

Зачем Александр Кравцов придумывает три товара в день с.16

Почему Сергей Безбородов надеется заработать на извозе больше, чем на строительстве с.26

Какую связь между количеством сделок и полнолунием обнаружил Борис Бобровников с.66

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№34 (217) 03.09 — 09.09.2007
www.sf-online.ru

\$600 млн

в год получает акробат,
музыкант и огнеглотатель
Ги Лалиберт, сумевший
скрестить цирк и театр
в одном шоу с. 44

В эпоху одноразовых вещей компании
разрабатывают источник, в котором кроется

ВЕЧНАЯ ПРИБЫЛЬ

с. 46



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА





26

«Публика в VIP-такси эксцессов не устраивает, шампанским салон не заливает, тортами не кидается — в общем, принимает все наши правила»

частная практика

- 16 ЭКСПАНСИЯ ЭКСПЕДИЦИЯ НА ЭКСПОРТ** Компания «Руян» обещает за пять лет открыть 2000 магазинов «Экспедиция». Осталось найти армию покупателей и научиться управлять полком франчайзи
- 22 РЕФОРМА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЕМОНТ** Акционеры компании «Фаберлик» занялись кардинальными реформами системы прямых продаж. Впервые в российской косметической отрасли в одних руках окажутся сетевой маркетинг и розничный бизнес
- 26 ЭКСПЕРИМЕНТ РАБОТА НА ИЗВОЗ** Строительная компания Q-tes неожиданно для конкурентов запустила проект премиального такси, который со временем может стать для нее главным двигателем
- 30 КОНКУРЕНЦИЯ ПРОЩАЙ, ТЕЛОГРЕЙКА** Российский рынок спецодежды растет быстрее, чем другие сегменты легкой промышленности. Однако корпоративный сектор уже поделен. Игрокам приходится срочно изобретать новые модели продаж



принципы

» Постоянно борюсь с излишней агрессивностью. Стараюсь себя контролировать и не устаю повторять сотрудникам, что агрессивность, напор должны идти вовне. А внутри компании они должны превращаться в инициативность»

Борис Бобровников 66

в колонках

Между героями этого пельменного шоу наверняка установятся какие-то отношения (не «Дом-2», но все же). И какая буря эмоций разразится, если, скажем, раскаты-вальщик теста захочет уволиться

Константин Бочарский 42

Участники российского management buy-out нервничают, повторяя ошибки олигархов, деливших страну после триумфального для них 1996 года

Александр Бирман 15

лаборатория

- 46 СЕРВИС ПОЖИЗНЕННО ВАШ** В эпоху одноразовых вещей пожизненная гарантия выглядит анахронизмом. Но многие компании по-прежнему используют иллюзию вечности как мощный маркетинговый инструмент
- 52 МОТИВАЦИЯ КРУГОВОРОТ ЗАРПЛАТ** Схемы вознаграждения не могут бесконечно вдохновлять людей на трудовые подвиги. «Секрет фирмы» выяснил, как реанимировать устаревшие системы мотивации
- 56 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору августовского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 64 РЕЦЕНЗИЯ МАСТЕР ПО БЛИНАМ** Как испечь из таблиц и схем легкую и вкусную презентацию? Опыт делится главный визуальный кулинар McKinsey Джин Желязны



46

В каком-то смысле компания, дающая вечную гарантию на свои продукты, мечтает о вечности для себя

06 дневник наблюдений

Зачем Роману Абрамовичу фармдистрибутор, который может скоро превратиться в логиста / За что боролись и на что напоролись российские производители кваса / Что думает левая рука мэра Москвы о документах, подписанных правой / Сколько подать на пропитание российским школьникам / Почему стало опасно в банке семьи Гучериевых / Чем пахнет новый бизнес помидорного короля / Обьедет ли Андрей Бесхмельницкий Тони Майера на татарской корове / Чем может закончиться многоходовая комбинация Altimo против TeliaSonera / Сколько стоят обиды Шалвы Чигиринского / Где нашел пристанище многострадальный «Флагман» / Почему не стоит доверять родной тетушке инсайдерскую скупку акций

идеи

- 36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ МОБНЫЙ БИЗНЕС** Флешмобы — новое и пока еще экзотическое увлечение городской молодежи. Однако умение вызывать чувство обескураженности в обществе вряд ли останется без заказчиков
- 40 WOW** Железная замена мужественности / Карандаш с гарантированным пробегом / iPod-совместимый походный бар / Повсеместный компьютер как мост между человеком и машиной
- 43 МЫСЛИ ПАРНЫЕ SEO** идут на смену «единому и неделимому» генеральному директору
- 44 МЕТОДЫ КУДА УШЛИ СЛОНЫ** Предприниматель Ги Лалиберт убедил публику, что цирк XXI века — это не звери, а театр
- 45 СВОЯ ИГРА ОБОРОТНОЕ СРЕДСТВО** Создатель компании Bookcare Сергей Журавлев надеется, что эксклюзивные обложки для книг защитят бумажную литературу от электронной

в блогах 43

Слухи о смерти блогов преувеличены. Да, персональные блоги умерли, но да здравствуют вертикальные блоги!

Дэвид Бейзель

04 почта 62 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
iОпе. Информационные технологии 17 сентября
Каталог (частные инвестиции) 24 сентября
Потребительские кредиты 8 октября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 34 (217) 03.09 — 09.09.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ
тематические страницы - JUNE. 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 МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И ИР
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. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Переписка 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

«Нынешние забастовки рабочих на российских автомобильных предприятиях — это всего лишь первые ласточки. Я уверена, что через несколько лет профсоюзное движение может стать гораздо более влиятельным и масштабным. Пока наконец предприниматели не научатся адекватно оценивать труд людей, стоящих у станка и приносящих им деньги. Эпоха дикого капитализма рано или поздно закончится, и тогда наемные работники станут если не на равных общаться с работодателями, то хотя бы устанавливать приемлемые для себя правила игры. Правда, борясь за свои права, люди могут нечаянно заиграться и зайти слишком далеко в своей разрушительной силе. Но будем надеяться, что нынешние корпоративные бунты таковыми и останутся, а работодатели просто поумнеют».

Сергей Ковалев, Москва

«Профсоюзы пошли за зарплатой»

СФ №33(216) 27.08.2007

«Может, я чего-то не понял, но гостиницы для собак — разве какой-то новый и оригинальный бизнес? Достаточно зайти в «Яндекс», сразу выпадает миллион ссылок. Что интересного в этом проекте, чем он отличается от всех остальных? Тем, что он дорогой? Так все гостиницы для животных нельзя назвать дешевыми (ну кроме питомников для бродячих собак), потому что бедный человек никуда своего бобика не повезет, а либо возьмет с собой, либо оставит с кем-нибудь. В чем тут великая или хотя бы небанальная идея? Вообще, хотелось бы почитать про какие-то действительно нестандартные проекты, про предпринимателей, которые могут придумывать что-то свое. Неужели мы все должны перенимать на Западе, ведь наверняка у нас есть креативные люди, способные сказать новое слово в бизнесе. Пусть они пока и не зарабатывают миллионы долларов, но я уверен, что обязательно заработают».

Валерий Хлопчур, Тверь

«Собачьи звезды»

СФ №33(216) 27.08.2007

«Статья оказалась еще одним замечательным подтверждением идей Траута. Harley-Davidson выпускает типичные аксессуары, без которых образ и безопасность традиционного американского байкера немыслимы. Это то же самое, что кожаные ремни Levi's (об этом непрофильном товаре джинсовой компании Траут и не вспоминал, а вот выпуск линейки повседневной одежды и последующий провал «линейного расширения» гуру маркетинга успешно описал в классической книге о позиционировании). Вот выпусти компания Harley-Davidson скутеры и велосипеды — это было бы самым настоящим «маркетинговым преступлением». Если бы компания CAT выпустила внедорожник (тоже классическое линейное расширение, примерно как Diet Pepsi и Miller Lite) и начала бы бороться за рынок с Hummer и Land Rover! А так даже самый громкий провал на обувном рынке вряд ли повредил бы имиджу производителя карьерных самосвалов. Есть ли пример успешной реализации таких проектов? Есть ли подтверждение, что «грех» прямого линейного расширения по Трауту уже не так страшен?»

Евгения Случак, Москва

«Брэндры широкого профиля»

СФ №32(215) 20.08.2007



Иллюстрация © Студия Арт. Любимова



Добавьте цвета вашему офису

Встречайте многофункциональное устройство CLX-2160 – цветное, лазерное, компактное. Его появление полностью преобразит ваш офис. CLX-2160. Больше цвета, больше возможностей.

CLX-2160 = принтер + сканер + копир



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять причин → с14



«Закручивание гаек» и наведение государством порядка в программе ДЛО могло подтолкнуть стороны к сделке

Инвесткомпания Романа Абрамовича Millhouse Capital Management близка к созданию крупнейшего игрока на российском фармацевтическом рынке.

ТЕКСТ: даниил желобанов, екатерина трофимова

Лекарь всея Руси

Крупнейший российский дистрибутор лекарств «СИА Интернейшнл» может быть продан инвестиционной компании Millhouse Capital Management, управляющей непрофильными активами Романа Абрамовича.

По данным экспертов фармацевтического рынка, переговоры ведутся уже несколько месяцев. Как рассказал **СФ** руководитель службы по связям с общественностью «СИА Интернейшнл» Иван Преображенский, предложения о покупке неоднократно поступали в компанию на протяжении последних полутора лет. «Предложения рассматривались, но привлекательных до недавнего времени не было. Возможно, сейчас что-то изменилось», — сказал он, однако саму сделку комментировать отказался, заявив, что «ему о ней ничего не рассказывали».

Что именно «изменилось» сейчас для «СИА Интернейшнл», в общем, понятно: недавно стало известно о планах создания госкорпорации «Фармацевтический логистический комплекс», которой предстоит замкнуть на себя все финансовые потоки программы ДЛО. В результате дистрибуторам останется в программе лишь роль логистов. А у «СИА Интернейшнл», например, на долю ДЛО приходится около 15% оборота. Так что для нее сегодня настал наилучший момент, чтобы продать — и известие о госкорпорации вполне могло ускорить переговоры с Millhouse. Интерес Millhouse тоже очевиден: передел рынка, даже небольшой — лучшее время для покупок.

Millhouse не новичок на фармацевтическом рынке России. В 2003 году она купила за \$55 млн российские активы американской ICN

Pharmaceuticals — пять производственных площадок и сеть из 96 аптек и киосков. В результате слияния с ООО «Биовит», владевшим двумя заводами — в Уфе и Нижнем Новгороде, было создано ОАО «Фармстандарт». Это крупнейший в России производитель фармацевтических средств, занимающий около 15% рынка.

Его выручка за 2006 год составила 8,5 млрд руб., а чистая прибыль превысила 2 млрд руб. В мае 2007 года «Фармстандарт» провел IPO, разместив 18,3% своих акций на российских биржах ММВБ и РТС и 21,7% акций в виде депозитарных расписок на LSE, выручив в итоге \$880 млн. На данный момент рыночная капитализация компании составляет \$2,5 млрд. 49% акций принадлежит председателю совета директоров компании Виктору Харитонину. Роман Абрамович владеет 17%, у Millhouse Capital Management — 7%.

Оборот «СИА Интернейшнл» в 2006 году достиг \$2,16 млрд, позволив ей вплотную приблизиться к лидеру рынка — группе компаний «Протек», объем продаж которой составил немногим более \$2,17 млрд. И подключение ресурсов «Фармстандарта» наверняка позволит СИА обогнать конкурента. «Вертикальная интеграция „Фармстандарта“ и компании с развитой системой дистрибуции даст синергетический эффект», — считает гендиректор Alliance Healthcare Russia Игорь Варламов. Для безоговорочного лидерства во всех сегментах рынка Millhouse останется лишь усилить аптечную сеть.

Впрочем, некоторые аналитики полагают, что инвестиции Абрамовича — не стратегические, а портфельные и связаны с перспективами российского фармацевтического рынка. «Обычно Millhouse на время входит в компании, чтобы затем продать свой пакет со значительной премией», — поясняет аналитик «Брокеркредитсервиса» Татьяна Бобровская. По данным маркетинговой компании DSM Group, в 2006 году российский фармрынок вырос на 35%, составив \$12,2 млрд. «Покупаются не столько текущие возможности компании, сколько ее потенциал для дальнейшего расширения системы дистрибуции», — считает Татьяна Бобровская. По ее оценке, «СИА Интернейшнл» может обойтись Millhouse примерно в \$2 млрд. «СИА — один из лидеров рынка, а Millhouse в этом бизнесе давно, и у них было достаточно времени прицениться», — добавляет генеральной директор аптечной сети А5 Владимир Кинцурашвили. □

Борцы за популяризацию национального напитка — кваса — добились ошутимого результата. Но вряд ли их это обрадует: на квасной рынок вышла Coca-Cola.

ТЕКСТ: иван марчук

Coca-Cola дошла до бочки



Возможно, когда-нибудь Россия увидит то, что Западу не дано — бочку с продукцией Coca-Cola

Пресс-секретарь Coca-Cola Владимир Кравцов отказался комментировать ситуацию со знаками, но заявил, что компания намерена вывести квас на рынок весной 2008 года. Он будет выпускаться под тем же брэндом «Кружка и бочка», с тем же логотипом и дизайном. Решение об организации производства будет принято до конца года. Пока рассматриваются любые варианты — привлечение партнера, покупка производства или создания его с нуля.

Опрошенные **СФ** участники рынка считают, что Coca-Cola скорее всего попытается наладить производство на одном из 14 своих российских предприятий. Если она выберет другой вариант, то просто не успеет к заявленному сроку: строящийся завод в Ростове заработает только в конце 2008 года, а ни один из крупных российских производителей кваса пока не намерен продаваться иностранным конкурентам.

Группа «Бородино» уже решила заработать на новичках квасного рынка: на прошлой же неделе она заявила о намерении в феврале следующего года создать в Оренбурге производство квасного суслу, способное обеспечить сырьем изготовление 20 млн дал кваса в год. Эти мощности явно избыточны для самого «Бородино» — их достаточно для снабжения

На прошлой неделе производители кваса пережили легкий шок. В самарских магазинах были обнаружены бутылки с квасом «Кружка и бочка», произведенным на пивоваренном заводе «Самко» для ООО «Кока-Кола Эйч Би Си Евразия».

Еще в конце июля представители Coca-Cola обещали, что производство кваса в этом году они не начнут. На сайте самарской сети супермаркетов «Остеп» указано, что квас «Кружка и бочка» продается по 22 руб. за бутылку емкостью 0,5 л и по 35 руб. за 1,5 л. Как пояснил пресс-секретарь Coca-Cola в России Владимир Кравцов, в Самаре была произведена опытная партия — в продажу поступило лишь 3 тыс. бутылок.

Участников рынка подобный эксперимент поверг в растерянность. «Три тысячи бутылок — это очень мало. Меньше половины стандартного танка для брожения. Провести какие-то маркетинговые исследования с таким количеством напитка очень сложно», — заявил **СФ** представитель одного из пивных заводов. В самой Coca-Cola говорят, что «часть изготовленного кваса пошла на тесты и сертификацию напитка», однако совершенно непонятно, зачем ради этого было разрабатывать упаковку и выводить товар в розницу.

Существуют другие, более реалистичные версии. Во-первых, вся «квасная история» могла оказаться хорошо спланированной пиар-акцией: перед окончательным решением о запуске производства Coca-Cola решила проверить реакцию публики. Во-вторых, пробное производство было нужно для ускорения регистрации спорных товарных знаков. Дело в том, что на этикетке «Кружки и бочки» расположены знаки «Натуральный продукт» и «Живое брожение», которые Coca-Cola сейчас пытается зарегистрировать в Роспатенте. Еще в 2005 году их пыталась оформить на себя компания «Дека» (производитель кваса «Никола»), но в июле этого года Роспатент ответил отказом. Однако Coca-Cola все-таки подала аналогичное заявление. Менеджер по связям с общественностью компании «Дека» Сергей Орлов заявил **СФ**, что если Роспатент зарегистрирует эти знаки за Coca-Cola, то его компания сразу же опротестует это решение.

Перед окончательным решением о запуске производства кваса Coca-Cola решила на всякий случай проверить реакцию публики

почти половины нынешнего рынка. «Темпы роста продаж кваса доходят до 30% в год, что вызывает активный интерес со стороны Coca-Cola и PepsiCo», — объяснил решение вице-президент продуктового дивизиона ГК «Бородино» Карен Вартанян.

Пока все российские предприятия на словах единодушно приветствуют появление нового конкурента. «Появление на этом рынке Coca-Cola может привлечь к квасу внимание молодежи, сделать этот напиток более модным», — полагает Сергей Орлов. Однако президент группы компаний «Першинь» Евгений Першин отметил, что к 2010 году Coca-Cola вполне сможет выйти на уровень продаж 100 млн бутылок кваса в год и потеснить одного из трех лидеров рынка — «Очаково», «Деку» или саму группу «Першинь». □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Юрий
Лужков,
мэр Москвы
→

”

Решение, которое я подписал, точно соответствует формулировкам Высшего арбитражного суда. По существу я считаю его незаконным”

Суды о праве компании Шалвы Чигиринского «СТ-девелопмент» реконструировать гостиницу «Россия» длятся почти три года. И конкурент, компания «Монаб», пока выигрывает. Но отношения мэра и Чигиринского настолько давние, что он готов признавать незаконными и оспаривать даже собственные решения. Так что реконструкция может закончиться раньше, чем суды.

Дмитрий
Медведев,
первый
вице-премьер
→

”

Сто рублей в масштабах страны — это немало, во многих школах России эта цифра в расчете на одного учащегося ниже”

В результате нового эксперимента дневной рацион учащихся должен стать богаче витаминами и прочими микроэлементами, а заодно, решением правительства, еще и вкуснее. Финансировать все это предполагается за счет федерального и местных бюджетов. Правда, с бухгалтерией сложности: сколько выделяется на четырехразовое питание ученика, чиновнику пришлось выяснять у завстоловой в Тамбове.



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Саифу Гуцериеву остается только молиться, чтобы его уход из совета директоров помог Бинбанку

Дело «Русснефти» принимает новый оборот: вероятно, с бизнесом придется расстаться не только Михаилу Гуцериеву, но и его родственникам. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Семейный исход

В прошлый вторник Тверской суд Москвы санкционировал заочный арест экс-главы и владельца компании «Русснефть» Михаила Гуцериева: обвиняемый в неуплате налогов в особо крупных размерах, он нарушил подписку о невыезде и был объявлен в международный розыск.

В июле было арестовано 100% акций «Русснефти», а об интересе к покупке независимой нефтяной компании объявил глава «Базового элемента» Олег Дерипаска.

Преследование Гуцериева, продолжающееся несмотря на его явное согласие расстаться с бизнесом, отразилось и на действиях других членов его семьи. На прошлой неделе стало известно, что его брат, Саит-Салам Гуцериев, покинул совет директоров Бинбанка. Его место займет Анна Кононова — генеральный директор контролируемой Саитом Гуцериевым промышленно-финансовой компании БИН.

«В свете выдачи санкций на арест экс-главы „Русснефти“ Михаила Гуцериева судьба Бинбанка приобретает политический, не совсем связанный с развитием бизнеса оттенок», — полагает главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. Формально бизнес Бинбанка сейчас мало связан с активами Гуцериева. Старший аналитик рейтингового агентства «Русрейтинг» Юлия Архипова вспоминает, что «Русснефть» вышла из числа акционеров банка еще в 2004 году, другие компании, аффилированные с ПФК БИН, сделали это в прошлом году. И если до 2005 года Бинбанк в основном был обслуживающим и расчетным центром всех компаний, входящих в группу, то теперь, по данным Архиповой, доля выданных им кредитов сократилась с 43% до 27% от совокупного кредитного портфеля банка. Тем не менее в апреле в одном из офисов Бинбанка прошли обыски и выемка документов в рамках дела «Русснефти».

Вице-президент Бинбанка Камилла Спенс официально заявила, что ни Саит Гуцериев, владеющий 6,19% акций Бинбанка, ни племянник Михаила Гуцериева Михаил Шишханов, владеющий 87,07% акций банка, продавать их не планируют. Однако аналитики считают по-другому, проводя параллель с банком «Траст»: уцелевший на обломках ЮКОСа бывший банк «Менатеп» был выкуплен топ-менеджментом и сумел удержаться на плаву. Переход как минимум части акций Бинбанка в другие руки также вероятен. Тем более что банку необходимо наращивать капитализацию. Раньше это предполагалось сделать за счет IPO, но пока, как полагает аналитик, близкий к банку, о публичном размещении придется забыть. □

КТО КОГО

Восточный базар

TeliaSonera признала, что не сможет получить контроль над Turkcell. Сорвавшая сделку Altimo может красиво завершить комбинацию, заявив претензии на долю в шведско-финском холдинге. **текст: павел куликов**

Переговоры об обмене активами между Altimo и TeliaSonera идут с начала 2007 года. В середине февраля президент скандинавской группы сделал неожиданное заявление. Оказалось, что остаться миноритариями в «Мегафоне» и Turkcell для TeliaSonera имеет смысл, только если в перспективе можно получить над ними контроль. В «Мегафоне» у TeliaSonera 35,6% акций, которыми она владеет напрямую, и еще 8,3% принадлежит ей через «Телекоминвест». Altimo владеет 25,1% акций оператора. В Turkcell холдингу TeliaSonera прямо или косвенно принадлежит 36,97%, Altimo — 13,22%.

Уже в конце того же месяца российский холдинг выступил с предложением обменять принадлежащие ему акции в Turkcell и «Мегафоне» на пакет в самой TeliaSonera. Стороны сразу же сели за стол переговоров, но закончились они безрезультатно. Предположительно, это произошло потому, что Altimo не устроила величина предложен-

ного пакета. Российская компания претендовала на 15–17%, а скандинавы были готовы отдать ей только 10–12%. Справедливость своей цены TeliaSonera объяснила тем, что доля Altimo в Turkcell слишком мала, а пакет в «Мегафоне» оспаривается в суде.

На самом деле самым важным аргументом, который позволял TeliaSonera занимать жесткую позицию, было давнее соглашение с владеющей Turkcell компанией Cukurova Group. Еще в 2005 году турецкая компания пообещала продать скандинавам 27% Turkcell за \$3,1 млрд. Но сделку сорвала Altimo, предложившая \$1,6 млрд за 51% Cukurova, что соответствует 13,2% Turkcell, и кредит \$1,7 млрд под залог оставшихся 49%. TeliaSonera жаловалась в женеvский арбитражный суд, который обязал турецкую компанию выполнить соглашение, но акций так и не получила.

На днях и. о. генерального директора TeliaSonera Ким Игнатиус констатировал, что скандинавский холдинг может рассчитывать лишь на компенсацию от Cukurova — ее акции заложены. Altimo со своей стороны через суд обвиняет турков в невыполнении кредитного соглашения и требует отдать заложенный актив. А тут еще в «Мегафоне» появился новый акционер — Алишер Усманов, так что шансы скандинавов получить контроль над оператором уменьшаются. Теперь в этой игре мяч на стороне Altimo, и без новых переговоров с ней TeliaSonera вряд ли обойдется. □

Небольшое местечко Сясьстрой в Ленинградской области скоро может стать цветочной столицей Северо-Западного региона. **текст: ина селиванова**

Балтиморские розы

Алексей Шмаргуненко (партнер владельца петербургского водочного завода «Ливиз» Александра Сабдаша), совладелец «Балтиморхолдинга» Алексей Антипов и гендиректор компании Милада Гудкова инвестируют в цветочный бизнес. Их новый цветочный завод площадью 12 га в городе Сясьстрой в 130 км от Санкт-Петербурга называется «Новая Голландия». Однако это название связано не только с одноименным петербургским островом. Акционеры рассчитывают, что продукция завода отвоюет 44% рынка роз Северо-Западного региона, на котором сейчас доминируют как раз поставки из Голландии. Инвестиции в проект составили 52 млн евро: треть суммы вложат акционеры, остальное прокредитует Сбербанк.

Как ожидается, первые розы из «Новой Голландии» появятся в продаже в северной столице уже в марте следующего года. В общей сложности цветочный завод будет выращивать 27 млн цветов в год (по расчетам **СФ**, его максимальная выручка может составить \$20 млн).

Россияне тратят в год на срезанные цветы \$1,5 млрд, но до сих пор продукция отечественных цветоводов занимала не более 20% рынка. Остальное — импорт, три четверти кото-

рого приходится на Голландию. Правда, в последние годы импорт серьезно осложняется трудностями на таможне, а также Роспотребнадзором, который то и дело обнаруживает в голландских цветах вредителей. Поэтому желающих инвестировать в производство цветов в России появляется все больше. В 2005 году в Калужской области начало работать российско-голландское ЗАО «Розовый сад», в числе акционеров которого компания Urals Energy. А совладелец сети «Магнит» Алексей Богачев в прошлом году начал выращивать розы в Краснодарском крае. «Цены голландских поставщиков постоянно растут, а качество у отечественных производителей улучшается», — отмечает Ирина Решетина из компании «AMF — международная сеть доставки цветов».

Однако пока российским производителям удастся соблазнить своими розами разве что мелких торговцев. «У меня в структуре продаж около 100 сортов роз, но выращивать все 100 сортов в одном хозяйстве нашим производителям вряд ли целесообразно», — говорит Геннадий Ластовский, глава крупного дистрибутора срезанных цветов «Грин лайн». — А аукционов, где сотни производителей и у оптовиков есть возможность выбора, у нас, в отличие от Голландии, нет». □



Российские розы хороши, но пока не востребованы крупными торговцами

три вопроса

Гендиректор и совладелец «Юнимилк» Андрей Бесхмельницкий рассказал, почему казанские коровы будут давать молоко для его компании, а не для «Вимм-Билль-Данна».



«Секрет фирмы»: Чем вас привлёк молочный завод «Эдельвейс-М», сделка по которому только что завершилась?

Андрей Бесхмельницкий: Рынок Татарстана достаточно привлекателен, и при этом здесь нет проблем с сырьём. А сам завод — второй по мощности в стране. Наконец, есть личная причина — мы хотим развивать партнерство с братьями Хайруллиными.

СФ: То есть покупкой актива ваше сотрудничество с «Красный Восток агро» не ограничится?

АБ: «Красный Восток агро» видит свое будущее в производстве молока, наша компания — в переработке. Хороший повод для синергии. На днях мы представили совместные планы: к 2012 году хотим перерабатывать 1 млн тонн молока в год — сейчас весь Татарстан производит 1,5 млн тонн. Будем расширять мощности и построим еще один-два новых завода.

СФ: Столь масштабные планы позволяют вам обойти ВБД?

АБ: В ВБД работают не менее амбициозные люди, чем в «Юнимилк». Эта компания очень быстро развивается последние два года. У нас нет насущной задачи стать первой компанией на этом рынке, мы хотим стать лучшей компанией.



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Всего за несколько лет шинная империя уткла у Судхира Гупты сквозь пальцы

Пять лет Судхир Гупта находил все новых инвесторов, чтобы убедить их в перспективности шинного бизнеса. Теперь Гупта разочаровался в нем сам. **ТЕКСТ:** павел куликов

Гупта сходит с колес

Судхир Гупта основал холдинг «Амтел» в 1987 году в Сингапуре. В 2003-м в холдинг входили несколько шинных заводов — в Воронеже, Кирове, Москве, и он лидировал на российском рынке. Но средств на развитие не хватало, и Гупта продал около 6% акций фонду Templeton. Затем был куплен завод в Голландии — холдинг стал называться Amtel-Vredestein. В 2005 году допэмиссию акций выкупили «Альфа-групп» и инвестфонд Temasek, и у Гупты осталось 69,52% акций. При этом Гупта пообещал инвесторам к концу года повысить прибыль и сократить долги компании. В противном случае он должен был продать им часть акций по номиналу, то есть по 0,01 евро за акцию.

Деньги фондов ушли на подготовку к IPO. В конце 2005 года перед размещением на бирже Гупта зарезервировал еще часть акций под опцион андеррайтеров, и у него осталось 52%. Хотя холдинг ожидал продать акции по \$13–16, а получилось только по \$11, аналитики и это назвали достойным результатом. Но обещание, данное «Альфа-групп» и Temasek, Гупта не сдержал и в июле 2006 года по условиям соглашения продал еще часть акций, оставшись с пакетом 42,85%.

После IPO Гупта некоторое время надеялся, что акции пойдут вверх. Amtel-Vredestein делал ставку на премиальные шины и щедро обещал рост финансовых показателей. Компания скупала розничные сети по торговле шинами и консолидировала их под маркой AV-TO, параллельно строила шинный завод в Воронеже. Однако премиальные шины не пошли, а розничную сеть пришлось продать. В конце 2006 года Гупта лишился еще части акций, и у него осталось лишь 29,27% — остальные тоже отошли Temasek и «Альфа-групп». На сегодня акции Amtel-Vredestein упали в цене более чем вдвое — до \$5,1.

Теперь Гупта уже никого не пытается убедить: акции Amtel-Vredestein он распродаст не по нужде, а по доброй воле. С 18 июля по 22 августа основатель Amtel-Vredestein продал 17,9% акций нескольким инвестфондам. На днях последовало еще одно сообщение: за следующие пять дней Гупта продал еще 0,5%, и его доля сократилась до 10,83%. Вряд ли это последнее известие о продаже Гуптой акций холдинга — по его же собственным словам, он готов распродавать их и дальше. Шинного короля, как его называли еще несколько лет назад, из Гупты не получилось. □

Нефтяная компания Sibir Energy выкупила у московского правительства контроль над Московским НПЗ, а вместе с тем получила и шанс выгодно продаться «Газпром нефти». ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Московский транзит

На прошлой неделе Sibir Energy (SE) выкупила у правительства столицы за \$922 млн 69% акций Московской нефтегазовой компании (МНГК), в свою очередь владеющей 51% голосующих акций Московского НПЗ. Таким образом, коммерческая структура, контролируемая Шалвой Чигиринским и Игорем Кесаевым, консолидировала 100% активов МНГК. Sibir Energy заплатит \$200 млн и проведет допэмиссию на \$722 млн в пользу московского правительства, благодаря чему у того окажется 18,03% ее акций. Также мэрия получит трехлетний опцион на выкуп еще 3,16% акций Sibir Energy по нынешней цене.

Много лет Sibir Energy воевала за право обладания Московским НПЗ с другими акционерами завода — «Газпром нефтью» и структурами «Татнефти», и наконец-то в затяжном много-стороннем конфликте поставлена точка.

Для SE, до сих пор занимавшейся только добычей нефти (50 тыс. баррелей в сутки), Московский НПЗ, перерабатывающий 240 тыс. баррелей в сутки, просто бесценен. Заодно в результате сделки она получила 139 АЗС и ряд оптовых топливных предприятий. Сделав свою компанию вертикально интегрированной, Чигиринский повысит ее общую рентабельность. Но гораздо важнее другое: прямое вхождение московского правительства в акционерный капитал Sibir Energy, по мнению аналитика компании «Ренессанс Капитал» Адама Ландеса, поможет урегулировать давний конфликт Чигиринского с «Газпром нефтью», возникший из-за акций компании «Сибнефть-Югра».

Напомним, что в 2000 году Sibir Energy и «Сибнефть» создали с равными долями совместное предприятие «Сибнефть-Югра». За три года доля Sibir Energy вследствие двух допэмиссий, проведенных в интересах «Сиб-

нефти», сократилась с 50% до 0,98%. С тех пор Sibir Energy безуспешно пытается оспорить эти выпуски ценных бумаг в судах различных инстанций. Недавно «Газпром нефть», ставшая правопреемником «Сибнефти», выступила с предложением купить у Sibir Energy ее 1%, что означало бы признание прав «Газпром нефти». Но даже если исходить из нынешней капитализации «Сибнефть-Югры», 1% ее акций стоит всего около \$60 млн, которые Чигиринского вряд ли устраивают. Зато после покупки Московского НПЗ, который привлекает «Газпром нефть», ставки в игре будут в десятки раз крупнее. Адам Ландес убежден, что за нынешней сделкой последует и другая — продажа Sibir Energy «Газпрому», о которой Чигиринский мечтал давно. А при заключении сделки объемом несколько миллиардов долларов всегда можно договориться и о компенсации за прежние обиды. □



**СРЕДНИЙ
БИЗНЕС**

**Программа кредитования среднего бизнеса.
Гибкая тактика. Надежная стратегия.**

- овердрафт
- рефинансирование
- долгосрочное финансирование
- пополнение оборотных средств

Москва (495) 721 3601

Данные услуги доступны во всех регионах присутствия Райффайзенбанка и ИМПЭКСБАНКА. Информация об адресах и телефонах филиалов, а также о заявках на сайтах:

<http://www.raiffeisen.ru>
<http://www.impexbank.ru>

Райффайзен. Разница в отношении

«Восстановить продажи „Флагмана“ — задача едва ли не более сложная, чем запуск этого брэнда восемь лет назад. Наверное, достичь былой славы „Флагману“ уже не суждено»

СФ №20/2006, стр. 20–26



РВБК наконец продала свой ключевой брэнд «Флагман». Он неожиданно достался торговому дому «Межреспубликанский винзавод» — лидер винного рынка решил диверсифицировать активы. ТЕКСТ: николай гришин

Градус вверх

У марки «Флагман» сложная судьба. Запущенный в 1998 году брэнд стал первооткрывателем сегмента low-premium: в то время на рынке были представлены либо дорогие, либо дешевые марки водки. Идея предложить потребителям нечто среднее стала весьма удачной — уже через пару лет брэнд оказался среди лидеров рынка. Но благоденствие закончилось в 2005-м — продажи упали на 30%, с 3 млн до 2 млн дал. В компании признают, что не справились с возросшей конкуренцией. Как говорил **СФ** в 2006 году **Константин Попов**, в то время занимавший должность вице-президента РВБК, «не мы стали хуже, а конкуренты подтянулись». Впрочем, участники рынка видят другие причины. «Аktionеры разочаровались в водочном бизнесе, и во „Флагман“ просто перестали вкладывать деньги», — сообщил на условиях анонимности топ-менеджер компании-конкурента.

Неудивительно, что слухи о продаже «Флагмана» витали уже давно. Еще в 2005 году РВБК вела об этом переговоры с SPI Group, однако сделка так и не состоялась. Летом 2007-го РВБК занялась распродажей уже всерьез. В июне компания продала фирме «Комус» площадку в Подмоскowie, на которой раньше собиралась строить водочный завод, и договорилась с группой ОСТ о продаже коньячной марки «Бастиян» — правда, компании до сих пор торгуются. Вскоре на рынке появилась информация, что «Флагман» уйдет инвестиционному подразделению «Альфа-групп» компании А1.

Но не тут-то было. Брэнд-долгожитель в итоге достанется Межреспубликанскому винзаводу (МВЗ). По словам представителя компании **Светланы Сеньковской**, уже через пару месяцев производство будет перенесено с мощностей ОСТ на принадлежащий МВЗ Нарофоминский ЛВЗ. Участники рынка оценили сделку в \$40–50 млн.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Русская вино-водочная компания» была создана в 1993 году для дистрибуции брэнда Finlandia. Владельцами компании являются Артур Перепелкин (президент), Николай Хватов, Алексей Нимеев и Сергей Корендович (у каждого по 25%). Ключевые брэндсы — «Флагман» и «Бастиян». С 1995 года компания являлась эксклюзивным дистрибутором крупной международной компании Allied Domecq (марки Beefeater, Sauza, Teacher's). Однако в 2005 году Allied Domecq была куплена Pernod Ricard, и РВБК лишилась выгодного контракта. В 2007 году компания начала избавляться и от собственных брэндсов.



РВБК удалось слить «Флагман»

Торговый дом МВЗ, крупнейший в России производитель вина (7,7% российского винного рынка, по данным «Бизнес Аналитики», по итогам прошлого года), в последнее время активно расширяет владения, и не только в винной отрасли. По сути, единственной профильной сделкой стала покупка в августе 2007 года винной компании «Мильтрим», занимающей 1,9% российского рынка. В июле 2006-го МВЗ приобрел премиальный коньячный дом Jønsen и провел репозиционирование своей марки «Кутузов». А в начале года компания выкупила Нарофо-

минский ЛВЗ, где стала разливать водку «Арбатская», названную по имени флагмана винной линейки МВЗ.

Однако водка под винным брэндом особой популярностью не пользуется, и МВЗ решил заполучить настоящего «Флагмана», благо брэнд все еще силен и в прошлом году занимал 2,6% рынка. «Отличный способ диверсифицировать бизнес, — убежден генеральный брэнд-менеджер компании «Винэксим» **Станислав Кауфман**. — Для дистрибуции можно использовать одинаковые каналы, а потенциал у „Флагмана“ еще есть». **СФ**

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.



Когда продают свои

Сотрудники — один из главных активов любой компании, но, вступив в сговор с конкурентами, они становятся злейшими врагами своего работодателя.



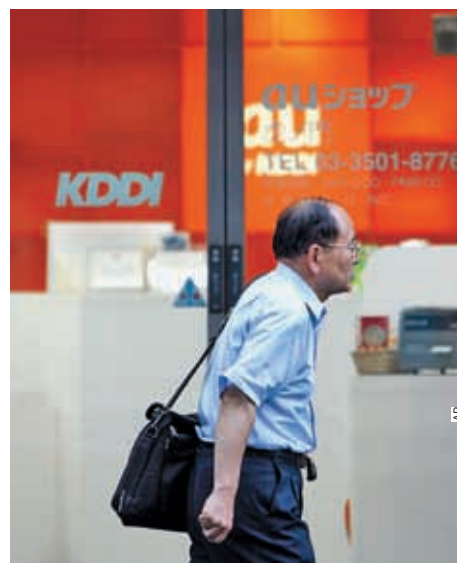
№ 1 **Своя игра**
Бывший аналитик банка Goldman Sachs **Евгений Плоткин** (на фото), основываясь на инсайдерских данных, придумал мошенническую схему, благодаря которой нажил немалое состояние — \$6,7 млн. Пользуясь не подлежащей разглашению информацией о том, какие компании готовятся к слиянию или поглощению, он и его партнер Дэвид Пайсин приобретали их акции. Дельцы успели получить бумаги по меньшей мере 20 фирм. Схема была раскрыта после того, как они сделали крупную ставку на покупку акций Reebok International Ltd, которую в августе 2005 года за \$3,8 млрд приобрела Adidas-Salomon AG. Было объявлено о сделке, но тут-то комиссия по ценным бумагам и биржам США и обнаружила, что незадолго до того в опционы на покупку акций Reebok были вложены значительные средства. Оказывается, акции приобрела бывшая швея из Хорватии, заработавшая на сделке около \$2 млн. Женщина оказалась тетей Дэвида Пайсина. □

№ 2 **Уход с приданым.** В феврале 2007 года состоялся суд над химиком Гари Мином, обвиняемым в краже информации у своего нанимателя — компании DuPont. Украденные сведения он планировал передать новому работодателю — фирме Victrex, являющейся прямым конкурентом DuPont. Мин готовился к уходу более двух месяцев. За это время он ухитрился загрузить с сервера DuPont около 40 тыс. различных документов, стоимость которых оценивается в \$400 млн. Объем скачанной информации насторожил сотрудников ИТ-подразделений, и честные служащие сообщили о своих подозрениях руководству компании. Правда, уже после того, как Мин объявил о своем уходе. □

№ 3 **Секрет Coca-Cola.** Летом прошлого года были арестованы сотрудники компании Coca-Cola, которые пытались продать технологию изготовления напитка ее главному конкуренту — PepsiCo. Предложение содержалось в анонимном письме, которое получили топ-менеджеры PepsiCo. Они передали послание руководству Coca-Cola, а те, недолго думая, обратились в ФБР. Выступившие в роли покупателей агенты пообещали заплатить сотрудникам Coca-Cola за секретную информацию \$1,5 млн. Инсайдеры были задержаны — ими оказались трое высокопоставленных сотрудников Coca-Cola. □

№ 4 **Кража на заказ.** В апреле прошлого года американская компания Lockheed Martin, гигант военной индустрии, обвинила своего конкурента L-3 Communications в промышленном шпионаже. По версии Lockheed Martin, ее бывшие работники Патрик Ромейн, Кевин Спид и Стив Флеминг, имевшие доступ к гигантским объемам внутренних данных, скопировали тысячи страниц секретных документов на мобильные носители и забрали их с собой. Новым местом работы инсайдеров стала небольшая фирма Mediatech, которая обслуживает L-3 Communications. □

№ 5 **Шантаж с утечкой.** С крупной утечкой секретной информации столкнулся второй по величине японский оператор мобильной связи KDDI. Шантажисты, в чьи руки попала база данных на 4 млн его клиентов, назначили за эти сведения выкуп в размере \$90 тыс. и грозились опубликовать их, если фирма откажется от сделки. Ущерб оператора мог бы составить \$800 млн, но представители KDDI обратились в полицию Токио, и в результате были арестованы двое подозреваемых. Однако в KDDI уверены, что с преступниками связаны служащие компании, ведь доступ к украденным сведениям имели 200 ее работников. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Очередное финансовое цунами рискует стать катализатором серьезных экономических и политических потрясений в России ”

Лифт над пропастью

Август закончился, а кризис, который, как это часто бывает, оказался принесен последним летним месяцем, только усугубляется.

И дело отнюдь не в масштабных продажах недвижимости в США и продолжающейся коррекции на мировых фондовых площадках. Очередное финансовое цунами рискует стать катализатором серьезных экономических и политических потрясений в России. ЦБ в течение недели ежедневно ссужает сотни миллиардов рублей на аукционах РЕПО. Золотовалютные резервы ЦБ впервые за долгое время начали сокращаться. Пока, правда, они превышают \$414 млрд. Но суммарный внешний долг российских резидентов приближается к \$340 млрд. И несложно представить, что будет с валютными поступлениями, если из-за экономического спада в США резко упадут цены на нефть. Это про ExxonMobil говорят, что она останется в плюсе при любой ценовой конъюнктуре. Про «Роснефть» такого не скажешь. Поэтому не в интересах госкомпании, еще не успевшей переварить все остатки ЮКОСа и, главное, расплатиться с кредиторами, приобретать новые активы вроде «Сургутнефтегаза» или «Русснефти».

Но 10 лет назад, когда фондовые рынки тоже лихорадило из-за экономического коллапса в странах Юго-Восточной Азии, а цены на нефть достигли очередных минимумов, российским олигархам ничего не помешало развязать войну из-за блокакета «Связьинвеста». Мало того что победителю скандального аукциона — группе «Интеррос» Владимира Потанина — акции телекоммуникационного холдинга так и негодились. Разгоревшийся олигархический конфликт расколол российскую элиту, лишив ее возможности во всеоружии встретить надвигающийся кризис 1998 года.

Сейчас олигархов (то есть бизнесменов, способных влиять на политические процессы) в России нет. Зато президентские друзья и сослуживцы стремятся капитализировать свой административный ресурс до выборов 2008 года. Времени остается немного, и участники российского management buy-out нервничают, повторяя ошибки олигархов, деливших страну после

триумфального для них 1996-го. Можно менять лояльных Кремлю, но харизматичных губернаторов на выходцев из спецслужб и ничем не примечательных менеджеров госкорпораций. Можно «зачищать» питерских криминальных авторитетов, не опасаясь, что те слишком много расскажут на допросах. Можно подменять национальную идею национальным аллергеном в лице Бориса Березовского. Но лишь до тех пор, пока у электората есть деньги. Ведь, в отличие от США, в России нет такой элиты или, если угодно, «клуба избранных», который обладал бы неприкосновенностью при любых кризисах. И, наверное, не появится, пока сторонники запуска «социальных лифтов» будут капитализироваться исключительно за счет существующего истеблишмента. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

с15







ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

частная практика

ЭКСПАНСИЯ

реформа → с22
эксперимент → с26
конкуренция → с30

ГЛАВА КОМПАНИИ «РУЯН» **АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ** ОБЕЩАЕТ
В ТЕЧЕНИЕ ПЯТИ ЛЕТ ОТКРЫТЬ 2000 МАГАЗИНОВ
«ЭКСПЕДИЦИЯ», 1500 ИЗ НИХ — ЗА РУБЕЖОМ.
ОСТАЛОСЬ НАЙТИ АРМИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ И НАУЧИТЬСЯ
УПРАВЛЯТЬ ПОЛКОМ ФРАНЧАЙЗИ.

Экспедиция на экспорт

текст:

иван марчук

За последние трое суток Александр Кравцов придумал три смешные надписи для футболок: «Холостой, но боевой», «Пока есть зубы, будет и хлеб» и «Принцесса огорошена».

Все эти шедевры он записал на бумажку, или, как он сам выражается, положил в отстойник. К надписям Кравцов вернется через два месяца. Если тогда они снова ему понравятся, то вскоре в магазинах «Экспедиция» появятся соответствующие футболки.

Процесс создания новых надписей на футболках или безумных товаров вроде секс-набора (наколенники и повязка на глаза, два кубика с фривольными надписями, четыре влажных салфетки и один презерватив) в компании называется «экспетрить». «Как правило, мы экспетрим, когда тусуемся, но иногда и заставлять себя приходится, — вздыхает Александр Кравцов. — Мы заложники постоянного расширения нашего ассортимента».

Аварийные ситуации

АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ ВСТРЕЧАЕТ нас в своем магазине «Экспедиция» в подвале одноименного ресторана на Солянке. Он философски рассматривает стенд с меховыми шапками народов Севера. Рядом в витрине стоит статуэтка оленьей уп-

ряжки из бивня мамонта по цене \$60 тыс. На полках — странная смесь из туристического оборудования, товаров магазина приколов и лавки при краеведческом музее.

Этот магазин самый старый в сети. Он открылся в 2003 году, когда компания уже год как выпускала товары для туризма и активного отдыха. Александр Кравцов решил попробовать торговать ими в розницу самостоятельно. У компании уже имелся ресторан северной кухни с двумя банями в подвале. Недолго думая Кравцов сломал одну баню и открыл магазин.

Проект оставался экспериментом до декабря 2005 года. За два года был открыт еще только один магазин в ТЦ «Экстрим». Но после одного случая «Экспедиция» активизировалась. «В ДТП в октябре позапрошлого года попала управляющая магазинами **Оксана Никоненко**, получила серьезные травмы и долго лечилась, — рассказывает Кравцов. — Желание помочь коллеге сплотило всю команду, люди взялись за работу всерьез: обновили ассортимент, торговое оборудование. Через три

с17

ДОСЬЕ

ГРУППА «РУЯН» начала свою деятельность в 1995 году с торговли обувной косметикой. Позже к ассортименту прибавились средства от насекомых, товары для пикника и т. д. В 2003 году оборот компании составил около \$30 млн. Зимой 2006 года группа разделилась. Двум акционерам — Владимиру Чекурде и Алексею Белевцеву — отошел наиболее доходный бизнес компании — марки «Рантор», Salton и прочие бренды бытовой химии. Еще один совладелец «Руяна» — Александр Кравцов — сосредоточился на товарах для туризма и активного отдыха. В декабре 2005 года Кравцов объявил о развитии сети магазинов под брендом «Экспедиция». Сейчас под этим названием действует 130 магазинов, из которых 25 находятся в собственности компании. Компания владеет собственным производством в подмосковном Нахабине. Оборот компании в 2007 году, по ее собственным прогнозам, должен составить \$100 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Руян»:

- разработала несколько форматов магазинов, чтобы позволить франчайзи развивать торговые точки различной площади;
- отказалась от сбора роялти, обзаведя партнеров закупать товар напрямую у «Руяна»;
- постоянно обновляет ассортимент, чтобы не наскучить потребителю.

РЫНОК

АССОЦИАЦИЯ RUSSIAN OUTDOOR GROUP, объединяющая основных производителей и продавцов товаров для активного отдыха и туризма, оценивает объем этого рынка в \$160 млн. Хотя рынок занимает лишь 5% индустрии товаров для спорта, растет он значительно быстрее. Ежегодно продажи товаров для активного отдыха увеличиваются на 20–30%, тогда как в целом спортивная индустрия прибавляет в весе 15% в год. 75% рынка товаров для отдыха контролируется 10 крупнейшими игроками. Среди ведущих розничных сетей, представленных на этом рынке, можно назвать «Альпайн хаус», «Альпекс», «Альпиндустрию», «Трассу». По оценкам исследовательской компании Step-by-Step, объем российского рынка подарков составляет \$10 млрд. Правда, речь здесь идет обо всех покупках, которые россияне рассматривают в качестве подарков. Что же касается непосредственно сувениров, основными игроками являются «Красный куб», Zebra Home, Le Futur, интерьерный супермаркет «Место». Оборот крупнейшей сети этого рынка «Красный куб» составил в прошлом году \$74 млн.

месяца прибыль от магазинов увеличилась в несколько раз. Тут мы поняли, что имеем моральное право сделать это явление массовым».

Под массовостью подразумевается франчайзинг. Благодаря ему только в 2006 году сеть «Экспедиция» выросла в 51 раз — с двух магазинов до 102 (23 точки принадлежат самой компании). Сейчас под этим брендом работают 130 торговых точек, еще 12 откроются в самое ближайшее время. Глобальная цель — 2000 магазинов через пять лет, причем три четверти из них — за границей. Чтобы заполнить Европу «Экспедициями», Кравцову нужно открывать по одному магазину в день.

Специалистов заявленные планы шокируют. «Они слишком амбициозны», — делится своими опасениями генеральный директор агентства Vector Market Research **Дмитрий Чумаков**. Действительно, из российских розничных сетей аналогичный масштаб имеет разве что «Евросеть» с 4,8 тыс. магазинов в СНГ. А у сетей спортивных магазинов и магазинов подарков не более 200 точек продаж. «При этом людей, пользующихся услугами мобильной связи, значительно больше, чем тех, кто покупает подарки и туристическое снаряжение», — напоминает Дмитрий Чумаков.

Но Кравцов полагает, что сможет осуществить задуманное. Он пытается воздействовать сразу на две аудитории проекта. Чтобы поймать в сеть «Экспедиция» как можно больше конечных покупателей, Кравцов с бешеной скоростью увеличивает ассортимент. Чтобы сделать проект привлекательным для франчайзи — плодит новые форматы магазинов.

Главный по бумерангам

КАЖДЫЙ ДЕНЬ В КОМПАНИИ «Руян» придумывают три новых вида товара. В этот процесс вовлечены буквально все сотрудники компании и даже владельцы франчайзинговых магазинов. «Меня сейчас коллега ждет — владелец шести магазинов, — кивает Кравцов на дверь. — Он за направление бумерангов отвечает».

Если постоянно не обновлять ассортимент, считает Кравцов, люди просто перестанут ходить в «Экспедицию». «Мы действительно не торгуем сотовой связью, так что наш единственный шанс — все время удивлять клиентов», — признается он. Часть заказов он размещает за границей, часть (вроде футболок и сувениров) —

на собственном производстве компании на фабрике «Орленга» в подмосковном Нахабине. Впрочем, что, где и как именно производится, не знает даже сам Кравцов. Все проекты выделены в самостоятельные бизнес-единицы: футболки, кружки, сувениры и так далее вплоть до бумерангов.

«Два года назад у нас появилась идея создать рюмки из льда, — описывает творческий процесс Кравцов. — Идея была одного человека, другой увидел такой же продукт на другом континенте. Он прислал образец, мы его улучшили. Пресс-форму заказали на Тайване, а производить будем у себя. Зимой „лечарки“ поступят в продажу».

В компании уверяют, что выпускают около 20 тыс. наименований товаров. Но «Руяну» этого мало. Прошлой зимой Кравцов заключил первые контракты со сторонними производителями и начал продавать в своих магазинах чужие товары. Парадокс в том, что, как признается глава «Руяна», ни один магазин «Экспедиции» уже не может вместить весь ассортимент, производимый компанией. Но это не так уж и важно: главное, чтобы у франчайзи был большой выбор. С другой стороны, 60% производимых «Руяном» товаров поступает к другим розничным игрокам. Сейчас компания активно сотрудничает с «Метро», «Спортмастером» и другими ритейлерами.

Богатый ассортимент позволяет компании справиться и с проблемой сезонности. В «Руяне» даже изобрели название для такой стратегии — теория стыков ниш. «Ниши должны быть достаточно велики, чтобы они могли заинтересовать слабых игроков, и достаточно малы, чтобы привлечь серьезных монстров», — объясняет концепцию Кравцов. — А большой ассортимент должен позволять иметь несколько пиков продаж в году. Например, подарки для мужчин традиционно хорошо покупают в канун 23 февраля, туристическое оборудование — весной, одежду — весной и осенью, летом продается много футболок. Сейчас 40% оборота магазинов приходится на туристическое оборудование, 60% — на все остальные товары.

Судя по всему, теория стыков ниш сработала: конкурентом «Экспедицию» не хотят считать ни продавцы туристического оборудования, ни магазины подарков. «Мы не учитываем „Экспедицию“ при оценке рынка товаров для активного отдыха, — откровенничает бренд-менеджер компании Bask (крупный производитель

одежды и снаряжения для туризма и активного отдыха) **Евгений Устинов**, — у них слишком широкий для специализированного игрока ассортимент». Магазин подарков «Красный куб», в свою очередь, тоже не видит в «Экспедиции» соперника. «Они больше спортивный магазин», — уверяет заместитель начальника отдела розничных продаж этой компании **Ирина Гангал**.

Гонка форматов

ЕСЛИ КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ ассортимента гонки — покупатель, то для франчайзи Кравцов придумал игру в форматы.

Сейчас у «Экспедиции» пять форматов магазинов. Через два года их должно быть уже 15. Кравцов обещает запускать по одному формату в квартал. Идея проста: у франчайзи должна быть возможность найти то, что подходит именно ему. Чтобы убедиться в успешности формата, первые магазины компания открывает сама.

Магазин при ресторане называется «Экспедиция. Фактория». Пока он существует в единственном экземпляре, и у него самый дорогой средний чек в сети. Его

«Во всех странах есть люди, мечтающие увидеть себя в пробковом шлеме в прерии. Рано или поздно они попадут в наши цепкие лапы и с радостью поделятся с нами своими финансовыми возможностями»

специализация — произведения искусства и товары народного промысла: статуэтки из кости, национальные костюмы.

«Особенность его, конечно, еще в близости ресторана. Бывает, что посетители, выпив чуть больше настойки, могут пойти и купить что-нибудь за несколько десятков тысяч долларов», — объясняет особенность бизнес-модели Кравцов.

Точно так же в одиночестве существует магазин «Экспедиция. НеТормоз», открывшийся этой весной, где продаются смешные вещи и футболки. Одиночка и «Экспедиция. Нагізма», появившийся в Охотном Ряду в начале лета. Там продаются необычные головные уборы и аксессуары.

Пока все эти магазины находятся в собственности «Руяна» (хотя осенью «Факто-

рия» должна открыться по франчайзингу в Новосибирске и Минске). Для франчайзинга же компания предлагает два более обкатанных формата: «Оранжевый джип» и «Территория ярких впечатлений».

По большому счету они отличаются друг от друга лишь размерами. «Джип» — практически торговая палатка 8–16 кв. м, «Территория» — магазинчик 40–60 кв. м. Там представлен некий срез всей продукции компании: от прикольных вещей и футболок до палаток и стаканчиков для походов.

Осенью «Руян» начнет осваивать еще один формат — магазин для детей. «Называется он будет то ли „Клуб разведчиков-следопытов“, то ли „Клуб юных следопытов“! — роется в памяти Кравцов.

Brother – №1 в Европе*



MFC-8860DN

Brother MFC-8860DN – для тех, кто всегда стремится быть первым!

Инновационный дизайн, технологическое новаторство и обладание сертификатом высочайшего уровня TCO'99 позволило Brother стать компанией №1 на рынке Европы.

Сегодня лидер европейского рынка оргтехники представляет свою передовую модель – Brother MFC-8860DN – идеальное решение для малого и среднего бизнеса.

Передовые технологии менеджмента печати:

- ✓ Концепция «децентрализации офисной печати»;
- ✓ Профессиональные утилиты сетевого администрирования с полной локализацией;
- ✓ Концепция «100% экономии»: полный дуплекс всех операций, отдельные тонер-картридж и фотобарабан;
- ✓ «Все включено»: функциональная насыщенность, поддержка передовых протоколов и операционных систем, полная локализация, упрощенная интеграция в IT-инфраструктуру заказчика.

Москва Белый Ветер-ЦИФРОВОЙ (495) 730-3030, Старт-Мастер (495) 967-1515 R-Style (495) 514-1410 Барс А (495) 995-2051 Бюро офисных машин (Леком) (495) 563-3284, 105-8895 Дюна-систем (495) 748-1580, 748-1581, 748-1502 ООО ТФ Оргсервис (495) 786-2550 Санкт-Петербург Кей (812) 074 КНИТ (812) 327-3277, Теллур-М (812) 325-3995 Екатеринбург Парад (343) 257-9692 Казань Принтер Копир Сервис (843) 277-2110 Краснодар Инфо-Сервис (8612) 521-138, 521-958 Дюна (8612) 396-842 Владос (861) 210-1001 Новосибирск Готти (383) 222-4391 Самара Прагма (8462) 934-339 Неостар (8462) 170-807 Саратов Хортица (8452) 278-065 Пермь Первая компьютерная компания (342) 212-7234, INSTAR Technology (342) 212-4646 Ростов-на-Дону Волята тел (863) 262-2829



«Источники, опубликовавшие в 2006 году рейтинг по итогам продаж в Европе, назвали Brother №1»

Телефон горячей линии: (495) 510-6-510
www.brother.ru; www.go-brother.ru

At your side.
brother



ЕВГЕНИЙ ЛУЛИЧ

Александр Кравцов надеется, что нашел нишу, которая свободна и в России, и в Европе

«Мы просто исходим из того, что у нас с партнером цель априори общая. Сделать себя богаче и успешней»

Люди экспедиции

ОДНАЖДЫ АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ поспорил с продавцом в одном из своих магазинов. Продавец раздраженно спросил: «Для какой целевой аудитории мы работаем?». Кравцов в ответ прочитал ему целую лекцию. Сейчас он повторяет ее мне: «У многих людей с детства есть что-то такое, что заставляет сердце трепетать, когда он примеряет, к примеру, пробковый шлем. Такой продукт может стоить \$10 или \$100 тыс. Это не важно. Наша задача — дать это людям. Всем. Так, чтобы сегодняшний студент и олигарх любили нас одинаково сильно».

Если отдельные сотрудники в успешно-сти брэнда сомневаются, то партнеры,

как утверждает Кравцов, находят марку сами: «В 2006-м мы ездили в экспедицию-трофи — автоприключение, которое регулярно проводит наша компания. Прибыли в Иркутск. Там наши фирменные машины увидела одна женщина, которая до этого не занималась самостоятельным бизнесом. Весной она открыла первый магазин. Летом мы с ней еще раз пообщались. Она вернулась к себе, продала квартиру и открывает второй магазин в Ангарске. Я полагаю, что с такой рентабельностью через полгода она купит новую квартиру больше раза в два. А может и нет: открывает третий и четвертый магазины и рестораны, например».

Условия для франчайзи у «Руяна» либеральные: им не только предлагают широкий ассортимент товаров и форматов, но и не берут с них роялти. Правда, Кравцов требует, чтобы закупки осуществлялись только у самой «Экспедиции». Наценка составляет от 100% и выше. Открытие одного магазина стоит \$30–40 тыс., что окупается, по словам Кравцова, за полгода-год.

Владельцы франчайзинговых магазинов получают рекомендации по ассортименту. «Внутри форматов мы делим магазины на три уровня премиальности в зависимости от площади, и для каждого уровня создаем матрицу ассортимента», — поясняет Кравцов. — Например, у нас есть шляпы из кожи кенгуру и зубов крокодила по \$200, а есть похожие текстильные по 900 руб. Вот в зависимости от размеров магазина мы каждый раз и решаем, каких шляп нужно повесить больше».

Заграница нам поможет для настоящей экспедиции нужна широкая география. Поэтому Кравцов намерен активно развивать свою сеть за пределами России. «Во всех странах есть люди, мечтающие увидеть себя в пробковом шлеме в прерии, — утверждает он. — Рано или поздно они попадут в наши цепкие лапы и с радостью поделятся с нами своими финансовыми возможностями».

Уверенности Кравцову добавляет удачный опыт работы в Латвии. В Риге магазин «Экспедиция» существует уже больше года, недавно там появилась вторая точка продаж. В планах рижских партнеров — открыть еще четыре-пять магазинов в прибалтийских странах. Там уже создан и склад для дальнейшей экспансии за границу: осенью совместно с латвийскими партнерами «Руян» откроет магазины в Будапеште и Праге, до конца года — в Калифорнии.

Есть ли «жизнь на Марсе»? Согласно прошлогоднему исследованию Социального института Марселя, жители пяти крупнейших европейских стран (Франции, Германии, Великобритании, Италии и Испании) тратят на товары для активного отдыха и туризма около \$250 млн — около 2–3% от общего объема рынка спортивных товаров. Для сравнения: в России этот рынок оценивается ассоциацией Russian Outdoor Group в \$160 млн, то есть в 5% индустрии товаров для спорта.

С подарочной нишей дело в Европе обстоит еще интересней. «Я как-то пытался в Европе найти сети, аналогичные нашей. Не нашел. Так что западный рынок для магазинов, работающих в этой нише, очень привлекателен», — делится наблюдениями генеральный директор «Красно-го куба» **Станислав Скачков**.

Впрочем, первопроходцем на этом рынке «Экспедиция» уже не станет. Весной сеть Le Futur продала франшизу на Ближний Восток United Brands Company и начала переговоры с компаниями из Германии, Италии, Сербии и Мексики.

«Нишевые российские ритейлеры вполне конкурентоспособны за рубежом. Но успех сети за границей зависит от стратегии продвижения и готовности в это инвестировать», — комментирует ситуацию основатель и бывший владелец Le Futur **Максим Валецкий**. В качестве примера он приводит интернет-магазин Le Futur в США: «Продажи шли неплохо, но едва компания перестала тратить деньги на первые строчки в поисковиках, спрос упал, и в 2005 проект пришлось году свернуть».

Сам Кравцов сомневается в эффективности траты денег на обычные формы рекламы. При этом он обещает своим франчайзи помощь в продвижении бренда, но весьма оригинальным способом. Например, обзаваясь дать призы тем, кто найдет предметы, специально раскиданные по городу. «Денег меньше, а эффект больше», — уверен Кравцов.

В сухом остатке

«РАЗНООБРАЗИЕ ФОРМАТОВ во франчайзинге возможно, но восемь-девять вариантов — это слишком много», рассуждает директор по внешним коммуникациям Most Marketing **Антон Васильев**. — В таком случае уже нельзя вести речь именно о формате магазинов, едином фирменном стиле, ассортиментном ряде, стандартизированных процессах в мерчендайзинге, маркетинге».

Традиционно слабое место модели, при которой франчайзи не платит роялти, а обязуется выкупать товар у «старшего брата», — контроль за франчайзи. Партнеры вполне могут пойти на расширение ассортимента за счет других компаний,

более удобных в плане логистики. «Региональные магазины стремятся максимально расширить свой ассортимент за счет разных марок, и контролировать их очень сложно», — жалуется директор компании «Снаряжение» (производит товары для туризма и владеет сетью магазинов) **Александр Бабичев**.

Кравцов, впрочем, разрубил этот гордиев узел просто. Если магазин не удваивает оборот за первый год, он ликвидируется. За время существования сети было закрыто семь «Экспедиций». «Например, в Ставрополе и в Иванове, — вспоминает Кравцов. — В первом случае человек не потянул, во втором люди имели другой бизнес, отдавали время магазину по остаточному принципу».

Дальнейшее расширение сети должно показать, насколько эффективен такой метод селекции. Не исключено, что его придется принести в жертву росту. Но сам Александр Кравцов верит в успех «Экспедиции»: «Мы просто исходим из того, что у нас с партнером цель априори общая. Сделать себя богаче и успешней». **СФ**



Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС" (Институт)
19 лет в бизнес-образовании

Инвестиции в образование сегодня - Ваш успех завтра!

Магистратура

- 11 специализаций
- Возможность обучения за рубежом
- Изучение 2-х иностранных языков
- 2 диплома (государственный и международный)
- Сотрудничество с крупнейшими работодателями
- Сертифицированные компьютерные и языковые курсы
- Гибкая система оплаты обучения
- Отсрочка от армии

Подача документов до 21 сентября 2007г.

Программы MBA

- Широкий выбор специализаций
- Программа двойного диплома (государственный диплом MBA и диплом London Metropolitan University (Великобритания))
- Зарубежные стажировки в университеты, компании
- Дополнительные возможности:
 - Участие в мастер-классах ведущих специалистов российских и зарубежных компаний
 - Участие в семинарах Китайского образовательного центра им. Сюй Чжи Мина
 - Участие в мероприятиях научного центра
 - Посещение мировых выставок
 - Гибкая система скидок

Институт награжден престижной наградой "Международной конвенции качества "QS 100" (Лондон, Великобритания)

Программы Магистратуры и MBA аккредитованы международной ассоциацией AMBA

Association of MBAs

День открытых дверей - 15 сентября 2007г.

Тел.: (495) 101-41-88 **WWW.MIRBIS.RU**

АКЦИОНЕРЫ КОМПАНИИ «ФАБЕРЛИК» ЗАНЯЛИСЬ КАРДИНАЛЬНЫМИ РЕФОРМАМИ СИСТЕМЫ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ. НО НА ЭТОМ НЕ ОСТАНОВИЛИСЬ. ВПЕРВЫЕ В РОССИЙСКОЙ КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В ОДНИХ РУКАХ ОКАЖУТСЯ СЕТЕВОЙ МАРКЕТИНГ И РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС. текст: екатерина трофимова

Косметический ремонт



Вице-президент и совладелец «Фаберлик» **Александр Даванков** уверен, что его компания распространяет не просто косметику, а ни много ни мало — русскую идею.

«Мы же, когда пьем Coca-Cola, пьем не темный напиток с пузырьками, а присоединяемся к каким-то американским идеям и свободам,— объясняет он.— Когда мы пользуемся маркой L’Oreal, то отдаем уважение французам. И если большая часть людей в мире будет пользоваться русской косметикой, они присоединятся к русской самобытности».

Поначалу Даванков и его компаньон по бизнесу **Алексей Нечаев**, с которым они познакомились еще в пионерском лагере 23 года назад, даже назвали свою компанию «Русская линия». Но потом, очевидно, решили, что мир не готов принять «самобытность» в столь острой форме, и выбрали менее патриотичное название «Фаберлик» — гибрид латинского faber («мастер», «маэстро») и древнерусского «линь».

Сейчас в России «Фаберлик» почетно замыкает пятерку лидеров парфюмерно-кос-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ФАБЕРЛИК» основана в 1997 году. Изначально носила название «Русская линия». Бренд Faberlic появился в 2001-м. Специализируется на выпуске парфюмерии и косметики, которые распространяются посредством прямых продаж. Компании принадлежат два завода в Москве и Подмосковье, чьи общие производственные мощности составляют порядка 300 млн упаковок в год. Правда, на данный момент они ежегодно выпускают лишь около 60 млн упаковок. Компания имеет собственные представительства в 150 российских городах. Дистрибуторская сеть насчитывает около 700 тыс. консультантов. Владельцами компании являются Алексей Нечаев и Александр Даванков.

Александр Даванков предпочел «Почте России» свою систему доставки

метического рынка (по данным Euromonitor, ее доля составляет примерно 3%) и тройку крупнейших компаний, специализирующихся на прямых продажах, то есть продвигающих продукцию не через магазины, а с помощью консультантов.

В этом сегменте «Фаберлик» обошли американская Avon с объемом продаж в России в 2006-м \$524 млн и шведская Oriflame (\$520 млн). «Фаберлик» своей выручки не раскрывает, однако, по расчетам **СФ**, в прошлом году она составила около \$300 млн.

Такое положение вещей акционеров «Фаберлик» не устраивает. Они задумали коренную перестройку системы распространения и одновременно пошли на беспрецедентный шаг, запустив сеть монобрендовых магазинов Beauty Safe, торгующих одноименной маркой.

Памятник тщеславию

СИМВОЛОМ АМБИЦИЙ «Фаберлик» является завод в Ступинском проезде на юге Москвы. Некогда на нем базировалось первое в отрасли совместное предприятие «Сореаль», принадлежавшее «Мосбытхиму» и французской L'Oreal. Но затем СП прекратило свое существование, и комплекс общей площадью 35 тыс. кв. м несколько лет простаивал. До тех пор, пока в 2003 году на него не обратил внимание «Фаберлик», чьи производственные мощности (около 20 млн упаковок в год) на тот момент ограничивались заводом в Подмосковье. Сделка состоялась в конце того же года (сумму Александр Даванков не раскрывает; участники рынка оценивали ее в \$14–20 млн). Еще \$12 млн «Фаберлик» вложил в модернизацию производства, таким образом доведя проектную мощность московского завода до 220–230 млн упаковок в год. Для сравнения: мощность российского производства Avon или Oriflame оценивается в 100 млн упаковок.

Тем не менее за прошедшие три года компания нарастила производство всего лишь в полтора раза. Если в 2003 году она произвела 40 млн упаковок, то в 2006-м — 60 млн. Таким образом, на сегодняшний день совокупные производственные мощности ее заводов (около 300 млн упаковок в год с учетом модернизации подмосковного завода) загружены всего на 20%. Оборот «Фаберлик» в 2006 году вырос на 28%. Это больше, чем прибавили рынок в целом (по оценкам экспомедиа-группы «Старая крепость» — 12%) и основные конкуренты. Так, по данным информационной системы СПАРК, в 2006 году

«Мы разработали систему обучения и хотели, чтобы все консультанты через нее проходили. А региональные офисы зачастую изобретали велосипед и обучали дистрибуторов по-своему»

выручка Avon увеличилась на 10,1%. Однако меньше, чем демонстрировал сам «Фаберлик» ранее — 30–40%.

Причину недостаточной динамики минувшего года Даванков видит в ассортиментной политике. Чтобы держать темп, уверены в «Фаберлик», необходимо обновлять минимум 30% ассортимента ежегодно. «Основной фактор роста косметического рынка — наличие новых продуктов», — подтверждает правильность этой стратегии аналитик ИК «Тройка Диалог» **Михаил Терентьев**.

Однако в 2006 году доля новинок в продуктовой линейке российского производителя составила не более 10%. Собственная научная лаборатория «Фаберлик» не сумела изобрести нужное количество оригинальных средств в заданные сроки. Исходя из того, что сегодня ассортимент

компании насчитывает 400 наименований, от технологов требовалось создать 120 новых рецептов.

Впрочем, если судить по реформам, которые «Фаберлик» затеял в прошлом году, ассортимент был не единственным сдерживающим фактором на пути компании к первому месту.

Дух сети

ГОВОРЯ О СВОЕЙ КОМПАНИИ, Александр Даванков избегает традиционного термина «прямые продажи» и вместо него предпочитает словосочетание «сетевой маркетинг». По словам топ-менеджера, в отличие от традиционной технологии, практикуемой Avon, «Фаберлик» выстраивает свои отношения с консультантами так, что стимулирует их заниматься предпринимательством.

MBA Start
Дистанционный MBA

Harvard Business School
London Business School
Moscow Business School meeting point

**ДИСТАНЦИОННЫЙ
МУЛЬТИМЕДИЙНО-ПРОГРАММНЫЙ КУРС
ПО СТАНДАРТАМ MBA**

- преподаватели мирового уровня
- более 1000 академических часов обучения
- видео-поддержка обучения — 256 дисков
- программное обеспечение для выпускного проекта
- многоуровневая система тестирования
- живое общение участников программы
- индивидуальный срок обучения
- наличие корпоративной версии
- доступная цена

**БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
БЕЗ ГРАНИЦ**

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

реклама

«Не вижу разницы. Система Avon устроена таким же образом: чем больше у консультанта объем продаж, тем больше его оклад», — сомневается один из бывших консультантов американской компании. Даванков разницу видит. Ведь помимо распространения продукции представитель «Фаберлик» может выстраивать под собой систему таких же консультантов, как он сам, — находить их, обучать, — и его доход будет зависеть уже не только от объема собственных продаж, но и от эффективности всей его группы. Тогда как в Avon все консультанты равны и управляются координаторами, которых компания назначает по своему усмотрению. В самой Avon слова Даванкова не подтверждают, но и не опровергают. «Принципы организации системы относятся к ноу-хау управленческой структуры», — лаконично комментирует **Ференц Дер**, генеральный директор Avon в России.

Еще один реверанс «Фаберлик» в пользу российской «предпринимательской жил-



Beauty Cafe помогает загружать принадлежащие «Фаберлик» производственные мощности

НОУ-ХАУ

Акционеры компании «Фаберлик»:

- выкупили все сервисные центры, работавшие под маркой компании в регионах, чтобы напрямую контролировать продажи и уровень консультантов;
- открывают дополнительные точки выдачи товара, пытаясь облегчить доставку продукции своим консультантам;
- создают монобрендовую розничную сеть.

РЫНОК

ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ объемы российского рынка парфюмерии и косметики ежегодно увеличивались на 15–20%. Однако в последние годы темпы роста замедлились. В 2006-м он вырос на 12%, его объем составил \$7,8 млрд. В 2007 году аналитики прогнозируют еще более скромный прирост — всего на 8,5–9%. Объем рынка, таким образом, может достичь \$8,5 млрд. При этом, по данным ЭМГ «Старая крепость», на долю прямых продаж приходится 21% косметического рынка. Основными игроками в этом сегменте являются иностранные компании — Avon, Orlane, Mary Key, а также отечественный «Фаберлик». Интересно, что косметика как товарная категория в свою очередь занимает 90% всего российского рынка прямых продаж, суммарный объем которого составляет \$2 млрд.

ки» заключается в том, что в отличие от Avon, которая поддерживает связь со своими консультантами через «Почту России», отечественный производитель стал строить по стране сеть сервисных центров под своей маркой. И развивал он ее как раз с помощью местных предпринимателей. Последние открывали представительства под маркой «Фаберлик», выкупали ее продукцию и продавали местным консультантам, получая комиссию 7–15%. Благодаря этому компании с минимальными затратами удалось открыть за несколько лет 150 сервисных центров — по одному в крупнейших городах России. Но к середине 2000-х годов эта система начала изживать себя.

«Например, мы разработали систему обучения и хотели, чтобы все консультанты через нее проходили. А региональные офисы зачастую изобретали велосипед и обучали дистрибуторов по-своему», — жалуется Даванков. Кроме того, нередко партнеры не вели четкую статистику заказов, не хотели рисковать крупными средствами и потому иногда недоказывали товар. А «Фаберлик», соответственно, недополучал прибыль.

В итоге в течение прошлого года компания выкупила все сервисные центры, работавшие под ее маркой. Теперь они играют роль распределительных складов: поставки в них осуществляются централизованно и в таком объеме, какой она сочтет

нужным. Все складские остатки «Фаберлик» отслеживает в онлайн-режиме. И, наконец, сам обучает консультантов.

Впрочем, полностью прощаться со своими региональными партнерами «Фаберлик» не собирается. Теперь им предлагается спуститься на ступень ниже в логистической цепочке и развивать сеть так называемых пунктов выдачи товара, которых в 2008 году планируется открыть 850. В отличие от сервисных центров такие пункты представляют собой скромные форпосты, куда компания будет просто завозить готовые заказы. «Их задача — максимально приблизить наши товары к консультантам», — объясняет Даванков. — Ведь пока даже в Москве консультанты компании часто жалуются на то, что им приходится слишком долго добираться до сервисного центра.

Действительно, «Фаберлик», который не пользуется услугами «Почты России», в плане географической близости к консультантам заметно проигрывает конкурентам. Ведь нерасторопность почтового ведомства с лихвой компенсируется тем, что у него свыше 40 тыс. отделений по стране.

Вкус розницы

ОДНАКО РЕФОРМАМИ ВНУТРИ «Фаберлик» акционеры не ограничились, а решили развивать принципиально иную модель бизнеса — розничную сеть. «До недавнего времени в регионах было мало спе-

циализированной розницы, люди не имели доступа к широкому ассортименту косметики, поэтому компании прямых продаж так активно развивались. Теперь же сетевые магазины тоже осваивают провинцию», — говорит вице-президент группы «Старая крепость» **Анна Дычева-Смирнова**. Сам Александр Даванков объясняет свои мотивы несколько иначе: по данным исследований, проведенных «Фаберлик», 20% женщин никогда не пользуются косметикой, распространяемой путем прямых продаж. Запуская свой розничный проект, Даванков и Нечаев стремятся охватить и эту целевую аудиторию.

В начале лета в Москве появились семь монобрендовых магазинов Beauty Cafe, торгующих одноименной маркой. Как подчеркивают акционеры «Фаберлик», проект является совершенно самостоятельным и к компании никакого отношения не имеет. Единственная связующая нить — подмосковный завод, который планируется передать Beauty Cafe и на котором уже сегодня выпускается косметика для этих магазинов.

Исполнительный директор Российской парфюмерно-косметической ассоциации **Владимир Салев** полагает, что конкуренции между «Фаберлик» и Beauty Cafe не будет, поскольку они направлены на разное ценовое и потребительское позиционирование. Момент относительно цены спорный: если «Фаберлик» торгует косметикой в диапазоне \$5–25, то Beauty Cafe — \$7–15. А вот потребительское позиционирование Даванков и Нечаев действительно учли. Они создали не просто новую линейку, а совершенно особый продукт под отдельным брендом.

Если «Фаберлик» позиционируется как кислородная косметика, то главная фишка Beauty Cafe — косметика «съедобная». На «вкусной» идее построено даже оформление розничного начинания. Так, интерьер магазина в Охотном ряду украшен кофейным столиком, а полки пекут надписями «Меню для лица», «Меню для тела» — в общей сложности 200 наименований. Кстати, доверить их разработку своей лаборатории компания не рискнула: большинство средств разрабатывалось в Европе.

Пока проект работает в тестовом режиме. Если потребитель идею Beauty Cafe распробует, то планируется в течение 2008 года открыть 200 магазинов, часть из которых будет работать по франшизе (франчайзи обязан выкупать продукцию

у подмосковного завода). По замыслу акционеров, магазин должен как минимум обеспечивать оборот 1 млн руб. в месяц. Таким образом, в год точка 30–40 кв. м (такова средняя площадь магазинов) может приносить около \$500 тыс., а 1 кв. м — \$12–16 тыс. «Это вполне реальный, но скорее оптимистичный прогноз», — считает **Татьяна Никипелова**, руководитель отдела разработки франшиз Deloshop. — Сначала, я думаю, у компании будут не столь впечатляющие обороты, поскольку новой марке нужна массивная рекламная кампания». Действительно, общие инвестиции в Beauty Cafe пока невелики: по словам Александра Даванкова, в создание марки, ее производство, разработку рецептур и открытие первых семи магазинов и их содержание в течение года было вложено лишь \$3,5 млн.

Реклама, как утверждает партнер компании «Дельта менеджмент» **Дмитрий Добровольский**, в этом случае вещь второстепенная. А первая задача монобрендовой косметической сети — «поставить себя на землю», то есть обеспечить максимальное количество точек. «Потом они

могут начать собственную рекламу. Но это нишевой проект, поэтому, даже когда они наберут достаточное количество точек, его рекламный бюджет вряд ли будет превышать \$10 млн в год». Для сравнения: рекламный бюджет Avon оценивается в \$30 млн. С тем, что пока Beauty Cafe не нуждается в массивной рекламе, согласна и Анна Дычева-Смирнова. При этом она видит за проектом хорошие перспективы: «Сейчас очень активно развивается розница, нацеленная на неширокий сегмент с тщательно отобранным монобрендовым ассортиментом. А у магазинов Beauty Cafe достаточно удачное расположение, интересная концепция, продукты и хорошо обученный персонал».

Таким образом, при хорошем раскладе выручка розничной сети из 200 магазинов составит \$100 млн, то есть четверть нынешнего оборота «Фаберлик». Учитывая, что рост компаний, занимающихся прямыми продажами в России, с каждым годом замедляется, Beauty Cafe может стать полноценным проектом, способным подхватить эстафету у «Фаберлик». **СФ**



Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот» в Москве.

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 101 2353
Инга Кузнецова

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ Q-ТЕС НЕОЖИДАННО ДЛЯ КОНКУРЕНТОВ ЗАПУСТИЛА ПРОЕКТ ПРЕМИАЛЬНОГО ТАКСИ. НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО СО ВРЕМЕНЕМ ОН СТАНЕТ ГЛАВНЫМ ДВИГАТЕЛЕМ КОМПАНИИ.

текст: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Работа на извоз



Одно из преимуществ Q-jet перед конкурентами — оперативность

«Ничего подобного мы нигде в мире не видели», — уверяет **Сергей Безбородов**, президент и основной владелец строительной компании Q-tes, рассказывая о своем новом проекте — премиальном такси под брэндом Q-jet.

Три десятка автомобилей представительского класса — недавно сошедшие с конвейера черные BMW 750Li — выехали на улицы Москвы в феврале 2007 года. В сентябре машин должно быть уже 50, к началу 2008 года — около 100, а к 2010 году — 200. Таким образом, только в автопарк будет инвестировано около \$30 млн. Это в семь раз меньше, чем требуется для реализации заявленных девелоперских проектов. Те, однако же, за два года не продвинулись дальше начальной стадии,

а «завести» такси топ-менеджерам удалось всего за полгода.

Правда, Q-tes, работающая в сфере b2b, пыталась выйти на прямого клиента еще до такси. И первый опыт не увенчался успехом. А конкуренты, вопреки словам Безбородова, у премиального такси все-таки есть — прямо под боком.

Мучительный прецедент
ВПЕРВЫЕ СЕРГЕЙ БЕЗБОРОДОВ решил попробовать себя в «клиентском» бизнесе

около четырех лет назад. До того Q-tes занималась преимущественно строительными подрядами. Так, она возвела комплекс «Эрмитаж Плаза», ныне принадлежащий «Вымпелкому», а также ряд жилых домов в районе Остоженки. На сегодняшний день общая площадь построенных компанией зданий составляет около 600 тыс. кв. м. А в 2003 году владелец Rose Group **Борис Кузнец**, заложивший «Золотую милю» (район между Остоженкой и Пречистенской набережной, где строится наиболее дорогое жилье в Москве), предложил Безбородову создать эксплуатационную компанию для управления элитными жилыми домами (аналог ДЕЗа). Так Q-tes и оказалась в сегменте b2c. Всего в ее ведении было около 100 тыс. кв. м элитного жилья на Остоженке и Рублево-Успенском шоссе. «Мы создали прецедент, но выяснилось, что рынок не готов к подобным услугам», — признает сегодня Сергей Безбородов.

С одной стороны, от его компании требовали сервиса пятизвездной гостиницы, с другой — около 70% жильцов задерживали оплату по три-четыре месяца. Казалось бы, злостных неплательщиков следовало учить — например, перекрывая им въезд на парковку. Но подобный сценарий для контингента «Золотой мили» не годился: представителей эксплуатационной компании не прельщали разбирательства с службами безопасности влиятельных жильцов. «Рентабельность бизнеса была близка к нулю, а эмоциональные затраты оказались безумными», — вспоминает Безбородов. — Причем весь топ-менеджмент постоянно занимался решением мелких вопросов, связанных с деятельностью эксплуатационного направления».

Намучавшись, в прошлом году Q-tes эксплуатационное направление закрыла. Впрочем, по расчетам **СФ** оно и так приносило компании не более \$2 млн выручки в год. Основным же источником ее дохода все это время (в 2006 году оборот фирмы составил \$100 млн) оставались строительные подряды, благодаря которым Q-tes еще в 2005 году сумела попробовать себя в новой ипостаси — заняться девелопментом. Это неудивительно, ведь девелопер является главным участником проекта, на нем завязаны все денежные потоки. Тем же путем пошли многие подрядчики. Наиболее яркий пример — Mirax Group с проектным портфелем более чем на \$5 млрд.

Портфель Q-tes, конечно, гораздо скромнее: три разнопрофильных проекта — коттеджный поселок «Звенигород luxury-усадьбы» (40 км от Москвы) на 100 тыс. кв. м, проект «Золотой пляж» в Ялте, включающий в себя SPA-отель и 12 жилых домов, а также небольшой бизнес-центр на 13 тыс. кв. м в Запорожье. Работу в разных сегментах руководство самой Q-tes объясняет стремлением к универсальности. Однако и через два года после старта все проекты «универсального» девелопера находятся в начальной стадии реализации. Например, в поселке «Звенигород luxury-усадьбы» и запорожском бизнес-центре еще разрабатывается архитектурная концепция, в Ялте строительство только начинается, а продажи запланированы на весну следующего года. Не слишком-то оперативно. «Конечно, срок не критичный, иногда бывает и больше, но профессиональные компании, как правило, реализуют проект быстрее», — рассуждает генеральный директор Russian Research Group **Денис Колокольников**. — Скорее всего, на начальном этапе фирма столкнулась с какими-то проблемами». А вице-президент консалтинговой компании Blackwood **Михаил Гец** видит сложности Q-tes как раз в излишней диверсифицированности: «Ведь у каждого проекта компании своя концепция, каждому требуется особый подход, в том числе и в подборе специалистов».

Однако же в стремлении диверсифицировать бизнес Безбородов пошел еще дальше. «Мы нашли уникальный сегмент, где показатели доходности иногда выше, чем в девелопменте», — утверждает он. В прошлом году, вместо того чтобы сконцентрироваться на девелоперских проектах, Q-tes занялась крайне необычным для строителя делом — элитным такси.

«Нам хорошо понятно, какая целевая аудитория у этого бизнеса», — приводит еще один аргумент Сергей Безбородов. Ведь аудиторией является все те же уважаемые жители Рублевки и «Золотой мили». Правда, как пассажиры они гораздо приятнее, чем как жильцы. «Публика в такси эксцессов не устраивает, шампанским салон не заливает, тортами не кидается — в общем, принимает все наши правила», — отмечает Безбородов положительные изменения в поведении luxury-клиентов. — Наверное, потому, что они находятся на нашей территории».

Быстрый старт

«ТЕРРИТОРИЯ» — ЭТО BMW 750Li, стоящие не меньше чем \$135 тыс. каждый. «Это стиль, драйв, это машина для агрессивных и динамичных людей», — Сергей Безбородов осыпает комплиментами продукцию немецкого концерна. Несложно догадаться, на чем перемещается сам глава Q-tes.

А вот с таксистами было сложнее. Будущие водители, которые претендовали на зарплату, сопоставимую с окладом персональных шоферов VIP-персон (по данным **СФ**, в среднем \$2–3 тыс.), проходили многоуровневый отбор: собеседование, тест на вождение и тест на психологическую устойчивость. Компании пришлось воспользоваться услугами нескольких рекрутинговых агентств. Были проведены собеседования примерно с 1,5 тыс. кандидатов, на работу же принимался только один из десяти (из расчета четыре водителя на машину). «Но уже в первые две-три недели работы пришлось уволить половину водителей и набирать новых», — вздыхает Безбородов. — Ротация до сих пор остается очень высокой». Неудивительно, учитывая высокие требования к персоналу. Все водители Q-jet должны знать английский, быть немногословными и обходительными — открывать перед пассажиром дверь, а в дождь провожать его с зонтом до подъезда.

И до Q-jet подобные VIP-услуги оказывали компании, сдающие автомобили в аренду, в частности «Ольга-лимузин» (семь автомобилей представительского класса) и «Бюджет» (три автомобиля). Однако заказывать в них представительскую машину нужно как минимум за сутки. Кроме того, чтобы дорогостоящие авто приносили прибыль, компании зачастую устанавливают минимальную продолжительность обслуживания на уровне трех-четырех часов (из расчета \$60–80 за

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ Q-tes создана в 2002 году. Основным ее бизнесом с самого начала было выполнение подрядов по монтажу инженерных систем в жилых домах. В 2003 году она открыла сервисное направление со специализацией на эксплуатации жилых домов. В управлении фирмы находилось около 100 тыс. кв. м жилья в районе Остоженки и Рублево-Успенского шоссе. Однако тремя годами позже сервисное направление было закрыто по причине нерентабельности. Параллельно, в 2004 году, компания начала выполнять общестроительные подряды. Наиболее значимый объект — «Штаб-квартира ОАО „Вымпелком“». Сегодня приоритеты Q-tes смещаются в область девелопмента. Главные объекты расположены на Украине — в Крыму и Запорожье. В феврале нынешнего года компанией запущен проект VIP-такси Q-jet. Годовой оборот Q-tes, по ее собственным данным, составляет \$100 млн. Основным владельцем компании является ее президент Сергей Безбородов.

НОУ-ХАУ

Строительная компания Q-tes решила диверсифицировать бизнес:

- запустив проект премиального такси Q-jet, в рамках которого используются машины представительского класса BMW 750Li;
- занявшись девелопментом (в настоящее время у нее три стройпроекта общей площадью около 200 тыс. кв. м).

РЫНОК

ПО ДАННЫМ МОСКОВСКОЙ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ за 2004 год, в столице насчитывалось 9283 такси, около 1,5 тыс. из них — иностранного производства. Между тем в крупнейших мировых мегаполисах на миллион жителей приходится примерно 2 тыс. машин. Следовательно, в таксопарке Москвы должно быть не менее 20 тыс. автомобилей. В том, что дело обстоит иначе, виноваты частные извозчики. Ежедневно на улицах города более 50 тыс. водителей оказывают услуги такси без соответствующей лицензии, не считая тех, кто подрабатывает таким способом от случая к случаю. По мнению аналитиков компании Discovery Research Group, ежедневно в Москве берут такси свыше 130 тыс. человек, однако большинство из них предпочитает таксистам частных. По данным столичного Департамента транспорта и связи, емкость городского рынка таксомоторных перевозок и частного извоза составляет порядка \$1 млрд, причем 70–80% этой суммы приходится на теневой рынок.



Сергей Безбородов надеется, что VIP-такси потребует меньших эмоциональных затрат, чем обслуживание элитной недвижимости

В результате были проведены собеседования примерно с 1,5 тыс. кандидатов, на работу же приняли только одного из десяти. В первые две-три недели половину пришлось уволить

час). Между тем Q-jet действует по принципу такси: водители разъезжаются по разным концам Москвы и ожидают заказов в направлении, противоположном основному в это время суток: утром — в сторону области, вечером — наоборот. Это делает возможным подавать такси в течение 20 минут. Минимальное время заказа у Q-jet составляет один час, и клиенту предлагается заплатить за него \$90.

Правда, b2b-методы и сегодня не чужды владельцам Q-tes. Главную сложность таксомоторного бизнеса, особенно в дорогом сегменте, — прогноз конъюнктуры спроса — Q-jet обошла, сделав ставку на корпоративных клиентов. Фирма сформировала отдел продаж, сотрудники которого обзванивали крупные компании, рассказывая их представителям о новом проекте. Благодаря столь предусмотрительно принятым мерам сегодня элитный таксопарк загружен на 70–80%. В месяц Q-jet получает 1,2–1,5 тыс. заказов, и 57% из них корпоративные, например встреча делегаций. Поэтому компания может похвастаться и относительно большой продолжительностью заказа — в среднем 2 часа 50 минут. Учитывая расценки Q-jet, несложно просчитать, что в месяц проект приносит компании \$300–380 тыс., а следовательно, около \$3,5–4,5 млн в год.

Объем столичного рынка такси и частного извоза, по информации Департамента транспорта и связи города Москвы,

превышает \$1 млрд. На долю частных приходится около 80% от этой суммы, а на долю легальных игроков — порядка \$200 млн. Выходит, расчет на премиальную нишу помог Q-jet за какие-то полгода существования получить около 1,5–2% оборота организованного рынка такси. Настораживает лишь то, что в этой нише становится тесновато.

Другие командиры

«ИСТОРИЯ ПОЛУЧИЛАСЬ анекдотичная: когда готовились проекты, наши компании ничего не знали друг о друге, — рассказывает руководитель отдела продаж и маркетинга «Командир.такси» **Илья Алексеев**. — Стартовали чуть ли не одновременно: мы — 23 апреля, а „Другое такси“ — через два дня. Друг о друге узнали, лишь когда увидели машины конкурентов на улицах города».

«Командир.такси» и «Другое такси» появились спустя пару месяцев после Q-jet и занимаются извозом на автомобилях Mercedes Benz класса E. Сергей Безбородов этих игроков за конкурентов не считает, поскольку их машины не дотягивают до уровня представительских. Кроме того, в штате «Командир.такси» лишь около трети водителей говорят по-английски. К тому же эта компания гарантирует подачу машины лишь в течение часа. «Существует услуга оперативной подачи в течение 15 минут, но лишь для постоянных клиен-

тов, которые предварительно заключили с нами договор», — уточняет Алексеев.

Правда, двери водители тоже открывают, зонтики носят, а кроме того, во время поездки предлагают свежую прессу и воду. Минимальный заказ в «Командир.такси» обойдется клиенту в 600 руб. за 40 минут, а по превышении этого срока к сумме заказа добавляется по 15 руб. за минуту. В «Другом такси» минимальный заказ составляет 950 руб., а каждая дополнительная минута поездки стоит 25 руб. Однако у Q-jet тарифы все равно выше.

Главный же козырь Q-jet — принадлежность автомобилей к представительскому классу — далеко не очевиден. «Различие между автомобилями представительского и бизнес-класса достаточно условно. Как правило, его определяет сам автопроизводитель», — рассуждает шеф-редактор корпоративного издания концерна Mercedes Benz **Дмитрий Липкин**.

Таким образом, «командиры» и «другие» способны составить Q-jet конкуренцию. Во всяком случае, планы у них не менее амбициозные. Например, «Командир.такси», чей парк пока насчитывает 50 машин, рассчитывает на его шестикратное увеличение к 2010 году. «Несколько лет назад рынок пассажироперевозок VIP-уровня в Москве действительно не было, и при заказе машины представительского класса клиент мог рассчитывать лишь на „корыто“ 15-летней давности, — рассуждает директор по развитию представительства компании Pershey & Tache (марка Taxi Percheron) **Алексей Тощев**. — Но сегодня довольно много компаний, которые активно вкладывают средства в этот сектор».

Инвестиционные показатели Q-jet также привлекательны лишь на первый взгляд. По словам Ильи Алексеева, около половины средств от дохода такси обычно уходит на покрытие общепроизводственных затрат (амортизацию машины, бензин, ремонт), еще около 30% — на операционные расходы и налоги. При рентабельности бизнеса на уровне 20% компании Сергея Безбородова удастся вернуть затраченные средства лет через пять, при том что, по словам директора по развитию компании «Бенефит инжиниринг» **Ярослава Козлова**, девелоперские проекты обычно окупаются за три-четыре года. Впрочем, если Q-tes и дальше будет затягивать со строительством своих объектов, показатели доходности премиального такси для нее окажутся «выше, чем в девелопменте». **СФ**

МЕЧТАЛ О ФУТБОЛЕ?



ТЕПЕРЬ СВОЁ ПОЛЕ



«ИК РУСС-ИНВЕСТ». Расширяем возможности.

- «АА-» рейтинг надежности компании Национального Рейтингового Агентства (категория очень высокой надежности, третий уровень);
- «В» долгосрочный рейтинг, «В» краткосрочный рейтинг и «ВВВ-» национальный долгосрочный рейтинг международного рейтингового агентства Fitch Ratings. Прогноз по долгосрочным рейтингам - «Стабильный»;
- «НРКУ 7+» развитая практика корпоративного управления - присвоен компании Консорциумом «РИД - Эксперт РА»;
- 1 место в Европе среди компаний небольшой/средней капитализации по корпоративному управлению в рейтинге IR Global Rankings™ 2006.

- Единственная инвестиционная компания, акции которой включены в Котировальный список «Б» на Классическом и Биржевом рынках ОАО «РТС».
- С 1999 года по 2006 год включительно среднегодовой темп роста стоимости активов ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» * составил **50,9%**.
- ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» имеет статус Листингового агента в Секторе инновационных и растущих компаний на Фондовой бирже ММВБ и статус уполномоченного финансового консультанта в ФБ РТС.
- Аудитор финансовой отчетности компании по РСБУ - ООО «Бейкер Тилли РУСАУДИТ». Аудитор финансовой отчетности компании по МСФО - ЗАО «КПМГ».

**14 ЛЕТ
НА ФИНАНСОВОМ
РЫНКЕ РОССИИ**

**ВСЁ СПЕКТР УСЛУГ
НА ФОНДОВОМ
РЫНКЕ РОССИИ**

Лицензия ФКЦБ № 177-06310-100000 на осуществление брокерской деятельности. Лицензия ФКЦБ № 177-06312-010000 на осуществление дилерской деятельности. Лицензия ФСФР № 077-08757-000100 на осуществление депозитарной деятельности. Лицензия ФСФР № 077-08755-001000 на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами. Лицензия ФСФР № 906 Биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле. На правах рекламы.

* Включая выплаченные суммы в виде налогов и дивидендов

С условиями управления активами вы можете ознакомиться:

телефон: (495) 363-93-80

www.russ-invest.com, e-mail: mail@russ-invest.com

конкуренция

частная практика

Российский рынок спецодежды продолжает расти быстрее, чем другие сегменты легкой промышленности. Однако корпоративный сектор уже поделен, и игрокам приходится срочно изобретать новые модели продаж.

Прощай, телогрейка

текст: **даниил желобанов**



За последние полтора десятилетия рынок спецодежды и средств индивидуальной защиты (СИЗ) проделал большой путь от телогреек и кирзовых сапог до многостраничных каталогов, где одних только респираторов насчитывается несколько десятков видов. Всего же в ассортименте лидера рынка компании «Восток-сервис» до 12 тыс. наименований. Крупнейшие игроки зарождались еще в начале 1990-х как мелкие частные торговые фирмы. С тех пор они успели обрасти швейными и обувными фабриками, расширить региональную розничную сеть и даже выйти в Европу: например, «Восток-сервису» принадлежит ведущий игрок чешского рынка Cerva Export & Import A.S.

Индустрия спецодежды растет быстрее смежных отраслей — текстильной и легкой промышленности. Правда, в корпоративном сегменте рост происходит в основном за счет увеличения добавленной стоимости. «Раньше при покупке спецодежды компании смотрели только на цену, а теперь начали заботиться о квалифицированных рабочих и покупать качественные вещи», — объясняет коммерческий директор компании «Техно-авиа» **Галина Маслова**. Как отмечает коммерческий директор группы «Восток-сервис» **Евгений Шувалов**, во многом процесс перехода на более качественную спецодежду и СИЗ стимулиру-

ется административно — нормативы становятся все жестче.

Если с причинами роста все понятно, то в оценке его темпов компании расходятся, и довольно серьезно. В основном специалисты и инвесторы привыкли полагаться на данные «Восток-сервиса». Согласно им, рост составляет 10–12% в год, при том, что легкая и текстильная промышленность прибавляют за год лишь примерно 5%. Объем рынка за 2006 год оценивается в \$1,4–1,6 млрд, из которых на долю «Восток-сервиса» приходится около четверти. Однако генеральный директор компании «Урсу.С» **Сергей Урсу** утверждает, что как минимум половина рынка пока еще в тени, и его реальный объем составляет \$3 млрд. «В своем инвестиционном меморандуме мы использовали цифры „Восток-сервиса“, потому что нашим оценкам инвесторы бы не поверили», — заявил Урсу. При этом, по его мнению, продажи спецодежды ежегодно увеличиваются на 20–30%, а в ближайшие два-три года рынок в состоянии прибавлять и по 50%.

Впрочем, в реальности эти цифры могут оказаться не столь уж противоречивыми: остальные крупные игроки не отрицают, что рост их продаж в натуральном выражении происходит не в корпоративном сегменте, а прежде всего в рознице и мелком опте, то есть в областях, до сих пор находящихся в тени. Рост в 30% для «белого» рынка с объемом \$1,4 млрд как раз соответствует росту вдвое большего реального рынка на 10–15%.

Респираторный бутик

НА КРУПНЫХ корпоративных клиентов сейчас приходится лишь 20–30% продаж основных участников рынка, и эта доля постепенно снижается. «Все уважающие себя предприятия уже давно закупают для своих рабочих спецодежду, а новых заказчиков появляется мало», — уверена Галина Маслова.

Поэтому компании все чаще задумываются о собственной рознице. По оценке

Как минимум половина рынка остается в тени, и его реальный объем достигает \$3 млрд

Галины Масловой, своя сеть может приносить фирме до 20% дополнительного оборота в год.

Несмотря на частичное совпадение ассортимента, торговцы спецодеждой не ощущают конкуренции со стороны строительных супермаркетов. «Наши целевые аудитории не совпадают, ведь по сути наша розница — это мелкий опт, работа со строительными бригадами или автосервисами», — не сомневается заместитель генерального директора компании «Тракт» **Сергей Голубев**.

До недавнего времени серьезная розничная сеть была только у компании «Восток-сервис» — она насчитывает более 150 магазинов. Однако сейчас свою сеть развивает и «Техноавиа», у которой уже 37 магазинов в Москве и регионах. Каждая из компаний ориентируется на собственный формат. Так, розничные точки «Восток-сервиса» — скорее «столы заказов» при складах, где можно ознакомиться с образцами. «Техноавиа» запускает в работу полноценные магазины с торговой площадью до 150 кв. м. А компания «Тракт» в прошлом году открыла в Москве целый гипермаркет спецодежды и СИЗ «Восточные ворота» площадью 2,5 тыс. кв. м, строительство которого обошлось в \$3 млн.

Последний формат участники рынка посчитали наиболее спорным. Традиционно считается, что при продаже спецодежды и особенно средств защиты очень важна роль продавца-консультанта: ошибка в выборе средства защиты может не просто привести к разочарованию покупателя, а угрожает здоровью человека. В формате же гипермаркета такого внимания к покупателю нет. Однако, как утверждает Сергей Голубев, эксперимент себя оправдывает: «Мы проводили эксперимент по розничным продажам со склада в Новосибирске. Даже сделав поправку на то, что в Москве другая покупательная способность, мы видим, что объем разовой покупки в гипермаркете практически вдвое больше, чем со склада». По мнению Голубева, пока емкость российского розничного рынка достаточна для параллельного существования как мелких магазинов, доминирующих, скажем, на рынке СИЗ в Германии, так и гипермаркетов, подобных английской сети Argos.

Капитализация на марше

ПО ОЦЕНКЕ СЕРГЕЯ ГОЛУБЕВА, объем закупок спецодежды на одного работающего в России пока в пять-семь раз меньше, чем в Европе. Потенциал вроде бы есть. Однако специалисты отдают себе отчет в том, что рост не может длиться вечно. Даже Сергей Урсу, давая радужные краткосрочные прогнозы, признает, что через два-три года темпы роста в любом случае снизятся до 5–10% в год. Причем, как полагает Евгений Шувалов, и такая динамика сохранится недолго — в пределах пяти-шести лет. Выход на российский рынок спецодежды и СИЗ для крупных западных компаний был затруднен лишь отличиями в нормативах: российские законы по нормам обеспечения рабочих спецодеждой и СИЗ, а также требования к качеству продукции пока силь-

но отличаются от принятых на Западе. Для полноценной работы нужно не только адаптировать ассортимент к отечественным нуждам, но еще и ждать, когда уровень потребления дорастет до мировых показателей. Однако с приближением присоединения России к ВТО эта проблема становится все менее значимой — по крайней мере, наше законодательство приводится к европейским нормам.

Таким образом, ближайшие год-два — наилучшее время для наращивания капитализации бизнеса и выгодной его реализации. Сергей Урсу на вопрос о возможности продажи компании уклончиво заявил: «Вероятны крупные слияния и поглощения». Причем отметил, что у его компании также есть планы по развитию розничной сети. Появление интереса к развитию розницы именно сейчас также неслучайно — ее наличие обычно увеличивает привлекательность бизнеса.

Еще один путь резкого повышения капитализации — скупка конкурентов, поскольку в итоге покупатель может получить премию за контроль значимой доли рынка. По словам Евгения Шувалова, «Восток-сервис» уже сейчас «ведет переговоры с рядом компаний» из числа крупнейших игроков. Делают фирмы и первые шаги к публичности: тот же «Восток-сервис» прошлой осенью разместил облигации на 1,5 млрд руб., а «Урсу.С» этой весной — вексельный заем на 300 млн руб. Ведет работу по повышению инвестиционной привлекательности и «Тракт» — недавно компания первой в отрасли внедрила систему управления предприятием SAP.

Стремление привлечь инвесторов также объясняет разницу в оценках объема рынка: «Восток-сервис» как лидер явно заинтересован в том, чтобы завысить свою рыночную долю, занизив объем рынка. С другой стороны, «Урсу.С», находящейся в роли догоняющего, проще привлечь инвестора обещанием гигантского потенциала роста своего бизнеса, завышая оценки рынка в целом.

154 года назад были изобретены джинсы — самая знаменитая спецодежда мира

«Восток-сервис» многие годы остается самым масштабным игроком рынка спецодежды



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Ассортимент «Урсу.С» — один из наиболее широких на рынке



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

«Восток-сервис»

За год лидер практически не увеличил свою рыночную долю, однако сумел выйти на новые рынки и повысить прозрачность бизнеса.

Доля рынка в 2005 году*: 25%

Доля рынка в 2006 году*: 25%

Стратегия: наибольшая по сравнению с другими игроками диверсификация и вертикальная интеграция бизнеса.

Тактика: в активах три швейных и обувная фабрики, текстильный комбинат, завод технических кожаных изделий, а также совместное с французской Heckel Securite производство обуви. Доля собственной продукции в обороте — 22%. Сеть насчитывает около 80 региональных и зарубежных представительств и более 150 розничных точек. Также владеет крупнейшим чешским дистрибутором Cerva Export & Import. В сети из 25 «центров внедрения современных СИЗ» бесплатно обучаются специалисты клиентов: это позволяет формировать спрос на высокорентабельную продукцию. Ассортимент насчитывает 12 тыс. наименований. Кроме того, имеет девелоперский бизнес, однако он не является ключевым.

Проблемы: компания слабо представлена в наиболее массовом дешевом сегменте, с которого начинала: из-за необходимости реконструировать фабрики это производство пришлось свернуть. Низкая прозрачность структуры собственности.

Результат: сохраняет отрыв от конкурентов в несколько раз, однако объем продаж в России растет не быстрее рынка.

Новые цели: выход на рынки Польши, Венгрии и Прибалтики.

* Источник: инвестиционный меморандум компании «Урсу.С»

«Урсу.С»

Компания совершила резкий рывок и вышла на второе место. Тем не менее существенно отстает от лидера не только по оборотам, но и по операционной рентабельности.

Доля рынка в 2005 году*: 4,4%

Доля рынка в 2006 году*: 6,3%

Стратегия: создание нового лидера — вертикально интегрированной компании с долей рынка 30–40%.

Тактика: имеет дизайн-студию, обувное и экспериментальное швейное производства. Размещает заказы на 150 швейных фабриках в России и Белоруссии. Доля собственной продукции в обороте составляет 43%. Региональная сеть насчитывает 73 представительства. Также имеет в столице два розничных магазина и арендует в Москве и Владимире три логистических терминала общей площадью 19,3 тыс. кв. м.

Проблемы: показывает наивысшую скорость роста среди конкурентов, однако те полагают, что она достигнута благодаря демпингу. Отрыв от ближайшего конкурента, компании «Тракт», минимален, а если бы не падение доли последнего, «Урсу.С» вообще осталась бы в рейтинге на третьем месте.

Результат: одно из наиболее прозрачных и перспективных предприятий отрасли, однако стать компанией номер один в ближайшие несколько лет ей вряд ли удастся.

Новые цели: увеличение к концу года выручки вдвое, начало размещения заказов в Юго-Восточной Азии, переход на стандарты учета МСФО, развитие дилерской и розничной сети, увеличение в среднесрочной перспективе доли рынка до 20%.

97 тыс. единиц спецодежды и средств индивидуальной защиты продано за прошедший год в России

«Тракт» оказалось непросто переориентироваться с корпоративных клиентов на розницу

«Техноавиа» начинала как производитель спецодежды лишь для одной отрасли



LAIF/VOSTOCK-PHOTO



ALAMY/PHOTAS

«Тракт»

Смена руководства и амбициозный розничный проект привели к потере компанией второго места, однако не избавили ее от претензий на лидерство.

Доля рынка в 2005 году*: 7,5%

Доля рынка в 2006 году*: 6,2%

Стратегия: ориентация на наиболее современный ассортимент и рентабельные направления, формирование лояльной аудитории за счет качества и уровня сервиса.

Тактика: ассортимент компании насчитывает всего 2 тыс. наименований — в пять-шесть раз меньше, чем у лидеров рынка. Имеет около 60 представительств и филиалов в России и СНГ. Разрабатывает и развивает собственные торговые марки «Аэрум», «Бригадир», «Вахта», «Вершина», «Панцирь», «Ходоки», «Русские львы», заказы на производство которых размещаются в Китае. Открыл единственный в стране специализированный магазин cash & carry площадью 2,5 тыс. кв. м.

Проблемы: руководство не справилось с несколькими задачами одновременно — переориентацией бизнеса с корпоративного на розничное направление, внедрением новых технологий управления производством и строительством гипермаркета. Хотя выручка выросла на 6%, доля компании на рынке упала, что привело к смене менеджмента.

Новые цели: открыть в 2007 году еще один специализированный гипермаркет в Москве. К 2010 году компания планирует довести их количество до 15–20 магазинов в крупнейших городах страны. Однако пока неизвестно, не последует ли за сменой руководства и пересмотр планов.

«Техноавиа»

В отличие от конкурентов, компания сформировалась на базе производства — это гарантировало ей место на рынке, но ограничило перспективы развития.

Доля рынка в 2005 году*: около 4%

Доля рынка в 2006 году*: 5,7%

Стратегия: мощное собственное производство поддерживает тем, что компания предлагает небольшой объем продукции мировых лидеров.

Тактика: владеет шестью швейными и одной обувной фабрикой. Производство строилось и комплектовалось под нужды авиации с жесткими требованиями по качеству, поэтому продукция компании изначально позиционировалась в более высоком ценовом сегменте по сравнению с конкурентами. На собственную продукцию приходится 75% оборота. Имеет 37 региональных филиалов, торгующих в том числе и в розницу.

Проблемы: ассортимент насчитывает лишь около пятисот наименований. Доля производственных мощностей в активах больше, чем у конкурентов, что делает компанию менее привлекательной для инвесторов, прежде всего интересующихся сбытовой сетью.

Результат: компания замыкает лидерскую четверку, показывает быстрый рост бизнеса, но не претендует на лидерство.

Новые цели: открытие в ближайший год 10 филиалов, оптимизация затрат за счет перевода арендуемых помещений в собственность. Получен сертификат DIN, позволяющий поставлять продукцию на европейском рынке, однако об открытии полноценного представительства в какой-либо из стран ЕС речь пока не идет. **СФ**

с33



ИНТЕГРИРОВАННАЯ
СИСТЕМА АКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ



Toyota RAV4 Стилль — свободный



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. Воронеж: Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Кемерово: Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. Новокузнецк: Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. Новосибирск: Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. Оренбург: Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. Самара: Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Сургут: Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. Тольятти: Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. Томск: Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

Стихия Вас не остановит

Toyota RAV4. За его мужественной внешностью стоят универсальные возможности. Сегодня в Ваших руках новая интегрированная система активного управления, которая позволяет водителю сохранять полный контроль над автомобилем в экстремальных условиях. Со сложным рельефом местности помогут справиться электронные системы HAC и DAC*. А запуск двигателя простым нажатием кнопки и система Smart Key сделают управление RAV4 еще более приятным.

* HAC — система помощи при подъеме по склону.

DAC — система помощи при спуске по склону.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. Волгоград: АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. Ижевск: АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Калининград: Виакар Моторс (4012) 30-3101. Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. Магнитогорск: Авторитет Восток (3519) 30-2126. Набережные Челны: Рось-Авто (8552) 70-9525. Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 48-3122. Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-0464. Омск: Феникс-Авто (3812) 53-4422. Саратов: Саратов-Авто (8452) 65-4717. Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

На правах рекламы. Товар сертифицирован

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с42
мысли → с43
методы → с44
своя игра → с45

Флешмобы — новое и пока еще экзотическое увлечение городской молодежи. Однако умение вызывать чувство обескураженности в обществе вряд ли останется без заказчиков.

Мобный бизнес

текст:
владимир устинов
иллюстрация:
александр житомирский

Люди не любят случайностей. Тем более случайностей, в которых видится закономерность: это пугает. Если на железнодорожной платформе группа граждан, не сговариваясь, устроит коллективный обед, а в кафе начнет упражняться в хоровом пении, это будет выглядеть не только необычно, но и вызывающе. Ничего противозаконного в этом нет, но привычная картина окружающего мира будет цинично нарушена.

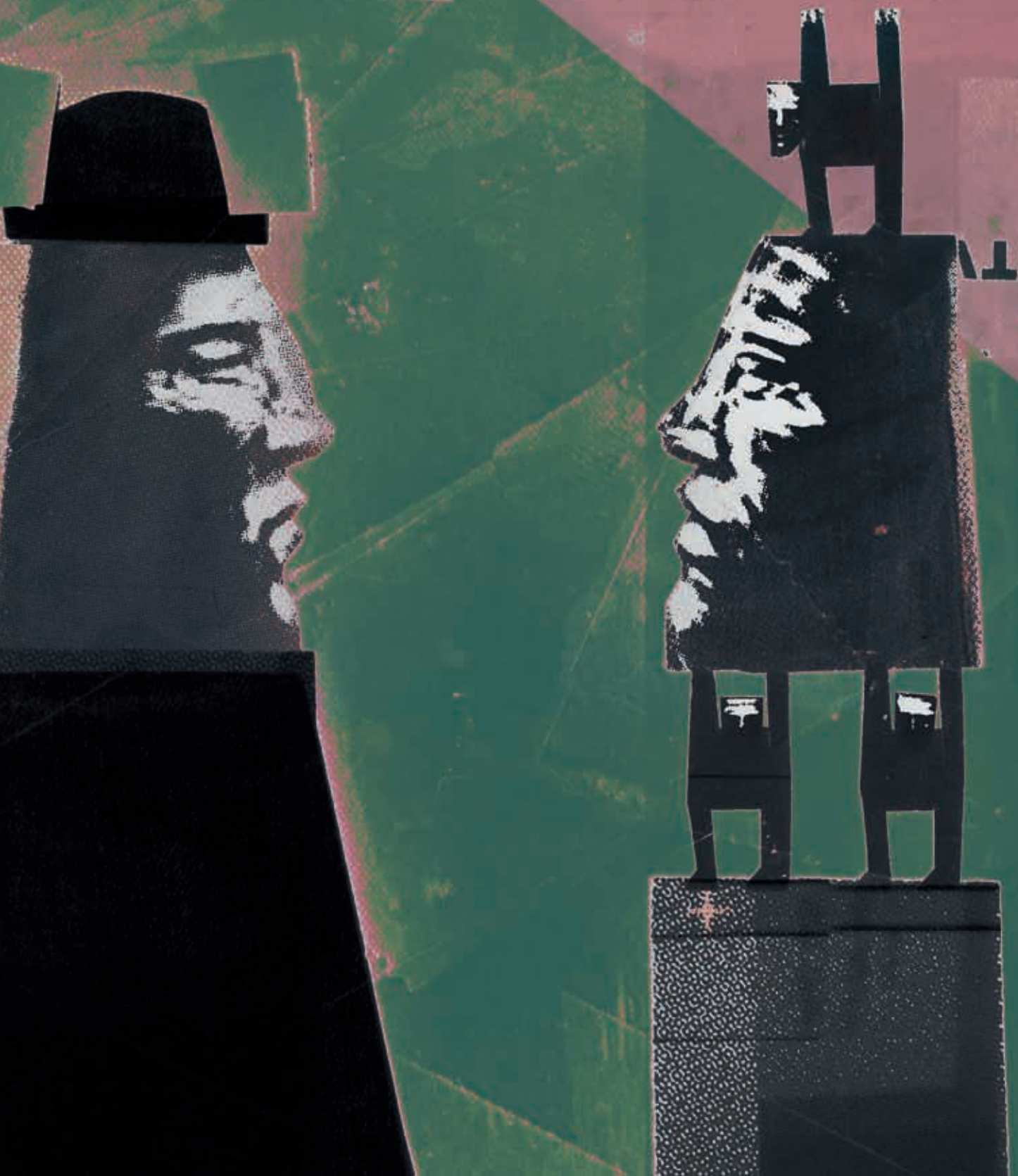
Расшатыванием людских представлений о разумной сбалансированности мира уже несколько лет целенаправленно занимаются адепты странного вида искусства, — флешмоба (англ. flashmob, «толпа-вспышка»). Автор термина — социолог **Говард Рейнгольд** в книге «Умная толпа» (Smart Mobs: The Next Social Revolution), вышедшей в 2002 году, описывает общество будущего. Он уверен, что новые средства коммуникаций трансформируют поведение людей. Предвестником изменений он видит молодежь, вооруженную интернетом и SMS-технологиями. «Они прибегают к текстовым сообщениям для согласования действий: „Нет, все поменялось, туда не идем, направляемся вот сюда!“ Они напоминают стайку рыбешек», — пишет Рейнгольд.

Сегодня стайки, вдохновленные Рейнгольдом, могут неожиданно выделяться из толпы, действуя вопреки ее логике. Флешмобы шокируют окружающих, привлекают внимание и дают выход артистическим задаткам участников. А если за действиями мобберов стоят чьи-то интересы, то возмущение, вносимое ими в повседневную жизнь, становится реальной силой.

Общество эксперимента

«ВНУТРЕННЕ Я БЫЛ ГОТОВ К ТОМУ, что современные технологии общения между незнакомыми людьми должны привести к новым явлениям в социуме», — говорит **Давид Ян**, председатель совета директоров компании ABVYY. — Я познакомился с социальными сетями, когда мы разработали в России и продали в США 250 тыс. карманных коммуникационных компьютеров Subiko, позволявших молодым людям знакомиться

19.1 19.2 20.3 21.3 22.1 22.2 23.2 00.3 01.1 01.2 02.1 03.1



47



Поведение «умной толпы» зачастую граничит с безумием

друг с другом беспроводным образом на расстоянии 100 метров по совпадению профилей. А о флешмобе я услышал через два месяца после того, как 17 июня 2003 года в США состоялся первый исторический моб в универсаме Масы's».

Исторический моб заключался в том, что сотня посетителей мебельного отдела, обступив огромный ковер, стала просить такой же, только побольше — «ковер любви» для пригородной коммуны. К моменту проведения акции в Масы's, по словам Давида Яна, в России уже существовало несколько сайтов, проводивших мобы. Тогда он с друзьями объединил аудиторию их проекта Fmob.ru с аудиторией одного из сайтов-ветеранов. В результате за полтора года на Fmob.ru было организовано более 50 акций, в том числе и самая крупная в Москве — на 600 участников, а также два международных моба, в которых приняли участие люди из 30 стран и 130 городов.

«Мобы — это всегда адреналин, — объясняет Ян. — Когда ты, взрослый человек, ложишься на землю в центре Москвы среди бела дня и обнаруживаешь еще несколько десятков человек, которые ведут себя таким же странным образом, ты чувствуешь, что участвуешь в постановке театра абсурда. Как зритель, я наблюдал моб „Замри“ в Камергерском (переулок в центре Москвы. — **СФ**), когда вокруг вдруг замерло около сотни прохожих. Это были непередаваемые ощущения. От зрелища, длившегося не более трех минут и казавшегося вечностью, не мог оторваться ни один зритель».

Как у ветерана движения, у Давида Яна есть свой взгляд на предмет. «Суть флешмоба в том, что его участники незнакомы друг с другом, — говорит он. — В классическом случае их действия искажают социо-коммуникативное пространство: если в толпе сразу много людей начинает тихонько кашлять себе под нос или спотыкаться на ходу, это сильно действует на психику непосвященных. Но большинство акций, описываемых сегодня как флешмобы, можно отнести к другим видам акционизма: арт-мобу, хэппенингу, дейт-мобу и т. д.». Давид Ян перестал участвовать в акциях, когда понял, что потенциал классического флешмоба исчерпан: большинство единомышленников-«незнакомцев» успели перезнакомиться. Возможно, и к лучшему: не придется разочаровываться в том, что из захватывающего дух социального арта флешмобы стали превращаться в инструмент.

Вспышки протеста

В 2001 ГОДУ НА ФИЛИППИНАХ под натиском самоорганизующейся толпы пал режим президента **Джозефа Эстрады**. Филиппинцы, чья увлеченность SMS-сообщениями стала национальной манией, после того как сенат заблокировал импичмент президенту, начали рассылать сообщение, инициированное представителем оппозиции. Оно гласило: «Отправляйтесь на бульвар Эпифанио-де-лос-Сантос в черной одежде». За полтора часа этот SMS-призыв собрал 200-тысячную толпу жителей Манилы, столицы страны. Правительство не рискнуло применять силу и ушло в отставку.

Филиппинским опытом в 2006 году воспользовалась белорусская оппозиция. Координатором акций стал один из ее лидеров **Александр Милинкевич**. Количество участников акции измерялось лишь сотнями, к смене власти это не привело. Зато на белорусскую оппозицию обратили внимание западные СМИ. Мобберы организованно читали перевернутые вверх ногами правительственные газеты или с завязанными глазами смотрели выпуски новостей официального телеканала ОНТ на большом экране.

Протестные флешмобы могут влиять и на бизнес компаний. В Океании их первыми применили участники «зеленого» движения против закусовых Burger King. «Флешмоб наносит удар по Новой Зеландии», — так в сентябре 2003 года австралийская Sydney Morning Herald озаглавила курьезную новость. Около 200 человек собралось в крупнейшей закусовой Окленда. Дождавшись, пока блюда будут

поданы, они начали мычать, как коровы. Спустя минуту участники акции поблагодарили персонал и покинули помещение.

Смысл бессмысленного

ШОУ В УНИВЕРМАГЕ Масы вошло в историю как один из первых классических флешмобов, проведенных поклонниками Говарда Рейнгольда. К таким мероприятиям относятся с уважением мобберы России, одно из крупневших объединений которых — клуб имени Танечки Лаврухиной в Санкт-Петербурге.

Название неформальному объединению дала первая акция: в том же 2003 году ее участники выстроились с табличками «Татьяна Лаврухина» вдоль перрона на московском вокзале, встречая поезд с несуществующей пассажиркой. Сообщество проводит свои мероприятия примерно дважды в месяц. Один из идеологов клуба **Андрей Сериков**, как и Давид Ян, считает флешмоб явлением в первую очередь культурным. «Это вид искусства, — говорит он. — Здесь есть место и режиссерам и артистам. Для авторов идеи удачная акция — это самореализация, для участников — возможность ощутить себя актером».

Тем временем слово «флешмоб» входит в массовый лексикон и при этом распознается там далеко не так, как это видится представителям «старой школы». А так, как эти действия воспринимаются сторонним наблюдателем: самоорганизующаяся толпа, выполняющая иррациональные действия.

С трансформацией понятий приходит и трансформация явления. Из феномена элитарного, понятного лишь посвященным действия флешмоб превращается в массовый продукт. Подобный путь уже прошел «падонковский» орфо-арт, отметившись «медведем» и специфическим правописанием в целом потоке рекламных кампаний. И рекламисты уже занимают опорные пункты на этом рынке. Так, интернет-домен Flashmob.ru принадлежит московскому РА «Смарт медиа». Правда, по словам генерального директора агентства **Андрея Новохатько**, пока компания всего лишь занимается технической поддержкой ресурса. Но и Андрей Сериков не стремится афишировать свою принадлежность к миру рекламы и маркетинга.

Сценография улиц

«ЭТА ДЕВИЦА ВО ВСЕ НЕ ТАКАЯ БЕЛАЯ И ПУШИСТАЯ, как вы все здесь утверждаете! Я с ней учился на одном курсе, и знаю: ее чуть было не отчислили за плохое поведение!» — генеральный директор РА R&I Group **Юний Давыдов** с удовольствием цитирует блоггера, который обличает экс-любовницу олигарха, подарившего ей несколько дорогих иномарок. Ветреная девица бросила кавалера, в ответ он разбил подаренные авто, сбросив на них массивные буквы, составившие слово «дура».

История про отвергнутого олигарха — сценарная подложка тизерной рекламной кампании фильма «Дура», которую проводило в 2005 году агентство Давыдова. На первом этапе эвакуаторы возили по Москве разбитые автомобили, в крыши которых были вбиты те самые буквы, а на втором — спокойствие возмущали девушки, которые мазали клеем шикарные автомобили, припаркованные в людных местах, и заклеивали их от крыш до колес бумажками с тем же словом. В одной из этих девушек автор поста и узнал свою однокашницу, при этом искренне поверив в разыгранную на улице сценку.

Юний Давыдов по-своему трактует понятие «флешмоб». Пускай действие срежиссировано, а его инициаторы получили оплату, главное — реакция толпы, ошеломленной выпадающими

из привычного контекста событиями. Давыдов понимает скептическое отношение к коммерциализации стихийных порывов. Но у него есть теория, которая говорит, что для успеха недостаточно одной режиссуры действия, важна незаметная работа со зрителем. Так, в R&I считают, что эффект от флешмоба многократно усилится, если планомерно подогревать интерес зевак. Эту роль в проекте «Дура» выполнял, например, «разгневанный владелец иномарки», а также агенты в толпе и фотографы-любители. «Появившись в блогах, фотографии провоцируют новый виток обсуждения, — объясняет Давыдов. — А жизнь акции переходит в новое измерение».

Культурные всходы

«ИДЕЯ КОММЕРЧЕСКОГО ФЛЕШМОБА должна быть максимально некоммерческой, чтобы „уши не торчали“, — говорит **Игорь Намаконов**, креативный продюсер агентства „IQ-маркетинг“. — Инициатива должна принадлежать самим участникам, их надо чем-то завлечь. Флешмоб в чистом виде вряд ли станет самостоятельным инструментом, ввести его в постоянную практику невозможно».

В США маркетологи, похоже, придерживаются схожего мнения. И не стремятся колонизировать территорию флешмоба, сохраняя за ним право оставаться таким же продуктом массовой культуры, как рок-фестиваль или карнавал. Так, уже третий год в США выходят на экскурсию по местам оживленной торговли и туристическим центрам зомби в окровавленных одеждах. За ними следит **Зомби Рэнглер**, публикуя на своей странице и в дружественных интернет-ресурсах отчеты о перемещениях толп «живых трупов». Спонсоры акций стараются остаться неизвестными, зато на заднем плане репортажных кадров отчетливо видны витрины бутиков Neïwan Marcus, куда спешат за аксессуарами вставшие из гроба невесты, а хроника похода сан-францисских упырей сообщает, что особым вниманием они почтили магазин Apple.

Если согласиться с Юнием Давыдовым, считающим флешмоб изобретением скупающей западной молодежи, придумывающей параллельную жизнь, то обнаружится ее родство с другими пластами новой культуры. Правда, не так давно рок-н-ролл и рэп также были протестным андерграундом, но постепенно стали всего лишь секторами многомиллиардного рынка шоу-бизнеса. **СФ**

Люди опасных профессий скоро перестанут нуждаться в мужественности. Ее будут демонстрировать роботы.

текст: Анастасия Джмухадзе



Здания можно оборудовать стационарными системами пожаротушения и безопасности, а то на местности вся опасная работа достается людям. Сотрудники Института промышленного дизайна при немецком Университете Магдебург-Штендаль решили заменить человека принципиально новым аппаратом, предназначенным для работы на лесных пожарах.

Новинка получила название OLE (аббревиатура расшифровывается как «внедорожная пожарная единица»). За образец для робота-пожарного была взята мокрица — внешне агрегат абсолютно идентичен насекомому. Он передвигается на шести конечностях, способных преодолеть неровности, умеет сворачиваться, как настоящая мокрица, и призван не только патрулировать лес и при помощи инфракрасных сенсоров искать места возгорания, но и тушить небольшое пламя, передавая при этом по беспроводной связи сообщение на базу. Работы над чудо-машиной идут уже два года, создан прототип, но когда робот-мокрица встанет на дежурство и сколько будет стоить, пока не известно.

Еще одно насекомоподобное устройство создано в Токийском технологическом институте, чтобы облегчить работу саперов. Если уже стоящие на вооружении у спецслужб роботы могут перемещаться только по ровной поверхности, то похожий на паука Titan-X еще и умеет шагать. Его «тело» расположено почти в 30 см над землей, а суставчатые «ноги» умеют не только ходить по ступеням, но и легко преодолевают бездорожье или завалы.

Заменить человека машиной в воздухе предложила новозеландская компания TGR Helicopt. Специально для спасательных служб Швейцарии создан беспилотный вертолет, который после окончания испытаний будет разыскивать альпинистов даже на самых высоких вершинах. Аппарат Alpine Wasp сможет подниматься на высоту до 9,14 км, недоступную обычным вертолетам. Планируется, что уже в следующем году воздушный робот-спасатель появится в Альпах. □

Графитовая миля

Придуман карандаш, пробег которого по бумаге измеряется в милях.

Чтобы люди ценили написанное слово, в Англии сделали карандаш, сообщающий владельцу, сколько грифеля израсходовано. Пишущий прибор получился с марафонскими характеристиками. Благодаря специальному грифелю этот деревянный карандаш способен прочертить линию длиной 3 мили (почти 5 км). Есть даже «разметка» — какое расстояние уже пройдено. Как утверждает компания Safield Distributions, им можно «писать без остановки 25 часов». По расчетам, теперь одним карандашом можно написать около 45 тыс. слов, то есть Шекспиру понадобилось бы всего лишь 22 «трехмильных» гиганта, чтобы написать все свои произведения. Стоит 3 Mile Pencil 2,5 евро. □



Бумбокс со льдом

Интеграция плеера iPod с чем угодно становится уже не инновацией, а обязанностью.

Следуя этой моде, на свет появилась Woodland iPod Ice Chest Cooler — яркая сумка из водонепроницаемого материала, которая является не только AM/FM-радио и усилителем с колонками, к которому подсоединяется плеер, но и работает как холодильник. Во вместительное отделение-термос Woodland iPod Ice Chest Cooler можно положить лед и 12 банок прохладительных напитков. Как считают производители, такой продукт должен порадовать тех, кто любит ходить в походы, но при этом не готов лишаться привычного комфорта. Стоит аудиохолодильник \$49,99. Следующим шагом, видимо, станет интеграция проигрывателя и пивной банки. □



Растворение компьютеров в обыденных вещах поможет человечеству покончить с избытком информации. текст: **Алексей Гостев**

Что сказал пудинг



Дэвид Роуз считает, что именно яйцо сумеет примирить живой мир с цифровым

Если виртуальная реальность превращает компьютеры в обособленный мир, то «повсеместный компьютеринг» помещает их в сердцевину жизни обычных людей

Devices, меняя цвет, может сообщать водителю запрошенную им информацию о пробках или ДТП.

«Все живое — из яйца» — заметил в XIV веке английский врач **Уильям Гарвей**. Основатель компании Ambient Devices **Дэвид Роуз** считает, что именно яйцо сможет примирить наконец дигитальную реальность компьютеров и «аналоговый» мир живых существ. «Все дело в интерфейсе», — считает Роуз. — Существующие компьютерные интерфейсы не используют способность нашего мозга получать информацию одновременно по многим каналам». Придуманное Роузом устройство напоминает большое куриное яйцо. Его можно настроить, например, чтобы оно меняло цвет в зависимости от состояния биржевых котировок. Цвет (желтый или красный) обозначает направленность биржевой динамики, а интенсивность подсветки — степень колебаний рынка. Такая «объектная» визуализация может оказаться удобной для множества видов деятельности — от измерения числа посетителей офиса до контроля за использованием электричества в собственной квартире. Подобные устройства — противоположность виртуальной реальности, считает Роуз. Если виртуальная реальность превращает компьютеры в обособленный мир, то «повсеместный компьютеринг» помещает их в сердцевину жизни обычных людей. Если Роуз прав, то мир будущего будет похож не на «Матрицу», а, скорее, на населенное говорящими вещами Зазеркалье Кэрролла. □

Дети обычно говорят, когда рисуют. Но лист ватмана не заставишь запомнить историю, которую хочешь изобразить, и от захватывающего сказочного сюжета останется только набор фигур и линий. Профессор **Хироши Исии** из университета MIT решил заставить детские рисунки заговорить — в прямом смысле слова. Для этого он придумал устройство под названием Jabberstamp.

При помощи резинового «штампика» дети могут наносить на определенные участки рисунка аудиозапись. Затем, поднеся другой гаджет в виде маленькой оркестровой трубы к нужному месту, ребенок может прослушать рассказанную им историю. Получается как в жизни: информационные каналы звука и изображения дополняют друг друга, а нарисованная Баба Яга может пересказать маленькому зрителю рисунка все детали сказки «Гуси-Лебеди».

«Пудинг, познакомься, это — Алиса», — говорит Черная Королева в сказке Льюиса Кэрролла. «Врастание» компьютерных технологий в мир повседневных предметов может привести и к более неожиданным знакомствам. Говорящая еда, кричащие рисунки или карманные барометры биржевой активности — все это элементы мира «повсеместного компьютеринга». Термин придуман инженером из компании Хегох **Марком Вайзером**. Он считал, что будущие вычислительные устройства, в отличие от нынешних компьютеров, будут куда более «спокойными». Мир говорящих зубных щеток и задающих вопросы оконных рам, как ни странно, должен избавить человечество от переизбытка информации, считал Вайзер. После того как компьютеры растворятся в окружающей действительности, мы будем получать только ту информацию, которая действительно необходима нам в данный момент. Например, цепочка для ключей компании Ambient

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Все идеи придуманы до нас.
Или по-другому: идеи неизменны — важен лишь
сосуд, который они наполняют, приобретая
определенную форму”**

К онструктор идей

На прошлой неделе мы с коллегой обсуждали уникальные качества его тещи. Теща совершенно бесподобно готовила пельмени. Раз в год она приезжала в гости и становилась к станку. Каждый день она демонстрировала, что технологии по-прежнему в большом долгу перед буквально безграничными возможностями человека.

«Вот я и подумал, — говорил мой коллега, — а почему бы не открыть такой бизнес: теща лепит пельмени (благо они удивительно вкусные), а продаем мы их по интернету, чтобы не связываться с розницей». Я представил себе подобный пельменный сайт и подумал, что вряд ли у меня поднялась бы рука сделать заказ. «А вот если поставить в помещении веб-камеры...» — предложил я. И началось.

Мы обсудили, что небольшого помещения с двумя-тремя работниками вполне достаточно. Что кроме контроля качества веб-наблюдение могло бы стать еще и забавным зрелищем. Что между героями этого пельменного шоу наверняка бы установились какие-то отношения (не «Дом-2», но все же). Что такое «одушевление» процесса добавит эмоциональной ценности продукту. И какая буря эмоций разразится, если, скажем, раскатывальщик теста захочет уволиться.

Затем мы решили, что для большей достоверности происходящего должен быть свой номер у каждой пачки. И любой клиент мог бы потребовать ту, изготовление которой видел собственными глазами. А по мере увеличения порядковых номеров самым крутым считался бы клиент, у кого история заказа хранила бы меньший номер. Он имел бы полное право рассуждать о том, как в «его времена» все было «совершенно не так».

Мы разошлись очень довольные собой. Ну как же, ведь мы придумали отличный креативный бизнес. А потом я вспомнил: знаменитая Эйми, больше известная как A Cam Girl Dot Com, уже семь лет транслирует свою жизнь с четырех установленных дома веб-камер. Ими уже оборудован ряд цехов мясокомбината «Останкинский», чтобы продемонстрировать качество и чистоту техпроцесса. «Короткими» порядковыми номерами гордится аудитория ICQ, а разговоры «мда, „Лепра” уже не та» ведутся на Leprosorium.ru, дочернем проекте Nabrahabr.ru. Дальше можно вспомнить призыв Сета Година строить бизнес там, где ваши таланты превосходны, а также итальянского производителя оливкового масла Nudo, предлагающего арендовать личное оливковое дерево, чтобы получать масло из оливок, собранных именно с него.

Все идеи придуманы до нас. Или по-другому: идеи неизменны — важен лишь сосуд, который они наполняют, приобретая определенную форму. Чем-то похоже на конструктор: изготовил набор кубиков, где каждый — какая-то идея, модель или подход, и собирай себе персональный инновационный бизнес. Увлекательное, должно быть, занятие. □

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



«Парные СЕО» приходят на смену единому и непогрешимому генеральному директору. текст: Алексей Гостев



Однажды Майкл Делл подарил президенту Dell Кевину Роллинзу игрушечный бульдозер. У бульдозера была коммуникативная функция: двигая им, Роллинз мог бы сигнализировать, что Делл хочет снова «наехать» на него.

Кевин Роллинз и Майкл Делл семь лет работали в офисе, разделенном стеклянной перегородкой. Между комнатами была дверь, которую всегда держали открытой. Такая взаимная прозрачность тоже была формой менеджмента конфликтов. По плану Делла и Роллинза, два первых лица с примерно одинаковыми полномочиями будут уравнивать друг друга и стабилизировать жизнь компании. Система двоевластия в Dell продержалась больше семи лет. В создании двуполярной модели управления многие компании идут еще дальше. Появление двойных директоров в IMAX, Merrill Lynch и Goldman Sachs говорит о превращении двоевластия в распространенную управленческую технологию.

У римлян было два консула, у спартанцев — два царя. Граждане Греции и Рима боялись концентрации власти в руках одного человека, так что цари и консулы правили «по очереди». В западной модели корпоративного менеджмента генеральный директор, наоборот, функционировал в качестве корпоративного «фюрера», чья власть часто только теоретически ограничивалась советом директоров. Однако под влиянием скандалов последних лет, произошедших не в последнюю очередь из-за бесконтрольности генерального директора, все больше западных компаний прибегают к практике совместной власти.

«Если бы рядом с Джеффри Скиллингом из Enron находился коллега с равными полномочиями, но пришедший из другой управленческой культуры, возможно, судьба этой компании сложилась бы менее печально», — считает Хосе Альварес, профессор мадридского Instituto de Empresa. По его мнению, появление второго директора неизбежно породит конфликты. Однако для бизнеса это не всегда плохо. Практикуемые содиректорами разные стили управления помогут компании удержаться на плаву в трудные времена. Двоевластие не предел. В руководстве Google можно говорить даже о троевластии: влияние СЕО Эрика Шмидта уравнивается почти тождественными полномочиями основателей компании Ларри Пейджа и Сергея Брина. «Эпоха корпоративных цезарей закончилась. Менеджеры нового поколения воспринимают разделенную власть как нечто абсолютно естественное», — уверен Хосе Альварес. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

«Редкость» всегда была источником прибыли. Сегодня редкими стали многие «простые вещи»: чистая вода, хорошие менеджеры — и даже сама редкость. Дизайнерские коллекции одежды копируются раньше, чем попадают на прилавки. «Оригинал» превращается в копию копии. Одна из немногих прибыльных «редкостей» — готовность избавляться от рутинных товаров и сфер деятельности еще до того, как их скопировали конкуренты.

BLOG: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Дэвид Бейзель, американский предприниматель

Приведет ли появление социальных сетей к «смерти блогов»? По моему, в результате оттока части пользователей в Classmates или Facebook произойдет «взросление» блоггерского контента. Блоги, созданные вокруг личности пользователей, постепенно превратятся в элементы социальных сетей. Расцветут тематические «вертикальные» блоги. Слухи о смерти блогов преувеличены: да, персональные блоги умерли, но да здравствуют вертикальные блоги!

BLOG: David Beisel's
Perspective on Digital Change
<http://www.genuinevc.com>

Ричард Флорида, автор книги «Креативный класс»

Раньше города воспринимались как «похмелье индустриальной революции». Но сегодня только в городах людям доступны престижные виды потребления: спектакли, разнообразная кухня, музеи. Из центров индустрии города превращаются в центры потребления и развлечений. В конце 2008-го доля горожан на Земле перевалила за 50%. Постиндустриальный мир будет городским.

BLOG: Creative Class Group
<http://creativeclass.typepad.com>



Куда ушли слоны

текст: Алексей Гостев

За свою жизнь 48-летний основатель компании Cirque du Soleil **Ги Лалиберт** (на фото) успел побывать уличным музыкантом, акробатом и даже огнеглотателем. Сегодня он, самый успешный циркач-бизнесмен на планете, владеет компанией с оборотом более \$600 млн.

Лалиберт — франкоканадец из Квебека. Попутешествовав по Европе и вернувшись на родину в 1979 году, он пытался остепениться, устроившись на гидроэлектростанцию, однако из-за стачки потерял место через три дня. Впоследствии Лалиберт никогда ни на кого не работал, кроме себя самого. Канадское «социальное государство» позволяло молодому человеку довольно сносно жить на пособие. В свободное время безработный циркач занимался организацией цирковых выступлений в квебекском городе Бе-Сент-Пол. Постепенно Лалиберт объединял вокруг себя независимых артистов и даже достиг определенного финансового успеха. Но превращение бродячего актера в миллиардера, как часто бывает, началось с госзаказа. Правительство Квебека выделило Лалиберту \$1,5 млн на постановку юбилейного представления к 450-летию открытия Канады французским мореплавателем Жаком Картье. Труппа, набранная для этого проекта, получила название «Большие гастроли цирка Солнца» (Le Grand Tour du Cirque du Soleil). Через десять лет новичок стал лидером канадского циркового рынка. Но для достижения цели Лалиберту потребовалось изменить правила игры — во всех смыслах.

Cirque du Soleil задумывался как проект на один год. Тем не менее с самого начала Лалиберт заложил в основу представлений ряд новшеств, которые и обеспечили его бизнесу долговременный успех. В Cirque du Soleil не было животных и арены, которые, как считал Лалиберт, только отвлекают зрителя от главного зрелища, и вместо них было решено ввести спектакль с единым сюжетом. Цирк превратился в нечто вроде дополненной спецэффектами театральной постановки. У придуманной Лалибертом модели было еще одно преимущество: ставки на звезд и отказ от содержания животных позволили серьезно снизить стоимость представления. Вдобавок цирк превра-

Ги Лалиберт —

канадский цирковой артист и предприниматель.

Родился в 1959 году. Владелец 95% акций основанной им в 1983 году компании Cirque du Soleil. Состояние Лалиберта оценивается в \$1,2 млрд. По словам самого удачливого бизнесмена, в Cirque du Soleil он «не заново изобрел цирк, а лишь перупаковал по-современному». Сегодня циркач-миллиардер задумывается о расширении своего бизнеса и готов устраивать выступления на новых, нетрадиционных площадках: на SPA-курортах, в ресторанах и ночных клубах.

щался в развлечение для взрослых. «Cirque du Soleil полностью изменил характер цирковой индустрии, по сути создав новый тип развлечения», — пишут теоретики бизнеса **Чан Ким** и **Рене Моборн** в книге «Стратегия голубого океана».

Вместе с артистической моделью у Cirque du Soleil сменился зритель. Раньше на цирк смотрели как на дешевое детское развлечение. Однако спектакли, придуманные Лалибертом, оказались зрелищем не хуже мюзиклов и театральных постановок. Как следствие, необычному предприятию удалось и сократить расходы, и поднять цену на билеты до уровня \$50–150. Аудитория, привлеченная хитроумным Ги, знала только один цирковой язык — язык Cirque du Soleil, так что вокруг компании сложился круг лояльных потребителей. Бизнес, возникший на границе цирка и театра, превратился в новое культурное явление, а тем временем его владелец продолжает извлекать прибыли из положения первооткрывателя «голубого океана». □

Оборотное средство

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**К**огда мы говорим, что делаем обложки, люди смотрят на нас скептически,— рассказывает **Сергей Журавлев**, один из четырех создателей компании по производству аксессуаров для книг Bookcase.— Все вспоминают советские прозрачные обложки для тетрадей и „резиновые“ для учебников. На самом деле мы стремимся выйти на рынок с совершенно новым товаром, которого до сих пор не было».

Еще студентом Сергей, работавший в сфере ИТ, думал об открытии собственного дела. Вместе с ним мечтали об этом и три его подруги, учившиеся по специальностям «маркетинг», «финансы» и «дизайн». «Получилось, что каждый из нас знает что-то в своей области, мы хорошо дополняем друг друга»,— улыбается Журавлев. Идея делать закладки и обложки пришла во время очередного мозгового штурма зимой 2007 года: хотелось придумать что-то уникальное и штучное, чтобы не пришлось конкурировать с массовыми производителями. «Поначалу просто обсуждали мысли вечерами на кухне, потом каждый пошел, купил сам материалы и своими руками сделал прототип, какой ему видится будущая обложка,— объясняет Сергей.— Выбрав самые интересные фишки, мы объединили их в общую концепцию».

В Bookcase решили сделать товары для любителей бумажных изданий, не готовых переходить на чтение в Сети или с КПК. Сейчас разработаны три типа обложек: Travelbook, Businessbook, Pocketbook — разные по формату, отделке и функциям. «Мы часами просматривали интернет, ходили на выставки. Ряд элементов заимствовали у ежедневников,— отмечает Сергей.— Хотелось сделать то, что выглядит стильно, привлекает внимание и в то же время удобно». Обложки Bookcase делаются из ткани или кожи, на молнии, на кнопках, с закладками, специальными резинками для держания страниц, блокнотами и карандашами, в некоторых модификациях есть дополнительные карманы для мелочей, например проездных билетов. «Пожалуй, самый близкий аналог — блокноты Moleskine,— считает Журавлев.— Мы постарались сделать нечто подобное, но для книг».

Сергей Журавлев надеется удержать исчезающий рынок аксессуаров для бумажных книг, а затем и восстановить его



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

план действий

- выход с аксессуарами для книг в розничные сети
- расширение линейки продукции, разработка новых товаров
- популяризация аксессуаров для чтения, создание спроса на них

В компании рассчитывают, что в зависимости от типа обложки ее розничная цена составит \$20–50.

Самым сложным этапом для молодой фирмы был поиск производителей. Как оказалось, то, что легко изготовить вручную, технологически не подходит для массового производства. Поэтому частично пришлось пересмотреть конструкцию обложек. «Первые пробные партии мы заказывали в нескольких местах,— рассказывает Сергей,— но и качество исполнения, и то, что многие вообще не берутся за такую работу, навело на мысль о создании собственного цеха». После того как были произведены окончательные образцы, на что понадобилось несколько тысяч долларов, Bookcase при помощи инвестора взялась за организацию своего цеха. Расходы составили около \$100 тыс. Сейчас налаживается производство, и к концу сентября планируется выход на рынок. Поддержку стартапу окажет издательство «Манн, Иванов и Фербер». Ведутся переговоры с розничными сетями книжных магазинов, в следующем году обложки должны появиться на полках.

После выпуска обложек Bookcase планирует начать производство и других товаров: закладок, подставок, бумажных обложек, чтобы дополнить линейку книжных аксессуаров. «Мы хотим, чтобы читать было приятно, и надеемся, что не только спрос на нашу продукцию будет расти, но и в принципе печатные книги станут еще популярнее»,— объясняет Сергей Журавлев. □



лаборатория

СЕРВИС

мотивация → с52
банк решений → с56

В эпоху одноразовых вещей пожизненная гарантия выглядит анахронизмом. Но многие компании по-прежнему используют иллюзию вечности как мощный маркетинговый инструмент.

Пожизненно ваш

текст:

оксана царевская

иллюстрация:

александр васин

В 1926 году с одного из обрывов Большого каньона (максимальная высота — 1,6 тыс. м) сорвались несколько перьевых ручек Parker. Падение не было случайным. Таким образом Parker Pen Company доказала общественности и себе прочность нового пластика, используемого при изготовлении ручек. Спустя два года компания начала давать пожизненную гарантию на свои письменные принадлежности.

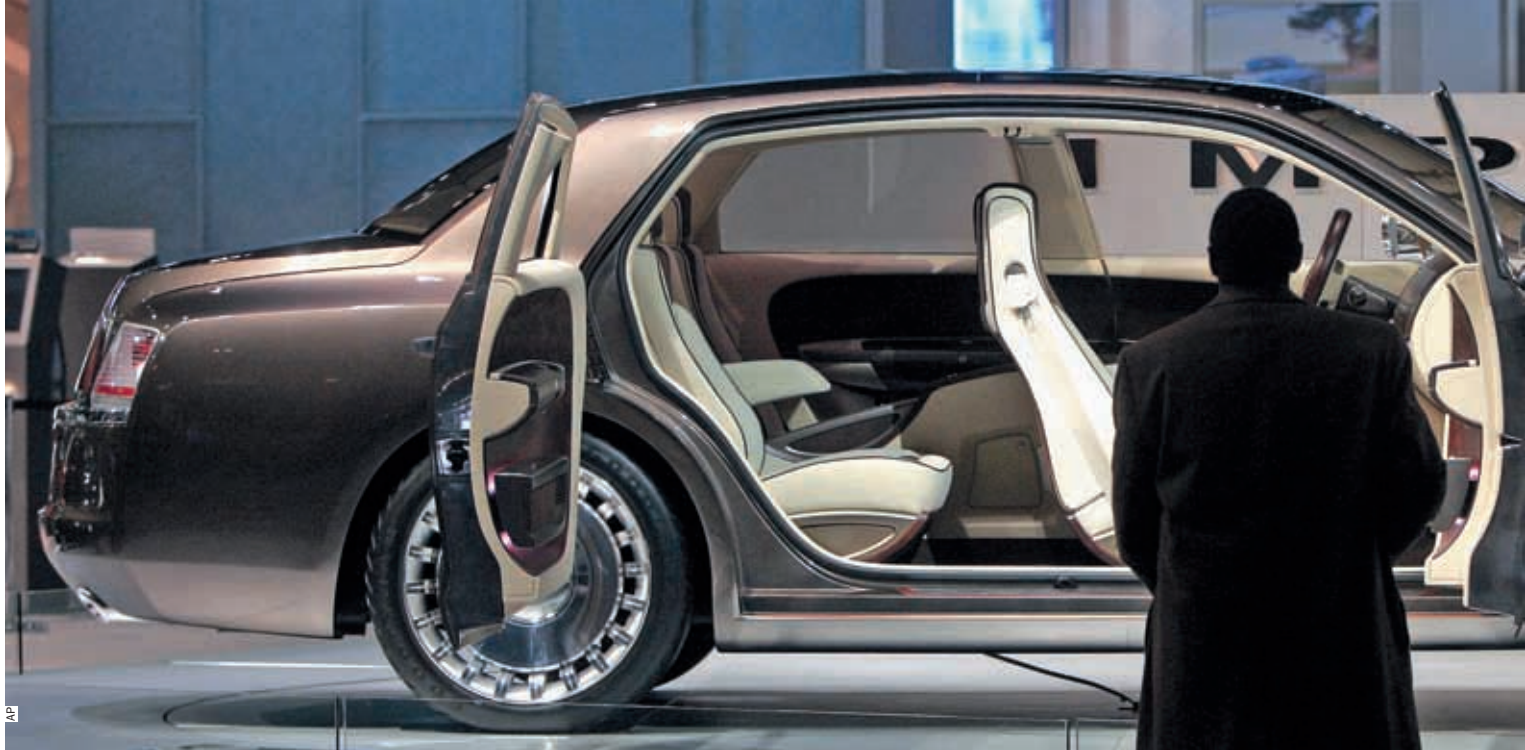
Бесспорно, время, застывшее в самых обыкновенных вещах, имеет особую ценность. Чего стоит нежность, с которой пожарные города Ливермор (штат Калифорния) относятся к обычной 4-ваттной лампочке накаливания, «живущей» в одном из помещений пожарной команды с 1901 года. Во время переезда ее, обернутую ватой, с почетом везли на полицейской машине со спецсигналами.

Личный опыт каждого потребителя доказывает: товары могут жить долго. Чего уж там — кое-кто умеет продлевать жизнь даже чайных пакетиков и пластиковой посуды. Однако обычно это случается вопреки планам компаний, стремящихся сокращать жизненный цикл своей продукции. Сегодня на потребительском рынке товары-долгожители — исключение из правил. Совсем редкость — «вечные» вещи. И тем не менее **СФ** смог найти ряд компаний, готовых гарантировать своим товарам пожизненный бесплатный ремонт и — иногда — замену. Какой расчет стоит за этими обещаниями?

Вечность не в моде

КАК НИ УДИВИТЕЛЬНО, пожизненная гарантия практически не используется в сегменте дорогих вещей — там, где, казалось бы, без нее никак не обойтись. Например, якобы известные своей пожизненной гарантией швейцарские часы Patek Philippe (исторический максимум цены — \$11 млн) на самом деле такой гарантии не имеют. Как сообщили в компании Mercury (эксклюзивный дистрибутор Patek Philippe в России), заводская га-

с47



Пытаясь повысить сбыт, руководство Chrysler соблазняет потребителей пожизненной гарантией на свои автомобили

рантия на устранение дефектов действует в течение двух лет. Занятно, что такой же гарантийный срок дают и интернет-дилеры копий часов Patek Philippe; их максимальная цена — \$860.

В fashion-индустрии, где вообще все очень короточно, гарантийный срок на одежду и аксессуары, как правило, ограничивается одним-двумя месяцами. Что вполне объяснимо: обещать более длительную гарантию качества бессмысленно. Клиентам модных домов это не нужно, ведь ассортимент меняется почти каждый сезон. Впрочем, все же находятся смелые компании, чьи гарантийные обещания впечатляют. Например, поставщик двора Ее Величества старейшая английская фабрика John Lobb дает 10-летнюю гарантию на свою обувь (до \$5 тыс. за пару). Hermes же готов гарантировать качество своих кожаных изделий (самая дорогая сумочка в Москве продана за 110 тыс. евро) в течение целых 20 лет.

Люксовый хай-тек скуп на обещания. На телефоны Vertu (цена от 4,43 тыс. до 310 тыс. евро) установлена обычная для массового рынка мобильных телефонов двухлетняя гарантия качества. Зато владельцам обещана вечная возможность плат-

ного сервиса и апгрейда программного обеспечения.

Даже известные ювелирные дома, покупка изделий которых считается долгосрочной инвестицией, не дают вечной гарантии. «Обещание высокого качества несет сам брэнд, поэтому производителю вовсе не обязательно давать дополнительные клятвы», — объясняет генеральный директор брендингового агентства Mildberry **Олег Бериев**.

Железо бессмертно

ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ МОТИВОВ для введения пожизненной гарантии — желание компании-новичка организовать презентацию себя на рынке. Если старые и уважаемые брэнд-ы уже обрели «вечность» в умах потребителей, то пришельцу еще

Вечный огонь

Американский инженер Джордж Блейсделл, сам того не зная, был гениальным маркетологом. Придумав в 1932 году негаснущую Zipro (вернее, немного усовершенствовав ветроустойчивую австрийскую зажигалку), он дал на нее пожизненную гарантию, наверняка понимая, что там нечему ломаться.

По-настоящему звездными рекламными акциями для Zipro стали военные кампании, в которых участвовали США. Во время Второй мировой войны Zipro поставляла зажигалки только для вооруженных сил США, отказавшись от продаж на гражданском рынке. А уже во вьетнамскую кампанию Zipro MFG Co. была официальным поставщиком армии. Ее зажигалки стали частью воинской экипировки: согласно инструкции военного министерства США, Zipro признавалась не только зажигалкой, но и горелкой, и сигнальным зеркальцем.

В 1950-е, когда стало возможным «расцвечивать» металлические Zipro, у компании появился новый источник доходов. Coca-Cola, PanAm, самолеты Lockheed, Boeing, бритвы Gillette и, естественно, Philip Morris с удовольствием использовали Zipro как рекламный но-

ситель. Вскоре рекламные Zipro давали более 40% всех доходов компании. Также Zipro старается зарабатывать на побочной продукции, выпуская брелоки, перочинные ножи, шкатулки, часы, авторучки, аксессуары и даже шляпы и джинсы.

Компания не устает поддерживать свою легенду, собирая в музее в городе Бредфорде (Пенсильвания) зажигалки «трудных судеб». Примечательно, что все экспонаты доходчиво демонстрируют чудесную прочность и редкую полезность зажигалок. Например, чего стоит история про Zipro, спасшую от пули сержанта Мартинеса, или про то, как другая Zipro выручила монтера Клуни. Когда его штанина попала в шестерню упаковочной машины, зажигалка, находившаяся в кармане брюк, застопорила агрегат и спасла жизнь монтера. Компания бережно относится даже к звуку, издаваемому крышкой зажигалки при открывании и закрывании, — Zipro Click запатентован.

Зажигалки Zipro, популяция которых насчитывает 450 млн штук во всем мире, уже давно не только символ Америки (как Coca-Cola или мотоциклы Harley-Davidson), но и образец гениального маркетинга.



только предстоит доказать высокое качество и надежность своих изделий. Пожизненная гарантия — весьма удачный инструмент для формирования репутации на новом рынке. Так, в начале 1990-х не избалованные качеством и сервисом россияне были покорены компанией Zepter, которая вывела на рынок «вечную» посуду.

Другой пример: сегодня на рынке профессиональных слесарных инструментов трудно найти европейский брэнд, дающий пожизненную гарантию. К примеру, у немецких Rems и Rothenberger гарантия на любой инструмент не превышает года. Зато многие марки тайваньского производства — King Tony, Toptul, Arsenal — обещают пожизненную гарантию и даже готовы бесплатно менять сломавшийся инструмент. И совсем не важно, что в этих инструментах, по существу, и ломаться-то нечему. Проявив щедрость в малом, новички получают право использовать понятие «пожизненная гарантия» в рекламе. Тем самым они демонстрируют преимущество, пусть и условное, перед конкурентами.

«Пожизненные» хитрости довольно часто используются на рынке компьютеров и комплектующих. Например, карты и модули памяти некоторых азиатских производителей имеют пожизненную гарантию. Правда, как объяснили **СФ** в одной из компаний-дилеров, «пожизненная гарантия» — понятие растяжимое. И растягивается оно лишь на тот период, пока компания выпускает эти комплектующие: это может быть и два месяца, и три года. «Обещая пожизненную гарантию, производитель чаще всего имеет в виду жизненный цикл товара, а потребитель уверен, что это гарантия распространяется на срок жизни его владельца, — говорит директор брэндингового агентства Madison TMB **Петр Семенихин**. — Это разночтение и служит основой рекламной коммуникации некоторых товаров с пожизненной гарантией».

Косичка Мюнхгаузена

КОГДА ТОНЕШЬ В БОЛОТЕ, то самый надежный способ спастись — вытаскивать себя за косичку парика. Другими словами, кризисная ситуация требует решительных и неординарных действий. Этот прием немецкого барона находится на вооружении и у американских маркетинговых.

Светлана Субботина,
юрист юридической фирмы
«Мегаполис лигал»:



” **Общепризнанного определения пожизненной гарантии не существует.**

Как правило, каждая иностранная фирма-производитель вкладывает свое понимание в life-time warranty (пожизненная гарантия). Иногда на правила установления пожизненной гарантии влияют местные законодатели. Например, по законам штата Калифорния (США) пожизненная гарантия не может быть короче трех лет. Это связано с тем, что производители электроники стали вводить пожизненную гарантию на срок выпуска определенной модели товара (год-полтора).

В российском законодательстве определения пожизненной гарантии нет. Поэтому в тексте договора продажи товара (в паспорте товара, в инструкции по эксплуатации) компания, дающая такую гарантию, должна четко написать, что понимается под этим понятием и какие могут быть последствия. Кроме того, договор, заключаемый с потребителем и предусматривающий пункт, связанный с пожизненной гарантией, не должен содержать оговорки, которые ущемляли бы права потребителя, предусмотренные законом «О защите прав потребителей».

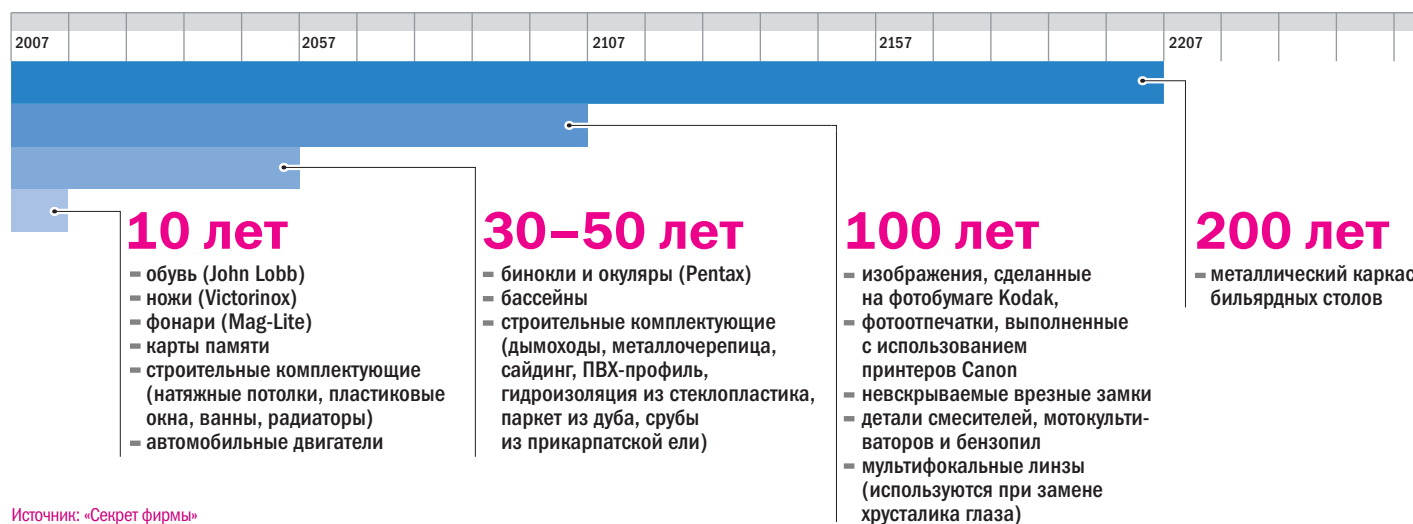
Алексей Лапочкин,
директор по сервису
компании Miele:



” **Пожизненная гарантия — идея,**
возможно, неплохая. Но у меня возникает ка-

кая-то не очень приятная ассоциация, связанная со сроком жизни самого человека. Если уж на то пошло, то можно, например, дополнить этот сервис опцией «бесплатное погребение вместе с вашей любимой стиральной машиной». Кто знает, во что в конце концов этот маркетинговый прием выльется. В условиях постоянного развития технологии, а стало быть, непрерывного выброса на рынок все новых продуктов, трудно представить человека, которому нужен вечный блендер или мобильный телефон. Скорее техника станет абсолютно одноразовой, чем возникнет потребность в ее вечности. А вот предлагать дополнительные услуги, которые продлят ответственность продавца за качество продукта после истечения сроков гарантии производителя, можно. Это вполне прагматично, так как позволяет потребителю самому определять разумный срок использования продукта. Надоел продукт (даже если все еще безупречно служит) — купи новый со скидкой, сломался — возьми новый бесплатно. Подобные услуги целесообразно продавать, чтобы потребитель также нес ответственность за свой выбор. Такой подход позволит создать по-настоящему лояльных клиентов, причем лояльных пожизненно.

На какие товары производители дают «нечеловеческие» гарантийные сроки



Источник: «Секрет фирмы»

В мае этого года инвестиционная компания Cerberus Capital Management купила у DaimlerChrysler его американское подразделение — Chrysler Group. Не прошло и трех месяцев, как у американских дилеров Chrysler появилась надежда, что они смогут реализовать не проданные с прошлого года автомобили.

Одним из первых шагов «разведенной» Chrysler Group стал неожиданный маркетинговый ход. Производитель объявил, что с конца июля на автомобили будет действовать не обычная трехлетняя гарантия, а пожизненная. Гарантия касается двигателя, трансмиссии и рулевого управления всех моделей Chrysler, Jeep и Dodge (за исключением дизельных машин и автомобилей тюнингового ателье). Концерн обязуется бесплатно устранять заводские дефекты все время, пока ее эксплуатирует первый хозяин (при продаже гарантия аннулируется). Для рынка автомобилей это беспрецедентный случай — до этого самый большой срок автогарантии на территории США давали General Motors и Ford Motor — пять лет.

По признанию управляющего продажами Chrysler в Северной Америке **Стивена Лэндри**, таким образом компания ответила на призыв дилеров улучшить рекламу и маркетинг автомобилей производства Chrysler. Они жаловались, что есть проблемы с позитивным восприятием брэнда покупателями.

«Покупатель эмоционален, и ему приятна мысль о пожизненной гарантии: он ощущает себя в сфере постоянной заботы компании», — говорит профессор ГУ-ВШЭ **Игорь Липсиц**. Похожую тактику применил Harley-Davidson в 1970-е, спасаясь от кризиса. Тогда компания пообещала пожизненную гарантию вплоть до гарантии выкупа подержанного мотоцикла за 50–70% его стартовой цены (в зависимости от срока службы и пробега).

Однако то, что получилось у одного легендарного брэнда, может не сработать у другого. Руководитель направления Infiniti ГК «Автоспеццентр» **Юрий Слепцов** уверен, что такая мера мало чем поможет переживающему не лучшие времена автоконцерну. «И в Европе, и в Америке потребители меняют автомобиль в среднем каждые три года, так что вряд ли будет большой ажиотаж», — говорит Слепцов.

Сервис на всю жизнь

ПОМИМО ИМИДЖЕВОЙ и антикризисной функций у пожизненной гарантии есть еще чисто практическая — хорошая возможность «привязать» к себе клиента. Так, длительный гарантийный срок позволяет стабильно зарабатывать на сервисе.

В отличие от Chrysler, российские автопроизводители не дают несбыточных обещаний. Зато некоторые дилеры нашли возможность пойти на увеличение гарантийного срока. Им есть за что побороться. Как известно, рентабельность автомобильного сервиса гораздо выше прибыльности дилерского бизнеса. Так почему бы дилеру не увеличить срок гарантии, «привязав» к своему сервису покупателей?

Сервисный VIP-пакет на 10-летнюю гарантию (для автомобиля это синоним пожизненной) сегодня можно купить у дилера АвтоВАЗа компании «Лада-фаворит» за 6,5 тыс. руб. Естественно, владелец должен проходить все плановые ТО на сервисе дилера. Гарантией может пользоваться только первый владелец автомобиля и не более чем на 110 тыс. км пробега. Предсказать экономический эффект от такого маркетингового хода сложно. За плановое ТО «десятки» в течение трех лет заводской гарантии (45 тыс. км пробега) сервис берет 12,5 тыс. руб. (только работа). Начиная с четвертого года обслуживание машины производится каждые 15 тыс. км и обходится владельцу в 2,3 тыс. руб. Получается, дополнительный доход от сервиса за оставшиеся 65 тыс. км пробега составит

около 9,5 тыс. руб. (\$365). Не факт, что эта сумма покроет расходы на гарантийный бесплатный ремонт.

Сервисную схему развития бизнеса избрали и в компании «Формоза». Российский сборщик компьютеров посчитал, что только в домашнем пользовании сейчас находятся от 25 до 40 млн компьютеров. По словам руководителя направления по связям с общественностью ГК «Формоза» **Андрея Ковалева**, сегодня емкость рынка ремонта и сервиса — около 1,25 млрд руб. в год. Компания намерена обслуживать 15–20% компьютеров в стране (в том числе «серых» сборщиков). Но начинать захват сервисного рынка компания будет со своих клиентов.

Весной этого года «Формоза» начала массово продавать сертификат на пожизненную гарантию своих ПК. Под пожизненной компания подразумевает шестилетнюю гарантию, соответствующую сроку службы ПК. Стоимость сертификата — 1000 руб. Кроме того, каждые полгода потребитель должен будет проходить ТО (около 500 руб.). В компании уверены, что уже в первый год на пожизненную гарантию перейдут до 20% всех покупателей «Формозы».

Гарантируй или проиграешь

ИНОГДА ЧТОБЫ ПРОДАТЬ ЧТО-ТО, пообещать пожизненную гарантию просто жизненно необходимо. Например, компания Laboratoires Arion дает пожизненную гарантию на все имплантаты молочной железы. В случае повреждения имплантата (вне зависимости от причины) клиент получит новенькую силиконовую грудь стоимостью от 30 тыс. руб. Правда, как сообщили в питерской клинике «Мегамед», гарантия не распространяется на работу хирургов. Вынимать испорченный и устанавливать новый имплантат будут за дополнительные деньги (в среднем 40 тыс. руб.).

Еще один вынужденно щедрый на пожизненные обещания игрок — продавец кофе компания «Лион». Конечно, речь идет не о зернах «Арабика», которые обжаривает компания. Пожизненная гарантия относится к кофемашинам, которые бесплатно устанавливаются в офисах и кафе. Механизм бизнеса прост: клиент гарантирует закупку сырья, компания обеспечивает клиента орудиями производства. Сервис и ремонт — бесплат-

ный и вечный, лишь бы клиент вечно покупал кофе. Правда, амортизация машины и бесплатный сервис не может не отражаться на цене кофейных зерен. Как сказали в компании, в среднем килограмм кофе обойдется клиенту в 1150 руб. (розничная цена в магазинах — около 140 руб. за килограмм).

Смерть вечной гарантии

НАПРАСНО 80 ЛЕТ НАЗАД ручки Parker падали с обрыва Большого каньона. Эпоха «вечных перьев» Parker заканчивается. В этом году все российские дистрибуторы Parker получили от владельца бренда — американской компании Newell Rubbermaid — уведомление о прекращении поддержки «вечной гарантии». Как сообщили в компании «Бюрократ» (официальный дистрибутор Parker), в ближайшее время на ручки легендарной фирмы будет даваться обычная для рынка двухлетняя гарантия.

«Все логично, — уверен Олег Бериев. — Сначала создатели брендов зарабатывают имя, а потом владельцы этих брендов начинают зарабатывать на имени».

В каком-то смысле компании, дающие вечную гарантию на свои товары, мечтают о вечности для себя. Ведь потребителю по большому счету не нужны вечные ручки, машины или компьютеры — люди не живут вечно. Ирония в том, что единственный действительно вечный продукт связан с курением, сокращающим жизнь потребителя. Это зажигалка Zippo (см. справку на стр. 48), история которой представляет собой образцовую бизнес-модель, построенную на пожизненной гарантии. **СФ**

classified

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

Посетите наши презентации в Самаре

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

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway

Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

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

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



по вопросам размещения в рубрике classified

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

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

продаем

Банк 4119476

Вертолеты. Продажа, обучение 740-95-36

СХЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ДАЖЕ САМЫЕ УДАЧНЫЕ, НЕ МОГУТ БЕСКОНЕЧНО ВДОХНОВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ НА ТРУДОВЫЕ ПОДВИГИ: У КАЖДОЙ ИЗ НИХ СВОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК РЕАНИМИРОВАТЬ УСТАРЕВШИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ. **текст: дмитрий лисицин**

Круговорот зарплат



От рождения до смерти

«МЫ ПЛАТИМ менеджеру 10% от чистой прибыли, которую приносит компании привлеченный им клиент, а конкуренты — всего 5%, — пишет в своем блоге генеральный директор агентства PR Partner **Инна Алексеева**. — И знаете, все равно попадают недовольные».

Считается, что в большинстве случаев именно деньги становятся камнем преткновения в отношениях между работодателями и работниками. Первые хотят получить максимальную отдачу от персонала

и не платить лишнего, вторые мечтают о высоком доходе и минимуме обязанностей. Какие только схемы мотивации не испытывали бизнесмены, чтобы их подчиненные больше зарабатывали — как для компании, так и для себя. Но «систему на века» пока никто не создал.

С чем-то похожим сталкиваются в отношениях с потребителями производители товаров. Всякой фирме хочется иметь как можно больше «дойных коров» — так с легкой руки консультантов The Boston Consulting Group (BCG) называют товары

с большой рыночной долей, пользующиеся устойчивым спросом. Продукты эти могут годами приносить прибыль, но, как выяснил еще в 1960-х американский экономист **Теодор Левит**, их век все же не бесконечен: постепенно «коровы» дряхлеют и больше не могут «давать молока».

Точка зрения Левита, согласно которой рыночные товары, словно живые существа, переживают зрелость и старость, положила начало теории жизненного цикла продукта. Но эта концепция получила и более широкое применение. К примеру,

мотивационная схема тоже является продуктом, который компания предлагает не внешнему, а внутреннему потребителю — сотруднику. Подобно товару, система мотивации проходит жизненный цикл внутри компании. Сначала работодатель изобретает новую схему, проверяет ее воздействие на нескольких подразделениях (так называемый маркетинговый период длится до полугода), а потом использует ее и в остальных. Сотрудники сначала присматриваются к системе: если она позволяет им получать больше денег, то в них пробуждается энтузиазм. Затем люди привыкают, находят в удачной, как им казалось прежде, схеме слабые места. Постепенно зависимость между качеством работы и размером вознаграждения размывается, и схема умирает. Можно ли предотвратить такой финал?

Чтобы ответить на этот вопрос, «Секрет фирмы» совместно с Национальным союзом кадровиков провел опрос российских работодателей. Ни много ни мало 793 HR-менеджера заполнили нашу анкету и ответили, как часто и почему они меняют системы материальной мотивации. Выяснилось, что с вышеописанной проблемой сталкиваются едва ли не все кадровики: 84% ответивших приходилось хотя бы единожды менять схемы оплаты труда.

Столь быстрое обновление мотивационных схем объясняется в том числе изменением бизнес-среды. Так, 17% наших респондентов отметили, что новая система оплаты труда была введена из-за смены стратегии компании. А один из участников исследования признался, что схема, которую он применял раньше, не понравилась налоговой инспекции.

Однако чаще всего перемены обусловлены поведением сотрудников. Почти 26% наших респондентов признались, что придумали новую систему мотивации, так как были недовольны эффективностью работы персонала, а 37% эйчаров заявили об отсутствии связи между прежней системой оплаты и результатами труда.

Обычно срок жизни мотивационных схем, которые используются опрошенными **СФ** компаниями, составляет два года. Однако 80% участников нашего исследования отметили, что пересматривают схему вознаграждения чаще чем раз в три года. «Это нормальная ситуация, — говорит директор департамента HR-консалтинга компании «Борлас» **Елена Данилова**. — Ведь если в фирме несколько лет действу-

«Мы платим менеджеру 10% от чистой прибыли, которую приносит компании привлеченный им клиент, а конкуренты — всего 5%. И знаете, все равно находятся недовольные»

ют одни и те же мотивационные принципы, значит, в ней ничего не меняется».

Очевидно, многим компаниям очень скоро придется пересматривать свои подходы к вознаграждению сотрудников. Поэтому ключевая задача HR-менеджера — не упустить момент, когда система мотивации оказывается на волоске от смерти.

Приметы осени

БЛИЗКУЮ КОНЧИНУ мотивационной схемы предвещают как минимум три симптома.

Первый — беспричинное уменьшение отдачи от персонала. «Когда у менеджера нет иных ресурсов, кроме административного, чтобы вновь заставить подчиненных работать, значит, нужно менять систему оплаты труда», — говорит экс-директор по персоналу компании «Озон» **Евгения Варламова**.

Второй тревожный сигнал — это когда вместо того, чтобы спокойно делать свое дело, сотрудники один за другим начинают искать слабые места в системе мотивации. Компания «Озон» пережила сложности, вызванные повышенной требовательностью работников, после того как в начале прошлого года открыла в Твери логистический комплекс. Многие сотрудники подразделения раньше были грузчиками на рынке и не имели постоянного заработка, поэтому они с энтузиазмом восприняли окладную систему оплаты труда. Но через полгода в компании начали замечать странное поведение персонала: люди слишком часто устраивали перекурсы, брали больничные и т. п. Очевидно, прежняя система мотивации им приелась. Тогда руководители «Озона» решили встряхнуть подчиненных и изменить систему вознаграждения. Компания ввела трудовые нормы, а за их перевыполнение назначила бонусы. В результате саботаж сошел на нет. «Когда сотрудник может получить дополнительный бонус, ему совсем не выгодно находиться в курилке», — говорит Евгения Варламова.

Наконец, третий признак умирания мотивационной схемы — массовые жалобы на недостаточно высокую зарплату. Пару лет назад с этой проблемой столкну-

лась ММВБ. У валютной биржи в России практически нет конкурентов, поэтому определить рыночный уровень зарплат по отрасли довольно сложно. «Наша прежняя система оплаты труда не давала ответа на вопрос, справедлива зарплата или нет», — говорит директор по персоналу ММВБ **Оксана Гаврилица**. В какой-то момент сотрудники стали жаловаться на то, что им недоплачивают. Простая прибавка к окладу ничего не изменила бы: к любой сумме люди привыкают через три месяца, потом проблема возникла бы снова. Тогда в компании решили, что если на внешнем рынке ей не с кем себя сравнивать, то имеет смысл рассчитать внутреннюю ценность каждой должности. Для решения задачи как нельзя лучше подходила система грейдов, в соответствии с которой зарплата каждого сотрудника зависит от важности его работы: чем более сложные и полезные функции он выполняет, тем больше вес его должности, а следовательно, тем выше получаемое им вознаграждение.

Внедрение грейдов погасило волну жалоб на несправедливость оплаты. «Ко мне постоянно подходят люди и спрашивают: „Как я могу заработать больше по новой схеме?“», — рассказывает Оксана Гаврилица. — Я им отвечаю: „Либо дождитесь аттестации, либо совершите трудовой подвиг — возьмите на себя новые функции и тем самым увеличьте вес своей должности“. Тем не менее Оксана Гаврилица не питает иллюзий: рано или поздно у компании возникнет прежняя проблема. «Через год грейды тоже станут для персонала рутиной», — говорит HR-директор ММВБ. Однако это не значит, что компания откажется от принятой ранее системы: жизнь мотивационной схемы продлевается с помощью «стимуляторов».

Два рычага реаниматора

ПРОДУКТ, жизнь которого подходит к концу, можно спасти только двумя способами: нужно либо изменить его сущность (потребительские свойства) и предложить нечто новое под старой маркой, либо незначительно изменить его оболочку (упаковку или маркетинговое позицио-

Уже через полгода в компании начали замечать странное поведение персонала — люди слишком часто устраивали перекуры, брали больничные. Прежняя система мотивации им приелась

нирование), чтобы создать у потребителя иллюзию новизны.

Это правило распространяется и на мотивационные схемы. Компания может либо изменить глубинную суть системы вознаграждения, либо выполнить «косметический ремонт» прежней схемы. Судя по результатам нашего опроса, работодатели используют оба способа, но все же чаще принимают радикальные меры. Так, 52% респондентов за последнее время перестроили свои мотивационные системы — изменили сам подход к оплате труда, добавили или убрали несколько составляющих компенсационного пакета и т. п.

Самый очевидный и радикальный способ модификации такой системы — изменить сложившееся соотношение между частями компенсационного пакета. Как продукт мотивационная схема складывается из трех элементов: постоянной части (оклада), переменной части (премии, ко-

торая побуждает сотрудника к достижению результата) и инструментов долгосрочного воздействия (годовые бонусы, опционы и пр.). Размер долгосрочных бонусов, как правило, зависит от договоренности между сотрудником и компанией и редко влияет на размер других составляющих получаемого им вознаграждения.

Как считает консультант компании «Экопси консалтинг» **Николай Долгов**, исходя из соотношения оклада и переменной части компенсационного пакета все схемы материальной мотивации можно разделить на три типа. В схемах первого типа переменная часть не превышает 15% либо вообще отсутствует. Их обычно применяют в отношении персонала, который ориентирован скорее на процесс, чем на результат, например банковских служащих или секретарей. Схемы с переменной частью 15–50% рассчитаны на тех, для кого важны и процесс, и результат (напри-

мер, продавцов в магазине). А системы с переменной частью от 50% и выше лучше подходят для людей, которым результат важнее всего, например для менеджеров, занимающихся активными продажами и привлечением клиентов. Переход с одного типа вознаграждения на другой является радикальным изменением системы мотивации.

На столь серьезный шаг решилась, например, компания «Линрет» (розничная продажа женского белья). Она назначала директорам магазинов твердый оклад, но в какой-то момент ее руководство перестал устраивать показатель hit rate — процент клиентов, которые совершали покупки, от общего числа посетителей торгового павильона. Чтобы персонал работал активнее, HR-специалисты ввели принципиально новую систему оплаты труда. Теперь вознаграждение примерно поровну разделили на постоянную и переменную части, причем премия зависит от выполнения плана продаж и показателя hit rate. «Новая схема оказалась более удачной», — говорит директор по персоналу «Линрет» **Наталья Володина**.

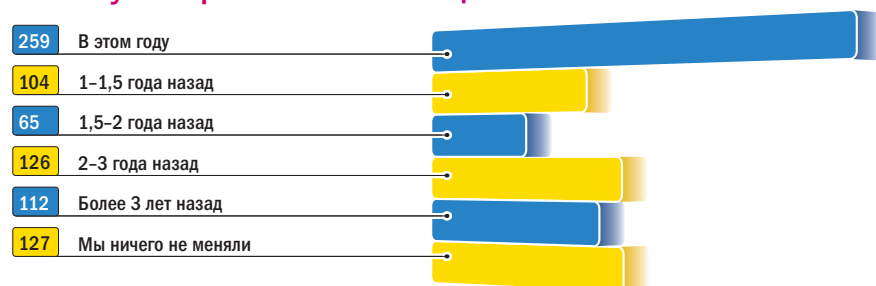
Другой вариант серьезной перестройки системы мотивации — внедрение комплексных программ, затрагивающих не только соотношение разных частей компенсационного пакета, но и многие другие функции: постановку задач, оценку персонала и т. д. Это такие сложные схемы, как управление на основе ключевых показателей эффективности (KPI) или вышеупомянутая система грейдов. Сперва компании придется помучиться с их внедрением: процесс займет от года до трех лет, зато эти схемы можно быстро модернизировать, внося в них лишь косметические изменения. Если подобную систему персонал начнет воспринимать как рутинную, то достаточно будет добавить в нее какой-нибудь элемент. «Наша система оплаты труда не может быть железобетонной, но от грейдов мы отказываться не станем», — говорит Оксана Гаврилица. Например, если сотрудники ММВБ будут недовольны системой оплаты труда, компания, возможно, усложнит ее, введя дополнительные подгрейды и увеличив зарплатные «вилки» на каждой ступени.

Угасание старых мотивационных схем и появление новых — неизбежность. Но при правильном подходе можно обеспечить любой системе-стимулятору долговую и спокойную старость. **СФ**

Смена мотивационных схем в российских компаниях

Когда ваша компания последний раз меняла систему материальной мотивации?

КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТОВ



По какой причине вам приходилось менять схемы материальной мотивации?



на вопросы ответили 793 менеджера и HR-специалиста

Источник: совместное исследование журнала «Секрет фирмы» и Национального союза кадровиков;

**МОСКВА,
«КРОКУС ЭКСПО»,
В РАМКАХ
МЕЖДУНАРОДНОЙ
ВЫСТАВКИ
«ПИР. ИНДУСТРИЯ
ГОСТЕПРИИМСТВА 2007»**

РЕГИСТРАЦИЯ

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 8 000 РУБЛЕЙ,
ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, КОФЕ-БРЕЙКИ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 12 СЕНТЯБРЯ
СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК
ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ
КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ИД «КОММЕРСАНТЬ»
- > ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**HoReCa: УСПЕШНАЯ ТРИАДА
«ТЕХНОЛОГИИ-МАРКЕТИНГ-ФРАНЧАЙЗИНГ»**

05.10.2007

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

*I сессия. Стратегии развития,
новые технологии и оборудование
на рынке HoReCa*

- > **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
РЫНКА HoReCa В РОССИИ:
ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ,
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ,
ПЕРСПЕКТИВЫ**
- > **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
СЕКТОРА HoReCa:
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**
- > **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
И ОБОРУДОВАНИЕ, КАК СПОСОБ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕСА В СЕКТОРЕ HoReCa:
ВОЗМОЖНОСТИ И РЕШЕНИЯ**
- > **СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
НА РЫНКЕ HoReCa**
- > **ГРАМОТНЫЙ ВЫБОР ПОСТАВЩИКА:
КАК СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ
БЕЗ ПОТЕРИ КАЧЕСТВА
ТОВАРОВ И УСЛУГ**
- > **ОТ ОДНОГО РЕСТОРАНА К РЕСТОРАН-
НОЙ СЕТИ: ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ
РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА**
- > **ИНВЕСТИЦИОННАЯ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ
РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРОВ
РЫНКА HoReCa**
- > **CASE STUDY: УСПЕШНЫЕ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ
И ХОЛДИНГОВ В РАЗЛИЧНЫХ
СЕКТОРАХ РЫНКА HoReCa**

II сессия. Франчайзинг: за и против

- > **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА
НА РЫНКЕ HoReCa**
- > **CASE STUDY: ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ
ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ**
- > **ВЫГОДЫ И РИСКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ
МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА
НА РЫНКЕ HoReCa**
- > **ГДЕ НАЙТИ ФРАНЧАЙЗИ? СПОСОБЫ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ
ПАРТНЕРОВ**
- > **ФРАНЧАЙЗИНГ, КАК СПОСОБ
ОПТИМИЗАЦИИ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ**
- > **ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ФРАНЧАЙЗИНГА: КАК ИЗБЕЖАТЬ
«ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ»?**
- > **СТАТЬ ПЕРВЫМ! ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ФРАНШИЗЫ КОМПАНИИ**
- > **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ**

*III сессия. Маркетинг: традиционные
и нетрадиционные способы продвижения*

- > **МАРКЕТИНГ И PR ДЛЯ РЫНКА HoReCa**
- > **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ВЫБОР
ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ**
- > **КАК СТАТЬ ПЕРВЫМ? ТРАДИЦИОННЫЕ
И НЕТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ
ПРОДВИЖЕНИЯ**
- > **ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ — ШАГ
НАВСТРЕЧУ КЛИЕНТУ**
- > **ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ
ПОСЕЩЕНИЯ РЕСТОРАНА
КАК ЭЛЕМЕНТ ДОСУГА**
- > **MYSTERY SHOPPING КАК ИНСТРУМЕНТ
КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ**

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

- > **КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА
ВЕДУЩИМ СПЕЦИАЛИСТАМ
ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО
БИЗНЕСА: РУКОВОДИТЕЛЯМ,
ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ,
РУКОВОДИТЕЛЯМ HR-СЛУЖБ,
А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ
И ПОСТАВЩИКАМ ОБОРУДОВАНИЯ
ДЛЯ РЫНКА HoReCa**

Чтобы развивать круизный бизнес, «Метрополис тур» нужен инвестор — самой компании теплоход не купить. И где ж его взять?

На тихой волне

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

На барометре компании «Метрополис тур» уже несколько месяцев полный штиль. Владелец лайнера Jasmin, который компания собиралась фрахтовать в этом году, отказался выполнять договор. Круизный лайнер другого партнера — под арестом. В результате такого «стечения обстоятельств» оператор вынужден был приостановить программу «Круизное лето-2007» и теперь может потерять львиную долю прибыли.

Для **Ольги Килимник**, генерального директора «Метрополис тур», это не просто текущая финансовая угроза, это удар по стратегии. Дело в том, что компания является единственным на российском круизном рынке туроператором — продает круизы собственного производства. Другие же игроки работают с морскими турами от зарубежных операторов.

«В отсутствие отечественных теплоходов мы бегаем по миру с протянутой рукой в поисках судна и всегда вклиниваемся между другими контрактами, ведь работа круизных лайнеров планируется на годы вперед», — признает Ольга Килимник.

Для того чтобы развивать бизнес, нужны теплоходы, принадлежащие российским компаниям, находящимся в том же правовом поле, что и туроператоры. Но их нет: теплоходы, некогда построенные в СССР, давно списаны или проданы за границу, а новых никто не строит.

Купить собственный корабль «Метрополис тур» не под силу — стоимость поддержанного четырехзвездного лайнера вместимостью до 1 тыс. пассажиров составляет не менее \$50–75 млн. Взять кредит не так просто. Для российских банков круизный бизнес — незнакомое поле, поэтому в качестве обеспечения они про-

сят как минимум половину стоимости. Немецкие и норвежские банки предлагали кредиты под конкретные суда — прямо скажем, не самые лучшие. «Зачем нам металлолом, от которого стремятся избавиться западные страны?» — недоумевает Ольга Килимник.

Наконец в компании поняли — нужен сторонний инвестор, готовый финансировать покупку корабля и передать его в управление «Метрополис тур». Но есть ли шансы его найти?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru «Банк решений». Из присланных решений члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Ольга Килимник, генеральный директор компании «Метрополис тур»:

— Больше всего впечатлило решение **Германа Витрука** — объемом и степенью проработки. Очень приятно, что человек настолько проникся нашей проблемой. Но самое главное — решение патристично и совпадает с нашими ощущениями. У него прозвучала та идея, которую мы вынашивали на протяжении многих лет: наш проект имеет национальный масштаб. Без сильного флота невозможно величие России.

Соглашусь с **Федором Нестеровым**, что исходных данных для решения проблемы недостаточно. Конечно, бизнес-план в журнальной статье не изложишь. У **Алексея Кузьмина**, который, кстати, тоже выделил гуманитарную миссию нашего проекта, была ценная мысль: очень важно объяснить инвесторам, что срок окупаемости в качестве решающего фактора оценки такого проекта использовать



Валентин ЕЛИСЕЕВ



Ольга КИЛИМНИК



Андрей ВЕРХОЛАНЦЕВ

«Мы бегаем по миру с протянутой рукой в поисках судна и всегда вклиниваемся между другими контрактами, ведь работа круизных лайнеров планируется на годы вперед»

невозможно. Идея создания российского круизного флота не очень типична для нашего инвестиционного рынка, здесь работают другие аргументы.

Разумеется, понравилась идея **Юрия Макеевкова** — подвести покупку лайнера под финансирование со стороны государства как нацпроект. Другое его предложение — использовать лизинговую схему — мы уже рассматривали. Возможно, вернемся к ней. Отдельно хочется отметить замечательную идею **Валерия Пенкина** называть лайнер именем того, кто согласится вложить деньги, например «Полонский и Чичваркин». Правильно, страна должна знать своих героев.

Олег Петров очень точно уловил основные точки проблемы и дал варианты пошагового выхода из кризисной ситуации. Правда, не со всем в его решении можно согласиться. Например, с тем, что надо акцентироваться на агентском бизнесе — продавать туры иностранных операторов. Дело в том, что мы никогда и не прекращали

агентскую работу. Но это никак не влияет на ситуацию с организацией собственных круизов. Конечно, это неплохой опыт. Мы так и делаем. Например, зимой, когда у нас не было своих программ, мы работали с зарубежными туроператорами. Но на чужих турах не заработаешь. На эти деньги мы можем снимать офис, содержать хороший персонал и неплохо жить. Но сделать на этом капитал, достаточный для покупки судна, нельзя.

Кроме того, агентская специализация означает убийство нашего продукта. Если последуем совету тех читателей, которые предлагают демпинговать на агентском круизном рынке и выдавить конкурен-

тов, чего мы добьемся? Лишь потеряем собственный уникальный опыт. Вряд ли за нами побегут инвесторы со словами: «Вы так хорошо продаете Carnival, давайте мы вам дадим денег на свой корабль». Это бессмыслица.

Инвестора можно будет заинтересовать только опытом самостоятельной работы с теплотой — в качестве арендатора или управляющей компании.

Практик

Валентин Елисеев, генеральный директор компании «Нептун»:

— Российская круизная отрасль обойдена вниманием инвесторов. Это факт. В первую очередь связано это с тем, что

у рынка небольшая емкость — около \$50 млн. Плюс добавляются другие проблемы — высокие внешние риски (на продажи туров могут повлиять и пожар, и цунами, и президентские выборы), а также относительная непрозрачность.

Я начинал круизный бизнес как фрахтователь лайнеров, мы работали на протяжении трех лет. Естественно, там маржа больше, чем в агентском бизнесе, есть также и дополнительные источники получения прибыли. Но все же мы отказались. Действительно, очень трудное дело, сопряженное с огромным числом проблем. Среди них, кстати, и рост цен на горючее.

Но главная беда в том, что иностранные судовладельцы привыкли отдавать корабль во фрахт на весь сезон. В наших же условиях загрузить корабль на весь год (в круизном бизнесе это и есть сезон) невозможно. А договариваться об огра-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,7	ФЕДОР НЕСТЕРОВ	«НЕСТЕРОВ КОНСАЛТИНГ»	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	КИЕВ
2	4,7	МИКАЭЛ ГОРСКИЙ	«МАГ КОНСАЛТИНГ»	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	МОСКВА
3	4,3	АНДРЕЙ КУШНАРЕВ	—	НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	КИЕВ
4	4,0	ОЛЕГ ПЕТРОВ	ГРУППА КОМПАНИЙ «БАШАГРО»	ДИРЕКТОР ПО ИТ-ПРОЕКТАМ	УФА
5	3,0	ГЕРМАН ВИТРУК	ООО «ТЕХНО СТРОЙ ПЛЮС»	ПОМОЩНИК ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ	ВЛАДИВОСТОК

ПОБЕДИТЕЛЬ



Федор Нестеров,
управляющий
партнер «Нестеров
консалтинг»:

— Кейс, представленный компанией «Метрополис тур», — это отголосок проблем, которые возникли после развала СССР. Задачу не решить, если не поставить перед собой следующие вопросы:

1_ Экономика любого парохода рассчитана на то, что он должен все время быть в работе. Если пароход простаивает, то эксплуатационные расходы его просто съедают. Достаточно ли возможностей вашего турбюро для полной круглогодичной загрузки парохода? Если нет, то компания не является желаемым фрахтователем для иностранных судовладельцев.

2_ Компания предлагает универсальный на российском рынке удобный русскоязычный сервис. Оцените, выше или ниже рынка уровень получаемых доходов. Тогда станет ясно, за счет чего компания получила свои 25% рынка — за счет сервиса или за счет демпинга?

3_ Российские банки отлично кредитуют российские пароходы, находящиеся на балансе российской компании и зарегистрированные в Морском регистре России. Те, кто хочет регистрировать пароход в офшоре, хотят сократить эксплуатационные расходы за счет уменьшения налогов. Так с чем же проблема — с кредитом или с налогами?

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

ниченном периоде означает идти на большие расходы.

Думаю, что прав **Олег Дмитриев**, предлагающий «Метрополис тур» диверсифицировать бизнес. Например, один из его рецептов — заняться менее затратными, а главное, более доступными с точки зрения организации речными круизами по России. Это, наверное, несколько расходится со стратегией «Метрополис тур», однако как одно из направлений способно амортизировать риски, характерные для морских круизов.

Если все же в «Метрополис тур» намерены настойчиво гнуть свою линию, можно воспользоваться советом **Елены Аникеевой** — приобретать старые и недорогие суда, а затем модернизировать их. Эта идея мне кажется жизнеспособной.

Теоретик

Андрей Верхоланцев, аналитик ИК «Антанта-капитал»:

— Первое место я отдал Федору Нестерову — он очень

точно увидел проблемы и описал их. Он совершенно прав, что для инвесторов необходимо знать норму дохода на вложенный капитал. Причем важно дать и инструменты для сравнения. Например, необходимо показать, какова доходность в альтернативных сегментах на этом рынке. Например, нормы доходности судовладельца от сдачи судна во фрахт. У **Антон Моргунова**, который также дал комплексное решение, есть несколько интересных идей, реализация которых поможет компании решить свою проблему. Например, создание пула банков, модернизация устаревшего судна и альянс с другими операторами. Резонный совет у **Микаэла Горского** — пригласить настоящих продавцов, имеющих опыт успешных продаж. Это могут быть люди из любой отрасли, для настоящего «сейлза» должно быть все равно, какой продукт продавать. Такая мера поможет компании увеличить продажи,

в том числе и чужих туров. А вот использовать демпинг, как он советует, для наращивания собственной доли на рынке круизов не стоит.

Инвестор должен понимать спрос на услуги «Метрополис тур» и его потенциал роста. Нельзя расширять флот лишь на основе той клиентской базы, которую заработала компания на сегодня. Поэтому нужно обеспечить положительную динамику — прирост клиентской базы. Стало быть, придется тратить на рекламу.

В качестве стратегической идеи заслуживает внимание предложение Олега Петрова. Он говорит о том, что стоит подумать о продаже доли в будущем — стороннему игроку либо инвестору, который заинтересуется бизнесом. Это значительно облегчит доступ к финансовым ресурсам. У **Андрея Кушнарера** была разумная идея о создании совместного предприятия. Быть может, стоит также проанализировать его предложение открыть свои представительства за рубежом. Это, например, поможет продвигать свои услуги для тех туристов, которые захотят совместить отдых пляжный с морскими турами. Наконец, можно создать пул из российских игроков для приобретения совместного лайнера.

Необходимо помнить, что любой инвестор начинает работу с потенциальным объектом вложений с прочтения его бизнес-плана. Это азбука.

От того, насколько он грамотно проработан, зависит, возникнет ли у инвестора желание изучать проблему дальше. Естественно, необходимо остановиться на доходности и сделать упор на риски, а также отметить — как компания собирается с ними бороться в случае получения инвестиций.

Я согласен, что стоит обратить внимание на лизинговые схемы. Это поможет экономике компании, ведь лизинговые

платежи по налоговому законодательству включаются в себестоимость. Естественно, нужно пользоваться услугами страховых компаний. Это снизит часть проблем в общении с банками и, возможно, поспособствует снижению процентной ставки. У Германа Витрука была неплохая идея о создании открытого акционерного общества. Это, кстати, значительно облегчит инвестору вход в бизнес. Не обязательно проводить IPO, можно ограничиться частным размещением, найдя заинтересованного стратега, готового купить долю в размере 20–25%. Что касается потенциальных источников средств, то здесь выбор немалый. В их числе — фонды с консервативной стратегией, которые располагают длинными деньгами и могут довольствоваться низкой доходностью, а также лидеры туристической индустрии, готовые создавать совместные предприятия.

Исходя из опыта американской компании Grand Circle, которая купила у Московского речного пароходства несколько судов и развивает речные круизы, можно говорить, что сфера российского туризма иностранным игрокам интересна. И, возможно, лучше предложить долю им, чем искать источники средств внутри России. Конечно, у нас их не меньше, но компаний, которые обладали бы таким же опытом, практически нет. СФ

Ценные советы по сложным проблемам

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

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.

«Коммерсантъ Business» — это одновременное размещение трех рекламных объявлений единого формата в течение одной рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: ежедневной газете «Коммерсантъ», аналитическом еженедельнике «Коммерсантъ Власть», деловом еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

«Коммерсантъ Business» — это максимальный охват деловой аудитории за минимальные деньги:

- Совокупная аудитория трех изданий делового блока ИД «Коммерсантъ» — максимальная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.
- Самое большое среди деловых изданий количество подписчиков обеспечивает наибольшую долю лояльных читателей, которые гарантированно увидят рекламу, размещенную в «Коммерсантъ Business».
- Включение пакета в программу Galileo компании Gallup Media как отдельного рекламоносителя дает возможность работать с «Коммерсантъ Business» как с обычным изданием, планируя рекламные кампании на отдельные целевые группы.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru

Формат А



Формат В



Формат С



Формат D



Чтобы увеличить обороты, компания HROS должна решить непростую задачу — избавить российских туристов от недоверчивости и несамоостоятельности. Возможно ли перевоспитать клиента в отдельно взятой стране?

Доверие — на карту

текст: оксана царевская

Для отдыха за пределами России отечественный турист может купить тур в агентстве или организовать поездку самостоятельно. Наиболее привычный способ — через посредника: турагент возьмет на себя заказ билетов, оформление визы и бронирование гостиницы.

Естественно, в этом случае турист оплатит не только стоимость поездки и отеля, но и услуги агентства. Второй способ — для тех, кто ценит оперативность и свободу передвижения, не прочь сэкономить и не боится хлопот. Впрочем, хлопоты, как правило, ограничиваются получением визы. Все остальные операции (самая главное — бронирование гостиницы) турист может совершить не отходя от собственного компьютера.

Таких «продвинутых» путешественников становится в последнее время все больше. Однако естественная рыночная динамика не устраивает компанию HROS, предоставля-

ющую услуги онлайн-бронирования отелей. «Сегодня на этот сегмент приходится не более 5% всего рынка бронирования отелей, — утверждает директор по маркетингу HROS Андрей Михайлец. — За рубежом же рынка офлайн практически не существует».

В 2006 году 56% европейских пользователей интернета делали покупки онлайн (данные исследовательской компании Forrester Research). Туристические услуги занимают по объему продаж в интернете ведущее место не только в странах Западной Европы, но и в США. За десять лет, прошедших с момента появления первой системы онлайн-бронирования, этот канал почти полностью

вытеснил привычные способы коммуникации — телефон и факс. Сегодня большинство гостиниц продают свой номерной фонд через системы онлайн-бронирования, крупнейшие из которых — Expedia, Orbitz.

«Судя по динамике интернети-зации России, лет через пять наш сегмент может рассчитывать на 40% всей емкости российского рынка бронирования отелей, — рассуждает Михайлец. — Если, конечно, мы сумеем приучить к этой услуге потребителей».

Карта без фарта

«БЫСТРО, удобно, надежно» — девиз HROS. На электронный почтовый ящик туриста подтверждение о брони приходит всего через семь секунд после заполнения заявки на сайте компании. Однако чтобы воспользоваться услугами HROS, клиент должен, в свою очередь, иметь кредитную карту и быть готовым ее применить.

Дело в том, что данные кредитной карты являются своего рода паролем доступа в систему бронирования отелей, — такова общемировая практика. Для гарантированного подтверждения брони клиент должен указать номер и security code, указанный на оборотной стороне карты рядом с подписью держателя. После того как человек забронировал гостиницу, на его счете будет зарезервирована сумма, равная стоимости суточного пребывания. Оплачивать же проживание турист будет уже в отеле, если, конечно, приедет. Если турист откажется от брони, но не успеет сообщить об этом в срок (сутки до даты заезда), то зарезервированная сумма будет списана в пользу отеля в качестве штрафа. Кстати, отказ от брони можно ввести в той же системе бронирования.

В Европе, где почти каждый имеет кредитную карту, за 90% товаров и услуг рассчитываются с помощью кредиток. Карта позволяет не только забронировать гостиницу, но и оплатить авиабилеты, услуги такси, гида, арендовать машину. Однако с российскими реалиями это имеет мало общего. И не только потому, что кредитные карты есть далеко не у всех россиян: по подсчетам Visa Int., в России в 2006 году было в обращении около 60 млн платежных пластиковых карт, из них менее 25% (14 млн) были кредитными. Однако даже те, кто эти карты имеет, не всегда готовы расплачиваться ими в интернете.

«Как-то нам позвонил клиент и сообщил, что нашел в нашей системе ошибку: якобы цена на двухместный номер в одном из немецких отелей в три раза ниже, чем есть на самом деле», — рассказывает Андрей Михайлец. В компании проверили — ошибки нет. Оказалось, что турист



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Михайлец вынужден «нянчить» своих клиентов

Основная причина недоверия к онлайн-каналу в том, что владельцы кредиток боятся интернет-мошенников

только что общался с одним из крупных турагентств, которое запросило за этот отель значительно более высокую цену. После того как клиент убедился, что забронировать отель можно по низкой цене, никакие дополнительные расходы его не ждут и от него требуется лишь ввести данные кредитки, он повесил трубку и пропал. Но ненадолго. «К вечеру он уже был в нашем офисе», — продолжает Михайлец. — Приехал лично, забронировал отель через наших менеджеров, в банкомате снял с кредитки деньги и оплатил наличными».

В HROS считают: основная причина недоверия к онлайн-каналу в том, что владельцы

кредиток боятся интернет-мошенников. Однако, как убеждают в компании, совершенно напрасно: как только клиент набирает номер карты и нажимает Enter, все данные проходят моментальную шифровку и при передаче система оперирует уже закрытыми кодами. Никто, кроме платежной системы, банка и самого туриста, не имеет доступа к этой информации. Но вот как убедить клиента в том, что и так ясно большинству европейцев, в HROS не имеют представления.

Нянька для туриста

«ИНОГДА и у туроператоров, которые оформляют бумажные договоры и берут деньги

вперед, бывают проколы с отелями. Так можно ли доверять интернет-системе, которая никаких письменных обязательств туристу не дает и даже не прикрепляет персонального менеджера? С кого за все спрашивать?» — примерно такие сомнения высказывают туристы, опасющиеся пользоваться системой онлайн-бронирования.

«В системе онлайн-бронирования возможность подобных ошибок минимальна», — утверждает Михайлец. Ведь турист общается с отелями напрямую: между ними нет посредников (значит, исключается влияние человеческого фактора), и гостиницам видна бронь туриста в реальном времени.

В базе HROS, которая получает от отелей комиссионные за каждую броню, — 50 тыс. гостиниц. С каждой из них компания заключила договор, по которому отель обязуется поддерживать актуальную информацию о наличии свободных мест и ценах на них. Даже если гость по прибытии будет ждать неприятный сюрприз (овербукинг или повышение цены), отель обязан взять на себя заботы о прибывшем и предоставить ему равную альтернативу.

Чтобы хоть как-то адаптировать свою услугу под осторожных и несамостоятельных российских туристов, компания пошла на компромисс. В штате HROS есть менеджеры, которых прикрепляют к особо спокойным клиентам, — эти сотрудники «сопровождают» клиента от брони до заселения. Такой патронаж противоречит бизнес-модели компании, требует дополнительных затрат и, конечно, не способствует развитию самостоятельного туррынка.

Выработать у российских туристов самостоятельность, наверное, не составило бы большого труда, ведь у систем он-

лайн-бронирования имеются преимущества перед основными игроками этого рынка (турфирмами) — цена и оперативность. Но информацию о конкурентных преимуществах до клиентов еще нужно донести. Позволить себе дорогостоящую ATL-рекламу в HROS не могут. Да это и не нужно, так как бронирование отелей не пепси-кола и не услуги мобильной связи. Сотрудничество с банками — эмитентами кредиток успешным пока тоже назвать нельзя: от участия в их партнерских программах толку мало. Реклама же на банкоматах и выписках малоэффективна. Как утверждает Михайлец, если кого банки и умеют рекламировать на своих носителях, так это самих себя.

Сегодня компания размещает баннерную и контекстную рекламу на основных интернет-площадках: поисковиках «Яндекс», «Рамблер», Google, Mail.ru, бизнес-порталах РБК, E-xecutive; тематическом сайте Turist.ru. Но соотношение числа показов и переходов по ссылке (CTR) компанию не устраивает. «Нам необходима адресная реклама», — уверен Михайлец.

По каким же адресам HROS искать своих клиентов? И есть ли у нее шанс воспитать по-европейски удобного клиента — доверчивого и самостоятельного? ☐

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 21.09.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 01.10.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

Михаил ЗЫРЯНОВ
Москва

Арифметика кризиса

Работаем не хуже, чем прежде, но прибыльность компании за последние два года заметно упала. В чем причина?

Возможно, ваша компания вступила в кризисный этап развития. Известна общемировая закономерность: кризисы в компаниях повторяются с каждым двукратным увеличением выручки. Старые управленческие решения уже не удовлетворяют компанию, а новые еще не найдены. Для выхода из кризиса компании потребуются новые инструменты управления, финансового планирования и маркетинга.

Первый серьезный кризис возникает, когда небольшая компания достигает объема продаж \$100 тыс. в год. При дальнейшем развитии бизнес начинает «штормить» на новых значительных рубежах. Эти пороговые значения не зависят от отрасли. По мнению экспертов, наибольшую трудность компании испытывают в преодолении следующих планок: \$100–200 тыс., \$3–6 млн, \$50 млн и \$100 млн, \$800 млн. Последней ключевой критической точкой развития продаж является цифра \$800 млн в год. В этот момент компания окончательно «прописывается» в крупном бизнесе, ей уже нужно думать о реструктуризации и внедрении новых методов управления.

Та же самая закономерность наблюдается в отношении численности сотрудников. С каждым удвоением штата кризисные явления в компании возобновляются на новом уровне. Мировая практика показывает, что наиболее сильные кризисы возникают на следующих рубежах: 30, 250, 500 и 1000 человек. Новые требования возникают и к качеству персонала — так, при существенном увеличении масштабов бизнеса часто возникает потребность в смене менеджмента.

Айк МАРТИРОСЯН
Москва

Кадровый дублер

Кадровик предлагает взять на работу штатного психолога. Зачем вообще он нужен?

Многие руководители полагают, что корпоративный психолог — специалист бесполезный. Зачастую это мнение не так уж далеко от истины. Если судить по описаниям вакансий, в обязанности штатного психолога входит организация тренингов, проведение собеседований, оценка персонала, а иногда и планирование корпоративных вечеринок. Но практически все то же самое делают HR-специалисты или тренинг-менеджеры, поэтому вводить новую штатную единицу едва ли оправданно. К тому же очень многие эйчары имеют психологическое образование. Однако это не означает, что психологи вовсе бесполезны. Целесообразно их исполь-

зовать как внутренних консультантов, когда компании необходима психологическая экспертиза. Психолог может пригодиться при разработке или оценке психометрических методик, он способен оценить, как потребители будут воспринимать рекламу компании. Наконец, корпоративных психологов используют для оценки стресс-факторов внутри компании и разработки методик борьбы с организационным стрессом. Правда, содержать собственного психолога или психологическую службу может позволить себе только крупная компания, остальным удобнее заказывать разовые услуги у внешних консультантов.

Анна ВОСТРЯКОВА
Ярославль

Заставить есть

Хотим открыть кафе, арендовали небольшое помещение в городе. Как добиться успеха?

Прежде всего следует провести мониторинг заведений общепита в районе, чтобы понять, какого именно формата не хватает. Так, кофейни целесообразнее открывать вблизи деловых центров, мест с высокой проходимостью: выпить чашечку кофе человек, скорее всего, зайдет по дороге из пункта А в пункт Б или назначит в кафе деловую встречу. Тогда как в спальном районе успешнее будет кафе, где можно поужинать всей семьей, провести выходные. Кстати, организация праздников и небольших банкетов — хороший способ привлечь дополнительных клиентов. Раскручивая кафе, не стоит

нацеливаться на массированную рекламную атаку в дорогостоящих центральных СМИ. Главное оружие — реклама на местах. Можно на соседних улицах раздавать красочные листовки или бросать их в почтовые ящики потенциальных клиентов, размещать билборды и рекламные плакаты в окрестностях района и давать звуковые объявления в городском транспорте. Не стоит недооценивать значение вывесок и витрин. Ну и, конечно, необходимо следить за качеством обслуживания, ведь в небольшом районе достаточно одного промаха, чтобы о нем стало известно всем местным жителям.

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.

РЕГИСТРАЦИЯ

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 11 ОКТЯБРЯ 2007 Г. СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**II ЕЖЕГОДНАЯ
ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ШКОЛА КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

08.11.2007

- > КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА РУКОВОДИТЕЛЯМ КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ, СПЕЦИАЛИСТАМ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ И ДРУГИМ СПЕЦИАЛИСТАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКИХ НАВЫКОВ
- > ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И ЭКСПЕРТЫ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ ПОДЕЛЯТСЯ ПРАКТИЧЕСКИМ ОПЫТОМ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ, РАЗРАБОТКОЙ И ВНЕДРЕНИЕМ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ, ТЕХНОЛОГИЯМИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ, А ТАК ЖЕ НАЛОГОВЫМИ, ПРАВОВЫМИ И ФИНАНСОВЫМИ АСПЕКТАМИ В РАБОТЕ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА
- > В РАМКАХ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ОПЫТОМ КОЛЛЕГ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ КОМПАНИИ

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- > В БОРЬБЕ ЗА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ
- > КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ
- > КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ.
- > АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ: ШАГ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- > ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕСС РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ
- > БЕНЧМАРКИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
- > УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА
- > МОТИВАЦИЯ, КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ: КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ СВОИМИ СОЮЗНИКАМИ

- > СНИЖЕНИЕ РИСКОВ И МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ
- > ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОММЕРЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРОВ: ЗАЛОГ УСПЕХА КОМПАНИИ
- > ЭКСКЛЮЗИВНАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ВАМ В ИНТЕРАКТИВНОМ РЕЖИМЕ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ

КАК ИСПЕЧЬ ИЗ ТАБЛИЦ И СХЕМ ЛЕГКУЮ И ВКУСНУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ, НЕ ВЫЗЫВАЮЩУЮ НЕСВАРЕНИЕ МОЗГА, НЕ ПОГРУЖАЮЩУЮ В СОН, ДА ТАК, ЧТОБЫ ЕЩЕ И САМОМУ НЕ ОТРАВИТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИГОТОВЛЕНИЯ? ОПЫТОМ ДЕЛИТСЯ ГЛАВНЫЙ ВИЗУАЛЬНЫЙ КУЛИНАР MCKINSEY

ДЖИН ЖЕЛЯЗНЫ. текст: Владислав Коваленко

Мастер по блинам



Говори на языке диаграмм:
Пособие по визуальным коммуникациям
Изд. 2-е
Д. ЖЕЛЯЗНЫ

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007
ПЕРЕПЛЕТ /
ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

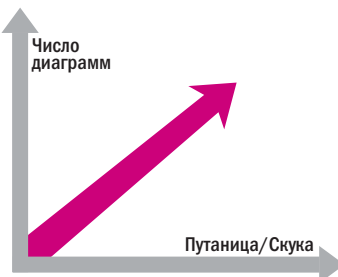
Директор по визуальным коммуникациям крупной консалтинговой фирмы — согласитесь, хорошая заявка на качество книги о графиках и диаграммах. По крайней мере гарантия того, что все будет обстоятельно разобрано.

Одновременно тот же директор по визуальным коммуникациям в качестве писателя вызывает настороженность. Если человеку, который за сорок с лишним лет хорошенько разобрался в каком-то ремесле, это ремесло не наскучило настолько, что он даже решился написать о нем 300-страничный роман, то с вероятностью 80% получится торжество содержания над формой и в итоге — полное затрудство. Избыток знания — такой же враг хорошей книги, как и его недостаток. Особенно когда речь идет о таком академическом предмете, как цифра.

К счастью, Желязны не попал в эту статистику. Он явно сажился за книгу с полным осознанием изначального отсутствия какой-либо жизни в мире цифр и с полной решимостью эту жизнь в этот мир привнести. «Пособие по визуальным коммуникациям», которое по всем канонам жанра должно с ходу огородить читателя зубодробительной классификацией графиков, диаграмм и проч., начинается репортажем с некоего заседания совета директоров. Докладчик ведет тоскливую и безграмотную

презентацию о положении дел в компании, перемежающуюся ремарками Желязны вроде «К этому моменту вы уже сами готовы устроить социальные волнения, а вид круговой диаграммы почему-то напоминает обеденный десерт». А после окончания «презентации» Желязны подробно и доходчиво разбирает ошибки.

Автор вообще хорошо чувствует, когда читатель, несмотря на всю простоту изложения, начинает клевать носом и усиленно тереть глаза. В разделе, где Желязны разбирает способы использования диаграмм, после диаграммы 78 «У нас устойчивая позиция на рынке» и диаграммы 79 «Одна из трех дочерних компаний стала убыточной» идет диаграмма 80 (см. ниже) «Ой! Пора заканчивать, пока не поздно».



Желязны пишет скорее не про диаграммы, а про ситуации, в которых тот или иной тип диаграмм следует применять. В целом вся книга «Говори на языке диаграмм» — одна большая презентация. Особенно хорошо презентационный характер проявляется в четвертом разделе книги, когда мастер диаграмм от McKinsey доходит до мастер-класса. Суть его проста: автор предлагает читателю сделать более наглядными таблицу или диаграмму. Исходник приведен на верхней половине страницы, нижняя половина пуста — отведена для варианта читателя. На следующем развороте повторяется исходник и ниже — решение Желязны. И здесь он опять показывает себя хорошим психологом. После десятого задания проходить мастер-класс порядком надоедает — так и тянет перевернуть страницу и просто посмотреть верное решение. И вдруг на очередном развороте вместо «решения Джина» вы читаете надпись огромными буквами: «Стойте!!! Не поддавайтесь соблазну подсмотреть! Помните: ваше решение может оказаться лучше моего!», или: «Подождите!!! Получите дополнительный плюс, придумайте другой способ». Не книга, а настоящее приключение. Визуальное. **СФ**



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает
услуги по разработке,
выпуску и распространению
корпоративных газет и журналов

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 8 (499) 943-9774,
8 (499) 943-9164
is@kommersant.ru

принципы

Бориса Бобровникова

Генеральный директор компании «Крок» создал одну из крупнейших в России ИТ-компаний, чей конек — разработка **корпоративных информационных систем**. В систему работы «Крока» он предпочитает вмешиваться лишь **в крайнем случае**, хотя за процессом следит постоянно.

Клиенты сделали из меня собирателя крокодилов. Некоторое время назад мы дали компании название от слова «крокодил», хотя специальной задачи отождествлять себя с этим животным не было. Впрочем, по-моему, оно очень даже милое.

Я не представляю, что такое удача. Я представляю, что такое ежедневный, очень напряженный, скрупулезный и при этом творческий, инициативный труд.

Чтобы заработать на кусочек хлеба, надо работать восемь часов в сутки. Если хочешь заработать больше, надо работать больше. Это цена, которую мы платим за то, что растем быстрее рынка. И больше чем полторы тысячи человек готовы ее платить.

Я круглосуточно открыт для сотрудников, только если по делу. При этом абстрактные идеи не интересуют. Интересует реализация.

Я делегирую все, что можно делегировать. И то, что нельзя, я тоже делегирую. Не было случая за 15 лет, чтобы я об этом пожалел. 99% задач, которые стоят перед компанией, решит если не один, то два-три топ-менеджера, когда соберутся вместе. Если же они не могут решить вопрос сами, то приходят и спрашивают совета. Фактически я работаю как риск-менеджер.

Постоянно борюсь с излишней агрессивностью. Стараюсь себя контролировать и не устаю повторять сотрудникам, что агрессивность, напор должны идти вовне. А внутри компании они должны превращаться в инициативность.

Моя задача — создание таких условий для компании, чтобы она могла сама собой управлять. Но такие условия невозможно выработать без первого лица. Я нахожусь в гуще событий. Сам веду несколько проектов и в течение

нескольких минут готов разобраться в любой ситуации. Дело в том, что многое в компании я сам когда-то начинал и делал лично. Ведь «Крок» начался с 12 человек.

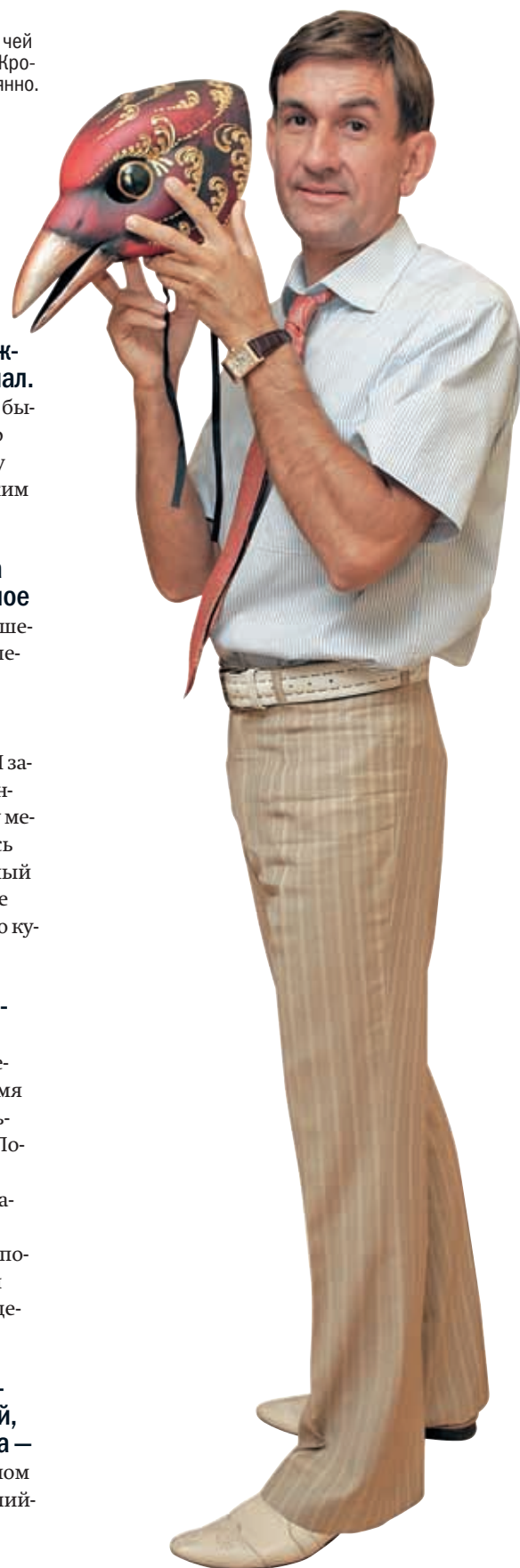
После жизненных ситуаций начала 1990-х годов я ничего сложного в этом бизнесе уже не встречал. Тогда в ряде трудных моментов у меня было ощущение, что мой давний партнер «вырезает извилины прямо по живому мозгу». Но зато потом становишься таким умным!

Любая задача решается сама по себе, если накопить достаточное количество фактов. После этого решение становится очевидным. Если решение неочевидно, значит, его рано принимать.

Мне всегда есть чем заняться. Я занимаюсь кейтсерфингом, виндсерфингом и дайвингом, пускаю вертолеты (у меня есть коллекция моделей). Увлекаюсь горными лыжами и хожу в тренажерный зал, если совсем плохая погода. Больше всего я устаю физически, когда уезжаю куда-нибудь отдохнуть.

Максимальное количество успешных сделок происходит в полнолуние. Хотя я человек не суеверный, но точно знаю, что в это время можно сделать хороший бизнес, больше чем за весь последующий месяц. Потому что многие люди в полнолуние ощущают себя охотниками и выползают из своих «норок» для того, чтобы всласть поохотиться. И вот тут они и попадают к нам на «обед». Мы получаем новых клиентов или партнеров — и деваться им некуда.

Оптимист изучает английский язык, пессимист — китайский, а реалист — автомат Калашникова — был такой советский анекдот. Я на самом деле реалист с неплохим знанием английского языка. **СФ** записал **Дмитрий Крюков**



читайте в следующем номере

(в продаже с 10 сентября)

частная практика

Борису Абрамовичу удалось продать идею создания авиационного альянса AirUnion. В интервью «Секрету фирмы» он рассказал, что намерен делать с вожделенным активом дальше

идеи

Будущее многомиллиардной обучающей индустрии выглядит неопределенным, если она не сумеет найти ответ на принципиально новую образовательную потребность — обучение метазнанию

лаборатория

Слабый сотрудник подобен нелюбимой жене — и бросить жалко, и жить вместе тяжело. Однако хороший управленец может превратить отстающего работника в передовика производства

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, выпустив 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 контролирует L'Oréal, все

Секрет фирмы