире есть несколько крупных производителей яиц индейки, они держат родительские стада, скрещивание которых ведет как раз к получению нужных гибридов — с большой грудью или, например, с большими ногами. В России, где индюков никогда в промышленных масштабах не выращивали, такого производства нет. Поэтому «Евродон» пользуется услугами канадской компании Cuddy Farms: одно яйцо обходится ростовчанам в \$1.

«Инкубационный период индейки составляет 28 дней. Правда, птенцы вылупляются только из 75% яиц, но тут ничего не поделаешь: перевозка сказывается», — расстраивается **Дмитрий Чигрин**. И признается, что его самый дурной сон — эпидемия птичьего гриппа в Канаде и закрытие границы. Предприятие встанет.

Лечить **Чигрина** от бессонницы **Вадим Ванеев** собирается радикальными методами. Он задумал создание собственного родительского стада, о чем 24 мая подписал соглашение с французской Grelier. Через год, как утверждает **Ванеев**, «Евродон» сможет производить около 2 млн яиц в год (сегодня компания закупает около 1,2 млн яиц ежегодно). Правда, зависимость от импорта побороть не удастся, хотя она и уменьшится: яйца «родителей» нужного гибрида все равно придется закупать во Франции. Конкуренты уверены, что этот проект принесет менеджерам «Евродона» скорее новую головную боль, нежели спокойный сон. Представитель птицефабрики «Краснобор» (Тульская область) **Елена Коваленко** считает, что проект будет нерентабельным: «Такие комплексы крайне сложны и очень долго окупаются».

Индюшачьи грезы

БОЛЬШЕ ВСЕГО ЛЮДЕЙ в компании работают на мясоперерабатывающем заводе — 160 человек, или четверть всех со-

трудников «Евродона». Птица на завод поступает из взрослого птичника: на 110-й день жизни на забой привозят индюшек, а на 140-й — индюков. «Индюшка меньше по природе, а индюку, чтобы вырасти, нужно места больше, вот индюшек раньше и забиваем, — объясняет Дмитрий Чигрин. — Хорошо, если бы у нас одни индюки были, но это невозможно».

Мощности завода загружены не полностью. В этом году предприятие произведет 11,2 тыс. тонн индюшатины. А максимальная мощность — 30 тыс. тонн. Работает пока на нем только одна смена, хотя теоретически могут работать две.

По заводу нас проводит главный технолог **Евгения Хлопкова**. «В убийный цех не пойдем, все-таки убийство неприятно наблюдать. Хотя там у нас все очень гуманно», — говорит она. «Гуманность» в том, что индеек привязывают к специальной конструкции, которая заставляет их окунуть голову в электролит под высоким напряжением. Затем птицу ощипывают, потрошат и охлаждают: несколько часов ее держат в холодной воде, а потом — в морозильных камерах. После чего подают в зал разделки.

В зале скользко от воды и крови. Двое мужчин принимают тушки индюков из соседнего помещения и развешивают их на крюки специального конвейера, движущегося под потолком по всему залу. Затем птица начинает медленно объезжать зал по кругу. Каждый работник выполняет одну операцию: первый отрезает правую ногу, второй — левую и т. д.

В двух соседних цехах работают с разделанной птицей. Большую часть фасуют в вакуумные упаковки, а 15% мяса уходит в колбасный цех. Всего в ассортименте сейчас более 10 наименований. Создание колбас и ветчин не автоматизировано, даже фарш забивается в оболочку вручную. Такое производство на большие мощности не рассчитано. «Потом здесь будет экспериментальный цех. Для переработки крупных объемов мяса нужно более современное оборудование», — поясняет Вадим Ванеев.

Евгения Хлопкова прямо в цеху нарезает колбасу и ветчину и предлагает попробовать. В доказательство того, что все это съедобно, ест сама. «Чтобы люди свою продукцию ели, в мясной отрасли явление редкое. А у нас все едят и всем нравится», — утверждает она. Рабочие согласно кивают.

Идея создать компанию Вадиму Ванееву тоже пришла за едой. Впервые он попробовал индюшатины в 2000 году в Венг-



Вадим Ванеев мечтает, чтобы в России индейку ели по стандартам США — в несколько раз больше, чем сейчас

рии. Индюшка ему понравилась, но ни в родном городе Шахты, ни в Ростове найти этого мяса он не смог. Тогда он решил выращивать индюков.

До этого, еще в 1988 году, Ванеев открыл первый ресторан в Шахтах, в 1995-м — первый в городе супермаркет, а потом и компанию, занимающуюся дистрибуцией алкоголя. Каждый раз у Ванеева получалось, и люди ему верили. Но когда в 2001 году он начал убеждать всех заняться индюшкой, верить перестали. «Около виска пальцем крутили: мол, кто ее у тебя покупать будет?» — вспоминает Ванеев.

Наверное, он так и мечтал бы о рынке индюшатины в одиночестве, если бы не стал участником национальной программы «Развитие АПК». Сам «Евродон» был образован в августе 2003 года, в 2005-м началось строительство, а в апреле 2006-го в инкубатор заложили первую партию яиц. Кредит на строительство компании дали во Внешэкономбанке. Первый транш составил 31,2 млн евро, а общая

сумма кредита к концу строительства превысила 38 млн евро. При этом по условиям программы процентную ставку по большинству кредитных линий погашает государство, а само предприятие возвращает только «тело» кредита.

Оборудование Ванеев закупал у израильской компании M. A. D. Developing Agricultural Projects. Но в ходе строительства технологии пришлось на ходу «исправлять». «Всего не расскажу — незачем конкурентам жить облегчать. Ну вот, например, в Израиле не было предбанников в птичниках. Сулицы входишь сразу к птице. Это потому, что там круглый год лето. Нам пришлось их строить, чтобы зимой птицу не поморозить», — рассказывает Ванеев.

Сейчас на балансе предприятия состоит 102 га земли, на которых стоят 11 отдельно расположенных объектов, в том числе инкубатор на 112 тыс. яиц единовременной закладки, три десятка птичников, мясоперерабатывающий, комбикормовый заводы и даже ветеринарная лаборатория.



Скоро российским производителям индюшатины станет на рынке так же тесно

— Могли бы построить все дешевле. Но 27% денег ушло на подведение коммуникаций. Мы 40 км линий электропередачи проложили. Как будто я не индюшку выращиваю, а Чубайсом работаю, — сокрушается Ванеев.

Национальный колорит

В РАЗДЕЛОЧНОМ ЦЕХУ Евгения Хлопкова обращает наше внимание на то, что около конвейера с гигантскими ножами стоят практически только женщины. «На Западе разделка всегда мужская работа. А у нас — нет. Для мужчин тут все-таки не так уж много платят», — объясняет она.

Бизнес Вадима Ванеева с самого начала столкнулся с кадровой проблемой. Когда он начинал переговоры с израильскими партнерами, те сразу же предложили свою бизнес-схему: выращивание птицы нужно отдать фермерам, а самому заниматься переработкой мяса и производством комбикорма.

— Я подумал и понял, что у нас так не пройдет. Отдать дорогие яйца в руки фермеров — поставить всю идею под угрозу. Только самому нужно, — волнуется Ванеев.

Когда производство заработало, стало ясно, что доверять не стоило не только фермерам, но и наемным рабочим. Они энтузиазм руководства явно не разделяли. Сейчас с этим борются с помощью сдельной оплаты труда. «У нас норма потерь в детском и взрослом птичнике — по 4% общего

количества голов птицы. Потеряли меньше — получите больше. Индейка выросла больше нормы — еще раз получи больше», — рассказывает Дмитрий Чигрин.

Сдельная оплата ситуацию немного улучшила, но панацеей не стала. «У нас такой город — на лето все уезжают работать на юг. Официанты, например, уезжают поголовно в Сочи. Вот и тут так же. Сейчас в Сочи начнут к Олимпиаде готовиться, и все туда поедут», — опасается Вадим Ванеев. Сейчас он хочет обратиться в ФМС, чтобы ему выделили квоту на гастарбайтеров. «Эти точно никуда не денутся», — радуется он.

С верой в индейку

ХОТЯ ВАДИМ ВАНЕЕВ добился того, что его рабочие спокойно едят продукцию собственного изготовления, перспективы бизнеса зависят от того, будут ли есть индейку за пределами завода.

Пока продукция компании продается в четырех городах: Москве, Санкт-Петербурге, Воронеже и Ростове. Поставки в столицы в самой компании называют экспериментом, так как они пока нерегулярны. В Ростове же индюшатину продают в восьми палатках, принадлежащих «Евродону». Но руководство компании утверждает, что крупные игроки их продукцией уже заинтересовались. Например, недавно к ним приезжали представители «Ашана» и татарской сети «Бахетле». К концу следующего года компания обещает наладить регу-

лярные поставки в Москву и Петербург через дистрибуторов. У конкурента — «Сибирской губернии» — каналы сбыта уже налажены, эта компания владеет собственной розничной сетью АЛПИ с годовым оборотом более 6 млрд руб.

В планах у «Евродона» и экспорт индюшатины. «В Европу нас, положим, не пустят, но у нас же арабский мир под боком. А там свинину не едят. Это же какой рынок! Полмиллиарда арабов! Так что 210 тыс. тонн совсем просто будет реализовать», — мечтает Ванеев.

Арабский рынок, конечно, больше открыт для экспорта, чем Европа. Но и птицеводство там тоже развито достаточно сильно, причем, по словам аналитика Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) **Константина Кугучина**, именно индюшатина там весьма распространена. А потребность в импортной птице удовлетворяется в основном поставками из той же Бразилии.

Представители отрасли оценивают планы «Евродона» по наращиванию производства с заметным скепсисом. «Сейчас емкость российского рынка индюшатины мы оцениваем в 130–140 тыс. тонн, из которых около 88 тыс. — привозные. Основной импорт идет из Бразилии, — объясняет Константин Кугучин. — Динамика хорошая, но утверждать, что россияне резко перейдут на индюшатину, я бы не стал. В ближайшие годы индейка сможет занять не более 15% объема продаж мяса в России — около 300 тыс. тонн в год».

Ситуация осложняется еще и тем, что российским производителям на этом маленьком клочке рынка будет, похоже, так же тесно, как индюкам в загонках. Заняться индюшатинной собрались сразу несколько компаний. Летом этого года группа «Черкизово» обратилась к властям Тамбовской области с предложением о строительстве в регионе комплекса по выращиванию и переработке мяса индейки мощностью 15 тыс. тонн мяса в год. За три года нарастить индюшьи мощности планируют группа «Евросервис» (до 32 тыс. тонн) и «Сибирская губерния» (до 40 тыс. тонн).

«Производство птицы в России растет на 20% в год. Конкуренция увеличивается, а цены падают. Так что компании, работающие с бройлерами, ищут новые пути развития: глубокая переработка или производство другой птицы, — рассказывает Константин Кугучин. — Но если все заявленные проекты будут реализованы, то рынок индюшатины станет высоконкурентным».

Вадим Ванеев этого не боится: «Они все равно опоздали. Мы ведь уже заработали, так что лидер на рынке понятен. Это будем мы. И вообще, если мясо вкусное, то рано или поздно его распробуют».

Путь к сердцу потребителя Ванеев планирует проложить с помощью колбас и ветчины. «Человек пришел, купил ветчину, она ему понравилась. Потом он узнал, что она из индюшки, и уже за охлажденным мясом пошел. А мы ему на упаковке уже и рецепт написали», — описывает он стратегию захвата рынка. Через несколько лет доля продуктов глубокой переработки должна увеличиться с 15% до 50% всего производимого «Евродоном» мяса.

О будущей рекламной стратегии в «Евродоне» пока не говорят. Однако по случайно оброненным фразам становится понятно, что главной легендой новой торговой марки станут экологичность и здоровое питание: индейка практически не содержит жиров и не вызывает аллергии.

«Мне кажется, что они совершают ошибку, делая ставку на колбасу, — делится опасениями Константин Кутучин. — Мясо индюшки на 10–15% дороже куриного, так что в цене они проигрывают продуктам, тем же колбасам, из курицы. Насколько важно для российского покупателя то, что индейка более здоровая пища, — сложный вопрос».

Красное и зеленое

В КАБИНЕТЕ ВАДИМА ВАНЕЕВА висит гигантская карта Октябрьского района Ростовской области. Красным отмечены уже существующие объекты компании, зеленым — запланированные. Последние с трудом помещаются на карте района. Действительно, в чем Вадиму Ванееву нет равных — так это в создании перспективных планов развития.

Сейчас компания оформляет второй кредит — на строительство еще одного производства индюшатины в одном из регионов Поволжья. Одновременно будет увеличиваться производство под Ростовом. К 2009 году «Евродон» собирается нарастить объемы до 90 тыс. тонн в год (для этого необходимо построить 220 птичников) и, наконец, выйти к 2013 году на запланированные 210 тыс. тонн в год.

«Прибыль начнем получать в конце следующего года, когда выйдем на 30 тыс. тонн в год, — раскрывает финансовые показатели компании Вадим Ванеев. — Срок окупаемости составит шесть-семь лет.

«Отдать дорогие яйца в руки фермеров — поставить всю идею под угрозу. Только самому нужно»

Рентабельность бизнеса 20%, а оборот уже сейчас при мощности 11,2 тыс. тонн — 28 млн евро».


С «Черкизово», «Евросервисом» и прочими последователями Ванеев собирается не только конкурировать: он хочет на них зарабатывать. В 2008 году он намерен построить предприятия по производству горячей оцинковки (мощностью 20 тыс. тонн в год), металлоконструкций (12 тыс. тонн в год) и сэндвич-панелей (1 млн кв. м в год). Необходимый для реализации проектов объем инвестиций Ванеев оценил в 61 млн евро.

Около 60% производимых стройматериалов пойдет на строительство своих птичников, что делает их, по расчетам, на 30% дешевле. Остальные материалы будут продавать. «Сами знаете, как рынок птицы растет. Вот мы всем курятники и будем строить. Недавно одна

компания из Азербайджана предложила нам такой же завод у них построить», — убеждает Ванеев в успешности нового начинания.

Несмотря на громадное количество планов, Вадим Ванеев клянется, что у него все получится. «Вы приезжайте через год-другой, посмотрите, как все изменится, — обещает он. — Мы такой мясоперерабатывающий завод построим — всем завидно будет. Я даже дизайнера найму, чтобы он проект здания разработал. Потенциал огромный. Просто рынка еще нет. Но в СССР тоже не было рынка йогуртов, а сейчас он есть».

Правда, чтобы сделать из индюшатины второй «йогурт», «Евродону» сначала предстоит стать Danone. Пока государство стремится поддерживать отечественное сельское хозяйство дешевыми кредитами, время есть. **СФ**



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?

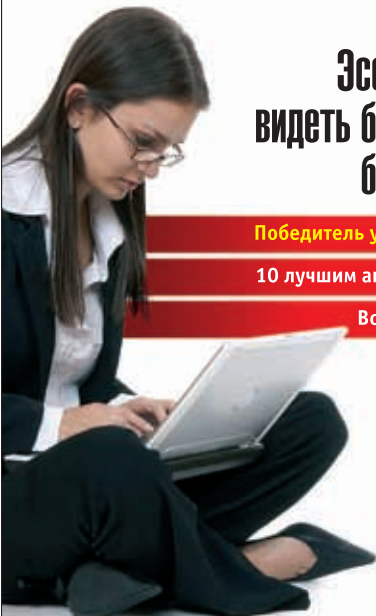
Победитель учится на MBA-Start бесплатно!

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

ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЗАСТРОЙЩИК ЛЭК, РАССЧИТЫВАЯ УСКОРИТЬ ПРИТОК ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИРОВ, ПЕРВЫМ В РОССИИ ЗАДУМАЛ ПРОДАВАТЬ ЖИЛЬЕ НЕ ЦЕЛИКОМ, А ПО КВАДРАТНЫМ МЕТРАМ. ОДНАКО ПОТРЕБИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ КЛЮНУТЬ НА ЭТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ, НЕ НАЗОВЕШЬ ЛОЯЛЬНЫМ.

текст: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Квартира в развес



Пока ЛЭК единственный застройщик, который видит выход из кризиса в системе жилищных сертификатов

«У нас очередь из покупателей стоит, но мы специально продаем небольшими партиями, чтобы не обрушить рынок», — уверяет президент петербургской строительной группы ЛЭК **Олег Филиппенков**.

«Партий» ЛЭК должно хватить надолго. Общий размер портфеля компании — 4 млн кв. м жилья, из них 1,5 млн кв. м приходится на 104 строящихся объекта. Остальные 2,5 млн кв. м будут построены на 11 участ-

ках, которые находятся в собственности ЛЭК и ждут своей очереди. Однако такой вот парадокс: хотя в руководстве компании говорят о потоке страждущих, в офисе продаж менеджеры первым делом спешат пообещать потенциальному покупателю (в данном случае корреспонденту **СФ**) 15-процентную скидку. Информацию о продажах квартир в ЛЭК не раскрывают, но сбыт небольшими партиями и забота о стабильности рынка не слишком-то стыкуются с предлагаемыми скидками.

Вполне возможно, что дела у ЛЭК идут не хуже, чем у других застройщиков Москвы и Санкт-Петербурга, ведь сегодня дисконт на некоторые жилые объекты доходит до 25–30%. Строители расплачиваются за сверхприбыли, полученные в 2006 году, когда цены выросли вдвое. По официальным данным самих игроков, объемы продаж в 2007 году упали по сравнению с предыдущим на 10–15%, по неофициальным — более чем на треть.

Филиппенков убежден, что подобрал ключик к кошелькам напуганных частных инвесторов. Он решил воспользоваться новым маркетинговым инструментом: с осени ЛЭК начинает продавать квартиры по квадратным метрам. Пока только в одном доме — клубном проекте «Диадема» общей площадью 8 тыс. кв. м, строящемся в Петербурге, на улице профессора Попова. Однако если продажи пойдут, то подобная схема будет использована и на других объектах. Но, похоже, инструмент скорее принесет ЛЭК новые проблемы, чем решит старые.

До «Пятерочки»

СЕЙЧАС ЛЭК является крупнейшим застройщиком Санкт-Петербурга, занимая около 15–20% рынка жилого строительства. И в будущем планирует довести свою долю до 30%. При этом если обычно соотношение собственных и привлеченных средств в проектах девелоперов составляет 30 к 70, то, по словам Филиппенкова, у ЛЭК все ровно наоборот. Две трети строительства компания финансирует самостоятельно.

Очевидно, запас прочности можно объяснить капиталом одного из владельцев — **Андрея Рогачева**, который более

известен как основатель продуктовых сетей «Пятерочка» и «Карусель». Компания ЛЭК появилась на свет в 1989 году, то есть ровно за десять лет до «Пятерочки», и стала первым бизнес-проектом будущего российского миллиардера от розницы. Партнером Рогачева был **Павел Андреев**, долгое время руководивший ЛЭК.

Начинала компания с разработки приборов для экологических исследований (собственно, аббревиатура ЛЭК означает «лаборатория экологического контроля»), а в 1992 году «лаборанты» попробовали свои силы в реконструкции нескольких ветхих зданий в городе на Неве, после чего решили переключиться с заботы об окружающей среде на более прибыльную жилую недвижимость. Как утверждает Филиппенков, последние несколько лет объем возводимого компанией жилья ежегодно увеличивается вдвое. И 2007 год не должен стать исключением: по его итогам компания собирается сдать 360 тыс. кв. м. Однако продавать квартиры сегодня гораздо сложнее, чем строить. Тем более что именно сейчас власти решили наконец покончить с «серыми» схемами продаж жилья.

Время разбрасывать камни

ЕЩЕ ГОД НАЗАД подавляющее большинство компаний работали по так называемым альтернативным схемам: вексельной, паевой, с помощью договоров инвестирования и предварительной продажи и т. д. Общий смысл схемы, по словам директора юридической компании Согрис Юрис **Дениса Балакина**, сводится к тому, что клиент приобретает некий документ, в котором, как правило, записаны не номер и параметры его будущей квартиры, а сумма, внесенная им в кассу строительной компании. По сути это было джентльменское соглашение между покупателем и застройщиком. Последний планировал что-то построить, но при этом не нес за обещанное практически никакой ответственности. В частности, ЛЭК до сих пор работает по вексельной схеме. С одной стороны, жилая недвижимость превращается в рынок покупателя, что не позволяет застройщикам и дальше диктовать правила игры. А с другой — использование альтернативных схем становится все опаснее.

Первой ласточкой стали проблемы агентства МИАН (см. **СФ** №30/2007). Федеральная налоговая служба обвинила ком-

панию в уклонении от уплаты налогов на сумму 1 млрд руб. при помощи вексельной схемы (камешек в огород практически всех крупных застройщиков). Так что если сегодня доля «альтернативных» сделок на рынке уже сократилась, по мнению экспертов, до 40–50%, то в будущем она, скорее всего, станет еще меньше.

Теперь, согласно федеральному законодательству, существует всего три механизма привлечения средств граждан для строительства многоквартирных домов: договор в соответствии с законом №214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости», жилищные кооперативы и жилищные сертификаты.

Большая часть девелоперов, например «Система-Галс», «Новая площадь» и «Пересвет-инвест», решили продавать квартиры по договору долевого участия. Главное неудобство этого механизма для застройщика заключается в том, что он должен построить и передать жилье гражданам в определенный срок, а в случае задержки выплатить неустойку из расчета 1/350 суммы сделки за каждый день просрочки. Олег Филиппенков считает, что работа по этим условиям — настоящий мазохизм.

Некоторые застройщики, решившие работать «по-белому», стали привлекать средства, создавая на базе своих компаний жилищные кооперативы. В частности, именно осуществляет продажи «Капитал групп». «Главный минус кооперативной схемы в том, что граждане после волны развала жилищных кооперативов не очень доверяют этому институту», — полагает директор по работе с доверителями юридической фирмы «Мегаполис лигал» **Александр Трифонов**. Так, явными мошенниками оказались жилищные кооперативы ЖНК-200 в Нижнем Новгороде и «Содействие» в Твери. Были проблемы и у членов крупного столичного кооператива «Строим вместе».

Первым, кто рискнул опробовать схему продаж при помощи жилищных сертификатов, стал ЛЭК. Вопрос в том, не является ли ЛЭК еще большим «мазохистом», чем компании, работающие по закону №214?

Без риска и пыли

В ЧЕМ СУТЬ СХЕМЫ ЛЭК? Каждый сертификат — это настоящая эмиссионная ценная бумага, номинированная, правда, в квадратных метрах. Минимальная площадь жилья, которую можно приобрете-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ЛЭК образовалась в 1989 году, а в 1992-м занялась строительством жилья. С тех пор возведено более 50 домов, а нынешняя доля ЛЭКа на рынке строительства жилья Санкт-Петербурга, по собственным оценкам, составляет примерно 15%. Общий размер портфеля — около 4 млн кв. м, куда входят 104 объекта в Петербурге, квартал «Магнолия парк» в Москве и многоквартирный дом в Сочи. Кроме того, в Санкт-Петербурге ЛЭКу принадлежит 11 земельных участков, на которых планируется построить еще около 2,5 млн кв. м. Всего, по расчетам экспертов, на реализацию всех проектов ЛЭК потребуется приблизительно \$4 млрд. В последнее время интересы компании постепенно перемещаются из эконо-класса в дорогие категории «бизнес» и «элит». Если два года назад доля такого жилья не превышала 10%, то уже в 2008-м она должна вырасти до 40–45%.

НОУ-ХАУ

Компания ЛЭК:

- 70% строительства финансирует самостоятельно и только на оставшиеся 30% привлекает средства соинвесторов;
- планирует осенью этого года запустить систему жилищных сертификатов, что позволит продавать жилье не целыми квартирами, а по квадратным метрам, расширив число потенциальных покупателей.

РЫНОК

РЫНОК ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА считается сегодня третьим по привлекательности в России после Москвы и Сочи. В последнее время здесь возводится около 2 млн кв. м жилья в год. 2007-й обещает стать рекордным: по словам губернатора Санкт-Петербурга Валентины Матвиенко, в городе планируется сдать 2,6 млн кв. м. Сейчас средняя стоимость 1 кв. м, по данным аналитического центра «Бюллетень недвижимости», на первичном рынке жилья составляет 63,6 тыс. руб., а на вторичном — 73,3 тыс. руб. Наиболее дорогие предложения сосредоточены в Центральном и Василеостровском районах. На рынке жилья Санкт-Петербурга работают около 300 застройщиков, однако большинство из них — небольшие фирмы, занимающиеся возведением одного-двух объектов или реконструкцией ветхого жилья. В результате около половины рынка приходится на четырех основных игроков: ЛЭК, ЛенспецСМУ, «Строймонтаж» и группа ЛСР. Лидером является ЛЭК, доля которой на рынке оценивается в 15%.



Олег Филиппенков собирается увеличить продажи, предложив клиентам покупать недвижимость порционно

по этой схеме, законом не определяется: сам ЛЭК установил цифру 0,1 кв. м. «Это эффективный инструмент привлечения покупателей», — считает Филиппенков. — Приобретать жилье небольшими частями очень удобно». Правда, как предупреждает заместитель генерального директора компании «Новая площадь» **Евгений Фетисов**, при использовании этой схемы покупатели не смогут взять ипотечный кредит.

С другой стороны, замечает руководитель отдела аналитики корпорации «Инком» **Дмитрий Таганов**, несмотря на стагнацию рынка, сегодня значительная часть людей по-прежнему рассматривает недвижимость как объект для инвестиций. Но купить целую квартиру под силу далеко не каждому рядовому инвестору. А с помощью сертификатов вложиться в недвижимость может почти каждый. Если 1 кв. м в «Диадеме» стоит \$4,6 тыс. (и это без учета скидки), то входной минимум составляет всего \$460.

Владелец сертификата ничем не рискует (разумеется, до тех пор, пока компания, продавшая бумагу, сохраняет платежеспособность). Согласно условиям договора, держатель может в любой момент вернуть сертификат застройщику. Причем ЛЭК обязуется выкупить бумагу по первоначальной цене с процентами. Поскольку российское законодательство не регулирует размер таких начислений, ЛЭК здесь опять действовал самостоятельно и решил выплачивать проценты из расчета ставки рефинансирования ЦБ (в настоящее время 10% годовых). «Если бы мы бра-

«Эту схему нужно рассматривать как спекулятивный инструмент для частных инвесторов». При резком снижении цен самый разумный вариант — вернуть сертификаты застройщику

ли средства в банке, то выплаты по кредиту обошлись бы нам примерно в те же 10%. А для клиентов эта ставка привлекательнее, чем начисления по банковским вкладам», — объясняет вице-президент ЛЭК по финансам **Вячеслав Мишин**.

Во власти спекуляций

ПРОБЛЕМЫ С ДЕРЖАТЕЛЯМИ небольших партий жилищных сертификатов неизбежны, уверены конкуренты ЛЭК. Например, как быть с микроинвесторами, которые могут «довольствоваться» всего 1–2 кв. м? Ведь когда у квартиры есть такой «миноритарий», ее уже не продать клиенту, который хочет купить ее целиком. «Сертификат выдается на метры в доме, а не на площадь в конкретной квартире. А зарезервировать определенную квартиру клиент может, только приобретая 30% ее площади», — парирует Вячеслав Мишин. — Причем по окончании строительства человек, зарезервировавший квартиру, должен выкупить оставшуюся часть площади». ЛЭК, в свою очередь, прекратит начислять по сертификатам проценты через полтора года после завершения строительства. Таким образом, на стабильном рынке держать бумагу дальше станет невыгодно.

Проблема в том, что в случае дальнейшего падения рынка недвижимости люди могут захотеть сдать сертификаты раньше, чем ожидает ЛЭК, и потребовать деньги вместо квадратных метров. «В первую очередь эту схему нужно рассматривать как спекулятивный инструмент для частных инвесторов», — подчеркивает руководитель отдела новостроек бюро недвижимости «Агент 002» **Дмитрий Иванов**.

При резком снижении цен на жилье самый разумный для держателей сертификатов вариант — вернуть их застройщику. Ведь тому придется выкупать ценную бумагу по старой цене, да еще и с процентами. На эти деньги клиент сможет купить жилье более высокого качества или большей площади у того же ЛЭК.

Во что может вылиться для застройщика массовый возврат сертификатов, посчитать несложно. Чтобы одновременно выкупить весь выпуск сертификатов на

8 тыс. кв. м, ЛЭК потребуется около \$37 млн, не считая набегавших процентов. По расчетам **СФ**, это составит 20–30% годовой прибыли компании. «При своих объемах строительства ЛЭК, конечно, найдет способ вернуть деньги, где-нибудь перекредитоваться», — говорит Евгений Фетисов. — Но это будет достаточно серьезный удар».

Предвыборное воздержание

ЧТО МОЖЕТ ОЖИДАТЬ ЛЭК? Надеясь хоть как-то повлиять на ситуацию, российские девелоперы популяризируют идею, будто сложившаяся ситуация с ценами — обычное сезонное затишье, а осенью жилье вновь будет дорожать. Однако, по словам генерального директора аналитического агентства RWAY **Александра Крапина**, цены на московскую недвижимость начали падать еще осенью 2006 года и с тех пор уменьшились на 10–15%. Похожую тенденцию показывает и петербургский рынок, с отставанием на два-три месяца.

Дать точный прогноз развития ситуации с ценами достаточно сложно, тем более что честно корректировать свои прайс-листы застройщики не спешат, опасаясь неконтролируемого обвала рынка. Тем не менее Крапин уверен, что коррекция цен продлится примерно до весны 2008-го и они снизятся еще примерно на 10–15%. С этой оценкой согласен и председатель экспертного совета ИК «Финам» **Сергей Хестанов**: «Пока лучше воздержаться от вложений в недвижимость. До президентских выборов (назначенных на март 2008 года. — **СФ**) я бы советовал поддержать средства на банковских вкладах, а потом „перекинуться“ на фондовый рынок».

Так что затея с сертификатами рискует остаться экспериментом, причем весьма дорогостоящим. Да и само руководство ЛЭК не исключает, что, если схема не оправдает себя, компания вольется в ряды «мазохистов», то есть начнет работать по закону №214 о долевом строительстве. Кстати, квартиры в той же «Диадеме» уже продаются — и не по сертификатам, а по старой доброй вексельной схеме. **СФ**

WARD HOWELL INTERNATIONAL, ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ ИНДУСТРИИ ПОИСКА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, НЕ ДОВОЛЬНА НЫНЕШНЕЙ ДИНАМИКОЙ РОСТА. ПОЭТОМУ КОМПАНИЯ НАРАЩИВАЕТ БИЗНЕС В СМЕЖНЫХ СФЕРАХ. ЗАВЕТНОЕ СЛОВСОЧЕТАНИЕ EXECUTIVE SEARCH СКОРО ВОООЩЕ ИСЧЕЗНЕТ С ВИЗИТОК ЕЕ СОТРУДНИКОВ. текст: **Юлия Фуколова**

Капкан для «охотника»



Сергей Воробьев, управляющий партнер Ward Howell International (WHI), любит рыбачить. «В прошлом году был на рыбалке в Якутии, а сейчас поеду в Эвенкию. Там очень большая рыба водится», — говорит он.

В бизнесе Воробьев тоже ловит крупную рыбу — менеджеров высшего звена. Рынок executive search (на сленге — «охота за головами») пока считается камерным. Объем всего рекрутмента (подбора персонала) в России в 2007 году оценивают примерно в \$300 млн, из них на премиальный executive search приходится \$40–70 млн. Ward Howell всегда была самым крупным «охотником», но, похоже, сегодня акционерам этого мало. Традиционно узкий формат бизнеса executive search стал им слишком тесен. «Самое страшное, что может быть в бизнесе, — остаться посередине. Ты либо маленький, либо большой», — рассуждает Воробьев.

Амбиции основателей бьют через край — через три года компания намерена достичь оборота в \$50 млн, тогда как сегодня он составляет, по разным оценкам, \$11–15 млн. К 2010 году в Ward Howell должны работать уже не 50 ключевых сотрудников, как сейчас, а 150–200. По сравнению с мировыми грандами executive search это немного. Так, оборот самого крупного игрока Korn/Ferry International составляет \$638 млн, при этом у компании 72 офиса в разных странах мира. Правда, Ward Howell тоже собирается на зарубежные рынки, в ближайших планах — выход в Индию, Китай, Вьетнам, ОАЭ.

Российский рынок executive search прибавляет 30% в год, Ward Howell растет

«Самое страшное, что может быть в бизнесе, — остаться посередине», — считает Сергей Воробьев

с23



Георгий Абду舍利швили не стесняется ценить свой труд так же высоко, как и люди, с которыми он ведет переговоры

«Временами в нас проявляется то, что по-английски называется *arrogance*, — что-то вроде абразивности, как у напильника. Но в целом мы конструктивны»

быстрее — на 40–50% ежегодно и при этом искусственно себя сдерживает. «Более быстрый рост приводит к потере качества и ставит компанию на грань управляемости, а этого лидер не может себе позволить», — объясняет Сергей Воробьев. Теперь тормоза придется отпустить.

Собственно, Ward Howell это уже сделала. Компания ведет себя, подобно газу, пытаясь занять все имеющееся пространство. Например, продвигает на рынок новые продукты, которые вызывают бурные дискуссии в профессиональной среде. Несколько лет назад Ward Howell вышла в смежный сегмент — подбор менеджеров среднего звена (*management selection*), а также организовала интернет-сообщество E-executive.ru. И вот теперь еще один неординарный шаг — сделка M&A. Летом этого года Ward Howell завершила слияние с компанией Zest Leadership, консультирующей акционеров и первых лиц

в области лидерства и организационного развития. Теперь Ward Howell будет не только искать менеджеров, но и оказывать консалтинговые услуги. Эти шаги все дальше уводят компанию от основной сферы бизнеса — executive search. В кого же превратится Ward Howell?

Охотничий рассвет

О СВОИХ «ТРОФЕЯХ» «охотники за головами» предпочитают не распространяться. Но Сергей Воробьев не скрывает ликования — около месяца назад на работу в компанию Amtel-Vredestein вышел новый генеральный директор **Петр Золотарев**. Из холдинга «Русские машины» он ушел не без помощи Ward Howell. «Полгода его уговаривал, — признается Воробьев. — Потому что Amtel-Vredestein сложная компания, там требовался человек не робкого десятка». В итоге менеджера соблазнили большей свободой дейст-

вий. «Красивая была сделка, — потирает руки хедхантер. — В день, когда газеты сообщили, что Золотарев выходит на работу, акции компании взлетели на 20%».

Ward Howell одной из первых в России начала заниматься executive search. В 1993 году партнер американской компании Ward Howell International **Майкл Таппан** и глава российского отделения аудиторской фирмы Deloitte & Touche **Билл Потвин** решили начать совместный бизнес в Москве. И предложили Сергею Воробьеву и **Георгию Абду舍利швили**, имевшим к тому времени небольшой опыт поиска топ-менеджеров, стать партнерами новой компании. «Почему именно нам? Потому что мы были симпатичные, а они — умные», — скромно замечает Георгий Абду舍利швили.

Российские консультанты стартовали успешно — рынок был практически пуст, и первые серьезные конкуренты появились лишь через год-два. Но, едва встав на ноги, отечественная Ward Howell потеряла «родителей». Сначала из бизнеса вышел Deloitte & Touche — партнеры расстались в 1996 году по взаимному согласию. А в 1998-м международная Ward Howell занялась реструктуризацией. Часть биз-

неса она продала за \$20 млн американской executive search — компании LAI Worldwide (позже ее саму купило одно из крупнейших в мире агентств по онлайн-рекрутингу — Monster Worldwide Inc.). А оставшуюся часть владельцы выделили в компанию Signium International.

Ward Howell предоставил своим офисам право самим определять собственную судьбу, и российское отделение решило сохранить марку. Долю, принадлежавшую материнской WHI, Воробьев и Абдушелишвили выкупили. «На Западе брэнд Ward Howell просто „убили“, поэтому договориться с правообладателями нам было несложно», — поясняет Сергей Воробьев. Так Ward Howell International стала чисто российской фирмой. Но комплексов из-за этого владельцы не испытывали.

Рискованный выстрел

ВПРОЧЕМ, КОМПЛЕКСОВ у сотрудников Ward Howell никогда и не было. «Только это не значит, что мы все хамы, — улыбается Георгий Абдушелишвили. — Мы люди воспитанные».

Молодые хедхантеры с самого начала не отличались скромностью. Так, в 1994 году Воробьев и Абдушелишвили назначили себе зарплату по \$96 тыс. в год (\$8 тыс. в месяц). Позже партнеры купили автомобиль Volvo для разъездов. «Просто мы не должны стесняться ценить свой труд так же, если не выше, чем люди, с которыми мы ведем переговоры», — поясняет Абдушелишвили.

Воинствующее самоуважение — визитная карточка сотрудников Ward Howell. Оно особенно заметно на фоне других, более спокойных компаний. «Ward Howell агрессивная компания, но в хорошем смысле слова, — уверена партнер компании Amgor Never Group **Екатерина Кимпелайнен**. — Во главе WHI стоят лидеры именно с таким характером, и таких же сотрудников они берут на работу». Например, Сергея Воробьева многие за глаза называют диктатором, жестким и иногда запугивающим. «Временами в нас проявляется то, что по-английски называется *aggravance*, — что-то вроде абразивности, как у напильника, — оправдывается Георгий Абдушелишвили. — Но в целом мы конструктивны».

Так же самоуверенно Ward Howell ведет себя и в бизнесе. На рынке сложилось мнение, что Ward Howell умеет хорошо продавать свои услуги, но не всегда доводит проекты до конца.

Дело в том, что в executive search существуют так называемые рискованные заказы, когда вероятность найти лучшего кандидата невысока (скажем, из-за необычного сочетания требований). Многие компании от них отказываются, чтобы не тратить время и деньги клиентов, либо следят, чтобы их число было небольшим. А система оплаты услуг executive search позволяет получать деньги при любом раскладе. Гонорар хедхантеров составляет 30–33% годового дохода кандидата, причем треть этой суммы — невозвращаемая предоплата. Вторую часть они получают после представления шорт-листа кандидатов, а оставшиеся деньги — после выхода менеджера на работу.

Ward Howell чаще других игроков подписывается на рискованные проекты. «Компания всегда бралась практически за все заказы, которые удавалось получить, — вспоминает управляющий партнер компании Head Solutions и бывший старший консультант Ward Howell **Михаил Елизаров**. — Поэтому далеко не всегда она получала третью и даже вторую часть гонорара». По словам Елизарова, его личная результативность составляла 65–70% (доля проектов, закончивавшихся выходом кандидата на новую работу), причем это был чуть ли не самый высокий показатель в компании. Сергей Воробьев приводит другие цифры — 70–80%. «Это немного хуже, чем когда мы начинали бизнес, но ведь и мир стал динамичнее. Если сегодня компания executive search закрывает более двух третей своих заказов, это уже хорошо», — объясняет Воробьев.

Тем не менее никто из конкурентов не упрекает команду Ward Howell в непрофессионализме. «Если они открыто говорят клиенту, что риск велик, нет уверенности, что вакансия будет закрыта, и обе стороны согласны на такие условия, то, на мой взгляд, это профессиональный подход», — высказывает свое мнение Екатерина Кимпелайнен. К тому же подобная стратегия приводит к успеху — обороты Ward Howell говорят сами за себя. «Они всегда были наглыми и везучими», — сказал про компанию один из конкурентов. Но будет ли им так же везти и в других проектах?

Два в одном

ОТМЕЧАЯ ОДНУ ИЗ СВОИХ ГОДОВИЩИН, Ward Howell выбрала не совсем обычную тему для праздника — «Люди в черном». Люди в черном — это консультанты, ко-

ДОСЬЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ WARD HOWELL INTERNATIONAL была основана в Нью-Йорке в 1951 году. В 1993 году открыла офис в Москве и начала оказывать услуги executive search — поиска топ-менеджеров. Первыми партнерами Ward Howell стали Сергей Воробьев и Георгий Абдушелишвили. В 1998 году после распада Ward Howell International московский офис стал полностью самостоятельным. Сегодня отделения компании открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве и Екатеринбурге, в этом году появится офис в Алма-Ате. В 2001 году Ward Howell создала подразделение management selection по поиску и подбору руководителей среднего звена, а в 2002-м стала стратегическим партнером SpencerStuart, одной из крупнейших в мире executive search — компаний. Оборот Ward Howell в 2006 году, по экспертным оценкам, составил \$11–15 млн.

НОУ-ХАУ

Ward Howell International:

- одной из первых на российском рынке начала оказывать услуги executive search;
- охотно берется за рискованные проекты;
- стала первой executive search компанией в России, занявшейся подбором менеджеров среднего звена;
- объединилась с известной консалтинговой фирмой Zest Leadership, чтобы предоставлять клиентам полный цикл услуг.

РЫНОК

КОМПАНИИ, ЗАНИМАЮЩИЕСЯ EXECUTIVE SEARCH, считаются элитой рекрутингового бизнеса. В начале 1990-х годов в России появились такие западные игроки, как Ward Howell International, Korn/Ferry, Amrop Int., Egon Zehnder и др., затем начали открываться российские компании. Большинство из них благополучно пережили кризис 1998 года, однако в 2001–2002 годах из России ушли два мировых брэнда — Korn/Ferry и Heidrick & Struggles. Как публичные компании, они были вынуждены сокращать свои издержки после рецессии 2001 года, но интерес к России не потеряли. Heidrick & Struggles в этом году вновь открыла офис в Москве, а Korn/Ferry ведет операции через своего стратегического партнера — RosExpert Executive Search. Объем отечественного рынка пока невелик и составляет \$40–70 млн. Свои обороты в России компании executive search не раскрывают, но, по мнению большинства игроков, в тройку лидеров входят Ward Howell, RosExpert и Amrop Never Group.

Возможно, до конца текущего года рекорд будет побит — в завершающей стадии находятся сразу несколько проектов с гонорами от \$500 тыс. до \$1 млн

которые охотятся за инопланетными существами, то есть топ-менеджерами.

Но хронический дефицит кандидатов черным юмором не лечится. Ward Howell поняла, что на растущем рынке спрос на «головы» всегда будет превышать предложение, а это ограничивает возможности «охотников». С другой стороны, компании executive search не могут до бесконечности увеличивать клиентскую базу, поскольку вынуждены соблюдать правило off-limits, то есть не переманивать персонал у бывших клиентов в течение года.

Значит, нужно опускаться вниз. В 2001 году компания открыла подразделение management selection и стала предлагать клиентам менее дорогих кандидатов — вице-президентов, руководителей крупных подразделений (HR, ИТ, маркетинга и т. п.), первых лиц региональных компаний. Сергей Воробьев деликатно называет такую категорию «растущие менеджеры» или «не первые лица». Кроме уровня подбираемых кандидатов, бизнесы execu-

tive search и management selection различаются и методами работы. Если в первом случае консультанты занимаются переманиванием лучших кандидатов, то во втором людей ищут в основном по базе данных, в интернете и пр.

Открыв новое подразделение, «охотники» убили еще одного зайца. По словам Воробьева, в компании появилась широкая матрица специализаций по отраслям и функциям для более успешной конкуренции со специализированными бутиками. Теперь на каждом направлении работают как минимум один-два ключевых сотрудника. Сделать то же самое на уровне executive search было невозможно — большой компании просто не хватило бы «товара», то есть топ-менеджеров, чтобы прокормить себя.

Сдвинув фокус в сторону management selection, Ward Howell отошел от своей основной компетенции. А что приобретет взамен? С одной стороны, на management selection за счет оборота можно зарабаты-

вать больше, чем на «охоте». Однако и конкуренция здесь острее, чем в премиальном секторе. «Не первыми лицами» занимаются десятки фирм, в том числе такие сильные, как «Анкор», «Агентство Контакт», Cornerstone и другие. Например, Ward Howell предлагает кандидатам \$50–150 тыс. в год, явно пересекаясь с «Анкором», который ищет менеджеров с компенсацией \$20–100 тыс. в год.

Опасность исходит не только от конкурентов. Выставляя две разные услуги под одним брэндом, Ward Howell размывает свое элитное позиционирование. Видимо, по этой причине никто из российских хедхантеров не последовал примеру Ward Howell. «Мы трепетно относимся к своей репутации. Клиенты воспринимают нас как компанию, которая работает только с топ-менеджерами», — говорит директор по корпоративным отношениям RosExpert Executive Search **Ирина Пашилкина**. Обычно «охотники» выходят в смежный ценовой сегмент с новым брэндом. Именно так поступил мировой лидер Korn/Ferry, который вывел для management selection брэнд Futurestep.

Однако Ward Howell все эти соображения не смущают. «Мы думали об отдельном брэнде для management selection. Но не видим ничего страшного, чтобы продавать оба продукта под одним именем. Клиентам это не мешает и на качестве услуг никак не отражается», — отрезал Воробьев. Не исключено, что была еще одна причина — вывод нового брэнда требует дополнительных инвестиций.

По словам Абдушелишвили, management selection растет быстрее основного бизнеса Ward Howell: «Сейчас это подразделение обеспечивает почти треть оборота компании».

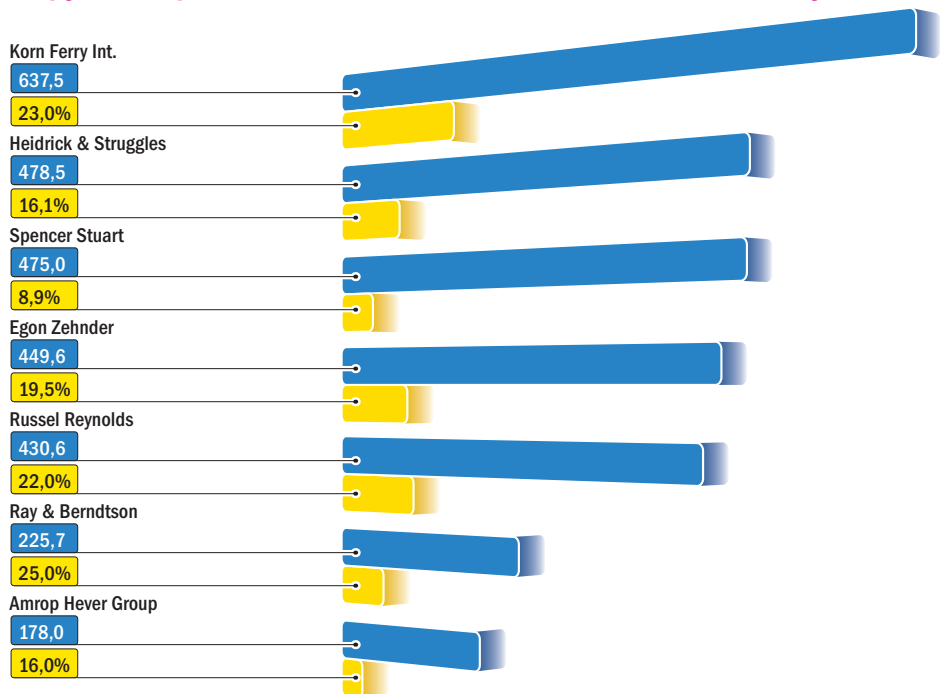
Большие средние менеджеры

ЗАПУСК НОВОГО ПРОДУКТА таит в себе не только имиджевую опасность. Четко разделять проекты пока не научились и в самой компании.

Подразделение executive search Ward Howell работает с топ-менеджерами, которые стоят от \$150 тыс. в год. Минимальный гонорар компании начинается с \$40–50 тыс., а максимальный — \$350 тыс. — она заработала несколько лет назад. Возможно, до конца текущего года рекорд будет побит — в завершающей стадии находятся сразу несколько проектов с гонорами от \$500 тыс. до \$1 млн.

Поиск оплачен

выручка мировых компаний executive search в 2006 году*



Источник: Search Consult

*данные за период с 31.01.2006 по 31.01.2007
■ выручка (\$ млн) ■ прирост к предыдущему году

В среднем же гонорар за «охоту» составляет в Ward Howell \$75 тыс.

В management selection компания берет за услуги не треть годового дохода кандидата, а 25%, но опять-таки треть суммы в качестве предоплаты (правда, иногда предоплата бывала чисто символической). Минимальный гонорар в management selection — около \$15 тыс., а средний, по словам Сергея Воробьева, — \$25 тыс.

Несмотря на изначально разное позиционирование двух подразделений компании, консультанты иногда конкурировали за одних и тех же клиентов и часто использовали одних и тех же кандидатов. Как рассказывали бывшие хедхантеры Ward Howell, сотрудникам management selection приходилось самостоятельно искать заказы (в executive search с клиентами работают только партнеры и консультанты). Новички оказались шустрыми, но поскольку наработанной базы у них не было, они то и дело залезали на поляну executive search. «У меня были случаи, когда я договаривался о встрече с клиентом, а в это время сотрудник из management selection назначал ему же встречу на более ранний срок и потом продавал услугу на ту же самую позицию, но по расценкам management selection», — вспоминает Михаил Елизаров.

При этом по срокам выполнения заказов management selection не так уж сильно отличался от executive search, хотя подбор «не первых лиц» должен происходить гораздо быстрее.

Изначально владельцы Ward Howell задумывали, что будут находить кандидатов по базе сайта E-xecutive.ru и закрывать вакансию в течение месяца. Компания вложила в революционный интернет-проект около \$400 тыс., запустив его одновременно с management selection. Сайт быстро стал популярным местом для профессионального общения молодых менеджеров.

Но ресурса E-xecutive.ru не хватало. «В интернете пригодных кандидатов оказалось немного. К тому же база данных сэкономила от силы 7–10 дней», — рассказывает Сергей Воробьев. Парадокс: растущая популярность сайта играла против него — в E-xecutive.ru собралась пестрая публика, ниже того уровня, с которым привыкла работать Ward Howell. В результате доискивать кандидатов приходилось вручную. Срок же заполнения вакансии составлял не месяц, как планировалось сначала, а не менее двух.

Со временем E-xecutive.ru превратился в обычную рекламную площадку, и в кон-

Парадокс: растущая популярность сайта играла против него — в E-xecutive.ru собралась пестрая публика, ниже того уровня, с которым привыкла работать Ward Howell

це 2006 года Ward Howell продала его, по оценкам **СФ**, за \$3,55 млн холдингу «Проф-медиа». Сейчас Георгий Абдушелишвили говорит, что с продажей проекта они поторопились, но в тот момент это была вынужденная мера — компанию покинул **Юрий Барзов**, создававший management selection и E-xecutive.ru. «Мне показалось, что у меня получается делать бизнесы с нуля, и я решил начать новый проект — такой же инновационный, как E-xecutive.ru, но с большим потенциалом роста», — рассуждает Барзов. Недавно он запустил интернет-сообщество Good2Work. Рабочий язык проекта — английский, что, по замыслу создателя, позволит привлечь успешных менеджеров и выйти за пределы российского рынка.

Брак по расчету

В КОНЦЕ 2005 ГОДА Сергей Воробьев обещал вместе со своим давним знакомым, партнером консалтинговой компании Zest Leadership **Станиславом Шекшней**. В дружеской беседе родилась мысль: обе компании дополняют друг друга.

Zest Leadership — консалтинговый бутик, который занимается повышением эффективности акционеров, топ-менеджеров и управленческих команд. Во главе его стоят два известных специалиста — Станислав Шекшня, профессор бизнес-школы INSEAD и его партнер **Павел Кириуханцев**. В числе клиентов Zest Leadership более 15 крупных компаний — ТНК-ВР, «Илим Палп», СУЭК и др. «Мы все время сталкивались с необходимостью находить для клиентов людей извне, но такой возможности у нас не было», — признается Станислав в мотивах слияния. «У нас есть hard skills, то есть знание рынков, а у Zest Leadership — soft skills, или управленческие знания. Почему бы все это не совместить?» — приводит свои аргументы Сергей Воробьев.

Прежде чем узаконить отношения, стороны почти полтора года пожили «гражданским браком». Zest Leadership консультировала Ward Howell, помогая создавать корпоративный университет, выявлять ценности компании и т. п. «Мы почувствовали, что нам будет комфортно иметь де-

ло не только с основателями, но и с другими сотрудниками», — говорит Шекшня.

Слияние завершилось месяц назад, Станислав Шекшня и Павел Кириуханцев стали партнерами Ward Howell. Теперь объединенная компания будет предлагать клиентам не только поиск управленцев высшего и среднего звена, но и весь комплекс услуг по развитию руководителей и будущих лидеров.

«С точки зрения бизнеса Ward Howell выбрала правильную стратегию», — считает генеральный директор «Экопси консалтинг» **Марк Розин**. HR-консалтинг сегодня пользуется большим спросом: по оценке Розина, рынок за год вырос на 60%. Кстати, преимущества нового направления бизнеса уже успел оценить RosExpert. Компания является стратегическим партнером Cogn/Ferry и при его поддержке еще в 2005 году начала заниматься оценкой и развитием топ-менеджеров. «Подобная услуга очень актуальна», — признает Ирина Пашинкина. — В структуре наших доходов она занимает около 30%. Так что диверсификация бизнеса имеет смысл».

По замыслу владельцев Ward Howell, через три года компания должна треть дохода получать от executive search, треть — от management selection и треть — от консалтинга. Но если планы реализуются, то Ward Howell уже не сможет называть себя компанией executive search. Акционеров это не смущает. «Мы больше не станем писать на визитках executive search, — поясняет Сергей Воробьев. — Мы будем писать talent equity (управление человеческим капиталом. — **СФ**) — так теперь называется наша индустрия».

В свое время Ward Howell предложила части сотрудников сертификаты на получение солидного бонуса, если компания достигнет оборота \$10 млн. По словам Юрия Барзова, тогда в эту цифру верилось с трудом, поэтому многие просто потеряли свои документы. Однако через несколько лет люди вспомнили о них и попросили восстановить. Цель, казавшаяся несбыточной, достигнута. Сколько Ward Howell предложит сотрудникам за рекордные \$50 млн, неизвестно. Но, видимо, теперь терять сертификаты сотрудникам не резон. **СФ**

конкуренция

частная практика

Россиянам все больше надоедает есть суп из пакетика. Большая часть производителей переqualифицируется в домашних кулинаров. Остальные рассчитывают поделить то, что останется от освобождающегося рынка.

Пропащие супы

ТЕКСТ: **даниил желобанов**

По оценке компании Campbell, жители нашей страны ежегодно съедают 32 млрд порций супа (включая супы быстрого приготовления, а также домашние и ресторанные блюда). Это 225 порций на душу населения — в два с лишним раза больше, чем в США.

Однако если в целом с супами в стране дело обстоит хорошо, то начавшееся в 1990-х триумфальное шествие «быстрых» супов и заливаемой кипятком лапши прекратилось довольно резко. Еще в 2001 году участники рынка говорили о росте на 20–25% в год, причем отрасль считалась далекой от насыщения. К этому времени на рынке успели обосноваться такие международные гранды, как Nestle с брендом Maggi, Unilever (Knorr) и другие. Развились и мощные отечественные бренды — «Роллтон» (компания DHV-S), «Русский продукт», «Приправыч» («Проксима»). Но уже к 2003 году, когда рынок оценивался в 2,5–3 млрд руб. в год, компании заговорили о стагнации. В 2005-м рынок супов мгновенного приготовления, не требующих варки, упал на 3%, а в 2006 году, по данным компании «Русский продукт», еще на 10%. Некоторые источники указывают и более серьезное снижение: по данным ACNielsen Russia, продажи «растворимых» супов за 2006 год упали на 25%.

Причин у падения рынка три. Две из них связаны с моделями потребления «растворимого» супа. Во-первых, изначально продукты быстрого приготовления конкурировали с домашними бутербродами. На это еще в начале нынешнего десятилетия была в основном ориентирована и реклама производителей: потребителю предлагалась «сытная кружка», позволяющая отказаться от «сухоямки» и т. д. Однако со временем идея начала себя изживать. Прежде всего в больших городах производителям «растворимых» супов перешел дорогу фастфуд. Обороты крупнейших сетей общепита в России сейчас растут ежегодно на 30–50% — и конкуренция с их стороны будет только усиливаться.

По второй модели потребления «быстрые» супы пытаются стать прямой заменой домашней еде — в основном это «супы в пакетиках», требующие пусть непродолжительной, но варки. Правда, с советских времен здесь мало что изменилось: в основном такие супы закупают государственные и корпоративные структуры, а также дачники, туристы и небогатые потребители. Рост благосостояния населения не играет на руку производителям. Тем не менее снижение спроса в этой категории, по данным ACNielsen Russia, идет вчетверо медленнее, чем у «растворимых» супов, — всего 4% за прошлый год.

Еще одна причина, по которой россияне разлюбили «быстрые» супы, кроется в позиционировании таких продуктов. Поскольку изначально производители боролись с домашними бутербродами, они не могли выпускать дорогую продукцию. Соответственно, вскоре «растворимые» супы стали синонимом нека-



Рост благосостояния жителей России обернулся для производителей «растворимых» супов сокращением рынка

чественной, неэкологичной еды. И хотя противники «быстрых» супов практически не приводят аргументов в пользу того, что, например, «растворимая» лапша вреднее пасты из хорошего ресторана, такая еда остается как минимум непрестижной.

Вторжение на кухню

НЕКОТОРЫЕ ЛИДЕРЫ РЫНКА решили пре-
реждать стагнацию. Компании «Прокси-

Изначально продукты быстрого приготовления конкурировали с домашними бутербродами. Однако со временем идея начала себя изживать

ма» сделать это будет легко благодаря хорошей диверсификации бизнеса. Изначально, с 1996 года, она занималась фасовкой сухих приправ и специй, а производство супов для нее было лишь расширением продуктовой линейки. Поскольку ассортимент пакетированной продукции от «Проксимы», продаваемой под единым брэндом «Приправыч», составляет несколько сотен наименований, колебания спроса даже на целую товарную категорию мало влияют на общее состояние бизнеса.

«Бирюлевским пищевым концентратам» (БПК) в отличие от «Проксимы» не все равно: на супы приходится до половины оборота предприятия. Однако продукция ГУП «Бирюлевский экспериментальный завод», чьи мощности сейчас отошли к БПК, известна на рынке еще с советских времен и пользуется устойчивым спросом в регионах. Поэтому БПК считает, что может экономить на упаковке и рекламе. «Нам нет смысла рекламироваться, — говорит коммерческий директор БПК **Владислав Фролов**. — Мы не уступаем по качеству „Русскому продукту“ и „Проксиме“, но выигрываем в цене, что наиболее важно для потребителя в этой ценовой категории». Компания сделала ставку на дистрибуторов. «Мы не работаем с сетями и с московскими магазинами, поэтому экономим на плате за вход, — поясняет Фролов. — Зато имеем дистрибуторов почти во всех крупных городах». И пока эта практика себя оправдывает: по итогам 2006 года рыночная доля предприятия выросла почти в полтора раза. Впрочем, в компании понимают, что общее снижение спроса на «растворимые» супы рано или поздно затронет и ее: в следующем году БПК планирует запустить новую, более дорогую линейку продукции под брэндом «Стряпчий».

Другая часть игроков решила перебороть тенденцию, изменив позиционирование. Как признает брэнд-менеджер компании «Русский продукт» **Ольга Радова**, в ближайшее время доля традиционных категорий — сухих супов и бульонов — будет и дальше сокращаться. «Произойдет обновление ассортимента продуктов, — уверена Ольга Радова, — то есть будут предлагаться продукты с новыми рецептурами, с новыми ингредиентами, в более удобной упаковке и так далее».

Наиболее активно, по словам Радовой, растет спрос на полностью готовые блюда. Эти товары позиционируются в более дорогом сегменте, чем «супчики в пакетах», и претендуют на более мощную конкуренцию с фастфудом, а также принципиальное изменение модели домашнего потребления. В итоге многие игроки — такие, как «Роллтон», Gallina Blanca, Maggi и Knorr, стали позиционироваться прежде всего как производители готовой еды вообще. В результате компании предлагают под единым брэндом не только супы и бульоны, но и соусы и даже полные комплексные обеды. В ближайшее время планирует начать производство жидких супов и «Русский продукт».

Можно сказать, что рынок жидких супов в России переживает второе рождение. Многие помнят на полках советских магазинов невзрачные стеклянные банки с наклейкой «Ши», хотя вряд ли многим приходило в голову фантазия добровольно пробовать их содержимое. Однако сейчас ситуация меняется — новые «щи» продаются в красивых упаковках при поддержке серьезных рекламных бюджетов, и за прошлый год этот рынок, по данным Nielsen, вырос на треть, почти до 600 млн руб. К смене потребительских предпочтений игроки начали готовиться уже давно: например, компания Mars начала строительство мощностей по производству жидких супов в подмосковных Луховицах еще в 2002 году.

Сегодня кроме Mars с ее брэндом «Гурмания» на этом рынке в России также представлены Knorr, Maggi и Gallina Blanca. А в прошлом месяце о намерении выйти на российский рынок объявила и Campbell Soup Company, продукция которой во всем мире гораздо популярнее, чем известные в России полотна **Энди Уорхола** с ее изображением.

Впрочем, по словам руководителя группы по обслуживанию клиентов ACNielsen Russia **Марии Фунда**, в этом году темпы роста сегмента жидких супов ощутимо замедляются. «Говоря о росте на 35% за год, не стоит забывать о достаточно низкой базе, так что в абсолютном выражении он был не столь существен», — поясняет она. Как отмечают в компании «Юроп фудс ГБ» (представляет в России брэнд Gallina Blanca), несмотря на то, что супы «Гурмания» и Knorr появились на рынке сравнительно давно, пока серьезного роста в этой категории не происходит, и затраты на рекламную поддержку таких продуктов значительно превосходят прибыль. Однако, основываясь на примере испанского рынка, где развитие категории готовых супов началось около пяти лет назад, в компании уверены, что через год-полтора рынок ждет по-настоящему взрывной рост.

124 года прошло с создания Юлиусом Магги первого в мире бульонного кубика

«Русский продукт» не намерен расставаться с местом «главного по супам»

Продукция «Проксима» известна по всей стране — и даже за ее пределами



«Русский продукт»

Лидер российского бакалейного рынка все больше диверсифицирует ассортимент — и сохраняет позиции несмотря на локальные неудачи.

Доля рынка в 2005 году*: 41,8%

Доля рынка в 2006 году*: 35,4%

Стратегия: изначально компания основана как объединение крупных разноплановых пищевых предприятий, использующих единую систему дистрибуции.

Тактика: на дегидратированные супы приходится лишь 18% оборота компании (бренды «Русский продукт», «Суп дня», «Дачный суп», «Суперсуп»). Еще около 60% составляют картофельные чипсы («Московский картофель»), кофе и чай («Бодрость»). Однако, по оценке самой компании, супы являются основой бакалейной торговой марки «Русский продукт», в которую входят также хлопья, специи, макароны, сладкие десерты и полуфабрикаты для выпечки.

Проблемы: еще два года назад компания встала перед необходимостью серьезной реструктуризации ассортимента.

Результат: за 2006 год оборот в натуральном выражении упал на 20%, в денежном — на 8%. Продажи супов, соответственно, снизились на 14% и 9%.

Новые цели: реконструкция производства, оптимизация портфеля брендов, выход в наиболее перспективный сегмент готовых к употреблению супов и вторых блюд. Построение в 2007–2008 годах эффективной региональной структуры сбыта, расширение продаж на рынках ближнего зарубежья.

* доля рынка дегидратированных и готовых супов, экспертная оценка

«Проксима»

За почти 14 лет существования новосибирский дистрибутор сумел превратиться в одного из крупнейших производителей бакалей не только за Уралом, но и во всем СНГ.

Доля рынка в 2005 году*: 10,2%

Доля рынка в 2006 году*: 8,2%

Стратегия: производство широкого ассортимента товаров под одним зонтичным брендом.

Тактика: под основным брендом «Приправыч» предлагается до 150 наименований — от супов и специй до киселей, семечек и фисташек. Благодаря малому весу упаковок небольшая партия товара, доставка которой обходится недорого, способна обеспечить значительную долю ассортимента магазина. Активно снабжает магазины и оптовиков промоматериалами, обеспечивает рекламную поддержку, в том числе на региональном телевидении.

Проблемы: компания слабо представлена в европейской части России. Ее ключевые рынки в основном стагнируют или падают, при этом на них усиливается конкуренция со стороны мировых бакалейных брендов. Выход в более высокодоходные сегменты готовых блюд затруднен, поскольку плохо сочетается с моделью «дистрибуции маленьких пакетиков».

Результат: частичная утрата рынка в одном из сегментов не наносит серьезного ущерба всему бизнесу, но вероятна потеря позиций как в сегменте, так и в целом на бакалейном рынке.

Новые цели: дальнейшее расширение ассортимента на две-три позиции в месяц.

\$54,3 млрд составит, по данным Euromonitor, мировой рынок готовых блюд в 2009 году

«Бирюлевский» начал кормить россиян супами еще во времена СССР

Масштаб Nestle не оставляет сомнений в ее перспективах на российском рынке



GETTY/FOTOBANK.COM



AP

«Бирюлевские пищевые концентраты»

Третий по величине игрок практически неизвестен на рынке и пока даже не имеет полноценного брэнда. Но надеется вскоре многих удивить.

Доля рынка в 2005 году: 5,5%

Доля рынка в 2006 году: 7,8%

Стратегия: в компании полагают, что зарекомендовавшее себя с советских времен качество товара может обеспечивать развитие бизнеса без особых затрат на маркетинг.

Тактика: в компании нет отдела маркетинга, дистрибуции и т. д.: она занимается только производством. Причем ассортимент ограничен лишь супами, киселями и кашами. Принцип компании — изготавливать продукцию того же качества, что и «Русский продукт», но с меньшими затратами. По собственным оценкам, современное оборудование обеспечивает компании наибольшую экономичность производства в стране. Благодаря этому компания чаще других выигрывает тендеры на госпоставки.

Проблемы: технологические особенности производства не позволяют использовать все доступное на рынке сырье и ограничивают ассортимент продукции. У компании отсутствует инфраструктура для активных действий на рынке.

Результат: компания единственная из тройки лидеров смогла нарастить долю рынка.

Новые цели: запуск в 2008 году брэнда «Стряпчий» в более высоком (на уровне конкурентов) ценовом сегменте, ввод в строй нового производства, в результате чего мощности предприятия достигнут 50 тонн в сутки.

Nestle

Крупнейший производитель продуктов питания в мире твердо намерен поменять российскую структуру потребления растворимых супов в соответствии с общепринятыми стандартами.

Доля рынка в 2005 году: 4,9%

Доля рынка в 2006 году: 6,1%

Стратегия: делает ставку на развитие одного из старейших в мире брэндов суповых концентратов Maggi.

Тактика: в отличие, например, от Nescafe Maggi позиционируется отдельно от основного, молочно-кофейно-шоколадного брэнда Nestle. Под маркой продвигаются не только бульоны и супы, но также приправы, сухое картофельное пюре и соусы. В связи со стагнацией рынка позиционирование и ассортимент формируются прежде всего с упором на кулинарию и легкость приготовления, а не на возможность быстро наесться, к которой апеллировали в рекламе в прошлом десятилетии. Все новинки продвигаются с серьезной маркетинговой поддержкой — брэнд является одним из ведущих рекламодателей на телевидении.

Проблемы: практически аналогичное позиционирование имеют основные западные конкуренты, например Gallina Blanca, маркетинговые возможности которых ненамного меньше, чем у Nestle.

Результат: Nestle первой среди западных компаний вошла в число лидеров супового рынка России и показывает хорошие темпы роста доли.

Новые цели: развитие категории жидких готовых супов и бульонов Maggi. **СФ**

с31

идеи

заявка на будущее

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

Термину «аллергия» недавно исполнилось 100 лет. Сегодня это не только болезнь, число жертв которой удваивается каждые 10 лет, но и платформа для бизнеса с аудиторией 1,2 млрд человек.

Подстройка под ген

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
анна музыка

«П

о-моему, единственный способ избавиться от аллергии — жить у моря в тихом поселке, где нет цветущих растений, соблюдать диету и вести идеально здоровый образ жизни», — считает Елена Дунаева, сотрудница одного из московских банков.

Сама аллергик, она уже семь лет после рождения ребенка борется с непрекращающимися болезнями сына. «Сколько потрачено усилий и денег — не-

возможно подсчитать. Очистители воздуха, увлажнители, фильтры для воды, специальная косметика, одежда из натуральных тканей, только домашняя еда, лекарства в экстренных случаях, постоянные анализы и стоимость лечения, — рассказывает Елена. — И вдруг совершенно без повода организм выдает реакцию на то, что еще вчера было в белом списке».

Термин «аллергия» появился всего лишь век назад, в 1906 году: именно тогда австрийский педиатр Клеменс фон Перке предложил название, образованное от греческих слов allos — «другой» и ergon — «действие». По сути, болезнь — это неправильная, «другая» реакция организма на безвредные вещества.

Сегодня аллергией страдает каждый пятый житель Земли, и прогноз врачей неутешителен: количество аллергиков будет только увеличиваться. Этот факт способен опечалить любого, кроме компаний, которые решили построить на борьбе с аллергией бизнес. К их услугам огромная аудитория, оказавшаяся в безвыходном положении.

Аллергия на все

«АЛЛЕРГИЯ. МЕЛЬЧАЙШАЯ КАПЕЛЬКА какого-нибудь растворителя или моющего вещества вызвала у Саблетта аллергический шок, так что он не заходил в автомойку никогда, ни под каким видом. Ко всем прочим радостям аллергия вызывала у несчастного парня болезненную чувствительность к свету, так что он постоянно носил зеркальные контактные линзы». Саблетт — один из героев нового произведения фантаста и футуролога Уильяма Гибсона «Трилогия моста». У Саблетта врожденная болезнен-







От аллергии страдают 1,2 млрд человек. Чтобы их жизнь перестала быть невыносимой, ученые готовы выводить неаллергенных кошек и модифицировать генную структуру арахиса

ная реакция буквально на все. Он пьет дистиллированную воду, жует гипоаллергенную жевательную резинку и ест гипоаллергенную еду. Респиратор, перчатки, стерильная одежда и стерильные стаканчики для воды в специальной упаковке. Такое будущее рисует Гибсон аллергикам. Тем временем это будущее, как водится, уже наступило.

Сегодня практически в любой категории на полках супермаркетов можно найти товары с маркировкой «гипоаллергенно»: корма для животных, детское питание, одежда, косметика, чистящие средства. Правда, означает это лишь то, что вещества, входящие в состав, не вызывают аллергической реакции у большинства, но это не гарантирует, что она не возникнет у вас.

Если болезнью XX века считали сердечно-сосудистые заболевания, то, судя по динамике, XXI век грозит настоящей эпидемией аллергии. По данным ВОЗ, за последние 30 лет в мире количество людей, страдающих этим недугом, удваивается каждое десятилетие. Если учесть, что ребенок, один из родителей которого аллергик, унаследует эту склонность с вероятностью 30%, а если аллергиками являются оба родителя — то 70%, то не сложно подсчитать, скольким детям передать болезнь могут 1,2 млрд человек, страдающие аллергией сегодня.

Но наличием врожденных проблем дело не ограничивается. Даже у внешне абсолютно здорового человека может появиться реакция на привычные вещества. «У нас до середины 1990-х годов аллергия вообще не причислялась к болезням, и сейчас еще многие, особенно если проявления неярко выражены, считают это нормой, практически не занимаясь лечением», — говорит Елена Дунаева. Считается, что аллергиков в России 0,5–1%, но такой показатель, по мнению специалистов, обусловлен тем, что большая часть предпочитает пользоваться безрецептурными препаратами и заниматься самолечением. Так, в 2006 году, по данным компании «Фармэксперт», объем российского рынка антиаллергенных препаратов составил более \$94 млн, это на 20% больше, чем в предыдущем году.

По данным ГНЦ Института иммунологии Министерства здравоохранения и социального развития, население некоторых российских регионов на 15–30% состоит из аллергиков, и количество больных гораздо выше в крупных городах, экономичес-

ки и индустриально развитых регионах. При этом, по мнению большинства аллергологов, избавиться от заболевания раз и навсегда практически невозможно. А раз устранить причину болезни не получается, основным занятием на этом фронте становится борьба с симптомами.

Борьба с ДНК

КОГДА-ТО В США БЫЛА МОДА на арахис. Арахисовое масло до сих пор является популярным «героем» фильмов 1980-х и 1990-х годов. Кроме кинематографического наследия бум арахисового масла оставил после себя 3 млн человек с сильнейшей аллергией на этот продукт. Сельскохозяйственный и технический университет Северной Каролины начал исследования, которые недавно позволили заявить о выведении нового вида арахиса — лишённого двух видов белков, ответственных за реакцию. Ученые потратили несколько лет на то, чтобы выявить те виды растений, у которых отсутствовали подобные свойства, и скрещивали их между собой. Результатом стал арахис, объявленный первым пищевым продуктом, лишённым вызывающих болезнь генов.

Сегодня специалисты по всему миру ведут разработки, которые позволили бы исключить наиболее яркие аллергены из жизни людей. Лидеры среди аллергенов — пыльца, шерсть животных, пыль, мед, бананы, лекарства. Устранение их негативного влияния означает автоматическое создание отличного рынка с аудиторией в несколько миллионов человек.

По этому пути пошла американская компания Allerga, объявившая недавно о продаже гипоаллергенных кошек. Стоимость одного животного — \$3,95 тыс. Специалисты компании были готовы пойти даже на вмешательство на генном уровне. Но вскоре приняли идею создателей гипоаллергенного арахиса — искать и скрещивать животных, от природы лишенных вызывающего аллергию гена. Считается, что таких животных примерно одно на 50 тыс. Allerga не сообщает, сколько пришлось обследовать на пути к цели.

Спокойные сны

ЕЩЕ ОДНА КРАЙНЕ распространенная аллергия — пылевая. Считается, что здесь главный враг — микроскопические клещи, обитающие в мягкой мебели и коврах. Но даже если убрать из дома все «пылесборники» и поставить кондиционер и воздушный фильтр, избавиться от клещей в матрасе и подушках не удастся.

Гэри Голдберг, специалист по текстилю в третьем поколении, впервые задумался о разработке материала для аллергиков на приеме у врача, когда привел своего сына к специалисту после очередного приступа. **Роберт Клейн**, педиатр из госпиталя Род-Айленд, объяснил ему, как сложно бороться с причиной болезни — пылью и клещами. «60 млн человек только в Америке страдают от этой проблемы», — подумал Гэри. — Это огромный рынок и возможность помочь людям». На работу над гипоаллергенными постельными принадлежностями он потратил два года и \$9 млн. В начале 2007 года компания CleanRest начала продажу своей продукции через сеть Bed Bath & Beyond, за первые полгода достигнув оборота \$2,9 млн. «Они превзошли все стандарты этой индустрии», — говорит **Майк Трингэйл**, директор по внешним отношениям Американского фонда астмы и аллергии. Именно компания Голдберга первой получила сертификат от фонда, подтверждающий, что продукция CleanRest способствует предотвращению астмы.

Голдберг вложил в дело \$750 тыс. из личных сбережений и, представив образцы, получил у Bed Bath & Beyond согласие выставить товар на полки 30 магазинов сети. «Это пример хорошей истории и хорошей бизнес-идеи», — говорит **Джилл Брум**, занимающий теперь место в совете директоров CleanRest. — Мы создаем новый брэнд». Именно он, будучи управляющим партнером Northbridge Equity Partners, увидел перспективы и вложил \$9 млн в проект, а в ближайшие годы планирует потратить на разработки еще около \$30 млн. С июня постельные принадлежности CleanRest можно найти уже в 150 магазинах Южной Калифорнии и Атланты. Голдберг считает, что в будущем, отработав технологии, он сможет заняться и производством других средств для предупреждения аллергии.

Стерильность под ключ

УСЛУГИ ДЛЯ АЛЛЕРГИКОВ не ограничиваются исключительно разработкой новых высокотехнологичных материалов или генной инженерией. **Йоран Андерссон** начинал свою борьбу с аллергенами с поставок оборудования для чистки помещений и средств для борьбы с плесенью, бактериями и микроорганизмами. Спрос на продукцию рос, и логичным решением стал переход от разовой чистки и продажи клининговых средств к созданию абсолютно чистого пространства.

Новая компания получила название Pure Solutions, а ее главной идеей стала система подготовки комнат, благодаря которой

Респиратор, перчатки, стерильная одежда и стерильные стаканчики для воды в специальной упаковке. Такое будущее рисуют фантасты аллергикам. И оно уже наступило

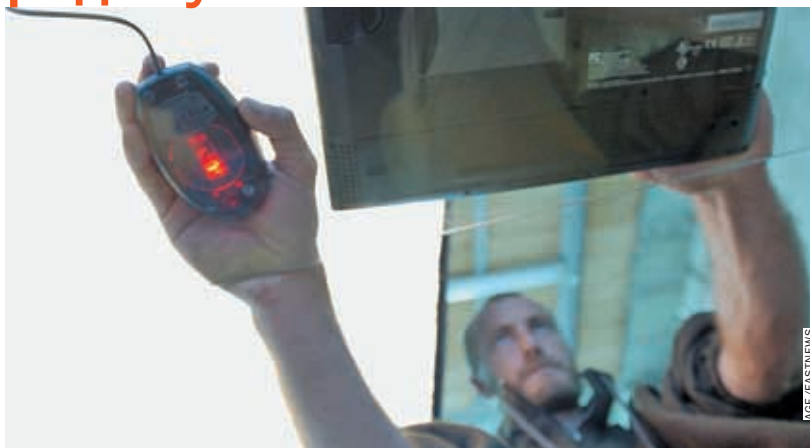
создается гипоаллергенная, максимально стерильная обстановка. Процесс включает шесть этапов, в том числе переоборудование вентиляционной системы и замену материалов отделки и мягкой мебели, если это необходимо.

«Я думала, что путешествия — это закрытый для меня навсегда вид досуга», — говорит **Кэролайн Джеймс**, которой 12 лет назад поставили диагноз «непереносимость бытовой химии». — Средства для чистки стекол, ковров, полировки — всего этого дома у меня нет, но переночевать в незнакомой комнате просто невозможно». Благодаря новому решению Pure Solutions Каролин может чувствовать себя спокойно не только дома: с 2006 года отели Америки, Карибского бассейна, Азии стали оборудовать номера по системе Pure Room. Одним из самых известных стал нью-йоркский отель The Premier, в котором 16 номеров на трех этажах приспособлены для аллергиков. Недавно в нем также начал работу гипоаллергенный фитнес-центр, а в ближайшее время планируется открыть ресторан, полностью соответствующий требованиям аллергиков. Размещение в таком номере не отличается по цене от обычного, сейчас система установлена более чем в 30 отелях по всему миру.

Компания Bio-Beetle Eco Rental Cars превращает в гипоаллергенную среду не помещения, а автомобили. Сдаваемые в аренду Volkswagen работают на растительном топливе, а их салон обработан низкотоксичными и гипоаллергенными средствами. Песок, сода, уксус — вот чем моют машины в этой компании: никаких отдушек, парфюмированных средств и химии. С недавнего времени компания занялась переоборудованием, обработкой и оснащением машин на продажу. Так, на Гавайях VW Golf, в котором без респиратора может ездить даже самый тяжело больной аллергик, обойдется в \$13 тыс. Саблетт из «Трилогии моста» Уильяма Гибсона совершенно точно заказал бы себе такой автомобиль. **СФ**

Компьютерную мышь обычно меняют лишь при поломке. Приходится проявлять изобретательность, чтобы пользователь захотел расстаться с хорошим ради лучшего.

текст: Анастасия Джмухадзе



Как современные информационные технологии, по мнению **Николаса Карра**, перестали быть ключевым конкурентным преимуществом компаний, так и периферийные устройства информационной вселенной простого пользователя также отходят на периферию его потребительского интереса. Купив, скажем, компьютерную мышь, никому и в голову не придет отслеживать новинки и стремиться к ее «апгрейду».

Такая ситуация явно не радует производителей, и они рьяно берутся за решение этого вопроса, соревнуясь в изобретательности.

Вот, например, мышь от японской компании Evergreen, уже ставшая популярной среди любителей оригинальных гаджетов. На первый взгляд это не что иное, как фигурка собаки на круглом пьедестале за \$25. На самом же деле 12-сантиметровые собачки, сидящие за компьютером, подключаются к USB-порту и способны полностью заменить мышь. Пьедестал диаметром 8 см — орган управления, небольшие выемки выполняют функции кнопок, а колесо прокрутки — обод подставки. Насколько удобно работать таким устройством, неизвестно, но большинство покупателей воспринимают «собако-мышь» как забавный сувенир.

Мышка Ezkey, наоборот, превосходит аналоги именно функциональностью. Это оптическая мышь, под прозрачной пластиковой крышкой которой спрятана клавиатура. Предназначена она специально для тех, кому приходится много иметь дело с цифрами: кнопки в точности повторяют область Num Lock клавиатуры, плюс добавлена клавиша Escape и некоторые другие.

Мышки с игрушкой придумала компания Thanko: внутри прозрачного корпуса, как в аквариуме, плавают лягушка, утка или белый тюлень. Как только вы сдвигаете или наклоняете манипулятор, зверек приходит в движение. Мышь весом 105 г стоит \$13. По информации производителей, манипулятор пользуется высоким спросом, в планах расширение коллекции. □

Колечко на память

Не всегда удобно держать под рукой мобильный, особенно когда это громоздкий смартфон.

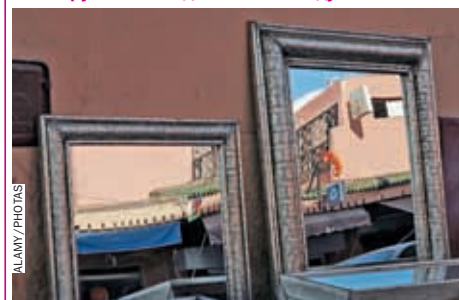
Для тех, кому не хочется все время носить трубку с собой, компания Nokia разработала концепцию новых устройств. Функциональные украшения — кольца и браслеты — получили название Nokia Icon. Как только на телефон поступает звонок или SMS, на браслете загораются светодиоды, а небольшой экран может отобразить номер звонящего или текст. Разговаривать при помощи Nokia Icon не получится, но устройство поможет не пропустить важный звонок. При этом браслет можно использовать и как стильные часы. По прогнозам, гарнитура появится в продаже уже к концу этого года, цена пока не сообщается.



Зеркало с мозгами

Электроника отбирает у нас все больше пространства. Компания Mirror Media нашла оригинальное решение проблемы.

Настенное зеркало в багетной раме на самом деле является одновременно и монитором компьютера, и телеэкраном. Каждый член семьи, как считают производители, найдет в таком украшении интерьера полезные для себя функции. В «начинке» — процессор Intel Mobile, 512 Мб оперативной памяти и жесткий диск на 60 Гб; устройство снабжено Wi-Fi-модулем. В планах компании — выпуск полной линейки чудо-зеркал с диагональю до 36 дюймов. В какую сумму обойдется покупка многофункционального устройства, пока не известно. На рынок его планируется вывести в 2008 году.



«Подфотошопить» фотографию на «Мамбе», «нагнать» рейтинг пользователя на eBaY или стать «тысячником» в ЖЖ — сделать все это помогут десятки крупных и мелких компаний. Масштабные интернет-проекты становятся питательной средой для множества мелких «планктонных» бизнесов. текст: Алексей Гостев

Деловой планктон



В тени интернет-гигантов расцветают десятки форм консалтинга, «сопутствующих услуг» и посредничества

свою вещь на аукцион. Затем на основе данных по триллионам уже совершенных на eBaY сделок представитель Zipri определяет оптимальную цену. После этого партнер — аффилированный с Zipri пользователь eBaY, который подписался на услуги компании и проживает в том же районе, что и продавец, — получает информацию о новом лоте. Он связывается с клиентом, фотографирует вещь и от своего имени выставляет ее на продажу. Когда продажа завершена, все получают свою долю: клиент — деньги за проданную вещь, партнер-продавец — комиссию, а Zipri — плату за услуги от партнера. В отличие от других бизнесов в экосистеме eBaY типа Auctiondrop, iSold It, AuctionWagon и Quikdrop.com, Zipri не просто дает консультации, как лучше продать вещь, но и сам становится центром питательной среды для бизнеса своих партнеров.

Роберт Розитано надеется, что «зипстеры» будут обучать и вовлекать в торговлю все новых партнеров и получать часть дохода от их продаж, так что бизнес Zipri будет все время расти. Кроме того, система Zipri автоматически распределяет выручку между клиентом и продавцом, а это существенно облегчит продажи внутри социальных сетей: не надо будет обговаривать с родной бабушкой свою долю от продажи ее лампы. Таким образом, система «планктонных» бизнесов получила еще один импульс для роста — создание «метаплатформ», паразитирующих на уже существующих порталах и открывающих, в свою очередь, возможности для новых типов бизнесов. □

«Я» шел на встречу с красавицей, а она оказалась настоящим чудовищем». Многие из тех, кто пользовался системами интернет-знакомств, знают, какой сюрприз может преподнести внешность кропотливо подобранного сердечного друга или подруги.

«Благодарить» за это можно компании вроде американской ProfileHelper.com. Команда такого сайта за умеренную плату обещает помочь с редактированием фотографии и профиля или даже «нарисовать» с нуля страницу информации о пользователе. Работа с фотографией стоит от \$15, а создание профиля — от \$70. ProfileHelper — пример бизнеса-спутника, живущего в экосистеме крупного интернет-проекта.

Создавать питательную среду для новых бизнесов — свойство всех успешных интернет-сайтов. У посетителей Mamba, eBaY или YouTube появляется множество новых потребностей, каждая из которых формирует деловую нишу. Так, только в США в сегменте услуг для пользователей служб знакомств помимо ProfileHelper работает как минимум три компании: Profile Doctor, E-Cugano и PersonalsTrainer. В тени интернет-гигантов расцветают десятки форм консалтинга, «сопутствующих услуг» и посредничества.

Летом этого года интересную бизнес-модель в этой сфере «делового планктона» предложила компания Zipri, основанная предпринимателем Робертом Розитано. Zipri «кормится» в экосистеме интернет-аукциона eBaY. Как и большинство других «планктонных» бизнесов, Zipri изначально рассчитывает на «чайника». Каждый, кому есть что продать, может позвонить в компанию по бесплатному телефонному номеру и выставить

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Сущность медиамясорубки в том, что если контент генерится, то на его переупаковке и поставке аудитории принято зарабатывать”

2. энергизируем вместе

Грант МакКракен в своем блоге, посвященном миксу антропологии и экономики, пишет о фатических коммуникациях. Они не несут того, что принято считать информацией, например «я играю с кошкой» или «мне грустно».

Иногда фатические коммуникации вовсе ограничиваются набором знаков препинания, отметкой *curent mood* или прослушиваемой в настоящий момент музыкой. Комментарий здесь — тоже единица контента, как и факт занесения пользователя в друзья. Связи между юзерами, их отношения, местоположение, комментарий к фотографии или фотография вместо комментария и даже просто смена юзерпика — все это единицы контента новой эры фатических коммуникаций.

Сущность медиамясорубки в том, что если контент генерится, то на его переупаковке и поставке аудитории принято зарабатывать. В последнее время я часто сталкиваюсь с проектами агрегации блоггерского контента. Идея вроде бы верная: раз кто-то (социальная сеть) волею судеб оказался владельцем такого массива записей, то грех не подумать о том, как эту ценность переупаковать и предложить аудитории.

Переупаковка контента — великая идея медиабизнеса. В случае же с фатическими коммуникациями проблема в слове «медиа». Стержень медиадетальности — информация, заметки построены на «фактах», а аудитория потребляет их вроде бы для того, чтобы утолить информационный голод. Но при фатических коммуникациях никакой информации нет. Зачем же они нужны?

Сегодня в мире зафиксировано около 100 млн блогов, в России — более 2 млн, и это при 20 млн аудитории Рунета. Каждый десятый российский пользователь интернета сидит у компьютера и пишет что-то вроде «мне грустно», регулярно получая в ответ реакцию своей маленькой аудитории. Рационально довольно сложно объяснить, какими мотивами руководствуются люди, создающие и потребляющие продукты фатических коммуникаций. Но совершенно точно одно: на фатические коммуникации есть спрос, а раз так, то какую-то потребность они все-таки удовлетворяют, и как следствие, создают какую-то ценность. Весь вопрос в том, какую?

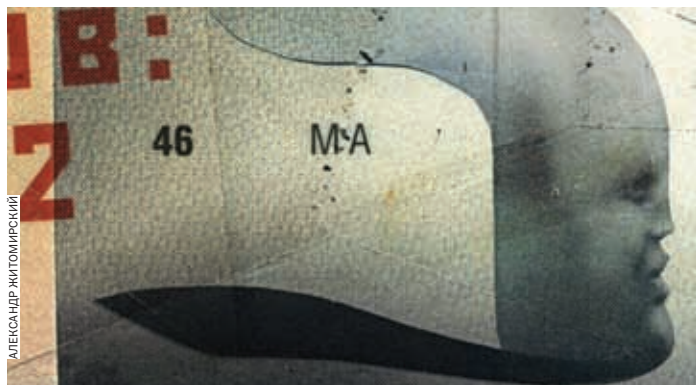
Эпохе фатических коммуникаций всего несколько лет. Первая блогплатформа появилась в 1999 году, Flickr — в 2004-м, YouTube — в 2005-м. Наверное, прошло слишком мало времени, и сегодня в ценность такого контента просто сложно поверить. Но распространение в XIX веке газет лишь спустя сто лет привело к появлению информационного общества. Интересно, через сколько лет современное общество сформирует свое мнение о фатических коммуникациях и введет их в обиход наравне с другими проявлениями эпохи? Тот, кто сделает это первым, скорее всего и ухватит за хвост принципы управления медиа новой эпохи. И уж, конечно, целый век ждать этого не придется. □

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



Вместо того чтобы запрещать сотрудникам играть в игры, компании используют эту «вредную» привычку в своих интересах.

текст: **Алексей Гостев**



«Мысль о том, что сотрудники в рабочее время играют, вместо того чтобы работать, пока еще плохо уместается в голове многих наших управленцев», — говорит **Кэмерон Бэттен**, менеджер по коммуникациям Philips Electronics. С некоторых пор в корпорациях, подобных Philips

или Johnson & Johnson, игра на работе — это не способ сачковать, а проявление корпоративной лояльности. В фармацевтической компании Johnson & Johnson в этом году сотрудники начиная с президента обзавелись фотографическими аватарами. Картинки настолько похожи на обитателей офиса, что после виртуального знакомства ни у кого из них не будет проблем с узнаванием. Раньше сотрудников из разных стран приходилось собирать в центральном офисе на корпоративные «ориентации». Создав собственный виртуальный мир, компания превратила дорогостоящие туры в виртуальные путешествия.

В апреле 2007 года Johnson & Johnson запустила корпоративную трехмерную игру Mission Possible. По сюжету команда разработчиков должна придумать новое лекарство против шизофрении. В ходе игры новые сотрудники осваивают свое место во вполне реальном процессе разработки новых лекарств. «Интернет-игры — прекрасный способ создать и испытать прототипы управленческих моделей в реальных организациях», — утверждает профессор Стэнфордского университета **Роберт Саттон**.

Новое поколение сотрудников, привыкших к трехмерным играм, наверняка оценит постепенный рост роли игрового измерения в жизни корпораций. Компания Philips Electronics использовала сетевую игру Simplicity Showdown для пропаганды новой стратегии: simplicity (простота). В виртуальной «охоте за сокровищами» (именно таким был сюжет игры) приняли участие 12 тыс. сотрудников. «Играючи» Philips пыталась улучшить взаимодействие между менеджерами из США и сотрудниками из других стран. Игроков разбили на команды, в каждой из которых были собраны сотрудники из разных регионов, а в роли руководителей выступили менеджеры центрального офиса. Сетевая игра, превращающаяся в инструмент управления персоналом, — идеальный инструмент для сотрудников «поколения Second Life». □

лучшее из блогов

Том Питерс, гуру менеджмента

Развитие — тоталитарная идеология, как коммунизм или фашизм. Никогда не задумывались, почему все попытки разного рода всемирных банков помочь развивающимся странам закончились крахом? Теоретики развития вроде Джеффри Сакса не мыслят локально, они не искатели, а планировщики. У них уже есть готовый ответ на все вопросы, один правильный путь. Однако в политике и в бизнесе самый лучший план — совсем не иметь плана!

BLOG: [tompeters!](http://www.tompeters.com)

<http://www.tompeters.com>

Том Асакер, автор книги «Чистый взгляд для брендинга»

Большинство организаций страдает манией самокопания. Компании нанимают консультантов, которые часами размышляют об уникальной идентичности фирмы. Однако идентичность компании — не внутри, а снаружи, в том, что чувствуют, думают или ненавидят ее клиенты. Настоящие бренды ничего не обещают. Найдите стилевые потребности аудитории, как это сделали Starbucks или Apple, и считайте, что вы обнаружили свое уникальное «я».

BLOG: [A Clear Eye](http://www.acleareye.com)

<http://www.acleareye.com>

Том Дейвенпорт, теоретик менеджмента

Бизнес ближайшего будущего связан с предсказанием вкусовых трендов. Благодаря интернету компании Netflix, Blockbuster, eMusic делают попытки спрогнозировать успех фильмов или музыкальных альбомов. Появляются алгоритмы, например, от компании ChoiceStream. У этого тренда есть обратная сторона — увеличение безвкусицы. Наверняка появятся книги под названием «Сексуальная диета звезды-инопланетянки». Расчет успеха — часть той новой реальности, в которую мы вступаем.

BLOG: [The Next Big Thing](http://discussionleader.hbsp.com)

<http://discussionleader.hbsp.com>



У роста каждой вещи есть свои естественные пределы. Культ безграничного роста — одно из самых мерзких проявлений западной традиции „

Развитие внутри

текст: **Алексей Гостев**

Американский фермер **Джоэл Салатин** занимается кролиководством и птицеводством. Правда, с некоторых пор «карьерная траектория» увела его довольно далеко от непосредственных хлопот над обитателями фермы Polyface. Сегодня основное занятие Салатина — чтение лекций и проведение семинаров. В США Салатина называют *celebrity farmer*, фермер-звезда. Календарь выступлений на его персональном сайте заполнен на много месяцев вперед. Благодаря инновационному подходу к сельскому хозяйству Салатин заслужил славу «фермерского Майкла Делла». «Я с юных лет слышал о том, что в фермерстве нет денег», — с раздражением вспоминает Салатин. Идея продавать сельскохозяйственную продукцию напрямую потребителю, минуя посредников, пришла Салатину вместе с гораздо более масштабным философским озарением. «В 1980-е годы я разочаровался в протестантских ценностях Запада», — рассказывает он. Именно тогда Салатин занялся органическим фермерством и задумался об альтернативных каналах продажи, минуя традиционную розничную сеть.

«Органическое фермерство и западная цивилизация также трудно совместимы, как целостное мироощущение Востока и европейская склонность к формализму и анализу», — размышляет Салатин. От философии — к практике. Чтобы избежать «расчленения» каналов дистрибуции, Салатин сделал ставку на непосредственный контакт с потребителем. Ферма стала местом проведения «сельскохозяйственных шоу», во время которых дети и взрослые могли познакомиться с жизнью «органического крестьянского хозяйства». Ставка на театрализацию плюс забота о качестве сделали свое дело: вокруг Салатина сложился круг лояльных последователей. Сегодня большая часть продукции фермы с оборотом \$700 тыс. в год распространяется через «городские клубы покупателей» — Metropolitan Buying Clubs. Клубы функционируют на основе электронной рассылки. Члены клуба присылают заявки на продукты по интернету. Крольчатина, курятина и свинина доставляются примерно раз в шесть недель в «распределитель-

Джоэл Салатин

(1958 г. р.) — американский фермер, лектор и автор трех книг, в том числе бестселлера *You Can Farm*. В 1982 году на основе своей фермы в Виргинии создал компанию Polyface. Отказался от европейских методов содержания скота в помещениях. В дистрибуции стал применять принципы прямого маркетинга и продаж непосредственно потребителю. В своих книгах старается связать идею «органического фермерства» с определенным типом философского и даже религиозного отношения к миру.

ные пункты», откуда потребители забирают заказанный товар. Всего так обслуживаются примерно 900 семей, причем за два года число членов электронных клубов выросло почти в пять раз.

«Мы ничего никуда не отправляем», — поясняет Джоэл Салатин. Принцип его компании — не обслуживать потребителей за пределами 100-мильной зоны вокруг фермы. В Polyface таким потенциальным покупателям советуют находить и поддерживать органических фермеров из своего района. Подобная стратегия явно не способствует экстенсивному росту бизнеса, зато вполне укладывается в «органическую» философию Салатина. «У роста каждой вещи есть свои естественные пределы. Культ безграничного роста — одно из самых мерзких проявлений западной традиции», — считает он. Единственные каналы дистрибуции, которые остаются у Polyface помимо e-mail-клубов, — это работа с ресторанами и группа суперлояльных покупателей примерно из 400 семей, которые приезжают затовариваться прямо на ферму. «Такие покупатели иногда берут сразу половину быка. Именно они — наши самые лояльные приверженцы», — говорит Салатин. □

Тур из варяг в греки

текст: **Алексей Гостев**

Дойка козы — занятие, от которого приходится оторваться **Алексею Дудину**, чтобы рассказать журналисту «Секрета фирмы» о своем бизнесе. А бизнес этот — низко-технологичная, но «экологически чистая» машина времени, способная перенести гостя из XXI в X век.

Крепость Свенгард под Выборгом — первый в нашей стране образец «практической археологии», реконструкция торгового поселка викингов X века. «Туризм в прошлое» — популярная форма отдыха в Северной Европе, где существуют десятки «исторических деревень». У нас возможность увидеть прошлое не в музее, а хотя бы немного испытать его «спинным мозгом», на пару дней поселившись среди коз и сторожевых башен, появляется только сегодня.

«Я готов играть хоть в зулусов, если мне это будет интересно», — говорит Алексей Дудин. Свен — второе имя Алексея, под которым он известен среди любителей истории. В «альтернативной истории», которую рассказывают гостям поселка, Свен — это скандинавский ярл (военный вождь), удалившийся на покой в свою усадьбу на Карельском перешейке после многолетней службы в дружине киевского князя Владимира.

Основа бизнеса Свенгарда — экскурсии и корпоративные праздники. Туристам не только показывают усадьбу, но и дают возможность принять участие в поединке на деревянных мечах, а также поиграть в игры, каждой из которых по 3 тыс. лет. Стоимость экскурсии для одного человека — 200 руб. Задача привлечения туристов решается за счет сотрудничества с турфирмами «Русский праздник» и «Феррато». За два года через поселок прошло больше 15 тыс. человек, а оборот «крепости Свена» за месяц достигает \$25 тыс.

Алексей Дудин — уроженец южнорусского города Елец. Он с детства увлекался игрой в солдатики, а когда вырос, понял, что солдатики вполне могут быть живыми. Еще в 1992 году Алексей создал в Ельце военно-исторический клуб «Копье». В Выборге Алексей впервые побывал, разыскивая могилу своего деда, погибшего в этих местах во время войны. «Варяжская реконструкция» пришла на ум сама собой — в древности озеро Лебедянское бы-

«Туризм в прошлое» популярен в странах Северной Европы, а в России такая форма отдыха пока в новинку

план действий

- создать первый в России бизнес, построенный на идее «практической археологии»
- разжечь интерес туристов к новому типу отдыха
- расширить спектр услуг, превратив Свенгард в центр исторического туризма

ло частью системы озер, соединенных протоками. Именно здесь начинался знаменитый путь «из варяг в греки».

Свенгард вряд ли появился бы в 2005 году, если бы не инвестор — местная туристическая фирма «СЗС-тур». Крепость строила бригада вологодских плотников, а начальные инвестиции составили примерно \$80 тыс. Впрочем, с учетом бесплатного труда добровольцев и помощи предприятий района (проект изначально получил известность как выборгская достопримечательность) инвестиции были гораздо масштабнее.

«Откуда есть пошла земля русская? Да с речных торговых путей! В VIII–X веках варяжские „челноки“ и „гастарбайтеры“ постоянно мигрировали из охваченной голодом и перенаселением Скандинавии в сказочно богатые страны исламского Востока и Византию», — рассказывает Алексей. Дудин утверждает: в Восточной Европе скандинавов называли «русами», от скандинавского «росмэн» — «гребец». На путях переселения русов возникла сеть торговых факторий — вигов. Один из вигов и реконструирован в виде Свенгарда.

Сегодня в крепости можно поселиться и постоянно — пока в поселке реально разместить до пяти гостей. «Летом больше, — говорит Алексей, — ведь вполне можно жить на сеновале». Дудин подумывает о расширении «гостевых мест» ведь желающих погрузиться в мир «практической археологии» становится все больше. □



ALAMY/PHOTAS



лаборатория

РОЗНИЧНЫЕ ФОРМАТЫ

кадровый резерв → с46
торговые марки → с50

Ни один продуктовый ритейлер так и не смог закрепиться на автозаправках. Зато топливные операторы прилежно учатся торговать кока-колой и элитными коньяками. «Секрет фирмы» проанализировал, почему интересы игроков никак не могут пересечься.

Негорючая смесь

текст:

оксана царевская

иллюстрация:

анна музыка

Экспериментов по «скрещиванию» «взрослого» продуктового ритейлера и заправочного бизнеса в России было всего два. Оба закончились неудачей.

Первую попытку сделал ЮКОС, приобретя в 2002 году контрольный пакет сети супермаркетов «Копейка». Но проект был заморожен, фактически не начавшись: в конце 2003-го основатель «Копейки» **Александр Самонов** договорился о выкупе у ЮКОСа контрольного пакета: 50% акций «Копейки» отошли к «Уралсибу», который «бензиновый» проект продолжать не стал.

Вторая инициатива — уже со стороны продуктового ритейлера — провалилась недавно. В начале августа сеть «Патэрсон» отказалась от проекта, о котором мечтала два года. Ритейлер не смог договориться о партнерстве ни с одним из сетевых топливных операторов, которым такое сотрудничество предлагалось (ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, «Роснефть», МТК и «Татнефть»).

Конечно, две попытки — это еще не статистика. Но ее отсутствие как раз и подтверждает, что амбиции топливных операторов и розничных сетей имеют разный масштаб: одни рассчитывают лишь на прибавку к основному бизнесу, цель других — активное наращивание доли профильного рынка.

Удобства во дворе

МАГАЗИНЫ ПРИ АЗС — ИЗОБРЕТЕНИЕ АМЕРИКАНСКОЕ. Эта идея родилась у топливных операторов США еще в 20-е годы прошлого века: машин было много, дороги хорошие, а американцы уже научились ценить комфорт. Convenience stores (удобные магазины) предоставляли товары первой необходимости и сопутствующие услуги (например, печать фотографий), при этом часто сочетались с фастфудом.

Сегодня продажа сопутствующих товаров и услуг способна приносить оператору АЗС до 70% прибыли, утверждает ACNielsen. Формат «convenience store на заправке» чрезвычайно популярен и в Европе: в среднем около трети городских жителей хотя бы раз в неделю делают покупки в магазинах на АЗС.

с43

То, что львиную долю своих доходов АЗС за рубежом зарабатывают не на бензине, российские топливные ритейлеры прекрасно знают. Но относится к этому, что называется, без фанатизма. «Топливные операторы начинают рассчитывать на дополнительные виды доходов там, где доход от бензина становится минимальным», — говорит вице-президент Российской топливной ассоциации **Григорий Сергиенко**. Но если за рубежом маржа от торговли топливом обычно не превышает 5–7%, то в России она редко опускается ниже 20%.

Да и конкуренция в российской бензиновой рознице гораздо слабее: количество автомобилей на одну российскую АЗС в полтора раза больше, чем в Европе, и недостатка в клиентах нет. Стоит ли удивляться, что нефтегазовые компании, которым принадлежит почти 30% всех АЗС в стране, не проявляют большого рвения в развитии нового формата.

Например, в ЛУКОЙЛе о нетопливной составляющей в структуре доходов автозаправочных комплексов (АЗК) всерьез задумались лишь в прошлом году. В итоге была принята Программа развития розничных продаж нетопливных товаров и услуг до 2014 года. Согласно ей, небензиновый торговый оборот заправок будет увеличен в 4,8 раза — до 9,4 млрд руб. (\$361 млн). Доля в операционной прибыли АЗС от магазинов, СТО, моек через семь лет будет составлять 19%.

Сегодня мини-маркет на АЗК ЛУКОЙЛа приносит, по словам начальника отдела организации нетопливных услуг ОАО ЛУКОЙЛ **Тимура Бурнашева**, лишь 2–2,5% всей прибыли АЗК. Из 1,5 тыс. заправок компании только каждая шестая имеет магазин площадью не менее 150 м и полноценный магазинный ассортимент. Основная же часть ритейла пока функционирует в классическом постсоветском формате — «окошечко с витриной».

Первую (и на сегодня самую успешную) попытку совместить бензин и товары народного потребления в одной точке предприняла компания «Петрол комплекс эквипмент кампани». Пионер заправочного ритейла, принадлежащий ТНК-ВР и структурам **Шалвы Чигиринского**, владеет и управляет 49 АЗК под брендом ВР. Сегодня среднегодовая выручка каждого из магазинов ВР Connect колеблется от \$1 млн до \$2,5 млн. Причем минимальная выручка с 1 кв. м торговой площади вполне сопоставима с показателями крупнейших ритейлеров — более \$4 тыс. в год.

Клиенты ВР — люди состоятельные: стоимость бензина на 5–7% выше, чем в среднем на московском рынке. Этим оправдывается и ассортимент магазинов ВР Connect, в котором есть не только товары повседневного спроса, но и элитные коньяки. По словам начальника отдела маркетинга сети автозаправочных комплексов ВР компании «Петрол комплекс» **Василия Георгиева**, прибыль от магазинов и кафе полностью покрывает операционные расходы на содержание всех 49 станций ВР, включая торговлю бензином. Однако компания относится к небензиновой торговле на своих АЗК сдержанно. «Ни магазины, ни кафе не являются самостоятельным бизнесом. Скорее это дополнительный бонус для клиентов, которые у нас заправляются», — объясняет Георгиев.

Складывается впечатление, что причин, которые заставили бы крупных топливных операторов искать сотрудничества с ритейлерами, нет. Нефтяные компании вполне освоились с современным розничным форматом: как и сети, они закупают товары напрямую у производителей и свободно разбираются в торговом маркетинге. Еще немного — и они сами станут заметными игроками FMCG-ритейла.



Мелочь, а непонятно

ЕСЛИ НЕТОРОПЛИВОСТЬ топливных операторов хоть как-то оправданна, то недостаток энтузиазма в освоении нового канала продаж у продуктовых ритейлеров на первый взгляд кажется странным.

Если при всех 20 тыс. АЗС, разбросанных на просторах России, появятся продуктовые мини-маркеты по образу и подобию самых маленьких из ВР Connect (120 кв. м с минимальной годовой выручкой \$4,5 тыс. с 1 кв. м), то их совокупный годовой оборот составит почти \$11 млрд, или 7% розничных продаж продовольственных товаров в России за 2006 год. Это не так уж и мало, особенно если учитывать низкий уровень консолидации российского розничного рынка: на первую пятерку, по данным ACNielsen, приходится всего лишь 6% розницы.

Пусть модернизация всех 20 тыс. заправок страны под формат ВР попадает в область ненаучной фантастики. Но, например, 250 магазинов площадью от 150 кв. м на АЗК ЛУКОЙЛ — вполне реальный канал продаж. Его емкость при средней для обычного ритейла выручке с 1 кв. м \$4,5 тыс. — почти \$170 млн в год. Это 5% от оборота X5 Retail Group (\$3,489 млрд) и 7% оборота сети «Магнит» (\$2,504 млрд) за прошлый год. Такие цифры, казалось, могли бы впечатлить любого продавца из пятерки лидеров.

Однако впечатлительностью продуктовые ритейлеры не страдают. Например, в компании «Тандер» (сеть «Магнит») над этим форматом даже не думали. «Наша цель — рост доли рынка», — поясняет **Хачатур Помбучан**, директор по маркетингу компании «Тандер». — Какую реальную долю рынка можно получить, открывая магазины при АЗС, нам пока не ясно».



Сегодня среднегодовая выручка каждого из магазинов BP Connect составляет от \$1 млн до \$2,5 млн

Зато становится понятно, почему у дверей нефтегазовых компаний нет очереди из ритейлеров. «Сети мыслят по-другому, — рассказывает Тимур Бурнашев. — Им нужны сотни метров торговой площади, десятки киловатт электроэнергии, коммуникации. Подстраиваться под нашу специфику они не готовы». Кстати, главной причиной неудачного альянса с «Патэрсоном» в «Татнефти» называли запросы ритейлера — тот хотел торговать на площадях не менее 400 кв. м, которых у топливного оператора не было.

И все же ритейлеров можно понять. При маленьких площадях магазинов и больших расстояниях между ними (основная доля АЗС располагается на трассах) возрастает удельный вес расходов на логистику. Выправлять же рентабельность за счет увеличения наценки не всегда разумно — могут упасть обороты. Кроме того, как признают сами топливные операторы, в России еще не сложилась потребительская привычка к магазинам при АЗС. Для большинства это место, где можно купить лишь жидкость для омывателя или снеки в дорогу.

По оценкам экспертов, convenience store, куда относятся «магазины у дома» и при АЗС, становится актуальным для крупных розничных игроков, когда доля сетевого ритейла переваливает за 30%. В России же этот показатель пока не превышает 12% (оценка А. Т. Kearney). Сегодня гораздо более выгодно экономически и менее сложно с операционной точки зрения развивать формат гипермаркетов. Один магазин в таком формате способен принести выручку, сравнимую с потенциальным оборотом всех 250 современных магазинов при АЗС ЛУКОЙЛа. Так, оборот одного гипермаркета «Ашан» в среднем составил в прошлом году \$202 млн.

Заправка у прилавка

ЕСЛИ РИТЕЙЛЕР НЕ ЖЕЛАЕТ БЫТЬ ПРИДАТКОМ к АЗС топливного оператора, то зачем же брезговать бензиновой прибавкой к собственному бизнесу? Похоже, так рассудили в IKEA: ритейлер собирается открывать заправочные станции при семейных торговых центрах «Мега». В пресс-службе IKEA подробности не сообщили, сославшись на то, что проект находится в стадии согласования.

То, что АЗС при гипермаркетах — настоящее «золотое дно», ни для кого не секрет: к этим магазинам ежедневно подъезжают несколько тысяч покупателей. Например, финская компания Neste Oil, которая закупает бензин на оптовом рынке и продает его под собственным брэндом, собирается развивать сеть АЗС за счет этого ресурса. Компания уже открыла АЗС по соседству с одним из гипермаркетов сети «Лента» в Санкт-Петербурге. По дан-

ным экспертов, ежедневный топливный оборот на этой заправке превышает среднегодовой показатель почти в полтора раза. Правда, по словам директора розничных продаж ООО «Несте Санкт-Петербург» **Анатолия Шлыка**, «Лента» никак не участвует в прибыли этой АЗС.

Но не факт, что такая «несправедливость» будет устраивать ритейлера и дальше. В конце концов, что мешает розничным сетям самим заняться продажей бензина? Продаются же они кроме FMCG газнокосилки и машинное масло. Бензин — просто дополнительная товарная категория в их многотысячном ассортименте.

Тем более что перед глазами успешный опыт зарубежных коллег. В Европе под своими брэндами открывают АЗС Carrefour, E.Leclerc, Tesco, ASDA. По данным Petroleum Industry Association, в Великобритании доля супермаркетов в общем объеме сбыта горючего превышает 30%. В США в собственности нефтяных компаний находятся всего лишь 3% АЗС. Большая же часть заправок сосредоточена в руках джобберов и, что особенно важно, ритейлеров. Например, Wal-Mart — не только крупнейшая розничная сеть в мире, но и заметный игрок топливного рынка. В собственности компании находится 383 заправочные станции, еще более 1000 — партнерские — расположены при магазинах. Этот «багаж» даже позволяет влиять на топливный рынок. Например, в прошлом году Wal-Mart присоединился к кампании по внедрению альтернативных видов топлива.

Безусловно, до подобного уровня влияния на заправочный бизнес нашим ритейлерам еще далеко. Можно не волноваться. По крайней мере до тех пор, пока не придет Wal-Mart. **СФ**

МНОГИЕ ЗАПАДНЫЕ КОРПОРАЦИИ УТОЛЯЮТ СВОЙ КАДРОВЫЙ ГОЛОД МЕНЕДЖЕРАМИ, ВЫРАЩЕННЫМИ ВНУТРИ КОМПАНИИ. КАК ВЫЯСНИЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ ТАКОЙ РЕЦЕПТ НЕ ПОДХОДИТ.

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Выход из себя

Турнирная мотивация

«ПОЧЕМУ УЛИЧНЫЕ НАРКОТОРГОВЦЫ продолжают жить со своими родителями?» — это один из знаменитых «странных вопросов», которые задает автор книги «Фрикономика» **Стивен Д. Левитт**. И сам же на него и отвечает: у них просто нет денег, чтобы снять жилье. Рядовые члены банды, по расчетам Левитта, получают жалкие гроши. Но почему люди выбирают опасную и одновременно низкооплачиваемую работу? Причина в том, что группировка — превосходный работодатель. Карьера в ней напоминает захватывающий турнир: банда не набирает лидеров со стороны, поэтому место главаря может занять любой проявивший себя рядовой боец. Особенно если прежнего босса убьют.

Парадоксально, но подход некоторых ведущих работодателей к подбору персонала чем-то напоминает описанную Левиттом модель. McDonald's, Procter & Gamble, мировой лидер индустрии биотехнологии растений Monsanto, табачные гиганты BAT и Philip Morris предпочитают вообще не брать менеджеров из других компаний, опираясь лишь на собственноручно выращенные таланты. На Западе такой подход называют принципом продвижения изнутри — promotion from within.

В основе продвижения изнутри лежит соревновательное мотивационное правило: компании поощряют сотрудников не только деньгами, но и возможностью побороться друг с другом за кресло менеджера. Необходимым элементом системы является запрет на подбор руководителей извне — это своеобразная гарантия честной игры со стороны рабо-

тодателя, обеспечивающего равные условия для всех. Другой обязательный элемент — предоставить участникам «соревнования» возможности для профессионального роста. Компании, которые применяют принцип продвижения изнутри, активно инвестируют деньги в обучение сотрудников, в том числе менеджерским навыкам.

Используя promotion from within, работодатель получает ощутимую выгоду. Во-первых, он экономит на гонорах кадровым агентствам. Кроме того, компания может оперативно закрывать кадровые бреши, если менеджеры неожиданно уходят. Наконец, менеджер, растущий внутри фирмы, уже проникся ее корпоративной культурой, поэтому работодатель тратит гораздо меньше усилий на его адаптацию в новой должности.

Многие компании, работающие на российском рынке, декларируют, что они тоже используют принцип promotion from within. Правда, понимают его по-своему. «О продвижении изнутри заявляет почти каждая крупная компания, — говорит управляющий партнер рекрутинговой компании Marksman **Михаил Торчинский**, — но на деле все продолжают переманивать менеджеров друг у друга». «Мы используем принцип promotion from within, — утверждает генеральный директор российского подразделения UPS **Иван Шацких**. — Однако при необходимости нанимаем людей со стороны».

Продвижение изнутри существует в России в усеченном виде: компании воспитывают кадровый резерв, продвигают своих сотрудников, но не готовы совсем отказаться от управленцев, приходящих извне. Почему же так происходит?



Архитектура карьеры

«В АРМИИ ТРУДНО СТАТЬ ГЕНЕРАЛОМ, не побывав солдатом, — говорит менеджер по подбору персонала P&G **Варвара Лялягина**. — А в Procter & Gamble ты никогда не станешь финансовым директором, если не поработал простым аналитиком».

На самом деле армия, в некотором смысле, пожалуй, даже либеральнее международной компании. Во всяком случае, офицерскую должность можно занять, отучившись в военном училище, а в P&G путь наверх для тех, кто не занимал позицию младшего менеджера, закрыт совсем.

Со дня своего основания в 1837-м компания ориентировалась на собственные кадры. Сначала ее возглавляли представители семей основателей — **Уильяма Прокте-**

«О продвижении изнутри заявляет почти каждая крупная компания, но на деле все продолжают переманивать менеджеров друг у друга»

ра и Джеймса Гэмбла. Затем компанией начали управлять сотрудники, сделавшие карьеру в P&G. Судя по всему, P&G принадлежит и авторство термина promotion from within: компания начала использовать его в середине прошлого века. Впрочем, в последние годы P&G немного его видоизменила: решила отвергнуть агрессивное слово promotion («продвижение»), заменив его на более мягкое built (от англ. build — «строить»). То есть человек не штурмует карьерную лестницу, а строит

свою карьеру этаж за этажом. Но, как показывает практика, обслуживать это карьерное здание не так уж просто.

При использовании принципа promotion from within работодателю приходится решать целый ряд трудных задач, и P&G здесь не исключение. Первая из них — усложнение требований к подбору низового персонала. С одной стороны, фирме, которая внедряет продвижение изнутри, нужен усидчивый исполнитель, а с другой — исполнитель должен обладать потенциалом управленца, быть самостоятельным и уверенным в себе. «Такой сотрудник напоминает кентавра, — говорит Михаил Торчинский, — у него голова менеджера и руки рабочего». Подобные экзотические требования встречаются нечасто, поэтому работодатели, не желающие тратить много времени на подбор низового персонала, отказываются от принципа продвижения изнутри.

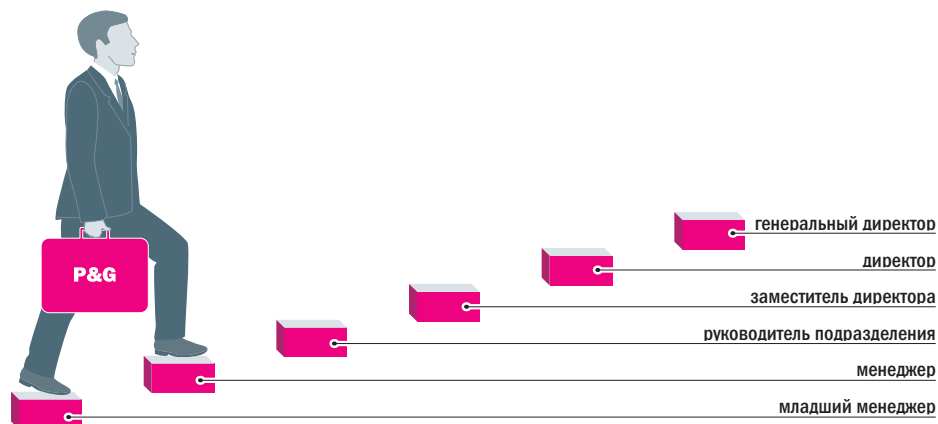
Procter & Gamble выбрала самый очевидный путь решения этой проблемы: тщательное просеивание потока кандидатов. В своем обращении к соискателям честно предупреждает, что период отбора занимает в среднем два месяца. Поскольку компания берет лишь на позиции начального уровня, круг ее кандидатов ограничивается выпускниками институтов и старшекурсниками. Поэтому P&G — частый гость дней карьеры в вузах. По этой же причине компания оценивает в первую очередь не профессиональные навыки кандидата, а то, насколько выражены у него так называемые направляющие успеха (success drivers). Это в первую очередь сила ума (power of mind) — способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения. Затем отношения с людьми (power of people) — навыки работы в команде, лидерские качества, готовность помочь другим, а также маневренность (power of agility) — способность быстро и чутко реагировать на стремительные изменения в окружающем мире. Наличие или отсутствие у кандидата того или иного драйвера успеха определяется с помощью интервью по компетенциям. Во время собеседования соискатель рассказывает истории из своей жизни, иллюстрирующие, как он проявил ту или иную силу.



Владислав Ложицкий («Шоколадница») считает, что в условиях бурного роста сети без политики «открытых дверей» не обойтись, а Любовь Чубенко (Blackwood) готова брать менеджеров со стороны лишь в исключительных случаях

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Карьерная лестница Procter & Gamble



Источник: www.joinpg.com

Не менее важная проблема, связанная с внедрением promotion from within, — отсутствие притока свежих идей вместе с приходящими сотрудниками и, как следствие, некоторая ограниченность знаний работников. «Например, менеджеры McDonald's прекрасно владеют технологиями управления ресторанной сетью, но они не любят отступать от стандартов и не умеют рисковать», — рассуждает генеральный управляющий сети «Шоколадница» **Владислав Лоцицкий**.

P&G сумела найти довольно оригинальный способ решения этого вопроса, связав карьерный рост сотрудников с горизонтальной ротацией. Чтобы подняться вверх на одну из шести карьерных ступеней (см. схему), сотрудник P&G должен совершить один-два перехода на аналогичную позицию, но с другими функциями. Таким образом, рост внутри компании невозможен без приобретения нового опыта. Например, так строилась карьера **Дмитрия Барашкова**, который сейчас работает брэнд-менеджером средств для ухода за кожей Gillette. Он начинал младшим брэнд-менеджером категории стиральных порошков, а потом стал младшим брэнд-менеджером категории подгузников. У подобной схемы есть еще одно преимущество: она позволяет регулировать скорость карьерного роста. Переход с одной ступени на другую осуществляется плавно и занимает в среднем три-четыре года. За это время человек получает новый опыт, а компания — максимальную отдачу от сотрудников.

Но, несмотря на все усилия, сегодня даже P&G не всегда удается сохранять верность своему принципу built from within.

Наперегонки с рынком

ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА В ТОМ, что бизнес многих компаний растет гораздо быстрее, чем люди, в них работающие. Это характерно и для P&G. Например, в прошлом финансовом году из общего числа сотрудников, нанятых по всему миру, лишь 3,6% были со значительным опытом работы. Это мизерное количество, но сам факт говорит о многом. «Бизнес растет стремительно, и мы не всегда успеваем подготовить внутренних кандидатов», — объясняет Варвара Лялягина. В России P&G нанимает сотрудников с опытом работы в других компаниях в департаменты ИТ, бизнес-аналитики и логистики. Неприкосновенными от вторжения со стороны остаются только департаменты маркетинга, продаж персонала и финансов. Но и здесь бывают исключения. «Например, в данный момент мы ищем менеджера по налогам в финансовый отдел», — говорит Варвара Лялягина. — Брать налоговиков без опыта работы на местном рынке слишком рискованно».

Одна из самых быстрорастущих сетей общепита — «Шоколадница» — исповедует совершенно противоположный продвижению изнутри принцип «открытых дверей». И все потому, что сети просто не хватает внутренних кандидатов. «Шоколадница» открывает по пять-семь кафе в месяц, а чтобы официант стал полноценным менеджером, требуется значительное время. «Лейтенанты могут командовать армией», — считает Владислав Лоцицкий. — Однако нашей сети такой принцип руководства грозил бы потерей управляемости». По его словам, их рекордом является один год и три месяца — за это время человек вырос от низовой позиции до должности

директора ресторана. McDonald's и другие западные компании в подобной ситуации могут привезти менеджеров из-за рубежа, но у российских предприятий такого кадрового ресурса нет.

Точно так же promotion from within не подходит для компании, которая открывает новые для себя направления. Особенно если на кону большие ставки. Так, Blackwood (продажа элитной недвижимости) искренне хотела бы, чтобы менеджерские позиции занимали только внутренние кандидаты. «Лучше развивать своих сотрудников внутри компании, иначе они уйдут к конкурентам», — говорит руководитель департамента персонала Blackwood **Любовь Чубенко**. Однако время от времени компания вынуждена брать на ключевые позиции менеджеров со стороны. Например, недавно в ней открылся новый отдел торговой недвижимости. Было бы логично доверить это направление менеджеру, который занимался схожим видом деятельности, например, коммерческой недвижимостью. Но Blackwood решила не рисковать столь серьезным бизнесом и наняла менеджера со стороны с большим опытом работы именно в этом сегменте. «Даже если человек много лет работает в нашей компании и досконально знает сегмент офисной недвижимости, доверять ему незнакомый рынок крайне рискованно», — объясняет Любовь Чубенко.

Наконец, продвижение изнутри работает только в компаниях с определенным типом организационной структуры. Принцип основан на постепенном переходе с одной ступени карьерной лестницы на другую, поэтому promotion from within идеально подходит для предприятий с разветвленной иерархией. А вот в фирмах с плоской структурой он не работает: нет достаточного количества руководящих должностей. «В некоторых департаментах нашей компании всего два уровня иерархии: есть лишь продавцы-консультанты или, например, аналитики и руководитель», — рассказывает Любовь Чубенко. — С точки зрения развития управленческих навыков руководитель на десять голов сильнее любого своего подчиненного, его никто не может заменить».

Одним словом, российские компании пока не спешат применять принцип продвижения изнутри в чистом виде. Но, возможно, это даже к лучшему, поскольку они могут нанять самых сильных управленцев, какие только есть на рынке. Если, конечно, сумеют их заинтересовать. **СФ**

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18, 797 31 71 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU,
WWW.KOMMERSANT.RU
- РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК
ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ
КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- > Для ПОДПИСЧИКОВ
ИД «КОММЕРСАНТЬ»
ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%.

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета НДС
- > 15000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ
РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД,
КОФЕ-БРЕЙКИ.
- > ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ
КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ
СЕРТИФИКАТ.

**В2В МАРКЕТИНГ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ
И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В УСЛОВИЯХ
ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

26.09.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

- > РУКОВОДИТЕЛИ, ДИРЕКТОРА
ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ,
РУКОВОДИТЕЛИ ОТДЕЛОВ РАЗВИТИЯ.
КОНСУЛЬТАНТЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ
В СОЗДАНИИ НОВЫХ, КОМПЛЕКСНЫХ
МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ
ДЛЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ.
- > НА КОНФЕРЕНЦИИ БУДУТ
ОБСУЖДАТЬСЯ ЭФФЕКТИВНЫЕ
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ,
КОТОРЫЕ СПОСОБСТВУЮТ
УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ,
РАБОТАЮЩЕЙ В СФЕРЕ В2В
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- > ЭФФЕКТИВНЫЕ ТАКТИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
НОВЫХ КЛИЕНТОВ В В2В СЕКТОРЕ
В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ
- > ПОТЕНЦИАЛ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ
ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА
- > МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ И АНАЛИЗА
СПРОСА И КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
- > СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
ОПТИМАЛЬНОЙ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ
ДЛЯ ПРОДУКТА/ УСЛУГИ
- > ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ НА РЫНКЕ В2В
- > РЕПУТАЦИЯ ПОСТАВЩИКА,
КАК ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ВЫБОР
- > ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В РАЗЛИЧНЫХ
ОТРАСЛЯХ НА РЫНКЕ В2В
- > ТЕНДЕР НА РЫНКЕ В2В
И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

- > ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ УЧАСТИЯ
В ТЕНДЕРЕ ДЛЯ КОМПАНИИ-ПОСТАВЩИКА
- > ВЫБОР, ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА
ВОЗМОЖНЫХ КАНАЛОВ
ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- > ГДЕ ИСКАТЬ И КАК НАХОДИТЬ
НУЖНЫХ КЛИЕНТОВ
- > ЧТО ВАЖНЕЕ НА РЫНКЕ В2В:
УДЕРЖАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ КЛИЕНТОВ
ИЛИ УМЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ
- > СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ
СЛОЖНЫХ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ В2В
- > ПЕРСПЕКТИВЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ
ДЛЯ КОМПАНИИ СЕКТОРА В2В
- > ТЕХНОЛОГИИ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА
В СЕКТОРЕ В2В
- > МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ
ДЛЯ КОМПАНИЙ В2В-СЕКТОРА.
КАКОЙ БЮДЖЕТ МОЖНО СЧИТАТЬ
ЭФФЕКТИВНЫМ

СОЗДАВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ УСПЕШНУЮ МАРКУ ТРАДИЦИОННЫМИ МЕТОДАМИ ATL- И VTL-КОММУНИКАЦИЙ СТАНОВИТСЯ ВСЕ СЛОЖНЕЕ. СЕГОДНЯ МНОГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОКРУЖАЮТ ПРОДУКТ ТОВАРАМИ-СПУТНИКАМИ.

текст: Владимир Устинов

Брэнды широкого профиля



В клуб поставщиков Harley-Davidson пускают только избранных

Джек Траут уверен, что если бы нарушение законов маркетинга каралось тюрьмой, то за решетку попала бы половина корпоративной Америки. Одним из тяжких грехов он считает расширение продуктовой линейки.

В книге «22 непреложных закона маркетинга», написанной в соавторстве с **Элом Райсом**, бизнес-гуру приводит, в частности, пример из практики компании Coca-Cola. Ее попытка запустить производство одежды в 1980-х годах закончилась крахом. По мнению Траута, расширение спектра товаров и услуг помогает

ненадолго добиться успеха, но неминуемо влечет неудачи.

Впрочем, не всегда попытки прийти на чужой рынок со своим брэндом вызваны торопливой жадностью предпринимателей, о которой столько говорит Траут. Бывает, что за выпуском непривычного для компании продукта стоят далекоидущие

планы, а сам товар — не способ извлечения дополнительной прибыли, а маркетинговый инструмент. В условиях растущей сопротивляемости аудитории к рекламе он может быть весьма эффективен.

Из полей доносится Harley

«ЭТО ТОПЛИВО ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА. Вы кладете пакетики в карман и едите мясо прямо в дороге, не слезая с мотоцикла», — объясняет **Том Парсонс** из компании Harley-Davidson идею нового продукта легендарной марки — фасованной вяленой говядины, запущенной в конце 2006 года.

Для потребительского рынка расширение брэнда (brand extension) — способ напомнить аудитории о его ценностях, минуя традиционные каналы коммуникаций. В Harley-Davidson реализована схема, которая, по мнению менеджмента, использует этот инструмент максимально эффективно.

Янки-мотоциклисты знают Тома Парсонса. Вне байкерских кругов менеджер, возглавляющий дивизион товаров смешанного ассортимента, малоизвестен. Но в культуре двухколесной легенды Америки Том Парсонс — фигура значимая. Его функция — управление непрофильными, побочными продуктами компании.

Заводы самой Harley-Davidson производят мотоциклы. Однако фирма предлагает и огромный ассортимент аксессуаров. Например, дорожные карты, на которых указаны самые живописные «мотоциклетные» маршруты с комментариями бывалых байкеров. Тяжелые кожаные ботинки на молниях и прочие доспехи. И вот теперь мясные снеки.

Все эти «сопутствующие» товары выпускают лицензированные поставщики — как мелкие мастерские, так и крупные компании, занимающие значительные доли своих рынков. Отчисления, поступающие от сторонних производителей, составляют чуть менее 10% оборота компании. Пренебрегать этими доходами в Harley-Davidson не склонны. Тем более что прикоснуться к ценностям легендарной марки, купив дорогой мотоцикл, может не каждый американец. А приобрести, например, стильный рюкзак способен даже бедный студент.

Но главная функция таких товаров — поддержание имиджа брэнда. С предложениями по запуску нового продукта производители обращаются к Harley-Davidson сами: черно-оранжевый логотип ком-

Паразитирование на известной марке — мечта многих предпринимателей. Те, кто находят такую возможность в рамках закона, могут не беспокоиться о стабильности продаж

пании — гарантия успеха у состоятельной армии поклонников.

Для потенциальных подрядчиков Том Парсонс — и худсовет, и голос компании. Продукт-pretendent должен соответствовать стилю и духу брэнда, кроме того — быть популярным на своем рынке и в своей ценовой категории. Его качество Harley-Davidson должна легко контролировать. В случае массового продукта гарантией качества может быть репутация производителя. Так, вяленую говядину Harley-Davidson выпускает ConAgra Foods — один из крупнейших североамериканских агрохолдингов.

Сотрудничество с ConAgra стало первым опытом выпуска пищевого продукта под «мотоциклетной» маркой. В пользу мясного снека говорили сразу несколько обстоятельств. Во-первых, его питательность. Во-вторых — игра слов. Вяленая говядина, традиционная американская закуска, в США называется beef jerky.

Но jerky — это еще и безрессорная повозка, напоминающая о первых переселенцах и пыльных дорогах Дикого Запада. И, наконец, рынок мясных закусок в Америке — один из наиболее быстро растущих: по данным Национальной ассоциации удобных магазинов (NACS), его обороты в течение 2004–2006 годов увеличились на 75% и достигли \$2,7 млрд.

В Harley-Davidson надеются «оседлать» этот тренд: с ростом рынка будет расти и новый, «съедобный» канал коммуникаций компании. Продукт должен добавить и новую деталь к имиджу мотоциклиста. «Мы уверены, что он войдет в жизнь американцев именно как „дорожная еда“», — говорит Том Парсонс.

От b2b до WWW

КОГДА ТЕОРЕТИКИ ГОВОРЯТ о снижении роли брэндов, они имеют в виду в первую очередь потребительские товары. На рынке продуктов для бизнеса ярких торговых марок слишком мало. И их расширение — не уход от традиционных маркетинговых технологий, а скорее попытка создания полноценных брэндов с их очевидными плюсами — лояльной аудиторией и высокой добавленной стоимостью.

Вокруг b2b-брендinга копыта ломаются давно. Многие обращают внимание на то, что свойства продуктов для бизнеса слишком разнообразны и специфичны, чтобы их можно было выразить в традиционном слогане. Другое свойство b2b рынка — потребитель здесь чаще общается не с производителем, а с дилером, который строит свои независимые коммуникации. Значение же эмоциональной составляющей брэнда вообще принято сводить к нулю. В конце 2006 года среди западных маркетологов разгорелась нешуточная полемика вокруг записи в блоге маркетингового гуру **Джеффри Мура**, который усомнился в том, что вообще можно говорить о ценности b2b-брэндов. «IBM, GE, Cisco, Oracle, SAP, Siemens, Accenture и Caterpillar — великие компании, но глубоко заблуждаются те, кто считает их великими брэндами», — писал бизнес-теоретик.

Опыт компании Caterpillar (CAT), впрочем, показывает, что марка, адресованная корпоративному клиенту, все-таки имеет реальную ценность. CAT, типичная b2b-компания, доказала это, начав производить товары для массового рынка.

Корпорация, больше века выпускающая тракторы, тягачи и производственное оборудование, 20 лет назад создала производство рабочей одежды и обуви. Caterpillar Footwear довольно быстро потеснила конкурентов на профильном рынке и превратилась в самостоятельный бизнес.

В 1990-х годах в моду вошла индустриальная романтика. Молодежь носила тяжелые ботинки докеров, устраивала грандиозные рейв-пати в заброшенных цехах и недостроенных ядерных реакторах. Имидж заслуженной индустриальной корпорации отразился на продажах обуви CAT: она неожиданно стала модным аксессуаром. Зарабатывать на ботинках компания не собиралась. Но они могли стать средством популяризации главного продукта.

Развитие продукта-промоутера доверили профессионалам. С 1995 года ботинки Caterpillar, которые по лицензии выпускает американская обувная компания Wolverine World Wide (WWW), «отдают долг родителям» — создают репутацию производителю тракторов. Чуть позже



Поклонники Caterpillar, вырастая из ее ботинок, становятся потребителями более крупных товаров

САТ передала «на сторону» несколько других второстепенных производств, в том числе выпуск рабочей одежды.

По словам пресс-секретаря ООО «Катерпиллар СНГ» **Надежды Ларионовой**, цель сотрудничества с лицензированными поставщиками — развитие корпоративного бренда. «Это помогает привлекать новую аудиторию, — утверждает она. — В том числе подрастающее поколение, которое впоследствии, зная бренд, будет покупать продукцию компании».

На первый взгляд такая стратегия кажется парадоксальной: обувь носят миллионы, а крупными закупками тяжелой техники в мире ведают от силы несколько тысяч человек. Однако факты свидетельствуют в ее пользу. В середине 2000-х годов многие студенты 1990-х, гордившиеся когда-то ботинками с черно-желтым логотипом, заняли ключевые позиции в компаниях или обзавелись бизнесом. И сегодня продажи тракторов САТ растут, обгоняя самые оптимистичные прогнозы аналитиков: только по итогам первого квартала 2007 года рост оборотов составил 7%. Акции корпорации дорожают вдвое быстрее, чем в среднем по рынку тяжелого машиностроения.

Стоимость бренда Caterpillar, рассчитанная по методике компании Interbrand, также резко пошла вверх. По итогам 2006 года она выросла на 12% — с \$4,085 млрд до \$4,580 млрд, — при том что многие ведущие мировые марки в 2006 году показали отрицательную динамику. Аналитики Interbrand отмечают, что позиции компании сегодня сильны как никогда. Феномен объясняется, в частности, ее широкой представленностью на рынках развивающихся стран. Однако стоит помнить, что на многие земли ступил сначала ботинок САТ и лишь затем — гусеница бульдозера.

Работа под прикрытием

БРЭНДЫ-ЛЕГЕНДЫ, опираясь на лицензированных поставщиков, в новых формах напоминают целевой аудитории о своем существовании. Их контрагенты имеют другой интерес. Паразитирование на известной марке — мечта многих предпринимателей. Те, кто находят такую возможность в рамках закона, могут не беспокоиться о стабильности продаж.

Лос-анджелесская фирма Belkin одной из первых стала выпускать приставки для плееров iPod. Название популярного бренда компании Apple основатели Belkin не

использовали. Однако, позиционируя свою продукцию как «устройства для iPod», они наращивали обороты практически параллельно с ростом популярности модных аппаратов.

Со временем деятельность Belkin потянула паразитические черты и в свою очередь стала работать на имидж Apple. Остроумные гаджеты, позволяющие использовать плеер в качестве видеомэгафона или портативной студии, становились предметом живого обсуждения в интернет-сообществах, популяризируя сам iPod. Belkin с 1998 по 2003 годы увеличила объем продаж вчетверо и стала одним из крупнейших производителей гаджетов с полумиллиардным годовым оборотом.

Но стать производителем товара под мировым брендом — удел счастливиц. Это знают американские предприниматели, мечтающие о переговорах с Томом Парсонсом из Harley-Davidson. «Мне передали его вердикт: мы слишком далеки от мотоциклетной тематики», — сетует в своем блоге **Терри Миснер**, основатель небольшой семейной фирмы Action Custom Straps, которая делает кожаные ремни. Миснер предложил выпускать ремни для электрогитар с символикой Harley-Davidson. Отказ его возмутил: «Что?! А детские рюкзаки, драгоценности и зажигалки имеют к этой тематике большее отношение?» Возможно, рокерский аксессуар пришелся бы в Harley-Davidson ко двору. Но в случае мелкого производства нишевого продукта возникает вопрос: как контролировать качество? Пренебрегать им компания не имеет права: «паршивая овца» будет подтачивать репутацию всего бизнеса с оборотами свыше \$5 млрд.

ConAgra Foods, получив лицензию на выпуск мясных снеков, очень ею дорожит. Использование успешных брендов позволяет производителям-лицензиатам четче обозначить свою уникальность. Позиционирование продукта ConAgra как калорийной еды для мотоциклистов позволяет ему выделиться в длинном ряду обычных закусок к пиву. О финансовой стороне сотрудничества стороны не распространяются. Но в ConAgra отмечают, что роялти ничтожны по сравнению с выгодой, которую, по прогнозам, даст эксплуатация легендарной марки.

А сапожники из WWW целенаправленно разрабатывают программы сотрудничества с мировыми производителями. Сегодня в портфеле компании целых две «пришлые» марки — и Harley-Davidson,

и Caterpillar. Созданные брендами-«патронами» субкультуры позволяют поставщику застраховаться от потрясений обувного рынка, где постоянно меняются лидеры. Сектор стилизованной специальной обуви сравнительно молод, и потенциал его велик. «Молодые рабочие больше не хотят носить ботинки своих отцов» — гласит презентация WWW. Самая популярная марка компании, Caterpillar, показывает в 2000-х годах отличные результаты, занимая около 3% обувного рынка США.

Миру — мир

СЕГОДНЯ КОМПАНИИ охотно отрекаются от идей Траута, пробуя силы в новых областях. На некоторых рынках это уже стало тенденцией.

Итальянская Ferrari, например, уже несколько лет сотрудничает с производителем компьютеров Acer. Совместный продукт компаний — мониторы и ноутбуки. Последние относятся к премиум-классу: цена мультимедийных ноутбуков, которые позиционируются как полноценные рабочие станции, как правило, превышает стоимость аналогичных товаров под маркой традиционных игроков рынка.

Корпуса некоторых моделей ноутбуков Ferrari изготавливаются из углеродного волокна — того самого, что служит материалом для болидов «Формулы-1».

Ferrari вообще питает слабость к высокотехнологичным рынкам. В конце 2006 года увидела свет кобрендинговая модель мобильного телефона MOTORAZRmaxx V6 Ferrari Challenge, выпущенного совместно с Motorola. А весной, в честь 60-летия запуска автомобильного производства, открытого в 1947 году, компания в партнерстве с Nokia выпустила ограниченную партию трубок Ferrari Vertu — всего 1947 штук. Стоит люксовый телефон \$8 тыс. По итогам 2005 года доля «постороннего» бизнеса в оборотах Ferrari составила около 8%.

Если довести идею расширения бренда до крайности, то можно получить многопрофильный холдинг, где бренд связан не с конкретным товаром или услугой, а с некой нематериальной идеей. Классический пример — Virgin Group. В нее входят авиакомпания Virgin Atlantic Airways (один из крупнейших британских авиаперевозчиков), сеть магазинов Virgin Megastores, а также около 200 компаний само-

го разного профиля, объединенных единым корпоративным брендом.

Наблюдатели отмечают, что главное цементирующее начало группы — личный «бренд» **Ричарда Брэнсона**. Нарочито демократичный предприниматель-бунтарь пользуется лояльностью аудитории. В 1995 году радио BBC опросило англичан: кому бы они доверили переписать 10 заповедей? Основатель Virgin оказался на четвертом месте, уступив матери Терезе, папе Римскому и архиепископу Кентерберийскому. Пример Virgin Group наглядно иллюстрирует, что разнородные продукты, объединенные одной идеей, привлекают потребителей, эту идею разделяющих.

Сегодня компании перестают строить бренды — они строят целые миры. Harley-Davidson — мир свободного Дикого Запада, Caterpillar — уважаемого упорного труда. Ни трактор, ни компьютер, ни газировка сами по себе мир не создадут, им нужны продукты-помощники. Возможно, если бы Coca-Cola, строя свой мир, вышла за рамки продовольственного рынка в наши дни, и не с одеждой, а, скажем, с mp3-плеерами, она не попала бы в хрестоматию в качестве примера плохого маркетинга. **СФ**

classified

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

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

Аудиторская компания <<Наставник>>

проводит аудит, оказывает сопутствующие услуги в том числе правовую поддержку

Тел./Факс: 766-6498; 179-5361 | E-mail: nast-06@nm.ru | www.nastavnik.net

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.

Князев и партнёры

Московская Коллегия Адвокатов

«Моя работа - решение Ваших проблем»

КИТСИНГ

Владимир Арвувич

АДВОКАТ

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

www.kniazev.ru

Т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Юлия БЕЛОКОПЫТОВА

Нереальные льготы

Какова судьба законопроекта о льготах для малого бизнеса в приватизации арендованных помещений?

Законопроект «Об особенностях участия субъектов малого предпринимательства в приватизации арендованного государственного и муниципального имущества» был принят на заседании комитета Госдумы по собственности еще в 2005 году. Но дальше дело не пошло, несмотря на то, что его поддержали «ОПОРА России», Российский союз промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленная палата. «Ни на одном пленарном заседании он пока не рассматривался и до конца полномочий Думы нынешнего созыва рассматриваться вряд ли будет», — сообщили «Секрету фирмы» в комитете Госдумы по собственности. По закону «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 2002 года у малых предпринимателей (индивидуальные предприниматели и юрлица, чей совокупный размер годовой валовой выручки не превышает 60 млн руб.) не существует никаких льгот при покупке помещений, которые они арендуют. Законопроект должен был дать возможность небольшим компаниям, пользующимся государственным имуществом более трех лет, покупать его в рассрочку на три года и без аукциона. Последнее условие и стало камнем преткновения на пути законопроекта. Всем ясно, что аукцион не оставит шансов малым предпринимателям получить имущество, ведь на торгах актив смогут перехватить более крупные структуры. Однако против законопроекта в его нынешнем виде выступило Минэкономразвития. В настоящий момент МЭРТ разрабатывает собственный законопроект, и главное, на чем настаивает министерство, — это обязательный аукцион.

Александр САМОХВАЛОВ

Москва

Конкурс двоечников

Брать ли на работу разорившегося предпринимателя?

Многие компании с большим убеждением относятся к кандидатам с предпринимательским опытом, особенно если эти люди еще и разорились. Существует распространенное мнение, что люди, провалившие свое дело, психологически сломлены и ориентированы не на успех, а на неудачу. Кроме того, компании опасаются за благонадежность бывших предпринимателей: у таких кандидатов могли остаться долги, и не исключено, что они попытаются их возместить, забравшись в карман к новому работодателю. Но на самом деле бояться бывших бизнесменов не стоит, потому что иначе вы можете исключить из круга поиска квалифи-

цированных кандидатов. Далеко не всегда банкротство является следствием ошибок самого человека. Кроме того, неудача — это тоже хороший источник мотивации, многие бывшие бизнесмены хотят взять реванш и добиться успеха на новом месте. Наконец, предприниматель-неудачник, возможно, неправильно выбрал свою жизненную роль, но со временем понял: ему удобнее работать в чужом бизнесе, нежели в своем. Так что если вы сомневаетесь в человеке лишь потому, что у него был неудачный опыт собственного бизнеса, попробуйте взять его на работу, для начала доверив не самый ключевой участок.

Арслан КЫМБАТ

Астана, Казахстан

Окаменевший рынок

Наша фирма занимается поставкой и обработкой мрамора и гранита. Интересно, как организован рынок натурального камня в России?

Специфика российского рынка натурального камня в том, что большая часть изделий изготовлена из импортных материалов. На Россию приходится лишь 0,8% мирового потребления изделий из камня и всего лишь 0,4% его добычи. При этом гранит, встречающийся на территории России, мало пригоден для обработки. Основные поставщики камня в Россию — предприятия Украины, ввозящей 50% гранитных блоков и 17% готовых изделий. Главные поставщики мрамора — казахстанские фирмы. Их доля на рынке поставок всего необработанного камня в Россию достигает 15%. Отрасль мало конкурентна и не показывает высоких

темпов роста. По данным агентства Symbol-Marketing, в последние годы ее динамика составляла 3–5%. Отраслевых и саморегулируемых организаций участников рынка натурального камня Торгово-промышленная палата России не регистрировала. Основная часть продаж облицовочных материалов или элементов декора приходится на архитектурные и дизайнерские бюро, а также на строительные фирмы. Примерно 56% компаний, продающих изделия из натурального камня, обрабатывают их сами либо напрямую связаны с производителями. Остальные выступают в роли посредников.

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.

ФИЛОСОФ **АНДРЕ КУКЛА** РЕШИЛ ПОМОЧЬ ТЕМ, КТО НЕ МОЖЕТ КОМФОРТНО СУЩЕСТВОВАТЬ В УСЛОВИЯХ СВОБОДЫ ВЫБОРА. ОН ПОДРОБНО РАЗОБРАЛ ВСЕ ВРЕДНЫЕ МЫСЛИ И МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ЖИТЬ СОВРЕМЕННОМУ ЧЕЛОВЕКУ, И ДАЖЕ ПОПЫТАЛСЯ РАССКАЗАТЬ, КАК ОТ НИХ ИЗБАВИТЬСЯ. **ТЕКСТ: ИВАН МАРЧУК**

Пешком из ловушки



Ментальные ловушки: глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь

А. КУКЛА

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 146 С.

Профессор университета Торонто, доктор философии Андре Кукла предлагает по-новому взглянуть на тайм-менеджмент. Причем не с целью грамотно организовать рабочий процесс, а ни много ни мало ради достижения счастья.

По версии профессора, главное несчастье человека — необходимость самостоятельно принимать решения. Раньше человек был более счастлив, так как его жизнь была строго регламентирована традициями и верой. Сейчас у людей остается совсем мало времени на наслаждение жизнью — они постоянно должны принимать решения. Эта суровая необходимость приводит к тому, что сознание человека попадает в ментальные ловушки. Сам автор определяет их так: «накатанные и привычные пути, по которым мучительно и безрезультатно движется наша мысль, сжигая невероятные объемы нашего времени, высасывая энергию и не создавая никаких ценностей ни для нас самих, ни для кого бы то ни было».

Ценностью Кукла признает «все значимое и стоящее для нас». Если нам хочется прямо сейчас провалиться полдня перед телевизором, вместо того чтобы писать квартальный отчет, то ценностью для нас является именно телевизор. Если мы садимся при этом писать

отчет, то, согласно автору, сознательно лишаем себя возможности радоваться жизни, да и отчет вряд ли сделаем хорошо. Лучше дождаться того момента, когда нам действительно захочется поработать.

Всего ловушек автор насчитал одиннадцать. Среди них есть понятные, вроде упорства, опережения, противления, затягивания, разделения (когда делается сразу несколько дел одновременно) или ускорения. Существуют и ловушки, название которых автору приходится расшифровывать: амплификация (когда мы тратим очень большие усилия на незначительное дело), фиксация (нервное ожидание какого-то события), реверсия (когда мы думаем о том, что изменить уже невозможно), регулирование (когда мы действуем по предписанию) и формулирование (постоянно пытаемся все сформулировать словами).

Кукла подчеркивает, что то же упорство порой имеет положительный характер — если упорством достигается то, чего действительно хочется. Но, по

версии автора, современный человек гонится чаще за вовсе не нужными ему вещами.

В последней главе профессор дает рецепт избавления от ловушек. Логика тут предельно проста: после прочтения книги мы знаем о ловушках, и теперь нам постоянно нужно следить за тем, чтобы в них не оказаться. Для этого Кукла рекомендует «постоянно преследовать ясно обозначенную цель: быть предельно внимательным к своим мыслям». Такая тактика никак не мешает основной работе или досугу, но в то же время позволяет быстро выявлять ловушки и уходить из них. На первых порах автор предлагает несложную тренировку: ежедневно на 15 минут удаляться от дел и внимательно следить за своими мыслями. Когда это войдет в привычку, отлавливать ментальные ловушки, как утверждает Кукла, станет проще простого.

Можно спорить с тем, насколько это эффективно — постоянно контролировать себя на предмет вылавливания ловушек. Но попытаться проанализировать свое поведение, исходя из описанных автором моделей, будет весьма полезно. Удаляться при этом ежедневно на 15 минут для анализа своих мыслей необязательно. **СФ**

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета
бухгалтерской документации
(для юридических лиц);

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

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

Коммерсантъ	Власть	ДЕНЬГИ	Секрет фирмы		Weekend
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»	Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»	Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»
Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.	Власть может все. Технологии и секреты власти в России и во всем мире.	Все ценности жизни без купюр. Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.	Технологии успешного бизнеса. Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.	Пааехали! Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.	Weekend на всю неделю Гид по культурной жизни: развлечениям, магазинам, ресторанам столицы.

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

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

е-mail: podpiska@kommersant.ru

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

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

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

Подписной купон срок подписки

С _____
по _____ 2007 года*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Кевина Томлинсона

Глава российского офиса **Japan Tobacco International** оказался в нужном месте в нужное время. Когда он возглавил ключевой для компании российский офис полтора года назад, **JT замыкала тройку** производителей. Но в конце 2006-го **JTI** неожиданно заявила о слиянии с британской **Gallagher**, и теперь Томлинсон стоит во главе **крупнейшей в России** табачной корпорации.

Главные эксперты в нашем деле — сотрудники компании, а не я. Когда я прихожу на новую должность, первым делом общаюсь с будущими подчиненными. Этот образовательный процесс может затянуться на полгода. Зато потом я чувствую себя вполне комфортно.

Если бы у меня был выбор и на работу было бы идти не обязательно, я поиграл бы в гольф. Так что если вы не застаете меня в офисе, то знаете, где искать.

Россия — наш самый крупный рынок. Мое подразделение — весьма важная часть компании. Все на нас смотрят. Здесь основное развитие. Россия — это мотор для всей **JTI**. Да, это ответственность, на нас оказывают большое давление. Но мне это нравится. Приятно понимать, что к тебе предъявляют завышенные требования, когда знаешь, что можешь их удовлетворить.

Для меня главный источник новых идей — указания босса из штаб-квартиры. А если серьезно, я черпаю их в своем 20-летнем опыте работы в сигаретном бизнесе. Он же дает мне ощущение того, какие решения правильны, а какие — нет. Оскар Уайльд говорил, что опыт — это интуитивное понимание жизни. Я бы лучше сказать не смог.

Если ты не можешь это измерить, ты не можешь этим управлять.

Я люблю быть успешным. Моя работа для меня — прежде всего источник этого успеха. И когда работать нет настроения, я напоминаю себе об этом — достаточный



стимул, чтобы вновь ощутить прилив энергии.

Решай эмоциональные проблемы при помощи фактов.

Если вы имеете дело с человеком, который реагирует очень бурно, не пытайтесь соревноваться с ним в этом. Забудьте об эмоциях. Опирайтесь фактами.

Не приходи ко мне с проблемой, приходи ко мне с решением.

Правило «семь ти» — мое любимое. На русский переводится с шестью «п»: «Предварительная подготовка и планирование предотвращает провал проекта». Это главный закон, которым я руководствуюсь в своем бизнесе.

Есть одна страница в моей жизни, которую я хотел бы переписать. Даже две: увлечение лыжами и игра в регби. Благодаря этим хобби я порвал себе связки на обоих коленях. Если бы не травмы, я был бы сейчас гораздо более спортивным.

Я пытаюсь стать идеальным менеджером. Честно говоря, не знаю, чего мне для этого не хватает. Но я точно знаю, что не идеален. Всегда есть над чем работать. И, наверное, я никогда не достигну своей цели: как только ты сам начинаешь считать себя совершенным, тут же миришься с существующим положением дел. Это ведет к краху.

Самое ценное человеческое качество для меня — честность. Ужасно не люблю мелочных и эгоистичных людей. Это проявляется во всем и сильно мешает любым отношениям, как личным, так и деловым.

записал **Владислав Коваленко**

читайте в следующем номере

(в продаже с 27 августа)

частная практика

К тому времени, когда зарабатывать на продаже новых машин станет невозможно, «Рольф» хочет стать крупнейшим продавцом старых

идеи

Строительство социальной сети за 10 шагов. «Секрет фирмы» разобрался в секретах создания успешного продукта в самом горячем секторе Web 2.0

лаборатория

ВТБ, UniCredit и Deutsche Bank запускают совместную программу секьюритизации российской ипотеки. Сможет ли банковский триумvirат конкурировать с государственным АИЖК?

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «Новой Зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. Но последние годы в компании **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, выпуская привычные «Злато Скифов» и «Анну Каренину». NOUVELLE ÉTOILE — ЭТО УЖЕ плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов, за последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ. Но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок. Да и градообразующее предприятие **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **ВОВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, название которого Самохин не раскрывает. «Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично,— комментирует президент «Роколора».— Поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпускив обесценивающее средство «Блонди Плюс», Самохин нащупал свою нишу. Так появилась серия красок «Роколов», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколов» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬ** сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G

Секрет фирмы