

Как промдизайнеры рассчитывают заработать на Владимире Пирожкове с. 25

Чем утешается «Нидан», оказавшись между Coca-Cola и PepsiCo с. 20

На каких издержках пытаются сэкономить российские компании с. 53

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№35 (218) 10.09 — 16.09.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

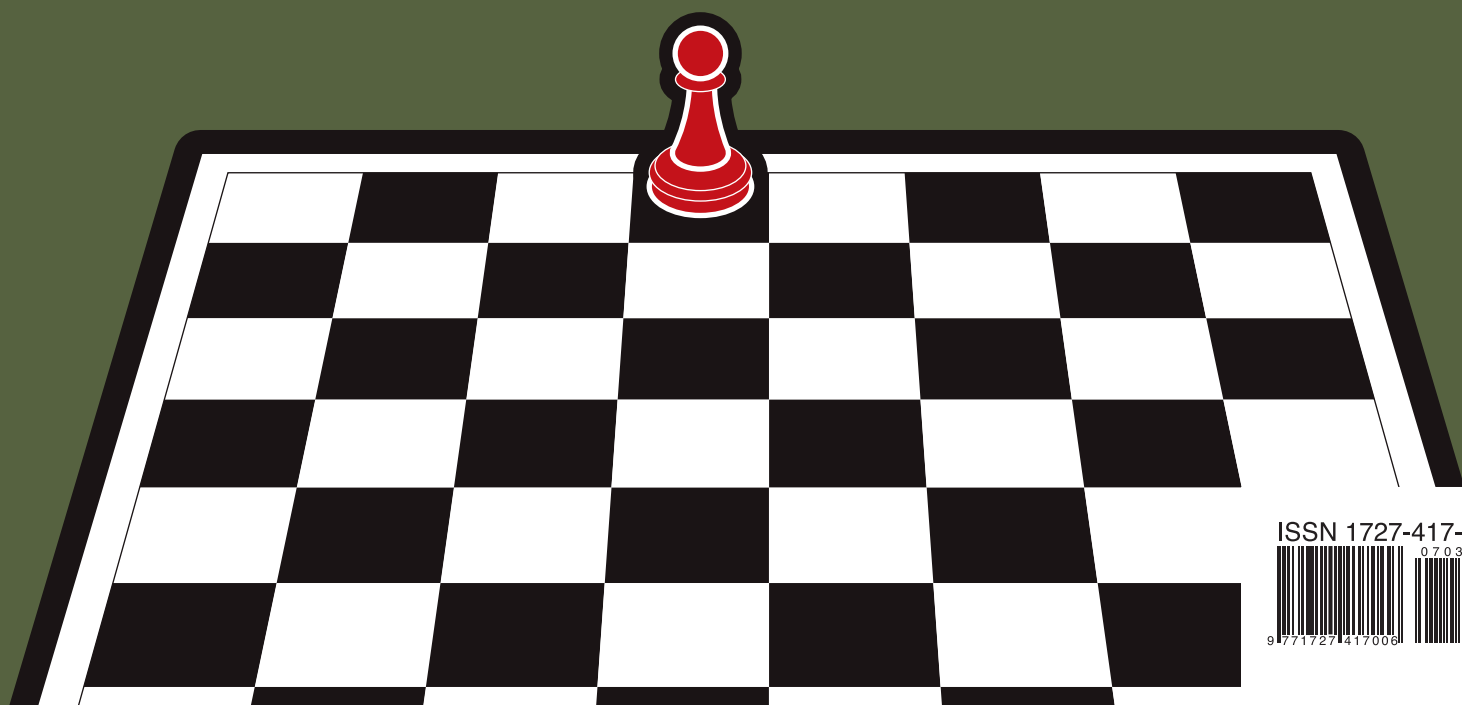
# 1,5

МЛН

ученых, изобретателей  
и экспертов входят  
в базу данных «брокера идей» —  
компания NineSigma,  
занимающейся поиском,  
созданием и продажей  
новых технологий с. 46

# УПРАВЛЕНИЕ БАЛЛАСТОМ

От слабых сотрудников принято избавляться.  
Однако «Секрет фирмы» выяснил, как извлечь пользу  
из всех этих «пешек», «пассажиров» и «двоечников» с. 48



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

**РЕГИСТРАЦИЯ**

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

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

все цены указаны без учета НДС

- > 15000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ  
РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД,  
КОФЕ-БРЕЙКИ.
- > ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ  
КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ  
СЕРТИФИКАТ.

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

26.09.2007

**АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ**

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

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

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

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



20

„У PepsiCo нет выбора: либо выкупать «Лебедянский» на любых условиях, либо — до свидания, никакого светлого будущего на российском рынке им уже не видеть”

## частная практика

- 20 СМЕНА КОНЦЕПЦИИ «ДРАКА ЕЩЕ НЕ НАЧАЛАСЬ»** Гендиректор «Нидан Соки» Андрей Яновский готовил компанию к IPO, а в итоге продал ее инвестфонду Lion Capital. Новый партнер призван помочь в противостоянии монстрам рынка напитков — Coca-Cola и PepsiCo
- 25 ПЕРСОНА ГОСПОДИН ГОСОФОРМИТЕЛЬ** Бывший дизайнер Toyota Владимир Пирожков неожиданно для себя стал фаворитом российских властей. Теперь отечественные промдизайнеры ждут всплеска интереса к их услугам, а Пирожков — космических прибылей
- 30 АМБИЦИИ КРАСОТА С ДЕНЬГАМИ** Сеть «Моне» первой на рынке парикмахерских услуг и салонов красоты привлекла инвестора и готовит ребрендинг, наняв для этого самого Томаса Гэда
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ КОЛЕСО СТРАХА** Автостраховщики оказались меж двух огней: Федеральная антимонопольная служба заводит на них административные дела, обвиняя в сговоре с банками, а поправки к закону об ОСАГО могут сделать их бизнес убыточным



## принципы

„Экспертам в вопросах искусства и международным рейтинговым агентствам верить на 100% нельзя. Да и себе не всегда можно полностью верить”

Павел Теплухин 66

## в колонках

Уходя в цифровой мир, мы обязаны взять что-то с собой. Но не бывает дорог, ведущих лишь в одном направлении. А значит, не только наш мир будет стремиться «туда», но и цифровой попросит к нам — в аналоговую среду

Константин Бочарский 44

«Дело ЮКОСа» вынудило олигархов капитулировать перед властью. «Дело „Русснефти”» — отнюдь не реванш, но «злато» сейчас начинает играть не меньшую роль, чем «булат»

Александр Бирман 17

## в блогах 45

Нападать на лидера опасно, и если вы это делаете, постарайтесь, чтобы удар оказался смертельным

Тим О'Рейли

## лаборатория

- 48 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ДВОЕЧНИКИ, НА ВЫХОД!** Считается, что слабые сотрудники — враги компании. От них принято избавляться. Однако «двоечники» небезнадежны, да и далеко не всегда увольнение неэффективных сотрудников полезно для организации
- 53 УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ РЕЦЕПТЫ ПОХУДЕНИЯ** Снижение затрат в России обычно начинается с увольнений и урезания расходов на канцтовары для офиса. Тем не менее существуют гораздо более действенные методы затягивания поясов
- 58 РЕЦЕНЗИИ ИЗБИЕНИЕ МАРКЕТОЛОГОВ** Авторы книги «Должная проверка маркетинга» показывают, что в большинстве случаев аудиторы не кривят душой — просто оценивают не то и не так



48

Даже если все сотрудники работают хорошо, среди них, по статистике, всегда будет 10% аутсайдеров

## 06 дневник наблюдений

Как «Седьмой континент» унес Владимира Груздева в космос / Бессмертна ли ЕГАИС / Отчего рынок электроэнергии будет лихорадить / Что помешало слиться ВТБ и бывшему Промышленно-строительному банку / Какое счастливое совпадение помогло АвтоВАЗу добиться рекордного роста продаж / На каких московских улицах De Beers Diamond Jewellers начнет торговать бриллиантами / Как Sky Team и Star Alliance поделят между собой московские международные аэропорты / На что рассчитывает газета «Метро», выходя из столичной подземки в города-миллионники / Чем сеть World Class будет закреплять премиальный имидж / Какую премию получают товары-первопроходцы

## идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ БЕСПРЕДМЕТНАЯ ШКОЛА** В образовательной индустрии — признаки революции. Создание нового знания берет верх над привычной системой передачи готовой информации
- 42 WOW** Где ломко, там и прибыль / Народное авто за \$2600 / Таблетка-эндоскоп / Киндер-бизнес
- 45 МЫСЛИ ОБЛИГАЦИИ КАТАСТРОФ** позволяют переложить риски на неограниченный круг инвесторов
- 46 МЕТОДЫ МОЗГИ НА ПРОДАЖУ** Компания NineSigma, объединяющая 1,5 млн специалистов как научный брокер, помогает передавать технологии от одной корпорации к другой
- 47 СВОЯ ИГРА ПОСЫЛКА В КОСМОС** Контент-менеджер из Санкт-Петербурга Николай Антонов готов отправить фото любого человека на орбиту за 33 рубля

**04 почта**  
**57 спроси Секрет фирмы**  
**59 тематические страницы кабинет**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
iOne. Информационные технологии 17 сентября, 22 октября, 19 ноября  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

# Секрет фирмы

№ 35 (218) 10.09 — 16.09.2007

## 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 ДЖМУХАДЖЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ

**тематические страницы «Юне. Информационные технологии»**  
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор),  
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник),  
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**фоторедакторы** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ

**литературные редакторы** 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 PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784

### ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;

тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

### ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьёланкату 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

«На мой взгляд, разница между проектом Сергея Безбородова Q-jet и „Командир.такси“ все-таки есть, и немалая. И то, что услуги одних обходятся в сумму от 600 руб., а других от \$90,— наглядное тому подтверждение. Я уверен, что эту цифру Безбородов взял не с потолка: час работы представительской машины столько и стоит. Учитывая, что в настоящий момент в Москве проживают около 80 тыс. долларовых миллионеров, проект имеет весьма приличные перспективы. Если, конечно, не упрется в нашу извечную проблему — сервис. Будут подавать машины в течение 20 минут, носить зонтики и пить минералкой — все будет хорошо. Возникнут малейшие накладки — респектабельная публика такого не простит».

Олег Зимогорский, Москва

«Работа на извоз»

СФ №34(217) 03.09.2007

«Прочитал статью „Куда ушли слоны“ и задумался. Действительно, интересный проект — Cirque du Soleil. Сам не люблю цирк, но на их представление точно бы сходил. И большой молодец тот, кто придумал этот бизнес. Но на самом деле ничего нового из статьи я не узнал. Проект был создан довольно давно, в 1983 году. Идея ухода от прямой конкуренции тоже не нова, о подобной практике написана целая книга — „Стратегия голубого океана“ (авторы У. Чан Ким и Рене Моборн), несколько лет назад она была переведена в России. В этой книге история Cirque du Soleil разобрана по косточкам, с технологией и деталями. Так что говорить о какой-то свежей идее значит вводить читателя в заблуждение. Мне было бы гораздо интереснее почитать о каком-нибудь новом проекте, где предприниматели так же изящно отстроились от конкурентов».

Вадим Макарычев, Москва

«Куда ушли слоны»

СФ №34(217) 03.09.2007

«Пожизненная гарантия — какой-то нелепый термин. Чья жизнь имеется в виду — товара или владельца? Если владельца, то звучит мрачно-вато. Покупаешь какую-нибудь „пожизненную“ ручку и задумываешься о смерти... Если речь о товаре, то звучит бессмысленно. Получается, что товар умирает — и гарантия заканчивается? Правильнее называть такую гарантию вечной, а не пожизненной. Допустим, купил я автомобиль, который останется в моей семье навсегда. Дальше начинаются нелепости бизнеса. Во-первых, высокотехнологичные вещи — ту же машину — нет смысла продавать навсегда, по крайней мере, пока не изобрели вечный двигатель. Вряд ли мне удастся убедить внуков ездить на машине 50-летнего образца. Во-вторых, где тут заработок? Мало того, что какому-нибудь Chrysler придется до окончания века поддерживать производство устаревших комплектующих, так еще он должен будет бесплатно чинить мою развалюху. Пожизненная гарантия — для производителя верный путь в могилу».

Петр Вернидуб, г. Выкса

«Пожизненно ваш»

СФ №34(217) 03.09.2007

## УТОЧНЕНИЕ

В статье «Извините за сервис», опубликованной в СФ №31/2007, были допущены ошибки. В связи с тем, что упомянутый в материале Сергей Лебедев не работает в компании «Ростсельмаш» с 2002 года, его комментарий об условиях экспортных поставок и развитии сервисной сети за рубежом носит устаревший характер. Сейчас компания имеет за границей более 30 сервисных центров, осуществляющих весь спектр услуг по поставке, предпродажной подготовке и сервисному обслуживанию техники «Ростсельмаш». Генеральным директором предприятия является Валерий Мальцев. Редакция приносит свои извинения.



*Я приняла непростое решение.  
Зато теперь уверена в победе.*

*Вместе с SAP.*



Непросто принять решение — какую систему  
управления компанией выбрать.

Первый шаг — всегда самый трудный.

Управляя своим бизнесом с помощью простых  
и надежных решений SAP, я чувствую себя  
победителем — над неопределенностью и любыми сложностями  
бизнеса, которые готовит мне каждый новый день.

SAP — выбор победителей!

Узнайте больше. [www.sap.ru/sap](http://www.sap.ru/sap)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



© 2007 SAP AG;

SAP and the SAP logo are trademarks or registered  
trademarks of SAP AG in Germany and several other countries

# ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16



Продав «Седьмой континент», Владимир Груздев уже рассматривает в космические дали

**«Седьмой континент» никогда не был лидером по оборотам, однако его продажа обещает стать крупнейшей сделкой в российском продуктовом ритейле.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## «Континент» ушел за океан

Депутату Владимиру Груздеву, совладельцу «Седьмого континента», повезло. В отличие от президента строительной корпорации Mirax Group Сергея Полонского он, согласно заключению медкомиссии, оказался здоровым и готовым к полету в околоземное пространство. МКС примет первого российского космоториста в сентябре 2008 года или в марте 2009-го. Путешествие обойдется ему в \$20–25 млн.

Деньги на путевку у бизнесмена есть. На прошлой неделе стало известно, что фонд TPG Capital подписал с Груздевым и его партнером Александром Занадворовым предварительный договор о продаже 60% акций управляющей компании «7К-инвестхолдинг». Она контролирует 74,81% розничной сети «Седьмой континент» (оставшиеся акции торгуются в РТС) и структуру «Мкапитал», которой принадлежит 65 из 125 магазинов сети. Due diligence собираются провести быстро, и сделка должна быть завершена к концу года. Пока в «Седьмом континенте» ее официально не комментируют, хотя неофициально признают, что продажа состоялась.

Фонд прямых инвестиций TPG Capital специализируется на ритейле, энергетике, медиа и авиации. Активы под его управлением оценива-

ются более чем в \$30 млрд. Как полагают аналитики, на покупку «Седьмого континента» с учетом 15–20-процентной премии за контроль им было пущено \$1,3–1,4 млрд. Если предположение верно, то сделка станет крупнейшей в российском ритейле, а TPG Capital побьет рекорд «Альфа-групп», которой в 2006 году контрольный пакет «Пятерочки» обошелся в \$1,178 млрд. И, видимо, TPG Capital платит не зря. «Фондовый рынок находится в депрессивной фазе, — отмечает аналитик «Метрополя» Михаил Красноперов. — Акции «Седьмого континента» еще недавно торговались по \$28, а сейчас стоят \$25, тогда как их справедливая цена — около \$30».

У «Седьмого континента» есть два серьезных достоинства: компания первой среди отечественных ритейлеров вышла на IPO и работает сразу в нескольких форматах (супермаркет, гипермаркет, «магазин у дома»). То есть ее бизнес прозрачен и ликвиден. Нельзя забывать и о высокой рентабельности сети: ее маржа по EBITDA на конец прошлого года достигла 10,9%, а вот, к примеру, у крупнейшей российской сети «Магнит» данный показатель составил 4,89%.

Впрочем, «продавцы» тоже внакладе не останутся. Как отмечает управляющий компанией «ВС-оценка» Василий Иллювиев, с учетом мультипликаторов, принятых для развивающихся рынков, компания переоценена даже сейчас. «Сегодня «Седьмому континенту» не хватает потенциала для развития, — убежден Иллювиев. — Сеть сейчас предпочитает открывать супермаркеты на собственных площадях, и ей требуются, по самым скромным оценкам, инвестиции в размере \$1 млрд». Получается, что компания стала заложницей собственной амбициозной стратегии: чтобы выполнить заявленные планы, ей необходимы существенные средства, а взять их не у кого, кроме как у внешнего инвестора.

Кроме того, Владимир Груздев и Александр Занадворов и потом смогут получить пусть меньшие, но дивиденды: у них останутся миноритарные пакеты «Седьмого континента». «Новые владельцы наверняка смогут дать импульс развитию актива, и пакеты прежних мажоритариев значительно подорожают», — делает прогноз Михаил Красноперов. Так что Владимир Груздев может смело отправляться в космическое путешествие: перейдя под контроль TPG Capital, «Седьмой континент» получит большие шансы на дальнейший рост. □

# ЯРКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ XEROX



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Купив оборудование для цветной печати Xerox, вы оцените наш богатый опыт в технологиях цвета и глубокое знание потребностей наших заказчиков. Мы находимся в постоянном поиске новейших разработок и предлагаем вам лучшие и наиболее эффективные решения.

**Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.**



Phaser 6110    Phaser 6120    Phaser 8560    Phaser 6360    Phaser 7400    Phaser 7760    WorkCentre 7132    WorkCentre 7228

**XEROX®**

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

Technology | Document Management | Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейко", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95. **Ростов-на-Дону:** ул. Ченцова, 95М, тел.: (863) 251-67-09.



**У системы ЕГАИС сменился разработчик программного обеспечения. Участники алкогольного рынка ожидают повторения кризисов, подобных прошлогоднему.**

ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

## Нетвердый шаг ЕГАИС

На прошлой неделе стали известны итоги конкурса на разработку программного обеспечения для Единой государственной автоматизированной информационной системы учета объемов производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции (ЕГАИС). Как сообщил устроитель конкурса — Федеральная налоговая служба (ФНС), в нем победил ее же информационно-вычислительный центр, ФГУП ГНИВЦ ФНС России. Он и продолжит разработку программного обеспечения для подготовки системы к полноценному запуску с 1 июля 2008 года. Прежний разработчик НТЦ «Атлас» выбыл из конкурса из-за ошибок в поданных документах, несмотря на то что предложил все сделать за 65 млн руб., тогда как конкурент запросил 362 млн руб.

Это событие вызвало смешанные чувства у участников рынка. «Сегодня к регулированию алкогольного рынка причастны восемь ведомств, и очевидно, что создание ЕГАИС буксует», — убежден Вадим Дробиз, директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка. По его словам, до сих пор нет ни технического задания на разработку информационной системы, ни единого куратора ЕГАИС. Сроки запуска системы неоднократно переносились. «Старая система, написанная без всякого техзадания, постоянно давала сбои», — считает Дробиз. — Теперь появится хотя бы техзадание, и разработчик не будет тренироваться на клиентах, как это было в случае с «Атласом».

С лета прошлого года худо-бедно отлаженными системами «Атласа» пользуются 600 производителей алкоголя и 2,2 тыс. оптовых компаний. Они уже заплатили за автоматизацию учета около \$350 млн. В среднем каждое предприятие потратило 1–2 млн руб. на покупку оборудования и программ и платит ежемесячно не менее 30 тыс. руб. за обслуживание. Проблема в том, что, как уверяют в НТЦ «Атлас», он занимался

Игроки алкогольного рынка опасаются, что замена разработчика ЕГАИС не только обернется для них новыми тратами на оборудование, но и вновь опустошит алкогольные прилавки

разработкой программного обеспечения с 2005 года за собственный счет. Ожидалось, что в конечном итоге расходы оплатит ФНС, но деньги так и не были перечислены. И ничто не обязывает «Атлас» передавать свои разработки «преемнику».

Поэтому сегодня никто не знает, не придется ли выложить за внедрение ЕГАИС еще столько же: не исключено, что новый разработчик напишет совершенно новые программы, в результате чего все старое придется «сносить». «Сидим, ждем указаний», — говорит Станислав Кауфман, вице-президент компании «Винэк-сим». Компенсировать предприятиям затраты тоже никто не станет: формальных указаний закупать именно программы от «Атласа» не было — просто других на тот момент и не существовало, а эти поставлялись вместе с сертифицированным оборудованием.

Повторная плата за внедрение — не самая главная напасть. Если придется менять информационные системы, может возникнуть патовая ситуация: с 1 июля 2008 года без фиксации сведений в ЕГАИС алкоголь продавать будет нельзя, однако эта самая фиксация по техническим причинам невозможна. А будет ли внедрение системы от ГНИВЦ ФНС более быстрым и беспроblemным, чем аналог от «Атласа», пока неизвестно. По мнению Павла Шапкина, президента Национальной алкогольной ассоциации, на алкогольном рынке может повториться прошлогодний катаклизм, когда из-за трудностей с внедрением новой системы полки магазинов опустели, а многие компании оказались на грани разорения.

Скорее всего, кризисы приведут к отмене ввода ЕГАИС — за что, как ни парадоксально, ратует главный ответственный за ее внедрение — ФНС. Для ФНС алкогольные налоги — мелочь по сравнению с поступлениями из других отраслей. Например, за первое полугодие 2007 года в бюджет было собрано 2 трлн руб. налогов, доля алкогольной отрасли составила всего 35 млрд руб. Еще весной глава ФНС Михаил Мокрецов обратился в правительство с предложением отказаться от обязательной маркировки алкоголя специальными акцизными марками, а вместе с этим и от ЕГАИС. Этот механизм оказался несостоятельным в борьбе с теневым рынком алкоголя. Забот же с появлением ЕГАИС у налоговиков только прибавилось. «Не удалось отменить ЕГАИС политически — можно отменить технически», — уверен заместитель генерального директора «Русского алкоголя» Владимир Иванов. — Сначала начнутся трудности с внедрением новых программ, потом разразится кризис и в отрасли поднимется волна возмущения. Это создаст благоприятную почву для отмены ЕГАИС». □



ДМИТРИЙ КОСТЮКОВ



# ОЛИМП



Реклама. Товар сертифицирован

Николай Валуев

## ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!

ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ

золотые слова

**Юрий Удальцов,**  
член правления  
РАО «ЕЭС России»



**Мы не ожидаем  
падения цен на рынке  
этой зимой: если  
будет холодно,  
они подрастут**

22 августа цена на спотовом рынке электроэнергии взлетела до 1043 руб. за 1 МВт·ч, достигнув западного уровня. С 1 января 2008-го на открытом рынке будут продаваться уже 15% вырабатываемого в стране электричества, а с 1 июля — 25%. Ожидается, что к этому времени рыночные цены вырастут на 20%. Защитить рынок от скачков существующие мощности пока не позволяют.

**Сергей Васильев,**  
председатель  
совета директоров  
ИГ «Русские фонды»



**Мы вкладываемся  
сразу в две  
быстрорастущие  
отрасли — страховую  
и авиационную**

«Русские фонды» на паритетной основе с ЗАО «Генезис капитал» купили 46% акций авиационного страховщика ТИТ. По итогам 2006 года компания занимала по сборам прямого страхования лишь 332-е место (155 млн руб.), однако сам рынок авиастрахования достигает \$100 млн в год. Его участники полагают, что приход новых игроков предвещает передел рынка.



ВТБ и бывшему Промышленно-строительному банку помешал объединиться кризис на мировых финансовых рынках

**Банк ВТБ отложил слияние с банком «ВТБ Северо-Запад» на неопределенный срок: пришлось поступиться репутацией ради снижения финансовых рисков.** ТЕКСТ: юлия гордиенко

## Долгая помолвка

На прошлой неделе наблюдательный совет ВТБ отменил назначенное на 27 сентября внеочередное собрание акционеров по поводу присоединения бывшего Промышленно-строительного банка — ныне банка «ВТБ Северо-Запад».

В самом банке проволочку объясняют ухудшением рыночной конъюнктуры. Дело в том, что миноритарии «ВТБ Северо-Запад» могли обменять свои бумаги на акции ВТБ с коэффициентом 361:1 (одна акция петербургского банка на 361 акцию «большого» ВТБ). Акционеры, недовольные объединением, имеют право продать свои бумаги по цене, полученной при IPO ВТБ, то есть по 13,6 коп. за акцию. Однако несмотря на заверения президента и председателя правления ВТБ Андрея Костина, что «правительство не допустит падения акций ВТБ», разразившийся на западных рынках кризис сказался и на котировках ценных бумаг ВТБ. В середине прошлой недели они торговались на уровне 11,83 коп., то есть упали по сравнению с ценой размещения на 13%. Причем многие инвесторы скупали акции ПСБ, именно рассчитывая заработать на объединении, и теперь явно не преминут обратить их в деньги.

Есть и еще одна проблема: при размещении 30-летних еврооблигаций ВТБ со сроком погашения к 2035 году была заложена возможность досрочного погашения в случае реорганизации банка. И эти бумаги также «просели» ниже цены размещения, правда, всего на 1,9% (до \$98,1). Однако с учетом масштаба займа в \$1 млрд это тоже неприятно для ВТБ. В августе, когда была объявлена дата собрания акционеров, облигации уже торговались примерно на этом уровне, но в то время наблюдательный совет ВТБ такое ухудшение рыночной конъюнктуры не смутило. «Возможно, тогда кризис на мировых финансовых рынках еще не воспринимался руководством ВТБ как системный», — пытается объяснить нелогичность действий ВТБ ведущий аналитик Промсвязьбанка Евгений Жариков.

Это уже не первая проволочка с объединением: ранее оно откладывалось в преддверии IPO ВТБ. «Это не идет на пользу репутации ВТБ», — считает аналитик «Тройки Диалог» Ольга Веселова. Вряд ли к благоприятным последствиям приведут и изменения объявленных условий конвертации: как заявил зампред ВТБ Василий Титов, «в банке есть другие варианты перехода на единую акцию». Но и об этом решение также еще не принято. А, как напоминает Ольга Веселова, если объединение не пройдет в течение ближайших пяти-шести месяцев, оценку обоих банков придется проводить заново. □



КТО КОГО

## Нежданный пик

АвтоВАЗ добился рекордного роста продаж благодаря счастливому совпадению. Успешные действия маркетологов завода совпали с дефицитом и подорожанием конкурентов-иномарок. **текст:** Павел Куликов

За первые шесть месяцев 2007 года АвтоВАЗ продал всего 285,12 тыс. машин — против 325,36 тыс. за аналогичный период прошлого года. Положение казалось плачевным, но в августе продажи Lada вдруг достигли 70,7 тыс. — рекорд за четыре года. Товарные остатки сократились до 74 тыс. машин, хотя к началу 2007 года на складах у дилеров их было целых 120 тыс.

Прежде всего удалось исправить ошибку, допущенную при запуске модели Kalina: вначале она была в дефиците, и дилеры порой завышали цены на нее на 25%. В итоге покупатели от модели просто отвернулись, и к концу 2006 года продажи встали: дилерам удалось сбыть лишь 53 тыс. Kalina из 76 тыс. выпущенных за год. В начале мая 2007-го АвтоВАЗ дал на Kalina скидки — сначала 12 тыс. руб., а недавно еще 5 тыс. руб. Снижение на \$700 для машин этого класса весьма значимо. Главное же — была введена система контроля конечных цен, и АвтоВАЗ наконец-то смог представить потребителю внятный модельный ряд. Samara стоит до \$8,7 тыс., Kalina — от \$9,3 тыс. до \$11 тыс., с ко-

торых как раз начинаются цены Priora. Причем большинство моделей, за исключением самых дорогих комплектаций Priora, оказались дешевле конкурентов — в 2007 году подорожали Renault Logan, а также дешевые Kia и Hyundai. «Благодаря контролю цен и скидкам продажи Kalina у нас удвоились», — говорит руководитель дирекции по продажам автомобилей Lada группы «Автомир» Владимир Доровских.

Впрочем, АвтоВАЗу праздновать победу пока рано: по итогам января—августа продажи составили 418 тыс. машин — все еще на 3,7% ниже, чем за аналогичный период 2006 года. Да и августовский успех эфемерен: в августе почти у всех конкурентов случился сбой поставок. Например, TagAZ, где собираются Hyundai Accent, недополучил машинокомплекты. «Автотор» из-за проблем с оформлением документов выпустил в августе 2,4 тыс. китайских Chery вместо запланированных 4,1 тыс. «В отношении Chery мы ощущаем огромный неудовлетворенный спрос», — отмечает владелец группы компаний «Арманд» Игорь Герц.

В активе маркетологов АвтоВАЗа остался последний на сегодня козырь — вывод на рынок новых модификаций Kalina и Priora в кузовах универсал, намеченный на осень. Следующий сильный ход запланирован на 2009 год, когда должна выйти в серию Lada C, разработанная совместно с канадской Magna. Правда, дилеры полагают, что ее выпуск как обычно задержится. □

**Группа компаний «Савва» продала свои санфаянсовые активы испанской Roca Group. Холдинг сосредоточится на текстильном и строительном производстве.**

**текст:** Николай Гришин

## Белье вместо унитазов

На прошлой неделе ГК «Савва» продала Roca Group ООО «Керамика», контролирующее две фабрики по производству санфаянса в Чебоксарах и Новочебоксарске.

По словам гендиректора «Саввы» Дмитрия Романцова, актив обошелся испанцам в \$120 млн. Это крупнейшая M&A-сделка на российском рынке сантехники: «Керамика», согласно ее собственным оценкам, является лидером по продажам в своем сегменте, занимая около 10% рынка.

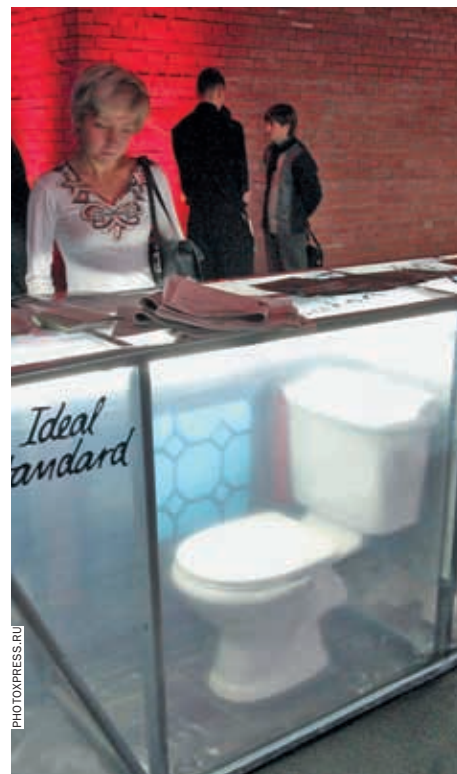
«Испанцы дорого заплатили за актив, но помимо производственных мощностей им достался популярный бренд Santek, а также широкая дистрибуторская сеть: мы напрямую работаем более чем с 2 тыс. торговых точек», — пояснил представитель «Саввы» Владислав Дудин. Как заметил исполнительный директор Roca Group Жозе-Мигель Рока, недорогой санфаянс марки Santek удачно дополняет продукцию, которая продается под принадлежащими RG брендами Roca, Jika и Laufen в среднем и высоком ценовых сегментах.

Маркетолог-аналитик Symbol-Marketing Мария Цветкова замечает, что российский рынок сантехники хоть и растет на 20–30% ежегодно,

но на 77% контролируется западными компаниями, и их доля только увеличивается. В таких условиях избавление от «Керамики» выглядит логичным шагом.

«Савва» уже решила, на что потратит вырученные средства: она закупает новое оборудование для своей Волжской текстильной компании в Чебоксарах, чтобы наладить выпуск бесшовного постельного белья по европейским стандартам. Текстилем инвестиционные планы «Саввы» не ограничиваются: группа также приобретает финские линии для своего Новочебоксарского ДСК. Компания собирается запустить проект по строительству типовых зданий и вместе с ВТБ принять участие в возведении города между Чебоксарами и Новочебоксарском (его заложат в 2008 году, и жилой площади в нем будет примерно 900 тыс. кв. м).

Так что не исключено, что ради реализации масштабных планов «Савве» придется искать покупателя и для своей медиаимперии: весной она объединила чувашский «Местный медиахолдинг» и ульяновский «2 x 2» в Волжскую медиакомпанию. «Приоритетными направлениями для нас являются текстиль и строительство», — заявил **СФ** Владислав Дудин. □



Российским компаниям нет большого смысла бороться с иностранцами за рынок сантехники



три вопроса

CEO компании De Beers Diamond Jewellers Гай Леймари рассказал, почему его фирме интересен российский покупатель.



**«Секрет фирмы»:** Чем вызван интерес De Beers к российскому рынку?

Гай Леймари: Россия благодаря потенциалу рынка всегда была одним из наших приоритетов. Русские покупатели — знатоки ювелирной продукции. Мы сталкивались с этим в других наших магазинах — в Лондоне, Дубае или Нью-Йорке. Если мы не открылись раньше, то просто потому, что не нашли хорошего места под магазин — это сделать все труднее и труднее.

**СФ:** Как вам все-таки удалось найти место?

ГЛ: Мы выбрали в партнеры компанию «Джамилько» благодаря их знанию рынка предметов роскоши и впечатляющим достижениям в развитии других брендов сегмента. De Beers Diamond Jewellers откроет магазины в ГУМе и в Столешниковом переулке. Мы думаем, что эти места вполне подходят.

**СФ:** Сколько всего планируется открыть магазинов в России и в мире?

ГЛ: К концу года в нашей мировой сети будет 30 магазинов. Что касается России, то это решать преждевременно. Мы уверены в сильном потенциале рынка и его высочайшей культуре, но сначала посмотрим на результаты работы первых двух точек.



Чтобы заинтересовать федеральных рекламодателей, «Метро» придется найти в регионах партнеров с оригинальным контентом

**Синдикат рекламных изданий «Федерация» планирует вторжение на рынок региональной прессы. Эксперты не верят, что новый игрок завоюет коммерческого рекламодателя.**

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

## «Метро» устремилось в глубинку

На прошлой неделе газета «Метро», распространяющаяся в московском метрополитене, сообщила о начале продаж рекламы в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Саратове, Ульяновске, Перми и других городах.

Однако метрополитен в Саратове и Ульяновске не появится — газета всего лишь создает с 18 бесплатными региональными изданиями синдикат «Федерация». В «Метро» считают, что нашли новую рыночную нишу. «У жителей регионов лояльность к местной газете выше, чем к федеральной», — объясняет гендиректор ИД «Газета «Метро»» Елена Сульдина. — Для рекламодателей это выгодно, так как за меньшие деньги можно получить больший охват аудитории.

Это не первый синдикат бесплатных изданий. Более трех лет назад «Интермедиагрупп» запустила сеть газет «Ва-банк» и начала пакетные продажи рекламы. За три года оборот удалось поднять с \$0,6 млн до \$2 млн, однако этот результат в десятки раз меньше, например, оборота «Антенны-Телесемь», также входящей в «Интермедиагрупп». Новый формат оказался интересен лишь специфическим рекламодателям, в основном розничным сетям. Как полагает Ирина Рыжкова из компании «Афина Паллада», занимающейся размещением рекламы в региональных изданиях, «Федерация» может рассчитывать на широкий спрос, если привлечет в свои ряды издания с интересным и оригинальным контентом. Но именно с контентом у входящих в синдикат изданий есть проблемы — некоторые из них являются чисто рекламными.

Суммарный тираж изданий синдиката составит 4,3 млн, что сравнимо с показателями самой высокотиражной газеты страны «Антенна-Телесемь» (5,1 млн). Но суммарную аудиторию изданий «Федерации» компания TNS Gallup Media начнет считать лишь с 2008 года. При этом цена рекламной полосы уже объявлена — 1,85 млн руб., что всего лишь на 5–6% ниже, чем в «Комсомольской правде» и «АиФ», и на 28% ниже, чем в «Антенне-Телесемь». «Для носителя, который себя еще не зарекомендовал и не показывает суммарной аудитории, это многократная переоценка», — полагает вице-президент «HFS и Интермедиагрупп» Олег Хрипунов. — Тем более что «Метро» имеет низкий коэффициент чтения и ее аудитория меньше тиража».

Возможно, создавая синдикат, газета «Метро» рассчитывает на политическую рекламу в ходе предстоящих парламентских и президентских выборов. «Со стороны политических партий такая заинтересованность может быть — им нужны любые контакты с аудиторией», — говорит Олег Хрипунов. □

Еще одна авиакомпания покидает Шереметьево. Аэропорт проиграл очередной раунд конкурентной борьбы с Домодедово и рискует опоздать к разделу рынка.

**ТЕКСТ:** екатерина трофимова

## Расходящиеся траектории

На прошлой неделе крупнейшая японская авиакомпания JAL объявила, что с 14 декабря 2007 года ее самолеты будут садиться в Домодедово. JAL еженедельно выполняет два, а с июня по сентябрь даже три рейса по маршруту Токио—Москва. Перевозчик сотрудничал с Шереметьево целых 37 лет, а меняет партнера потому, что стремится перейти на единую базу с альянсом OneWorld, лидером которого является British Airways, обосновавшаяся в Домодедово в 2003 году. Весной 2008-го тура же «перелетит» Lufthansa — основной участник Star Alliance. Иными словами, в Домодедово закрепятся два из трех глобальных объединений мировых авиаперевозчиков. «В Шереметьево доминирующее положение альянса Sky Team, в который входит „Аэрофлот“, вероятно, сдерживало бы возможности других альянсов», — поясняет руководитель компании Infomost Борис Рыбак.

По словам начальника центра общественных связей Шереметьево Анны Захаренковой, потеря JAL не мешает развитию аэропорта. «Мы намереваемся стать большим транзитным узлом (хабом) и осуществлять стыковочные рейсы в рамках мировых альянсов, но пока нам достаточно одного объединения», — уверяет она. Как признавался в одном из недавних интервью гендиректор Шереметьево Михаил Василенко, с 1990 года пассажиропоток аэропорта увеличился в полтора раза — до 12,76 млн пассажиров в год; площадей, однако, не стало больше. Как следствие, за последние семь лет в Домодедово, пропускная способность которого сейчас превышает 15 млн пассажиров в год, помимо British Airways, перебрались также Air Malta, Austrian Airlines, EgyptAir, EL AL Israel Airlines, Royal Jordanian Airlines, Agnifly, Swiss, Vietnam Airlines и Qatar Airways.

По мнению экспертов, после открытия третьего терминала, которое запланировано на начало 2008 года, аэропорт без ущерба для качества обслуживания пассажиров сможет начать масштабную реконструкцию второго терминала. Управляющие Шереметьево хотят, чтобы к 2015 году его пропускная способность превысила 20 млн пассажиров в год. «После завершения этих проектов возможности Шереметьево заметно расширятся, он начнет привлекать новых перевозчиков», — делает прогноз руководитель агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев. Но вряд ли Шереметьево сделает партнерам уникальное предложение: к тому времени и Внуково и Домодедово завершат собственные, не менее масштабные программы реконструкции: каждый из них также собирается довести свою пропускную способность до 20 млн пассажиров в год. □



DHL является официальным логистическим партнером "Формулы-1". Мы доставляем болиды и тысячи запчастей к месту проведения каждого этапа гонок по всему миру. Это один из примеров нашей ежедневной работы вне зависимости от сферы деятельности клиентов.

**www.dhl.ru**



**>> ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ DHL  
ПО ОПЕРАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**>> СЕКТОР АВТОСПОРТА**





«Разделять брэнды на демократичный и премиальный кажется целесообразным. Так потребитель точно знает, на что может рассчитывать»

**СФ** №31/2007, стр. 22–25



**Сеть World Class продолжает закреплять премиальный имидж своего головного брэнда. Теперь — с помощью партнеров, чья люксовость не вызывает сомнений.** ТЕКСТ: ина селиванова

## Из спортзала — на Podium

В World Class всегда делали акцент на то, что в отличие от конкурентов, к примеру «Планеты фитнес», сеть не будет опускаться до сегмента эконом. Хотя в World Class есть клубы, которые можно отнести к трем разным категориям — люкс, премиум и бизнес, за границы сегмента «выше среднего» или «нижний премиум» эта сеть никогда не выходила.

На минувшей неделе стало известно, что на территории фитнес-клубов World Class откроются магазины Podium. Одежда, обувь и аксессуары для занятий спортом в World Class продавались и раньше. Это логично: чем выше сегмент, в котором работает сеть, тем больше сервисов она стремится предоставить своим клиентам. Изначально формированием ассортимента этих магазинов World Class занималась самостоятельно, но неудивительно, что вскоре ей это надоело. «Держать магазины — большая головная боль! — уверена коммерческий директор Fashion Consulting Group **Ануш Гаспарян**. — Надо знать основы баинга, понимать, как формируется структура ассортимента».

Теперь для торговли на собственной территории World Class привлек стороннюю компанию, однако не ритейлера, специализирующегося на товарах для спорта и активного отдыха, а Podium, одного из ведущих игроков российского рынка одежды класса люкс. Podium управляет несколькими мульти- и монобрендовыми магазинами, например Hugo Boss. Для работы в фитнес-клубах создается специальный проект Podium Sport. Станет ли Podium Sport отдельным брэндом и будут ли магазины действовать под особой вывеской, в World Class пока сказать не могут. Площадь новых магазинов, оформленных «в эклектичном стиле с индийскими акцентами», будет варьироваться от 15 кв. м до 40 кв. м, а продаваться в них будут дизайнерские коллекции от ведущих производителей спортив-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** ЗАО «Уорлд класс Москва» было основано Владимиром и Ольгой Слуцкер в 1993 году. Сегодня сеть состоит из 25 клубов World Class, обслуживающих 60 тыс. человек в 11 городах России. В 2006 году контрольный пакет акций компании приобрел за \$120 млн инвестиционный фонд Alfa Capital Partners. Это позволило World Class начать работу в более демократичном сегменте: сеть фитнес-клубов «Физкульт» насчитывает сейчас семь клубов в четырех городах. Выручка компании не разглашается, но, по оценке «Финама», в 2006 году она составила \$75 млн.



В клубах World Class шопинг станет органичным продолжением фитнеса

ной одежды: Puma McQueen, Puma Rudolf Dassler, Adidas Stella McCartney и др. Сначала новые магазины откроются в 10 наиболее премиальных клубах сети, но в дальнейшем появятся и в остальных клубах World Class.

«Сеть World Class позиционируется как премиум-клубы. В этом смысле она и Podium полностью соответствуют друг другу, — объясняет Ануш Гаспарян. — Публика, которая занимается в World Class, одевается в Podium. И наоборот». По ее мнению, это очень грамотный ход с точки зрения ко-

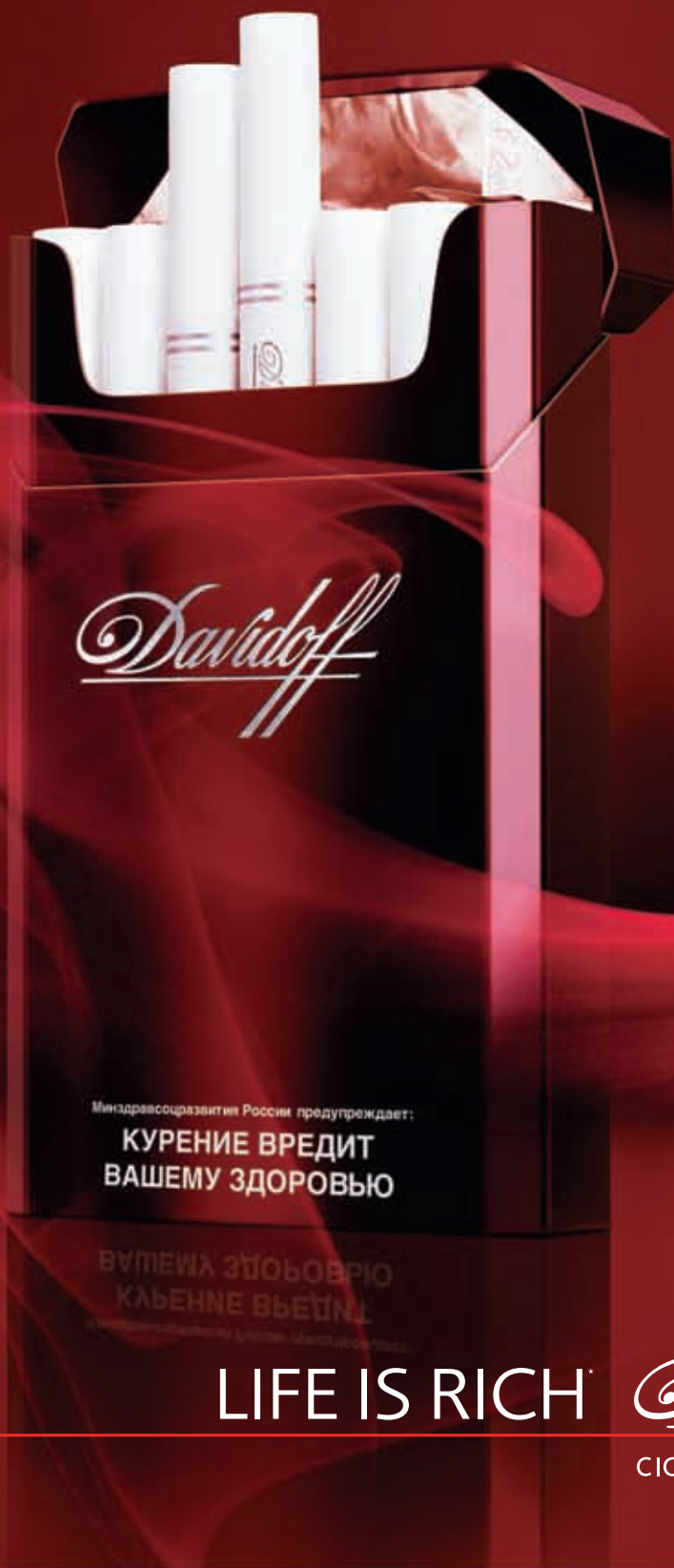
брендинга: компании не конкурируют и прекрасно друг друга поддерживают.

Podium тоже не останется внакладе: компания получила возможность открыть магазины в местах, где много ее клиентов. «Думаю, что отдача от Podium Sport будет даже больше, чем от самостоятельных магазинов, ведь на бутиковых улицах издержки значительно выше, — считает **Андрей Малыгин**, директор по маркетингу Sport Communication Group. — К тому же в этом случае продавец получает готовую целевую аудиторию». **СФ**



\* ВКУС ЯРКОЙ ЖИЗНИ

РЕКЛАМА



Минздравсоцразвития России предупреждает:

КУРЕНИЕ ВРЕДИТ  
ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ  
Курение вредит вашему здоровью

LIFE IS RICH

*Davidoff*  
CIGARETTES

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

## Сколько зарабатывают первопроходцы

За обладание продуктом, которого еще ни у кого нет, потребители готовы заплатить гораздо дороже его реальной стоимости. Некоторые компании успешно этим пользуются.



№

1

### Заоблачный тариф

Авиакомпания Singapore Airlines, которая должна стать первой обладательницей самого большого в мире пассажирского самолета Airbus A380 на 555 мест, продала билеты на его премьерный полет через популярный интернет-аукцион eBay. Стартовая цена лотов была ниже, чем обычные тарифы перевозчика. Долететь из Сингапура в Сидней 25 октября пассажирам премиум-класса предлагалось за \$380, бизнес-класса — за \$38, а эконом-класса — за \$3,8 (таким образом авиакомпания обыгрывала номер модели — A380). Но в ходе торгов цены порядочно подскочили. Билеты в «демократичный» эконом уходили по \$1825. Самое дорогое кресло бизнес-класса было продано за \$5,9 тыс. А два билета премиум-класса купил австралийский предприниматель Джулиан Хэйворд за рекордные \$100 тыс. В общей сложности уже за первые дни продаж Singapore Airlines заработала на любителях быть первыми около \$400 тыс. □

№

**Коммуникатор втридорога.** Площадкой eBay в начале 2007 года воспользовалась также компания Apple. Ее первые GSM-коммуникаторы iPhone были проданы на онлайн-торгах по \$1,5 тыс. за штуку. В магазинах, куда iPhone поступили лишь спустя несколько месяцев, их стоимость составляла \$500–600. Однако поскольку широко разрекламированный коммуникатор от Apple стал самым ожидаемым продуктом за всю историю потребительской электроники, очереди в магазины доходили до нескольких сотен человек. Выходит, что первые покупатели iPhone переплатили Apple не только за «право первой ночи», но и за комфорт. □

№

**Право на покупку.** Еще дальше пошли организаторы одного из аукционов на фестивале вин в Италии. В конце января 2007 года они продали даже не новинку — кабриолет Rolls-Royce Drophead Coupe, построенный на базе седана Phantom, а право на покупку машины. Выпуск самой модели начался лишь летом. При стоимости от \$400 тыс. сегодня она признана самым дорогим серийным кабриолетом планеты. Тем не менее эта цена оказалась в пять раз ниже, чем право на первоочередное обладание машиной. Победитель аукциона предложил за лот \$2 млн. □

№

**С винным годом!** Около \$1,5 тыс. выложил канадец Джозеф Нешода за право первым попробовать вино божоле нуво урожая 1991 года. Эту сумму на аукционе, проведенном 21 ноября 1991 года, Нешода заплатил всего за один бокал. Правда, бокал был вместительным — этот сорт вина принято пить из емкости не менее 0,5 л. Однако главная ценность лота заключалась в том, что начало продаж божоле нуво виноделы мира приравнивают к новому винному году, так как виноград в бургундской провинции Божоле собирают гораздо раньше, чем в других областях. □

№

**«Титаник»-маркетинг.** Бизнес зарабатывал на стремлении потребителей быть первопроходцами еще 100 лет назад. Компания White Star Line, владевшая на тот момент самым большим круизным лайнером, «Титаником», продавала билеты первого класса на его премьерный и, увы, последний рейс по \$3,3 тыс., что соответствует нынешним \$60 тыс. Правда, по отношению к менее обеспеченным слоям населения компания выбрала иную маркетинговую политику. Наиболее дешевые билеты третьего класса продавались всего по \$35 (около \$650 по современному курсу). □



# версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

## Чем ближе президентские выборы, тем выше ценность

### фигурантов «золотой сотни» для патронирующих их чиновников, которым не обойтись без посредников при легализации капиталов

## Конечный бенефициар

Олег Дерипаска идет ва-банк. Несмотря на судебный запрет на сделки с акциями «Русснефти» и объявление в международный розыск Михаила Гуцериева, «Базовый элемент» на днях подал в ФАС повторное ходатайство о приобретении опальной нефтяной компании.

Наблюдатели, разделяющие мнение политтехнолога Станислава Белковского о том, что в борьбе за «Русснефть» Дерипаска противостоит замглавы президентской администрации Игорь Сечин, затаили дыхание. В судьбе одного российского миллиардера, Михаила Ходорковского, этот кремлевский «серый кардинал» уже сыграл роковую роль. А Дерипаска сейчас не менее активен, чем владелец ЮКОСа в годы своего триумфа. Правда, в отличие от Ходорковского он готов в любой момент отдать свой бизнес государству, о чем без обиняков заявил в своем на шумевшем июльском интервью Financial Times. «Я не отделяю себя от государства. У меня нет никаких иных интересов», — объяснял миллиардер причину такого альтруизма.

Однако, не ровен час, недоброжелатели решат, что Дерипаска поступает, как Людовик XIV, и просто отождествляет себя с государством. А что может быть большей крамолой в глазах Кремля? Иными словами, государственничество отнюдь не является гарантией неприкосновенности главы «Базэла». Тем более что Гуцериев вроде бы тоже не давал повода заподозрить себя в нелояльности. Среди покровителей «Русснефти» был даже весьма близкий к силовикам основатель Межпромбанка Сергей Пугачев.

Но чем ближе президентские выборы, тем выше ценность фигурантов «золотой сотни» для патронирующих их чиновников. Они не могут легализовать капиталы, купив особняк в Лондоне, виллу на Лазурном побережье или футбольный клуб. Без посредников им не обойтись. И лучше всего на эту роль подходят их собственные «реципиенты». Те, про кого на Западе уже всё знают. И хорошее, и плохое.

«Дело ЮКОСа» вынудило олигархов капитулировать перед властью. «Дело „Русснефти“» — отнюдь не реванш. Но «злато» сейчас начинает играть не меньшую роль, чем «булат». Гуцериев сошел с дистанции потому, что у него оказалось гораздо меньше подтвержденных всевозможными рейтингами миллиардов, чем у Дерипаски. Зато глава «Базэла» не просто согласился «откассировать» оказавшегося в опале основателя «Русснефти» и таким образом избавил от серьезных проблем кредитовавший Гуцериева Glencore. Он даже вступил в противоборство с самим Сечиным. После такого промоушна, глядишь, и американцы раскаются за свои недавние художества с визой. Возможно, это и нужно тем, кто хочет превратить Дерипаску в конечного бенефициара всех приобретаемых на российские деньги зарубежных активов. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

с17





# ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

**Kraftway** запустил новый производственно-логистический комплекс в г. Обнинске

**К**омпания Kraftway, крупнейший российский производитель компьютерного и серверного оборудования, ввела в эксплуатацию первую очередь нового производственно-логистического комплекса в г. Обнинске Калужской области. Возведенное с нуля предприятие площадью 22 тыс. кв. м встает в один ряд с лучшими заводами международных лидеров в области промышленного производства высокотехнологичной продукции. Инвестиции Kraftway в создание новых производственных мощностей составили \$20 млн.

Запуск комплекса в эксплуатацию в промышленной зоне г. Обнинска продемонстрировал жизнеспособность набирающей популярность идеи создания технопарков. Благоприятный инвестиционный климат Калужской области, высокий научно-технический потенциал Обнинска как наукограда и наличие в регионе квалифицированных кадров, участие государства в создании на территории промышленной зоны необходимой инфраструктуры и внимание областной администрации к реализуемым на территории области производственным проектам, удобные транспортные развязки и близость к Москве стали определяющими факторами при выборе места размещения нового предприятия.

Перевод производства вычислительной техники на подлинно промышленные рельсы открывает перед Kraftway широкие

возможности для насыщения рынка качественной продукцией. Плановая мощность вводимой в эксплуатацию первой очереди нового завода составляет 1 млн единиц в год. Заложенный на этапе проектирования большой потенциал для дальнейшего наращивания объемов производства позволит при необходимости в сжатые сроки увеличить выпуск продукции.

Разработанная инженерами Kraftway технология производственного процесса строится на сочетании принципов гибкости производства, обеспечения максимальной пропускной способности линий, сокращения влияния человеческого фактора за счет роботизации ряда операций, персональной ответственности работников за результаты своего труда и жесткого контроля качества продукции на всех этапах производства.

На сегодняшний день производственные мощности завода включают две универсальные конвейерные линии для выпуска больших объемов однотипной продукции — компьютерных корпусов или готовых изделий, а также специализированную стапельно-конвейерную линию с элементами роботизации для одновременного производства разнородной готовой продукции. Производственное оборудование стоимостью более \$4 млн создано по специальному заказу Kraftway ведущим мировым производителем компаний Flexlink.

Производственный процесс на новом предприятии характеризуется высокой степенью автоматизации и использованием новаторских технологий. Все движущиеся палеты оборудованы радиочастотными идентификационными метками для точного определения состояния готовности каждого изделия в любой момент времени, в зоне тестирования реализовано лазерное позиционирование палеты с ПК, при проведении нагрузочных испытаний применяются энергосберегающие технологии, позволяющие проводить тесты с повышением температуры компонентов внутри системы без использования внешних нагревательных источников. Управление производственным процессом осуществляется с помощью АСУ ТП собственной разработки. В настоящее время идет внедрение уникального тестового программного обеспечения, которое специально по техническому заданию Kraftway создано профессиональной командой российских программистов.

Ввод предприятия в режим промышленной эксплуатации позволит существенно сократить производственные и логистические издержки, что сделает продукцию Kraftway еще более конкурентоспособной и привлекательной для конечных потребителей: государства, бизнеса и частных лиц.

Kraftway нацелен на дальнейшее повышение российской добавленной





стоимости в готовом изделии и готов к сотрудничеству с российскими предприятиями, участвующими в государственной программе развития микроэлектроники, а также с российскими разработчиками ПО. Уже сегодня наряду с производством готовой продукции Kraftway осуществляет сборку корпусов, а также рассматривает возможность организации производства других компонентов. В перспективе к производственному и логистическому блокам нового предприятия добавится научно-исследовательское подразделение, которое займется практическими вопросами промышленного внедрения новых технологий, разработанных в Центре исследований и экспертизы Kraftway и апробированных на опытном производстве в г. Москве.

С вводом в эксплуатацию нового комплекса фундаментальное образование и наука, которыми всегда славился Обнинск, соединяются с инвестициями российского бизнеса в реальный сектор экономики, что придаст дополнительный импульс развитию всей Калужской области. Создавая более 400 новых рабочих мест с достойной заработной платой, Kraftway вносит свой вклад в решение стоящих перед регионом важных социальных задач, в том числе обеспечения занятости населения и предотвращения миграции квалифицированных кадров. Благоприятным фактором для ускорения

экономического развития региона станет приток налоговых платежей в местный бюджет.

Деятельность Kraftway в регионе строится на принципах социальной ответственности бизнеса. Kraftway не только возвел на территории наукограда новое промышленное предприятие, но и разрабатывает специальную программу сотрудничества с ведущим вузом города — Обнинским государственным техническим университетом атомной энергетики, который в будущем может обеспечить приток квалифицированных кадров. Для обучения студентов основам параллельного программирования и проведения инженерных расчетов Kraftway передал в дар учебному заведению производительный кластерный комплекс. В будущем сотрудничество между компанией и университетом может развиваться в нескольких направлениях, в том числе в виде чтения цикла лекций с освещением основных тенденций развития компьютерной отрасли, проведения стажировок на предприятии, а также в других формах, интересных бизнесу и образованию.

Претворение в жизнь уникального для страны производственного проекта, связанного с высокими технологиями и опирающегося исключительно на российские инвестиции, стало символом глубинных изменений, происходящих в России. Создание в Обнинске такого крупного про-

мышленного объекта по производству готовой продукции может стать дополнительным стимулом для последующего открытия на территории города новых смежных предприятий и появления в этой зоне высокотехнологического бизнес-кластера. Новое предприятие обладает необходимым потенциалом, чтобы стать одной из точек роста инновационной российской экономики, не связанной с добычей и переработкой природных ресурсов.

Комментируя ввод в эксплуатацию первой очереди нового производственно-логистического комплекса в Обнинске, Алексей Кравцов, генеральный директор Kraftway, отметил: «С открытием нового предприятия в Обнинске мы закладываем фундамент для перехода от количественных изменений — наблюдаемого в последние годы планомерного роста объемов выпуска продукции — к качественным. Появление среди активов компании практически неограниченных производственных возможностей выводит бизнес Kraftway на новый уровень и создает условия для его взрывного роста. Я уверен, что благодаря использованию новых подходов к организации производства высокотехнологичной продукции Kraftway сможет занять достойное место в процессе компьютеризации всех сфер жизни нашего общества и способствовать дальнейшей интеграции России в глобальное информационное пространство».









# частная практика

СМЕНА КОНЦЕПЦИИ

персона → с25  
 амбиции → с30  
 конкуренция → с34

Генеральный директор компании «Нидан Соки» **Андрей Яновский** готовил компанию к IPO, а в итоге продал ее британскому инвестфонду Lion Capital. Новый партнер призван помочь в противостоянии монстрам мирового рынка напитков — Coca-Cola и PepsiCo.

## Драка еще не началась,

текст:

николай гришин

фото:

евгений дудин

Уроженец Ленинграда **АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ** закончил три высших учебных заведения: Ленинградский технологический институт, Рижское высшее военное училище и Санкт-Петербургскую финансово-экономическую академию. В 1993 году пошел работать в Coca-Cola торговым представителем. Менеджерскую должность получил спустя два года и вскоре отправился развивать филиалы и заводы компании во Владивостоке, Нижнем Новгороде и Новосибирске. Последняя должность в Coca-Cola — гендиректор «Кока-Кола буттлерс Сибирь». В 2002 году «осознал, что есть другие цвета помимо красного и белого». Перешел в компанию «Нидан-фудс» на должность директора по продажам и маркетингу, а спустя полгода возглавил компанию. После продажи молочного и девелоперского бизнеса «Нидана» в 2005-м году Яновский получил должность гендиректора компании ОАО «Нидан Соки».

«Мы не боимся стать потомственными сокодавами»

**«Секрет фирмы»:** С прошлого года вы много говорили о предстоящем IPO, а в итоге просто продали крупный пакет портфельному инвестору. Почему вдруг?

**Андрей Яновский:** Начну с предыстории. Акционеры «Нидана» отошли от оперативного управления в 2002 году и пригласили группу менеджеров во главе со мной, чтобы сделать компанию более прозрачной, управляемой и понятной для потенциальных инвесторов. Проблема была в том, что бизнес прекрасно работал и рос на 40–50% в год, но ресурсов для поддержания столь бурного развития не хватало. Денег нам задешево никто не давал. И неудивительно: компания представляла собой исторически сложившийся набор «ооошек», бизнес-процессы не были оговорены, все делалось на основе интуиции. В Санкт-Петербурге были одни бизнес-процессы, в Новосибирске — совсем другие. Но быстро развиваться только за счет внутренних сил невозможно. Как только я сел в это кресло, то стал перестраивать структуру бизнеса и параллельно искать новые источники инвестиций помимо собственной прибыли компании. Поиск проходил весьма успешно: мы привлекли два облигационных займа, первый под 17%, второй уже под 14%. Могли бы сделать это и в третий раз, но банкиры разглядели в нас платежеспособного клиента и стали давать кредиты еще дешевле. Логично, что в конечном итоге мы задумались об IPO. Изначально это была красивая мечта, а в прошлом году сформировался четкий план.

**СФ:** Что же помешало его реализовать?

**АЯ:** Вместе с «Тройкой Диалог» мы разработали стратегию IPO и начали знакомиться с инвесторами. Для заинтересованных компаний провели небольшие презентации, выступали на конференциях, открыли отчетность. Стало понятно, что в целом интерес есть, но время пока не самое выигрышное. Негативная динамика фондовых рынков, очередь из компаний, желающих выйти на биржу. Короче, 8–12 месяцев точно пришлось бы еще ждать. А тут сам соковый рынок начал разогреться: Coca-Cola выкупила за бешеные деньги

с21



## Когда на рынке сталкиваются Coca-Cola и PepsiCo, надо заниматься большими проектами

подмосковный «Аква Вижион», PepsiCo — украинскую «Сандору». И люди, которые давно присматривались к нашему рынку, но не спешили что-то покупать, смогли сформулировать для нас реальное предложение, от которого было грех отказываться.

**СФ:** Акционеры изначально ориентировали вас на продажу бизнеса?

**АЯ:** Акционеры никогда не хотели продавать компанию целиком — это не инвестирующий проект. «Нидан» занимался молочным бизнесом и девелопментом в Новосибирске, но в 2005 году продал эти активы с выгодой для себя «Юнимилку» и «Ленте» соответственно. Однако соковый бизнес — совсем другая история. Мы не боимся стать потомственными сокодавами. Но когда на рынке сталкиваются Coca-Cola и PepsiCo, надо заниматься большими проектами. Бороться с международными монстрами в одиночку невозможно, поэтому к трем акционерам-физлицам прибавился известный западный фонд — он выкупает крупный пакет акций. Хороший стратегический ход.

**«Каждый новый актив обходится инвесторам дороже и дороже»**

**СФ:** Буквально за несколько недель до сделки в интервью вы оценивали «Нидан Соки» в \$800 млн. Lion Capital подтвердил вашу оценку?

**АЯ:** Сделка не завершена, я пока не могу раскрывать все ее подробности. Могу лишь сказать, что по сравнению с самой крупной M&A-сделкой на нашем рынке — покупкой «Мултона» Coca-Cola — мы выступили очень-очень достойно. Рынок разогрет: каждый новый актив обходится инвесторам все дороже и дороже. А у британцев колоссальный опыт игры на одном поле с соковыми гигантами. Coca-Cola и PepsiCo уже 20 лет пытаются выкупить компанию Orangina Group, но не могут: всех опередил Lion Capital, который контролирует 79% этого актива. Причем, купив его, они за два года в разы подняли капитализацию предприятия — для западного рынка это почти уникальные темпы.

### ДОСЬЕ

**КОМПАНИЯ «НИДАН СОКИ»** создана в 2005 году для управления соковыми активами «Нидан фудс». Акционеры компании — Игорь Шилов (55% акций), Леонид Шайман (35%) и Чабал Бальер Лайош (10%). В состав «Нидан Соки» входят заводы ООО «Нидан-Гросс» (Подмосковье) и ООО «СП Нидан-экофрукт» (Новосибирск), а также ряд сбытовых структур (у компании восемь филиалов в крупных региональных центрах). Выручка в 2006 году составила около \$270 млн. Ключевые бренды — «Моя семья» (согласно июльскому опросу «РОМИР мониторинг», марка стала самым узнаваемым соковым брендом России), «Да», «Чемпион», «Сокус», Caprice (соки, нектары и холодный чай). Всего ассортиментный портфель включает более 120 наименований продукции. Также компания разливает на своих мощностях соки для PepsiCo, Granini и private label для розничных сетей. В августе 2007 года стало известно, что акционеры «Нидан Соки» продают крупный пакет компании фонду Lion Capital. По некоторым данным, британцы получают чуть менее 50% актива за \$250–300 млн.

**СФ:** Вы разливаете для PepsiCo их единственную в России марку Tropicana. Уже несколько лет ходят слухи, что «Нидан Соки» будет продана именно PepsiCo. Однако сразу после старта вашей сделки с Lion Capital стало известно, что они выкупают «Лебедянский». Вы чем-то не устроили PepsiCo?

**АЯ:** Чем мы могли не устроить PepsiCo? Мы даже английский инвестфонд устроили, а это очень придирчивые ребята. Со стороны PepsiCo я ни разу не видел серьезных предложений, конкретных переговоров не велось. И что сейчас? У них просто нет выбора: либо выкупать «Лебедянский» на любых условиях, либо — до свидания, никакого светлого будущего на российском рынке им уже не видать.

**СФ:** Если PepsiCo выкупит «Лебедянский» — а похоже, что выкупит, — то вы лишитесь контракта на разлив Tropicana?

**АЯ:** Почему? Где-то им нужно разливать этот бренд. Не думаю, что у «Лебедянского» избыток свободных мощностей. К тому же контракт предусматривает, что они меня должны предупредить о прекращении сотрудничества за несколько месяцев. Никаких движений с их стороны пока не было. Более того, у меня сейчас все линии заняты на 100%, а новый бренд «Саргис Красный» бурно растет. Даже если Tropicana уйдет, линии не пропадут — будем разливать на них свои марки.

### «Нас называли людьми из Сибири»

**СФ:** По данным «Бизнес Аналитики», в первом полугодии 2007 года «Нидан Соки» стала единственной крупной соковой компанией, чья рыночная доля выросла. За счет чего?

**АЯ:** Мы вышли на федеральный рынок позднее других. Когда я только стал работать в компании, нас еще называли людьми из Сибири, и далеко не все верили, что мы станем национальным игроком. Однако нам удалось нарастить дистрибуцию с 40% до 60%, сохранив при этом лидерские позиции на привычном сибирском рынке. Более того, компания была «одноногой»: вся система продвижения была нацелена на марку «Моя семья». Сейчас мы пополнили ассортимент марками Саргис в премиальном сегменте и «Сокус» — в среднем. Низкий старт позволяет нам расти быстрее других игроков, которые уже давно обосновались в этих нишах.

**СФ:** Но с каждым годом раскручивать новые марки становится все сложнее. «Аква вижон», к примеру, только запустив новый завод, сразу перебил рекламные бюджеты лидеров рынка...

**АЯ:** Это точно, цены на ТВ-рекламу взлетели до небес, новые игроки только разогревают аппетиты телевизионщиков. Поэтому надо искать альтернативу. Любопытный путь — интегрированное спонсорство. Вот уже два года как мы поселили бренд «Моя семья» в программе «Поле чудес». Для аудитории этой марки самая топовая передача. В итоге мешки писем приходят не только ведущему Якубовичу, но и нам. Зритель не отделяет наш бренд от любимой программы. Вторая интересная вещь — инновации в самих магазинах. В Сибири мы обкатываем удивительные технологии, чтобы уйти от привычной рекламы, — световые проекции на стенах магазина и на полках с товаром, 3D-технологии в BTL. Оценить эффективность таких шагов сложно, но будущее у них точно есть. Я сужу по себе — «Поле чудес» не смотрю, в супермаркетах стараюсь набить по-

Сейчас никто не делает глупостей — мы поборемся-поборемся ценами, устраиваем акции, распродажи, а потом возвращаемся к прежнему уровню»

быстрее тележку и убежать. Но если сталкиваюсь с чем-то действительно интересным и новым, обязательно остановлюсь и что-нибудь куплю. И наконец, рекламная кампания в интернете — этот проект на стадии разработки, но будет, обещаю, очень интересно и интерактивно, одними баннерами мы не ограничимся.

**СФ:** Только в прошлом году вы закупили четыре новые линии TetraPak, а сейчас говорите, что производственные мощности загружены на 100%. То есть возможностей для расширения производства в ближайшее время у вас уже нет?

**АЯ:** У нас хитрая производственная политика. Действительно, мы закупили в 2006-м новые линии, а «Нидану», если честно, тогда столько было и не нужно. Но мы же продаем услуги по упаковке соков прочим участникам рынка — за PepsiCo подтянулись Granini и другие. Мы обслуживаем их и ждем, пока наши собственные марки вырастут и «съедят» эти мощности. Есть тут и свои тонкости. Например, линии TetraPak мы поставили разных «философских направлений». В любом бизнесе есть две философии: масштаб или возможность созда-



**БОЛЕЕ  
160  
ВАРИАНТОВ  
УСПЕШНОГО  
БИЗНЕСА!  
ВЫБЕРИ  
СВОЙ!**



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

**26 – 28 СЕНТЯБРЯ 2007**

**5<sup>я</sup> МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА  
ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ  
И ДРУГИМ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЯМ  
«КУПИ БРЭНД 2007»**

МОСКВА, ЭКСПОЦЕНТР

**МЕЖДУНАРОДНОЕ КЛОНИРОВАНИЕ УСПЕХА**

Организаторы:



При содействии:



Генеральный информационный партнер:



Генеральный медиапартнер:



Информационные партнеры:



Реклама



Открывать все двери с ноги лишь на том основании, что ты работаешь на лидера мирового рынка напитков, вряд ли получится

ния особых, уникальных продуктов. Мы купили две суперскоростные машины, производящие максимальное количество сока с квадратного метра завода, но только одного формата. Рядом поставили две линии, которые могут перестраиваться с формата на формат. Они не самые быстрые, зато востребованы всегда: летом выпускают соки 0,2 литра, а зимой — двухлитровые пакеты.

**«Смельчаков, готовых прогнуть цены, пока нет»**  
**СФ:** Планы IPO канули в Лету?

**АЯ:** В компании с Lion Capital мы еще успешнее разместимся на бирже, так что IPO вполне может состояться.

**СФ:** Как изменится стратегия компании с появлением нового акционера? Кресло гендиректора под вами не закачалось?

**АЯ:** Прелесть в том, что стратегия развития компании до 2010 года заложена в структуру сделки: по ее условиям весь менеджмент сохраняет свои посты. Понятно, чего от нас хочет фонд — наращивания капитализации. Но это совпадает с тем, что мы заложили в свои планы: нарастить дистрибуцию, развить сибирский завод, увеличить долю на рынке — к 2010 году она должна достичь 23%. Команда у нас очень «жадная» собралась. И я на 100% уверен, что недостатка в финансировании проектов теперь не будет.

**СФ:** Если верить «Бизнес Аналитике», сегодня у вас лишь 15,9% рынка в стоимостном выражении. Если планы реализуются, а другим компаниям не удастся нарастить рыночную долю, то вы станете номером два на рынке и будете уступать первенство лишь «Лебедянскому», у которого сейчас 27,2% рынка?

**АЯ:** Когда на рынке сталкиваются лбами мировые лидеры, надо быть большим оптимистом, чтобы уверенно говорить о росте до второго места. Я пока воздержусь от оценки нашей позиции на рынке на три года вперед — еще неизвестно, как

будут развиваться наши конкуренты. Посмотрите на рынок безалкогольных напитков: для Coca-Cola и PepsiCo контракты с крупными сетями с нулевой или минусовой маржой стали в порядке вещей. Эти компании так жестко дерутся за долю рынка, что места для других игроков уже не осталось. Например, сейчас соковые предприятия гордятся, что устанавливают в рознице 3–5 тыс. холодильников в год, а для Coca-Cola это капля в море. Но есть и хорошие новости: Coca-Cola выкупила «Мултон» два года назад, а у компании стагнирует доля.

Тгорисана на рынке четыре года, а занимает всего 1,2% продаж. Драка еще не началась.

**СФ:** Развязать ценовые войны будет вполне в духе извечного противостояния Coca-Cola и PepsiCo. Благо маржа на соковом рынке выше, чем в газировке.

**АЯ:** Запас по маржинальности действительно пока есть. Но я искренне надеюсь, что глобального падения цен не будет. Ведь войны ударят по доходности бизнеса, а как тогда иностранцы отобьют свои инвестиции? К счастью, сейчас никто не делает глупостей — мы поборемся-поборемся ценами, поустраиваем акции, распродажи, а потом возвращаемся к прежнему уровню. Смельчаков, готовых прогнуть цены, пока не видно.

Посмотрите, какая интересная ситуация складывается: менеджмент всех крупных соковых игроков — выходцы из Coca-Cola. «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» возглавляет Тони Майер, в недавнем прошлом региональный директор Coca-Cola HBC по России и Восточной Европе. Экс-гендиректор отделений Coca-Cola в Москве Мирча Дража — управляющий директор компании «Мултон». Я сам еще в 1993-м вырезал картонные горки, чтобы выделить бутылочки Coca-Cola на витрине (Андрей Яновский работал в Coca-Cola с 1993 по 2002 год. — **СФ**). Да и на менее топовых позициях сплошь наши люди. Мы разговариваем на одном языке. Если соковый рынок будет развиваться цивилизованно, то выиграет не тот, кто уронит цены, а тот, кто окажется большим профессионалом. Здесь мы ни в чем не уступаем конкурентам. Открывать все двери с ноги лишь на том основании, что ты работаешь на лидера мирового рынка напитков, вряд ли получится.

**СФ:** Тем не менее Coca-Cola и PepsiCo уже стучатся во все двери. Что вы думаете об их последних покупках?

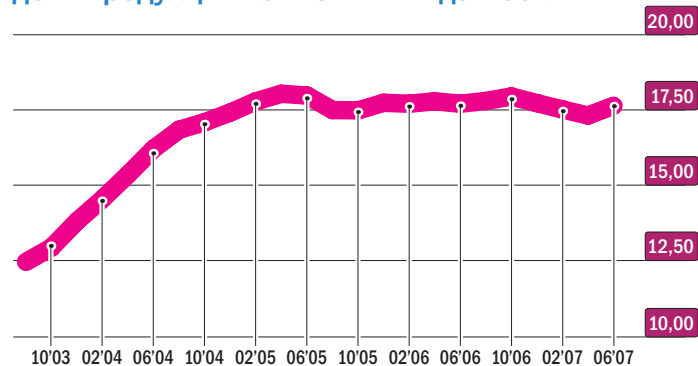
**АЯ:** PepsiCo выкупает крупнейшего игрока на рынке. «Лебедянский» — настоящий гигант. Что вы сделаете, чтобы он еще вырос? Да ничего принципиально нового. PepsiCo будет удерживать существующую долю — это изначально невыгодная позиция для бурного роста. Coca-Cola строит с нуля завод в Ростовской области, но на это уйдет полтора-два года. И все это время мы можем отбирать у них рыночную долю. Да, недавно компания выкупила завод «Аква вижон», который разливает соки и сокосодержащие напитки в пластик. Но этого рынка по большому счету еще нет — всего 2–3% соков разливается в пластиковые бутылки. Ну не любят русские люди покупать сок в такой упаковке, не верят в него. Значит, нужно развивать рынок практически с нуля. Welcome.

**СФ:** Вы дождетесь пока Coca-Cola создаст «пластиковый» рынок, а потом пристроитесь к ним в хвост?

**АЯ:** Посмотрим, в хвост или голову. Куда-нибудь точно пристроимся. В моем кабинете есть специальная тумбочка, где хранятся рецепты новых напитков. Чтобы оказаться в струе, мы их обязательно запустим в нужный момент в производство. Сдаваться без боя мы не собираемся. **СФ**

## Цель — одна пятая

доля продукции компании «Нидан Соки»\*



\* в натуральном выражении  
 Источник «Бизнес Аналитика»

Бывший дизайнер Toyota **Владимир Пирожков** неожиданно для себя стал фаворитом российских властей. Теперь отечественные промдизайнеры ждут всплеска интереса к их услугам, а сам Пирожков — космических прибылей.

# Господин гософормитель

текст:

павел куликов



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

Когда на одном из совещаний глава Минэкономразвития **Герман Греф** знакомился с известными дизайнерами, он попросил каждого представиться, назвать свою компанию и ее оборот.

Дизайнеры стояли в ряд, а министр подходил к каждому и здоровался за руку. «Гендиректор компании „Смирнов дизайн“, — представился **Сергей Смирнов**. — Оборот \$600 тыс.». Следующим оказался **Владимир Пирожков**. «Компания Toyota, — сказал он. — Оборот \$140 млрд». По его словам, цифра произвела впечатление на Грефа. Министр остановился и внимательно посмотрел на того, кто ее назвал.

Владимиру Пирожкову 38 лет. В 22 года он уехал в жить в Европу. С тех пор успел поработать в Citroen, а до недавнего времени занимал должность старшего дизайнера интерьеров в европейском офисе Toyota Motor. Но внезапно возникший интерес к его персоне со стороны главы Минэкономразвития Германа Грефа позволил Пирожкову вернуться и создать успешный бизнес в России без копейки вложений. За два месяца работы его компания «Астра Росса» даже не обзавелась офисом, но ее портфель заказов, если верить Пирожкову, уже достиг \$10 млн.

Чего стоит только один из них — разработка визуального стиля и покраска самолета SSJ-100 корпорации «Сухой». Это первый региональный пассажирский лайнер, который создан в постсоветской России. Его громкая презентация должна была состояться на августовском авиасалоне МАКС, но «Сухой» перенес ее на 26 сентября. Однако проект настолько ожидаем

Владимир Пирожков покажет российским промдизайнерам высший пилотаж

с25





Раскрасив новый самолет «Сухог», Пирожков проложил дизайнерам дорогу к бюджетам крупных промышленных корпораций

властями, что президент **Владимир Путин**, не дождавшись настоящего SSJ-100, испробовал на МАКСе тренажер-имитацию.

А началось все как в авантюрном романе. В ночь на 24 февраля 2007 года Пирожков, мирно спавшего в одном из отелей в Токио, разбудил звонок. Звонили из российского Министерства экономического развития и торговли. Незнакомый голос интересовался, сможет ли Пирожков через два дня прилететь в Москву.

— Нет, я только через неделю смогу приехать, 2 марта, — ответил Пирожков спросонья. Он сдавал в Японии свой очередной проект, дизайн интерьера автомобиля Toyota Yaris.

— Тогда мы перенесем заседание министерства на второе марта, — ответили на другом конце провода.

Пирожков сразу же подумал, что поторопился с ответом, но потом решил, что неделя все равно ничего не изменит. Над концепцией развития промышленного дизайна в России

#### ДОСЬЕ

**ВЛАДИМИР ПИРОЖКОВ** родился в 1968 году в Кишиневе. В 1985 году поступил в Свердловский архитектурный институт; имеет степень бакалавра по специальности «дизайн». В 1991 году был приглашен на стажировку в Берн, к профессору Луиджи Колани из Colani Design. В 1993 году поступил в Art Center College of Design в Швейцарии, где получил степень бакалавра по специальности Transportation Design. С 1994 по 2000 год — дизайнер по интерьерам компании Citroen. Работал над созданием моделей C3, C4 Coupe, C5, C6. С 2000 по 2007 год — старший дизайнер по интерьерам Toyota Europe Design Development по Франции. Работал над созданием моделей Yaris, Avensis, Auris и Corolla, руководил разработкой перспективных моделей до 2025 года. С 2004 года — почетный член-корреспондент Российской академии художеств. С 2007 года — президент Центра промышленного дизайна и инноваций «Астра Росса».

#### КОМПАНИЯ

**ЦЕНТР ПРОМЫШЛЕННОГО ДИЗАЙНА И ИННОВАЦИЙ «АСТРА РОССА»** создан в июне 2007 года. Президент «Астра Россы» — дизайнер Владимир Пирожков. Генеральный директор — Сергей Хапров. В штате компании 12 человек. Оборот, по собственным оценкам Владимира Пирожкова, в 2007 году составит 7–10 млн евро.

до 2012 года в недрах министерства начали работать еще два года назад. Причину озабоченности дизайном лаконичнее всех в МЭРТ сформулировал начальник отдела программ социально-экономического развития **Артем Шадрин**. «Слабый дизайн — одна из причин того, что наши товары потеснены, — заявил он тогда в одном из своих интервью. — У нас в магазинах даже лопаты импортные: они лучше смотрятся и лучше спроектированы».

В середине 2006 года концепция уже появилась в сыром виде и даже подразумевала возмещение предприятиям части затрат на дизайн из госбюджета. А в феврале 2007 года Герман Греф решил ее доработать и собрать самых известных дизайнеров-выходцев из России для консультаций.

На совещание в Минэкономразвития прибыли, в частности, **Артемий Лебедев** из «Студии Лебедева» и Сергей Смирнов из студии «Смирнов дизайн». Приехал и Пирожков. Когда ему дали слово, он не стал рассказывать, как в европейском офисе Toyota «делается промдизайн», а решил заинтриговать министра. Дизайнер предложил Грефу приехать во Францию, где находится европейский офис Toyota, и посмотреть самому. По мнению Смирнова, это приглашение, а также «умение общаться и улыбка» тогда круто изменили дальнейшую судьбу Пирожкова.

«Герман Оскарович сказал: очень хорошо», — вспоминает Пирожков. В середине марта 2007 года в Каннах проходила выставка недвижимости MIPIM, куда глава МЭРТ приехал в сопровождении нескольких российских губернаторов. И по дороге делегация действительно нагрянула в офис Toyota в Ницце.

«Они посмотрели, как у японцев устроен процесс дизайна, инжиниринга и менеджмента, — рассказывает Пирожков. — А потом Герман Оскарович предложил продолжить разговор в Москве». Чтобы Пирожков не сомневался в желании министра «поднимать российский промдизайн», Греф набрал номер авиакомпании «Сухой» и попросил связать его с гендиректором **Михаилом Погосьяном**. Спустя несколько минут Погосян перезвонил. Посоветовав ему встретиться с Пирожковым, министр передал дизайнеру трубку, и тот договорился о встрече.

«Это был небольшой толчок, — говорит Пирожков. — Хотя нет, все-таки очень большой». Через три месяца Пирожков получил вышеупомянутый контракт на раскраску SSJ-100. А за первым контрактом у «Астра Россы», почти сразу и уже без всяких звон-



ков, появились и второй, и третий. Правда, по словам **Сергея Хапрова**, генерального директора «Астра Россы» и партнера Пирожкова, министерство здесь уже ни при чем. «Никаких подарков не было», — уверяет Хапров.

## Особый приближенный

МЫ ВСТРЕЧАЕМСЯ в «Баре-магазине Дениса Симачева», среди хромированных радиаторных решеток от машин Rolls-Royce, хохломской росписи и торчащих из стен унитазов. Автор интерьеров — сотрудник Центра промышленного дизайна и инноваций «Астра Росса», который Пирожков открыл по приезду в Москву.

«У вас французское вино дешевое? — интересуется у официанта Пирожков. — Какое-то оно у вас дорогое, давайте лучше итальянское». По его словам, в Европе так живет большинство. Дизайнер покупал вино не дороже пяти евро за бутылку, экономил на мобильной связи и коммунальных услугах. «Это все позади, — торжествует Пирожков. — Я приехал сюда зарабатывать. Хватит экономить на газе и электричестве».

В Москве Владимир Пирожков с мая 2007 года, а в июне уже зарегистрировал дизайн-бюро. «Мне здесь нравится больше, чем во Франции, — констатирует Пирожков. — Больше горящих глаз, больше ответов „да“».

Бывшему дизайнеру Toyota сложно ответить «нет». В конце апреля он ощутил еще один «небольшой толчок» от ведомства Грефа, который стал в его карьере решающим. Чиновники из министерства порекомендовали КамАЗу обратиться к Пирожкову за изготовлением стенда для Международного экономического форума в Санкт-Петербурге. Стендом КамАЗа он был лишь формально. Помимо автоконцерна на площади 400 кв. м разместились РКК «Энергия» и «Сухой».

Дизайнер остался доволен произведенным впечатлением. «После питерского форума проекты сыплются как из рога изобилия, — радуется он. — Всех сразу мы не можем охватить, но потихонечку делаем одно за другим». Узнав о том, что Пирожкову поручена раскраска новых самолетов «Сухого» RRJ-100, АЛРОСА попросила его раскрасить весь свой авиационный парк. Для Красноярского экономического форума Пирожков займется «идеологической организацией» — так он называет пространственный дизайн. В ближайшем будущем «Астра Росса» займется реконструкцией перрона на Павелецком вокзале, откуда отправляются электрички в аэропорт «Домодедово».

Недавно в «Астра Россу» позвонили даже из Челябинского трубопрокатного завода и заказали «концепцию новой трубы».

«Трубы большого диаметра не идеальны по форме, — поясняет Пирожков. — Поэтому у завода есть система математического контроля, которая помогает найти наиболее подходящий угол сращивания труб, а мы визуализируем это достижение». Казалось бы, для этого достаточно нарисовать точку на одной трубе и еще одну — на другой. Но Пирожков говорит, что все гораздо сложнее, хотя и не уточняет, насколько.

## «Уау, какое министерство!»

— СЕЙЧАС МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ новую стилистику Минэкономразвития, — говорит Пирожков. — Не как оно будет функционировать, а как будет выглядеть. Чтобы люди из других министерств приходили и говорили: «Уау, какое министерство! Совсем другое, не такое, как у нас...»

**«После питерского форума проекты сыплются как из рога изобилия. Всех сразу мы не можем охватить, но потихонечку делаем одно за другим»**

Минэкономразвития устраивало тендер для дизайн-бюро, чтобы освежить свою геральдику. Пирожков послал свою заявку и, по собственному признанию, оформил ее не по правилам, но все равно победил. Теперь «Астра Росса» переделает номерки на кабинетах, бланки, визитки и символику ведомства Грефа. Рестайлинг министерства, кстати, вовсе не прецедент на российском дизайнерском рынке. Фирменный стиль для Минпромэнерго, например, сделан компанией «Дизайн депо».

«Эстетический рестайлинг» дружественного министерства курирует бывший директор по развитию Nokia-Siemens Networks в странах СНГ **Михаил Родионов**, который переходит в «Астра Россу» на аналогичную должность. За последние восемь месяцев он открыл три новых офиса Nokia-Siemens Networks: в Баку, Бишкеке и Ташкенте. Теперь Родионов, которого общие знакомые познакомили с Пирожковым на отдыхе в Ницце, помогает открывать дизайн-бюро. Он занимается кадровой политикой и распределением трудовых ресурсов. Большая часть заказов уходит на аутсорсинг. Штат «Астра Россы» на первое время уже набран. В компании 12 человек, большая часть из которых топ-менеджеры. «Родионов не единственная крупная фигура, — говорит Пирожков. — У нас семеро такого уровня ребят».

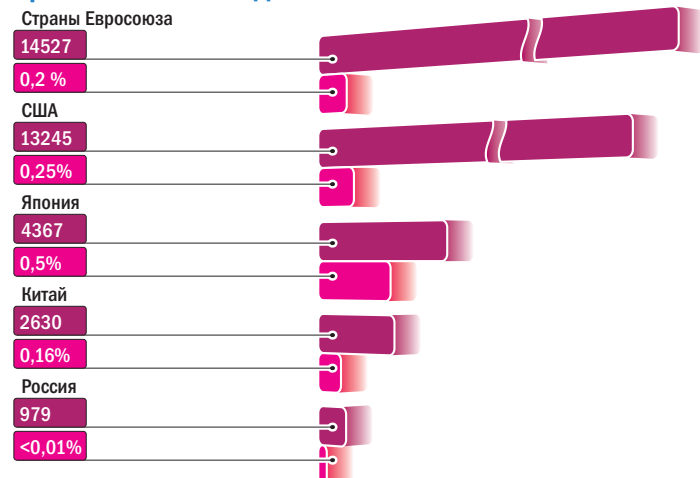
Среди «ребят» **Александр Матвеев** и **Владимир Самойлов**, которые учились с Пирожковым в Свердловском архитектурном университете. Они развивали портал о промышленном дизайне Designet.ru и возглавляли небольшое дизайн-бюро с тем же названием. Должность гендиректора в компании Пирожкова получил политехнолог Сергей Хапров, а коммерческим директором стала его супруга **Анна Хапророва**. С Хапровыми, кстати, Пирожкова познакомил их старый друг Родионов. В школе бывший топ-менеджер Nokia-Siemens Networks ходил с ними в один класс.

«Хапров — это таран, который открывает все двери, — характеризует его Михаил Родионов. — Он привык работать с руководителями крупных компаний». В свое время Сергей Хапров руководил предвыборной кампанией **Сергея Кириенко** в Нижнем Новгороде, а затем работал в администрации президента Владимира Путина. Его последним местом работы в резюме значится консалтинговое партнерство Intensicom. Хапров консультировал, в частности, ЛУКОЙЛ перед покупкой медийных активов.

А вот большая часть дизайнеров «Астра Россы» — молодые выпускники вузов, которые работают за своими компьютерами удаленно. «Мы собираемся в кафе, даем задачу, — говорит Пирожков, — а наутро получаем результат по интернету». Для самого Пирожкова сейчас важнее не творчество, а отработка умения общаться с директорами промышленных гигантов и даже с их рядовыми сотрудниками. По его словам, беда российской индустрии дизайна в том, что студии при предприятиях никак не влияют на постановку рабочего процесса. А независимые студии просто не знают, как подступиться к крупным компаниям.

«Когда приехали на „Сухой“, нас приняли как варягов», — рассказывает Владимир Самойлов. Инженеры долго не решались

## Дизайнерские крохи соотношение ВВП и объема рынка промышленного дизайна



■ объем ВВП в 2006 году (\$ млрд)\*  
■ объем рынка промдизайна (% от ВВП)  
\* по данным Международного валютного фонда  
Источник: «Астра Росса»

доверить Пирожкову раскраску макета гражданского самолета и потребовали теста на ненужном макете истребителя.

Но Пирожков привык иметь дело с консервативным и иерархичным бизнесом. «В Toyota, например, после определенного этапа ты не можешь занимать новую должность, потому что не японец», — говорит он. И в России дизайнер пока исповедует принцип «Мысли глобально, действуй локально». Пирожков берется за те проекты, где заказчики смогут быстро увидеть результат. Когда же речь заходит о «тяжелых» (в плане трудозатрат) проектах, он упоминает лишь о разработке кабины для КамАЗа, инвестиции в которую он оценивает в \$150 млн.

До этого КамАЗ собирался создать кабину в партнерстве с MAN. Но несколько дней назад, на выставке «Интеравто-2007»,

гендиректор КамАЗа Сергей Когогин заявил, что переговоры с MAN прекращены. Разработкой займется другая «крупная западная компания», а контролировать процесс с российской стороны, скорее всего, будет «Астра Росса».

Покраска же самолетов хоть и сложный технологический процесс, но вряд ли его можно сравнить по масштабу с разработкой той же кабины для КамАЗа. «Возможно, вокруг этого и не стоило создавать столько шума — говорит Сергей Смирнов. — Но рынок у нас очень слабый, и Пирожков создает правильный фон».

## Штиль в море денег

В 2004 ГОДУ Владимир Самойлов и Александр Матвеев нашли спонсора — российское представительство компании Grohe и издали книгу «Промышленный дизайн. Создано в России». Она о ста компаниях, которые занимаются промдизайном, и о ста их проектах. И слово «создано» в заголовке не случайно: реализованных проектов в ней единицы.

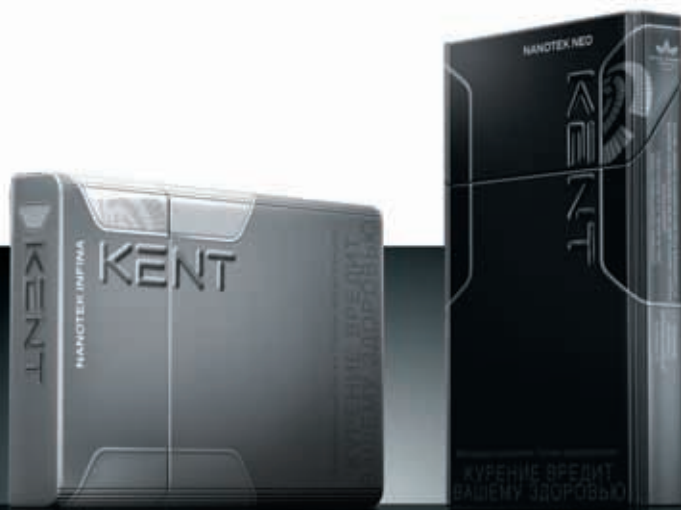
Вошедший в книгу пример дизайна от Александра Матвеева, например, существует в единственном экземпляре. Это кресло-пентаграмма. Четыре его луча образуют ножки, и один — спинку. В Designet занимались дизайном интерьеров, рекламы и мелких объектов вроде дырокола и степлера, и это характеризует рынок в целом. Самойлов и Матвеев оценивают весь российский рынок промдизайна в 2006 году в \$100 млн, включая собственные студии промышленных предприятий. А совокупный оборот независимых студий — в \$10 млн.

С появлением Пирожкова бюро Designet перестает существовать, а крупные клиенты, вроде Erich Krause, вместе с Самойловым и Матвеевым переключаются в компанию Пирожкова. Благодаря его знакомству с «самым стильным министром» перспективы Матвеева с Самойловым почти безграничны, особенно по сравнению с тем, что было раньше. Сейчас Пирожков ведет переговоры с фондами «Тройка Диалог» и ING Barrings по привлечению инвесторов для строительства под Зеленоградом центра дизайнерских разработок на 300 рабочих мест. Естественно, тоже с одобрения чиновников из Минэкономразвития.



Сигареты сертифицированы  
Содержание в дыме сигареты: 4/0,3; 1/0,1 мг смолы/никотина

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПР



Идея дизайнерского центра появилось у Пирожкова еще год назад. Еще до своих проектов с Минэкономразвития он решил обратиться с этой идеей напрямую к элите российского бизнеса. Тогда он приехал в Россию и через знакомых передал одному из топ-менеджеров **Олега Дерипаски**, что хотел бы встретиться с алюминиевым магнатом. «Через два часа мне перезвонили и пригласили к нему домой», — говорит Пирожков.

Незадолго до этой встречи группа ГАЗ начала создавать Объединенный инженерный центр на базе Волжского автозавода, чтобы инженеры со всех заводов группы могли работать в нем сообща. В июле 2007-го центр открылся, и в ближайшие пять лет ГАЗ вложит в его развитие \$150 млн. «У меня уже есть такой центр», — ответил Дерипаска. Он познакомил Пирожкова с председателем правления группы ГАЗ **Эриком Эберхард-соном**, и дизайнер продолжил переговоры с ним. Но когда Пирожков почувствовал, что тот ведет речь не об инвестициях, а о его работе в ГАЗе, то переговоры прекратил. Партнерство с ГАЗом ограничилось тем, что недавно «Астра Росса» спроектировала для него выставочный стенд для выставки «Интеравто».

Сколько стоят дизайнерские услуги? «Дорого, — говорит Александр Матвеев. — Оснастка дырокола может стоить \$40–200 тыс. в зависимости от качества пластика, например». Пирожков мыслит совсем другими масштабами. Он не раскрывает точные суммы контрактов. Но по его словам, за контракты до 500 тыс. евро «Астра Росса» не берется вообще.

Он ожидает, что в 2008 году «Астра Росса» достигнет оборота 30 млн евро, а еще через год — 150 млн евро. «Мне сейчас крайне комфортно, — улыбается Пирожков. — А когда бизнес встанет на ноги, я начну осуществлять свои мечты». Мечтает дизайнер о поездке в Бирму, в Южную Америку, Центральную Африку и в Гренландию.

Во всей этой истории трудно понять, почему так повезло именно Пирожкову. Герман Греф мог бы помочь давно работающим в России Артемию Лебедеву или Сергею Смирнову. Но не помог. Лебедев и Смирнов, говорит Пирожков, делают неболь-

**Оснастка дырокола может стоить \$40–200 тыс. Пирожков мыслит совсем другими масштабами.**

**По его словам, за контракты до 500 тыс. евро «Астра Росса» не берется вообще**

шие объекты. С некоторыми из них, по признанию Пирожкова, он бы и сам не справился. Но специализация у его российских коллег другая — веб-дизайн и сложные, но небольшие по размерам гаджеты. «У нас же трактор, локомотив, самолет или большое судно, — продолжает Пирожков. — Мы стараемся вот эту нишу занимать».

Допустим, министру был нужен человек с опытом работы на крупных промышленных проектах, доведенных до конца. Но и здесь Пирожков не единственный россиянин. Греф вполне мог бы пригласить в Россию, например, **Евгения Маслова** из BMW или **Сергея Стрельцова** из Samsung. Ярких российских специалистов, работающих с промышленными гигантами за рубежом, наберется с пару десятков. Но выбрали именно Пирожкова. Возможно, он оказался самым амбициозным. А может, и самым «плодовитым»: в прошлом году Toyota продала около 4 млн автомобилей с дизайном интерьеров, которые придумал Пирожков.

По словам Смирнова, на идеологе «Астра Россы» лежит большая ответственность перед всеми дизайнерами. В конце концов, российский промдизайн был не у дел, пока государство не дало Пирожкову карт-бланш. «Промдизайнеры смущались, когда Греф интересовался оборотами их компаний», — вспоминает Смирнов. Они ни у кого не превышают \$1 млн в год. Поэтому на Пирожкова смотрит целая индустрия в надежде, что он разбудит к ней интерес, и в итоге перепадет всем. Отдельный вопрос — станут ли от этого российские машины и самолеты продаваться лучше. **СФ**

**NANOTEK** НОВЫЙ ФОРМАТ  
Компактный формат вкуса. Две версии

Телефон горячей линии: 8-800-200-KENT

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

ЕЖДАЕТ: КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ



СЕТЬ «МОНЕ» ПЕРВОЙ НА РЫНКЕ ПАРИКМАХЕРСКИХ УСЛУГ И САЛОНОВ КРАСОТЫ ПРИВЛЕКЛА ИНВЕСТОРА И ГОТОВИТ РЕБРЭНДИНГ, ДЛЯ ЧЕГО НАНЯЛА ИЗВЕСТНОГО СПЕЦИАЛИСТА ПО БРЭНДАМ **ТОМАСА ГЭДА**. УДАСТСЯ ЛИ «МОНЕ» РАСТИРАЖИРОВАТЬ НОВЫЙ ОБРАЗ НА ВСЮ СТРАНУ? **текст: Ина селиванова**

# Красота с деньгами

«Мое ноу-хау — волшебство», — утверждает владелец сети «Моне» **Александр Глушков**. — Знаете, вот если взять девушку из глухой деревни и привести ее в порядок, у нее изменится походка, взгляд... Да что там походка — у нее внутренний мир изменится!» Сам Глушков задумал куда более величественное превращение: он собирается сделать столичную сеть из 17 салонов игроком федерального масштаба.



Александр Глушков собирается приучить россиян, что при выборе парикмахерской надо ориентироваться на бренд

Первый шаг к цели сделан. Бизнесмену удалось первым на рынке парикмахерских услуг привлечь стратегического инвестора: в августе 2007 года скандинавский фонд прямых инвестиций Mint Capital заплатил \$8 млн за «более чем блокирующий» пакет акций «Моне».

Что любопытно, сначала фонд обратился к главному конкуренту Глушкова, владельцу сети «Персона» **Игорю Стоянову**. Но тот от денег отказался.

## Первый претендент

«ЭТО Я НАПРАВИЛ Mint Capital к Глушкову», — утверждает Стоянов. Правда, партнер Mint Capital **Глеб Давидюк** говорит, что встреча с Глушковым состоялась бы вне зависимости от советов Стоянова: фонд проводил переговоры со всеми заметными игроками рынка.

По существу, «Персона» выглядит более привлекательной площадкой для выстраивания федеральной сети и насчитывает 60 салонов — в три с лишним раза больше, чем у «Моне». Из них 15 работают по франшизе. Таким образом, «Персона» едва ли не единственная российская сеть салонов красоты, которая сумела создать привлекательную программу франчайзинга. Глушков же развития по франшизе не планирует: «В нашем сегменте, где важен высокий уровень сервиса, мы не хотим распространяться по франшизе. Это отрицательно влияет на уровень качества наших услуг».

Причем если «Моне» только в 2007 году вышла за пределы Москвы, открыв две точки в Санкт-Петербурге, то «Персоной» охвачены 15 российских городов.

Кроме того, «Моне» действует только в сегменте low-premium (средний чек

1720 руб.) и работает с расчетом на женщин, у которых, как любит говорить Глушков, «умные глаза и достаток». Между тем «Персона» развивает параллельно четыре брэнда: «Персона Family» в эконом-классе, «Персона Lab» в среднем, «Club Персона Lab» в премиальном и «Чародейка» — для «консервативных женщин, знающих, что им нужно». В ближайшее время компания собирается запустить пятый брэнд — «Персона Baby Lab». «Стоянов поступил абсолютно правильно, создав брэнды для нескольких групп населения. На международном рынке так работают многие, — признает Глеб Давидюк. — Возможно, и „Моне“ впоследствии начнет осваивать разные ценовые ниши».

Сильными же сторонами «Моне», с точки зрения инвестора, сегодня являются профессиональный менеджмент, сильный брэнд и высокое качество услуг, которое компания поддерживает благодаря собственному учебному центру «Академия красоты». Нравится Давидюку и то, что «Моне» работает не только с чужой косметикой, но развивает и собственную профессиональную линию. Кстати, в будущем компания собирается реализовывать выпускаемые ею товары не только через свои салоны, но и через премиальные супермаркеты и аптеки. Правда, теми же достоинствами обладает и неприступная «Персона».

Почему Игорь Стоянов отказался от выгодного предложения? «Если начинать такие масштабные проекты сейчас, они будут убыточными, — объясняет он. — Я считаю, что Глушков преждевременно проглотил крючок». С точки зрения владельца «Персоны», рынок парикмахерских услуг пока не поддается изучению и оценке, поэтому рано искать деньги у сторонних инвесторов. К слову, до сделки, заключенной недавно с Mint Capital, и «Моне», «Персона» также развивались исключительно на свои средства, даже не привлекая банковских кредитов. «Никто не понимает, насколько рынок емкий, сколько салонов он готов принять, — продолжает мысль Стоянов. — Спрос не успевает за предложением, средний класс развивается не так быстро, как всем нам того хочется».

## От сумасшествия к мудрости

САМИ ИГРОКИ РЫНКА парикмахерских услуг и салонов красоты в шутку говорят, что пока он «непричесанный». По подсчетам экспомедиагруппы «Старая крепость»,

## «Если начинать такие масштабные проекты сейчас, они будут убыточными. Глушков преждевременно проглотил крючок»

его объем составляет около \$1,5 млрд и ежегодно увеличивается на 30–35%. Однако в эту сумму входит не только выручка салонов, но и заработанное так называемыми надомниками — мастерами, оказывающими услуги на дому. Салонов красоты в год становится на 10–20% больше, но большинство из них появляется и исчезает, не успев попасть в поле зрения отраслевых маркетологов (что уж говорить об инвесторах). «Состоятельные жены состоятельных людей начали массово открывать свои салоны и столь же массово разоряться из-за того, что не считали их серьезным делом, — рассказывает Татьяна Никипелова, руководитель отдела разработки франшиз «Магазина готового бизнеса Deloshop». — Как следствие, сейчас этот вид бизнеса несколько дискредитирован».

«За последние четыре года у нас 60% рынка сменилось, одни закрывались, дру-

### ДОСЬЕ

**СЕТЬ ПАРИКМАХЕРСКИХ И САЛОНОВ КРАСОТЫ «МОНЕ»** основана в 1998 году Александром Глушковым, ему же принадлежит до сих пор. Салоны ориентированы на состоятельных женщин в возрасте от 28 лет и оказывают многочисленные услуги, от собственно парикмахерских до косметических и SPA-процедур. С 2005 года под маркой «Моне» выпускается серия средств для ухода за волосами. При сети действует «Академия красоты», где проходят переподготовку сотрудники компании, а также читаются лекции «для женщин, которые хотят быть красивыми». Сеть насчитывает 17 салонов (15 в Москве и два Санкт-Петербурге). До конца года предполагается открыть еще пять. Оборот компании за 2006 год составил \$8 млн. Благодаря партнерству с фондом прямых инвестиций Mint Capital, купившим в августе 2007 года блокирующий пакет акций «Моне», число салонов к концу 2008 года может увеличиться до 100, оборот сети по итогам 2009 года планируется поднять до уровня \$100 млн.



**Moscow Business School**  
Leadership Energy

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

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

**КОНКУРС!**

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

**Победитель учится на MBA-Start бесплатно!**

**10 лучшим авторам видеокурсы в подарок!**

**Всем участникам ценные призы!**

\* Прием конкурсных работ до 16 сентября 2007 года.

Подробнее на сайте [www.mbschool.ru/essay](http://www.mbschool.ru/essay)  
Тел./факс +7 (495) 234 90 02  
[essay@mbschool.ru](mailto:essay@mbschool.ru)

реклама





ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Вскоре в салонах «Моне» научатся «подгонять» модные тенденции под каждого клиента

гие приходили на их место», — соглашается с Никипеловой Глушков. Кстати, сам он, десять лет назад работавший в обувной компании Penta, попал в парикмахерский бизнес как раз таким «дискредитированным» путем. Первый салон он открыл случайно, желая сделать подарок любимой женщине. Так в 1997 году на Ленинградском проспекте появился салон красоты с говорящим названием «А'Кей»: «А» — первая буква имени, «кей» — от английского слова key, то есть «ключ» (конечно же, к сердцу любимой). Как утверждает Глушков, бизнес-«подарок» оказался вполне рентабельным. Тогда-то Александр

и понял, что причесывать население не менее выгодно, чем обувать его, так что уже через год открыл собственный салон под вывеской «Моне» — в сентябре 1998 года, через месяц после дефолта. «Люди, которые давно были в этом бизнесе, говорили мне, что ничего у меня не выйдет», — вспоминает Глушков.

Чтобы привлечь посетителей, чуть ли не каждый день в «Моне» устраивали «сумасшедшие» акции: бывало, устраивали рабочие места прямо на улице, а бывало, воскурляли благовония и дарили всем клиентам магические амулеты. «Первые пять лет „Моне“ помогал выжить безумный эн-

тузиазм и сумасшествие», — говорит Глушков. — А потом сумасшествие сменилось мудростью».

## Миллионные амбиции

МУДРО ЛИ ПОСТУПИЛ Александр Глушков, проглотив инвестиционный крючок? «У „Моне“ есть все шансы стать первой и ведущей национальной сетью салонов красоты», — убежден Глеб Давидюк.

С помощью инвестфонда «Моне» рассчитывает за два года увеличить число салонов до сотни и выйти за пределы Москвы и Петербурга: половина точек будет открыта в других российских городах-миллионниках. А к 2010 году Глушков намерен довести оборот своей фирмы до отметки \$100 млн, что, по расчетам **СФ**, составит 4% от общего объема рынка. Замысел амбициозный, если учесть, что, по данным маркетингового агентства Step by Step, совокупная доля сетевой парикмахерской розницы не превышает 1% по России и 5% в Москве. Впрочем, потенциал у сетей неплохой: в США, например, они собирают более 80% доходов индустрии красоты, а в Великобритании и Франции — порядка 70%.

На открытие одного салона, по оценкам самого Глушкова, потребуется около 200 тыс. евро, или \$270 тыс., а значит, 83 новых точек обойдутся ему примерно в \$22,5 млн. «Скорее всего, \$8 млн инвестиций им не хватит, чтобы реализовать задуманное», — говорит аналитик ИК «Тройка Диалог» **Виктория Гранкина**.

Однако если предположить, что прибыль будет расти по мере открытия новых площадок, то планы «Моне» перестанут казаться несбыточными. В 2007 году сеть планирует увеличить свой оборот до \$13 млн. По итогам года ее прибыль превысит \$2 млн при среднеотраслевой рентабельности около 20%. На эти средства можно открыть семь или восемь салонов. А на дополнительно привлеченные \$8 млн — еще 30. Таким образом, только к началу следующего года сеть «Моне», возможно, будет насчитывать целых 60 точек. Открыть еще четыре десятка за год-полтора вполне реально. Правда, потребуются также расходы на рекламу и маркетинг, которые при федеральных амбициях компании могут обойтись ей еще в несколько миллионов долларов.

## Брэнд вместо мастера

СУЩЕСТВУЕТ ЕЩЕ ОДНА ПРОБЛЕМА, с которой рискует столкнуться «Моне»,

особенно в регионах: многие россияне до сих пор предпочитают стричься у мастеров-надомников. Привычка при выборе парикмахерского салона обращать внимание на его вывеску еще не сформировалась. «У людей нет уверенности в том, что сеть обеспечивает высокое качество», — говорит Татьяна Никипелова. — Вместе с тем ситуацию могут изменить сами сети: если их станет больше, люди начнут ориентироваться на брэнд, а не на мастеров». Опираясь на эти принципы, Глушков и выстраивал бизнес-стратегию. Еще открывая свой первый салон, он предсказывал: в салоны «Моне» будут ходить на брэнд, а не только ради мастера. «Нашему мастеру надо быть человеком, который соответствует нашему брэнду. И мы ни в коем случае не возьмем „звездную“ личность, которая перетягивает одеяло на себя и не понимает, что ее задача — гармонично сосуществовать с нашими ценностями», — подчеркивает Глушков.

Нынешним летом в компании усилили борьбу за клиентов, по-прежнему предпочитающих услуги мастеров-надомников. Для этого «Моне» привлекла «тяжелую артиллерию» — известного шведского брэндолога Томаса Гэда (автора теории «4D Branding» и всемирно известного слогана «Nokia — connecting people») и его консалтинговое агентство Brandflight, среди клиентов которого Ericsson и BMW. Из российских проектов на его счету — ребрендинг издательского дома «Гейм-лэнд» и компании «Быстров».

Теперь знаменитый брэндолог будет помогать «Моне» выстраивать концепцию с рабочим названием beauty-tailoring («подгонка красоты»). Проект призван изменить как формат работы салонов, так и само восприятие брэнда. Деталей Глушков пока не раскрывает — опасается конкурентов. «Хороший портной знает о модных трендах, но высший пилотаж — совместить тренды и конкретного человека, подогнать костюм по его фигуре. Наша цель — подгонять моду под потребности конкретного человека», — обтекаемо объясняет он. Суть концепции в том, что о клиенте «Моне», который когда-либо пользовался услугами сети, в какой бы салон он ни пришел, будут знать все: какие косметические средства ему подходят, какую форму прически он предпочитает и т. д. Иными словами, вместо того чтобы идти к своему постоянному мастеру, он сможет посетить любой салон «Моне» и там

без лишних объяснений получить сервис, к которому привык.

Впрочем, как утверждает Стоянов, с Гэдом он тоже встречался, причем еще два года назад. Но так же, как и с Mint Capital, не нашел с ним общего языка. Да и идеи шведа считал безынтересными.

## Время собирать деньги

КАК БЫ ТО НИ БЫЛО, в отличие от владельца «Персоны», инвестиционные аналитики склонны считать, что «Моне» найдет потребителей для всех своих 100 салонов. «При достаточном вложении денег сетевой бизнес даст компании большой охват клиентов, поскольку раскрученный брэнд всегда более узнаваем и более лояльно воспринимается клиентами», — полагает аналитик ИК «Финам» Сергей Фильченков. Его мнение подтверждает и Виктория Гранкина: «Думаю, „Моне“ выбрала неплохую стратегию. Ее сегмент нишевой и быстрорастущий, больших сетей в нем еще не существует».

Кстати, тот же Стоянов к концу 2008 года также рассчитывает довести количество своих салонов до 100, франчайзинговых, правда, в том числе. И то, что «средний класс развивается не так быстро, как того хочется», его уже почему-то не смущает. Более того, сам он не отрицает, что, возможно, через год отнесется к предложениям инвесторов более благосклонно (вопрос в том, будут ли ему делать такие предложения).

В ожидании удачного момента для продажи части бизнеса предпринимателю важно не упустить драгоценное время. Ведь теперь, ясное дело, Mint Capital постарается сделать все возможное, чтобы сократить разрыв между «Персоной» и «Моне». **сф**

## НОУ-ХАУ

### Компания «Моне»:

- нашла стратегического инвестора, с помощью которого собирается увеличить число своих салонов почти в шесть раз;
- проводит ребрендинг под руководством известного брэндолога Томаса Гэда;
- рассчитывает привлечь клиентов благодаря концепции beauty-tailoring — «подгонке» модных тенденций под каждого потребителя в отдельности;
- развивает собственную линию косметических средств.

## РЫНОК

РЫНОК парикмахерских услуг и салонов красоты в России непрозрачен и почти не поддается учету. Согласно информации ЭМГ «Старая крепость», его объем составляет \$1,5 млрд. По независимым оценкам, растет он на 30–35% ежегодно, как за счет повышения цен, так и за счет увеличения количества салонов в среднем на 10–20% ежегодно.

Доля сетей, на западных рынках доходящая до 70–80%, не превышает 1% в целом по России и 5% в Москве. Главные игроки — сеть «Персона» с 60 салонами в 15 городах России, «Моне» с 17 салонами в Москве и Санкт-Петербурге и французская «Жак Дессанж» с девятью салонами в столице.

Как показывают исследования, россияне выбирают салоны красоты, ориентируясь на их близость к дому, на конкретного мастера или на стоимость услуги. Привязанность потребителей к брэндам только начинает формироваться. В случае с салонами премиального уровня на выбор клиента может повлиять эксклюзивная марка или услуга.

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках:

<b>Понедельник</b>	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
<b>Вторник</b>	Недвижимость, (продажа, покупка)
<b>Среда</b>	Недвижимость
<b>Четверг</b>	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда)
<b>Пятница</b>	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой или Татьяне Антоновой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25  
www.kommersant.ru

**Коммерсантъ**



# конкуренция

частная практика

Российские автостраховщики оказались меж двух огней: ФАС заводит на них административные дела, обвиняя в сговоре с банками, а поправки к закону об ОСАГО могут сделать их бизнес еще более убыточным.

## Колесо страха

текст: **Юлия Гордиенко**



LAIF / VOSTOCK PHOTO

На рынке автострахования настало время покаяний и самобичеваний. Обвиненные Федеральной антимонопольной службой в тарифном сговоре с банками страховщики подняли белый флаг и в августе потянулись сдаваться на милость регулятора.

Первым с повинной пришел «Росгосстрах» (см. **сф** №32/2007), за ним осознал ошибки Росбанк и его страховые партнеры — РОСНО, «Ингосстрах», НАСТА, ВСК, «Согласие», «Югория», «Нефтеполис» и др. Основная претензия, выдвигаемая ФАС заговорщикам, — завышение страховых тарифов на продаваемые в кредит автомобили.

«Статистика западных страховщиков показывает, что убыточность по „автокредитным“ автомобилям почти на 20% больше, чем по приобретенным без использования кредита, — оправдывается директор центра страхования автотранспорта компании РОСНО **Александр Гурдус**. — Поэтому и страховка по купленным в кредит машинам дороже». Что заставляет водителей, купивших автомобили в кредит, чаще попадать в переделки? Исследователи так и не сумели объяснить этот феномен, и в переделку теперь попали автостраховщики. Судя по настрою ФАС, ни банкирам, не страховым компаниям поблажек в ближайшее время ждать не стоит. А значит, новые «явки с повинной» на обоих рынках вряд ли заставят себя ждать.

Другим свалившимся на голову автостраховщиков «подарком» этого лета стало внесение в конце июля в Госдуму попра-

вок в закон об ОСАГО. Законопроект знаменателен по нескольким причинам: во-первых, он предусматривает упрощенную процедуру оформления ДТП: при сумме убытков до 25 тыс. руб. разбираться участники аварии смогут без протоколов ГАИ. Во-вторых, предлагается система прямого урегулирования убытков, что позволит пострадавшему в ДТП искать материальной компенсации в собственной страховой компании, которая уже сама будет разбираться с СК виновника происшествия. Кроме того, в случае принятия закона сумма выплат по ОСАГО при причинении вреда жизни и здоровью составит 160 тыс. руб. на каждого потерпевшего, а не 240 тыс. руб. на всех пострадавших, как сейчас. И хотя сам законопроект будет проходить чтение в Госдуме только осенью, он уже вызвал переполох среди участников рынка ОСАГО.

«По оценкам экспертов, принятие этого законопроекта повысит убыточность обязательного автострахования примерно в полтора раза», — говорит Александр Гурдус. Это и так далеко не самый прибыльный вид страхования: по оценке эксперта, на 100% сборов приходится 70–77% выплат, еще 3% отчисляются в Российский союз автостраховщиков (РСА) и около 20% тратятся на вознаграждение агентов и расходы на ведение бизнеса: таким образом, бизнес уже находится на грани рентабельности. Нововведения же могут сделать бизнес просто убыточным — например, за счет увеличения количества страховых мошенников, которым будет проще обмануть СК в отсутствие ГАИ. Впрочем, и во всем мире обязательное страхование не приносит страховщикам особой прибыли. Лоббируя в свое время принятие закона об обязательном автостраховании, российские страховщики это осознавали, однако рассчитывали за счет ОСАГО многократно увеличить число клиентов, чтобы предложить им каско.

## Лоббируя принятие закона об ОСАГО, российские страховщики рассчитывали многократно увеличить число клиентов, чтобы предложить им каско. Получилось, но по другой причине

### Защитное каско

ДОБРОВОЛЬНОЕ автострахование действительно оправдало чаяния игроков, став, по выражению директора компании «Страховой маркетинг» **Дениса Брызгалова**, «основной точкой роста» этого рынка. В прошлом году первая двадцатка страховщиков по каско преодолела знаковую отметку, собрав с рынка свыше 100 млрд руб., что на 54% больше, чем в 2005 году. В текущем году, по оценкам маркетологов компании «АльфаСтрахование», объем премий по рынку каско может достигнуть 135–140 млрд руб., а это почти вдвое больше прогнозируемых сборов по ОСАГО (75 млрд руб.).

Однако обязан своим ростом рынок каско отнюдь не «автогражданке» (далеко не всем игрокам удалось отладить кросс-продажи полисов по ОСАГО и каско), а росту автопродаж в целом (в 2006 году он составил 70% по сравнению с предыдущим) и буму автокредитования в частности (по разным оценкам, на заемные средства приобретаются 35–45% новых машин).

Поэтому неудивительно, что условия участникам рынка добровольного автострахования зачастую диктуют крупные дилеры и производители. Так, прошлым летом Nissan предписал своим дилерам поднять на 70% цену на послепродажный ремонт автомобиля, оплачивать который должны страховые компании. Это привело бы к подорожанию полиса каско в 1,5–2 раза, не вменяйся в историю ФАС.

Сейчас, уверяет генеральный директор компании «Финэкспертиза. Консалтинг» **Дмитрий Шустерняк**, главная конкурентная борьба между участниками рынка каско разворачивается за каналы продаж страховых полисов, самыми привлекательными из которых являются крупные автосалоны. Так, лидерство компании «Ингосстрах» на автостраховом рынке не в последнюю очередь объясняется активным «окучиванием» точек автопродаж (сейчас она взаимодействует с 260 автосалонами).

Несмотря на то что для российского рынка добровольного автострахования этап жесткого демпинга был пройден еще три-четыре года назад, ценовая конкуренция здесь не утихает. «Волна снижения тарифов еще предстоит», — прогнозирует начальник аналитического отдела компании «Ингосстрах» **Илья Богданов**. Однако теперь она будет носить избирательный характер. Как полагает вице-президент группы «Ренессанс страхование» **Галина Ионова**, из-за высокой убыточности рынка (особенно при страховании физлиц) снижение тарифов будет сопровождаться тщательной сегментацией портфеля. В частности, в самой компании повысили страховые тарифы на наиболее «угоняемые» машины, снизив одновременно стоимость полисов для тех авто, убыточность по которым невысока. Другой пример сегментации — расчет на узкую и менее склонную к риску прослойку водителей. Например, компании вводят понижающие коэффициенты для женщин («Шерше ля фам» у «Гута-страхования», «РОСНО

Леди» и др.), владельцев «семейных» машин («Семейные ценности» у «АльфаСтрахования»), водителей со стажем.

Впрочем, в основе большинства этих предложений лежит не столько попытка «отбить» аудиторию у конкурентов за счет более дешевых тарифов, сколько желание уменьшить собственные издержки, сократив число обращений. Что до конкуренции в чистом виде, то здесь, хором отмечают участники рынка, на первый план выходят так называемые продукты-райдеры — облегчающие жизнь автовладельцев сервисы, бесплатно или за небольшую сумму прилагающиеся к полисам каско. Среди них — выезд на место ДТП представителя компании, помощь в оформлении документов, бесплатная эвакуация, ремонт без посещения страховой компании и даже создание целых автоклубов (например, «Росгосстрахом»). В стремлении завоевать лояльность клиентов автостраховщики, кажется, перещеголяли даже банки.

Обострению и без того высокой конкуренции, отмечает руководитель управления маркетинговых исследований и анализа компании «АльфаСтрахование» **Николай Кривошеев**, будет способствовать и появление на рынке иностранных игроков, которые приносят с собой новые технологии продаж, например, прямое страхование. В частности, в апреле этого года была закрыта сделка по приобретению швейцарской группой Zurich компании НАСТА, занимающей шестую строчку в рейтинге автостраховщиков. Под полный контроль немецкой Allianz перешла и компания РОСНО.

Тем временем, рынок уже сейчас стремится к консолидации. Особенно это заметно в сегменте ОСАГО, где, по данным РСА, в первой половине 2007 года на пятерку лидеров пришлось более 50% собранных премий. Что до рынка автострахования в целом, то, по мнению Александра Гурдуса, через пару лет здесь останется 200–300 игроков, а половину сборов оттянут на себя компании из топ-20.

# 117,6% — на столько увеличились сборы по ОСАГО за первую половину 2007 года, составив 34,6 млрд руб.

Президент и совладелец «Росгосстраха» Данил Хачатуров может потерять на ОСАГО больше, чем заработать



РИА-НОВОСТИ

«Ингосстрах» лидирует на рынке каско за счет тесной дружбы с автосалонами



РИА-НОВОСТИ

## «Росгосстрах»

Является безусловным лидером обязательного автострахования. Обладает самой обширной на рынке региональной сетью из 3 тыс. агентств, страховых отделов и центров урегулирования убытков. Имеет возможности для ценового давления на конкурентов: в 2005 году ФАС даже обвиняла компанию в попытке монополизации рынка ОСАГО.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2006 года\*:** 12,63 млрд руб.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2007 года\*:** 16,1 млрд руб.

**Стратегия:** в автостраховании делает ставку на ОСАГО.

**Тактика:** компания создала сеть более чем из 400 специализированных центров и пунктов урегулирования убытков. Ввела программу «Зеленый коридор» с сокращенным перечнем документов, предоставляемых при урегулировании убытков.

**Проблемы:** в прошлом году, по оценкам конкурентов, потери компании в автостраховании составили порядка \$100 млн. Позиции «Росгосстраха» не слишком сильны в Москве: компания не сумела создать уровень сервиса, который позволил бы ей конкурировать на столичном рынке. Как любые компании большого масштаба, «Росгосстрах» довольно инертен.

**Результат:** по собственным данным, в 2006 году компания занимала 35,84% рынка ОСАГО. При этом, по оценке конкурентов, в настоящий момент доля сократилась до 27,4%.

**Новые цели:** нет данных.

\* данные компании

## «Ингосстрах»

Занялся автострахованием в 2002 году. Абсолютный лидер на рынке добровольного автострахования. Во многом это объясняется тесным сотрудничеством с автодилерами: сейчас компания присутствует в 260 автосалонах.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2006 года\*:** 7,66 млрд руб.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2007 года\*:** 9,24 млрд руб.

**Стратегия:** «Ингосстрах» сделал ставку на добровольное автострахование, не стремясь увеличивать долю на рынке ОСАГО (по собственным оценкам, около 6% рынка).

**Тактика:** компания ввела возможность выбрать способ урегулирования страхового случая после его наступления. Создала систему удаленного регулирования убытков, когда клиент может заявлять о страховых случаях в салонах дилера, одновременно ставя машину на ремонт. Работает над вводом CRM-системы.

**Проблемы:** компания не обладает такой обширной агентской сетью, как «Росгосстрах» и «РЕСО-гарантия». По мнению аналитиков, темпы роста автострахового портфеля «Ингосстраха» ниже, чем в целом по рынку. Как любому абсолютному лидеру рынка, компании сложно будет удержать свою долю в условиях нарастающей конкуренции.

**Результат:** компания является лидером по каско и оценивает свою долю на рынке добровольного страхования в 15%.

**Новые цели:** сохранение статуса крупнейшего игрока, улучшение качества сервиса.



# 78 млрд руб. заплатили российские граждане в прошлом году по полисам каско

«РЕСО-гарантия» резко усилила борьбу со страховым мошенничеством

РОСНО перешла под крыло немецкой группы Allianz, которая может навести свой порядок в автостраховании



## «РЕСО-гарантия»

Компания обладает обширной и грамотно выстроенной сетью из 650 филиалов и агентств в крупных городах России — больше только у лидера рынка «Росгосстраха».

**Объем страховых премий в первом полугодии 2006 года \*:** 3,17 млрд руб.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2007 года \*:** 6,27 млрд руб.

**Стратегия:** компания сделала ставку на продажу полисов автострахования через систему профессионально подготовленных агентов.

**Тактика:** перевела процесс оформления полисов в онлайн-режим, почти полностью упразднив рукописные полисы; создала единую систему рекрутинга и обучения страховых агентов.

**Проблемы:** в 2004–2005 годах продавала полисы КАСКО по более низким, чем у конкурентов, ценам. Это позволило сделать серьезный рывок в объемах продаж, но привело к росту убыточности. В итоге компании пришлось резко поднять тарифы, после чего она потеряла часть портфеля в Москве и Петербурге. Сейчас ситуация выровнялась, однако, продавая полисы в основном через агентскую сеть, компания отстает от ближайших конкурентов в работе с банками и автосалонами.

**Результат:** компании удалось закрепиться в тройке лидеров по автострахованию, при этом она занимает второе место в сегменте ОСАГО.

**Новые цели:** развивать бизнес при условии сохранения его высокой рентабельности.

## РОСНО

Весной этого года компания перешла под полный контроль немецкой страховой группы Allianz. Автострахование — одно из основных направлений бизнеса РОСНО: так, в первом полугодии 2007 года доля премий по автострахованию в общем портфеле компании составила 37,7%.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2006 года \*:** 3,5 млрд руб.

**Объем страховых премий в первом полугодии 2007 года \*:** 5,48 млрд руб.

**Стратегия:** увеличение доли на рынке с сохранением прибыльного роста и улучшением качества обслуживания.

**Тактика:** компания провела сегментацию рынка для выявления прибыльных сегментов (так, для женщин был введен новый продукт «РОСНО Леди»). В 2006 году запустила программу «Один звонок», упрощающую процедуру урегулирования убытков для клиента. Создала отдел персональных менеджеров, сопровождающих процесс урегулирования убытков и модернизировала документооборот. Разработала спецпрограммы, упрощающие процедуру заключения страховых договоров.

**Проблемы:** пока РОСНО не удастся попасть в тройку лидеров.

**Результат:** по итогам 2006 года компания оценивает свою долю на рынке ОСАГО в 4,4 %, на рынке каско — в 6,2–6,8%. Рост РОСНО сегменте в добровольного автострахования в 2006 году составил более 200% против 150% в целом по рынку.

**Новые цели:** занять лидирующие позиции в области автострахования, войдя в тройку лидеров рынка. **СФ**

с37

# идеи

## заявка на будущее

wow → с42  
деньги под ногами → с44  
мысли → с45  
методы → с46  
своя игра → с47

В образовательной индустрии налицо все признаки революции. Предметы отменяются, а менеджеров учат по «порнографическим» картинам Климта. Двухсотлетняя система передачи готовой информации уступает созданию нового знания.

# Беспредметная школа

текст:  
алексей гостев  
иллюстрация:  
роман годунов

# «М

енеджмент — это не наука или профессия, а практическое искусство», — любит повторять гуру менеджмента **Генри Минцберг**. Если верить ему, получается, что обучение менеджменту должно быть похоже, например, на обучение альпинизму. «В бизнес-образовании очень эффективны методы, заимствованные из экстремального спорта», — вторит Минцбергу ру-

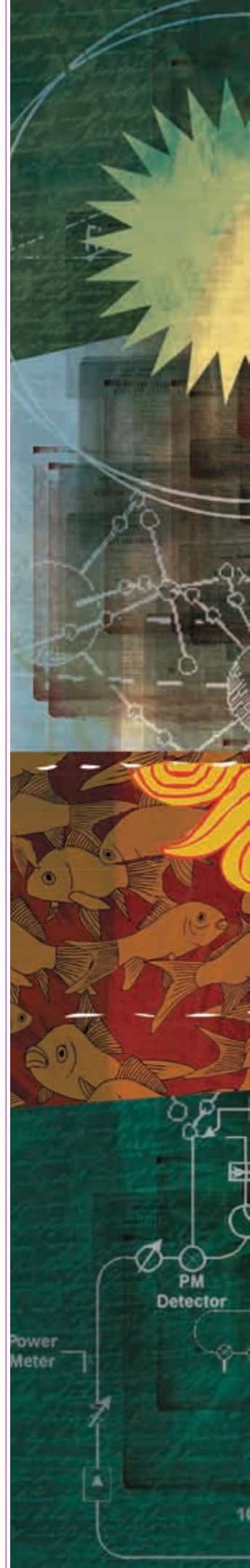
ководитель школы управления «Сколково» **Андрей Волков**.

В том, что получение менеджерских навыков бывает поистине экстремальным, студенты Андрея убедились на собственной шкуре. В 2000 году он дважды вывозил своих подопечных из Тольяттинской академии управления в Гималаи. «Сегодня в образовании меняется угол зрения: если раньше в центре была изолированная индивидуальность, то сейчас главное — коллективное создание знаний», — объясняет Волков. Хорошая иллюстрация вышеприведенного тезиса — образовательный проект для учащихся первых-шестых классов «Мир моих увлечений», который уже давно реализуется в Тольятти. Согласно задумке, школьники должны создать союз единомышленников (партию). Предметы изучаются не отдельно, а по несколько сразу, в зависимости от задачи (например, география и экология осваиваются в ходе создания программы по защите животных). Единицей образовательного процесса является не ребенок, а группа детей, которая ведет летопись своей деятельности при помощи интернет-сайта и проектной «Википедии».

Школа может существовать без предметов, без учителя, не будучи школой в обычном понимании. Рядом с традиционной образовательной системой возникла новая. «Вместо передачи готовой информации в центре оказывается создание нового знания», — поясняет Волков. Вот какой принцип ляжет в основу обучения будущего.

## Талантливый «генералист»

За 10 ЛЕТ после появления «Школы 2.0» повысилась и экономическая привлекательность системы образования. В США, по данным компании Eduventures, в 2003 году го-











Уже довольно скоро накопление и потребление готовых знаний будет расцениваться как засорение мозгов

довой оборот коммерческой образовательной индустрии составил \$115 млрд. За восемь лет (с 1995 года) объем американской отрасли платных образовательных услуг вырос почти в пять раз — с первоначальных \$24 млрд. Сумма эта, кстати, рассчитана без учета оборота некоммерческих частных школ, таких как Гарвард и Принстон, и государственных учреждений. В целом объем образовательной отрасли США составляет примерно \$1,4 трлн, или 10% ВВП. В России только оборот школ MBA сегодня, по некоторым оценкам, превышает \$200 млн. Коммерческие структуры успели отъесть заметную долю рынка у некоммерческих. Школа будущего, в которой вместо привычных отношений «преподаватель—слушатель», характерных для индустриальной эпохи, будут задействоваться иные ролевые модели, обещает стать одним из самых быстрорастущих рынков XXI века.

«Мы стараемся принимать на работу не специалистов, а талантливых „обобщателей“», — рассказывает руководитель отдела разработки русского офиса Google **Сергей Бурков**. Talented generalist — гуловский термин, обозначающий человека, способного быстро переключаться на решение новых задач и не привязанного к какой-то конкретной сфере программирования. «Генералистов» отбирают по способности решать головоломки и хорошей академической подготовке. Опыт работы по специальности для такого специалиста не обязателен: языки программирования устаревают едва ли не быстрее, чем студенты успевают окончить курс по их изучению. Примерно то же происходит и с другими дисциплинами. Классическая модель (освоение ряда предметов) становится бессмысленной. Вместо занятий по учебнику приходится искать методы передачи знания, подходящие для условий высокой информационной неопределенности. Студенту важно не столько конкретное знание, сколько сама способность быстро учиться и переучиваться, которую так ценят руководители Google.

«То, как человек способен управлять своей судьбой, гораздо важнее, чем сама судьба», — мудро заметил идеолог нынешней модели образования, немецкий мыслитель начала XIX века **Вильгельм фон Гумбольдт**. Сам Гумбольдт входил в число наиболее просвещенных людей своего времени, когда объем знаний, накопленный человечеством, был не так уж велик, в силу чего один-единственный ученый мог знать практически все. Гумбольдт создал идеальную схему обучения для начинающейся индустриальной эпохи: студенты старались вобрать как можно

больше сведений о мире. Идеалом образования стал эрудит — тот, кто обладал наибольшим количеством информации. Считалось, что именно такой человек будет максимально независим от внешних обстоятельств, ведь все необходимое хранилось в его голове. Но в условиях постоянного обновления актуальных знаний гумбольдтовская модель разваливается на глазах: накопление быстро устаревающей информации становится бессмысленным засорением мозгов.

## Логистика образования

«НЕ ЗНАНИЕ, но упражнение составляет суть всякого обучения», — цитирует Канта Андрей Волков. Вооружившись Кантом и Минцбергом, создатели «Сколково» решили полностью отменить в школе традиционные учебные предметы. Все дисциплины, такие как общий менеджмент или финансы, предполагается изучать образно важным на текущий момент обстоятельствам. Например, если проект связан с малым бизнесом, то акцент будет сделан именно на малом бизнесе.

Конечно, в проектоцентричном подходе к образованию нет ничего нового. Его еще в начале XX века применяли, например, в немецкой архитектурной школе Bauhaus. Тем не менее сделать смелую идею основой обучения совсем не просто. «Меняется фундаментальная логистика школы. Например, вместо группы штатных преподавателей в сфере финансов мы должны на короткое время пригласить высококлассного специалиста по финансам малого бизнеса», — убежден Волков. Отказ от предметов ведет к переосмыслению самой фигуры преподавателя

ля. Штатного педагога в «Сколково» заменяет временно приглашенный эксперт с очень глубокими познаниями в конкретной области. Парадоксально, но после отказа от предметов образования становится поистине специализированным, и в соответствии с ним идеалом школьного обучения будет не эрудит, а гугловский «генералист», всегда способный составить мозаику из фрагментов доступной информации.

## Стратегическая мастурбация

СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ менеджер вынужден переключаться с одного вида деятельности на другой каждые две минуты. «Переключателем» может быть, например, телефонный звонок, электронное письмо или стук в дверь. По Минцбергу, постоянное существование в состоянии «неполного внимания» к происходящему притупляет остроту сознания. В свое время Фрейд называл «шоком» (вопреки обычному смыслу этого слова) события психической жизни, которые до конца не осознаются. «Такие события не проходят через защитный механизм сознания и „пробиваются“ непосредственно в подсознание, продырявливая его, как пули стальную обшивку», — писал Фрейд. Если верить великому австрийцу, жизнь, наполненная тысячами проскочивших мимо событий, должна сделать менеджерское под-сознание похожем на дурашлаг. «Необходима сильная эмоциональная встряска, чтобы заставить поглощенного работой управленца рефлексировать», — замечает профессор **Даница Пург** из словенской школы IETC. В числе самых действенных способов пробуждения рефлексии — искусство.

На одной из самых известных картин австрийского художника **Густава Климта** *Mulher Sentada* изображена мастурбирующая девушка. Почти все творения Климта так или иначе обыгрывают идею женской сексуальности. На авторских семинарах **Сергея Филоновича**, декана Школы менеджмента при Высшей школе экономики, работы знаменитого экспрессиониста используют для обучения будущих управленцев стратегическому видению. «При помощи искусства мы стремимся повысить чувствительность человека к когнитивному диссонансу», — говорит Филонович. — Гении чувствуют диссонансы, а обычные люди проходят мимо». Знание рождается из внимания к противоречивым деталям. Пробудить когнитивный интерес может новое представление о мире, выраженное, например, в немного пугающем и отличном от современного образе женской сексуальности по Климту.

## Грابتь, воровать и убивать

ВАЖНЫМ НАВЫКОМ, которому обучались спартанские дети в ходе школьного обучения *agoge*, было грабить, воровать и убивать. Группы мальчиков изгонялись в дикую местность, где они могли прокормиться только воровством, убийством и разбоем. Считалось, что только так они смогут научиться необходимым для воина навыкам выживания во враждебном окружении. Единственным требованием было не попадаться. Декан бизнес-школы при одном из старейших университетов России рассказывает, что во время работы над дипломными проектами группы студентов MBA часто воруют друг у друга информацию. «Мы, конечно, не поощряем воровство, но студенты должны учиться защищать свои данные», — говорит он. Учебные игры становятся все более серьезным делом: кого нынче удивит имитацией беспощадной рыночной конкуренции или промышленного

**Школа может существовать без предметов, без учителя, не будучи школой в обычном понимании. Вместо передачи готовой информации в центре оказывается создание нового знания**

шпионажа? Подсматривать за работой соперников — это ведь тоже одно из менеджерских умений.

«Математика выросла из постройки пирамид, плавания под парусом и предсказания движения звезд. Но мы не можем предоставить детям пирамиды для постройки или океаны для мореплавания. Все, что нам по силам, — это дать им самые простые, тривиальные задачи», — признавал один из самых известных современных теоретиков образования **Сеймур Паперт**. Для него, убежденного сторонника проектного обучения игровыми методами, безосновательным было даже такое очевидное на первый взгляд решение, как разделение на классы по возрасту. «Если я вас сейчас попрошу разделить на группы тех, кто младше 25 лет, и тех, кто старше, как вы на меня посмотрите? Разве такое разделение имеет смысл?» — так обращался Паперт к своим слушателям.

«Я считаю, что система образования уже расслоилась, а в будущем расслоение будет еще более заметным. Часть учебных заведений будут опираться на старую индустриальную парадигму, но элитное образование станет проектноориентированным. Самое трудное, но необходимое — отказаться от модели профессионального штатного преподавателя», — считает Андрей Волков. В образовании будущего, как его представляет Сеймур Паперт, не будет ни школы, ни предметов, ни классов, ни даже учителей. На смену обычному педагогу придет временный специалист по созданию знаний. Появление параллельной образовательной индустрии, построенной на совершенно новых принципах обучения в условиях высокой информационной неопределенности, может стать для бизнеса настоящей целиной: государственные учреждения пока исходят из требований традиционной системы, а претензий к ней все больше. Пока же компании присматриваются к новой образовательной реальности, которая формируется на закате эпохи школ. **СФ**

## Приносящим баснословную прибыль продуктом может оказаться вещь, предназначенная лишь для того, чтобы ее сломать

текст: Анастасия Джмухадзе



**25** декабря 1999 года, в день рождения, Кену Арони пришла в голову идея, не только прославившая, но и обогатившая его. Как известно, в Америке в День благодарения принято подавать индейку и на счастье или для исполнения желаний ломать небольшую V-образную косточку из ее грудины.

Чтобы счастливый день наступал не раз в году, а когда угодно, Кен решил сделать из легкого пластика точную копию так называемой wishbone. «И потом, — говорит Арони, — какой бы большой ни была индейка, косточка-то одна, а есть же еще вегетарианцы, которым она точно никак не достанется». В 2004 году новинка появилась в магазинах Ситгала и сразу стала популярной. Набор из четырех штук стоил всего \$3,99. К 2005 году Кен заработал в буквальном смысле миллион на костях. Сейчас у бизнесмена даже появились конкуренты, укравшие, как он полагает, его ноу-хау и использовавшие для масштабной промоакции копию продукта, произведенную в Китае.

Еще более недолговечное изобретение недавно представила одна из крупнейших японских компаний — производителей игрушек Bandai. Маленькие брелоки с разноцветными кусочками упаковочной пленки легко подцепляются к мобильному телефону или ключам. Продукт, получивший название Puti-Puti, — это восемь «вечных» пузырьков, которые можно «лопать» раз за разом (в действительности же они действуют скорее как кнопки). По мнению производителей, это занятие хорошо снимает стресс и помогает расслабиться. Кроме того, в каждом сотом пузырьке спрятан сюрприз: вместо обычного щелчка владельца брелока ожидает собачий лай или звук дверного звонка. Стоит такая игрушка \$8, и, надо заметить, пользуется большим спросом.

Виртуальный аналог Puti-Puti есть и в интернете. Первой появилась простая картинка, на которой при помощи курсора можно было выпускать из пузырьков воздух. Позже предприимчивые программисты сделали версию для геймеров — с соревнованием на скорость уничтожения пупырышков. □

## Автомобиль не роскошь

Индийская компания Tata решила последовать лозунгу Остапа Бендера и сделать автотранспорт общедоступным.

На заводе в провинции Бенгал, в строительство которого вложено около \$200 млн, будут выпускать самый дешевый автомобиль: его розничная цена не должна превышать \$2600. Это будет пятиместная малолитражка с двигателем объемом 600 куб. см. Прочие характеристики машины пока хранятся в секрете. Предполагается производить 250 тыс. автомобилей в год. В Tata считают, что к 2010-му будет продаваться до 100 тыс. таких «крошек» в год. Тогда же индийская железная лошадка должна появиться на рынках Европы и США. □



## Репортаж изнутри

Свести посещение гастроэнтеролога к приему одной таблетки предлагает SmartPill Corporation.

Капсула сама не лечит, зато способна собрать за день-два самую точную и детальную информацию о пищеварительной системе. Крошечное устройство снабжено массой датчиков и сенсоров, определяющих состояние внутренних органов. Полученные данные передаются на компьютер, и после их обработки врач без труда может поставить диагноз и назначить необходимое лечение. Сама таблетка стоит \$500, а вся система, которая уже продается в Америке и Канаде, — \$20 тыс. Создатели комплекса полагают, что в США, где более 70 млн человек страдают гастроэнтерологическими заболеваниями, а расходы на медицинские услуги составляют около \$1 млрд в год, спрос на продукт будет устойчивым. □





Самым молодым продакт-менеджерам два и три года: совершенно новые продукты в играх придумывают дети. За производство берутся их родители.

текст: Анастасия Джмухадзе

## Бизнес 0+



Примерно так выглядит работа над новыми продуктами в проектных группах Star Kids Products, разрабатывающей товары для детей

Хотя Мие только два года, я постоянно привлекаю ее к работе — она помогает создавать именно ту продукцию, которая действительно нужна детям „

два года. В 2005 году Пробст вышла со своим изобретением на рынок. По ее словам, лучшей тестовой группой оказался сам Дэнниел и дети друзей. К 2006-му объем продаж составлял около \$10 тыс. в месяц, тогда же Элисон получила первую премию Mother of Invention. Столик стал популярен не только в США и Канаде, где он продается более чем в 12 сетях ритейла, но и на мировом рынке: сейчас его можно купить в Великобритании, Австралии, Польше. Стоит он всего \$19, и родители охотно расстаются с этой суммой ради спокойствия в поездках.

Казалось бы, усовершенствовать одеяло невозможно. Но то, что подходит взрослым, зачастую совершенно неудобно для детей. Накрывать в коляске сына Джека Беки Доусон приходилось буквально каждые две минуты: ребенок совершенно не собирался лежать спокойно, и одеяло постоянно сползало. В 2002 году Беки впервые просто дома пришила специальные резинки, которые позволяли легко закрепить покрывало на любой коляске. В 2003-м она уже основала компанию Becky's Blankets и начала массовое производство доработанного изобретения под маркой SuperBlankie. Стоит одеяло практически столько же, сколько и обычное, — \$18. Зато сильно облегчает родителям жизнь и поэтому пользуется большим спросом: несколько крупных интернет-магазинов продают товар по всей Америке. □

«Маленькая Мия закапывала в банки с пластилином Play Dough свои сокровища: игрушки, красивые камни, ракушки», — рассказывает Алексия Брегман, владельца компании Wigglebug, которая производит Treasure Dough.

Наблюдательная мама трехлетней девочки, занимавшаяся до этого маркетингом и рекламой и работавшая копирайтером в одной из крупнейших компаний в сфере сейлз-промоушн The Integer Group, решила, что такое развлечение понравится и другим детям. Вместе с подругой она организовала производство «пластилина с сокровищами». Новинку, по сути, полностью придумала Мия — это большие банки, в которых в двух фунтах разноцветной массы спрятано 12–13 игрушек. Сейчас компания выпускает четыре варианта пластилина по \$14 за каждый. Алексия запустила бизнес в 2004 году, за это время игрушка стала популярной не только в Денвере, но и в других крупных городах Америки. «Я постоянно привлекаю Мию к работе, если это можно так назвать. Она помогает мне создавать именно ту продукцию, которая действительно нужна детям», — говорит Брегман.

Элисон Старр Пробст, экономист по образованию, основала в 2002 году компанию Star Kids Products. Тогда Элисон наконец удалось решить постоянную проблему путешествий и поездок. Ее двухлетний сын Дэнниел Симон никак не хотел сидеть спокойно: ему не на чем было играть и рисовать. После долгих экспериментов со столешницами и подставками Элисон разработала Snack & Play Travel Tray — стол, который при помощи ремня можно закрепить на прогулочной коляске или детском автокресле. Сбоку стола объемные карманы, где легко помещаются игрушки, сок и снеки, а мягкие бортики спасают вещи от падения во время езды. На разработки и организацию производства было потрачено почти

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

## Уходя в цифровой мир, мы должны взять что-то с собой.

Но не бывает дорог, ведущих только в одном направлении. Это значит, что цифровой мир попросится к нам — в аналоговую среду

### В оплощение аватара

Как-то давным-давно в «Секрете фирмы» мы написали про то, как вещи обзаводятся своими аватарами. Интересный получался тренд — оцифровка предметов реального мира.

В той заметке мы рассказывали, как у компании 3M появилась цифровая версия их липких наклеек Post-It — тоже маленьких и желтеньких, которыми тоже можно обклеить экран монитора, только изнутри (Post-It Digital Notes). Также мы говорили о том, что для классических брендов наступают интересные времена, когда самый подходящий момент задуматься о переносе ценности в виртуальную среду.

Продолжая линию, намеченную электронными Post-It, легко представить брендируемый курсор от Parker, e-mail-сервис от DHL или скринсейвер от галереи Уффици. Сегодня на фоне ухода в цифровой мир компании Kodak, тотальной оцифровке музыки и победе iPod над Walkman, такая мысль уже не кажется странной. Продолжая развивать идею, нетрудно вообразить, как электронные письма становятся объектом аукционных торгов, файлы с расширением .doc получают статус рукописей, а скриншот с экрана Уильяма Гибсона со временем будет цениться не меньше, чем лист бумаги с автографом писателя.

В цифровой век люди создают аватары не только себе, но и своему окружению. Это — «эффект Валгаллы». Уходя в цифровой мир, мы обязаны взять что-то с собой. Боги двоичного кода не должны бросить нас там с пустыми руками. Но не бывает дорог, ведущих только в одном направлении. И это значит, что не только наш мир будет стремиться «туда», но и цифровой мир попросится к нам — в аналоговую среду.

Агрегатор новостей, слухов и всяких крутых штук BuzzFeed пишет, что самая «горячая» в Силиконовой долине сейчас вещь — это игра Four Square — «четыре квадрата». Все что для нее нужно — кусок асфальта (или офисного пространства) и мяч. Она немного похожа на электронный пинг-понг. Но в реальности — гораздо веселее. Сайт Managingleadership.com даже назвал Four Square одной из вероятных следующих Big Thing, отдавая должное масштабу возникшей мании.

Пожалуй, самая удобная копилка для веб-ссылок — сервис Del.icio.us. Что может стать ее аналоговой альтернативой? Картонная коробка, в которой хранятся клочки бумажек с идеями и журнальные вырезки. Записки на клочках бумаги делает глава компании «Руян» Александр Кравцов (и хранит их до поры до времени), а технология Insight Mining, практикуемая в сети Lowe, воплощена в коробке, где хранятся карточки с вопросами.

Возможно, скоро коллекция карточек с вопросами или коробка с записанными на клочках бумаги идеями станет ценнее прекрасной коллекции ссылок на Del.icio.us. Самое время подумать, что из цифрового мира мы можем превратить в аналоговую копию. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



# Облигации катастроф пере- кладывают сверхриски на плечи фондового рынка, поэтому популярны как финансовые инструменты.

текст: **Алексей Гостев**



**В** 1842 году Гамбург полностью выгорел. Кроме горожан жертвой пожара пала немецкая страховая индустрия. Она де-факто перестала существовать. Сумма страховых выплат оказалась в несколько раз больше, чем было у страховщиков. Зато из пепла родилась новая индустрия — перестрахование.

Страховщики стали защищать себя от сверхрисков, например уничтожения крупного города пожаром или цунами. Часть страховых платежей уступается перестраховщику, а тот диверсифицирует риски, продавая катастрофическую перестраховку множеству городов.

В 2005 году ураган «Катрина» уничтожил американский город Новый Орлеан, и это бедствие в некотором смысле стало для страховщиков такой же вехой, как гамбургский пожар. Убытки от урагана составили \$81 млрд. Традиционная индустрия перестраховки могла бы не справиться с такими огромными потерями. К счастью, на тот момент у страховщиков уже был прекрасный инструмент — катастрофические облигации. Своим появлением новый тип перестраховки обязан американской исследовательнице страховых рисков **Карен Кларк**. Еще в 1980-е годы Кларк пришла к выводу, что огромная концентрация богатства в нескольких географических районах противоречит самой логике диверсификации рисков. Например, землетрясение в Калифорнии было чревато огромными, на сотни миллиардов долларов, страховыми убытками. Их невозможно было диверсифицировать за счет страхования остальных регионов, ведь само богатство распределено слишком неравномерно. «Подушкой» на случай катастрофы такого масштаба мог стать только глобальный фондовый рынок.

Суть катастрофических облигаций заключается в перекладывании сверхрисков на плечи потенциально неограниченного числа инвесторов. Приобретая облигацию, покупатель получает право на доход, который выше процентной ставки на 3–20%. Если происходит катастрофа, инвестор теряет базовую стоимость облигации, которая идет на покрытие расходов страховой компании. Благодаря огромному размеру фондового рынка (он легко «переваривает» многомиллиардные потери) страховая индустрия получила «абсолютную подушку безопасности». Новый инструмент позволяет привлечь достаточно средств, чтобы, как ни странно, сделать финансовые последствия стихийного бедствия чем-то совершенно нормальным. □

## лучшее из блогов

**Тим О’Рейли,**  
автор термина **Web 2.0**

В 60-е годы XIX века студент Оливер Холмс написал эссе, в котором раскритиковал классификацию идей у Платона как «слабую и ненаучную». Эссе он отослал философу Эмерсону. «Прочитал ваше эссе,— ответил Эмерсон.— Раз уж вы нападаете на короля, вы должны были его убить». Такой совет можно дать тем, кто пытается конкурировать с Microsoft или любым другим лидером отрасли. Нападать на лидера опасно, но если вы это делаете, постарайтесь, чтобы удар был смертельным.

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

**Сет Годин,**  
гуру маркетинга

Ходят слухи, что Google запускает Gphone (Google Phone). Моя догадка: телефон будет относительно бесплатным, относительно открытым и с рекламой. Его сможет распространять и модифицировать любая компания. Возмещать расходы Google будет при помощи персонализированных рекламных объявлений, а фото с мобильного будут переноситься прямо в Google Maps (благодаря координатам GPS). Я вижу новый крупный рынок, который пока не многие замечают.

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

**Линн Джонсон,**  
предприниматель

Пионером интернет-реалити-шоу стал Джастин Канн, который 24 часа в сутки носил на бейсболке веб-камеру. Сегодня увлечение Кана разрослось до целого сайта Justin.tv, на котором уже более 30 «живых» развлекательных каналов. Для бизнеса прямые трансляции могут превратиться в новый рекламный формат. Представьте себе, например, видеоблоги магазинов и прямые трансляции шопинга покупателей.

**BLOG:** The Fast Company  
WebLog  
<http://blog.fastcompany.com>





GETTY NEWS / FOTOBANK.COM

За последние три года объем рынка обмена идеями и поиска решений при помощи аутсорсинга вырос с 20% до 35% „

## Мозги на продажу

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Ученый мир весьма непрозрачен: те, у кого возникает проблема, не видят, где искать решения», — говорит Пол Стирос, CEO NineSigma, компании, занимающейся подбором изобретений и технических инноваций по запросам клиентов. По версии журнала Business Week, NineSigma входит в десятку самых передовых компаний нового тысячелетия.

Когда в Procter & Gamble долго ломали голову над тем, как сделать средство от сминания хлопковых тканей, Пол Стирос, возглавлявший департамент исследований и разработок промышленной и бытовой химии, удивил боссов и коллег. В компании, считавшейся иконой изобретательства, он предложил обратиться к тогда еще неизвестным специалистам NineSigma — чтобы они нашли для гиганта решение проблемы. Он получил от «посредника по поиску инновационных решений» 18 ответов и подписал два контракта. В скором времени Пол преподнес еще больший сюрприз: ушел из Procter & Gamble, проработав там больше чем полжизни, на пост CEO NineSigma.

Основанная в 2000 году в Кливленде (штат Огайо) компания создала базу научно-исследовательских институтов, ученых и НИОКР, в которую на сегодняшний день входят более 1,5 млн специалистов. При желании каждый из них может обратиться к неограниченному числу добровольцев и помощников, чтобы найти правильное решение обозначенной клиентами NineSigma проблемы. По сути, компания выступает в роли брокера идей, покупая и перепродавая технологии зачастую из одной сферы в другую. Например, упаковки кондиционера для белья известной марки могут быть сделаны «по рецепту» небольшого производителя сельскохозяйственных удобрений.

За последние три года крупные корпорации сократили расходы на собственные НИОКР с 4,5% до 3,5% от суммы продаж, в то время как объем рынка обмена идеями и поиска решений при помощи аутсорсинга вырос с 20% до 35%. Но, по мнению Пола Стироса, это не означает, что постепенно НИОКР

**Пол Стирос** — с сентября 2004 года CEO NineSigma. Пришел в компанию из Procter & Gamble, в которой проработал 28 лет, в основном на руководящих постах. Получил степень бакалавра в Северо-Восточном университете по специальности «химическое машиностроение».

будут вымирать. Те, кто работают с NineSigma, компенсируют таким образом затраты на собственные исследования.

По словам Пола, 60% предоставляемых вариантов в NineSigma — это знания, передаваемые от одной корпорации другой. «Обычно наши клиенты ищут то, что не сделаешь в гараже», — объясняет он. 30% приходится на институты и только 10% — маленькие лаборатории. Как найти технологию, если не имеешь представления, где и у кого она может быть? Пол Стирос организовал гигантскую сеть, куда попадает запрос клиента с описанием проблемы. «Решения приходят оттуда, откуда вы и вообразить не могли», — улыбается Пол Стирос.

После прихода нового CEO компания за год удвоила оборот, рост числа сотрудников составил 106%, кроме того, были открыты представительства в Японии и Европе. «NineSigma помогает оптимизировать усилия по поиску открытых инноваций, которые дают конкурентные преимущества, больше, чем все остальные компании на этом рынке», — рассказывает Пол Стирос. — Сочетание рынка исследований и разработок объемом \$1 трлн с беспрецедентным доверием клиентов к нашему ценностному предложению позволяют нам с уверенностью говорить, что компанию ждет большое будущее». □

# Посылка в космос

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Одни видят в этом возможность осуществить детскую мечту — оказаться, пусть и виртуально, за пределами Земли, — рассказывает организатор проекта „В космос за 33 рубля!“ Николай Антонов. — Другие воспринимают это просто как развлечение и эксперимент: интересно посмотреть, что из такой затеи получится. Есть и те, кто видит в этом проекте рекламу».

Программист и контент-менеджер из Санкт-Петербурга Николай Антонов с детства думал о покорении Вселенной. Неудивительно, что первой профессией его мечты было стать космонавтом. Но связать с космосом свою жизнь у него так и не получилось. «Когда я задумался над организацией собственного бизнеса, мне хотелось сделать, с одной стороны, что-то необычное, а с другой — доступное и понятное людям», — вспоминает Николай. Так в конце 2006 года Антонов решил заняться публикацией и отправкой в космос книги, на страницах которой разместились бы фотографии людей и логотипы компаний. «Космический туризм доступен единицам, а интерес есть у миллионов. Конечно, хотелось бы сделать и запустить в Галактику настоящую энциклопедию Земли, но собрать фолиант из 6 млрд снимков и дорого, и сложно», — размышляет Николай.

На подготовку ушло почти полгода, за это время Антонов создал сайт и занялся раскруткой проекта. Все затраты составили не больше 10 тыс. руб., и с апреля 2007-го стартап стал собирать снимки желающих. Для начала Николай привлек знакомых и друзей, постепенно стал возникать интерес в Сети. «Пока рекламного бюджета нет, хотя в ближайшее время планируется промоушн, — объясняет основатель. — Сейчас я все делаю своими силами: веду блог, рассылаю пресс-релизы». За пять месяцев удалось собрать 2300 мест — это почти пять страниц будущей «книги космонавтов». В среднем сейчас у проекта десять покупателей в день, после летних каникул Антонов собирается заняться более активным привлечением клиентов. По расчетам Николая, в том же размере 25 x 20 см будет 133 страницы. Минимальная стоимость «полета в космос» — 33 руб. за фотографию 1 x 1 см, логотип на три «места» обойдется в 99 руб. «Пока в основном люди интересуются небольшими объемами, хотя можно сделать даже целый разворот», —

Самый главный вопрос для организатора проекта «В космос за 33 рубля!» Николая Антонова — как вывести свой продукт на орбиту

## план действий

- продвижение сайта космической книги
- организация рекламной кампании проекта
- решение всех формальных вопросов, связанных с доставкой объекта на орбиту
- начало продажи «билетов в космос»

говорит Антонов. С конца сентября Николай планирует начать продажу настоящих билетов, при помощи которых можно будет забронировать себе площадь в книге.

Самый важный вопрос — каким образом доставить книгу на орбиту. «Сейчас ведутся переговоры с Росавиакосмосом: возможно, сборник полетит с ракетоносителем на МКС с одной из экспедиций, — рассказывает Николай. — Второй вариант — запуск со спутником. Еще в Америке есть специальные коммерческие рейсы, но это гораздо более сложный и дорогостоящий вариант». Стоимость «посылки» с полезным весом 1 кг составляет \$200 тыс., по подсчетам автора проекта, «космонавты» вместе будут «весить» около 300 гр. Закончить сборник Николай планирует к концу 2008 года, поскольку все объекты, отправляемые на МКС, проходят достаточно длительную и тщательную проверку. «В 2009-м в космос полетит первый российский турист, и мне бы хотелось приурочить к этому и старт книги», — надеется Антонов. За оставшееся время он рассчитывает выбрать носитель, провести переговоры и завершить необходимые формальности. «Сейчас мне важно преодолеть скепсис, многие еще не верят, что я действительно хочу довести дело до конца, хотя все оформлено официально, — объясняет Николай. — Мне важен не столько коммерческий успех, сколько осуществление детской мечты». □



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ







## лаборатория

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

управление издержками → с53

Считается, что слабые сотрудники — враги компании.  
От них принято избавляться. Однако двоечники  
небезнадежны.

## Двоечники, на выход!

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрации:

леонид фирсов

«Каждый месяц перед зарплатой я буду обнародовать рейтинг сотрудников, — пишет в своем блоге владелец музея современного искусства Art4.ru **Игорь Маркин**. — Кто вышел на первое место, может рассчитывать на льготы, премии, повышение, а последний в списке находится на грани увольнения». Получилось своего рода реалити-шоу: читатели блога могут решить судьбу того или иного сотрудника.

Голосование понадобилось Маркину для того, чтобы избавиться от раздвоенности. «Мне неудобно объяснять подчиненному, что он плохо работает. Проще уволить», — говорит предприниматель. Но, оказывается, уволить неэффективного работника отнюдь не проще: жалость мешает. Так, Маркин пока не решился избавиться даже от никудышного сотрудника, который «из трех поручений забывает все три». Своим шуточным голосованием Маркин поднял серьезную проблему. В любой компании есть люди, которые работают хуже и медленнее других, этикие корпоративные «двоечники», систематически недовыполняющие план. Кроме того, в аутсайдеры можно угодить за неподобающее поведение, если, например, человек не разделяет принятое в фирме отношение к труду. Так, в департаменте по обслуживанию клиентов компании «Ренессанс управление инвестициями» при оценке сотрудника учитывают не только то, как он выполняет свои обязанности, но и его отношение к командной работе. «Наш сотрудник должен быть волком, однако ему стоит понимать, что охотиться лучше в стае», — объясняет глава департамента **Алексей Ищенко**.

Участь «двоечников» незавидна: они традиционно считаются первыми кандидатами на увольнение. Когда гурู менеджмента **Джек Уэлч** возглавлял General Electric, он делил всех сотрудников на три категории: А, В и С, по отношению к которым действовало правило 20–70–10. Люди категории А (20% всех сотрудников) — лидеры. Сотрудники типа В (70%) нормально справляются с возложенными на них обязанностями. Наконец, относящиеся к группе

с49

С (10%) — аутсайдеры. Они показывают худшие результаты из-за лени или неспособности выполнять свою работу. От них, считал Уэлч, надо нещадно избавляться. За умение увольнять людей тысячами ему даже дали прозвище «Нейтронный Джек».

Вопрос, выгонять ли «двоечников» из «школы», сложнее, чем кажется на первый взгляд. У каждой компании свое понимание успеха, собственное видение неудачника и отношение к нему.

## Корпоративная хирургия

«СО СЛАБЫМ СОТРУДНИКОМ как с нелюбимой женой. И бросить жалко, и жить тяжело. Но зачем мучить друг друга, когда можно просто разойтись?» — так в свое время отзывался о «двоечниках» владелец компании МВ **Кирилл Марушин** (см. **СФ** №15/2006).

Увольнение, пожалуй, самый популярный способ решить проблему «двоечников». Избавляясь от отстающих, компания уподобляется хирургу, вырезающему скальпелем опухоль. Вопрос лишь в том, как не перепутать больные ткани со здоровыми.

Такому подходу привержены фирмы, которые ведут беспощадную борьбу за оптимизацию бизнеса и сокращают издержки. Например, «Северсталь-авто» исповедует философию кайдзен, надеясь повысить до предела эффективность производства. Главная задача — тратить как можно меньше времени на выпуск одного автомобиля, то есть уменьшать количество человеко-часов, а следовательно, при необходимости сокращать штат. Поэтому «Северсталь-авто» вплоть до 2006 года ежегодно увольняла 5–7% рабочих. Каждый год оценивались трудовые качества сотрудника (на сколько процентов он недовыполняет или перевыполняет план, какой процент брака допускает) и его квалификация (сложность операций, которые он умеет производить), после чего по результатам сравнения составлялись списки кандидатов на выбывание. Вместе с тем компания пыталась подстегнуть отстающих, устраивая конкурс: пять лучших рабочих цеха получали «иммунитет» от увольнения на пять лет. Хотя с прошлого года «Северсталь-авто» прекратила сокращения, конкурсы проводятся до сих пор.

Выгонять «двоечников» имеет смысл и тогда, когда их ошибки могут серьезно навредить компании. Так, производителю игр Nival Interactive содержать в штате невнимательных или ленивых программистов накладно: они допускают множество ошибок (багов). Например, в ходе предварительных тестов игры «Блицкриг II» обнаружилось, что танки взмывали в небо и держали строй вместе с истребителями, а героиня «Демидургов II» скакала без головы верхом на тигре. Но иногда ошибки замечают только потребители. «При штурме города герой способен сразу атаковать врагов, хотя ворота и стены целы, — пишет на одном из форумов пользователь игры Heroes of Might and Magic V. — Как это возможно?» Кончилось тем, что пришлось выпустить новую версию игры.

Участь программиста-«двоечника» незавидна. «Мы даем сотруднику месяц или два на то, чтобы он исправил отношение к работе, — говорит президент Nival **Сергей Орловский**. — Если к концу срока не исправляется, мы с ним расстаемся». Есть и другой способ исключить из процесса горе-работников. «У нас существует внутренний рынок труда, и для производства каждой игры формируется отдельная команда, — говорит Сергей Орловский. — Явного слабака ни один руководитель просто не возьмет». Сотруднику, оставшемуся без проектов, предлагают покинуть компанию.

Правда, хирургическим путем решить проблему невозможно. Даже если все сотрудники работают хорошо, среди них, по статистике, всегда будет 10% аутсайдеров. В соответствии с правилом Джексона Уэлча нужно будет постоянно кого-нибудь увольнять.



## Добровольные узники

«ЗАЧЕМ УВОЛЬНЯТЬ или штрафовать человека, если он приносит компании деньги? — рассуждает владелец ресторанной сети „Габри“ **Роман Рожниковский**. — Пусть меньше, чем другой, но приносит. Подобрать нового будет дороже».

Оказывается, далеко не всегда увольнение неэффективных сотрудников полезно для организации. Если они не причиняют ей вреда и не требуют больших издержек, руководство может выбрать одну из более мягких стратегий управления «двоечниками».

## По порядку становись!

Система сравнительного ранжирования, или forced ranking, применяется на Западе уже несколько десятилетий. Наиболее известным ее сторонником считается General Electric, хотя в том или ином виде она использовалась и такими гигантами, как Caterpillar, Cisco Systems, EDS, Goodyear, Hewlett-Packard, Microsoft, PepsiCo и др.

Все эти компании делят своих сотрудников на несколько групп. Так, в Sun Microsystems 20% персонала получают оценку «выдающиеся сотрудники», 70% — «соответствующие стандартам компании», а 10% — «работающие недостаточно эффективно». В Hewlett-Packard классификация иная (15–80–5), а в PepsiCo штат условно разбивают на четыре равные группы. Экстремальным примером является McKinsey: в ней по результатам ежегодной оценки сотрудников либо повышают, либо увольняют (выбывают 10% худших). Свой вариант forced ranking создала компания Yahoo! — он называется stack-ranking. Система определяет, на сколько процентов будет повышаться зарплата. Сотрудникам, оказавшимся на нижних строчках рейтинга, не повышают зарплату в следующем году и не дают бонусов. До недавнего времени forced ranking считалась чуть ли не лучшим способом поддержания высокой эффективности бизнеса, но в последние годы ее все чаще критикуют. Так, Ford Motor применяла эту систему до 2001 года, пока не проиграла судебное разбирательство. «Отстающие сотрудники» обвинили компанию в дискриминации по возрасту, и она была вынуждена выплатить им компенсацию \$10,6 млн, после чего forced ranking подверглась осуждению во многих компаниях США. Противники системы говорят о субъективности оценки: нередко на последние строчки рейтинга попадают либо люди, неугодные начальству, либо те, кто в силу физических и прочих причин не может выполнять работу так же хорошо, как лидеры.

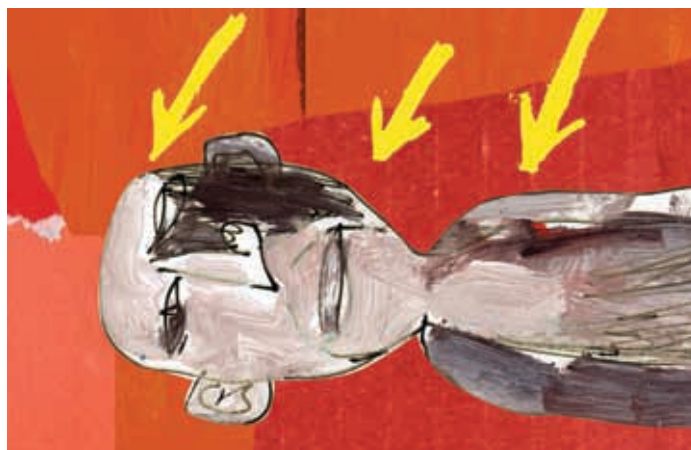
Источник: Begin Group



Первая из них — навязчивое выдавливание. Одна из крупных ИТ-компаний использует для влияния на подобных людей принцип «внутренней тюрьмы». Слабого сотрудника не увольняют, но держат в ежовых рукавицах. Человеку не повышают зарплату, изолируют его от важных проектов и т. д. Между тем компания демонстрирует, как она ценит его успешных коллег, постоянно продвигая их вверх по карьерной лестнице. Так у неэффективного сотрудника создается образ рабочего места как тюремной камеры, и он видит два выхода: просидеть годы с неизменной зарплатой или поискать счастья в другом месте.

Выдавливание неудачников актуально для компаний, в которых успех сотрудника обусловлен не только его способностью перевыполнять план, но и наличием потенциала к росту. Особенно в интеллектуальном бизнесе, если руководитель смотрит на своих сотрудников так же, как инвестор на активы: чем меньше их рыночный потенциал, тем меньше внимания он им уделяет. Принцип жесткий: up-or-out («вверх или вон»). Создан он был в недрах компании McKinsey.

«Какой сотрудник лучше — тот, кто приносит 5% или 20% годовых? — задается вопросом генеральный директор компании „АкссионБКИ“ Дмитрий Шоцкий. — И почему вообще сотрудник приносит лишь 5%? Вероятно, несмотря на свои профессиональные качества, он не видит себя в консалтинге. Заведомо ленивые и бездарные люди к нам не попадают — у нас жесткий отбор. Мы являемся частью ИБГ „Центринвест групп“, поэтому, как правило, не расстаемся с такими специалистами и стараемся найти им применение в других компаниях группы».



## Золотые прииски

«НЕТ ПАССАЖИРАМ!» — такому правилу следует «Бритиш Американ Тобакко Россия» («БАТ Россия»). «Каждый сотрудник должен быть водителем или хотя бы кондуктором, то есть быть активным», — поясняет смысл лозунга ее менеджер по развитию персонала Галина Богданова.

Еще недавно «БАТ Россия» относилась к «пассажирам» совсем иначе: правила управления неэффективными сотрудниками находились в списке корпоративных инструкций в разделе «Прекращение тру-



## Высшая школа менеджмента

Санкт-Петербургского государственного университета

### Двухлетняя дипломная программа университетского уровня

для менеджеров, руководителей организаций  
с опытом работы на руководящей должности не менее 3 лет

**Учебные модули — по четыре дня (со среды по субботу),  
один раз в месяц, с 9.30 до 19.00**

Начало обучения: 14 ноября 2007 г. и 12 декабря 2007 г.  
(две группы слушателей)

Презентация программы: 18 сентября 2007 г. в 19.00

**Executive MBA**  
на русском языке

Адрес: 199004, Россия, Санкт-Петербург, Волховский пер., 3, офис 308  
тел.: +7 812 323 84 41  
[www.gsm.pu.ru](http://www.gsm.pu.ru)  
[emba@som.pu.ru](mailto:emba@som.pu.ru)

Лицензия СПбГУ №4480 от 25.03.2005 г. выд. ФСН в сф. обр. и науки реклама

с51



довых отношений». Однако в нынешнем году компания внедрила на уровне российского подразделения новый подход — *underperformance management*, или управление нерезультативными сотрудниками. Суть его в том, что плохая работа объясняется рядом причин и нельзя выбрасывать «пассажиров» за борт, не разобравшись, отчего дело не ладится. «Мы верим, что каждого можно исправить», — говорит Галина Богданова.

Для начала руководство компании решило отделить «пассажиров» от остальных своих подчиненных по итогам прошлогодней аттестации. Персонал разбили на четыре группы. Большинство сотрудников оказались «отличниками» (делают больше, чем от них требуют, 22% персонала) и «хорошистами» (просто выполняют свои обязанности, их 61%). А «пассажиров» в компании, как выяснилось, всего-то 10%: 9% «троечников», которые выполняли задачи не полностью, и 1% «двоечников», которые вообще не достигли своих целей (оставшиеся 7% — новички, их не оценивали).

Вычисляя «пассажиров», компания учитывала не только результаты работы, но и отношения сотрудника с коллегами. Например, оценивался настрой человека (*attitude*) — умеет ли он выполнять работу, не мешая другим. Один из линейных руководителей получил двойку по итогам аттестации, хотя план работ выполнил: оказалось, что он слишком часто обращался за помощью к вышестоящим управленцам, а в общении с подчиненными был груб.

Определив, кто из сотрудников является «пассажиром», руководители принялись разбираться в причинах. «Иногда человеку не хватало ресурсов для выполнения поставленной задачи, иногда сама задача ставилась неправильно, иногда дело было в обстоятельствах», — рассказывает менеджер по обучению и развитию персонала «БАТ Россия» **Ольга Климанович**. Например, один из торговых представителей не смог выполнить производственный план, потому что ему плохо составили маршрут: сотрудник постоянно стоял в пробках и не успевал объехать все магазины.

После разбора полетов менеджер и подчиненный вместе думали, как решить проблему. Часто для улучшения ситуации не требовалось больших усилий. Так, одна из сотрудниц удивлялась своим низким оценкам в графе «Коммуникации». «Она отправляла своему руководителю письма со смайлами, что он рассматривал как ребячество», — говорит Ольга Климанович. — Но стоило ей перейти на деловой стиль письма, как оценки повысились».

Наконец, финальный этап. «Руководитель должен был либо посадить сотрудника за руль, либо высадить на остановке», — говорит Ольга Климанович. Оказалось, что большинство «двоечников» исправились, и высадили лишь несколько человек.

## Коллекция талисманов

В МИФОЛОГИИ БОЛЬШИНСТВА НАРОДОВ мира фигурирует трикстер (от англ. *trickster* — «шут»). Это герой, нарушающий нормы. В мифах североамериканских индейцев глупый трикстер лезет в гущу битвы и получает глубокие раны, хотя, как вождь, он должен был сидеть в тылу. Однако своими выходками такой персонаж показывает, что на самом деле правила лучше не нарушать. Почти в каждой российской компании есть свой трикстер.

В одном агентстве недвижимости работает довольно странный сотрудник. Его официальная должность — врач, но у него нет оконченного медицинского образования. К тому же за углом находится поликлиника. Однако бесполезного доктора никто не увольняет, потому что он трудится в компании более 10 лет и к тому же является живым носителем корпоративного духа.

Некоторые фирмы рассматривают «двоечников» как корпоративный талисман. Подобное снисхождение может быть данью благодарности сотруднику, который отдал компании много лет, но в силу не самой высокой квалификации не способен сменить работу. Например, в штате крупной финансовой компании состоит менеджер по привлечению клиентов, который с клиентами не общается вообще. Фактически он является неофициальным ассистентом остальных сотрудников отдела и выполняет их мелкие поручения. Несколько раз этот человек пытался сменить работу, но не смог пройти ни одного собеседования. Работодателю просто жаль его увольнять, поэтому ветерану платят небольшую зарплату, которая больше походит на корпоративную пенсию.

Итак, «двоечники» не всегда обуза для компании. При желании из них можно извлечь хоть небольшую, но пользу. Было бы умение. **СФ**





СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ У НАС ОБЫЧНО НАЧИНАЕТСЯ С УВОЛЬНЕНИЙ И УРЕЗАНИЯ РАСХОДОВ НА КАНЦТОВАРЫ ДЛЯ ОФИСА. ОДНАКО СУЩЕСТВУЮТ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ДЕЙСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ЗАТЯГИВАНИЯ ПОЯСОВ. текст: юлиана петрова

## Рецепты похудения



«Северсталь-авто» атаковала издержки по всем фронтам: сокращала персонал, «строила» поставщиков, пересматривала модельный ряд и экономила на электроэнергии

**\$90 тыс. из канализации**  
КОГДА ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ машиностроительного завода, выпускающего доменные печи и прокатные станы, доложили, что из-за неэффективной системы слива воды в туалетах его предприятие теряет больше \$90 тыс. в год, он чуть не упал со стула. Туалеты на этом заводе, как и на многих других промышленных предприятиях, были устроены иначе, нежели в квартирах: слив воды происходил не по нажатию кнопки, а автоматически, каждые две минуты, независимо от того, пользуется кто-то туалетом или нет. Поэтому предприятию приходилось платить за высокий расход воды и за очистку канализационных вод как промышленных стоков. Эта курьезная история кончилась тем, что

директор распорядился переоборудовать туалеты дешевыми сантехническими бачками с кнопками, а завод с минимальными усилиями снизил накладные расходы на \$90 тыс. Пустячок, а приятно.

Сегодня вечная тема снижения издержек обрела новую актуальность. Многие отрасли уже миновали стадию экстенсивного развития, когда бешеный рост выручки оправдывал любое расточительство. С проблемой замедления роста уже столкнулись компании потребительского сектора, работающие на зрелых рынках, — пивовары, кондитеры и производители соков. Простой расчет показывает: при норме рентабельности 10% сокращение затрат на 5,6% в год будет эквивалентно увеличению выручки на 50%.

Предприятие оказывается перед выбором: либо увеличивать выручку в полтора раза, что на зрелых рынках почти нереально, либо снизить свои расходы на несколько процентов. Решение очевидно.

На любом промышленном предприятии с численностью персонала больше 1000 человек идей снижения затрат можно найти 50 и даже 100, уверен **Илья Ломейко**, заместитель генерального директора консалтинговой компании «Пауэр менеджмент холдинг», специализирующейся на сокращении издержек. Это могут быть и серьезные инвестиционные проекты по модернизации производства, реорганизации системы сбыта и перепрофилированию избыточных площадей. Однако большинство из них — мелочи вроде замены сливных бачков, не требующие никаких инвестиций при минимуме трудозатрат. А совокупный эффект от их внедрения получается огромный — десятки и сотни миллионов рублей в год.

### Персонал нон грата

**КАКИЕ ЗАТРАТЫ РЕЗАТЬ** в первую очередь? Те, которые составляют максимум в структуре себестоимости. Расходных статей у промышленных предприятий десятки и сотни — как производственных, так и непроизводственных. Напомним, что к производственным относятся прямые затраты на сырье и материалы, на оплату труда, а также накладные расходы (на электроэнергию, ремонт оборудования, содержание промежуточных складов для остатков незавершенного производства, амортизацию, коммунальные услуги и проч.).

Но из всего многообразия способов усечения производственных расходов наши предприятия используют те, что лежат



Единственное спасение для кондитеров от роста цен на сахар, какао и молоко — осваивать премиум-сегмент

на поверхности. Порой не самые лучшие. Часто борьбу с расточительством в России начинают (а то и заканчивают) с увольнения персонала и урезания бюджета на скрепки и степлеры. «Сокращают то, что очевидно», — объясняет **Александр Пчелинцев**, директор по консалтингу компании IBG. — Но заводу, у которого в себестоимости выпускаемой продукции доля сырья и материалов составляет 60%, а на зарплату приходится лишь 5%, глупо начинать с увольнения бухгалтеров и секретарш».

Правда, есть отрасли, где затраты на оплату труда являются одной из основных расходных статей и где снижение затрат на персонал дает ощутимую экономию. Например, в телекоммуникациях. Так, «Дальсвязь», сократив 2,8 тыс. человек (12% от списочного состава), снизила затраты на персонал с 47% в 2005 году (один из самых высоких показателей в отрасли фиксированной связи) до 44% в прошлом году, повысив при этом рентабельность по EBITDA с 23,7% до 26,3%. Еще больших успехов добился «Центртелеком», повысив рентабельность по EBITDA с 26,1% до впечатляющих 34,5% — за счет сокращения персонала на 14%.

«Бичом наших предприятий является и точечное сокращение затрат», — добавляет **Андрей Иванов**, старший менеджер отдела бизнес-консультирования компании Ernst & Young: решая проблему снижения издержек в одном подразделении, руководители предприятий игнорируют возможные последствия этого снижения для деятельности других отделов и компании в целом. Скажем, есть установка снизить затраты на комплектующие — снабженцы переходят на закупку более дешевых, но менее качественных материалов. В результате увеличиваются затраты на ремонт готовой продукции». Иными словами, экономия выходит боком.

## В стиле модерн

ВЕСЬМА ДЕЙСТВЕННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ снижения затрат на производство считается модернизация. Она влечет за собой снижение многих расходных статей: затрат на амортизацию, эксплуатацию, персонал и др. Важность ее иллюстрирует пример из цементной отрасли. Там приняты две технологии производства цемента: современная «сухая», а также устаревшая и более энергоемкая «мокрая». Предприятия, которые смогли провести модернизацию или изначально строились по первой технологии, такие как «Новоросцемент» или «Липецкцемент», находятся в выигрышном положении, отмечает **Константин Комиссаров**, руководитель аналитического управления ГК «Регион». В 2006 году у «Новоросцемента» себестоимость производства тонны продукции составляла около \$28, у «Липецкцемента» — \$26, в то время как у «мокрых» заводов — более \$35.

Модернизация — проект капиталоемкий. Однако наряду с масштабными программами расширения производства всегда остается место для менее дорогих инициатив с окупаемостью менее трех лет. Например, компания фиксированной связи «Дальсвязь» сейчас развертывает спутниковую сеть, которая охватит труднодоступные северные территории (Магаданскую, Камчатскую области, частично Хабаровский край). Инвестиции в проект составят 200 млн руб., а ежегодная экономия превысит 70 млн руб. — благодаря уменьшению расходов на обслуживание старых наземных линий, разбросанных по огромной территории со сложными климатическими условиями.

Более того, усовершенствовать технологические процессы и снизить затраты можно и вовсе без вложений, отмечает Илья Ломейко. Например, путем сокращения периодов простоя или норм расхода

сырья. На одном из машиностроительных заводов в качестве сырья для выплавки стали использовался металлолом, который был дешевле металлизированного окатыша. Но когда предприятие сравнило издержки, получился обратный результат — более дорогим оказался металлолом. Из-за того что металлолом плавится дольше и плавильные печи работают в более нестабильном технологическом режиме, чем при плавке окатыша, себестоимость стали при использовании металлолома была выше за счет большей энергоемкости процесса плавки и больших затрат на ремонт печей. Изменив технологию выплавки стали и перейдя на окатыш, предприятие получило экономический эффект в \$430 тыс. в год.

## Резервы в ассортименте

ПО ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ, если не получается снизить затраты на выпуск продукции — переходить на более прибыльный ассортимент при существующих затратах, закрывая производство убыточных или низкорентабельных продуктов. Правда, при этом придется вложиться в рекламу и сбыт новых товаров (то есть вырастут коммерческие расходы).

Так действуют производители соков, в частности нынешний лидер по эффективности «Лебедянский». О снижении затрат речь не идет, поскольку сильно выросла стоимость сырья (соковых концентратов): для производителей соков важно скомпенсировать негативный эффект, форсируя производство более рентабельной продукции. «Лебедянскому» это почти удалось — за счет увеличения доли высокомаржинального детского питания с 10% до 12% от выручки.

Аналогично поступает и «Северсталь-авто», самый эффективный отечественный автопроизводитель. Рентабельность по EBITDA в прошлом году у «Северсталь-авто» составила 13,2% против 11% у группы ГАЗ и 10% у АвтоВАЗа. Успех объясняется тем, что она вовремя переориентировалась на выпуск более дорогих машин: еще в 2004 году вместо УАЗ-3151 начала выпускать его рестайлинговую версию UAZ Hunter, а затем и новый внедорожник UAZ Patriot. А 1 июля 2006 года «Северсталь-авто» прекратила выпуск машин «Ока» на заводе малолитражных автомобилей (ЗМА). Мощности ЗМА переоборудованы под производство южнокорейских внедорожников Ssang Yong Rexton и сборку Fiat. Заслуга «Северсталь-авто» в том, говорит **Ольга**



**Шкред**, руководитель аналитического отдела ИК «Файненшл Бридж», что компания вовремя поняла: сектор внедорожников в России практически пуст, российские модели неконкурентоспособны, и сделала ставку на сотрудничество с зарубежными производителями — корейской Ssang Yong, японской Isuzu и итальянской Fiat.

Понятно, что оптимизация ассортимента тоже выливается в значительные капитальные затраты. Расходы той же «Северсталь-авто» на развитие собственных предприятий только в 2005 году составили \$50 млн, причем львиная доля средств пошла именно на подготовку производственных площадок для сборки зарубежных внедорожников. Но и в этой области есть свои бюджетные варианты. Илья Ломейко приводит в пример химический комбинат, который помимо продукции базовых марок стал производить полипропилен с модифицированными (мороустойчивыми) свойствами. С точки зрения себестоимости он ничем не отличается

от обычного, а стоит на 30% дороже. Незначительно изменив технологию производства полипропилена — заменив один компонент добавки на другой, предприятие получило эффект в 4,5 млн руб. за год.

Другой пример: металлообрабатывающая компания выпускала широкую номенклатуру изделий — от ковшей для экскаваторов до гидронасосов. При этом производственный цикл был построен так, что все технологические маршруты вели на группу планообразующих металлообрабатывающих станков, которые были загружены на полную мощность. Изменив технологические карты загрузки станков таким образом, чтобы приоритет имели самые выгодные заказы, предприятие получило отдачу в \$300 тыс. за год.

### Диета для экспедитора

ПО МНЕНИЮ Андрея Иванова, упорядочивать затраты нужно в первую очередь путем пересмотра цепочки поставок (условий поставки, условий оплаты, а так-

же расходов на внутрипроизводственную и сбытовую логистику, на транспорт). Транспортные издержки важны для компаний с географически распределенной структурой производства и перевалочных складов, да и просто для крупных предприятий, где курсируют целые потоки так называемого технологического транспорта. Так, на машиностроительном заводе 35 пикапов работали в три смены, развозя материалы между производственными зданиями. Кому-то пришла здравая мысль оснастить машины радиотерминалами и организовать собственную диспетчерскую службу. Сэкономили 160 тыс. руб.

В отношении транспортных затрат главное — вовремя перестроиться. То, что было выгодно три года назад, сегодня оборачивается убытками. Одна компания долгое время арендовала контейнерный парк у РЖД, потом расценки подскочили и аренда стала слишком накладной. Затратив 2,5 млн руб. на приобретение собственных контейне-

classified

#### услуги

Учредители/участники/акционеры  
для банков  
4119476

#### продаем

Банк  
4119476

#### покупаем

Банк  
4119476

**ЭЛЕКТРОГЕНЕРАТОРЫ**  
дизельные и бензиновые  
от 1 до 500 кВт  
**ЭНЕРГОСПЕЦТЕХНИКА**  
Тел.: (495) 101 - 2229; факс 626 -1521  
E-mail: info@spectech.ru; www.spectech.ru

Заказы на размещение  
рекламы  
принимаются рекламной службой  
ИД «Коммерсантъ»  
по адресу: ул. Врубеля, д. 4  
Тел.: (499) 943-9108, 943-9110

Высшее образование  
Аспирантура  
Среднее профессиональное образование  
Подготовительные курсы

Экономика  
Иностранные языки  
Психология  
Юриспруденция  
Сервис и туризм  
Дизайн

Все формы обучения  
Государственный диплом  
Отсрочка от армии  
Обучение платное  
Практика  
Трудоустройство

МОСКОВСКИЙ  
ЭКОНОМИКО-ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ

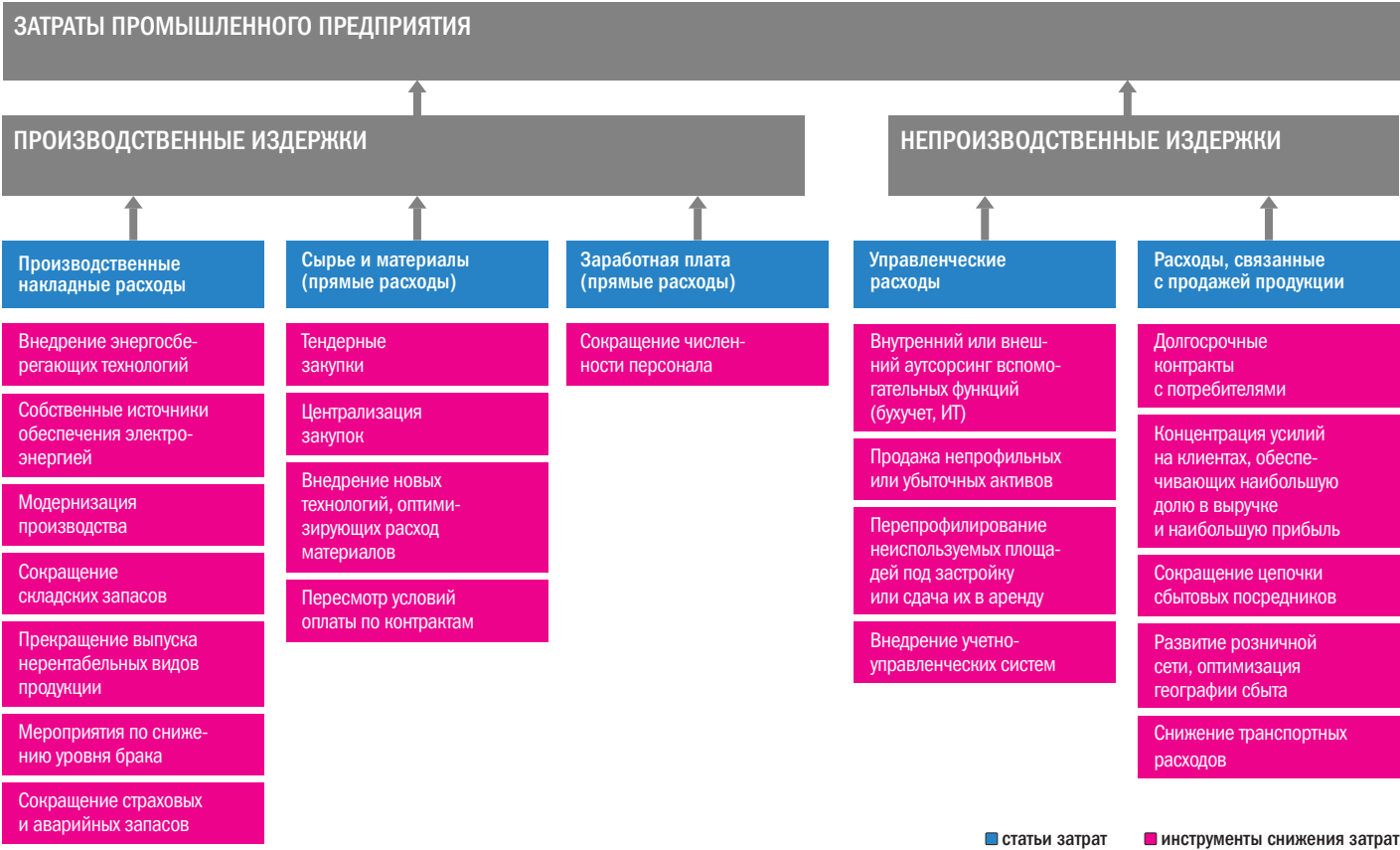
**МЭЛИ**  
нам важны ваши цели

Лицензия: Серия А № 227795 (сер. № 8275)  
Свидетельство об аккредитации:  
Серия АА № 000506 (сер. № 0485)

**www.meli.ru**

м. Каширская  
(495) 901 91 55

# Цена себестоимости



ров, этот завод снизил транспортные издержки на 3 млн руб. в год.

Еще больший эффект дает наведение порядка в управлении запасами. Лет пять назад гендиректора одной нефтяной компании вопрос о количестве складов поставил в тупик. «Кажется, 150 или 200», — ответил он. Сейчас многое изменилось к лучшему, однако в управлении запасами существует еще немало резервов для экономии. Вот пример: горно-металлургическое предприятие с разных разрезов везет руду с разным содержанием полезных компонентов. Эта руда вагонами доставлялась на базовый склад склада для хранения, а с него транспортировалась на промежуточный склад, где производилось ее усреднение, то есть смешивание в определенных пропорциях. Оттуда опять-таки вагонами ее везли на третий, расходный, склад. Решили ликвидировать промежуточный склад, а базовый реорганизовать: разбить на сектора хранения для руд с разным содержанием полезных компонентов и выделить зону для смешивания. Эффект от этой незамысловатой операции составил более \$1 млн в год.

**Неучтенная статья**

ЗАТЕВАЯ СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК, предприятие принимает множество важных решений. Что выгоднее — централизовать закупки или отдать их «дочкам»? Какая продукция даст максимум прибыли? Стоит ли развивать собственную дилерскую сеть или нужно работать через дистрибуторов? Что дешевле — содержать автопарк или же нанимать сторонние транспортные компании? Ответ на любой из этих вопросов основан на точном знании затрат. Нужно не только их посчитать, но и правильно распределить накладные расходы по продуктам и видам деятельности. Значит, нужны современные интегрированные информационные системы.

И вот тут-то начинается самое интересное — появляется новая и весьма весомая статья затрат. С точки зрения Андрея Иванова из Ernst & Young, минимальный набор информационных систем для учета затрат состоит из модуля бухгалтерского и управленческого учета, а также модулей управления запасами. Не обязательны, но весьма желательны специализированные

модули бюджетирования и система управления производственной деятельностью. Все это удовольствие крупному предприятию может обойтись в \$10–50 млн. Тем не менее все затраты на ИТ окупятся экономическими выгодами. Американское общество по управлению производственными запасами APICS приводит внушительную статистику: в результате внедрения ERP-системы страховые запасы (неснижаемые остатки на складах) сокращаются на 40%, объемы незавершенного производства — на 50%, складские площади — на 25%, затраты на АУП — на 30%, а потери из-за несоблюдения сроков отгрузки готовой продукции — на 45%.

Однако до финиша доходят немногие. По оценкам консультантов, 10% отечественных проектов внедрения учетно-управленческих систем никогда не доходят до конца. Около 30% заканчиваются с превышением сроков и бюджета более чем на треть. И получается, что точный учет затрат, на котором основаны все меры по сокращению расходов, является самым трудным препятствием для снижения этих самых расходов. **СФ**



# спроси секрет фирмы



**Валентина**  
директор по персоналу, Москва

## Амурные волны Может ли сильно повредить компании служеб- ный роман между сотрудниками?

Неформальные отношения между людьми в фирме неизбежны, поэтому в самом служебном романе нет ничего необычного. Случается, правда, что у влюбленных снижается работоспособность (хотя некоторые западные исследователи, наоборот, отмечают рост трудового рвения). Другая беда — фаворитизм, то есть необъективное отношение человека к предмету его страсти, особенно когда один из пары является руководителем. Кроме того, если «корпоративные голубки» поссорятся, неосмотрительный руководитель может потерять одного из подчиненных. В России на служебные романы обычно смотрят сквозь пальцы при условии, что сотрудники не выходят за рамки приличий и умеют разделять бизнес и личные отношения. К тому же, как показывает практика, бороться со страстью запретительными мерами бесполезно.

Даже на Западе, где правила корпоративного поведения довольно жесткие, то и дело разгораются скандалы на амурной почве. Так, несколько лет назад генеральный директор Boeing Гарри Стоунсайфер был вынужден уйти в отставку из-за того, что его роман с одной из сотрудниц компании стал достоянием общественности. Причем топ-менеджер сам же принял строгие меры по предотвращению неэтичных действий в Boeing. А в нынешнем году разразился не менее громкий скандал: главу Всемирного банка Пола Вулфовица обвинили в фаворитизме, после того как он отдал приказ о значительном единовременном повышении зарплаты своей подчиненной, с которой его связывали романтические отношения. Топ-менеджеру пришлось публично оправдываться и в конце концов оставить высокий пост.

**Валентина ВОЮШИНА**  
Москва

## О вреде курения

**В бизнес-центре, где мы арендуем офис, курение строго запрещено. Выходить на улицу на перекур долго. Есть ли выход?**

Как объяснила нам старший консультант отдела офисной недвижимости Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko Елена Алпатова, сегодня владельцы бизнес-центров класса А запрещают курение в здании. Это объясняется, с одной стороны, европейскими стандартами, которые предусматривают здоровый образ жизни, а с другой — тем, что строения оборудованы центральной системой кондиционирования. Если, к примеру, сотрудники одного офиса будут курить в здании, то это доставит неудобства остальным арендаторам.

Конечно, в 70% московских бизнес-центров класса А курение

строго запрещено («Дукат III», «Аврора бизнес-парк»), но владельцы прочих зданий («Химки бизнес-парк», «Крылатские холмы») все-таки идут навстречу курящим. Правда, с одним условием: арендаторы должны оборудовать на своей территории специальное помещение, где за их счет будет установлена дополнительная локальная вентиляция. Стоимость вытяжки составит около \$5 тыс.

Если компромисс недостижим, остается либо смириться с частым отсутствием сотрудников на местах, либо снять офис в бизнес-центре класса В. Там, как правило, курить пока не запрещают.

**Николай БОБРОВСКИЙ**  
Санкт-Петербург

## Осторожно, ПИФы открываются

**Заметил, что в последнее время крупные управляющие компании переводят свои интервальные ПИФы в категорию открытых. В чем тут смысл?**

Действительно, управляющие компании все чаще делают свои интервальные фонды открытыми. В феврале нынешнего года «открылся», пожалуй, самый заметный игрок рынка интервальных фондов — УК «Уралсиб», преобразовав два своих ИПИФа. Ранее так же поступили «Атон-менеджмент» и УК БКС, а на днях были переведены в категорию открытых сразу три фонда УК «Тройки Диалог». Преимущество интервальных фондов — в менее жестких, чем у открытых, ограничениях на состав и структуру активов, что дает портфельным управляющим возможность инвестировать в большее число финансовых ин-

струментов. Однако с недавних пор ФСФР идет навстречу открытым фондам: например, она разрешила инвестировать 25% активов в иностранные ценные бумаги. В то же время интервальные фонды, открывающиеся три-четыре раза в год, не слишком удобны для частного инвестора, которому важна возможность забрать свои деньги в любой момент. Проблему пытались решить с помощью вторичного обращения паев, однако этот рынок до сих пор в зачаточном состоянии. Чтобы выиграть битву за розничного вкладчика, управляющие компании и вынуждены «открываться».

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.

ПО ИТОГАМ ПОСЛЕДНЕГО КРИЗИСА В США БЫЛО ВОЗБУЖДЕНО ОЧЕРЕДНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ В ОТНОШЕНИИ АУДИТОРОВ — МОЛ, ОНИ НЕПРАВИЛЬНО ОЦЕНИВАЛИ РИСКИ И ВВОДИЛИ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ ИНВЕСТОРОВ. **МАЛЬКОЛЬМ МАКДОНАЛЬД, БРАЙАН СМИТ И КЕЙТ ВОРД** ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ЗАЧАСТУЮ ДЕЛО СОВСЕМ В ДРУГОМ: ОЦЕНИВАЮТ ЧЕСТНО, НО НЕ ТО И НЕ ТАК. **ТЕКСТ: ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ**

## Избиение маркетологов



### Должная проверка маркетинга

**М. МАКДОНАЛЬД, Б. СМИТ, К. ВОРД**

М.: ООО «ГРУППА ИДТ», 2007  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

Малькольм Макдональд — гуру маркетинга по версии журнала *Marketing Business*. Но книга, написанная им в соавторстве с Брайаном Смитом и Кейтом Вордом, существенно отличается от большинства гуру-книг — в ней мало личного.

Зато здесь гораздо больше цифр, фактов и прочей конкретики. Разумеется, Макдональд не отрывается совсем от принятого в гуру-литературе стиля — цитаты из Филипа Котлера и Тома Питерса смотрятся в его книге уместно. Однако они служат Макдональду лишь для развития тех мыслей, которые до него были затронуты только вскользь.

Питерса считают бунтарем, но при этом настроение его в основном позитивно: «Посмотри, девять из десяти компаний еще не обратили внимания на новую возможность. Взорви рынок — ты можешь стать одним из пионеров!» Макдональд не бунтарь, а скорее неприятный и резкий зануда: «Ты вполне можешь оказаться в числе тех 90%, что не среагировали вовремя и вылетели с рынка». И если Питерса занимал вопрос создания вечных компаний, то Макдональд предлагает бороться хотя бы за сохранение тех, что есть здесь и сейчас. Очень похожий список из десятков лидеров экономики, за последние годы прекративших существование,

воспринимается у Макдональда совсем не так, как у Питерса.

Даже содержание книги выглядит малооптимистично — слишком часто в нем встречается слово «риск». Сейчас под «рыночными рисками» принято понимать прежде всего вероятность снижения продаж и угрозу разочаровать акционеров. Для Макдональда эти проблемы вторичны. Основной посыл книги — попытка соединить успехи маркетинга, равно как и его риски, с бизнесом в целом: «Когда генеральный директор спрашивает директора по маркетингу, какую прибыль получила компания от \$20 млн, вложенных в маркетинг, он ожидает чего-то большего, нежели слов о том, что организация достигла лучшей осведомленности или изменила отношение к себе».

Немалая часть книги посвящена доказательству того, что большинство достижений, приносимых современными компаниями как успех, сами по себе ничего не значат. Их триумфальные годовые отчеты содержат от силы половину информации, необходимой для

оценки эффективности бизнеса. Попробуйте взять любой подобный документ и найти в нем ответы хотя бы на половину простых вопросов, заданных в книге. Например: «Рос ли рынок в прошлом году? И если это так, какая часть вашего роста прибылей возникла из этого рыночного роста? Все знают, на сколько рос рынок. Компания знает, каков был ее собственный рост. Как конкретно это связано с прибылями — ответа нет. Ни в годовом или аналитическом отчетах, ни в инвестиционном меморандуме. За отсутствие таких ответов Макдональд предлагает увольнять маркетологов «без каких-либо угрызений совести»!

«Дыр» в общепринятом рыночном видении столько, что к решению проблем Макдональд переходит лишь в последней трети книги. «Разработка стратегий, создающих стоимость для акционеров» посвящено всего 33 страницы. Разумеется, указывать на трудности проще, чем их преодолевать. Но все же вовремя заданный вопрос зачастую сам по себе является ответом.

Из многих книг, просмотренных и прочитанных за последнее время, эта — сильная, новая и по делу. А в свете последних рыночных новостей — еще и очень вовремя вышедшая в России. **СФ**



ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

# кабинет

60

## Сглаживание углов

Динамичный интерьер берет верх над инертным

62

## «Рынок постепенно взрослеет»

Генеральный директор ДЦ «Тайпит» Дмитрий Николаев о российских мебельных b2b-вкусах

64

## Зелень напрокат

Пальмы и кактусы: от аренды до лизинга



АННА МУЗЫКА



Новые тенденции в дизайне офисной мебели появляются каждые пять-семь лет. Однако в последнее время инертность уступила место динамике, и мода изменяется почти раз в три года. Как же должен выглядеть современный офисный интерьер?

## Сглаживание углов

текст: марта прихотько



GRAZIANI/PHOTAS

Минимализм офисных интерьеров постепенно уходит в прошлое

**Шкаф из кожи крокодила** | Производители и продавцы офисной мебели все чаще предлагают не отдельные элементы будущего кабинета, а комплексное решение. Особенно это заметно в дорогом сегменте. В нынешнем сезоне, к примеру, президент-комплекты включают не только основные элементы (стол, шкаф, тумба, стулья, мягкая мебель, стеновые панели), но и аксессуары, выполненные в едином стиле, — настольные наборы, лампы, рамы для картин, часы, термометры, пепельницы, корзины для бумаг и др. Так что у покупателя появляется возможность сразу при-

обрести готовый, продуманный до мелочей стильный интерьер. Такой подход позволяет производителям подчеркнуть респектабельность президент-комплекта, а также уровень и качество услуг.

Как и в прошлом году, в офисных интерьерах пред-

ставлено множество различных стилей. Но большинство экспертов сходятся во мнении, что с каждым годом офисная мебель все больше отходит от привычных форм и материалов, стремясь к свободе, а порой даже к эпатажу. Сегодня в моде космополитизм. По наблюдению маркетолога группы «Ромул» **Юлии Лезовой**, в последнее время компании отдают предпочтение мебели, которая позволяет создать в офисе не только функциональный интерьер, но и необычную обстановку: «Дизайнеры утверждают, что сегодня стирается грань между чистой классикой и авангардом. Для современной мебели характерна эклектика — вольное комбинирование». Недопустимые раньше сочетания элементов, материалов, оттенков, форм и линий дизайнеры могут преподнести так, что подобный микс стилей становится гармоничным и естественным. Однако добиться такого эффекта, как считает коммерческий директор компании «Феликс» **Наталья Бебик**, могут только профессионалы высокого уровня. Это очень сложная задача, настоящее искусство, доступное лишь мастерам.

Специалисты отмечают также тенденцию к использованию дорогих и необычных материалов, обычно свойствен-



ных мебели для дома. «На последнем Миланском мебельном салоне мы не увидели каких-то особенно ярких новшеств», — говорит Наталья Бебик. — А это значит, что в наступающем сезоне кардинальных перемен в мебельной моде не будет. Впрочем, можно выделить одну черту: в выставленных в Милане моделях активно использовалась кожа экзотических животных — страусов, крокодилов, змей и других. Безусловно, эта тенденция найдет отражение в сегменте эксклюзивных, дорогих моделей. Материалы, имитирующие кожу страуса или панцирь черепахи, наша компания уже применяет при производстве мебели, но пока такие модели популярны у людей, покупающих предметы для дома». Еще один из последних трендов офисной моды — округлая форма всех предметов мебели, отказ от острых углов и прямоугольных форм. По словам Юлии Лезовой, помимо эклектичности и легкого эпатажа именно тенденция сглаживания углов станет основным критерием при выборе мебели как для руководителя, так и для персонала.

**Наши идут** | Эксперты полагают, что в этом году у мебели российских производителей появится больше поклонников. Причем если раньше продукция отечественных фирм приобреталась в основном для рядовых сотрудников, то сейчас ее все чаще можно увидеть в кабинетах руководителей. «В сегменте оперативной мебели процесс импортозамещения идет уже давно», — рассказывает Наталья Бебик. — Более 80% мебели, приобретаемой заказчиками, — продукция отечественного производства. А в последний год начался активный процесс вытеснения зарубежных моделей даже в сегменте мебели эконом- и бизнес-класса для руководи-

телей». Некоторые российские компании уже освоили технологии производства качественной и красивой мебели.

В пользу приобретения отечественной продукции говорит также и то, что затраты на производство в России значительно ниже, чем в Европе. Кроме того, покупателю при доставке заказа не приходится нести дополнительные транспортные и таможенные расходы. А корпоративные клиенты по сравнению с частными в большей степени обращают внимание на соотношение цена-качество. И если дизайн мебели не отличается от итальянских или испанских аналогов, но стоимость существенно ниже, то делают выбор в пользу российского производителя. Особенно востребована мебель с использованием натуральных материалов, в том числе с отделкой из шпона.

Российские компании не отстают от иностранных конкурентов и при внедрении технологических новшеств. Например, компания «Феликс» после установки на своей фабрике новой лакокрасочной линии начала использовать в производстве лаки ультрафиолетового отверждения, которые не выделяют испарений при нанесении на поверхность.

В плане дизайна наши фабрики иногда даже обходят западных производителей. В этом году на отечественном конкурсе в сфере промышленного дизайна «Российская кабриоль», проходящем в рамках международной специализированной выставки «Евроэкспомебель-2007», модели, созданные приглашенными зарубежными дизайнерами, побеждали практически во всех сегментах, кроме номинации «Офисная мебель». Здесь высшие награды получили коллективы российских дизайнеров и конструкторов. Гран-при досталось офисной мебели Online компании «Камбио». В чис-

**Дизайнеры стараются сделать помещение визуально более просторным и уютным, снижая атмосферу агрессивности и стресса тесного пространства**

ло моделей, признанных лучшими, попал также кабинет для руководителей «Дипломат-кристалл», созданный конструкторско-дизайнерским бюро «Феликса».

**Только спокойствие** | Как же должен выглядеть офис нового типа с учетом тенденций наступающего сезона? В нем, считают профессионалы, не должно быть громоздких высоких элементов. Раньше часто заказывали массивные глухие шкафы под 2 м в высоту. Сегодня же им на смену пришли низкие открытые конструкции: невысокие шкафчики, стеллажи, тумбы. В условиях современного дефицита площадей дизайнеры стараются сделать помещение визуально более просторным и уютным, снижая атмосферу агрессивности и стресса тесного пространства. Значительно реже используется стекло. Его «холод» дизайнеры стремятся уравновешивать деревянной текстурой.

В этом году, как полагают специалисты, в офисах изменится в первую очередь цветовая гамма. Популярными в прошлом году сочетания контрастных тонов и ярких оттенков

сегодня уже не так привлекают покупателей. Более востребованными станут теплые оттенки, за исключением орехового цвета, и светлые цвета натурального дерева — беленый дуб, клен, бук. Постепенно уходит в прошлое минимализм, ему на смену идет спокойный модерн. И как всегда популярной остается классика.

В интерьерах офиса предпочтительны прямые, в большей степени горизонтальные линии, гармоничные формы. В таком помещении невозможно обойтись без мягкой мебели, которая, впрочем, не должна быть громоздкой. В современном интерьере все упорядочено, уравновешено и поэтому гармонично. Офис нового типа — удобное и мобильное пространство, где живет преимущественно модульная многофункциональная мебель, чтобы композицию можно было легко трансформировать в зависимости от потребностей. Конструкции моделей должны быть тщательно проработаны с точки зрения функциональности и эргономики. Так что главными составляющими офисного интерьера как всегда остаются практичность и лаконичность. **СФ**



Доля российских мебельщиков стабильно растет год от года, особенно в низкоценовом сегменте. Но отечественный потребитель имеет свои специфические предпочтения. Об этом «Секрету фирмы» рассказал генеральный директор дистрибуторского центра «Тайпит» **Дмитрий Николаев**.

## «Рынок постепенно взрослеет»

текст: ольга карпова



**«Секрет фирмы»:** Во сколько вы оцениваете объем российского рынка офисной мебели?

**Дмитрий Николаев:** По данным ежегодного аналитического исследования рынка офисной мебели, который проводит «Тайпит», в 2006 году объем российского рынка офисной мебели составил \$1,2–1,3 млрд. Для сравнения: в 2005 году этот показатель был равен примерно \$1 млрд, в 2004-м — \$600–700 млн. В 2007-м, по нашим прогнозам, рынок вырастет примерно на 15%, а в регионах и того больше — до 25%.

**СФ:** И велика ли доля российских мебельщиков?

**ДН:** В 2005–2006 годах на продукцию российских мебельных фабрик пришлось примерно 50–60% рынка. Улучшение качества и дизайна отечественной мебели привело к усиле-

нию тенденции импортозамещения, особенно в сегменте оперативной мебели. В премиум-сегменте дела обстоят иначе. Так уж повелось, что в сознании наших покупателей дорогая мебель для руководителей и президент-комплекты ассоциируются в первую очередь с европейскими марками. Хотя и у российских производителей немало достойных новинок в этом сегменте.

**СФ:** Есть ли шанс у нашей офисной мебели выйти на международный рынок?

**ДН:** Думаю, это процесс неизбежный, но в отдаленной перспективе. Брэнд «русская мебель» появится тогда, когда будет создана собственная школа мебельного дизайна, что требует вложения больших средств. Российская мебельная отрасль пока еще очень молода. Производства, способные изготавливать мебель, которую не стыдно было бы показать на международных выставках, появились всего пять-семь лет назад. Пока наши производители целиком и полностью ориентированы на потребности внутреннего рынка и ближнего зарубежье.

**СФ:** Кстати, предпочтения российских и западных клиентов сильно различаются?

**ДН:** Иногда довольно сильно. В России, например, стабильно растет спрос на кресла из натуральной кожи. А потребители в США, Европе и странах Латинской Америки даже в моделях представительского класса предпочитают качественный кожаный материал. При этом интерес к эргономическим характеристикам кресел у наших покупателей в отличие, например, от европейцев очень вялый. Мебельщики стараются повернуть клиента лицом к эргономике, но это очень долгий процесс.

Сейчас во всем мире к мебели, особенно в нижнем, а иногда и в среднем ценовых сегментах, относятся скорее как к расходному материалу. Требования к долговечности снижаются, сокращается срок эксплуатации, частота обновлений мебели заметно выросла. Такое отношение абсолютно не соответствует менталитету отечественных потребителей. Для россиян мебель по-прежнему является долгосрочным вложением.

**СФ:** Можно ли говорить о каких-то стилевых предпочтениях российских клиентов в оформлении офисов?

**ДН:** В основном они предпочитают универсальную мебель, которая хорошо впишется в любой интерьер. В офисах хотят видеть мебель современную и практичную. Тенденция к оформлению офисов в каких бы то ни было дизайнерских решениях еще



очень молодая, ведь совсем недавно никакой моды на офисную мебель не существовало.

**СФ:** В каких сегментах рынка в последнее время продажи растут быстрее всего?

**ДН:** Быстрее среднерыночных показателей растет объем продаж офисных кресел и мебели для персонала, особенно в нижнем ценовом сегменте. Для офисов, где нет задачи произвести впечатление на клиентов и партнеров, фактор цены всегда будет оставаться определяющим. Конкуренция здесь особенно высока, поэтому производители идут на предоставление покупателям дополнительных услуг и бонусов.

Самая популярная модель кресел по-прежнему модель типа «Престиж». Эти кресла могут продаваться и под другой маркой, имеется в виду тип конструкции — достаточно простой с минимальным набором функций. Такая модель занимает около 70% рынка, и вряд ли ее доля когда-нибудь упадет ниже 50%.

Демонстрируют рост продаж, особенно в Москве и на Урале, и офисные перегородки. Это связано с тем, что часто в аренду сдаются офисные площади со свободной планировкой.

Наконец, увеличатся продажи оперативной офисной мебели для домашнего использования. Уже сейчас большая часть компьютерных столов и более четверти операторских кресел приобретается для работы в домашних офисах.

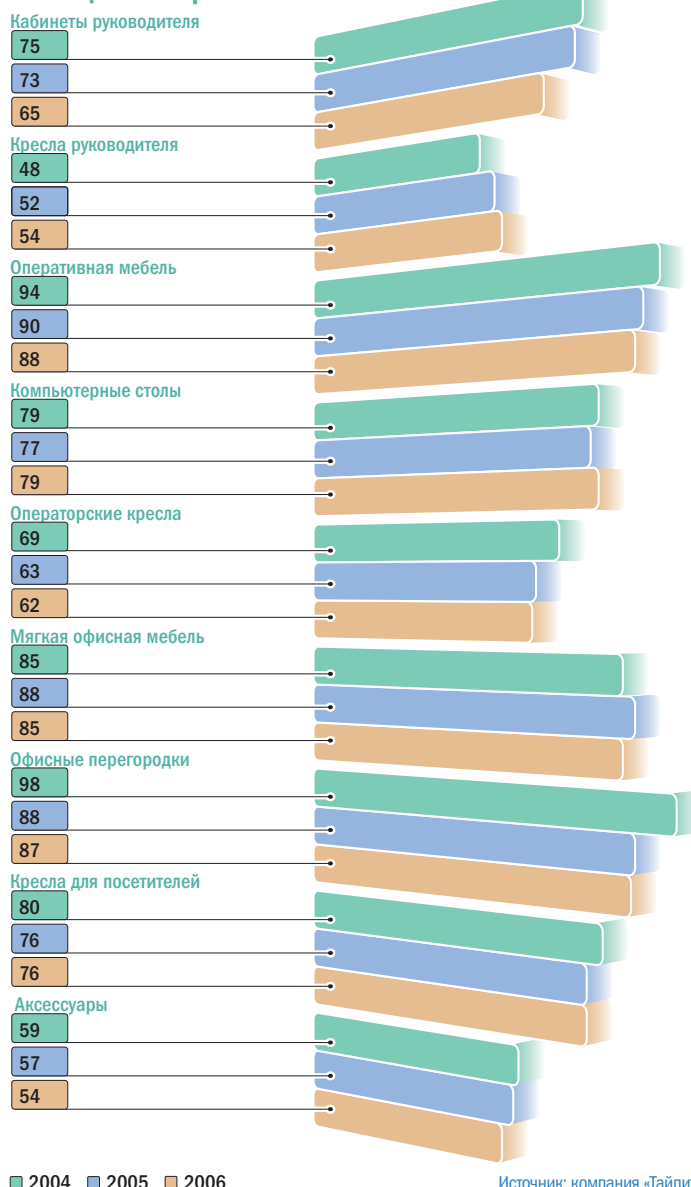
**СФ:** Как, по-вашему, станет развиваться рынок офисной мебели в ближайшее время?

**ДН:** Рынок будет активно расти. Этому способствует множество факторов, среди которых и рост корпоративной культуры компаний, и улучшение финансирования бюджетных организаций. Усилится конкуренция, в результате чего упрочат свои позиции крупные мебельные предприятия. Они смогут противопоставить возросшему уровню конкуренции внедрение новых технологий, расширение ассортимента, развитие дистрибуции и сервисной политики. Ведущие позиции на рынке по-прежнему будут занимать компании, контролирующие и производство, и сбыт.

В ближайшие годы мы ожидаем повышения стоимости одного рабочего места. Уже сейчас на рынке пользуются спросом комплекты мебели для персонала по цене 15 тыс. руб. и выше, хотя совсем недавно нормой считался расход 5–7 тыс., максимум 10 тыс. руб. за оборудование одного рабочего места. Очевидно, рынок постепенно взрослеет. Но говорить о его переходе в стадию насыщения пока преждевременно. **СФ**

## На том сидим

доля мебели из России и стран СНГ в общем обороте



■ 2004 ■ 2005 ■ 2006

Источник: компания «Тайпит»

**ON-LINE**  
Мебель для руководителей и персонала

**МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ**




Гран-При премии «Российская Кабриоль» в номинации «Офисная мебель»

Тел.: +7 (495) 231-3311  
[www.kambio.com](http://www.kambio.com)

Фитодизайнеры уверяют, что растения в офисе улучшают микроклимат и даже влияют на эффективность работы. Однако не каждая компания захочет брать на себя заботы о флоре. В этом случае растения арендуют, перекладывая все хлопоты на плечи профессионалов.

## Зелень напрокат

текст: ольга карпова

Взять растения напрокат можно на непродолжительный срок, например на время работы выставки, проведения корпоративного праздника или семинара. К такой услуге нередко прибегают также фирмы, не имеющие достаточных средств или офисных площадей для постоянного содержания зелени.



Каждое растение получает номер и персональное место, которые заказчик не имеет права менять

Одно из самых востребованных растений — пальма. Стоимость аренды одного дерева (высотой от 1,6 м) в студии фитодизайна «Аристократ» на срок от одного до пяти дней — 2,1 тыс. руб. Любимчиком среди заказчиков прослыл и филодендрон Бенджамина. Дизайнерам, правда, это растение доставляет массу хлопот. При частой смене офисов оно может устать и сбросить свою густую листву. Клиентам, которые хотят озеленить площадь перед офисом растениями в кадках, специалисты советуют брать напрокат туи, ели, некоторые виды сосны — они неплохо переносят городской смог. В компании Greenway-A оформление уличного пространства площадью 200–250 кв. м хвойниками будет стоить примерно 2 тыс. евро в месяц.

Услугу по долгосрочной аренде растений в 2004 году первой на российском рынке предложила Terrakultur — шведская компания с 40-летним опытом работы. Российские фирмы, сдающие растения на долгий срок («Вишневый сад», «Стройпроект», «МК-флора» и др.), вышли на рынок всего полтора-два года назад. «Рынок новый, интересный», — рассказывает Наталья Клыжко, исполнительный директор «Вишневого сада». — Но этот бизнес подвержен сезонным колебаниям. На-

пример, весной и летом спрос снижается, но в среднем бизнес растет примерно на 7% в месяц».

Аренда растений на долгий срок предполагает, что они проведут в офисе заказчика от 12 до 36 месяцев. Это особенно удобно, если у компании через какой-то период истекает срок аренды офиса и она не хочет обременять себя лишним имуществом.

**РАСТЕНИЯ.** При подборе растений специалисты учитывают уровень освещенности, влажности и температуры в помещениях. К примеру, офис, где все окна выходят в темный двор, нельзя украшать пальмами или лианами.

Ландшафтные дизайнеры делят растения на несколько групп: декоративно-лиственные, красиво цветущие и необычно цветущие. Растения последней группы к жизни в офисе не приспособлены, слишком уж они прихотливы. Красивоцветущие требуют постоянной замены (отцветшее растение меняют на то, которое только набирает цвет), а это увеличивает стоимость обслуживания на 20–30%. Некоторые профессионалы полагают, что такие цветы не слишком уместны в деловых интерьерах. «Цветущие растения возможны в офисе, где руководителем является женщина, которая очень любит цветы», — счи-



тает ландшафтный дизайнер компании «Строй-проект» **Гаяна Кузнецова**. Не принято селить в офисы и растения с резким запахом, а также уличные: скажем, самшит если и ставят в помещении, то не дальше входной двери. Чемпионы по выживаемости в офисной среде — некоторые сорта фикусов, пальма ховея, юкки, драцены, спатифиллумы.

Только после изучения особенностей помещения дизайнеры предлагают свой план расстановки растений и их количество. Каждому растению присваиваются номер и персональное место, которые заказчик не имеет права менять. Клиента обязательно предупреждают, что если он самовольно передвинет растение и в результате оно погибнет, то придется оплатить его полную стоимость. В «Вишневом саду» для таких ситуаций предусмотрен страхо-

вой депозит. Заказчик кладет на счет фирмы сумму, равную размеру ежемесячной аренды, и в случае гибели растения со счета списываются необходимые средства. В конце срока аренды вся сумма или ее остаток возвращается клиенту.

**СТОИМОСТЬ.** В стоимость ежемесячной аренды включается полное «абонентское обслуживание» растений (от двух до четырех раз в месяц). Представитель фирмы-поставщика осуществляет их регулярную подкормку, опрыскивание, обрезание, замену грунта, обновление декоративного материала; если требуется, выводит вредителей. А в TetraKultur, например, даже функцию полива берут на себя. Полное невмешательство в жизнь растений со стороны сотрудников офиса специально оговаривается в договоре.

Аренда крупномера, то есть растения выше 1 м, обходится

**Если поставить растение рядом с ксероксом, то рано или поздно ксерокс все равно победит**

от 1,1–1,8 тыс. руб. («Вишневый сад») до 2 тыс. руб. («Строй-проект») в месяц. Цена на небольшие растения примерно одинакова — 450–500 руб. Офис площадью 500 кв. м способен вместить около десяти крупномеров, соответственно, цена аренды будет начинаться от 11 тыс. руб.

Существенно увеличить стоимость аренды может горшок или контейнер из дорогих материалов (алюминий, сталь) с ручным нанесением декоративных элементов. В TetraKultur говорят, что цена авторского горшка может доходить до 1 тыс. евро.

После того как срок аренды истечет, можно выкупить все

или несколько растений. Если заказчик предупреждает об этом желании заранее, стоимость ежемесячной аренды может быть увеличена или, наоборот, уменьшена. Чем выше месячная аренда, тем ниже остаточная стоимость растений.

**ПОЛЬЗА.** Профессионалы скептически относятся к расхожему мнению, что некоторые растения могут нейтрализовать вредное влияние оргтехники. «Если поставить растение рядом с ксероксом, то рано или поздно ксерокс все-равно победит», — улыбается Наталья Клыжко. — Главная задача растений в офисе — создавать ощущение свежести и спокойной, доброжелательной обстановки». **СФ**



**ФЕЛИКС®**  
**МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**



**МЕБЕЛЬ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА**



**МЕБЕЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**



**ПРЕЗИДЕНТ-КОМПЛЕКТЫ**



Международный  
сертификат качества  
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества  
«Российская Марка»



Дипломы лауреата  
Всероссийского конкурса  
«Золотые сети»

**16 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

**К вашим услугам бесплатно:**

- ♦ Рассылка каталогов и CD-версии
- ♦ Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- ♦ Разработка дизайн-проекта
- ♦ Предоставление образцов покрытия мебели
- ♦ Доставка и сборка

**Гарантия — до 7 лет**

**ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ: (495) 933-77-77 (многокан.); [www.felix.ru](http://www.felix.ru)**

По вопросам обслуживания вы можете обращаться в приемную директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

# принципы

## Павла Теплухина

Уже десять лет глава направления private banking УК «Тройка Диалог» занимается финансами. За это время он научился делать **инвестиции с удовольствием**.

**В России** деньги валяются на полу. Если у вас не болит поясница, то можно просто наклониться и подобрать их.

**Я знаю** как минимум три бизнеса, которые могут принести миллион в течение двух лет. Это структурирование собственного капитала компании, создание структурных финансовых продуктов, ну и на советах владельцам бизнеса миллион я бы заработал.

**Любая инвестиция**, приносящая вам удовольствие, — это хорошая инвестиция. Поэтому покупка произведения искусства всегда хорошая инвестиция.

**Многие** относятся к работе как к неизбежному злу. Это ущербный подход. Работа — часть жизни, и от нее нужно получать удовольствие.

**Очень** многие мои клиенты — мои хорошие друзья.

И многие мои друзья — мои клиенты. Партнер по бизнесу должен быть другом, которому доверяешь. Иначе бизнес с ним вести невозможно, потому что все случаи в соглашении не пропишешь.

**Людей**, которые одновременно умеют хорошо печь пиццу и управлять недвижимостью, не бывает. Каждый должен заниматься своим делом.

**Управлять** людьми очень сложно. Заниматься этой работой могут не более 2% людей.

**Из всех** видов спорта мне ближе всего гольф. Там человек соревнуется с самим собой.

**Я собираю** полотна русских художников начала XX века.



Они несут позитивную энергетику. Скульптурой я не интересуюсь. Она в квартире просто не помещается.

**Я знаю**, как отличить подделку от подлинной картины. Оригинал должен быть лучше, чем фотография в каталоге Sotheby's. А сама картина должна приносить удовольствие. В 80% случаев это правило работает.

**Экспертам** в вопросах искусства верить на 100% нельзя. Они люди и могут ошибаться. Так же на 100% нельзя верить международным рейтинговым агентствам. Да и себе не всегда можно полностью верить, потому что часто человек искренне заблуждается.

**Можно** прийти почти к любому бизнесмену и объяснить ему, что у него в бизнесе что-то не так.

**Часто** бывает несколько правильных решений проблемы. В этом случае я не делаю ничего, потому что тут действие так же хорошо, как и бездействие. Но действие при этом ведет к дополнительным издержкам.

**Кризис** — это часто хорошо. Особенно для нас. Начался кризис — разорилось много неопытных компаний. Клиенты понимают, что платят нам не зря.

**Выражение** «мой дом — моя крепость» не про меня. Для меня мой дом — это место для встречи с друзьями.

**К сожалению**, российская бюрократия заставляет делать некоторые вещи вручную. Например, отправлять налоговую декларацию.

**Как только** ты начинаешь диктовать свои решения, сотрудники начинают обходиться без тебя. Мне это не нужно. **СФ** записал **Иван Марчук**



**РЕГИСТРАЦИЯ**

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

все цены указаны без учета НДС

- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ. ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ СЕРТИФИКАТ

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%
- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 01 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%

**БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА  
РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

**23.10.2007**

**ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ**

- > ОБСУДИТЬ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ
- > ОПРЕДЕЛИТЬ АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛЬЮ И ПУТИ ИХ ЭФФЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- > БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА, КАК ГАРАНТ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА В ОТРАСЛИ
- > ОБЩИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РОССИИ
- > ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ
- > ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
- > СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ БАНКА
- > РОССИЙСКИЕ БАНКИ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВНУТРИ СТРАНЫ И НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

- > ИНОСТРАННЫЕ БАНКИ В РОССИИ
- > БАНКИ, КАК ЭМИТЕНТЫ: УСПЕШНЫЙ ВЫВОД IPO
- > МАРКЕТИНГОВЫЕ И БРЭНДИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ
- > НОВЫЕ СФЕРЫ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
- > ТЕНДЕНЦИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЫ
- > РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ: ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
- > ДОСТУПНОСТЬ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ
- > ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# География оптом и в розницу

«География вызова» – новая услуга для корпоративных клиентов

Вы часто звоните по делам в одни и те же города и страны? С услугой «География вызова» Вы можете комбинировать приоритетные для Вашего бизнеса географические направления и звонить в города и регионы России, страны и даже континенты по сниженной цене.

Выбери себе красивый номер или лучший тариф в Интернет-магазине  
<http://shop.megafon.ru>

Лицензии №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ по связи и информатизации.  
Подробности – в офисах продаж и обслуживания и на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru) На правах рекламы.

звонки по России на этот номер – бесплатно

8 800 333 0500



Гран-При  
БРЕНД ГОДА/EFIE 2006



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя