

Сколько можно заработать на Вене в Набережных Челнах с. 20
Чем оператор наружной рекламы Gallery привлек Morgan Stanley с. 30
Почему популярная в мире Century 21 не нашла успеха в России с. 26

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

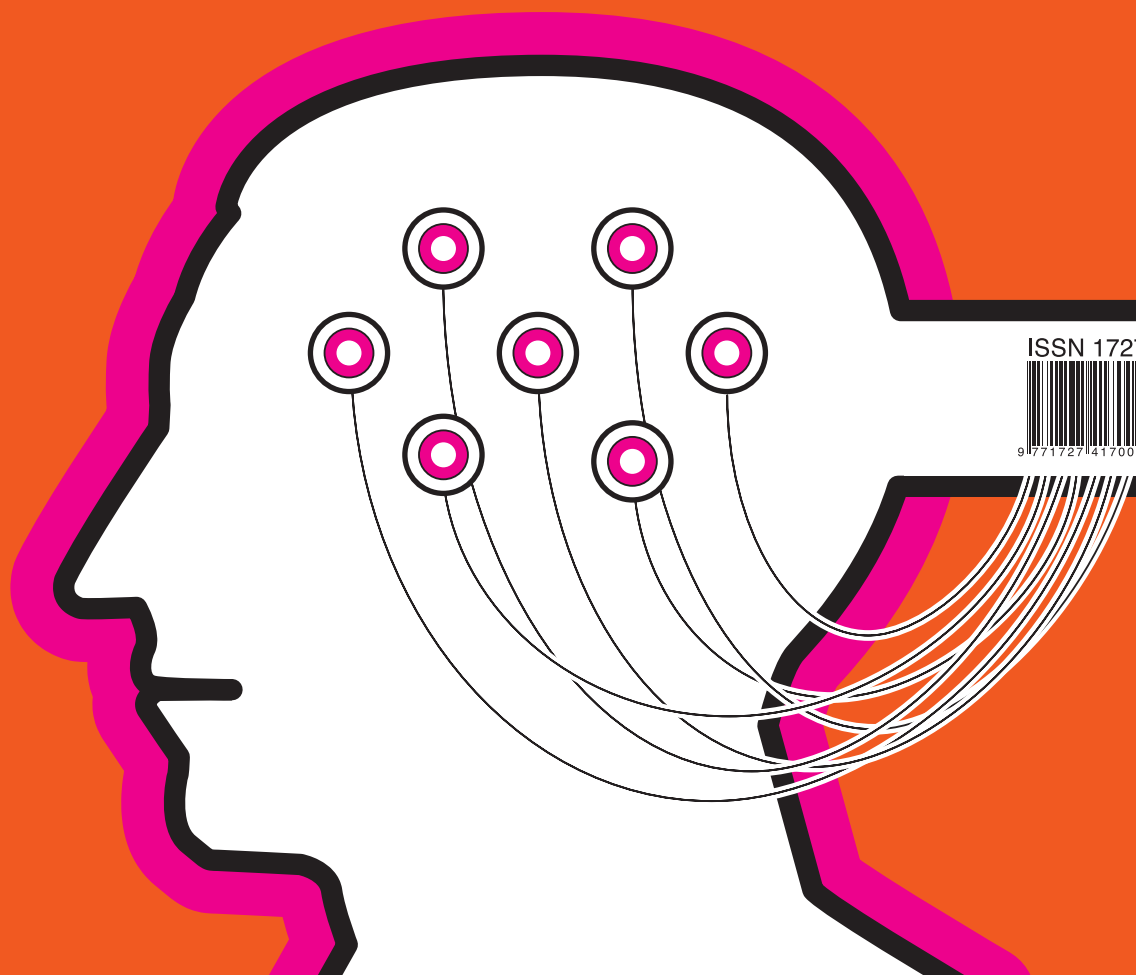
№38 (221) 01.10 — 07.10.2007
www.sf-online.ru

\$3_{млн}

приносят компании Organic Bouquet уникальные двухметровые розы. Новый рынок возник случайно: однажды рабочие забыли их вовремя срезать с. 49

нервный маркетинг

Гуру нейромаркетинга Арндт Трайндл побеседовал с нашим корреспондентом о сексе, насилии, трупях и российских продавцах с. 54



ISSN 1727-417-6



VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компаний
Villagio Estate

С 21 сентября
в «Коммерсантъ Weekend»

НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чорт» –
головокружительный
роман с продолжением.

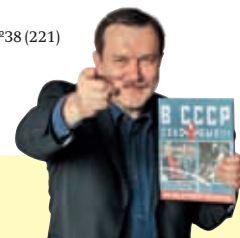
Только
в «Коммерсантъ Weekend».

Каждую пятницу –
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день –
в свободной продаже.



«Коммерсантъ Weekend»
Пособие по выходным





принципы

„Я тщеславен. Если бы не был тщеславным человеком, зарабатывал бы намного больше, торгуя семечками на базаре“

Павел Корчагин 74

в колонках

Поиграв в смыслы, мы понимаем, что не все идеи одинаково полезны. И не все смыслы одинаково осмысленны

Константин Бочарский 50

200 млрд руб. инвестфонда, доставшиеся Минрегионразвития, станут дополнительной мотивацией для роста популярности Дмитрия Козака на местах

Александр Бирман 18

в блогах 51

Добиться успеха при смене карьеры удастся тем, кто сумеет «пересчитать» собственную идентичность. Спросите себя, какие изменения произойдут с вашим «я» и нужно ли вам это

Джилл Коркиндейл

Facebook — новая «социальная операционная система». А где новая операционка, там всегда и новая экономика — в нашем случае экономика Facebook

Эллен Макгерт

04 почта 70 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Юне. Информационные технологии 22 октября
Кабинет 12 ноября
Юне. Информационные технологии 19 ноября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ

частная практика

- 20 АДАПТАЦИЯ НЕ ВАФЛЕЙ ЕДИНОЙ** Сергей Акульчев, владелец одноименной кондитерской фабрики, за три года создал бизнес с оборотом \$32 млн и уверен, что разрабатывать новые продукты глупо: легче их позаимствовать
- 26 АМБИЦИИ ВЫНУЖДЕННАЯ ПЕРЕПЛАНИРОВКА** Шесть лет — 600 франшиз. Таковы были планы развития крупнейшей в мире ризлтерской сети Century 21 в России. Сбыться им, похоже, не суждено
- 30 ТОНКА ЗА ЛИДЕРОМ СО ЩИТОМ НА ЩИТЕ** За пару лет компания Gallery рассчитывает догнать крупнейшего конкурента — News Outdoor Russia. Если до того не падет жертвой собственного роста
- 36 КОНКУРЕНЦИЯ БОЛЬ ДАНТИСТА** Число московских зубных клиник замерло на отметке 1,2–1,3 тыс. Развиваться дальше мешает государство и разобщенность игроков



20

«Тезис о том, что вкусное не может быть полезным, засел в головах россиян очень крепко: полезное и вкусное для них вещи совершенно разные»

лаборатория

- 54 ГУРУ «ТРУП ДОЛЖЕН ПАХНУТЬ ТРУПОМ»** Адепт нейромаркетинга Арндт Трайндл побеседовал с нашим корреспондентом о насилии, сексе и российских продавцах, приоткрыв секреты своей науки
- 60 НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТАРНО, VAT!** Российские компании могут сэкономить, добившись возврата НДС с расходов, понесенных в Европе. Выигрыш — до 25% затрат
- 64 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору сентябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 71 РЕЦЕНЗИЯ УДАРНИКАМ СВОБОДНОГО ТРУДА** Книгу, написанную одним из основоположников коучинга Тимоти Голви, издатель замаскировал неприятной розово-зеленой обложкой. Содержание оказалось намного интереснее формы



54

«Для меня вопрос не в том, этично ли использовать нейромаркетинговые исследования, а в том, как их использовать»

06 дневник наблюдений

Кто захватил власть в новом правительстве / Почему Мордашову гарантировано место за рулем «Силовых машин» / На каком поле встретятся Алексей Гордеев и Дмитрий Козак / На чьих деньгах выедет АвтоВАЗ / Почему рынок платежных терминалов может стать неплатежеспособным / Где совладелец ГК «Вестер» Олег Болычев возьмет топливо для роста своей сети / Какой прием ждет ресторатора Ордовского-Танаевского Бланко на рынке коммерческой недвижимости / На кого списал неудачи «Ситроникс» / Сколько стоит одна точка дизайнера Владимира Пирожкова / За чем «Комстар» сидит на двух яйцах / Как «Юнимилк» запутался в «Ленте» / Чем ОБФУ не устроили ФСФР / Когда дискриминация приносит деньги

идеи

- 42 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПОДРЯДЧИКИ ЖИЗНИ** Добро пожаловать в мир, живущий по принципу «Ни в коем случае не делай сам того, что можно отдать на аутсорсинг»
- 48 WOW** Будильник на 113 децибел / Индивидуальный массаж мозга в пробках и в метро / Электронный никотин / Экологически чистые гулливеры
- 51 МЫСЛИ КРИВОЙ МАРШРУТ** Нелинейный подход к принятию решений помогает перебросить мост от стратегии к ее скорейшей реализации
- 52 МЕТОДЫ РЕКЛАМНАЯ САГА** Объединив живых и мертвых персонажей, основатель R/GA Роберт Гринберг превратил студию спецэффектов в процветающее рекламное агентство
- 53 СВОЯ ИГРА ТИШИНА НА ПРОДАЖУ** Директор по маркетингу Master of Business Development Валерий Рассказов собирает оснастить мобильный телефон будкой от таксофона

Секрет фирмы

№ 38 (221) 01.10 — 07.10. 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 СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, 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», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Отмечу несколько моментов», на которые надо обращать внимание, для того чтобы тендер проводился честно.

1. Техническое задание должно быть составлено и подписано ответственным специалистом-экспертом, а также инициировано служебной запиской с аргументацией (ТЭО) необходимости закупки. Если ТЗ подписано начальником отдела, это странно.
2. Если вы являетесь участником, то рекомендую вам тщательно проработать ТЗ, а если потребуется, то и уточнить все вопросы у специалиста-эксперта, который его составлял. Кстати, пообщаться с АХО в любом случае полезно: это позволит вам понять их отношение к прозрачности конкурса. Но участвовать непременно нужно, даже если вам в глаза говорят, что вы лишний.
3. Обратите внимание на то, чтобы позиции в лотах были профильными. Если же в один лот засунуты ПО, компьютеры, спецодежда и автомобили, это прямая заявка в ФАС. Значит, либо ТЗ составляли некомпетентные специалисты, либо идет организация закупки под одного непрофильного «системного интегратора», скорее всего «дочки» одного из руководителей госструктуры.
4. Законом не запрещено предлагать несколько вариантов заявок по одному и тому же лоту, поэтому вы сразу можете предложить три варианта: дешевый, премиум-качественный и любой другой. Но не забудьте отметить серьезную разницу между вариантами. Такая диверсификация позволит вам конкурировать с представителями любых весовых категорий.
5. Участникам: никогда не работайте себе в убыток. «Мы сейчас идем себе в убыток (демпинг), чтобы заслужить ваше доверие и надеяться на плоды сотрудничества в будущем» — эта фраза не только глупа, но и коррупционна.
6. Участникам: участвуйте только в тех лотах, в которых вы способны проявить себя как хороший региональный дилер, и предлагайте соответствующее оборудование по хорошей цене. Это позволит вам не тратить время на конкурс, в котором вы заведомо проигрываете монстрам, делающим более выгодные по цене предложения.
7. Необходимо пригласить на конкурс несколько мощных игроков. Это относится не только к заинтересованной стороне, то есть госструктуре, но и к участникам тендера. Таким образом будет создана шумиха вокруг конкурса и снизится вероятность того, что процедура закупок будет нечестной.
8. Все предложения (документы) для участия в конкурсе рекомендую приносить лично в последние минуты дня закрытия, а если конкурс открытый, то и присутствовать при оглашении заявок.
9. При оглашении заявок обратите внимание, зачитываются ли цены за лоты, а также какая компания была названа последней.
10. Самый важный этап — оценка ТЗ на соответствие сотрудником-экспертом. Скорее всего, это тот же сотрудник, который составлял ТЗ. Чаще всего неугодных участников «сливают» именно здесь. Способы просты: не соответствует ТЗ. Вообще, обычно компании сами виноваты, предлагая действительно разные по функциональности эквиваленты или же забывая описать в предложении их характеристики в соответствии с ТЗ. У меня были случаи, когда я писал несоответствие в многомиллионном конкурсе, потому что участник забыл указать наличие пары мышек для ноутбуков. Так что будьте внимательны при составлении заявки и хорошо подумайте, прежде чем обвинять госструктуру в коррупции».

Иван Кравченко, Санкт-Петербург

«Неестественный отбор»

сФ№37 (220) 24.09.2007

РЕКЛАМА

We make sure

FUJITSU COMPUTERS
SIEMENS

Не беда, ведь с сервером все в порядке!



Положитесь на инфраструктурные решения Fujitsu Siemens Computers.

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

www.wemakesure.ru

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



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16



Перед новым кабинетом один ориентир:
обеспечить правильный ход будущих выборов

В прошлый понедельник стал известен новый состав правительства РФ, немногим отличающийся от старого. Значимые изменения, по сути, произошли лишь в контроле за финансовыми потоками. текст: юлиана петрова

Министры-финансисты

Две недели размышлений понадобились президенту Владимиру Путину для того, чтобы по сути вернуть старое правительство на место. На прежних должностях остались почти все — кроме главы МЭРТ Германа Грефа, руководителя Минрегионразвития Владимира Яковлева и министра здравоохранения и социального развития Михаила Зурабова.

Теперь Минздравсоцразвития возглавит Татьяна Голикова, ранее замещавшая министра финансов Алексея Кудрина. Главой Минэкономразвития назначена Эльвира Набиуллина, бывший заместитель Грефа. А Дмитрий Козак, до этого представлявший президента в Южном федеральном округе, а еще ранее руководивший аппаратом правительства, занял пост главы Минрегионразвития.

Что всерьез поменялось, так это распределение полномочий: функции МЭРТ существенно сократились в пользу Минрегионразвития, становящегося одним из ключевых министерств. Ведомство Козака получит в управление девять отобранных у МЭРТ региональных федеральных целевых программ, а также программу развития Владивостока. Кроме того, в ведение Козака перейдет фонд развития ЖКХ, а также инвестфонд, созданный в конце 2005 года для финансирования инфраструктурных проектов стоимостью более 5 млрд руб. По итогам

2007 года через него должны пройти 180 млрд руб., а в 2008-м его распорядителям предстоит освоить уже 200 млрд руб.

«МЭРТ было громоздким, неповоротливым, громадным, с излишними функциями, — громоздко высказался премьер-министр Виктор Зубков, — поэтому нововведения будут только на пользу». Фактически МЭРТ из финансового распорядителя превращается в составителя экономических программ и планов. По мнению многих экспертов, отставка Грефа была его собственной инициативой, связанной именно с ослаблением ведомства. Про других экс-министров таким слухам взяться неоткуда. Зурабова нельзя было не уволить — его должность изначально считалась «расстрельной», и череда скандалов по поводу осуществления программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО) лишь подчеркивала неизбежность финала. Яковлева тоже «ушли» из-за так и не состоявшейся реформы ЖКХ.

Однако наиболее неожиданным оказалось даже не почетное возвращение в Кремль Козака, а возвышение министра финансов Алексея Кудрина — который тоже считался «сидящим на чемоданах». В итоге Кудрин не только сохранил министерское кресло, но и стал пятым вице-премьером — именно он будет теперь курировать работу Минфина и МЭРТ. По мнению аналитиков, накануне выборов президент усиливает службы финансового контроля. Об этом свидетельствует и назначение финансиста — Татьяны Голиковой — на должность главы Министерства здравоохранения и социального развития, самого дотационного ведомства в правительстве. По информации **СФ**, министерство будет разделено, и все денежные проекты достанутся его «социальной» половине. Впрочем, кое-что Кудрин все-таки потерял: Виктор Зубков, прежде «руливший» Росфинмониторингом, выделил службу из структуры Минфина в отдельное ведомство и оставил в своем прямом подчинении.

Правительству необходимо сохранить экономическую стабильность в стране на период выборов. И не случайно еще в позапрошлую пятницу, буквально накануне назначения, Алексей Кудрин решил на программные заявления: на инвестиционном форуме в Сочи он пообещал, что власти предпримут меры по обеспечению рублевой ликвидности, и мировой кризис не окажет заметного влияния на российские компании и банки. □



Правительству важно, чтобы внутри «Силовых машин» все работало как часы

Алексей Мордашов выиграл первый раунд борьбы за «Силовые машины». Видимо, власти считают его наиболее подходящим хозяином и для контрольного пакета стратегически важного актива. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Двухходовка на \$10 млрд

«Интеррос» сообщил о завершении сделки по продаже 30% акций холдинга «Силовые машины». Покупателем выступила компания Highstat Limited, подконтрольная структурам основного бенефициара «Северстали» Алексея Мордашова. Другие совладельцы «Силовых машин» — РАО «ЕЭС России» и Siemens — отказались от права преимущественного выкупа этого пакета. Правда, Siemens сделала это не по своей воле — ФАС запретила. По мнению ведомства, приобретение пакета немецким концерном могло бы способствовать возникновению доминирующего положения Siemens на рынке энергетического оборудования в России. Впрочем, шансы у немцев изначально были невелики — компания уже получала отказ на покупку пакета «Силовых машин» два года назад. «Я плохо понимаю, что с того времени изменилось», — пояснил глава ФАС Игорь Артемьев.

Впрочем, эта сделка — только начало. До конца 2007 года РАО ЕЭС также собирается продать принадлежащие ей 25% «Силовых машин». Если Алексею Мордашову удастся выкупить и этот пакет, то металлург, на зависть Siemens, станет владельцем контрольного пакета лидера российского энергетического машиностроения. Одобрение ФАС на консолидацию 100% актива уже получено.

«Даже для покупки блокпакета в „Силовых машинах“ необходимо одобрение РАО ЕЭС и властей. Похоже, что Мордашов его уже получил», — считает аналитик ФК «Открытие» Кирилл Таченников. — Это начало двухходовой комбинации, в результате которой Алексей Мордашов получит контроль над компанией». Среди других претендентов на покупку пакета у РАО ЕЭС называют «Русские машины» Олега Дерипаски

и «Группу Е4» Михаила Абызова. Однако если вдруг акции уйдут к кому-либо, кроме Мордашова, может разгореться война за контроль на компанией, что вызовет проблемы с оперативным управлением. А РАО ЕЭС вряд ли нужна неразбериха среди акционеров ключевого поставщика.

Конечно, предполагается, что пакет будет продан через аукцион, но энергетики имеют рычаги, чтобы не допустить на него «посторонних». «Для энергетики России и энергомашиностроения страны стратегический путь — появление в компании „Силовые машины“ российского частного стратегического инвестора», — прямо заявил несколько месяцев назад глава РАО Анатолий Чубайс.

Отчасти подтверждает версию «политической» продажи и стоимость сделки. В сообщении «Интерроса» сумма не называется, говорится только, что «цена пакета сформирована на основе текущих биржевых котировок акций „Силовых машин“» (около \$515 млн), то есть никакой премии за крупный пакет «Интеррос» не получил. Более того, некоторые источники утверждают, что пакет обошелся Мордашову всего в \$470 млн, с существенным дисконтом к рыночным котировкам. Если бы за акции шла настоящая борьба, то они скорее всего были бы проданы дороже.

К сделке Алексей Мордашов начал готовиться еще в начале этого года. В феврале он продал 49,3% акций «Северсталь-авто» гендиректору компании Вадиму Швецову (по оценкам, это принесло металлургу около \$500 млн), а в апреле уступил 50% акций железнодорожного оператора «Северстальтранс» топ-менеджерам Константину Николаеву, Никите Мишину и Андрею Филатову (это еще \$700–800 млн). Получается, что вырученных средств хватит не только на пакеты РАО ЕЭС и «Интерроса», но и на покупку акций у миноритариев «Силовых машин».

Повышенный интерес Мордашова к активу, который в прошлом году принес \$132 млн убытков, вполне объясним. Летом правительство одобрило масштабную инвестпрограмму РАО ЕЭС — в модернизацию энергетических мощностей до 2010 года предполагается вложить более 2,1 трлн руб. Около 30–40% от указанной суммы достанутся производителям энергетического оборудования, а, по данным ФАС, доля «Силовых машин» на этом рынке составляет 37%. Нехитрый расчет показывает, что уже до 2010 года «Силовые машины» с достаточной вероятностью могут рассчитывать на госзаказ объемом примерно \$10 млрд, а ведь сейчас электростанции строят и частные инвесторы. Так что около \$1 млрд, потраченные на контрольный пакет, могут вернуться к Алексею Мордашову достаточно быстро. □

Виктор
Зубков,
премьер-
министр
→

”

Надо планировать все, а вы должны смотреть, чтобы в регионы не было завоза того, что сами можем производить ”

Главе Минрегионразвития и министру сельского хозяйства поручено сбалансировать объемы импортной и отечественной сельхозпродукции. По мнению премьера, производитель «должен знать, сколько молоко будет стоить в сентябре, октябре, в первом квартале следующего года». Остается гадать: будет плановая экономика введена только до выборов — или село останется с нею навсегда.

Сергей
Чемезов,
гендиректор ФГУП
«Рособоронэкспорт», глава совета директоров АвтоВАЗа
→

”

Планируем продать менее блокирующего пакета... Мы продадим небольшой пакет тому, кто предложит лучшие условия ”

Как рассказал Чемезов, переговоры велись и с главой «Северстали» Алексеем Мордашовым, и с главой «Металлоинвеста» Алишером Усмановым. Без обновления модельного ряда АвтоВАЗу придется туго. Но в банках сейчас лишний \$1 млрд на совместный проект с канадской Magna взять сложно — не то время. А с олигархами госчиновнику договориться проще.



Новый для масштабов «Ростик групп» девелоперский рынок давно обжит заметными конкурентами

«Ростик групп» объявила о реализации крупного девелоперского проекта. Однако есть вероятность, что с выходом на этот рынок ресторанная сеть запоздала. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Складской интернационал

Российский ресторанный холдинг «Ростик групп» и бельгийский девелопер Immo Industry объявили о создании на паритетных началах СП «ИмоРосИндастри» (ИРИ), которое займется строительством индустриальных парков. Российско-бельгийский альянс планирует возвести порядка 2 млн кв. м складов и промышленной недвижимости, а также 3 тыс. гостиничных номеров. Инвестиционным партнером СП станет британская финансовая группа Belgravia, головной офис которой расположен в офшорной зоне Джерси. Группа планирует вложить в строительные проекты СП около \$2 млрд. Первым проектом ИРИ станет центр для производства мебели в Москве. Всего будет построено 15 бизнес-парков в десяти городах России, в частности, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Новосибирске, Екатеринбурге и Самаре.

«Ростик групп», основным владельцем которой является Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко, принадлежат сети ресторанов «IL Патио», «Планета Суши», «Ростик's-KFC» и др. Капитализация компании составляет \$430 млн. У ресторатора уже есть девелоперский опыт: два года назад «Ростик групп» первой из торговых сетей и рестораторов занялась строительством складов для собственных нужд и для сдачи в аренду. Вслед за ней на складской рынок вышли «Евросеть», «Виктория» и другие компании. Однако проекты такого масштаба, как планирует ИРИ, до сих пор никто из них не реализовывал.

Представитель «Ростик групп» Валерия Силкина уверена, что проекты будут востребованы — ведь СП будет строить под конкретных заказчиков. Бельгийский партнер «Ростик групп» как раз специализируется на строительстве под заказ, тогда как в России по подобной схеме практически никто не строит.

Впрочем, директор по инвестициям Panorama Estate Артем Цогоев считает, что в разгар мирового финансового кризиса Belgravia будет гораздо сложнее привлечь обещанные \$2 млрд. Да и шанс разочаровать инвесторов велик. По словам директора по маркетингу Urban Group Ольги Кисариной, внутренняя норма доходности для логистических парков сегодня снизилась до 10–11% годовых, тогда как три года назад была порядка 15%.

«До сих пор бизнес „Ростик групп“ был достаточно успешен, возможно и этот проект удастся, — рассуждает управляющий партнер компании Blackwood Константин Ковалев. — Однако на этом рынке уже заявлено огромное количество различных проектов и, естественно, далеко не все из них будут реализованы». □

КТО КОГО

Платежный терминатор

Банк России ввел новые правила приема наличных платежей некредитными организациями, что может привести к закрытию более чем 100 тыс. платежных терминалов.

ТЕКСТ: оксана царевская

Указание ЦБ РФ № 1842-У, вокруг которого на прошлой неделе разгорелись нешуточные страсти, подписано 20 июня 2007 года. Но только сейчас, когда до его вступления в силу осталось полтора месяца, многочисленные участники рынка платежных терминалов разглядели таящуюся в документе угрозу. Согласно этому указанию, некредитная организация может принимать наличные деньги от физических лиц за услуги ЖКХ и электросвязи только в случае заключения агентского договора с банком, у которого в свою очередь есть соглашения с получателями этих средств. По оценкам Национальной ассоциации участников электронной торговли (НАУЭТ), в России порядка 200 тыс. терминалов. Ими ежемесячно пользуется более двух третей взрослого населения России. Ежегодный оборот рынка составляет порядка \$15,5 млрд, причем 97% платежей приходится на оплату услуг мобильной связи.

По мнению президента «Евросети» Алексея Чуйкина, после вступления постановления в силу количество участников рынка платежных

терминалов сократится всего на 20%. И он считает, что это пойдет рынку на пользу. «ЦБ борется с обналичиванием денег через платежные терминалы, чем promышляют многочисленные частные предприниматели», — говорит Чуйкин. — Благодаря новым правилам рынок станет понятным, структурированным и начнет консолидироваться». Такая позиция не удивительна: «Евросеть» при запуске терминального проекта заранее учла возможные изменения в банковском законодательстве.

Однако Ассоциация региональных операторов мобильной связи («Ассоциация-800»), а также все участники «большой тройки» — МТС, «Вымпелком» и «Мегафон» — уже отправили главе Министерства связи и информатизации Леониду Рейману письма, в которых выразили обеспокоенность указанием ЦБ. Как утверждают в «Ассоциации-800», норматив ЦБ ставит вне закона практически всю существующую в России терминальную сеть. А дополнительные банковские комиссии и сложность процедуры заключения договоров сделают бизнес многих региональных участников рынка убыточным. Главная же проблема в том, что указание ЦБ оговаривает возможность приема платежей только коммерческими организациями, поэтому индивидуальные предприниматели, на долю которых приходится до 55% всех точек приема платежей, вообще оказываются вне игры. □

Утечка информации об увольнении главы «Ситроникс» Евгения Уткина повысила капитализацию компании, но вряд ли поможет ей радикально улучшить показатели. ТЕКСТ: иван марчук

Капитализирующий слух

Информацию о том, что президент ОАО «Ситроникс» Евгений Уткин в ближайшее время покинет свой пост, в компании официально не подтверждают. «Такое решение может быть принято только на совете директоров», — заявила пресс-секретарь компании Елена Санарова, уточнив при этом, что следующий совет состоится в 20-х числах октября.

На рынке уже даже называют имя преемника Уткина — якобы им станет Сергей Асланян, вице-президент по информационным технологиям МТС — другой «дочки» АФК «Система».

Эта версия вполне в духе кадровой политики АФК «Система», которая обычно меняет руководителя одной из компаний холдинга, чьими результатами недовольна, на менеджера из другой. Именно так развивались события при замене Василия Сидорова на Леонида Меламеда в «Мобильных телесистемах» весной 2006-го и Эрика Франке на Сергея Приданцева в «Комстар-ОТС» в мае 2007-го.

Причины для недовольства результатами работы «Ситроникс» у «Системы» есть. 12 сентября компания опубликовала отчет за первое полугодие, согласно которому ее чистый убыток составил \$79,8 млн против \$15,9 млн чистой прибыли за аналогичный

период 2006 года. Выручка упала на 6,3%, составив \$638,3 млн. В день публикации отчета бумаги «Ситроникса» подешевели на 8,7% до \$5,7 за акцию.

«Ситроникс» объяснял свои убытки задержкой в планах развития сетей третьего поколения своих заказчиков — МГТС и МТС. Тем не менее, после появления информации о возможном уходе Евгения Уткина акции снова поднялись в цене: 25 сентября они все так же стоили \$5,7, а 26 сентября — уже \$6,25. Одновременно «Ситроникс» довольно удачно разместил рублевые облигации, продав трехлетние бонды объемом 3 млрд руб. по ставке 10% с полуторагодовой офертой. Переподписка составила 283 млн руб., хотя в ходе конкурса были поданы всего 44 заявки.

«Рынок хорошо отреагировал на известие об изменении руководства компании», — констатирует аналитик ИК «Атон» Надежда Голубева, хотя и сомневается, что новый менеджмент сможет быстро улучшить ситуацию. Убытки сейчас несут все компании, занимающиеся техническим обеспечением связи. «Связь второго поколения уже создана, а третье — еще не востребовано», — говорит Голубева. □



Рынок позитивно отреагировал на возможность замены Евгения Уткина другим топ-менеджером

Первый Sukhoi SuperJet-100 выкатили на публику и пообещали, что «до конца года самолет встанет на крыло» Вопрос в том, сумеет ли SSJ-100 на нем удержаться. ТЕКСТ: екатерина трофимова

SuperJet встал на колесо

Опытный образец «надежды российского авиапрома» — самолета Sukhoi SuperJet-100 — был представлен широкой общественности в Комсомольске-на-Амуре на авиазаводе КнААПО. Амбициозный проект по созданию первого после распада СССР инновационного российского регионального самолета ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС) вело с 2001 года совместно с авиакомплексом «Ильюшин», корпорацией Boeing и рядом других западных компаний. Наконец, через пару месяцев должны начаться летные испытания. «Не сомневаюсь, что до конца года самолет встанет на крыло», — порадовался событию первый вице-премьер РФ Сергей Иванов. К мероприятию были привлечены лучшие силы: например, раскрашивал самолет сам глава компании «Астра Росса» Владимир Пирожков — «придворный» дизайнер России, гордящийся хорошими отношениями с Германом Грефом. Особым достоинством дизайна стали 265 тыс. точек разной величины и пять оттенков синего. Как рассказал Пирожков, красота обошлась «Сухому» в «несколько сотен тысяч евро» — получилось примерно по евро за точку.

Вместимость самолета — 95 кресел. Достаточно большая часть его комплектующих производится за рубежом. SSJ-100 призван заменить морально устаревшие и весьма обветшавшие лайнеры Ту-134, составляющие значительную часть отечественного авиапарка. Такой самолет рынку необходим, однако авиакомпаниям не спешат выстраиваться за ним в очередь. На данный момент у ГСС есть твердые заказы лишь на 73 самолета, из них 30 пойдут «Аэрофлоту» (контракт заключен в конце 2005 года) и 15 — AirUnion (2006 год).

В апреле 2007 года было объявлено, что закупить SSJ-100 планирует и венгерский перевозчик Malev, принадлежащий KrasAir — лидеру альянса AirUnion. И почти сразу, в первых числах мая, президент Владимир Путин подписал указ, разрешающий создание на базе AirUnion объединенной авиакомпании, чего KrasAir долго и безуспешно добивалась. Правда, как уверяет владелец KrasAir Борис Абрамович, совпадение случайно. «По-настоящему хороший самолет. Надо брать. Никакой политики здесь нет», — заявил он недавно в интервью «СФ» (см. **СФ** №36/2007). Однако окончательного решения Malev пока так и не обнародовал.

Генеральный директор АКХ «Сухой» Михаил Погосян уверен, что до конца года число твердых контрактов будет доведено до ста. Вот только для окупаемости проекта, по словам самого топ-менеджера, необходимо продать как минимум 300 самолетов. Всего до 2024 года ГСС планирует продать 800 самолетов, из них 500 — на зарубежных рынках. Но среди «чужеземных» компаний твердый контракт на поставку SSJ-100 заключила пока лишь одна — итальянский low-cost перевозчик ItAli, и закупает всего 10 машин.

«По сути, этот самолет — „темная лошадка“. Пока он не взлетел, трудно понять, что реально он будет собой представлять», — поясняет нерешительность потенциальных заказчиков руководитель агентства Avia.ru Роман Гусаров. Проблема и в том, что отставание от графика в работе над проектом уже очевидно. Так, например, двигатели, созданные специально для SSJ-100, еще до первого полета самого лайнера должны налетать определенное количество часов на специальном самолете-лабо-



Летать новый самолет «Сухого» еще не умеет, зато с макияжем у него все в порядке

ратории. «Их собирались поднять в воздух еще летом, но до сих пор этого не произошло», — отмечает председатель редакционного совета журнала «Авиационное обозрение» Алексей Комаров. Учитывая политическое значение проекта, до конца года новый самолет, скорее всего, в воздух хотя бы раз поднимут. Но вероятно, что после этого он еще несколько месяцев будет дорабатываться на земле.

Еще больше сомнений вызывает способность российского авиапрома обеспечить серийный выпуск лайнера в масштабах, о которых заявляют авторы проекта, — к 2010 году производство SSJ-100 должно выйти на проектную мощность 70 самолетов в год. «Сегодня весь российский авиапром делает ежегодно 10 машин, увеличить этот показатель в семь раз за два года совершенно нереально, если только ГСС не захочет разместить производство где-нибудь в Европе. Но пока о таких планах не сообщалось», — рассуждает Роман Гусаров.

Омрачает будущее проекта и тот факт, что у SSJ-100 на международном рынке есть уже действующие и очень сильные конкуренты — бразильская Embraer, контролирующая порядка 40% мирового рынка самолетов вместимостью до 90 мест, и канадская Bombardier Aerospace, доля которой около 30%. Внутри же страны альтернативу SSJ-100 может составить российско-украинский Ан-148 — эта машина в отличие от детища ГСС уже прошла сертификацию и в настоящий момент разворачивается ее серийное производство. □

Россия • Украина • Израиль • США

Латвия • Узбекистан • Эстония

Азербайджан • Армения • Молдова

Беларусь • Германия • Болгария

ПРИЗНАННЫЙ
В 55 СТРАНАХ
МИРА

Великобритания • Ливан • Италия

Грузия • Казахстан • Туркменистан

Кыргызстан • Таиланд • Португалия

Эстония • Таджикистан • Эквадор

Бельгия • Австралия • Венгрия



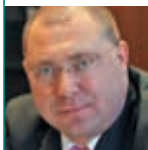
Nemiroff
ИЗБРАННЫЙ МИРОМ

Реклама. Товар сертифицирован

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

три вопроса

Совладелец и гендиректор ГК «Вестер» **Олег Болычев** рассказал, где он найдет деньги для обещанного бурного роста своей сети.



«Секрет фирмы»: Вы планировали продавать свою недвижимость, чтобы получить \$150 млн. Теперь вдруг решили провести IPO девелоперского подразделения. Что изменилось?

Олег Болычев: Стратегия изменилась. Помещения, которые полностью занимают наши гипермаркеты и супермаркеты, останутся у нас. А торговые центры площадью от 3 тыс. кв. м выделяются в ОАО «Вестер девелопмент», которое разместит акции на одной из европейских бирж. Мы получим деньги — сумму я не могу назвать — и сохраним контроль над активами. И лишь объекты, не входящие ни в одну из вышеприведенных категорий, мы продадим.

СФ: Сейчас не лучшее время для размещений...

ОБ: Кризис происходит на Западе — значит, самое время вкладываться в Россию.

СФ: Планы открыть до 2011 года 277 супер- и гипермаркетов и войти в топ-5 ритейлеров остаются в силе?

ОБ: Хотя «Секрет фирмы» и писал, что это невозможно, но все планы реализуются: каждые десять дней мы открываем новый магазин.



Имидж МГТС далек от представлений граждан об интернет-технологиях XXI века

«Комстар-ОТС» создала конкурента своему интернет-провайдеру «Стрим». Им станет компания МГТС, на чьей технологической базе «Стрим» как раз и работает. **ТЕКСТ:** оксана царевская

Два яйца в одну корзину

В октябре МГТС, входящая в группу компаний «Комстар-ОТС», приступит к продаже доступа в интернет под собственным брэндом. Пользователям будет предложено три безлимитных тарифных плана, оплачивать которые можно будет в кредит. По словам президента «Комстар-ОТС» Сергея Приданцева, брэнд МГТС знаком подавляющему большинству жителей Москвы, и телефонная розетка в квартире так же привычна, как газ, свет и вода. «Мы хотим сделать интернет от МГТС таким же необходимым, как и все остальные услуги», — говорит Приданцев.

Как предполагают эксперты, в «Комстар-ОТС» недовольны снижением доли «Стрим» на рынке широкополосного доступа в Интернет: только за первую половину 2007 года, по данным J'Son & Partners, этот показатель упал с 31,3% до 27,3%. «Действительно, „Стрим“, несмотря на мощные исходные позиции в виде союза с московским монополистом — МГТС, так и не смог стать безоговорочным лидером рынка», — считает партнер Comnews Research Леонид Коник. С помощью МГТС «Комстар-ОТС» надеется занять к 2011 году 50% московского рынка.

Деятельность «однойяйцевого» интернет-провайдера «Стрим» пока не будет прекращена. «Мы решили просто разделить целевую аудиторию Москвы. МГТС — это низкоскоростные и малобюджетные тарифы, а „Стрим“ — высокоскоростные и более дорогие», — поясняет руководитель пресс-службы «Комстар-ОТС» Юлия Ясиновская. Минимальная сумма, которую пользователь заплатит за подключение через МГТС, — 97 руб. при скорости 128 кбит/сек. Минимальная скорость по тарифам «Стрим» будет 1 Мбит/сек — сейчас такое подключение стоит 297 руб.

Тем не менее аналитики не исключают, что со временем «Комстар-ОТС» полностью передаст брэнд «Стрим» другой подконтрольной «Системе» компании — «Система масс медиа». Она производит медиаконтент и как раз активно использует для продвижения платного телевидения брэнд «Стрим-ТВ».

Однако эксперты не уверены, что продвигать современную услугу под брэндом МГТС — хорошая идея. «Стрим» изначально позиционировался как новая высокотехнологическая услуга. А название МГТС, по мнению Коника, ассоциируется с чем-то старомодным. Он отмечает, что все региональные операторы фиксированной связи придумывали для этой услуги специальные брэнды. Например, «Северо-западный телеком» продвигает интернет-доступ под брэндом «Авангард», а компания ЮТК — под брэндом «Дизель». Не исключено, что потребуется немалые ресурсы, чтобы придать имиджу МГТС должную окраску. □

Розничные сети нашли новый способ давить на поставщиков: чтобы производитель был поговорчивее, можно обвинить его в монопольном положении на рынке и привлечь к делу ФАС. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Подули на молоко

Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), руководителем которой является главный исполнительный директор X5 Retail Group Лев Хасис, распространила заявление, в котором призывает ФАС защитить розничные сети от производителей молочных продуктов «Юнимилк». По данным АКОРТ, доля «Юнимилк» на рынках Волгограда, Новосибирска и ряда других городов превышает 50%, чем молочники якобы не стесняются пользоваться: «Юнимилк» навязывает сети «Лента» в этих регионах невыгодные условия договоров.

Поводом для конфликта стал тот факт, что «Юнимилк» перестал отгружать молочные продукты в магазины «Ленты» в этих регионах. По словам директора по корпоративным коммуникациям «Юнимилка» Павла Исаева, с середины лета цены на сырое молоко, занимающее 60–70% в себестоимости молочных продуктов, взлетели на 20% и в ближайшие месяцы поднимутся еще как минимум на 10%. Поэтому компания, как и другие игроки этого рынка, решила поднять отпускные цены. А новые условия поставок с «Лентой» пока не согласованы.

«Обращение отраслевой организации в контролирующий орган — крайняя мера, — признает исполнительный директор «Рус-бренд» Алексей Поповичев. — Еще в августе

мы, АКОРТ и другие организации разработали и приняли принципы добросовестной конкуренции. Всю эту проблему можно было решить в рамках этих правил и саморегулирующихся организаций». Павел Исаев утверждает, что демарш АКОРТ стал неожиданностью для «Юнимилка» — напрямую в злоупотреблениях компанией никто из ритейлеров не обвинял.

Есть версия, что АКОРТ решила придать общественный резонанс проблеме с прицелом на Госдуму: депутаты рассматривают новый законопроект о розничной торговле, одним из общих мест которого стала сложная судьба производителей в условиях доминирования розничных сетей. К примеру, депутаты собираются запретить «входные билеты» для поставщиков, обязать торговцев выделить места на полках для местных производителей и т. п.

Лидер рынка X5 Retail Group уже начал подстраиваться под еще не принятый закон: компания заключает с производителями новые договоры, согласно которым товары поставщиков обязаны приносить ритейлеру гарантированный маржинальный доход — устанавливая для некоторых категорий планку в 30–40%. Если цены в магазине не позволяют получить такую маржу, то поставщик должен ее обеспечить в форме штрафов — независимо от цен на сырье, себестоимости продукта и прочих несущественных факторов.

Участники рынка считают, что дело вовсе не в молочном скандале. В конце концов, в других розничных сетях Волгограда и Новосибирска проблем с повышением цен не возникло. «Это прецедент! Никогда раньше ритейлеры не пытались давить на поставщиков через ФАС, ведь найти альтернативные каналы поставок можно всегда, — удивляется управляющий партнер Retailer Group Даниил Сомов. — «Юнимилк» может стать первой ласточкой — сети будут таким способом добиваться своего и от других поставщиков».

Есть и еще одна причина для того, чтобы этот демарш случился именно сейчас и именно с «Юнимилком». Розницу беспокоит идея ФАС по снижению порога доминирования: правительство предложило антимонопольному ведомству рассмотреть возможность снижения этого порога для розничных сетей с 35% до 20% рынка, а это может усложнить бизнес крупных игроков. И так совпало, что как раз на прошлой неделе Красноярское управление ФАС признало «Юнимилк» и трех его дистрибуторов виновными в нарушении закона «О защите конкуренции» путем ценового сговора. «Сети хотят показать властям, что не только они могут занимать монопольное положение и доминировать на рынке, — предполагает Павел Исаев. — А мы попали под горячую руку». □



В «Юнимилке» уверены, что в «молочном скандале» попали под горячую руку

«Шутка ли — само понятие
ОФБУ не фигурирует
ни в одном из существующих
законов»

СФ №23/2007, стр. 58–60



Новый приказ ФСФР поставил под угрозу работу общих фондов банковского управления (ОФБУ). У участников рынка есть три месяца, чтобы убедить чиновников пересмотреть свою позицию. ТЕКСТ: иван марчук

Кризис банковского управления

Неожиданно выяснилось, что приказ ФСФР «Об утверждении порядка осуществления деятельности по управлению ценными бумагами», вступивший в силу 6 июля, может обрушить рынок ОФБУ. Когда этот приказ только появился, рынок его не заметил: из-за сложной формулировки все решили, что он будет касаться лишь индивидуального управления ценными бумагами. Однако на прошлой неделе появились разъяснения ФСФР, что он обязателен именно для ОФБУ.

ОФБУ (объединенные фонды банковского управления) — это аналоги ПИФов. Только контролируют их не управляющие компании, а банки. Сейчас ОФБУ занимают 13,5% рынка открытых инвестиционных фондов и насчитывают почти 30 тыс. счетов, на которых около 20 млрд руб. При этом никакого законодательного статуса ОФБУ не имеют — вся их деятельность описывается одной инструкцией ЦБ, выпущенной еще в конце 1990-х. И, например, в отличие от ПИФов, эти фонды оставались практически единственной возможностью для россиян инвестировать в акции иностранных компаний. В прошлом году руководство ФСФР заговорило о необходимости пересмотреть ситуацию — и вскоре от слов перешла к делу.

Согласно новому приказу ОФБУ больше не смогут инвестировать в зарубежные акции. Им также придется уведомлять клиентов о некоторых сделках в течение суток. Кроме того, управляющий должен будет разработать методику разделения активов клиентов. «Наиболее спорными представляются требования распределять между клиентами ценные бумаги и денежные средства, полученных в результате совершения сделки за счет разных клиентов», — говорит глава Ассоциации региональных банков России Анатолий Аксаков. То есть теперь пайщик в любой момент сможет потребовать, чтобы ОФБУ выдал ему

ИСТОРИЯ ВОПРОСА ОФБУ появились в 1996 году в ходе конкурентной борьбы двух регуляторов: ФСФР (тогда — Федеральная комиссия по ценным бумагам) и Центробанка. ФСФР контролировала ПИФы, а ЦБ в противовес им создал свой — банковский — инструмент коллективных инвестиций. До 1998 года собственные фонды имели около 70 кредитных организаций. Сейчас этим инструментом пользуется только 30 банков: из-за отсутствия законодательной базы банкиры не рискуют связываться с ОФБУ, поскольку им приходится постоянно обращаться за разъяснениями как в ЦБ, так и в ФСФР.



Попытка уточнить место ОФБУ на карте фондового рынка может привести к тому, что они просто исчезнут

в обмен на пай не деньги, а долю от всего портфеля бумаг фонда. «Эти нормы принципиально несовместимы с такой конструкцией, как ОФБУ», — продолжает Аксаков. По его словам, теперь ОФБУ, в активах которых есть ценные бумаги, скорее всего будут вынуждены прекратить операции.

Новый приказ станет обязательным с 6 января 2008 года — через полгода после вступления в силу. На прошлой неделе состоялось первое рабочее совещание представителей ФСФР с банкирами. «Мы уверены, что приказ может быть уточнен в приемлемую форму для участников рынка», —

заявил СФ президент Национальной фондовой Ассоциации Константин Волков. Аксаков утверждает, что решением проблемы может стать единый закон об ОФБУ, но работа над ним без особого прогресса идет еще с 2000 года. А пока ОФБУ остаются в полной зависимости от аппаратных игр регуляторов. «Вопрос, будут ли внесены поправки в отдельно взятый порядок, не принципиален, — говорит начальник управления доверительного управления активами банка „Зенит“ Сергей Матюшин. — Сейчас важно то, о чем конкретно банкирам удастся договориться с регуляторами». **СФ**



Николай Валуев

ОЛІМП



Реклама. Товар сертифицирован

ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!

ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ

Как заработать на дискриминации

Если продукт приводит к дискриминации потребителей, зачастую это означает, что он хорошо соответствует конкретной целевой аудитории.



REUTERS

№ 1 Для индейцев only. Впервые в своей истории компания Nike разработала «расовые» кроссовки. Модель Air Native N7 была создана специально для американских индейцев, чьи стопы отличаются более высоким подъемом и шириной, чем у жителей США других национальностей. Теперь компания рассчитывает продать по меньшей мере 10 тыс. пар Air Native N7 по \$42,8. Интересно, что купить их смогут только индейцы: продукция будет распространяться через Организации здравоохранения и образования племен. Остается надеяться, что подобная «расовая дискриминация» не вызовет нареканий. В июле 2007 года Nike согласилась выплатить \$7,6 млн по коллективному иску, поданному против нее 400 темнокожими сотрудниками. Последние обвиняли компанию в расизме. Руководство некоторых магазинов Nike якобы ущемляло их в правах, предлагая самые низкооплачиваемые должности и выплачивая меньшие бонусы, чем белым сотрудникам. □

№ 2 Своя анатомия. Практику продуктовой дискриминации используют многие производители обуви, хотя и не в столь радикальной форме, как Nike. Их продукцию могут покупать представители не одной расы. Однако при этом они также учитывают конкретные анатомические особенности. Так, отечественный ритейлер «Центр Монарх», размещает заказы на производство обуви для своих магазинов в 11 странах. Разрабатывается же она собственным дизайнерским бюро компании и поэтому, как утверждают в «Монархе», оптимально подходит именно россиянам. Подобная маркетинговая стратегия приносит свои плоды: в 2006 году выручка компании выросла на 83% — до \$33 млн. □

№ 3 Темная история. Косметические марки Dark & Lovely, Gentle Treatment и Ultra Sheen американской компании Carson имели одну характерную особенность — они были предназначены специально для темнокожих покупателей. В 2000-м ее купила французская L'Oreal за \$250 млн. Однако толком заработать на новом активе косметическому гиганту не удалось: министерство юстиции США усмотрело в L'Oreal нарушителя антимонопольного законодательства и запретило французам торговать на территории США двумя из трех марок. L'Oreal остается разве что Африка, где Carson принадлежит два завода. □

№ 4 В правоверные руки. Дискриминация по религиозному признаку предлагает еще больший простор для бизнеса. По данным World Christian Database, в мире насчитывается более 1,1 млрд мусульман. Дубайская Ilkone Mobile Telecommunication воспользовалась этой аудиторией. В марте 2005 года компания предложила мобильный телефон i800, напичканный мусульманскими сервисами: системой напоминания о времени намаза, компасом для определения направления на Мекку, сурами из Корана и т. п. За полгода Ilkone Mobile продала около 1 млн таких телефонов. Для справки: розничная цена i800 — около \$400. □

№ 5 Лифчики долой. Весной 2006 года в китайской легкой промышленности произошел настоящий переворот. Пекинский Институт технологии одежды опубликовал отчет, в котором сообщил, что с начала 1990 годов объем груди китайских женщин в среднем увеличился на 1 см (сейчас он составляет 83,5 см). Производители уже начали реагировать на изменение телосложения китаянок. Компания Embry Group, крупный гонконгский производитель женского белья, объявила о прекращении выпуска лифчиков нулевого размера, тем самым дискриминировав скромных по комплекции дам. □



REUTERS

ЛУЧШЕЕ ОТ ФИНСКОЙ ПРИРОДЫ

Финляндия производит самое чистое молоко в ЕС. Компания Valio закупает 86 % всего производимого в Финляндии молока. Это 5 млн литров ежедневно от 11 000 простых финских фермеров. Благодаря их трудолюбию и заботе семь дней в неделю и круглый год на наших прилавках всегда есть натуральные, экологически чистые молочные продукты от Valio.

Компания Valio выражает свою признательность фермерам за любовь, которую они вкладывают в свой труд!



Творог рассыпчатый 2 % жирности

Производится в Финляндии из высококачественного натурального молока. Используется для приготовления легких салатов, начинки и выпечки.

www.valio.spb.ru



версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Трудно предположить, что Дмитрий Козак сидел на скамейке запасных ради Минрегионразвития, которое было создано под Владимира Яковлева, уступившего Козаку пост президентского полпреда”

«М»

«М» преемник» в развитии

Ни Анатолий Чубайс, ни глава ВТБ Андрей Костин, вопреки слухам, так и не стали подчиненными Виктора Зубкова. Сергей Иванов и Дмитрий Медведев сохранили свои посты.

Перестановки же в МЭРТ и Минздравсоцразвития носят скорее косметический, нежели системный характер. Новый министр экономического развития Эльвира Набиуллина — давняя соратница Германа Грефа. А возглавившая Минздравсоцразвития Татьяна Голикова причастна к монетизации льгот ничуть не меньше, чем проклинаемый пенсионерами Михаил Зурабов. Даже «вице-премьерство» Алексея Кудрина выглядит вполне логичным на фоне его согласия на размещение временно свободных средств Банка развития на внутреннем финансовом рынке.

Единственным объяснением затянувшейся паузы, взятой Владимиром Путиным при утверждении нового состава кабинета министров, является, пожалуй, лишь возвращение в Белый дом Дмитрия Козака. Напомню, что в 2004 году Козак принимал самое непосредственное участие в формировании первого посткасыньевского правительства и несколько месяцев руководил его аппаратом. Но после теракта в Беслане его командировали президентским полпредом в Южный федеральный округ (ЮФО), что многие наблюдатели сочли происками кремлевских «силовики», пожелавших нейтрализовать амбициозного оппонента. Косвенно эту версию подтверждало и назначение руководителем правительственного аппарата Сергея Нарышкина, близкого к замглавы президентской администрации Игорю Сечину. Впрочем, один российский экс-олигарх в беседе с автором этих строк утверждал, что с помощью «ссылки на Кавказ» Путин, наоборот, вывел Козака из-под удара, чтобы столичные мастера аппаратных игр не съели его раньше времени. В этом «кадровом резерве» один из наиболее дееспособных членов путинской команды оставался даже тогда, когда в 2006 году вновь освободилось ранее привлекавшее его кресло генпрокурора. И трудно предположить, что он сидел на скамейке запасных исключительно ради Минрегионразвития, которое, кстати, было создано осенью 2004 года как раз под экс-губернатора Санкт-Петербурга Владимира Яковлева, уступившего Козаку пост президентского полпреда в ЮФО.

Тележурналист Сергей Доренко в романе «2008» пишет о Козаке как о путинском преемнике. Если писательский вымысел отвечает реальному положению дел, то Минрегион — едва ли не лучшая стартовая площадка. Пока Иванов и Медведев отвлекают на себя атаки недоброжелателей и заодно обеспечивают перераспределение сырьевой ренты, Козак наладит контакт с региональными начальниками. А 200 млрд руб. инвестфонда, доставшиеся Минрегиону в рамках перераспределения полномочий с МЭРТ, станут дополнительной мотивацией для роста его популярности на местах. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



ВРЕМЯ ПЕРЕХОДИТЬ В БИЗНЕС-КЛАСС

Ваш бизнес вырос? Вам требуется надежный и быстрый лазерный принтер? Выбирайте HP!

Модели HP LaserJet P2014 и P2015 отличаются высокой скоростью печати и могут быть подключены к компьютеру через USB или параллельный порт. Лишь раз распечатав документ на HP LaserJet P2014/15, Вы сразу почувствуете разницу: четкий текст, контрастные изображения и быстрый выход первой страницы. Прибавьте к этому высокую надежность, удобство пользования и привлекательную стоимость моделей HP LaserJet P2014 и P2015 — и Вы получите идеальный принтер бизнес-класса по цене эконом!

НОВИНКА!

HP LASERJET P2014

- Скорость печати A4: до 23 стр/мин
- Время выхода первой страницы: менее 8,5 секунд
- Присоединяемость: порт USB 2.0, параллельный порт
- Нагрузка: до 10 000 страниц в месяц



HP LASERJET P2015

- Скорость печати A4: до 26 стр/мин
- Время выхода первой страницы: менее 8,5 секунд
- Присоединяемость: порт USB 2.0
- Нагрузка: до 15 000 страниц в месяц



Retail Partner



Сайт: **www.hp.ru/laser** • Тел.: **8-800-200-3-500**

Федеральные розничные сети: Ашан – сеть гипермаркетов www.auchan.ru; METRO Cash & Carry www.metro-cc.ru; Белый ветер – ЦИФРОВОЙ www.digital.ru; Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55; Технопарк www.technopark.ru; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757. **Москва:** НеоТорг – сеть компьютерных магазинов (495) 223-23-23; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть компьютерных магазинов Ф-Центр (495) 105-6447; Цифровой Жук (495) 231-49-13. **Санкт-Петербург:** Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-центр КЕЙ 074. **Владивосток:** Компьютер Центр ДНС www.dns.vl.ru; IPS компьютеры www.ips.vl.ru; Сеть магазинов Домотехника www.centerdt.ru. **Волгоград:** Компания ВИСТ (8442) 90-30-30, (8442) 33-88-88. **Екатеринбург:** Трилайн (343) 378-70-70. **Иркутск:** Компьютерные салоны Фрейм (3952) 59-77-77; Компания Хронос Плюс (3952) 23-45-05. **Казань:** ДОМО 8-800-2005-800; Компания МЭЛТ (843) 511-12-12. **Краснодар:** Сеть компьютерных магазинов Владос (861) 210-10-01. **Красноярск:** Сеть компьютерных салонов StarCom (3912) 49-11-11. **Набережные Челны:** Компания Форт Диалог (8552) 59-80-61. **Нижний Новгород:** Сеть магазинов Домашний Компьютер (831) 277-82-92; Сеть магазинов Компас (831) 2-720-720. **Новосибирск:** НЭТА www.neta.ru. **Пермь:** Гармония (342) 212-00-29 www.harmony.perm.ru. **Ростов-на-Дону:** Иманго (8632) 618-617; ООО «Офисный Мир КМ» (863) 295-50-10. **Самара:** Прагма (846) 2-701-701. **Саратов:** Сеть салонов цифровой техники АТТО. (8452) 444-144, (8452) 444-111; Сеть магазинов КомпьюМаркет, (8452) 22-36-36. **Тольятти:** Группа компаний Олвико (8482) 25-00-00. **Тюмень:** Компьютерная компания ООО «Арсенал +» (3452) 464-774. **Ульяновск:** Сеть салонов Компьютерия (8422) 41-28-82. **Уфа:** Компания КламаС (347) 2-912-112; Компания Форте-ВД (347) 260-00-00. **Хабаровск:** Офисная техника www.offt.ru. **Челябинск:** Инженерный Центр (351) 232-53-41, ЭКСПЕРТ (351) 264-00-86.

©2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.



частная практика

АДАПТАЦИЯ

амбиции → с26
гонка за лидером → с30
конкуренция → с36

Сергей Акульчев, владелец одноименной кондитерской фабрики, за три года создал бизнес с оборотом \$32 млн. Он считает, что разрабатывать новые продукты глупо: легче их позаимствовать.

Не вафлей единой

текст:

иван марчук

фото:

евгений дудин

К компании 33-летнего Сергея Акульчева, расположенной на окраине Набережных Челнов, ведет разбитая в лучших российских традициях дорога. На небольшой парковке рядом с входом в офис — металлическая вывеска на немецком: Parken verboten («Парковка запрещена»).

«Как в Европе», — с гордостью показывает на нее начальник первого производства **Валерий Ляскунов**. Рядом на двери офиса приколот лист бумаги, на котором фломастером написано: «Акульчев».

К Европе отношение у Сергея Акульчева особенное. Именно там основатель и владелец фирмы берет идеи новых продуктов, которые позволили за три года превратить заурядную хлебопекарню в заметного игрока российского рынка кондитерских изделий.

«Зачем повторять то, что уже продают? Можно просто взять лучшее из-за рубежа и начать производить здесь, в России. Качество будет выше, а цена ниже», — рассуждает Акульчев. Сейчас в портфеле компании три вида «европейских» товаров, на которые приходится около 70% оборота: мягкие вафли, кремблы (вафельное печенье) и криспы (вафельные чипсы). «Никаких маркетинговых исследований мы с ними не проводили: если вкусно — купят», — чеканит Сергей Акульчев вторую часть своей бизнес-концепции.

Украсить власть

ОПЕРАТОР КОНДИТЕРСКОЙ фабрики «Акульчев» уныло следит за бесконечным потоком вафель, выходящим из печи. Печь сама разливает тесто в формы, сама печет вафли и сама снимает их с поддона. Вся работа оператора сводится к тому, чтобы специальной палочкой сбивать подгоревшие вафли. Он скучает и пытается жонглировать своей палочкой.

Печь, которую обслуживает скучающий оператор, была куплена компанией за 1 млн евро в 2005 году. Рядом с ней — печь метров на пять короче: ее купили в 2004-м за 600 тыс. евро. Именно с этой покупки Акульчев отсчи-

с21



Сотрудников удерживают на фабрике хитрой системой премий и льгот

«Зачем придумывать самому, если можно взять лучшее из-за рубежа и начать производить здесь, в России. Качество будет выше, а цена ниже»

тывает рождение нового бизнеса. В начале 2000-х он, владелец заурядной хлебопекарни, впервые попробовал в Вене мягкие вафли. А в 2002-м увидел на одной из выставок стенд австрийской компании Naas — производителя оборудования для кондитерских фабрик. «Я спросил, сколько стоит линия по производству вафель», — волнуется он от воспоминаний. — Оказалось, 3 млн евро. Космические по тем временам деньги».

Столько денег у него не было. Однако у Наас нашлась более дешевая линия за 600 тыс. евро, которую они и продали настырному российскому кондитеру в рассрочку. Вместе с оборудованием Акульчев получил рекомендации по рецептуре. Однако их все равно пришлось подгонять под отечественные ингредиенты. В 2004-м Акульчев арендовал заброшенную столовую, отремонтировал ее и открыл там новое предприятие. «До 2004 года мы пекли печенье и мало чем отличались от остальных, а тут стали единственными в России производителями мягких вафель», — гордится он.

«Идея Акульчеву пришла вполне здравая, — поддерживает начинание **Дмитрий Василевский**, генеральный директор марке-

тинговой компании „Прорыв“, специализирующейся на рынках продовольственных товаров. — Говорят, что хороший маркетинг — это здравый смысл плюс чужие идеи. Вот Акульчев это и доказал на личном примере. На Западе много десятилетий вкладывали миллиарды в создание новых кондитерских продуктов и технологий. Зачем нам повторять их путь, если можно просто позаимствовать».

Правда, полностью позаимствовать технологический процесс у Акульчева пока не получается. Автоматизация заканчивается ровно в тот момент, когда вафля снимается с австрийской печи. Дальше — монотонная ручная работа. Вафли вручную заполняют начинкой, укладывают, упаковывают и складывают по коробкам. Из-за обилия ручных операций в «Акульчеве» трудятся 1100 человек, из них лишь 70 — офисные работники. Акульчев клянется, что скоро ситуация изменится. Компания начала разработку системы автоматизации, которая приведет к уменьшению ручного труда. Уже через год ручные операции вроде закладки начинки, укладки и фасовки будут выполнять автоматы зарубежного производства. «Но никого увольнять мы не будем, — спешит пообещать Акульчев. — Лишь увеличим производство».

Проблема начинки

НЕ УДАЛОСЬ АКУЛЬЧЕВУ полностью скопировать и сам продукт. «Просто вафли мы практически не продаем. Из двух вафель делаем сэндвич, а в центр кладем начинку. Например, птичье молоко. На Западе так никто не производит, там начинку добавля-

ют дома самостоятельно. Мы так пробовали, но у нас товар не пошел. У нас иная культура питания», — рассказывает Сергей Акульчев.

Действительно, мягкие вафли на Западе позиционируются совсем не так, как в России. «Этот продукт пришел из Бельгии», — рассказывает **Люцета Мирзоян**, главный менеджер анапского предприятия „Ранда“, которое в 2006 году тоже освоило выпуск мягких вафель. — За границей их едят на завтрак с джемом, шоколадными пастами и даже с паштетом. У нас такой культуры просто нет, люди еще к ним не привыкли».

Российский рынок этого продукта еще очень мал и молод. «Рынок кондитерских товаров оценивался в 2005 году в \$5,2 млрд, а в 2006-м — в \$5,4 млрд. 50% рынка приходится именно на мучные товары», — объясняет директор по маркетингу компании «Русские продукты торг» **Оксана Аверина**. По данным маркетингового агентства Step by Step, на долю всех вафель приходится 25% мучной кондитерки, то есть около \$1,3 млрд. При этом, по оценкам экспертов, мягкие вафли пока занимают не более 8% от этой цифры.

Несмотря на незначительный рост кондитерского рынка, место для новых игроков там есть. «Главное — найти удачную нишу», — советует Оксана Аверина. — Если начать делать дешевое печенье, то конкуренция будет очень высокой, а Акульчев выбрал правильную стратегию и преуспел. Но сейчас все больше производителей обратили внимание на мягкие вафли, так что конкуренция там будет расти».

На руку Акульчеву играет то, что крупные игроки мягкими вафлями пока не интересуются, а объемы импорта крайне незначительны. Сейчас мягкие вафли бельгийских компаний Helwa и Valrhona (основные поставщики в Россию) можно найти только в «Седьмом континенте» и «Азбуке вкуса». Но за последние два года эту продукцию начали производить российские фирмы: «Ранда» из Анапы, «Вереск» из Санкт-Петербурга и нижегородская фабрика «1 Мая». Пока участники рынка говорят, что конкуренции между ними нет. «Мы слишком далеко находимся, да и работаем с разными сетями („Ранда“ представлена в „Магните“), чтобы быть конкурентами», — говорит Люцета Мирзоян.

ДОСЬЕ

ХЛЕБОПЕКАРНЯ «АКУЛЬЧЕВ» (первоначальное название «А1») была создана в 1995 году. Сначала компания выпекала хлеб. В 1998 году «Акульчев» перешел на производство печенья. В 2004 году стал производить мягкие вафли, а в 2006 году в линейке продуктов появились новинки: кремблы (вафельное печенье) и крипы (вафельные чипсы). Расширение производства шло за счет кредитов в банке «Ак Барс». Следующий этап модернизации фабрики произойдет в 2008 году. На него будет затрачено более 3 млн евро. Сейчас компания согласует получение этого кредита в ВТБ. Сегодня компания выпускает более 14 видов печенья, кремблы, крипы и 11 видов мягких вафель. Они поставляются во все регионы России и страны ближнего зарубежья. Оборот в 2007 году, по прогнозам, составит \$32 млн. Единственным владельцем компании является Сергей Акульчев.

О своих иностранных конкурентах Акульчев прекрасно знает. В администрации фабрики целый шкаф забит упаковками их вафель. Российских упаковок там нет. «Те, кто производит вафли в России, мне сами звонят, спрашивают, как у меня дела», — поясняет Акульчев.

Однако ценовую политику Акульчев уже выстраивает с оглядкой как на иностранцев, так и на россиян: «Мы дешевле иностранцев, но дороже российских компаний. Это потому, что мы лучше других отечественных производств, а иностранцы не могут конкурировать с нами в цене». Если вафли бельгийских производителей стоят в рознице от 70 руб., а «Ранда» — 25 руб., то «Акульчев» — 30 руб. «„Акульчев“ работает в премиум-сегменте кондитерских товаров, который в последние годы растет лучше всего, так что тут есть своя логика», — уверен коммерческий директор компании «Ай-Си-Эс» (крупный дистрибутор кондитерской продукции в Москве и Московской области) **Алексей Ражба**.

Конфетка в подарок

ЕСЛИ С ЛЕНЬЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ Акульчев борется с помощью начинки, то с ленью сотрудников — с помощью хитроумных схем заработной платы, запутанных, как хороший детектив.

Все работники разбиты на группы по пять-шесть человек. Каждая такая ячейка получает сдельную плату. При этом суще-



азимут
СЕТЬ ОТЕЛЕЙ

**АЗИМУТ —
сделано для командировочных**



- от Мурманска до Владивостока
- комфортные номера
- вкусный завтрак "шведский стол"
- просторные залы для банкетов и конференций
- бесплатный WiFi Интернет
- забота и внимание каждому Гостю

www.azimuthotels.ru
8 800 200 00 48

«Сотруднику должно быть комфортно. Если у человека дома все хорошо, то он и работает лучше»



Сергей Акульчев развивает свой бизнес в Набережных Челнах, но жить хочет в Вене

ствует пять видов премий: за количество произведенной продукции, за соблюдение санитарных норм, за обучение молодежи. И еще две: премия от начальника цеха и «за отсутствие административных дней». На последнюю могут претендовать те, кто ни разу не отпрашивался по семейным обстоятельствам.

«Специфика у нас тут своя, — поясняет **Анатолий Григорьев**, начальник производства фабрики «Акульчев». — Работают в основном женщины сменами по 125 человек. Смена длится 12 часов, потом двое суток отдыха. Но все равно умудряются отпрашиваться: у всех же семьи, дети. Поэтому и нужна такая премия. А для начальника цеха премию оставили, чтобы авторитет его поддержать, чтобы боялись».

Как утверждает Григорьев, люди на фабрике за свои места держатся: «В целом даже стажер у нас получает не меньше 6 тыс. руб. О зарплате работников могу только сказать, что она больше, чем в среднем по республике». Несмотря на громкие слова, это не так уж и много: средняя зарплата в Татарстане составляет 10 186 руб.

Еще запутаннее система расчета заработка сотрудников в отделе продаж. Зарботную плату там вообще вычисляет компьютерная программа, созданная программистами «Акульчева». Каждый менеджер видит ее у себя на мониторе. «Если объяснить в двух словах, то смысл такой: по каждому федеральному округу компьютер помнит исторический максимум продаж. Превысил его — получи прибавку в тройном размере, не дотянул — у тебя из оклада вычли. Но есть и еще факторы, так что там все очень сложно», — рассказывает Акульчев.

Продавцов потребность ежемесячно совершать подвиг, по словам Акульчева, не пугает. За каждым продавцом закреплен свой федеральный округ: от Дальневосточного до Северо-Западного, по человеку работают с Казахстаном, Белоруссией, Украиной и странами Прибалтики. Двое отвечают за федеральные сети. Сейчас продукты «Акульчева» можно найти в «Перекрестке», Метро, «Патэрсоне», «Пятерочке», «Бахетле» и других федеральных и местных торговых сетях.

Комфортное существование

«КАК ВЫПЕКАТЬ ХЛЕБ, я знаю на генном уровне», — гордится Акульчев.

Его мать работала на хлебозаводе и часто брала сына с собой. Правда, хорошая наследственность не спасла Акульчева от потрясений 1990-х. В 1995 году он заложил под грабительские 200% годовых квартиру «группе физических лиц», чтобы открыть бизнес. В августе 1998-го компания едва не разорилась. «Долгов было так много, что были моменты, когда думал: все выплачу и закроюсь», — сокрушается Акульчев. Чтобы поскорее вернуть деньги, он решил увеличить регион продаж. Хлеб далеко возить было нельзя — из-за очень маленького срока хранения, и в 2000 году он наладил производство печенья — продукта длительного хранения. Бизнес пошел в гору. Цех по производству печенья работает до сих пор. Он находится в том же здании, что и офис. Каждые 24 часа там пекут 10 тонн печенья под брендом «Акульчев».

Наверное, из-за бурного начала карьеры Акульчев считает, что самое главное в работе — комфорт. Особенно комфортно ему за границей, в Вене, куда он увез жену и троих детей и где нашел свои мягкие вафли. «Там хорошо, спокойно, люди доброжелательные», — перечисляет он. К сожалению, Набережные Челны на Вену похожи мало. Но Сергей Акульчев на своем предприя-

тии с этим борется, пытаясь построить на нем кусочек Вены. Например, в офисе компании введен укороченный рабочий день: с 8.30 до 16.30. «Коллектив молодой, у многих дети в садиках. Вот они ребенка отдадут туда, а потом со спокойной душой работают. Если у человека все дома хорошо, то он и работает лучше», — объясняет Акульчев.

Между «вкусно» и «полезно»

В КОНЦЕ 2006 ГОДА АКУЛЬЧЕВ переименовал свое предприятие в честь себя. До этого в течение двух лет комбинат назывался «А1». Сначала он сомневался, правильно ли поступил, но весной этого года его убедили, что правильно. Акульчев заказал фирменный стиль и упаковку для всех типов продукции в агентстве Milddberg. «Взяли дорого, 5 млн руб., но и сделали красиво», — признается он. — Я советовался насчет названия. Они сказали: хорошая фамилия, есть личная идентификация продукта. Решил оставить». В самом начале 2008 года должна стартовать реклама нового брэнда на телевидении. Ролик Акульчев сейчас заказывает у «Муви», а на ротацию его хочет потратить \$0,8 млн. Деньги не такие уж и маленькие. По данным «Бизнес Аналитики», рекламные бюджеты крупных иностранных игроков на продвижение мучных товаров не превышают \$7 млн.

Сейчас Акульчеву осталось определиться, как продвигать продукт. Он хочет сыграть на моде на здоровое питание. Этому способствуют сразу два фактора. Во-первых, в этом году компания получила заключение Института питания РАМН, что ее продукция рекомендована в качестве детского питания, то есть здоровая. Во-вторых, в «Акульчеве» планируют начать разработку продуктов со «сбалансированным содержанием жиров, белков, углеводов и микроэлементов» для разных возрастных категорий потребителей.

Эксперты по-разному оценивают рекламные идеи Акульчева. «Если обсуждать эти две концепции, то акцент на здоровое питание я считаю спорным», — делится своим мнением Дмитрий Василевский. — Тезис о том, что вкусное не может быть полезным, засел в головах россиян очень крепко, поэтому полезное и вкусное для них — вещи совершенно разные». По мнению Ражбы, у Акульчева уже есть главное — красивая упаковка и брэнд. «В этом сегменте практически нет сильных брэндов, и Акульчев правильно сделал, что вложил в него», — уверен он. — Если не уходить в нишу экологического питания, сохраняя паритет между „вкусно” и „полезно”, концепция здорового питания вполне может себя оправдать».

Поход на Запад

В БЛИЖАЙШИЙ ГОД АКУЛЬЧЕВ грозит выйти на европейский рынок. Для этого компания уже прошла сертификацию по международной системе ISO 22000. «Успех на Западе возможен. Прежде всего из-за конкурентоспособной цены», — считает Оксана Аверина. По ее сведениям, расходы на зарплату, аренду и электроэнергию у Акульчева во много раз ниже, чем у европейских производителей.

Акульчев грезит и расширением производства. Сейчас он заканчивает оформлять кредит в ВТБ на 3 млн евро. На эти деньги в 2008 году Акульчев возьмет в лизинг третью линию производства. Какие продукты он позаимствует на Западе для новых мощностей, тоже решено: масляные пироги, вафельное печенье и мягкое печенье. Все они не имеют аналогов

Акульчев хочет создать полезные для здоровья вафли для разных возрастных категорий потребителей

в России. Сам Акульчев говорит, что проект окупится за три с половиной года.

Проекты Акульчева простираются далеко за 2008 год. Через 10 лет Акульчев запланировал для себя ни много ни мало открытие завода в любимой Австрии: бизнес-концепция для него уже готова, и даже «менеджеры» подрастают. Если в России продаются австрийские сладости, то почему бы в Австрии не продавать российские? «Производить там, я думаю, будем традиционные для России продукты. А дело семейное будут дети продолжать: старшая дочь Анастасия станет гендиректором — с детства руководит младшими, ответственная очень», — хвастается Акульчев. — Средняя, Василиса, хорошо рисует, чувствует людей, будет маркетологом. Чем займется сын, я еще не придумал. Но ему всего пять лет, так что определиться успеем».

Однако пока Европа далеко, и борьба за облагораживание территории по евростандартам продолжается каждый день. В офисном туалете висит объявление: «Просьба не вставать на туалет ногами и смывать за собой». На фабрике эту проблему уже решили: там вода спускается автоматически через три минуты после того, как в туалете включается свет. Хотя немного, но похоже на Европу. ☐

MBA Start
Дистанционный MBA

MBA — повысьте Вашу конкурентоспособность
Дистанционная система обучения по программе MBA Start предназначена для повышения квалификации менеджеров высшего и среднего звена Вашей компании.

Наш комплекс основан на трех китах:

- Классическая система дистанционного обучения на платформе IBM**
 - учебно-методические материалы, конспекты лекций, рабочие тетради;
 - оперативная профессиональная поддержка по каждому модулю;
 - живое общение с другими студентами и консультантами;
 - строгая система проверки знаний.
- 360 часов видео-лекций ведущих тренеров**
 - 57 преподавателей мирового уровня в рамках одной программы;
 - 200 специалистов из успешных компаний с живыми примерами из практики.
- Уникальный программный инструмент для реального бизнеса**
 - комплекс программного обеспечения для оперативного анализа полученных знаний;
 - выпускной проект на основе деятельности Вашей компании.

Продолжительность программы — от 9 месяцев до 2 лет.
График обучения индивидуальный.

Максимальная стоимость программы для одного слушателя — 98 470 рублей.
Чем больше Ваша компания учится у нас, тем меньше Вы платите.

MBA Start.
Учитесь сами — обучайте своих сотрудников!

Информация: 100078
СКИДКА 10% при заказе от 60 человек

Подробности на сайте www.mba-start.ru Тел./факс +7 (495) 234 90 02: www.mbschool.ru

ШЕСТЬ ЛЕТ — 600 ФРАНШИЗ. ТАКОВЫ БЫЛИ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШЕЙ В МИРЕ РИЭЛТЕРСКОЙ СЕТИ CENTURY 21 В РОССИИ. УЖЕ ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ ПОКАЗАЛ, ЧТО СБЫТЬСЯ ИМ, ПОХОЖЕ, НЕ СУЖДЕНО. **ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Вынужденная перепланировка



В России бренд Century 21 известен профессионалам рынка недвижимости, а не клиентам

У президента компании «Century 21 Россия» **Нури Каца** есть мечта. Он хочет переодеть российских риэлтеров в желтые пиджаки. Яркая униформа — узнаваемый дресс-код агентов Century 21, крупнейшей в мире риэлтерской сети, насчитывающей 8,2 тыс. франчайзинговых агентств в 50 странах мира.

В 1990 году канадский гражданин Нури Кац приехал в Россию «для изучения политических процессов, происходящих в стране». С тех пор он успел сменить множество профессий. Вначале работал журналистом и во время событий 1993 года умудрился попасть в заложники в Белом доме. После чего решил уйти в бизнес:

консультировал россиян, которые собирались уехать в Канаду на ПМЖ, открыл завод по производству металла у себя на родине, наконец, дважды пробовал себя в риэлтерской сфере. Последнее агентство Beatrix он открыл в 2002 году. Однако неумный характер канадца не устраивала скромная должность руководителя не-

большого агентства. Тогда Нури решил стать крупнейшим в России франчайзером недвижимости.

С группой частных лиц он приобрел мастер-франшизу Century 21 и в мае прошлого года возглавил российское подразделение международного гиганта под названием «Century 21 Россия». А в сентябре предприимчивый канадец уже озвучил дерзкие планы компании. Только за первый год работы она намеревалась продать в Москве 50 франшиз. Таким образом, по количеству представительств она должна была вплотную приблизиться к лидеру столичного рынка компании «Инком-Недвижимость», у которой 58 собственных офисов. В течение второго года работы планировалось довести количество франчайзи до 120, подключив рынки Подмосковья и Санкт-Петербурга. А в течение шести лет — более 600 франшиз на территории России, Украины и Казахстана.

Проект канадца сразу привлек внимание конкурентов. Вскоре после заявления Каца председатель совета директоров «Миэль» **Григорий Куликов** поспешил сообщить, что его компания планирует продать в течение двух лет около ста франшиз. И это при том, что у «Миэль» уже был малоудачный опыт развития франчайзинговой программы. Летом 1997 года она открыла первый партнерский офис в Омске, только спустя четыре года — еще два (в Барнауле и Новосибирске), причем последний продержался всего полтора года.

Однако вполне возможно, что будущее «Century 21 Россия» отнюдь не лучше. Ведь чтобы выдержать план, компании уже через полгода работы пришлось отказаться от заявленной изначально стратегии.

ДОСЬЕ

CENTURY 21 ОСНОВАНА В 1971 ГОДУ в Калифорнии (США). Сегодня является мировым лидером среди риэлтерских сетей, работающих по франчайзинговой схеме. Century 21 представлена в 50 странах мира: под ее брэндом действуют свыше 8,2 тыс. офисов с общим штатом 144 тыс. человек. Торговая марка Century 21 принадлежит холдингу Realogy, рыночная стоимость которого оценивается в \$9 млрд. Другие активы холдинга — сети Coldwell Banker (3,8 тыс. офисов), ERA (3 тыс. офисов) и Sotheby's (1,8 тыс. офисов).

НОУ-ХАУ

Компания Century 21:

- первой из транснациональных риэлтерских сетей, работающих по франчайзинговой схеме, вышла на российский рынок;
- пытается привлечь риэлтерские агентства малоизвестным в России брэндом;
- разрешает франчайзи сохранять прежнее имя, присоединив его к названию сети;
- отказалась от поступательной стратегии — продавать франшизы сначала только в Москве, а уже затем в регионах;
- помогает партнерам торговать недвижимостью за рубежом, координируя действия офисов, расположенных в разных странах.

РЫНОК

В МОСКВЕ насчитывается 2 тыс. риэлтерских агентств, а всего по России — порядка 15–20 тыс. При этом количество риэлтерских компаний, владеющих двумя и более офисами, не превышает нескольких десятков. Казалось бы, благоприятная почва для развития франчайзинговых программ. В отличие от западного рынка недвижимости, где практика торговли франшизами широко распространена, в России этот сектор бизнеса находится в зачаточном состоянии. Периодически все крупные риэлтерские агентства предпринимали попытки запустить собственный франчайзинговый проект. В частности, подобные попытки делались компаниями «Инком-МЦБН» (совместный проект с американским агентством RE/MAX), «МИАН—агентство недвижимости» и «Бест-недвижимость». Однако ни к каким положительным результатам эти попытки не привели. Дальше всех из «большой четверки» продвинулся «Миэль», под брэндом которого работают три франчайзинговых офиса в Сибири. В 2003 году на российском рынке появилась компания «Хирш», до прихода в Россию Century 21, являвшаяся единственным игроком на рынке недвижимости РФ, продающим франшизы риэлтерам.

Продать по-американски

«CENTURY 21 РОССИЯ» оценила свои услуги недорого. Ее франшиза сроком на пять лет сначала продавалась по \$25 тыс. Причем в компании сразу объявили, что это льготные условия, которые будут действовать лишь для первых покупателей. Сегодня стоимость франшизы (первоначальный взнос, без учета месячных платежей) выросла до \$30 тыс. Кроме того, партнеры должны заплатить еще \$10 тыс. в качестве так называемого страхового депозита. Эти деньги берутся головным офисом Century 21 в том случае, если недобросовестный франчайзи не заплатит причитающихся ежемесячных роялти. Последние составляют еще 6% от оборота риэлтера-партнера. К этому надо приплюсовать 2% — взнос в Национальный рекламный фонд.

Взамен российские риэлтеры получают право работать под всемирно известным американским брэндом. «О Century 21 мы узнали, когда путешествовали за границей, задолго до прихода компании в нашу страну», — воодушевленно рассказывает Евгений Скоморовский, управляющей директор и партнер риэлтерской компании «Запад». Эта фирма стала одним из первых франчайзи Century 21 в Москве, сменив название на «Century 21 Запад». К слову, если агентство уже успело заработать себе имя, то американцы позволяют сохранить его с условием, что оно будет расположено после названия сети. К моменту подписания франчайзингового договора «Century 21 Запад» уже имела пяти-

летний опыт работы, но, как признается Скоморовский, «в последние годы практически не прогрессировала». Сотрудничество с Century 21 и должно было обеспечить прогресс.

Правда, брэнд Century 21 на российском рынке известен скорее профессионалам вроде Евгения Скоморовского. А Нури Кац, похоже, и не думал серьезно вкладываться в популяризацию марки. «То, что называется „приходом Century 21“, — маркетинговая программа, рассчитанная всего на несколько миллионов долларов, что не может обеспечить успех компании на рынке, — констатирует управляющий партнер компании Blackwood Константин Ковалев. — Чтобы открыть в Москве одно успешное агентство, нужно не меньше \$2–3 млн, половина из которых уйдет на рекламу, не говоря уже о сетевом проекте».

Впрочем, для партнеров «Century 21 Россия» важнее оказывался не брэнд, а несвойственная российскому рынку технология работы. Как правило, в отечественных риэлтерских компаниях агенты спокойно сидят в офисах и ждут клиентов. До осени 2006 года бурно растущий рынок недвижимости прощал подобную пассивность. Но с наступлением стагнации за клиента приходится бороться. Century 21 предлагала свой метод. Согласно американской схеме агент — самостоятельная бизнес-единица, он должен самостоятельно нарабатывать клиентскую базу. Поэтому сотрудники Century 21 выходят на улицу, распро-



АГЕНТСТВО «РОСПЕЧАТЬ»

КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

- каталог из более чем 7000 изданий, в том числе зарубежных издательств
- курьерская доставка изданий в любое время по любому адресу в Москве и Московской области
- гарантия своевременности доставки
- персональный менеджер и курьер
- специальная упаковка изданий
- собственный автопарк и экспедиционный комплекс площадью 5000 кв.м.

123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4
тел./факс: (495)101-25-26, 101-25-35;
www.presscafe.ru; www.rospru.ru



Нури Кац взялся активно продвигать риэлтерский франчайзинг в России

Агент — самостоятельная бизнес-единица, он должен сам нарабатывать клиентскую базу. Поэтому сотрудники Century 21 выходят на улицу, распространяя листовки с личными контактами

страня листовки с личными контактами; звонят по частным объявлениям в газетах, предлагая свои услуги; подают себя в качестве специалистов в кругу друзей и знакомых. «Не стоит забывать и бывших клиентов. Надо, скажем, поздравлять их с праздниками, ведь человек может порекомендовать агента друзьям или ему самому потребуется помощь», — объясняет хитрости американской системы Евгений Скоморовский.

Еще одно преимущество — возможность существенно увеличить количество сделок с зарубежной недвижимостью. Ведь при соответствующем обращении клиента, агентству достаточно просто послать запрос в офис Century 21, расположенный в любой точке мира, — зарубежные товарищи возьмут поиск объекта на себя. А после совершения сделки прибыль делится между представительствами пополам. «Самостоятельно развивать направление зарубежной недвижимости было бы достаточно сложно», — объясняет Скоморовский.

В итоге, как утверждает риэлтер, несмотря на то, что с прошлого года количество сделок на столичном рынке недвижимости уменьшилось примерно на 20%, у его агентства продажи даже не-

много увеличились, правда, «пока совсем незначительно».

Вон из Москвы

ПРОБЛЕМА «CENTURY 21 РОССИЯ» в том, что верных клиентов вроде Скоморовского оказалось гораздо меньше, чем предполагала приобрести компания. К маю 2007 года «Century 21 Россия» продала на территории столицы всего 12 франшиз. И перед ней маячила перспектива срыва плана: найти еще 38 партнеров исключительно в Москве было нереально.

Зачем компания загнала себя в столь узкие географические рамки? Как говорит директор департамента развития «Century 21 Россия» **Сергей Селезнев**, это объяснялось тем, что сначала надо было адаптировать привычные для компании технологии продаж и привлечения клиентов к российским условиям, а контролировать работу офисов расположенных в одном-двух регионах гораздо проще. Однако за недостатком «подконтрольных» этот принцип пришлось забыть. «В мае было принято решение изменить стратегию работы», — признает Селезнев. Компания сняла географические ограничения и стала искать партнеров по всей стране.

За счет этого удалось «почти выполнить» годовой план. По словам Сергея Селезнева, по состоянию на сентябрь 2007 года в активе «Century 21 Россия» 47 франшиз: 15 в Москве, остальные — в регионах. География достаточно обширна: Санкт-Петербург, Мурманск, Петрозаводск, Ставропольский край, Сочи и Челябинск. «В Москве рынок уже устоялся. На нем, как правило, работают достаточно опытные игроки», — объясняет директор по маркетингу «Бюро недвижимости Агент 002» Ольга Побединская. — А в регионах попросту не хватает знаний для работы в сфере недвижимости».

Очевидно больше всего от сотрудничества с мировой сетью выиграли сочинские риэлтеры. «Мы открылись совсем недавно, в августе, но уже регулярно получаем запросы от иностранных покупателей», — хвалится генеральный директор сочинской «Century 21 Sun Realty» **Яна Бердникова**. Работает принцип глобальной сети: состоятельные иностранцы, обнаружив новый олимпийский город на карте мира, хотят приобрести там недвижимость. А представительства Century 21 со всех уголков планеты адресуют их в новорожденное «Century 21 Sun Realty».

Интересно то, что сочинская компания купила не одну, а сразу четыре франшизы Century 21 под каждый из своих офисов. Петербургское ООО «Флагман» приобрело 11 франшиз. А ставропольская «Century 21 Премьер» — целых 15. «Как правило, количество проданных франшиз измеряется количеством франчайзи, а не офисов», — удивляется главный менеджер Российской ассоциации франчайзинга **Валерий Перков**. Однако у Century 21 свои правила игры, и за каждый новый офис партнеры должны снова платить вступительный взнос. Правда, с дисконтом. Так, если первая франшиза стоила «Century 21 Sun Realty» \$25 тыс., то за последующие она заплатила по \$10 тыс. И даже если Century 21 выполнила свой план по количеству заключенных договоров, то весьма вероятно, что заработала она все-таки меньше, чем планировала.

Ожидая «сестер»

«ПРОБЛЕМЫ У КОМПАНИИ» были и когда она выходила на рынки Турции и Австралии, но все они были решены», — напоминает Сергей Селезнев. Оптимизм ему придает то обстоятельство, что сегодня на территории России насчитывается поряд-

ка 15–20 тыс. риэлтерских агентств, подавляющее большинство которых развивается как самостоятельные бизнес-единицы. При этом в странах Северной Америки и Западной Европе практически весь риэлтерский рынок занимают четыре-пять брендовых сетей, работающих по франчайзинговой схеме. «Наша страна не станет исключением: через пять-десять лет риэлтерский рынок в России будет поделен между тремя-четырьмя западными риэлтерскими сетями», — предвкусает Селезнев. — Возможно, появится какой-нибудь российский бренд».

А вот руководитель аналитической службы АН «Новый город» **Наталья Ветлугина** полагает, что ждать придется дольше: франчайзинговая бизнес-модель может получить на российском рынке широкое распространение не раньше чем через 10–15 лет. «Большим фирмам франшиза не нужна — у них есть свои бренды и технологии, а для маленьких ее приобретение слишком затратно. Конечно, небольшая прослойка она может быть интересна, но чрезмерной активности не будет», — рассуждает эксперт.

Как правило, количество проданных франшиз измеряется количеством франчайзи, а не офисов. Но у Century 21 свои правила игры, и за каждый новый офис партнеры должны вновь платить вступительный взнос

Неслучайно сейчас помимо «Century 21 Россия» риэлтерскими франшизами в стране торгуют всего две компании — «Миэль» и «Хирш». Последняя за четыре года продала порядка 60 франшиз. А у «Миэля», несмотря на громкие заявления Григория Куликова, дальше слов дело, скорее всего, не пошло. В самой компании **СФ** отказались прокомментировать, как продвигается франчайзинговая программа (напомним: в планах «Миэля» к осени 2008 года довести число партнеров до 100). Тем не менее, как сообщают некоторые владельцы франшиз Century 21, прежде чем заключить договор с малоизвестным в России американским брендом они обращались в «Миэль», ведь эта марка в нашей стране «весит» гораздо больше. Но там им сообщили, что пока франшизами не торгуют.

Так что серьезной конкуренции в «Century 21 Россия» ждут лишь со стороны своих «сестер». По словам Селезнева, холдинг Realogy, куда входит его компания, в ближайшее время готовится вывести на российский рынок еще две аналогичные Century 21 франчайзинговые сети — Coldwell Banker и ERA. «Конкуренция между сетями холдинга предполагает лишь улучшения работы в каждой компании», — оптимистично заявляет Сергей Селезнев. Вопрос в том, интересен ли российский рынок для такой конкуренции. «Сегодня результат с продвижением Century 21 не очень понятен, и холдинг вряд ли решится на дополнительные расходы», — такой прогноз дает президент компании «Хирш» **Феликс Альберт**. **СФ**



Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

BRAINTUNING

Высшая школа менеджмента СПбГУ — единственный представитель России в Сообществе европейских школ менеджмента (CEMS). 14 лет стабильного роста

Executive MBA

Элитная университетская программа для руководителей
на русском языке

Завершается набор 2007 года
Прием документов до 30 октября. Начало занятий **14 ноября**

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ

11 октября в 19.00

в здании ВШМ СПбГУ

Санкт-Петербург, Волховский пер., 3

www.gsm.pu.ru e-mail: emba@gsm.pu.ru тел.: +7 812 323 84 41

ЗА ПАРУ ЛЕТ КОМПАНИЯ GALLERY ПОЧТИ ВТРОЕ УВЕЛИЧИЛА СВОЮ ДОЛЮ НА РЫНКЕ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ. ЗА СЛЕДУЮЩИЕ ДВА ГОДА ОНА СОБИРАЕТСЯ СТАТЬ ЕЩЕ В ДВА РАЗА БОЛЬШЕ И ДОГНАТЬ КРУПНЕЙШЕГО КОНКУРЕНТА — NEWS OUTDOOR RUSSIA. ЕСЛИ ДО ТОГО НЕ ПАДЕТ ЖЕРТВОЙ СОБСТВЕННОГО РОСТА. текст: екатерина трофимова

Со щитом на щите



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Салим Тарани хочет видеть Gallery выше News Outdoor Russia

«Я хотел привлечь такого инвестора, как Morgan Stanley, потому что это глобальная компания, а Gallery нужен подобный акционер, чтобы в будущем войти в десятку мировых лидеров рекламного рынка», — не скрывает радости по поводу недавней сделки генеральный директор Gallery **Салим Тарани**.

В июле 2007 года банк Morgan Stanley Principal Investments (MSPI) приобрел 21% акций российского оператора наружной рекламы за \$75 млн.

Американский банк стал третьим по счету инвестором, привлеченным амбициозностью Gallery: среди ее акционеров уже значатся Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Baring Vostok Capital Partners (BVCP). А амбиций у компании хоть отбавляй: через пару

лет она намерена стать первым игроком в России (с долей 20–25%) и шестым-седьмым в мире.

До сих пор Gallery уверенно шла к цели, подпитываемая деньгами кредиторов и именитых инвесторов. В течение последних двух лет она скупала порядка 25 операторов в Москве и регионах и, по данным маркетингового агентства «ЭСПАР-аналитик», подняла свою долю на рынке с 3,9% в конце 2005 года до 11,2%

по итогам первого полугодия 2007-го. Впрочем, отставание от лидера — News Outdoor Russia (NOR), принадлежащий известному медиамагнату **Руперту Мердоку**, — по-прежнему велико: лидер контролирует 17,1% российского рынка наружной рекламы (см. график на стр. 34). А долговая нагрузка Gallery давно близка к критическому значению.

Валентинка для Gallery

«Я ПРИШЕЛ в Gallery в феврале 2005-го. Может быть, даже 14-го», — шутит гендиректор компании. Как бы то ни было, для ее акционеров он оказался настоящим подарком. «Салим Тарани сделал так, что нам стали доверять», — говорит один из акционеров компании **Анатолий Мостовой**.

Нельзя сказать, что до Тарани Gallery не вызывала у инвесторов доверия. Они ею просто не интересовались. Компания, основанная Анатолием Мостовым еще в 1994 году на деньги, которые были получены от продажи его доли в фирме «Вера» (сейчас она носит название «Вера & Олимп» и замыкает пятерку крупнейших операторов наружной рекламы), согласно договоренности предпринимателя с бывшими партнерами, изначально развивалась в регионах. Оставаясь вне высокодоходного столичного рынка, Gallery закрепились во второй половине десятилетия ведущих российских операторов.

Прежде чем занять кресло финансового директора Gallery, Салим Тарани несколько лет проработал на той же должности в NOR, где приобрел неплохой опыт в получении кредитов, в том числе от ЕБРР. «У меня с ЕБРР были отличные отношения, потому что я привлекал их средства для News Outdoor Russia», — поясняет Тарани. ЕБРР кредитовал NOR трижды в период с 2003 по 2005 год, предоставив ей в общей сложности \$215 млн.

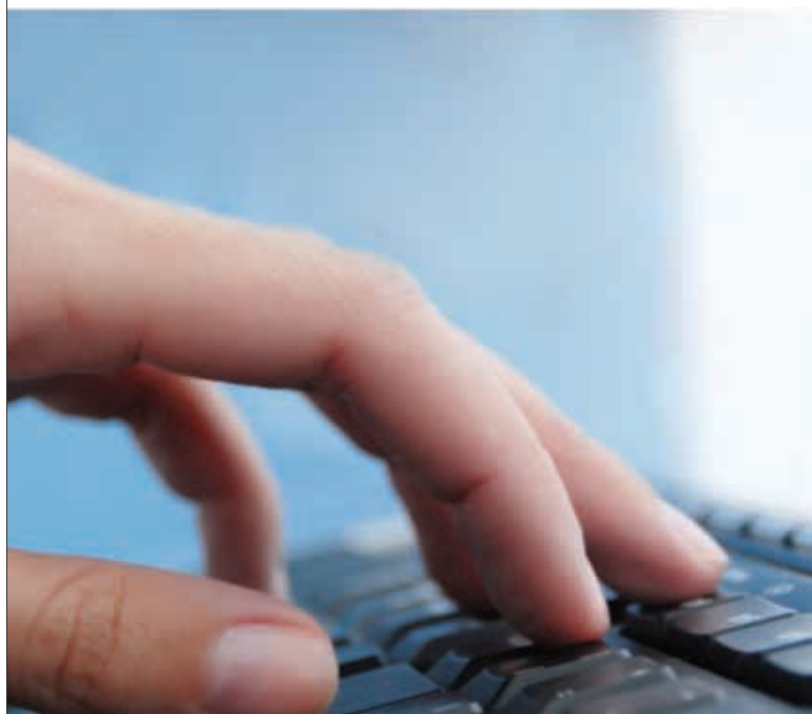
С появлением Тарани в Gallery потекли деньги не только от кредиторов, но и от инвесторов. Осенью того же 2005 года в число акционеров Gallery вошел фонд Baring Vostok Capital Partners, выкупивший 40,63% акций Gallery (сумма сделки не разглашалась; впоследствии фонд увеличил свою долю до 45,7%).

Добытые гендиректором средства позволили Gallery начать поход на Москву. За несколько лет ситуация изменилась. Например, на рынке появилась News Outdoor Russia, структура очень сильная. Поэтому Анатолий Мостовой и акционеры «Вера & Олимп» пересмотрели заклю-



Система Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА



Как рассчитать больничный лист совместителя

Найти

Быстрый ответ на Ваш налоговый вопрос

БСС «Система Главбух» удобнее справочно-правовых систем, так как разработана специально для практикующих бухгалтеров. Только точные решения, детальный анализ ситуаций с примерами расчетов, удобный поиск, единая структура всех материалов, актуальность на текущую дату.

Защита от ошибок, штрафов и потери времени – рекомендации специалистов профильных министерств и ведомств.

Индивидуальная консалтинговая поддержка – эксперты по оптимизации учета и налогообложения в организации бесплатно в течение 24 часов помогут составить для Вашей компании индивидуальную подборку эксклюзивных рекомендаций.

Бесплатная база нормативно-правовых документов.

Доступ с любого компьютера.

Ежедневные обновления.

www.1gl.ru

реклама



Скупив 25 компаний, Gallery приобрела не так много больших рекламных поверхностей

«Почему у одной женщины только один ребенок, а у другой целых три? Кто-то боится рисков, кто-то нет. В тот момент у Gallery риски были довольно высоки»

ченные ранее соглашения. В сентябре 2005 года Gallery, потратив \$34,3 млн, присоединила к себе второго по величине столичного игрока — компанию Soviet Urban Image, оборот которой, по оценкам «ЭСПАР-аналитик», к моменту сделки составлял \$20–25 млн. «Съеденной» фирме принадлежало 1,2 тыс. рекламных поверхностей на крупнейших московских магистралях. По мнению участников рынка, именно поглощение Urban сделало Gallery вторым национальным оператором. Одновременно за \$2,4 млн была куплена еще одна московская фирма — Rika, владеющая крышными установками. Затем список приобретений дополнили TV1 Reklama (Волгоград), Pacific Media (Владивосток) и 55% акций московской «Трансреклама-алмаз», размещающей рекламу на железнодорожных вокзалах.

Долговой аппетит

ДЕ-ФАКТО Gallery пошла по стопам News Outdoor Russia: та в одном лишь прошлом году привлекла с помощью Raiffeisen Bank кредит на \$300 млн, из которых около \$75 млн было потрачено на реструктуризацию старых долгов, а остальное предполагается пустить на сделки M&A.

Впрочем, последователь решил пойти дальше и тоже кое в чем оказался первопроходцем. В мае 2006 года Салим Тарани, занявший к тому времени кресло генерального директора Gallery, первым в отрасли (его успех до сих пор не повторен

ником из конкурентов) вывел компанию на европейский фондовый рынок, разместив евробонды на Люксембургской бирже. Сумма займа составила \$175 млн. Это более чем в 10 раз превосходило EBITDA компании — \$16,26 млн в 2005 году. «Почему у одной женщины только один ребенок, а у другой целых три? Кто-то боится рисков, кто-то нет, — философски рассуждает о стремительном росте Gallery управляющий директор компании „Вера & Олимп“ Дмитрий Дюмин. — В тот момент у Gallery риски были довольно высоки, поскольку сама компания была не такой большой, как сейчас».

Риски компании между тем растут. В настоящий момент долг оператора составляет \$275 млн. Все потому, что первым делом MSPi совместно с Citigroup помогла Gallery получить у частных инвесторов кредит еще на \$100 млн. Причем ожидаемая самой Gallery по итогам 2007-го EBITDA — \$40 млн. «Это достаточно опасная нагрузка. При таком размере долга и при условии, что купоны Gallery торгуются примерно под 11% годовых, только на годичное обслуживание долга ей потребуется \$30 млн, то есть почти вся прибыль, — замечает аналитик ING Юлия Гордеева. — Я предполагаю, что компании удастся повысить EBITDA до \$40 млн, потому что она купила много активов. Но даже тогда отношение долга к EBITDA будет 7:1. Грубо говоря, ей понадобится семь лет, чтобы выплатить такой долг. Это выше критического уровня,

ДОСЬЕ

ОПЕРАТОР НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ GALLERY образован в 1994 году. Акционеры компании: фонд Baring Vostok Capital Partners (45,7%), Morgan Stanley Principal Investments (21,3%), Европейский банк реконструкции и развития (7,5%), физические лица (25,5%). Компания предлагает свыше 41 тыс. рекламных конструкций более 30 видов в 34 городах России. Большая часть рекламных поверхностей (около 31 тыс.) находится в Москве. Оборот группы Gallery за 2006 год составил \$103,5 млн. Компания ведет агрессивную политику поглощений, в основном на заемные средства. Нарращивание капитализации необходимо компании для выхода на IPO, запланированное на сентябрь 2008 года.

НОУ-ХАУ

Компания Gallery:

- привлекла трех инвесторов и первой в отрасли вышла на фондовый рынок, разместив евробонды на Люксембургской фондовой бирже;
- проводит агрессивную политику поглощений других операторов;
- диверсифицирует бизнес, увеличивая портфель за счет нетрадиционных форматов наружной рекламы;
- реорганизует внутреннюю работу компании по дивизиональному принципу.

РЫНОК

В 2006 ГОДУ российский рынок наружной рекламы преодолел психологическую отметку \$1 млрд, составив \$1,18 млрд. По объему затрат на наружную рекламу Россия вышла на третье место в Европе (после Франции и Великобритании) и на шестое в мире. При этом рост рынка был обусловлен в основном повышением цен, а не увеличением числа рекламных поверхностей. Количество клиентов с бюджетами на наружную рекламу более \$1 млн увеличилось до 150. Среди наиболее активных рекламодателей в этом сегменте — операторы сотовой связи, розничные торговые сети, кинопрокатные и телекоммуникационные компании. Стремление муниципальных властей облагородить облик подведомственных территорий привело к сокращению количества больших рекламных поверхностей в центральной части крупных городов, главным образом в Москве и Санкт-Петербурге. Однако ограничения не сильно отразились на бизнесе операторов «наружки» благодаря замене стандартных конструкций на динамические и обращению к малым рекламным форматам.

и уже при соотношении 5:1 инвесторы смотрят на компанию с опаской». Вышеописанное обстоятельство может охладить пыл инвесторов, которым Gallery рассчитывает продать часть акций в ходе IPO, намеченного на 2008 год.

Основная часть привлеченных средств, равно как и \$75 млн, которые заплатила сама Morgan Stanley за вхождение в состав акционеров Gallery, пойдут не на реструктуризацию нынешних долгов компании, а на новые приобретения (в общей сложности по названной статье будет потрачено \$145 млн). До конца года Gallery собирается получить во владение по меньшей мере еще 10 фирм в России, включая пять-шесть московских и три-четыре на Украине. Только в течение августа она провела три сделки. Но чем больше покупает Gallery, тем более актуальным становится вопрос: как переварить все, что куплено?

Не в масть

ИЗНАЧАЛЬНО GALLERY специализировалась на щитовой рекламе стандартного (3 x 6 м) и большого (5 x 12 м) размеров. Еще два года назад в структуре ее выручки 69% занимали именно такие конструкции. Но в 2007-м их доля сократилась до 58%. Зато доля малых форматов резко возросла. Сегодня в активах Gallery по численности доминируют малые форматы, тогда как у News Outdoor все наоборот. Поэтому если по количеству уличных рекламных конструкций Gallery уже обошла News Outdoor (по данным компаний, 41 тыс. против 36 тыс.), то соотношение площадей отнюдь не в пользу догоняющего. «По площадям в 50 крупнейших городах NOR занимает 15%, а Gallery лишь 5%, — говорит генеральный директор „ЭСПАР-аналитик“ **Андрей Березкин**. — Между тем именно большие форматы являются наиболее доходными». Снижение доходности компании налицо: если в 2006 году ее выручка увеличилась на 216%, до \$103,5 млн, то EBITDA — на 186%, до \$30,3 млн.

В Gallery уверяют, что, скупая разномастных операторов, руководствовались четкой стратегией. «Нельзя, чтобы 100% выручки компании приходилось на билборды», — убежден Тарани. Эксперты признают, что тенденция к развитию малых форматов, например «уличной мебели» (рекламе на остановках, скамейках и т. п.), действительно существует, однако пока заметна преимущественно в двух городах — Москве и Санкт-Петербурге. Впрочем, еще очень долго в наружной рекламе

«С увеличением форматов контролировать бизнес-процессы стало сложно: если с каким-то из продуктов возникали неурядицы, найти человека, ответственного за происшедшее, было непросто»

будут преобладать и приносить основной доход традиционные билборды.

Всеядность Gallery настораживает еще по одной причине. Компания не успевает переварить свои многочисленные приобретения, что порой отражается на качестве ее услуг. По словам одного из клиентов оператора, когда требуется обычная поклейка плакатов на щиты, все хорошо. Но если заключается договор на дополнительные конструкции (выносные элементы), работа затягивается почти на месяц из-за несогласованности служб, хотя было обещано завершить монтаж за пять дней. «Раньше за Gallery такого не наблюдалось», — добавляет эксперт.

Оператор обещает исправиться. «С увеличением форматов контролировать биз-

нес-процессы стало сложно: если с каким-то из продуктов возникали неурядицы, найти человека, ответственного за происшедшее, было непросто», — объясняет заместитель генерального директора Gallery **Дмитрий Гриценко**. «Несварение активов» в Gallery решили лечить, реорганизовав структуру управления. Раньше в Gallery было два департамента: один занимался развитием (например, изучал возможность установки новых щитов), другой — контролем проектов. В июле 2007-го они были реформированы в пять дивизионов, причем не по функциональному, а по продуктовому принципу. То есть в ведении каждого находится конкретный продукт: стандартные конструкции 3 x 6 м, щиты 5 x 12 м, уличная мебель



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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

«Представьте, что вы приобрели в кредит стиральную машину, а потом говорите: „А еще я хочу „роллс-ройс“. Но если вы можете позволить себе „роллс-ройс“, то стиральную машину в кредит покупать не будете»

и коммуникационные указатели, реклама на транспорте, реклама в помещениях.

Обгон «роллс-ройса»

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫМИ окажутся эти преобразования, пока неясно. А вот перспективные активы, вероятно, в будущем станут более доступными. «Вначале Gallery покупала то, что продавалось, и, как правило, не лучшее, а периферийные вещи вроде рекламы на пешеходных ограждениях. Но сейчас жизнь у компании может улучшиться», — полагает Андрей Березкин.

До недавнего времени, выиграв однажды право на размещение рекламных конструкций в определенном месте, компа-

ния в дальнейшем получала право пролонгировать договор. Однако, согласно новому закону о рекламе, с 1 июля 2008 года все рекламные места раз в пять лет будут выставляться на аукцион, участвовать в котором сможет любой желающий. Главная цель нововведения — повысить прозрачность рекламного рынка, особенно по части взаимоотношения между операторами и местными администрациями, дающими разрешение на установку рекламных конструкций. По словам Березкина, перспективы малых и средних компаний станут сложнопрогнозируемыми. И хотя аукционы предполагается проводить не в одночасье, а в течение последующих пяти лет,

по мере того как будут истекать сроки действия всех нынешних договоров, игроки второго и третьего эшелонов уже сегодня задумываются о том, чтобы пристроить свой бизнес в хорошие руки, пока он находится на пике.

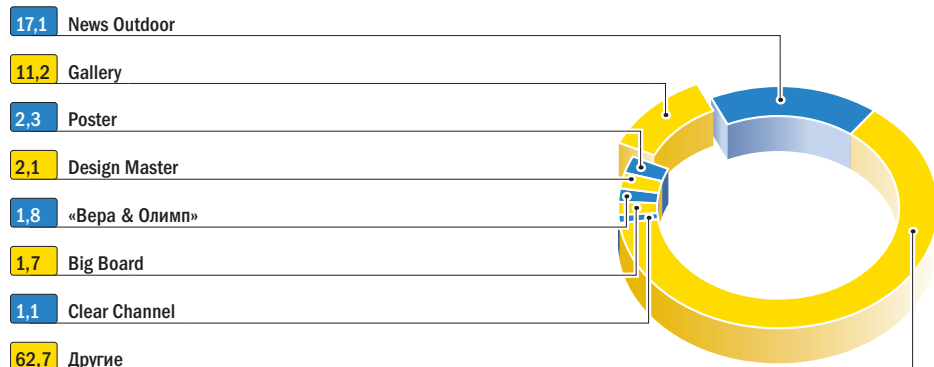
Сумеет ли Gallery благодаря вышеописанному тренду обогнать News Outdoor Russia? «В обозримом будущем это мне представляется сомнительным. Слишком велик разрыв», — считает Березкин. А вот Дмитрий Дюмин относится к амбициям Анатолия Мостового, своего бывшего партнера по «Вере», менее скептически: «Еще года два назад, если бы мне кто-нибудь рассказал о том, что Gallery будет претендовать на лидерство в отрасли, я бы, наверное, посмеялся. Сейчас же у меня несколько другое видение. Руководство компании задается целями и добивается того, чего хочет. Иногда со стороны кажется, что чудодейственным способом».

Летом 2007 года Gallery поставила перед собой очередную задачу. Только в СМИ появилась информация о том, что Мердок собирается продать News Outdoor Group, Салим Тарани заявил **СФ**, что его компания рассматривает возможность приобретения своего главного конкурента. Топ-менеджер оценивает всю группу News Outdoor в \$1,1 млрд и утверждает, что к Gallery уже «стучатся инвесторы, готовые частично профинансировать сделку и помочь в привлечении кредитов».

Топ-менеджер одного из крупнейших операторов наружной рекламы расценивает слова Тарани исключительно как PR-ход и говорит о необходимости учитывать солидные долги, которые лишь обременили бы покупателя Gallery. «Представьте, что вы приобрели в кредит стиральную машину, а потом говорите: „А еще я хочу „роллс-ройс“. Но если вы можете позволить себе „роллс-ройс“, то стиральную машину в кредит покупать не будете», — иронизирует эксперт, пожелавший сохранить инкогнито.

Кроме того, News Outdoor Russia интересуется крупный российский инвестор с хорошим административным ресурсом, способный лоббировать ее интересы, то есть, по мнению аналитиков, «Газпром-медиа», «Проф-медиа» или «Альфа-групп», но отнюдь не Gallery, чьи лоббистские возможности вряд ли сильнее, чем у самой NOR. Так что купить «роллс-ройс» отечественного рекламного рынка Gallery едва ли удастся. Даже если она просто обгонит его, это окажется настоящим чудом. **СФ**

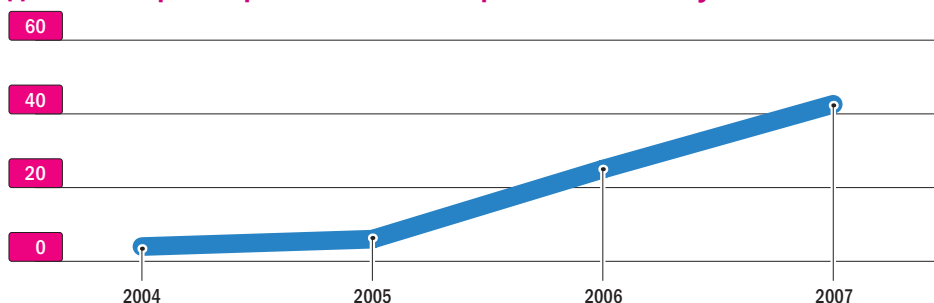
Gallery: пока вторые топ-5 рынка наружной рекламы*



*по итогам первого полугодия 2007 г.

Источник: «ЭСПАР-аналитик»

Команда на взлет динамика роста рекламных поверхностей Gallery



Источник: Gallery

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС

ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА



на правах рекламы

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

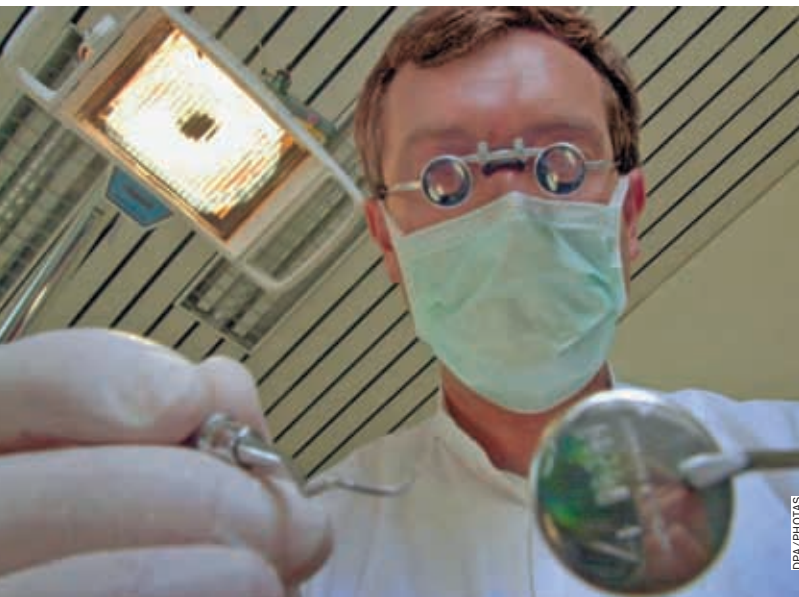
конкуренция

частная практика

Несмотря на дешевизну открытия новых салонов, количество московских зубных клиник замерло на отметке 1,2–1,3 тыс. Растить дальше мешает государство и разобщенность игроков.

Боль дантиста

текст: **даниил желобанов**



ДРА/PHOTAS

Стоматология в России традиционно считалась прибыльным предприятием — даже в советские времена частные зубные врачи были одной из наиболее состоятельных прослоек общества.

За последние десятилетия принцип формирования этого рынка, как ни странно, мало изменился: входной барьер низок, и до сих пор стать «независимым бизнесменом» в этой области ненамного сложнее, чем открыть ларек. По оценкам Dental Management Group (DMG), чтобы открыть частную стоматологическую практику, с учетом оборудования и ремонта достаточно вложить \$150 тыс., то есть цену средней московской однокомнатной квартиры. «Очень многим сейчас под силу открыть собственный кабинет хоть в самом центре Москвы», — подтверждает партнер консалтинговой компании «Дельта менеджмент» **Дмитрий Добровольский**. По его мнению, эта модель вполне соответствует принятой в Европе — на улицах Вены или Парижа тоже можно в самых неожиданных местах наткнуться на частную зубную «клинику», нередко представляющую собой лишь одно кресло и мастера при нем.

Но эта модель несет для инвесторов существенные риски: пока что клиентам важен зубной врач, а не бренд клиники, в которой этот врач работает. «Гарантия результата здесь играет определяющую роль. До сих пор клиенты чаще всего следуют за мастером, и, думаю, не ошибусь, если скажу, что у восьми из десяти москвичей есть „свой“ специалист», — говорит Добровольский. — В итоге инвестор зачастую вкладыва-

ет в средства в клинику, приглашает мастеров, а потом они, уходя, уводят у него клиентуру — и предприятие закрывается».

Бороться с личностным фактором стоматологи решили стандартным путем — развивая полноценные брэнды. «Нам нужно было добиться узнаваемости, и наш маркетинговый бюджет в свое время достигал многих сотен тысяч долларов в год», — говорит совладелец компании «Дента-Эль» **Константин Симкин**. В итоге, признает он, компании пришлось отказаться от возможности использовать «звездный статус» отдельных специалистов: «Мы единая сеть, и у нас везде единые расценки, — но зато пациент уверен в некоем гарантированном уровне сервиса, а это очень важно», — поясняет Симкин. По его словам, статистика компании показывает, что клиенты становятся все более требовательными к юридическим гарантиям качества — тогда как, например, в государственных клиниках многое строится на личных договоренностях с врачами.

Не каждому по зубам

У МОСКОВСКИХ частных зубных клиник, казалось бы, есть простор для роста. По расчетам DMG, услугами частных стоматологических клиник сейчас пользуется не более 2–2,5 млн москвичей — не слишком большая часть жителей столицы.

Между тем в последние годы число стоматологических клиник в Москве остается на уровне 1,2–1,3 тыс., ежегодно снижаясь на два-три десятка. «Объявлений об „открытии“ много — но на проверку выясняется, что это либо кто-то переехал в поисках „лучшего места“, либо клинику продали и рекламируется ее новый владелец», — говорит менеджер DMG **Василий Павлов**. — По-настоящему же новых клиник открывается очень мало». Согласно оценкам DMG, в последние несколько лет ротация рынка остается на

«Инвестор зачастую вкладывает средства в клинику, приглашает мастеров, а потом они, уходя, уводят у него клиентуру — и предприятие закрывается»

уровне минимум 5% в год. Сейчас частные клиники Москвы способны принять за год до 12–13 млн обращений — но их средняя загруженность не превышает 50%.

Где брать новых клиентов? Казалось бы, простейший путь для развития стоматологических сетей — скупать закрывающиеся клиники вместе с клиентурой. Однако закрывающиеся клиники оказываются не востребованы: «До того, как владелец клиники убедится в ее убыточности, часто проходит два-три года, а за это время точка успевает наработать очень серьезный негативный имидж», — говорит гендиректор одной из крупнейших московских сетей. Поэтому, по его словам, проще и дешевле открывать клинику на новом месте. В результате концентрация рынка оказывается крайне низка — на долю четверки лидеров приходится менее 7% от числа московских клиник.

Более надежный поставщик клиентов — страховые компании. Только «Дента-Эль», по словам Симкина, сотрудничает с шестью десятками страховщиков и к ней прикреплены около 80 тыс. клиентов. Впрочем, не все разделяют его энтузиазм: «Если клиент „с улицы“ обычно готов обсуждать дополнительные затраты хотя бы в каких-то пределах, то „страховой“ клиент изначально не настроен тратить деньги, и ему сложно продать то, что изначально не внесено в полис», — говорит коммерческий директор одной из крупнейших московских сетей. Тем не менее очевидно, что со временем к этой модели придут все. К примеру, лидер рынка компания «Мастердент» до недавнего времени практически не уделяла внимания этому направлению, однако в ближайшее время планирует также предложить сотрудничество крупнейшим страховщикам.

Еще одна точка роста — заставить уже «окученного» клиента посещать клинику чаще. Как признают и сами участники рынка, российским стоматологам пока не удалось внедрить среди россиян стереотип, работающий во всем мире: раз в полгода каждый уважающий себя гражданин должен посещать зубного врача хотя бы в порядке профилактики. Поскольку визит к стоматологу ассоциируется с болезнью, слоган «скидка постоянным клиентам» вызывает скорее отторжение: кому хочется чувствовать себя вечным пациентом зубных дел мастеров?

Однако на отраслевую рекламу — тотальную пропаганду культуры ухода за зубами — российские стоматологи до сих пор так и не отважились. Делать это в одиночку — фактически лить воду на мельницу многочисленных конкурентов, а давать рекламу организованно не позволяет низкая концентрация рынка. Так что компании предпочитают действовать более простыми методами: например, раз в полгода обзванивают бывших клиентов и предлагают бесплатную чистку эмали — на что те легко соглашаются. А в ходе обследования чаще всего выясняется, что большинству из них нужны и платные услуги тоже.

Жупел приватизации

НАКОНЕЦ, львиная доля потенциальных клиентов частных клиник достается клиникам государственным. Таковых в Москве всего 78, но они вмещают почти столько же стоматологических кресел, как и весь частный сектор, — около 3 тыс. Причем по качеству услуг и материалов госклиники хотя и не сравнялись с частными, но существенно к ним приблизились.

Если раньше клиенты верили, что частные стоматологи лучше, поскольку используют более дорогие, в том числе импортные, материалы, то с выравниванием цен почва для такой уверенности отпала. А цены стали сопоставимыми еще в 2004 году — например, уже тогда, по данным DMG, цена гелиокомпозитной пломбы в госклинике составляла в среднем 37 у. е. против 46 у. е. у «частника». В дальнейшем ценовая разница между секторами рынка лишь больше и больше нивелировалась. Уже сегодня можно найти частные клиники, где цена на услуги ниже, чем в государственных, — то есть позиционировать их услуги как элитный сервис качественно иного уровня довольно сложно.

Конечно, госклиники пока не назовешь активными игроками рынка — по крайней мере, в маркетинговом плане. Но вскоре ситуация может кардинально поменяться. Один из вариантов медицинской реформы, обсуждаемой в правительстве, предполагает приватизацию муниципальных клиник с обязательством сохранения их профиля. Каждая муниципальная клиника с современным оборудованием стоит миллионы и десятки миллионов долларов, но, по ожиданиям экспертов, будет продана на порядок дешевле. «Стоит ожидать, что после приватизации клиник новые собственники установят бросовые цены и обвалят рынок», — опасается Добровольский. В этом случае оттока клиентов нынешним «частникам» не избежать — при сегодняшней средней рентабельности в 15% к капиталу в год ценной особо не поиграешь.

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА СТР. 40



Toyota Avensis Качество движения



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

На пике формы

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.

Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения.

Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики.

А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. Волгоград: АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. Ижевск: АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Калининград: Виакар Моторс (4012) 30-3101. Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. Магнитогорск: Авторитет Восток (3519) 30-2126. Набережные Челны: Рось-Авто (8552) 70-9525. Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-0464. Омск: Феникс-Авто (3812) 53-4422. Саратов: Саратов-Авто (8452) 65-4717. Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

* ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система.

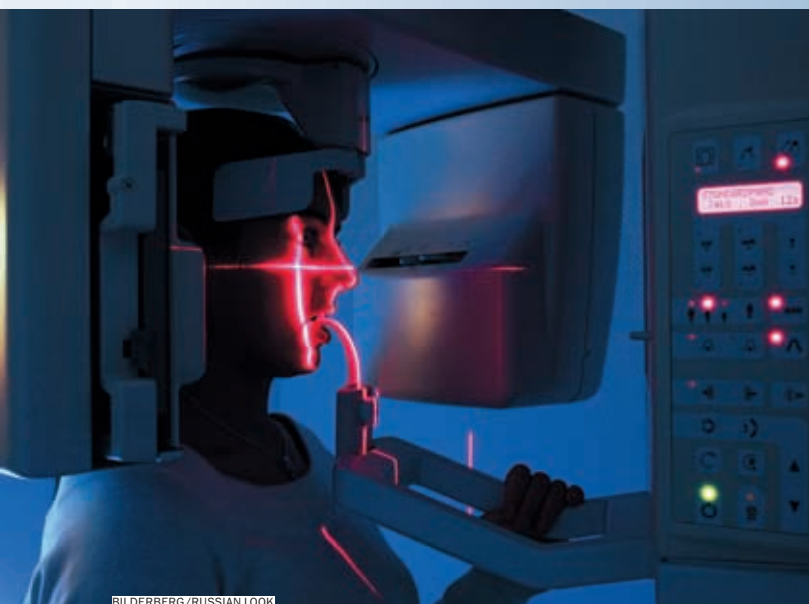
СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

На правах рекламы. Товар сертифицирован

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

1498 год — в китайских письменных источниках впервые упоминается зубная щетка

«Мастердент» намерен охватить сеть всю страну



BILDERBERG/RUSSIAN LOOK

Перспективы развития «Стеллы» видны нечетливо



BSIP/EASTNEWS

«Мастердент»

На рынке компания считается инвестиционным проектом, изначально нацеленным на продажу. Однако до осуществления этих планов еще далеко.

Число клиник в Москве в 2006 году*: 24

Число клиник в Москве в 2007 году*: 27

Стратегия: развитие прозрачного бизнеса с понятными инвестору бухгалтерией и корпоративными стандартами.

Тактика: владелец компании — **Николай Морозов**, председатель совета директоров Astoria Group и основной акционер ульяновской пивоваренной компании «Витязь». Проект «Мастердент» начинался как элитная клиника, но сейчас в сети осталось лишь пять премиум-салонов, остальные позиционируются как эконом-класс. За последний год открыты шесть новых клиник — три в Москве и три в Подмосковье. В перспективе их количество по всей стране должно достигнуть 300, однако сроки достижения этой цели в компании сейчас не называют.

Проблемы: в марте 2006 года с администрацией Московской области было подписано соглашение о планах открытия к началу 2007 года 14 клиник. Как сообщалось, проект оценивался в 1,2 млрд руб. Кроме того, Морозов уже тогда заявлял о наличии помещений в Орске, Оренбурге и Саратове. Однако о запуске этих филиалов пока не объявлено.

Результат: сеть лидирует с большим отрывом по Москве и всей России, но сильно отстает в реализации планов.

Новые цели: активизация работы со страховыми компаниями.

* данные компаний

** экспертная оценка

«Стелла»

Ассоциация стоматологических клиник лидировала на московском рынке в прошлом десятилетии, однако ее развитие давно остановилось.

Число клиник в Москве в 2006 году*: 16

Число клиник в Москве в 2007 году*: 16

Стратегия: объединение частных клиник для продвижения под одним брендом.

Тактика: до середины 1990-х годов была единственным сильным брендом московского рынка и крупнейшим его игроком. Позиционируется как поставщик относительно недорогих услуг. Имеет единую систему скидок. При ассоциации действует зуботехническая лаборатория, также обслуживающая сторонние заказы.

Проблемы: бизнес сети информационно закрыт и непрозрачен. Партнерам так и не удалось разработать общую стратегию — даже прайс-листы в клиниках «Стеллы» различаются между собой. Маркетинговая активность сети невысока и в основном ограничивается несистематической рекламой в прессе.

Результат: за несколько лет сеть упустила лидерство на московском рынке, и, скорее всего, эта тенденция сохранится: за последний год в ассоциации не открылось ни одной новой клиники, и о намерениях увеличить их число также не сообщается.

Новые цели: руководство «Стеллы» отказывается комментировать текущую ситуацию и перспективы существования ассоциации.

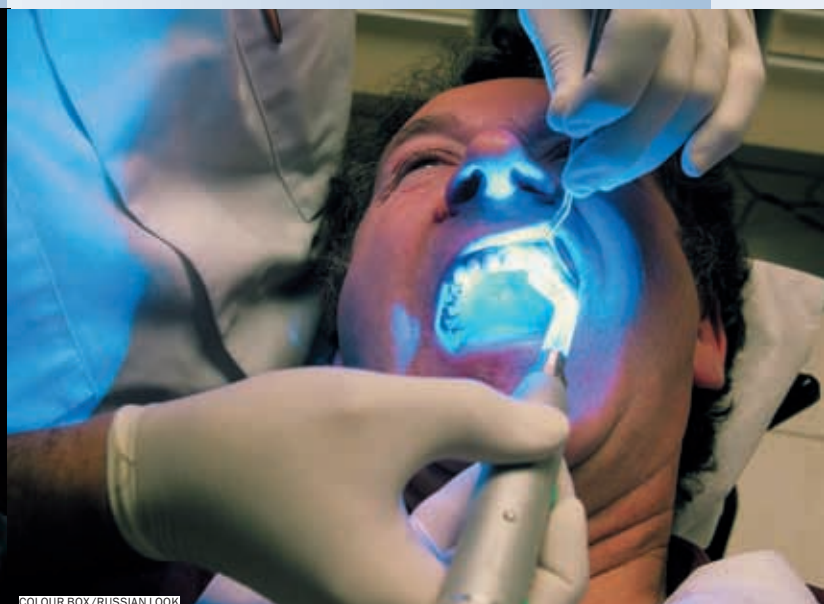
13 тонн — примерно столько золота ежегодно потребляет рынок стоматологии США

«Аванстом» позиционируется как главный зубной эксперт

К сети «Дента-Эль» прикреплены 80 тыс. клиентов страховых компаний



NEWSCOM/FOTOSA.RU



COLOUR BOX/RUSSIAN LOOK

«Аванстом»

Сеть, созданная в 1999 году путем объединения нескольких московских клиник, позиционируется как поставщик передовых стоматологических услуг и быстро набирает обороты.

Число клиник в Москве в 2006 году*: 12

Число клиник в Москве в 2007 году*: 15

Стратегия: сеть изначально ориентировалась на продвинутую публику, предлагая дорогие услуги с упором на их новизну.

Тактика: рекламируется как поставщик новых прогрессивных решений. Оказывает полный спектр услуг. Постоянно публикует на своем сайте статьи о новинках стоматологии. Сотрудничает с берлинской Klinik am Kurfuerstendamm, предлагая своим клиентам скидки на прямые консультации и лечение у ее специалистов, в том числе и в Москве. Имеет круглосуточные call-центр и филиалы. Постоянно проводит маркетинговые и рекламные акции (рекламный бюджет не разглашается).

Проблемы: одной из основных проблем сети является общий для отрасли кадровый голод. Позиционируется в наиболее конкурентном премиум-сегменте. Недостаточно представлена на перспективном рынке медицинского страхования.

Результат: занимает второе место на московском рынке по числу стоматологических рабочих мест и в ближайшее время может занять второе место по числу клиник.

Новые цели: в придачу к существующим клиникам полного сервиса начинает развивать сеть кабинетов эконом-класса, оснащенных лишь одним рабочим местом и рассчитанных на прием 10 клиентов в день.

«Дента-Эль»

Позиционируясь в ценовом сегменте выше среднего, компания достигла своих позиций благодаря грамотно выстроенной работе со страховщиками.

Число клиник в Москве в 2006 году*: 9

Число клиник в Москве в 2007 году*: 11

Стратегия: вложив средства в создание узнаваемого бренда, компания смогла привлечь крупных корпоративных клиентов и теперь расширяет присутствие на открытом рынке.

Тактика: «Дента-Эль» строит бизнес в расчете на работу со страховыми компаниями — она создала прозрачную для страховщиков систему финансовой отчетности и стремится обеспечивать доступность сервиса по всей Москве. Сотрудничает примерно с 60 страховыми компаниями, в том числе со всеми из топ-20. Общее число прикрепленных клиентов достигает 80 тыс. «Дента-эль» расценивает их как «дополнительную бесплатную рекламную базу». Кроме того, оказывает корпоративным клиентам платные услуги, предлагая им отдельную программу скидок. Загрузка рабочих мест, по собственным данным компании, выше среднеотраслевой — на уровне 65%.

Проблемы: в компании признают, что хотели бы расширять сеть быстрее, но не идут на это, не желая снижать рентабельность бизнеса и опасаясь кадровых проблем.

Результат: уверенные позиции на рынке и диверсифицированная клиентская база.

Новые цели: расширение присутствия в некорпоративном сегменте. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с48
деньги под ногами → с50
мысли → с51
методы → с52
своя игра → с53

Мы все можем делать сами, и все же нам ничего не требуется делать самостоятельно. Добро пожаловать в мир бизнеса в стиле анти-DIY, чей девиз — «Ни в коем случае не делай этого сам».

Подрядчики жизни

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

Я давно должен был сделать это! Кулер моего компьютера, то и дело изображающий взлет сверхзвукового истребителя, не давал спать, казалось, всему нашему дому. И я клятвенно обещал, что найду на него управу. Однако на прошлой неделе к нам в гости приехал мой отец. Первым делом он купил в соседнем магазине стройматериалы: кажется, собрался делать полки, утеплять дверь, бороться с кривизной пола и чем-то еще. Мы устроили большой день DIY в квартире 239 в доме по проезду Шокальского. Понятно, что я не мог не принять в этом участия.

Закончилось невнимание к больному кулеру плачевно — компьютер отказался подавать признаки жизни. В результате на следующий день утром пришел паренек лет девятнадцати из «скорой компьютерной помощи». Он рассказал мне много поразительных историй про устройства охлаждения и термопасту, а также про то, что водить отверткой по контактам микросхем памяти — плохая затея. Во-первых, это не ксилофон, во-вторых, есть такая штука, как статическое электричество.

Завтра мой компьютер будет починен. Кроме бесшумного средства производства и семейной гармонии я обзавелся абонементом на обслуживание компьютерной техники стоимостью \$15 в месяц и осознанием того, что аутсорсинг — технология, доступная не только гигантским корпорациям, но и частному лицу.

«Эта статья о небольшой компании из Индии изменила мою жизнь, — пишет пользователь сервиса Del.icio.us под ником **Waderockett**. — Она дала мне массу идей». Статья посвящалась тому, как можно использовать глобальный аутсорсинг в личных целях. У меня, как и у Waderockett, тоже появилась идея. Отправить-таки свою жизнь, вернее, ее не нужные мне составляющие на аутсорсинг.

Анна на проводе

В 2003 ГОДУ КОМПАНИЯ Ivox Contact Center решила, что не будет обычным call-центром. Для того чтобы выделиться из общего ряда, она ввела услугу персонального виртуального ассистента, или lifestyle manager. Основатель компании **Ольга Кирюханце-**







Решение большинства задач, с которыми мы сталкиваемся в жизни, можно отдать на аутсорсинг

Ва много путешествовала, работала в Бразилии, Индии и Англии. Оттуда она и привезла идею удаленной сервисной службы, выполняющей самые разные поручения абонента.

Начавшись как бизнес, ориентированный на экстрабогатых членов британских гольф-клубов, услуга быстро пошла в массы — если их можно так назвать. Ее аудитория расширилась за счет руководителей крупных компаний, владельцев малого и среднего бизнеса. В России Анна также планировала предоставлять услугу VIP-клиентам, однако и тут аудитория оказалась шире.

Услуга, получившая название Анна Ivox, стартовала с трех клиентов — друзей Ольги, экспатов, которые часто нуждались в помощи. Сейчас компания обслуживает более сотни клиентов, ее оборот приближается к \$1 млн.

«Анна Ivox — помощник с невероятно широким кругом обязанностей, таким же широким, как ваше представление о жизни», — говорят в компании. Анна может выступить переводчиком, секретарем, забронировать столик, сделает покупки и доставит их домой. Она в состоянии выполнять и мелкие поручения, возникающие во время работы: поиск информации, назначение встреч и так далее, вплоть до решения нестандартных, порой довольно экзотических проблем.

Услуги Анна обходятся клиентам в среднем в \$700 в месяц, и на ее счету уже помощь клиентам, застрявшим в пробках и в обесточенных офисах во время московского энергетического кризиса мая 2005 года, добывание билетов на «Формулу-1» за один день и организация целых конференций.

Цены в британских компаниях, откуда берет начало идея Ольги, похожи. Годовое членство в Liberate365 обойдется клиенту в 1200 фунтов стерлингов (примерно \$2400), в Ten UK — самой первой и крупной подобной организации в Великобритании — в 1175 фунтов. Единственное отличие: значительную массу клиентов британских компаний составляют люди, вовсе не принадлежащие к категории VIP: служащие, свободные агенты и твор-

ческие личности. А значит, у Анна Ivox серьезный запас для роста.

Освободите зону

ЖИЗНЬ КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА делится на три обширные зоны — работа, быт и время, принадлежащее лично тебе. Казалось бы, каждый из нас заинтересован максимизировать последнее, но практика показывает, что чаще происходит наоборот. Вернуть себе личное время — неплохое применение для денег, заработанных путем его непозволительных растрат. Вопрос в том, где найти людей, которые выполнят за тебя эту работу.

Первым о решении этой проблемы широко заявил **Томас Фридман**. В книге «Плоский мир» он описал масштабную картину того, как бизнес из развитых стран отправился в Китай, Индию и Бангладеш не только для того, чтобы создать там производство, но и с целью нанять службы технической поддержки, сотрудников горячих линий, call-центров, секретарей и личных персональных помощников.

Услуги компании Your Man In India, или Get Friday, позволяют нанять персонал как для выполнения функций секретаря топ-менеджера, так и для оказания мелкой помощи в быту.

Представив, каково это — передать свою жизнь на аутсорсинг, я провел аудит своей ежедневной активности и составил

план по созданию малого предприятия по спасению личного времени Константина Бочарского.

Битва за холодильник

ЗАМЕЧАЛИ ЛИ ВЫ, что ассортимент продуктов, еженедельно приобретаемых в супермаркете, поражает однообразием? В чем же тогда смысл этих типовых транзакций? Если каждую неделю мой холодильник потребляет одинаковое количество одних и тех же продуктов, почему не оптимизировать эту процедуру?

В конце XX века компания Streamline объявила о готовности взять под свой контроль холодильники клиентов. Агенты Streamline сканировали штрихкоды на упаковках продуктов и делали выводы об ассортименте, востребованном в конкретном домохозяйстве. Далее обновление ассортимента осуществлялась автоматически — компания доставляла продукты (а также другие покупки) по согласованному списку и в согласованное время, практически незаметно для клиента.

Тот, кто владеет холодильниками, владеет миром. Уж миром ритейла точно. Как розница стала барьером, выросшим между производителем и покупателем, компания, получившая доступ к холодильникам потребителей, могла бы стать таким же барьером между ними и супермаркетом. Могла бы, но не стала. Несмотря на впечатляющие перспективы, Streamline пала жертвой краха доткомов, успев лишь собрать восторженные отзывы в ведущих деловых изданиях.

Служба доставки «Седьмого континента» не удостоилась титула революционера, и написали о ее запуске разве что специализированные журналы и газеты. Однако она обладает всем необходимым для того, чтобы стать хоть и не столь амбициозной, но не менее действенной альтернативой Streamline, способной навсегда передать на сторону заботы о походе в магазин.

Опция «Создать стандартную корзину» позволяет сформировать список покупок и указать периодичность и день доставки. Дальше все произойдет автоматически. Цены не выше, чем в рознице, стоимость доставки по Москве при заказе от 1 тыс. руб. — бесплатно. Срок доставки — сегодня.

Я зарегистрировался и нажал на кнопку «Подтвердить». Так я приобрел еще два часа свободного времени в неделю.

Индийский связной

ЕСЛИ ВЫ ЖИВЕТЕ В ИНДИИ, вам повезло. Потому что вы можете воспользоваться услугами сервисного агентства Your Man In India (YMI), входящего в местный конгломерат TTK Group, компанию с 75-летней историей и оборотом \$6 млрд.

Your Man In India — компания, которая заявляет, что способна обслужить все мыслимые потребности клиента. Для этого она создала национальную сеть дочерних фирм и компаний, работающих по франшизе, расположенных во всех крупных городах страны.

Девиз YMI — «Нет задачи слишком мелкой, нет усилий слишком больших». Для своих национальных клиентов компания предлагает любой «физический сервис» — съездить за покупками, заказать, выкупить и привезти билеты, выгулять собаку и пр. Нерезиденты могут воспользоваться удаленной службой поддержки, предоставляющей услуги REA (remote executive assistant).

Редактор журнала Esquire **Эй Джей Якобс** называет это аутсорсингом low-end-активности. В отличие от hi-end, требую-

Представив, каково это — передать жизнь на аутсорсинг, я провел аудит ежедневной активности и составил план по спасению личного свободного времени

щей специальных знаний или компетенции, особых навыков, чтобы выгуливать собаку (это для вас сделает, например, сервис National Association of Professional Pet Sitters) или доставить цветы (Sendflowers.com), не нужно. Все что требуется от подобных проектов — найти человека с высоким уровнем надежности и ответственности при выполнении задач.

Чтобы схема сработала, нужен лишь разрыв между уровнем благосостояния заказчика и исполнителя. В глобальном масштабе эта конструкция прекрасно существует, опираясь с одной стороны на рынки развитых стран, с другой — на беднейшие рынки развивающихся.

«Индийской семье из двух человек хватит \$20, чтобы прожить неделю», — уверен Якобс. Расценки, по которым YMI или аналогичный проект Get Friday продают час времени работы удаленных помощников, начинаются от \$30. Неплохой разрыв, а значит у рынка low-end-аутсорсинга явно неплохой потенциал. Проблема лишь в том, что подобная модель ориентирована в первую очередь на англоговорящую среду. Российским аутсорсерам требуется искать свои местные Бангалор и Бангладеш.

В небольших городах украинских регионов зарплата \$50 в месяц — вполне распространенное явление, — рассказывает мой собеседник, который попросил не называть себя. Он сам с Украины, и ему немного неудобно говорить о низких зарплатах своих земляков.

Мой собеседник курирует несколько перспективных интернет-стартапов, и «аутсорсит» на Украине услуги по поддержке контента на своих сайтах: «С одним из моих авторов я познакомился, когда покупал у него DVD. Разговорились. Сначала давал ему задания с опаской. Когда же появилось доверие, дело встало на поток». Теперь продавец DVD получает \$300 на своей основной работе, и на \$700 у него выкупают специализированный контент российские сайты и блоги. «Отличный сценарий, — считает мой

собеседник. — По сути нам даже не пришлось прикладывать особых усилий, чтобы модель заработала. Просто теперь мой автор не играет в игры, а серфит веб в поисках информации, за которую платят».

Свобода от творчества

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ я сдавал текст. Не успевал немного. Впрочем, как всегда. Тогда я позвонил одному из авторов **СФ** и попросил найти для меня несколько цифр. Через тридцать минут у меня в почте лежало письмо с недостающими показателями, а также парой ссылок и расшифровка телефонного мини-интервью.

Зарплата корреспондента в центральных деловых СМИ колеблется в интервале от \$1,5 тыс. до \$2 тыс. Если бы я заказал эту работу компаниям, занимающимся аутсорсингом в сфере производства контента, каждая ссылка обошлась мне от \$1. У меня в голове стал зарождаться коварный план.

«У меня нет корпорации, у меня нет даже визитной карточки, я журналист и редактор, работающий из дома. Чаще всего в трусах-боксерах, если же мне хочется выглядеть более официально — в пижаме, тематически оформленной пингвинами» — пишет Эй Джей Якобс, который провел в журнале Esquire эксперимент по «аутсорсингу жизни». «Однако, почему компаниям из списка Fortune-500 можно, а мне нельзя? — спрашивает он. — Почему я не могу присоединиться к крупнейшему тренду XXI века?» Чтобы не остаться на обочине глобальной тенденции, Якобс нанял себе аж двух удаленных помощников. Одного для помощи в выполнении профессиональных обязанностей, его предоставила расположенная в индийском Бангалоре компания Brickwork (\$1000 за месяц восьмичасовых рабочих дней), другого — национальная сеть YMI — для выполнения бытовых поручений (\$400 за четыре часа ежедневно в месяц).

У Якобса все закончилось хорошо. Ассистент Хани помогала ему собирать информацию для заметок и вела переписку от его имени. Ассистент Аша разрешила все противоречия в сфере заботы о близких. Дочитав до счастливого финала, я подумал: чем я хуже Якобса? Надел пижаму с пингвинами и тоже сделал несколько звонков.

«Подготовка уникальной статьи на русском языке и комментированных новостей — от 115 у. е. за статью и от \$2500 за месячное обслуживание (одна статья в день)», — такую информацию дает сайт компании E-generator в разделе «Контент-услуги». Для качественного выполнения своих обязанностей статья в день мне не требовалась, и я мысленно разделил сумму на три.

«Расценки на создание контента находятся в диапазоне от \$5 до \$25 за 1000 знаков, — говорит **Юрий Белоусов**, генеральный директор E-generator.ru. — \$5 — это, как правило, текст совсем ужасного качества, средний же показатель по рынку за статью в 5 тыс. знаков является, пожалуй, \$75».

E-generator предоставляет разные пакеты контент-услуг, от переводов отдельных статей до формирования тематических подборок и проведения исследовательской работы. Подбор 10 ссылок на наиболее релевантные публикации по заданной теме плюс 10 ссылок на публикации на специализированных ресурсах с кратким аннотированием на каждую обойдется заказчику в \$300, но можно и дороже.

«Как-то мы сами заказывали своей сети такую работу. Нам надо было проанализировать состояние дел в сфере, где мы готовились запускать новый проект. Подробнейший анализ функ-

циональности существующих сервисов, плюсов, минусов, удобства пользования, аудитории и пр. стоил нам \$2500, — продолжает Белоусов. — Такие работы заказывают обычно при изучении ниш. Соответственно, мы заказываем их „гикам“ — людям, помешанным на определенной теме и обладающим глубокими знаниями для серьезной экспертизы».

Выбор в этом плане у E-generator есть. К моменту создания публикации на сервисе зарегистрировался восемнадцатитысячный участник. «Все проекты, посвященные фрилансу, — объясняет Юрий Белоусов, — начинались с переноса в сеть всего, что можно оцифровать: дизайн, код, текст». Главное, что давали такие площадки, — гарантию. Поэтому все, что требовалось сделать, — увеличить цены и взять на себя ответственность.

«Сначала наш девиз формулировался так, — вспоминает Белоусов. — „Любая работа, которая может быть представлена в цифре, может быть сделана через нас“. Мы ее и реализовали. Затем выяснилось, что ценностью является не столько оцифровка заказа, а сам факт возможности подбора специалиста под практически любое поручение. Наступило время перенести цифровую активность в офлайн».

Новое видение воплотилось в проекте «Поручено.ру». «Встретить женщину на Белорусском вокзале и помочь перебраться на Казанский»; «Забрать диски и доставить их в казанский офис Microsoft»; «Купить и вручить в честь годовщины свадьбы букет красных роз» — вот типичные поручения, выполняемые молодым проектом.

Бизнес на аутсорсинге жизни становится популярным. В начале года **Антон Антинич**, экс-сотрудник московского представительства Microsoft, а ныне работающий в компании VMware, инвестор ряда российских интернет-стартапов, в начале года анонсировал скорое открытие в России представительства сервиса «Работа в пижаме» — Rajamanation.com. С помощью удаленных фрилансеров каждый может запустить свой собственный сайт в интернете, брать уроки иностранных языков, поручить подтянуть своего ребенка по математике и даже управлять личными финансами. Практически любую задачу, с которой мы сталкиваемся в жизни, можно отдать на сторону. А мне тем временем не дает покоя упущенная возможность поручить написание этой заметки кому-то еще. **СФ**

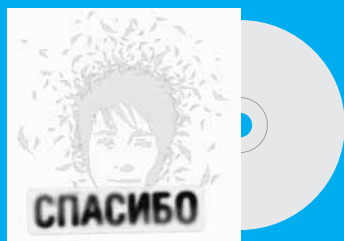
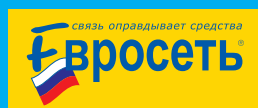
CITIZEN K

РОССИЯ

ИД «КОММЕРСАНТЪ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

**ЖУРНАЛ,
КОТОРЫЙ
ЖДАЛИ
АЛЬБОМ,
О КОТОРОМ
ГОВОРЯТ**

НОВЫЙ АЛЬБОМ ЗЕМФИРЫ —
ТОЛЬКО В ЖУРНАЛЕ **CITIZEN K**
И В МАГАЗИНАХ «ЕВРОСЕТЬ»
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ



ЧЕЛОВЕК МИРА.
ГРАЖДАНИН МОДЫ.
CITIZEN K

ВЫХОДИТ В ОКТЯБРЕ



**КИНО
ФУАД
ЭТ ААТТУ
Первый
любовник**

*"Надо мыслить
как художник, а жить
как буржуа"*
Оскар Уайльд

**Земфира
& Рената**

ВПЕРВЫЕ

Обычный будильник бывает бессилён. Производители вынуждены искать новые технологии, способные разбудить любого.

текст: Анастасия Джмухадзе



Иногда, чтобы стряхнуть человека с перин, нужно принять особые меры. Будильник Sonic Bomb Alarm Clock сделан как раз для тех, кого поутру и пушками не разбудишь. «Звуковая бомба» воспроизводит мелодии на громкости до 113 дБ. Для сравнения: взлетающий самолет, если стоять в ста метрах от него, бьет по ушам шумом, громкость которого достигает 120 дБ.

Эксперты говорят, что таким грохотом можно разбудить не только всех обитателей квартиры, но и соседей, причем на нескольких этажах. С часами поставляется Bed Shaker — небольшой круг, который могут класть под подушку те, кто не готов к столь экстремальным перегрузкам с утра пораньше. В назначенный час он выгонит спящего из постели: вибрации, генерируемые им, никому не дадут остаться в объятиях Морфея. Если задействовать обе функции, то ощущения будут не хуже, чем на взлетной полосе. Стоит это заставляющее вспомнить об аэродроме чудо ни много ни мало \$58.

По сравнению с Sonic Bomb Alarm Clock даже гигантские часы Jumbo Twin Bell Alarm Clock, высота которых составляет 47 см, покажутся тихими, хотя их тоже не смахнешь случайно с тумбочки (весят они 2,6 кг) и не выключишь одной рукой. Сделаны Jumbo в традиционном, даже ортодоксальном стиле — с огромными колоколами, по которым бьет молоток. Громкость звука достаточная, чтобы, даже когда привыкнешь к сигналу, не перестать его слышать. Продаётся устройство по цене \$91 и пока доступно только на китайском рынке.

Оригинальную концепцию будильника придумали студенты Миланского института дизайна взаимодействия. Эти часы заставят вскочить с кровати любящих «поспать еще пять минут»: сам будильник расположен высоко над постелью, а выключатель выглядит как светящаяся сфера на шнурке и с каждым нажатием на кнопку, запускающую режим отложенного сигнала, поднимается все выше, заставляя человека встать на ноги. Вскоре его запустят в производство. □

Массаж мозга

Когда нет времени сходить в SPA-салон, можно восстановить силы иначе.

Японцы нашли способ делать массаж на рабочем месте. Head Spa Massager (HSM) — футуристического вида шлем, внутри которого находятся вибрирующие подушечки. Главное достоинство массажера стоимостью \$49,95 в том, что он улучшает кровоснабжение головного мозга. Приспособление хорошо тем, что для его использования не нужно выкраивать свободное время. Надев HSM, человек может хлопотать по хозяйству или, наоборот, расслабиться, если, скажем, попал в пробку или едет общественным транспортом. Пока неясно, когда люди с HSM на голове появятся в московском или петербургском метро. □



Порционный никотин

Пока мир борется с курением в общественных местах, для зависимых от никотина созданы специальные приборы.

Это электронные устройства, компенсирующие нехватку «яда». Внешне такие трубки, сигары и сигареты не отличаются от оригиналов, только сделаны из другого материала. Главная же особенность — в них нет огня. The Crown7 — целая серия «никотиновых палочек», где поступление никотина регулируется электроникой. Электронные версии существенно дороже традиционных: диапазон цен — от \$150 за трубку до \$67 за стандартную сигарету, никотиновые картриджи обойдутся в \$10 за штуку. Новые приборы могут легко заменить обычные табачные изделия, при этом запрет на них пока не распространяется. Правда, производители сомневаются, что лазейка в законе сохранится надолго. □



Один из актуальных мировых трендов — изготовление и продажа «органических» продуктов. Начав с овощей и фруктов, производители добрались и до «супернатуральных» цветов. текст: Анастасия Джмухадзе

Органическое процветание



TALAMY / PHOTOS

Производители «чистых» цветов уверяют, что по стойкости они превосходят обычные, не отличаясь от них по цене

«**Б**иоцветы хороши для компаний, имеющих отношение к защите окружающей среды или серьезно относящихся к вопросам экологии, — убежден Рудольф Розински, основатель первого в Германии магазина «органических» цветов. — Кроме того, их охотно берут кондитерские и рестораны, где они используются как украшения или даже, к примеру, как ингредиенты для салата».

За полтора века в роду предпринимателя едва ли не все становились цветоводами или флористами. До недавнего времени 38-летний Розински вместе с женой тоже выращивал цветы и продавал их в небольшом кельнском магазине. После того как в хорошо освоенной им нише, вообще-то одной из самых доходных, наступила длительная стагнация, Рудольф решил перенести в свою отрасль отработанную на пищевых продуктах модель. В мае 2006 года Rosinski Blumen начал торговать более чем двадцатью сортами «натуральных» растений. Так называемые органические цветы выращиваются на необработанной химикатами почве, только с натуральными удобрениями и без использования инсектицидов.

«Клиенты довольны. Они получают „чистые“ растения по цене не выше обычной, которые по стойкости и насыщенности цвета даже лучше», — рассказывает Розински. Через полгода после изменения ассортимента дела у него пошли настолько хорошо, что он открыл интернет-магазин. «Теперь я могу полдня сидеть в кафе, — смеется Рудольф. — Но не думайте, будто мои клиенты — какие-то экофрики. Это совершенно обычные люди».

Дело не в генной инженерии: просто удалось найти место, где на высоте 1000 м над уровнем моря вырастают цветы-гиганты

Американец Джеральд Пролман считает, что «ничто не скажет о любви так хорошо, как шестифутовые розы». Основатель американской компании Organic Bouquet не просто выращивает биоцветы: он добился поистине рекордных результатов. «Надо было видеть лицо парня из курьерской службы, — с удовольствием вспоминает Пролман. — Он поверить не мог, что они — такой-то длины! — настоящие». С начала 2007 года его фирма продает розы высотой 1,8 м, и соцветия их достигают 11 см в диаметре. Как он утверждает, дело не в генной инженерии и не в удобрениях: просто ему удалось найти на территории Эквадора место, где на высоте 1000 м над уровнем моря благодаря особому климату вырастают цветы-гиганты. По словам владельца Organic Bouquet, появление таких роз — случайность, просто в питомнике их не успели вовремя срезать, а потом из любопытства оставили расти. «Вряд ли они вымахают еще больше, но если что, придется заказывать новые коробки», — смеется Джеральд.

Джон Невадо, владелец эквадорской фермы, уже знает, где будет торговать своими суперцветами. У него большой опыт работы с Россией и большие виды на наш рынок. «Мы продавали в России много цветов с длинным стеблем, — говорит он. — Здесь они пользуются спросом». Стоят двухметровые розы недешево — от \$21 за штуку на американском рынке, — однако практически сразу после того, как сорт был выведен, Organic Bouquet сделала заказ на партию в 100 тыс. штук. Сейчас в фирме всего 14 сотрудников, но ее годовой оборот приближается к отметке \$3 млн. По оценке Пролмана, с появлением нового сорта «чистых» цветов доходы компании вырастут. □

с49

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Зайдя в базу СПАРК

или порывшись в архивах Integrum, можно извлечь тонны информации, долей, подписок и ебитды. Кто является аудиторией этой ебитды? ”

Инспирирологическая теория

«Если я читаю об этом в The Financial Times, это означает, что я пропустил волну. Я хочу прочесть об этом в Nerd World», — говорит Чарльз Ирвинг из инвестиционного фонда Pond Ventures. Развивая его мысль, получаешь интересную сегментацию: «издания раннего и позднего оповещения», «издания для лидеров и издания для масс», «издания, чья информация является руководством к действию, и издания, которые лишь фиксируют состоявшееся». Для многих разница между информацией и визионерством очевидна. А для вас?

Факт, что информация перестала быть ценностью, — давно уже не секрет. Ее чересчур много. Зайдя в базу СПАРК или порывшись в архивах Integrum, можно извлечь тонны информации, долей, объемов долговых обязательств и EBITDA. Кто является аудиторией этой «ебитды»?

Известно, что информация ценна лишь после прохождения через определенную призму. Например, после проверки опытом она становится знанием. Знание — ценный компонент в жизни любого экономического субъекта. Но путь от потребления информации до генерации знания слишком долг. Когда еще я смогу проверить ее на практике, да и какой именно крупице из миллиарда юнитов информации выпадет такая честь?

Мне кажется, главный фильтр, который читатель применяет к потоку «чистой» (то есть неинтерпретированной) информации, — смысл. Сегодня всех интересует смысл. Это вторая ступень в медийной пирамиде: поиск смыслов, генерация и трансляций видения.

Третий этап, на мой взгляд, таков: поиграв в смыслы, мы понимаем, что не все идеи одинаково полезны. И не все смыслы одинаково осмысленны. Удивительным образом оказывается, что одна идея с легкостью запускает процесс ментального брожения в голове, а другая — нет. Ценность же, как несложно догадаться, представляет именно первая. Та, которая способна родить в голове новую ментальную конструкцию — мысль, идею, понимание. Часто очень далекую и подчас вообще имеющую мало общего с первоначальной идеей.

Для описания такого типа заметок как нельзя лучше подходит слово «инспирирология» (и, соответственно, «инспирирологический» — от англ. inspire «вдохновлять»). Для меня существует лишь один критерий отнесения заметки (реплики в комментарии, цитаты и пр.) — «создала ли она в голове новую сущность» или как минимум «помогла ли рождению новой идеи».

Вот дьявольски лояльной аудиторией к таким типам сообщений и к таким СМИ я и являюсь. Мне кажется, что и огромное количество людей тоже. Включая, конечно, Чарльза Ирвинга из Pond Ventures. Просто для нас пока не создано в чистом виде такое СМИ. Хотя многие уже стараются. Возможно, продажа медиавдохновения станет отличным рынком. Или вы скажете, что по-прежнему нуждается в информации? □

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



Линейные стратегии перестают работать в условиях быстрых изменений. Им на смену идут стратегические циклы.

текст: **Алексей Гостев**



«П

о прямым летают вороны, а по кривым движутся небесные светила», — написал философ **Василий Розанов**, когда его упрекнули в том, что он мыслит «криво».

Розанов не совсем прав — в мире живых существ прямых линий не так много: преобладают кривые и округлости. Если представить любое проявление жизни — еду, сон или секс — в виде схемы, мы скорее всего получим повторяющийся цикл. Зато в мире бизнеса доминируют как раз линии, «по которым летают вороны». Например, в классическом стратегическом менеджменте стратегия рассматривается как линейный процесс: анализ, принятие решения, выполнение. Пересмотр стратегии рассматривается как нечто из ряда вон выходящее и обычно происходит под влиянием серьезного провала.

Теоретики менеджмента повторяют: современным компаниям приходится работать в условиях постоянно меняющегося контекста. Если принимать эти разговоры всерьез, то это означает: стратегический процесс нуждается в редизайне. Именно так решили поступить в компании Diageo, производителе известных всем напитков Guinness, Smirnoff и Baileys. Под влиянием идей английского теоретика менеджмента **Дональда Сулла** в компании организовали процесс принятия и выполнения решений в виде повторяющихся циклов. На встрече топ-менеджеров 2-го числа каждого месяца анализируют маркетинговую ситуацию и определяют проблемы, решения же принимаются на следующей встрече, 7-го числа. Так анализ и принятие решений оказываются разведены. Кроме того, компания может пересмотреть предпосылки, легшие в основу первоначального плана, поэтому менеджеры в буквальном смысле учатся «мыслить криво», задавая себе вопрос: «Если это решение, то какой была первоначальная проблема?»

«Линейный подход к стратегии обладает фатальной слабостью: он мешает учитывать новую информацию. Стратегические циклы с заложенной в них возможностью переводить новую информацию в действия, помогают перебросить мост от стратегии к ее реализации», — уверен Дональд Сулл. Свой подход к стратегическому менеджменту он изображает в виде круговой схемы и четырех этапов: осмысление ситуации — принятие решений — выполнение — пересмотр предпосылок. Затем процесс повторяется. Адепт циклического мышления, Сулл уверен, что управленцы смогут приспособиться к меняющейся реальности, только научившись «мыслить криво». □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Есть два типа незнания. Первый — недостаток информации. Я не знаю французского потому, что еще не выучил. Ко второму типу относятся случаи из разряда «я не умею готовить» или «я не разбираюсь в бухгалтерии». Причина — страх или отсутствие интереса. Информационная брошюра, любимая маркетологами, здесь не поможет. Заставить человека измениться может давление его окружения. Вспомните: аудитория интернета растет не потому, что люди читают «Интернет для чайников».

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

Эллен Макгерт, блоггер Fast Company

Facebook — новая «социальная операционная система». Меня заинтересовал этот термин из пресск-релиза компании Bay Partners. Когда произносится выражение «операционная система», сразу вспоминаются Windows и множество программ, работающих на ее основе. А теперь подумайте о многомиллиардном рынке, который появление социальной операционной системы откроет для разработчиков. Новая «операционка» — это всегда новая экономика. В нашем случае экономика Facebook.

BLOG: [FastCompany.com](http://blog.fastcompany.com)
<http://blog.fastcompany.com>

Джилл Коркиндейл, executive coach

Шесть лет назад я бросила работу журналиста и решила стать executive coach. Смена карьеры в 20 или 30 лет сегодня не редкость. Не только среди топ-менеджеров, но и среди обычных сотрудников «поколения X». Однако добиться успеха удастся не всем. Причина в том, что люди рассматривают перемену карьеры как внешний процесс, а необходимо «пересчитать» собственную идентичность. Спросите себя, какие изменения произойдут с вашим «я» и нужно ли вам это.

BLOG: [Letter From London](http://discussionleader.hbsp.com/corkindale)
<http://discussionleader.hbsp.com/corkindale>



Таймс-сквер — место, где можно придумать собственный дизайн кроссовок Nike

Коньком R/GA стала интерактивная реклама, в которой зрители превратились в соавторов рекламного продукта

На Таймс-сквер в Нью-Йорке можно придумать собственную версию кроссовок Nike. Благодаря программному обеспечению, придуманному R/GA, потребители прямо на площади изменяют дизайн кроссовок и проецируют результаты на огромный экран. Дальше — больше: для компании Verizon R/GA создала интерактивный фильм Action Hero. Его соавторы превращают собственные фотографии в оцифрованных героев, а затем выбирают для них приключения из сотен сюжетов и загружают полученные фильмы на веб-сайт. «Роберт превратил довольно скучную вещь — электронную коммерцию — в одно из самых увлекательных путешествий, которые когда-либо доводилось проходить потребителю», — считает **Кевин Свейнпозл**, президент рекламной ассоциации The One Club. Оборот R/GA только за 2006 год вырос на 33% и составил \$91 млн.

Роберт Гринберг часто делает странные вещи. Так, он давно собирает коллекцию произведений искусства, созданных пациентами клиник для душевнобольных. В свое время многие экспонаты коллекции приходилось доставлять буквально с помойки, а сегодня эта подборка «грубого искусства» — art brut — стоит миллионы долларов. «Все дело в том, что я всегда видел и понимал вещи немного по-другому», — признается Гринберг. □

Рекламная сага

текст: **Алексей Гостев**

Основатель крупнейшего в США интерактивного рекламного агентства R/GA **Роберт Гринберг** с детства плохо считал. «Я не мог складывать числа, и мне постоянно ставили двойки», — вспоминает он. Когда Гринбергу исполнилось 35 лет, выяснилось, что он страдает тяжелой формой дислексии. Ему, как и другим дислексикам, трудно переводить информацию из письменной речи в устную и наоборот.

Гринберг уверен, что дар угадывать закономерности и создавать образы — это компенсация за неспособность правильно читать и считать. Компания R/GA, созданная Гринбергом, превратила рекламу из рассчитанного и однонаправленного «промывания мозгов» в концептуальное искусство, а потребителя — в соавтора сюрреалистических интерактивных произведений.

В фильме **Вуди Аллена** «Зелиг» «играют» не только живые актеры, но и давно умершие исторические персонажи, например Адольф Гитлер или Фрэнсис Скотт Фицджеральд. Перемешать в фильме живых и мертвых режиссер Вуди Аллен вряд ли сумел бы, не будь к его услугам R/GA Роберта Гринберга. Компания, основанная в 1977 году, начиналась не как рекламное агентство, а как студия спецэффектов. Гринберг раньше других осознал возможности компьютеров. Премия американской киноакадемии стала официальным признанием его в качестве короля спецэффектов.

Еще в 1980-е годы Гринберг решил, что хорошие спецэффекты можно делать не только для фильмов, но и для рекламных роликов. Так началось превращение студии R/GA в рекламное агентство. Уже тогда компании удалось сделать несколько культовых роликов. В одном из них для Coca-Cola звезда 1980-х **Пола Абдул** танцевала со звездой 1940–1950-х годов **Джин Келли**. Постепенно спецэффекты отошли на второй план. Коньком R/GA стала интерактивная реклама, в которой пользователи превратились в соавторов рекламного продукта. И если раньше у Гринберга соседствовали живые и мертвые персонажи, то теперь на сцене оказались и зрители.

Роберт Гринберг — американский деятель киноискусства и предприниматель. Родился в 1948 году. В 1977 году вместе с братом Ричардом основал R/Greenberg Associates, позднее — R/GA. Компания — создатель знаменитых спецэффектов для фильмов «Чужой», «Хищник» и «Зелиг». Впоследствии R/GA трансформировалась в крупнейшее в США агентство интерактивной рекламы с оборотом \$91 млн. В 2001 году продал R/GA рекламной группе Interpublic, но продолжает ей руководить.

Тишина на продажу

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Сейчас я даже не могу вспомнить, на каком сайте впервые увидел прототип Silent Place», — говорит **Валерий Рассказов**, директор по маркетингу и развитию бизнеса компании Masters of Business Development (MOBD), где впервые в России произвели светящиеся звукоизолирующие кабинки.

Изначально команда основателей и менеджеров

MOBD, открывшая в 2004 году рекламное агентство, в основном предлагала традиционные услуги: сувенирную продукцию и обычные ВТЛ-акции. «Мы быстро поняли, что кроме качества сервиса, нужна „фишка“, которая выделит из общего ряда», — вспоминает Валерий. — Нам не хотелось быть безликими». В поисках необычных рекламных носителей Рассказов натолкнулся на фотографию американской стеклянной уличной кабинки, дающей возможность поговорить по телефону конфиденциально

Команда MOBD решила усовершенствовать модель и пойти дальше, расширив ее функциональные особенности и изменив дизайн. «Светящаяся и яркая кабина с хорошей звукоизоляцией так и просится в интерьер ночных заведений», — уверен Валерий. — Поэтому мы сделали снаружи лайтбоксы высотой и шириной во всю стену, а сверху — светодиодный дисплей с надписью „Звони в тишине“, чтобы Silent Place был еще более заметным». Новинка удобна в любом шумном месте: теперь можно спокойно поговорить, не выходя на улицу. При этом кабина не только функциональна, но и служит оригинальным рекламным носителем, занимая всего лишь 1,5 кв. м площади. Кроме наружного плаката, внутри помещается еще один, меньшего формата, его невозможно не заметить — во время разговора в закрытом пространстве он обязательно будет бросаться в глаза.

По оценкам экспертов, на создание такого проекта в среднем уходит около \$50 тыс. За четыре месяца разработки, по словам, Рассказова, пришлось несколько раз потратить деньги впустую. «Сложно было найти производителя,

Достоинства мобильного телефона иногда превращаются в недостаток — у таксофона есть кабинка, обеспечивавшая конфиденциальность

ведь у нас никто и никогда такого не делал», — рассказывает Валерий. — Первый вариант оказался красивым, но при этом совершенно ненужным — он практически не мог защитить от шума». Сейчас Silent Place может сравниться по звукоизоляции разве что с комментаторскими будками на стадионах, даже грохот дискотеки не мешает спокойно разговаривать. В мае 2007 года MOBD удалось добиться желаемого результата. «Для начала мы решили опробовать свой продукт на практике», — объясняет Рассказов, — и поставили Silent Place в одном из самых шумных и „диких“ клубов — „Парк авеню диско“. За три месяца оправдали себя и антивандальные свойства — даже подростки не смогли справиться с кабиной».

В ближайшее время оригинальные «телефонные будки» появятся более чем в 40 заведениях Москвы, а с начала следующего года MOBD планирует выйти на региональные рынки. В общей сложности за 2008 год собираются разместить еще 80 точек Silent Place. «В полуподвальных ночных клубах и барах, где сигнал сотовой связи и без того неустойчивый, мы будем устанавливать усилители», — делится планами Валерий. По его мнению, кабины станут популярными, ведь это совершенно новый сервис.

«Когда мы запустили проект, рекламодатели заинтересовались им даже раньше, чем мы были готовы начать установку кабин», — улыбается Рассказов. — Сейчас уже есть контракт, хотя по сравнению с традиционными носителями этот получается не дешевым». □

план действий

- установка до конца 2007 года 40 кабин Silent Place в ночных клубах и аэропортах Москвы
- развитие региональной программы, к концу 2008 года — более 80 кабин в городах-миллионерах
- популяризация продукта среди клиентов и рекламодателей



REUTERS



лаборатория

ГУРУ

налоговое планирование → с60
банк решений → с64

Россию посетил **Арндт Трайндл** — один из адептов нейромаркетинга. Беседуя с корреспондентом «Секрета фирмы» о сексе, насилии, трупах и российских продавцах, господин Трайндл приоткрыл секреты своей науки.

Труп должен пахнуть трупом

текст:

владимир гендлин

иллюстрация:

леонид фирсов

Считается, что понятие «нейромаркетинг» (neuro-marketing) ввели в наш речевой обиход лет пятнадцать назад исследователи из Гарварда.

Учение сразу приобрело скандальную славу: одни увидели в нем шаманство, другие — науку о манипулировании человеческим сознанием наподобие нейролингвистического программирования и методики 25-го кадра.

Символично, что наиболее активную и последовательную поддержку идеи нейромаркетинга нашли в Австрии и Германии. Тамашние мыслители — от Иоганна Вольфганга Гете до Фридриха Ницше, от Зигмунда Фрейда до Карла Густава Юнга — всегда славились тягой к изучению человеческого сознания и подсознания. Современный немецкий философ от бизнеса **Арндт Трайндл**, глава консалтинговой компании Retail Branding AG, прибыл в Москву на презентацию своей книги «Нейромаркетинг. Визуализация эмоций» и ответил на вопросы «Секрета фирмы».

Раскопки подсознания

«Секрет фирмы»: Чем отличается нейромаркетинг от маркетинга?

Арндт Трайндл: Ритейлеры неуклонно увеличивают денежные и прочие расходы на маркетинговые исследования. Ведь в последние годы ситуация на рынках Европы очень сложная: магазинов становится больше, чем покупателей. В Москве, кстати, примерно то же самое, и это внушает нам оптимизм. Конкуренция крайне серьезная. Я уже семь-восемь лет езжу в Россию и вижу высочайшие темпы развития бизнеса. Но суровая конкуренция чревата побочными эффектами: с одной стороны, изобилие товаров мешает человеку сфокусироваться на отдельных брэндах, с другой — пересыщенные покупатели вынуждают продавцов делать баснословные скидки. В результате люди не могут ничего для себя найти в магазине, а ритейлеры не могут ничего продать.

А дело в том, что каждая покупка начинается с феномена восприятия, и от него зависит, каков будет образ магазина в целом и товар в частности.

с55



Западные нейромаркетологи приложили руку к развитию многих ведущих российских ритейлеров

ПСИХОЛОГ УВЕРЕН В ТОМ, что мозг изменить нельзя. Мы так не считаем и семь лет назад все-таки попытались заглянуть в мозг покупателя

Человек обладает пятью органами чувств, и самое главное у Homo sapiens при покупке — зрение. Поэтому мы изучали восприятие покупателей, проводили много исследований, всевозможные опросы. Но у классического исследования есть очень большие недостатки. Психолог определяет проблему, потом изучает, как человек реагирует на нее. Но если спросить психолога, почему люди ведут себя так, а не иначе, он ответит: «Не знаю». Он не ведает, что творится у человека в мозгу, и понятия не имеет, как повлиять на эти процессы, потому что, дескать, мозг изменить нельзя.

Мы так не считаем — и семь лет назад попытались-таки заглянуть в мозг покупателя. Сегодня это, в общем, возможно. Мозг — самое интересное, что есть у наших покупателей, и наиболее увлекательным занятием на протяжении ближайших 20–30 лет будет отслеживание мыслительной деятельности человека.

СФ: Скольким покупателям вы разбили головы, чтобы понять, что творится в их мозгах?

АТ: Вопрос следует поставить иначе: что мы знаем о мозге человека? Не так уж мало, как кажется на первый взгляд. Есть устройства и технологии, например магнитно-резонансная томография, с помощью которых удастся отслеживать протекаю-

щие в мозгу мыслительные процессы, электрические и химические, благодаря которым передаются нейронные импульсы. Как это выглядит? Вот мы считаем, что у нас свободная воля. Могу проделать эксперимент: считаю до трех, после чего выпускаю из пальцев колпачок ручки. Вы по-прежнему верите в свою свободную волю, по-прежнему считаете, будто ваша жизнь в ваших руках? Смотрите: на счет «три» я разжал пальцы. Мы с вами наблюдали любопытнейший феномен: за секунду до того, как я отпустил колпачок, мои пальцы приготовились к расслаблению, то есть к выполнению команды. Это пример того, как подсознание управляет мышцами.

Тем, чем мы все так гордимся, а именно нашим разумом, управляет мозг, различные области которого неодинаково развивались в процессе эволюции. В частности, нашим разумом заведует лимбическая система — самая архаичная область, где живут наши чувства и эмоции (см. схему на стр. 58). По большей части она совпадает с лимбической системой шимпанзе. Неокортекс, или зона, где гнездятся сознание и логическое мышление, у нас несколько больше, чем у того же шимпанзе, чей геном, однако, на 99% идентичен геному человека. Значит, мы недалеко ушли от своих предков. Так вот, наши исследования показали, что нейронная активность начинается именно в лимбической системе головного мозга, то есть сперва мы воспринимаем внешние раздражители на уровне эмоций, на уровне подсознания и только через некоторое время — на уровне сознания. Как можно оптимизировать продажи с помощью сведений о том, что находится в черепной коробке человека? У каждого из нас есть определенные эмоции, возбуждающие наши нервные клетки. И очень важно, чтобы в точках продаж мозг покупателя

приходил в возбужденное состояние. Иначе товар не будет воспринят как желанный. Нужно воздействовать на органы чувств покупателя, чтобы он сделал покупку. Проводя исследования, мы выяснили главное: люди гораздо активнее реагируют на раздражители эмоциональные. Например, текст неизбежно менее интересен, чем картинка. Изображение приводит в активное состояние гораздо больше нервных клеток мозга.

Визуальный зуд

СФ: И какими же картинками вы возбуждаете мозг?

АТ: Одно из наших исследований показало, что даже магазин-дискаунтер с ярким и эмоциональным оформлением способен вызвать сильные положительные эмоции. Мы разместили в одном из отделов большую выразительную фотографию, и его посещаемость увеличилась вдвое, а товарооборот всего магазина — на 20–25%. Потом картинку убрали на две недели, и продажи упали. Осчастливить покупателей можно и иначе: подобранным с умом освещением, удобными проходами, привлекательным логотипом. И когда фасад оформлен ярко, то он лучше воспринимается. Сети «Банана-мама» мы сделали предложение по смене логотипа: он стал более эмоциональным и приветливым. Мы также поработали над ценниками, нарисовав на них улыбающиеся рожицы. Очень здорово можно использовать изображения детей, потому что 80% покупателей в этом магазине — женщины. На выходе мы задавали посетительницам вопрос: «Какой будет погода завтра?» — и большинство считало, что хорошей. То есть положительные эмоции, полученные в магазине, вызывают общий оптимистический настрой. Это главное: приятные эмоции приводят к всплеску покупательской активности.

СФ: А негативные эмоции не могут вызывать покупательскую активность? Кому-то нравятся изображения в стиле готики: мрачный склеп, скелеты, паутина...

АТ: Пожалуй, да. Приведу пример. Мы разрабатывали изображения для одного производителя минеральной воды. Целевой группой были спортсмены. На картинке — типичный победитель с агрессивным лицом; он много тренируется, много потеет. Если бы мы разместили его изображение на банке воды, то она привлекала бы мужчин. Но среди женщин продажи упали бы процентов на тридцать, потому что представительницы прекрасного пола не любят проявлений доминантности и сцен насилия. А вот если бы на картинке были женщины, которые медленно и расслабленно идут и смеются, то женщины стали бы покупать эту воду больше. Продажи среди мужчин, конечно, упали бы. Таким образом, напиток одними воспринимался бы положительно, а другими — отрицательно.

Вообще, наши исследования показали, что люди очень поразному реагируют на раздражители. Подсознанием человека управляют четыре основных движущих мотива: безопасность, социальность, альфа-доминантность и новаторство. И у каждого нервная система действует по-своему, это вопрос воспитания и еще генетики. Так, социально ориентированные личности любят общаться. У альфа-доминантных людей более высокий уровень тестостерона, чем у остальных. Представьте: начальник приезжает на работу, а его парковка занята; он в гневе. Или водитель за рулем злится на окружающих, а рядом сидит его жена, которую волнует безопасность путешествия, потому что у нее больше другого вещества — серотонина. А у молодых людей превалирует любопытство к жизни — мотив новаторства.



Арнольд Трайндл, оказывается, уже много лет подглядывает за мозговыми импульсами покупателей

ДОСЬЕ

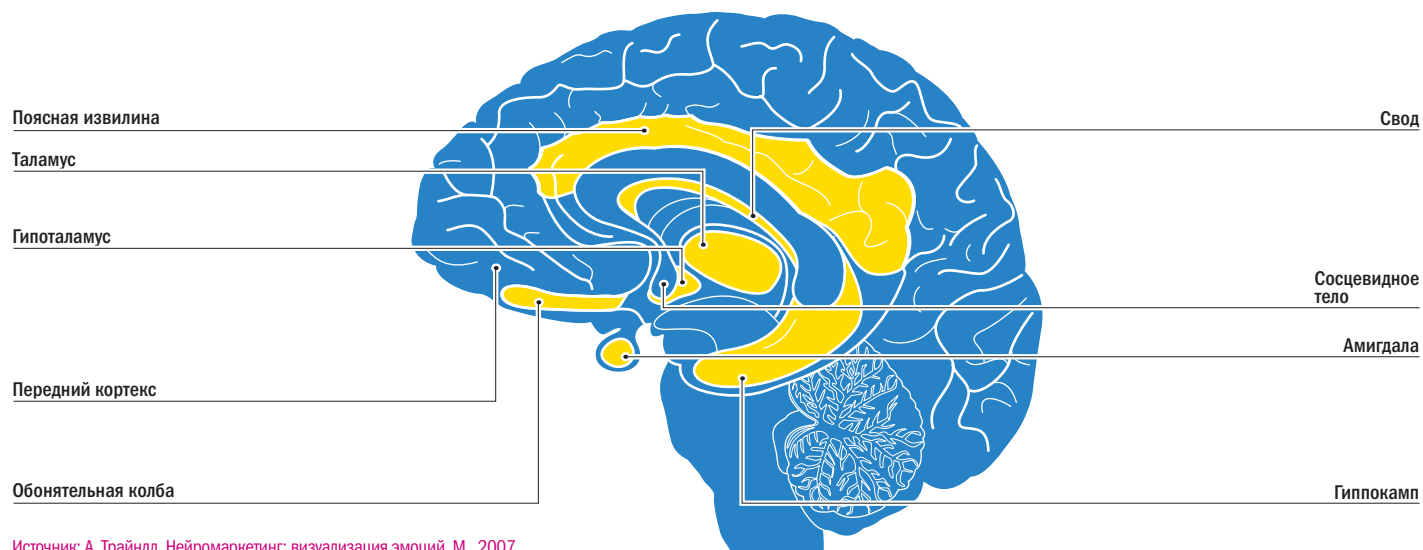
АРНОЛЬД ТРАЙНДЛ родился в 1959 году в городе Эрбах (Германия). Окончил экономический факультет Университета им. Иоганна Кеплера (Линц, Австрия). В 1987 году поступил на работу в компанию Umdasch Shop-Concept (Амштеттен, Австрия). В 2001–2006 годах Арнольд Трайндл работал управляющим директором в фирме ShopConsult by Umdasch GmbH. В сферу его интересов входят стратегический консалтинг, исследования потребительского поведения, создание розничных концепций и концепций торговых центров, нейромаркетинг.

Занимается развитием идей нейромаркетинга в компании Retail Branding AG, генеральным директором которой является.

Все эти инстинкты развились в процессе эволюции. Ничто так не возбуждает нейронную деятельность в мужских головах, как эротика, секс и насилие, нравится это кому-то или нет. Эти важные раздражители помогают нам исполнять наш природный долг. Мы так или иначе следуем законам размножения. Процесс выбора у женщин и мужчин тоже отличается. Мужчины менее предсказуемы и более быстры. У них степень активации нейронов выше, чем у женщин, но и затухание происходит быстрее. Вот и почва для того, чтобы сделать выводы об эффективной рекламе для молодых и здоровых мужчин. (Тут как нельзя кстати грянула ликующая мелодия вагнеровского «Полета валькирий»: это у господина Трайндла зазвонил мобильный телефон. — **СФ.**)

А вот у женщин вызывает нейронную активность не эротика, а изображение ребенка, улыбающиеся лица, здоровая диета и все, что касается темы безопасности. Предпочтения эти генетически выработались в процессе эволюции.

Что должен знать нейромаркетолог



Источник: А. Трайндл. Нейромаркетинг: визуализация эмоций. М., 2007

Триумф воли и сон разума

СФ: Мы говорили о пяти органах чувств, но рассмотрели только зрение. Какова роль остальных?

АТ: Чем больше органов чувств мы задействуем, тем лучше. Каждая презентация товара должна оказывать влияние на сознание или подсознание покупателя. Очень важно осязание, или способность воспринимать тактильное раздражение. Если покупатель хоть раз потрогал товар, то купит его с большей вероятностью, нежели в противном случае.

Запахи тоже очень любопытная материя, но, к сожалению, мы знаем о них очень мало. Могу только сказать, что воздействие ароматов бывает очень опасным. Важно также, чтобы то, что воспринимает ваш нос, совпадало с картинкой, которую вы видите. Вот пример: как известно, 80% людей любят запах цитрусовых. Мы провели интересное исследование, чтобы определить, какие раздражители сильнее прочих угнетают человека. Например, брали фотографии трупов и сопровождали их показ трупным запахом. Магнитная энцефалография выявила очень сильную нейронную активность у испытуемых, но люди сразу старались прервать контакт с раздражителем. И мы, увидев столь явное отвращение к трупам, устроили так, чтобы реципиенты, разглядывая снимки, вдыхали запах лимона, а также протухших яиц. Так вот, оказалось, что сочетание трупа с лимоном вызывает более сильное отвращение, чем сочетание трупа с тухлыми яйцами. Потому что все, что не соответствует обстановке, вызывает у людей всплеск безотчетной тревоги. Труп должен пахнуть трупом.

СФ: И все же вопрос: действительно ли знание химических и физических процессов мышления позволяет эффективно манипулировать покупательским поведением? И если да, то хорошо ли это?

АТ: Понимаю ваш вопрос. Мы стараемся держаться границ этически допустимого и приходим помогать клиентам, чтобы у них росли продажи. Когда мы просто опрашиваем покупателей, то можем услышать многое, но это не значит, что мы всегда узнаем правду. А когда мы исследуем процессы головного мозга, разве нужно сомневаться в том, этично ли знать правду? Это конкуренция. Судите

сами: любой продавец действует интуитивно, когда заговаривает с покупателем, он хочет повысить свои шансы на успешную сделку. Если он понравится покупателю, то сумеет его убедить, заговорить. Выходит, манипулировать покупательским поведением можно и без нейромаркетинга — да хотя бы когда залежалый или негодный товар умудряются продать по высокой цене. Для меня вопрос не в том, этично или неэтично использовать нейромаркетинговые исследования, а в том, как их использовать. Недолго осталось ждать того момента, когда мы будем говорить о применении наркотических средств для влияния на покупательское поведение. Те же запахи абсолютно точно способны воздействовать на психику покупателя. Но это уже будет нечестно.

Вопрос нужно поставить иначе. Главная задача маркетинга — сделать покупателя счастливым. Лично я бы расстроился, если бы сумел продать свой товар, который не способен сделать покупателя счастливым. Вот представьте: я продал человеку красивый пиджак, он в этом пиджаке познакомился с девушкой, которая стала потом его женой. Значит, я ему по-настоящему помог.

СФ: А что вы думаете о российских ритейлерах и об их уровне эмоционального влияния на покупателей?

АТ: Многие русские магазины мне очень нравятся. Я рад тому, что у нас была возможность содействовать развитию нескольких ведущих розничных сетей: той же «Банана-мама», «Эльдорадо», «М.Видео», «Спортмастер» и других. Но мне лично бросаются в глаза те места, где эмоциональные качества требуют серьезных изменений, — и прежде всего на лицах продавцов. Продавцы в России очень мало улыбаются. Конфуций говорил: если хочешь открыть магазин, то должен научиться улыбаться (консалтинговая деятельность Конфуция в области ритейла не нашла подтверждения. — **СФ**). И в Москве этому только начинают учиться.

СФ: Мне все-таки кажется, что эмоциональное состояние персонала, особенно негативное, гораздо сильнее воздействует на покупателя, чем остальные раздражители...

АТ: Человеческий фактор всегда имеет решающее значение. И хороший продавец всегда лучше, чем хороший дизайн.

Но в идеале нужно, чтобы и то и другое было на уровне. **СФ**

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.

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

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

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

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

Формат А



Формат В



Формат С



Формат D



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ МОГУТ СЭКОНОМИТЬ, ДОБИВШИСЬ ВОЗВРАТА НДС С РАСХОДОВ, ПОНЕСЕННЫХ В ЕВРОПЕ. ЦЕНА ВОПРОСА — ДО 25% ЗАТРАТ НА ЗАГРАНИЧНЫЕ ВЫСТАВКИ, КОМАНДИРОВКИ И ДЕЛОВЫЕ УСЛУГИ.

текст: **Юлиана Петрова**

Элементарно, VAT!



REUTERS

Со стенда на европейской выставке наши компании получают возврат 2–10 тыс. евро, не говоря уже о возмещении НДС с затрат на кофе-брейки и бизнес-ланчи

Пустьчок на 800 тыс. евро

ПОД КОНЕЦ прошлого финансового года бухгалтеры Wincor Nixdorf, ведущего германского производителя платежных терминалов, касс и банкоматов, обнаружили, что в семи странах ЕС и Швейцарии компания переплатила налога на добавленную стоимость (НДС) ни много ни мало почти \$800 тыс. евро. Предприятие имеет 34 «дочки» по всему миру, а также заводы в Германии, Бразилии, Китае и Сингапуре. Львиная доля налогового бремени приходилась на контракты, заключенные головной конторой со своими же «дочками», сидящими на внутреннем хозрасчете. У них Wincor Nixdorf покупала услуги по технической поддержке и ремонту собственного оборудования, поставляемого в эти страны. Другим генератором НДС стали многочисленные счета за проживание в гостиницах и прокат автомобилей для командированных экспертов и менеджеров. В итоге в одной только Испании налога набегало 231 тыс. евро, во Франции — 226 тыс. евро.

Своевременно вмешались юристы, которые объяснили, что по законам Евросоюза НДС с внутрикорпоративных операций и расходов на заграничные командировки, уплаченный в европейских странах, можно получить назад в полном объеме. Для компании с оборотом 1,95 млрд евро, которая за 2006 год заплатила налогов 46,2 млн евро, «отбитый» НДС по услугам вроде бы мелочь, но из подобных мелочей зачастую и состоит борьба с издержками.

Вернуть НДС с деловых расходов, понесенных в Европе, тем же образом, как это сделала Wincor Nixdorf, могут и российские компании. Речь идет о затратах на выставки и конференции, питание и про-

живание, связь, транспорт, бензин, рекламу, маркетинг и обучение, а также на целый ряд так называемых профессиональных услуг (юридических, управленческих, консультационных, бухгалтерских и проч.). Например, по оценкам директора представительства юридической фирмы Tax Back International в РФ и СНГ **Марины Федоровой**, отечественные компании, участвующие в европейских выставках, отыгрывают обратно до 10 тыс. евро со стенда. Сумма возврата зависит от ставки НДС в конкретной стране ЕС: если в Люксембурге вернут 3% от гостиничного счета и 20% от стоимости выставочного стенда, то в Дании или Норвегии — по 25% расходов на гостиницу и стенд. Иными словами, у наших компаний есть реальная возможность сократить на четверть свои зарубежные расходы.

Кандидатский минимум
ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ альфа и омега возмещения европейского налога на добавленную стоимость — восьмая и тринадцатая директивы ЕС. Восьмая директива от 1979 года (79/1072/ЕЕС) устанавливает правила возврата налога, заплаченного в стране Евросоюза, компаниям из других стран ЕС, а тринадцатая директива от 1986 года (86/560/ЕЕС) — компаниям из «несоюзных» стран, в том числе и России.

В этих директивах говорится, какие именно предприятия — нерезиденты ЕС вправе претендовать на возврат НДС. Это компании, не являющиеся банком или страховой организацией, без своего постоянного представительства на территории европейской страны и постоянного адреса в этой стране. Претенденту также запрещается в отчетный период продавать товары или услуги на территории той страны, где он намерен получить возмещение (за исключением транспортных и некоторых других видов услуг).

Получается, что у компании, имеющей представительство или отделение в конкретной стране, нет шансов на возмещение налога. Тупик? Вовсе нет. Предприятие с европейской «дочкой» вправе добиваться возврата — закон этому не препятствует. Закон, объясняет Марина Федорова, трактует «дочку» (в отличие от представительства или отделения) как независимую компанию: дочерний бизнес в Европе отдельно, проблемы материнской компании с НДС отдельно. Более того, ничто не мешает отечественной компании приобретать у своей «дочки» (логистической,

Если в Люксембурге вернут 3% от гостиничного счета и 20% от стоимости стенда, то в Дании или Норвегии — по 25% и за то и за другое. Российские компании могут на четверть сократить зарубежные расходы

транспортной, ремонтной и любой другой сервисной) в Европе услуги, а потом требовать возмещения НДС.

Белый и пушистый

В ДИРЕКТИВАХ ЕС говорится, что претендовать на возмещение налога может лишь добросовестный налогоплательщик. То есть компания должна представить справку из ФНС РФ (так называемый Tax Certificate), которая подтверждает ее налоговую законопослушность. Самое главное — цели расходов должны быть мотивированы, а все контракты на покупку деловых услуг иметь явный экономический смысл. Если у налоговиков возникнут подозрения по поводу обоснованности предъявленных счетов, пиши пропало.

Не секрет, что сегодня проблема незаконного возмещения НДС в Европе стоит крайне остро. Ущерб от налоговых преступлений с участием компаний — резидентов ЕС составляет около 200 млрд евро в год. Из них основная часть приходится на преступления, связанные с незаконным возмещением НДС: ежегодный объем потерь в этой сфере составляет более 60 млрд евро. Это примерно 10% от общей суммы всех транзакций, совершаемых на территории Европы.

Схема мошенничества при возврате НДС с деловых расходов выглядит так же, как и при возмещении «товарного» НДС: наше предприятие сговаривается с компанией из ЕС, новоявленные партнеры заключают липовый договор об оказании услуг, российская фирма платит по счету, а затем требует вернуть НДС. Между тем подставной партнер возвращает российской фирме платеж за неоказанные услуги и получает часть возмещенного налога. «Все бы получилось, если бы не длительные сроки проверки счетов, заданные директивой ЕС», — комментирует **Татьяна Васильева**, старший юрист компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры». В 13-й директиве четко определен срок, в течение которого налоговое ведомство страны — члена Евросоюза проводит проверку счетов, — шесть месяцев. Но оно может продлить этот срок и затребовать дополнительные документы —

объяснение деловых связей, подтверждение обоснованности затрат, доказательства реальных платежей и поставок услуг.

Так что лучше всего российским компаниям не рисковать и пользоваться возможностью возмещения НДС «по прямому назначению», считают юристы.

Территория невозврата

ПРОЦЕДУРА ВОЗМЕЩЕНИЯ европейского НДС для компаний из стран, не входящих в Евросоюз, имеет ряд ограничений.

По словам Татьяны Васильевой, если возврат НДС производится в 37 странах мира, то российские предприятия могут рассчитывать на возмещение лишь в 15 государствах, не требующих наличия соглашения о взаимном возврате НДС с Россией. К слову, у России такое соглашение по НДС подписано лишь с Белоруссией. Вот они, эти 15 гостеприимных государств: Австрия, Бельгия, Великобритания, Дания, Канада, Нидерланды, Ирландия, Исландия, Люксембург, Норвегия, Монако, Швеция, Хорватия, Финляндия и Франция. В числе «недружественных» — Польша, Чехия, Литва, Германия, Греция, Италия, Испания, Португалия и другие.

Правда, неевропейские предприятия уже давно научились преодолевать эту территориальную дискриминацию с помощью «дочек» в других странах, отмечает **Найэм Ганн**, коммерческий директор Tax Back International. Например, международные компании со штаб-квартирой в США не могут ждать возмещения НДС из Испании (между США и Испанией нет соглашения по НДС), но они могут выставить счета на свой офис в Великобритании и добиться возврата НДС там. То же самое, по мнению Найэма Ганна, относится и к России. Скажем, можно расширить территорию возврата через кипрские офшоры, которым открыт зеленый свет по возврату НДС во всех странах Евросоюза. У той же Германии нет соглашения по НДС с Россией, зато есть с Багамскими островами.

Но даже если дружественный плацдарм нашелся, в каждой из стран есть свой перечень услуг, по которым НДС не возмещается или возмещается не полностью, объяс-



На командированных сотрудников приходится весомая часть заграничных расходов отечественных предприятий

Ничто не мешает компании приобретать услуги у своей европейской «дочки» (логистической, транспортной, ремонтной и любой другой сервисной), а потом требовать возмещения НДС

няет **Сергей Будылин**, юрист компании Roche & Duffay. Лучше всего дело обстоит с возвратом по выставкам, конференциям и профессиональным услугам, хуже — с представительскими расходами и арендой автомобилей. Например, в Бельгии не получить возмещения НДС за питание и представительские расходы, в Канаде в запрещенный список входят также расходы на связь, топливо и аренду автомобилей. В Хорватии нельзя отыграть затраты на рекламу и маркетинговые материалы, а в налоговые офисы Ирландии до недавнего времени было бесполезно обращаться со счетами из гостиниц — налог (ставка

в стране достигает 21%) не возвращали. Наиболее широк перечень расходных статей для возмещения НДС в Швеции, Франции, Австрии и Великобритании. Словом, директивы директивами, а судьба налога зависит от законов конкретной страны.

Бумажные реки

ОСНОВНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ для европейских налоговиков, принимающих решение о возврате НДС по заграничным тратам компаний из «несоюзных» государств, являются заявление компании с просьбой возместить НДС, справка из ФНС РФ и сами счета. В этих счетах, отмеча-

ет Найэм Ганн, НДС необходимо выделить отдельной строкой, к тому же счет должен быть выставлен не на конкретного сотрудника, а на саму компанию. В некоторых странах, например в Великобритании, принимаются и персонализированные счета, но к ним нужно приложить список сотрудников компании и справку, что эти люди в конкретный момент находились в зарубежной командировке. Для стран с более жесткими требованиями к оформлению счетов, например Швеции, счета придется корректировать, в худшем случае надо будет обращаться к поставщику услуг и просить его выставить счет в нужном виде. Подать счета за истекший год нужно успеть до 30 июня следующего года.

Это большая бумажная работа, отмечает Татьяна Васильева. Но главная беда заключается в том, что предприятия должны направить в Евросоюз подлинники, чтобы избежать повторного предъявления счетов-фактур, если у проверяющих возникнут вопросы. То есть предприятия «теряют» европейские счета на полгода. Возникает проблема: как оправдать свои затраты, подтвержденные этими счетами, перед российскими налоговыми инспекциями, которым в течение полугода, пока ЕС корпит над проверкой документов, вздумается нагрянуть с проверкой? Ведь наши налоговики признают лишь бумажные первичные документы, а не копии. Именно это обстоятельство, по мнению Татьяны Васильевой, до сих пор считалось главным препятствием для наших предприятий, желающих вернуть НДС со своих внушительных командировочных и выставочных расходов.

Но этот бумажный барьер вскоре рухнет. Марина Федорова из Tax Back International ссылается на новый федеральный закон о налоговом администрировании №137-ФЗ, который с 1 января этого года ввел в действие поправку в статью 93 Налогового кодекса РФ, весьма полезную для наших предприятий с «заграничным уклоном». В частности, в новой редакции статьи говорится, что на период возврата НДС копий счетов, заверенных печатью предприятия и подписью директора, достаточно (с точки зрения наших налоговиков). Правда, пока этой возможностью фактически никто пользоваться не может — все ждут разъяснительных писем Минфина и ФНС с конкретными указаниями.

Свеча стоит игр

МЕНЕЕ ЗНАЧИМЫЕ ТРУДНОСТИ — необходимость заполнения заявлений на ино-

Откуда российские фирмы могут вернуть НДС: страны и объем выплат

СТРАНЫ	НАЗВАНИЕ МЕСТНОГО НДС	НАЛОГОВАЯ СТАВКА, %	ВЫСТАВКИ / ЯРМАРКИ	ГОСТИ- НИЦЫ	РЕСТО- РАНЫ	РЕМОНТ ТРАНСПОРТА	АРЕНДА ТРАНСПОРТА	ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ	ТОПЛИВО	ТЕЛЕКОММУ- НИКАЦИИ	АРЕНДА ПОМЕ- ЩЕНИЙ И ОБОРУ- ДОВАНИЯ	УСЛУГИ ПО МАРКЕ- ТИНГУ	УСЛУГИ ПО УПРАВ- ЛЕНИЮ	ОБУЧЕНИЕ / СТАЖИ- РОВКА
АВСТРИЯ	MWST	20	●	●	○			●	○	●	○	●	○	●
БЕЛЬГИЯ	TVA/BTW	21	●			○	○	○	○	●	○	●	○	●
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	VAT	17,5	●	●	○	●	○	○	●	●	○	○	○	●
ГЕРМАНИЯ*	MWST	16	●	○	○	○	○	●	○	○	○	●	○	●
ГРЕЦИЯ*	FPA	18	●							●	○	○	○	●
ДАНИЯ	MOMS	25	●	○	○		○		○	○	○	●	○	●
ИРЛАНДИЯ	VAT	21	●			●			○		○	○	○	●
ИСЛАНДИЯ	VSK	24,5	●	●					○	●		●		
ИСПАНИЯ*	IVA	16	●	○	○	○	○	●	○	●	○	●	○	●
ИТАЛИЯ*	IVA	20	●			○	○	○	○	○	○	○	○	●
КАНАДА	GST/TVQ	7-15	○	●										
ЛЮКСЕМБУРГ	TVA	15	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
МАКЕДОНИЯ	ДДВ	18	●						○	●		●		
НИДЕРЛАНДЫ	BTW	19	●	●		●	●	●	●	●	○	●	○	●
НОРВЕГИЯ	MVA	24	●			○		○	○	●	○	○	●	●
ПОРТУГАЛИЯ*	IVA	19	●						○	●	○	○	○	●
ФИНЛЯНДИЯ	ALV	22	●	●		○	○	●	○	○	○	○	○	●
ФРАНЦИЯ	TVA	19,6	●	○	○		○	○	○	○	○	○	○	●
ХОРВАТИЯ	PDV	22	●							●				
ШВЕЙЦАРИЯ*	MWST	7,6	●	○		○	○	○	○	○	○	●	●	●
ШВЕЦИЯ	MOMS	25	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●
* — ПО ОТНОШЕНИЮ К ГОСУДАРСТВАМ, НЕ ВХОДЯЩИМ В ЕС, ПРИМЕНЯЕТСЯ ПРИНЦИП ОБОЮДНОСТИ														
● — ВОЗВРАЩАЕТСЯ ПОЛНОСТЬЮ														
○ — ЧАСТИЧНО ВОЗВРАЩАЕТСЯ ИЛИ ВОЗВРАЩАЕТСЯ ПРИ СОБЛЮЖДЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЙ														
ИСТОЧНИК: COMPANY EXPRESS														

странных языках и незнание конкретных адресов, по которым все эти бумаги нужно высылать. Впрочем, формы и адреса налоговых инспекций в Евросоюзе можно найти в специализированных обзорах международных консалтинговых фирм, например в European VAT Refund Guide 2006, подготовленном бельгийским офисом Deloitte & Touche. В нем содержатся и ссылки на формы, и адреса инспекций, и нормативы по возмещению НДС в каждой из стран ЕС. С текстами директив ЕС можно ознакомиться на сайте <http://eurlex.europa.eu>. Компании в состоянии облегчить себе жизнь, обратившись в специализированные фирмы, занимающиеся возвратом НДС из Евросоюза. Правда, за услуги они берут до 20% от возмещае-

мой суммы, зато от самого предприятия ничего не требуется, кроме счетов, доверенности и справки из ФНС.

Заметим, что вся эта канитель с возмещением НДС не является чисто российской напастью. Так, в известном исследовании Еврокомиссии European Tax Survey от 10 сентября 2004 года, посвященном налоговой проблематике в странах ЕС, приводится впечатляющая статистика: 86,1% крупных европейских компаний испытывают трудности с возмещением НДС в других странах Евросоюза. Их не устраивают сроки и сложность процедуры. А 53,5% крупных компаний и вовсе не связываются с возвратом НДС.

Свидетельствует ли это о безнадежности затеи? Нет. Просто в каждом кон-

кретном случае предприятие должно выбирать, что ему выгоднее. У отечественных компаний, по мнению юристов, существует два варианта. Вариант первый — не требовать возврата НДС, зато минимизировать налог на прибыль: европейский НДС включается во внереализационные расходы, а налогооблагаемая база по налогу на прибыль, таким образом, уменьшается. Вариант второй — не побояться волокиты и все же истребовать европейский НДС. Он оптимален, если речь идет о крупных суммах в десятки или сотни тысяч евро. Все же вернуть себе четвертую часть цены, заплаченной за услуги в Европе, — предложение, от которого трудно отказаться. **СФ**

classified

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 797-3171, 960-3118;
(499) 943-9125, 943-9108

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Реклама

Системе онлайн-бронирования отельных номеров HROS приходится нянчиться с российскими туристами, недоверчивыми и несамостоятельными. Это тормозит развитие компании. Что делать?

Бронированный рынок

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

Забронировать отельный номер в сколько угодно далеком уголке мира и получить официальное подтверждение заказа за семь секунд можно в онлайн-системе HROS. Но, как говорит директор компании HROS по маркетингу **Андрей Михайлец**, в России эта чудесная возможность востребована немногими и онлайн-бронирование отелей малоразвито: сегмент узкий, на него приходится не более 5% от рынка бронирования.

А вот в Европе, где интернет почти полностью вытеснил старые средства коммуникации — телефон и факс, — большинство гостиниц залучают к себе постояльцев как раз через веб-сервисы (Expedia, Orbitz и пр.).

Андрей Михайлец уверен в том, что Россия отстает от западных стран по двум причинам. Во-первых, наши туристы менее самостоятельны, чем европейские, поэтому предпочитают обращаться к посреднику-турагентству, да и о том, что можно выбрать и забронировать гостиницу не отходя от компьютера, иные путешественники даже не догадываются. А во-вторых, многие отдыхающие не располагают кредитной картой (она необходима для того, чтобы пользоваться услугами систем онлайн-бронирования), а те, кто располагает, панически боятся мошенничества и не готовы доверить свои личные данные интернет-системе. Что же в такой ситуации делать? Может ли компания HROS рассчитывать на рост своего бизнеса?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Мы получили 28 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы
Андрей Михайлец, директор по маркетингу компании HROS:

— Было неожиданно и вдвойне приятно оттого, что наш кейс получил столько отзывов. Мы благодарны всем читателям, которые откликнулись на наше обращение.

Мне очень понравилась идея **Ильи Коноплева**, который предлагает активнее развивать эмоциональную составляющую наших коммуникаций с клиентом. Хорошие мысли — составлять книгу отзывов об отелях и заниматься блоггерством. Кстати, он же напомнил нам про интернет-банкинг: там мы еще не искали рекламных площадок. Действительно, люди все активнее пользуются этими услугами. По-видимому, мы будем размещать рекламу на страницах в личных кабинетах клиентов. Все-таки стандартные виды сотрудничества с банками малоэффективны.

У **Павла Алюшина** была неплохая идея по SEO-оптимизации (продвижению сайтов), она понравилась нашим технологам. Также заслуживает внимания его предложение успокоить клиентов, боящихся мошенничества. Тем более что у нас в запасе одно чудесное преимущество, о котором мы, если честно, совсем забыли. Компания, выдавшая шифр, с помощью которого кодируются данные кредитной карты, обязуется возместить пострадавшему от мошенничества клиенту потери в размере до \$1 млн. Мы начнем использовать это в качестве аргумента.

Спасибо **Евгению Ковалику** и **Евгению Шанторенко**. Они напомнили нам, что значительной частью нашей аудитории являются секретари и личные помощники топ-менеджеров. Сразу стала понятна еще одна задача — искать такие директ-маркетинговые



Дмитрий РЫЖАКОВ



Сергей СТРЕЛЬНИКОВ



Андрей МИХАЙЛЕЦ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Когда лоукостер Sky Express ввел обязательную оплату по кредитной карте, клиентам ничего не оставалось делать, кроме как пользоваться кредиткой в интернете. Ведь другой возможности полететь в Сочи за 500 руб. не было

инструменты, которые будут точно подходить для работы с ними. Прислушались мы и к мнению **Алексея Колибаева**, который посоветовал нам вернуться к корням и усилить позиционирование нашей системы именно как голландской технологии. Учитывая то, что голландские бронировщики пользуются доверием многих потребителей, ход и вправду удачный. Между прочим, раньше мы не использовали этот аргумент просто потому, что не хотели утяжелять сайт. Наконец, не могу не отметить решение студентки РУДН **Марии Косяк**. Будущий специалист по связям с общественностью предложила довольно внятную PR-стратегию для HROS.

На основании всех читательских решений мы планируем составить оперативный план мероприятий по исправлению информационных и технических ошибок. Так что благодаря читателям **СФ** у нашего техни-

ческого отдела в ближайшее время будет много работы.

Победителю — **Илье Коноплеву** — мы дарим одну бесплатную ночь в любом четырехзвездном отеле из представленных на нашем сайте и разовую 50-процентную скидку на сервисы HROS (авиаперелет, виза, трансфер и страховка). Все остальные читатели, приславшие решения, получают накопительную VIP-карту HROS.

Практик

Сергей Стрельников, директор номерного фонда Korston Hotel & Casino:

— Я представляю производителя услуги, которую HROS, будучи ритейлером, продает. Для меня тема крайне актуальна: заполнение отелей было важнейшей проблемой лет 15 назад, таковой остается и поныне, несмотря на появление интернета.

Мне очень понравился подход **Ивана Устякина**, который предложил нам поступить очень правильно — поставить себя на место клиента. Иначе понять потребителя практически невозможно. Рациональное зерно есть в решении **Зулейхи Яхиной**: она предло-

жила продвигать услуги через блоги. Почему бы не собирать отзывы об отелях и на сайте, и на близких ему тематических ресурсах?

Не могу согласиться с предложениями повернуться в сторону дешевого рынка — в частности, сотрудничать только с low-cost-перевозчиками или делать упор на наше ценовое преимущество перед другими бронировщиками. Я бы отказался от столь радикальных мер. Клиент может заплатить за отель одну и ту же сумму независимо от того, бронирует ли он номер по телефону или через интернет. Важно другое — как удобнее. Если сейчас перед человеком телефон и компьютер с доступом к Сети, то для бронирования он, вероятно, выберет интернет-канал. Так проще. Поэтому было бы вредно делать акцент

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	6,7	ИЛЬЯ КОНОПЛЕВ	МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ «КАЛИНКА»	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	ЧЕЛЯБИНСК
2	6,3	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
3	4,7	ЕВГЕНИЙ КОВАЛИК	GAMELOFT	GAME PRODUCER	КИЕВ
4	4,3	АЛЕКСЕЙ КОЛИБАЕВ	ООО «ДЕ ВЯТКА»	ДИРЕКТОР	КИРОВ
5	3,3	ИВАН УСТЯКИН	ООО «СОФИТ»	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	МОСКВА

с65

ПОБЕДИТЕЛЬ



Илья Коноплев, директор по развитию мясоперерабатывающей компании «Калинка», Челябинск:

Чтобы найти и привлечь клиентов, нужно:

- 1_ Стать ближе к владельцам кредитных карт. Если с банками работать не получается, нужно рассказывать о себе там, где каждый день появляются владельцы карт — точных счетов. Обратите внимание на интернет-банкинг, а также на региональные банки.
- 2_ Дружить с теми, кто принимает платежи через сеть. Например, с книжными интернет-магазинами. Их клиенты — это ваши клиенты.
- 3_ Рассказывать о себе везде. Распространяйте информацион-

ные буклеты в гипермаркетах, автосалонах, центрах отдыха и развлечений и даже в такси. Чтобы развеять страхи клиентов и завоевать их доверие, нужно:

- 1_ Сделать технологию работы сайта HROS прозрачной. Ведь доверие клиента рождается тогда, когда ему становится все понятно. Можно сделать промостраничку, где в доступной форме будет объяснено, как функционирует система.
- 2_ Работать с независимыми отзывами. В России доверяют рекомендациям.
- 3_ Быть общительными. Необходимо общаться с теми, кто задает вопросы и проявляет интерес к вашей услуге.

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

на ценовом преимуществе и водиться только с компаниями, позиционирующими себя как дискаунтеров. Возникает риск потерять тех клиентов, для которых цена не является решающим фактором.

Расширять сферу деятельности и дублировать услуги турагентств также незначит. Дело в том, что количество продуктов у турагентств ограничено: об уникальных маршрутах речи нет. А вот при использовании системы онлайн-бронирования лишь от фантазии клиента зависит, как он отдохнет. Скажем, человек прочел в каком-нибудь готическом романе о городе, расположенном в 120 км от Вены. Он хочет туда поехать и остановиться именно в той гостинице, которая описана в романе. Он не пойдет к турагенту, ведь тот продает стандартные продукты. Удобнее заглянуть на сайт HROS и забронировать нужный отель там.

Читатель под ником **Urcat** справедливо напомнил, что

не стоит сбрасывать со счетов рынок российских отелей. В начале 1990-х около 50 млн наших сограждан путешествовали внутри страны (понятное дело, они регистрировались в гостиницах). Сейчас масштабы не те, но если мы возьмем хотя бы 10% от прежнего показателя, выйдет 5 млн. База колоссальная. Даже если согласиться с тем, что на долю туристов продвинутых, то есть технически подкованных, имеющих кредитку и доступ в интернет, приходится лишь 10%, то все равно получится 500 тыс. Это те люди, за которых можно бороться. Я объехал почти всю страну и могу утверждать: гостиницы уже готовы.

Теоретик

Дмитрий Рыжак, директор по развитию группы компаний Step by Step:

— Среди решений, которые предложили читатели, значительная часть все-таки посвящена работе над ошибками. Многие с энтузиазмом аудиро-

вали сайт HROS. Это важно, но главное в другом. Безусловно, исправление ошибок необходимо, и оно приведет к улучшению юзабилити в целом, но не решит ключевую проблему рассматриваемого кейса.

Я бы не рекомендовал также идти по пути, который описывали некоторые читатели, — расширять бизнес и создавать, по сути, турагентство нового формата. Сделав это, компания начнет конкурировать с игроками туррынка. А они и более солидную материальную базу успели создать, и лояльность клиентов завоевали. Кстати, предложения такого рода мне напоминают один бизнес-анекдот: «Компания, выпускающая крышки для вина, столкнулась с проблемами их продвижения и обратилась к консультанту. Решение консультанта было простым: „Уж если выпускаете крышки, то начните делать и бутылки к ним, да еще вино в них разливайте. А уж вино-то нужно всем“».

Я согласен с некоторыми читателями: проблема недоверчивого отношения к онлайн-платежам несколько надуманная. Сегодня в кафе и магазинах посетители спокойно доверяют свои карты официантам и продавцам. Если клиенту нужно, он будет платить кредиткой. Например, когда авиаперевозчик-лоукостер Sky Express ввел обязательную оплату по кредитной карте, клиентам ничего не оставалось делать, кроме как пользоваться кредиткой в интернете. Ведь другой возможности полететь, скажем, в Сочи, за 500 руб. у пассажиров не было. И компания не жаловалась на то, что люди не хотят платить кредиткой онлайн. Впрочем, проблемы онлайн-платежей были, но преимущественно технические или обусловленные пробелами в банковском образовании россиян.

Татьяне Максимовой принадлежит наиболее полное

предложение по позиционированию услуг компании. Она и Евгений Ковалик совершенно правы: любые задачи по продвижению услуг компании проще решаются тогда, когда сформировалось четкое представление о целевой аудитории. Ориентироваться на всех — значит не ориентироваться ни на кого. Почему бы не определиться с целевой аудиторией? Бизнес-аудиторию я бы не хотел комментировать, так как это отдельный разговор и рассматриваемый кейс не предполагает работу с ней. Что касается физических лиц, то нам интересны, скажем, люди, имеющие мультивизы, грин-карты, или те, для кого получение визы не является проблемой. Выбрав эту аудиторию, компания построит «маленькую Европу», где проблем с онлайн-бронированием нет.

Еще одно примечание. HROS сегодня придется забыть о Hotels & Resorts, ориентированных на пассивный отдых. Не исключено, что нужно будет даже сделать так, чтобы российские посетители сайта не могли легко найти такие отели на сайте. Человек, который едет к морю, берет путевку у туроператора. Это аксиома. Очень часто у Hotels & Resorts и у туроператора один владелец, а значит, конкурировать по цене с ними крайне сложно (я даже не беру в расчет «горящие» туры). **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

РЕГИСТРАЦИЯ

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

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

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 19 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

20.11.2007

АУДИТОРИЯ ФОРУМА

- > ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ПЕРЕВОЗЧИКОВ, СПЕЦИАЛИСТЫ ТРАНСПОРТНЫХ ВЕДОМСТВ РФ. ЭКСПЕДИТОРЫ, ОПЕРАТОРЫ ГРУЗОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБОРУДОВАНИЯ И ТЕХНИКИ ДЛЯ ПЕРЕВОЗКИ, ТАМОЖЕННЫЕ БРОКЕРЫ, КРУПНЫЕ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, БАНКОВ

ПРОГРАММА ФОРУМА

Вопросы к обсуждению:

- > ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
- > ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК И НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ
- > ОПЫТ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА
- > ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА РФ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ МАССОВЫХ ГРУЗОВ: АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
- > АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЕКТОВ
- > ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИЕЙ

- > СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ И ИМПОРТА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ
- > ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕВОЗЧИКОВ: СРАВНЕНИЕ СТРАХОВЫХ ПРОГРАММ
- > НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК: ОСОБЕННОСТИ И НЮАНСЫ
- > ЭКСПЕДИРОВАНИЕ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В ТРАНСПОРТНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЕВ
- > КОНСОЛИДАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ПЕРЕВОЗОК ВНУТРИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
- > ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК: ПРИНЦИПЫ И МОДЕЛИ
- > РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДОСТАВКОЙ ГРУЗОВ

Молодая компания Job24 пытается обосноваться на кадровом рынке с услугами платного рекомендательного рекрутинга. Рынок пока сопротивляется. Что делать?

Кумовство онлайн

текст: оксана царевская

Любой консультант российского кадрового агентства прекрасно знает самый эффективный способ закрыть вакансию. Для этого нужно позвонить лояльным кандидатам, которые уже побывали в его руках, и попросить их порекомендовать кого-нибудь стоящего на открывшуюся позицию.

Полтора года назад Виктор Петренко, заместитель директора ярославского кадрового агентства «Универсальный сервис», задумался: а почему бы из этой практики не сделать самостоятельный бизнес? Существуют же в мировой паутине многочисленные системы платного привлечения рекомендательных, в том числе американские Yorz.com, H3.com, британские Zubka.com, JobTonic.com, немецкая Jobleads.com.

«Долг платежом красен» — хотя эта поговорка и не является слоганом Job24, она лучше всего, по мнению Виктора Петренко, описывает модель платного рекомендательного рекрутинга. Идея Job24, единственного в Рунете сайта, пред-

лагающего эту услугу, проста. Прямые работодатели и кадровые агентства размещают на сайте информацию о вакантных позициях, а любой посетитель может оставить рекомендацию на человека, который, по его мнению, подходит под какую-либо вакансию. Естественно, доступ к данным этого соискателя появится у работодателей только после того, как тот подтвердит (через электронную почту или ICQ) свой интерес. Если работодатель кандидат устроит, он оплатит рекомендателю за услугу деньгами. Сумма гонорара за успешного кандидата — 20% его месячной ставки — будет зарезервирована в течение трех дней и выплачена в те-

чение десяти с момента его выхода на работу. Сайт же получит свои 10%.

За два месяца работы Job24 подобным образом были закрыты три вакансии, что в общем-то неплохой результат для новичка. Но, как говорит Петренко, уже понятно, что блицкрига не получится. На сайте зарегистрировалось более 300 работодателей и кадровых агентств, но пока они скептически настроены по отношению к этой идее, предпочитая сотрудничать с Job24 просто как с очередным «работным» веб-сайтом. Единственным пока клиентом услуги платного рекомендательного рекрутинга сайта Job24 является компания самого Петренко — кадровое агентство «Универсальный сервис». Кто-то ведь должен быть первым.

Бизнес на протекже

ПО ДАННЫМ агентства CareerXroads, опросившего в 2006 году 40 американских компаний

с общим штатом 1,2 млн человек, 26% вакансий закрываются по рекомендациям. Эта практика является даже официальной корпоративной процедурой. Так, в 90% американских компаний работают «Программы привлечения рекомендательных» (Employee Referral Programs), предусматривающие их материальное поощрение. Внутренняя программа (Internal Referral Hiring Program) предполагает распространение информации о вакансиях внутри компании. Если кто-то из сотрудников советует хорошего кандидата и того берут на работу, рекомендатель получает денежное вознаграждение или поощрение в другой форме, например оплачиваемый отдых. Понимая, что собственные сотрудники не могут конкурировать с социальными сетями независимых рекомендательных, компании обращаются также и к внешним ресурсам — платным системам привлечения рекомендательных в интернете.

Российские рекрутеры и работодатели, как утверждают эксперты, не менее активно, чем западные компании, используют услуги внешних рекомендательных. С одной, правда, разницей: как правило, их труд материально не поощряется. Поэтому резонным кажется вопрос, который Петренко часто слышит от консультантов кадровых агентств и HR-специалистов работодателей: зачем же вводить материальную мотивацию там, где все работает бесплатно?

Подтвердить лояльность к работодателю или знакомому хедхантеру и поднять авторитет среди своих друзей и знакомых — только эти два мотива, по мнению Петренко, могут склонить человека к бесплатному сотрудничеству в качестве рекомендателя. «Но эксплуатировать энтузиазм и просто хорошее отношение человека



Виктор Петренко мечтает построить бизнес на кумовстве

«Многие мои знакомые программисты, работающие в Великобритании, США и Канаде, сотрудничая с кадровыми агентствами, зарабатывают до \$10 тыс. в месяц»

невозможно вечно», — уверен он. Уже сейчас, например, консультантам кадровых агентств приходится лезть из кожи вон, чтобы найти бесплатных и надежных рекомендателей.

Кроме того, благодаря системе Job24 у кадровых агентств, которые, по идее Петренко, должны являться основными потребителями услуг платного рекомендательного рекрутинга, появится определенная защита от рисков, связанных с уходом консультантов. Ведь рекомендатели, почувствовав материальный интерес к сотрудничеству с кадровыми агентствами, станут рыночным, а стало быть, общедоступным ресурсом.

В том, что рекомендателям будет выгодно такое сотрудничество, Петренко не сомневается: «Многие мои знакомые программисты, работающие в Великобритании, США и Канаде, сотрудничая с кадровыми агентствами, зарабатывают до \$10 тыс. в месяц». Это, кста-

ти, сопоставимо с гонорарами консультантов крупных кадровых агентств.

100 вопросов про это

ЗАЧЕМ НАМ ВАШИ платные кадровые рекомендации из интернета, когда в той же Сети масса бесплатных сайтов с резюме кандидатов? Как утверждает Виктор Петренко, это возражение лишь на первый взгляд выглядит оправданным. Главный плюс рекрутинга по рекомендациям в возможности прямого доступа к так называемым пассивным кандидатам — тем, кто доволен существующей работой и не ищет новое место. Практически все кадровики согласны, что именно среди этих людей находятся самые ценные кандидаты, особенно когда речь идет об управленцах высшего и среднего звена или специалистах редких профессий.

«Кто нас защитит от спама? Несет ли рекомендатель ответ-

ственность за своего протеже?» — переживают работодатели, ссылаясь на практику работы с кадровыми агентствами. Действительно, рекрутеры отвечают за качество кандидата: если тот не проходит испытательный срок, то агентство обязано бесплатно осуществить вторичный поиск. В некоторых случаях работодатели даже требуют возврата комиссионного вознаграждения. На Job24 такие условия не предусмотрены, да и вряд ли нужно сравнивать гарантии, даваемые рекрутинговым агентством и сайтом платных рекомендаций. Ведь рекрутеры берут за закрытую вакансию от 100% до 360% месячного оклада кандидата, а рекомендатель — всего лишь 20%.

Западный опыт, на который равняется Петренко, неоднозначен. Некоторые иностранные веб-ресурсы страхуют риски неудачных отзывов, оплачивая основную часть гонорара рекомендателям лишь после прохождения кандидатом испытательного срока. Однако такие гарантии предусматривают немногие (не более 20% сайтов) и в основном новые, с агрессивной маркетинговой политикой.

В Job24 пока размышляют, стоит ли идти таким путем. Но необходимость снижать риски работодателей очевидна. Одна из идей — запустить рейтинг рекомендателей, когда будет накоплена достаточная статистика. Это позволит оценивать их эффективность, а работодатели и кадровые агентства смогут вводить фильтры. Например, получать рекомендации только от ста наиболее опытных рекомендателей либо от тех, чьи протеже уже были успешно трудоустроены в конкретных отраслях.

«Использование практики платных рекомендаций увеличит наши затраты, ведь кроме вознаграждения кон-

сультанту придется платить и рекомендателю», — возражают кадровые агентства. Действительно, из общей суммы комиссии, которую заплатит работодатель за одну закрытую вакансию, агентство отдаст 20% в среднем своему штатному сотруднику-консультанту и от 6% до 20% тому, кто этого успешного кандидата порекомендовал. Казалось бы, доходность снижается. Однако, как утверждает Петренко, кадровое агентство может выиграть в оборотах.

Фактически рекомендатели (а среди них могут быть люди, имеющие рекрутинговый опыт, в том числе сотрудники HR-служб работодателей) становятся внештатными ассистентами консультанта кадрового агентства. Они выполняют рутинную работу — поиск кандидатов, за консультантом же остаются их оценка и переговоры с работодателем. По подсчетам руководителя Job24, привлечение одним консультантом десяти рекомендателей, способных закрывать по одной вакансии в месяц, может увеличить выручку до 75%.

Но на все ли возражения участники кадрового рынка ответили в Job24? Что поможет молодой российской компании пересадить на российскую почву успешную на Западе модель платного рекомендательного рекрутинга? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 26.10.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 05.11.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



Николай
Новосибирск

Как погонять мошенника

Собираемся расширять сеть филиалов в регионах. Как добиться, чтобы директора филиалов не воровали?

Тема стара как мир. И проблема эта еще никем не была кардинально решена. В нашей стране она усугубляется тем, что некоторые уголовно наказуемые на Западе деяния в отечественной бизнес-практике даже не считаются серьезными преступлениями (например, подделка бухгалтерской отчетности). Поэтому часто компании предпочитают самостоятельно разбираться с провинившимися менеджерами — «вешают долги» либо просто увольняют, не вынося сор из избы. А иногда смотрят на такие сквозь пальцы, если хищения не превышают «разумного» уровня. На самом деле есть масса способов привлечь мошенников к уголовной ответственности, чему свидетельствуют сотни тысяч уголовных дел, ежегодно возбуждаемых по статье «злоупотребление служебным положением». Однако репрессии — всего лишь попытка прикрыть собственные управленческие ошибки. Как говорят специалисты по корпоративным мошенничествам, 10% людей воруют всегда, 10% не воруют никогда, и 80% воруют, когда им дают для этого удобный повод. Среди самых распространенных злоупотреблений — откаты, то есть взятки за получение контракта, завышение менеджерами стоимости закупок, предоставление завышенных скидок дилерам с последующим дележом дохода. Внедрите централизованную информсистему, в которой бы моментально отражались все закупки. Тогда по каждой подозрительной сделке можно провести внутреннее расследование. Установите для менеджеров лимит ответственности — чтобы по крупным сделкам решения принимала специальная комиссия. Наконец, можно лишить филиал статуса юрлица и перевести к себе его бухгалтерию: кто контролирует бухгалтерию, тот контролирует бизнес. Но главное — создать обстановку, в которой воровать было бы неудобно и невыгодно.

Галина СЕМЕНОВА
Москва

Дележ по-братски

Хотим поделить обязанности уволившегося между другими сотрудниками. Сколько им за это доплачивать?

То, что вы собираетесь сделать, — довольно распространенное решение. Если заменить ушедшего сотрудника быстро не удастся или есть ощущение, что с его обязанностями справятся оставшиеся люди, то компания часто ликвидирует должность вместе со ставкой. В этом случае работу можно поделить между остальными сотрудниками. Вопрос лишь в том, как платить тем, кто возьмет на себя лишнюю нагрузку. Некоторые эксперты считают, что имеет смысл поделить «свободную» зарплату поровну между теми, кто получил новые обязанности. Другие, наоборот, полагают, что это слишком щедро, и ставку не нужно делить, а просто предложить двум-

трем сотрудникам небольшую надбавку — например, 10–20% от их нынешней зарплаты. Здесь нет четких правил, поскольку все зависит от тяжести новой нагрузки и желания сотрудников расширить круг своих обязанностей. Подходы к их мотивации следует выбирать индивидуально: для кого-то важна денежная надбавка, для других интересно освоить новые навыки. И каждая компания может придумать какое-то свое уникальное решение. Подробнее о том, сколько человек должно работать в организации и как ту же самую работу сделать меньшим числом, читайте в статье «Игра в меньшинстве» (СФ №07/2007).

Алексей КАЛИНИН
Москва

Ниша для электроцита

Хочу открыть дилерскую фирму от завода-изготовителя электрощитового оборудования, но данный рынок в Москве и Подмоскovie занят. Как найти свою нишу?

«Явных конкурентных преимуществ, которые позволяли бы новичку выделиться из общей массы, здесь не придумаешь, кроме как самых стандартных, которые прописаны в учебниках, — считает представитель компании «Эльстер метроника» Анна Брандес. — Ведь в принципе продукт у всех производителей примерно одинаков». Сказанное означает, что дилерской компании следует сделать акцент в первую очередь на сервисе. Например, подумать над более удобной, а главное, более быстрой системой доставки и установки оборудования, нежели у конкурентов.

Впрочем, можно обдумать и нетривиальные способы привлечь внимание. Совершенно очевидно, что основная доля заказов на этом рынке приходится на сегмент b2b. А что, если попытаться выйти на прямого потребителя? Например, предлагать электрощитовое оборудование не только инженеринговым компаниям, работающим над начинкой для многоквартирных домов, но и жителям дачных поселков — этакий «удачный счетчик». Возможно, именно это решение окажется для компании той самой заветной нишей.

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.

МАЛЕНЬКАЯ КНИЖКА В НЕПРИЯТНОЙ РОЗОВО-ЗЕЛЕННОЙ ОБЛОЖКЕ НЕ ВЫЗЫВАЕТ ДОВЕРИЯ. ДА ЕЩЕ И НАЗВАНИЕ, КОТОРОЕ НИ О ЧЕМ НЕ ГОВОРИТ, — «МАКСИМАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ». ОДНАКО НАПИСАНА ОНА ОДНИМ ИЗ ОСНОВОПОЛОЖНИКОВ КОУЧИНГА **ТИМОТИ ГОЛВИ**. А ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ НАМНОГО ИНТЕРЕСНЕЕ ФОРМЫ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Ударникам свободного труда



Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра
Т. ГОЛВИ

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 264 С.

Можно ли работу воспринимать как удовольствие? А учиться играючи? Да еще и к переменам относиться позитивно? Тимоти Голви утверждает, что можно. Более того, он готов всему этому научить.

А началось все с того, что в 1976 году Голви опубликовал книгу «Внутренняя игра в теннис», где предложил новую эффективную методику обучения игре. Позже он написал «Внутреннюю игру в гольф», а затем перенес методику в бизнес-сферу. И доказал, что стандартные методы преподавания, к которым все привыкли, на самом деле вредны.

Книгу «Максимальная самореализация» невозможно прочитать за один присест: она требует вдумчивого анализа. И хотя факты и положения, которыми оперирует автор, многим давно известны, его новый взгляд на старые проблемы помог создать революционную по сути методику. Главная идея в том, что у обучаемого есть практически все для самостоятельного обучения. Ему нужны только поощрение и помощь в устранении внутренних барьеров, а не критичный и требовательный инструктор.

Вот, например, необычный турнир по теннису. Он устроен наоборот: победитель покидает соревнования, а проигравший вознаграждается и продолжает играть дальше. Какой

вообще смысл в игре? Традиционный ответ — чтобы выиграть. Но в таком «турнире наоборот» люди могут играть только ради самой игры, объясняет Голви. И если человек станет играть именно так, просто ради обучения и в соответствии со своими внутренними посылами, а не ради победы, то его результативность резко возрастет.

Самое интересное, что та же самая картина будет наблюдаться не только в спорте, но и на рабочем месте. Например, обучаясь в Гарварде, Тимоти Голви решил прослушать курс профессора Скиннера, отца бихевиоризма. Но эта теория возмутила его и выбила из колеи, а накопившаяся усталость помешала готовиться к экзаменам. В итоге автор смирился с мыслью, что скоро вылетит из университета, и уже видел в уличных нищих своих собратьев. Когда мощное давление оценок преподавателей и собственной внутренней критики отступило, оказалось, что ушел и стресс. После этого Голви начал с удовольствием читать учебники и осознал, что может спокойно заниматься

и не обращать внимания на оценки. И, кстати, вполне успешно закончил университет.

Главный принцип «внутренней игры» — отказ от оценочного мышления. Оно, как тяжелый якорь, давит на мозг и не дает человеку должного ощущения свободы. Действительно, очень трудно не слушать внутренний голос, который говорит: «Ты делаешь неправильно, у тебя не получится». Чтобы его отключить, нужно сфокусировать все свое внимание на том, что делаешь. И тогда человек поймает то самое творческое состояние потока, когда исчезает чувство неловкости, а появляются легкость и удовольствие. Правда, попасть в этот поток не так-то легко: для этого придется тренировать свое внимание, как мышцу.

Методика, которую разработал Тимоти Голви, может пригодиться как сотрудникам, так и их работодателям. Если менеджеры компаний будут следовать указаниям автора, они наверняка сумеют создать более привлекательную рабочую обстановку и их персонал не будет ощущать скуку и ущемление личной свободы. И тогда вряд ли кто-либо из них услышит из уст сотрудников такое определение работы: «Это то, чем я никогда бы не занимался, если бы мог выбирать». **СФ**

01-06 2008



ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

Коммерсантъ

Коммерсантъ

ВЛАСТЬ

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Weekend

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»

Еженедельный
аналитический
журнал
«Коммерсантъ
Власть»

Еженедельный
экономический
журнал
«Коммерсантъ
Деньги»

Еженедельный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»

Ежемесячный
автомобильный
журнал
«Коммерсантъ
Автопилот»

Еженедельный
журнал
«Коммерсантъ
Weekend»

**Твердость
в каждом знаке.**
Главные новости о
событиях в бизнесе
политике и обществе

Власть может все.
Власть в России
и других странах:
секреты
и технологии

**Все ценности
жизни без купюр.**
Основные тенденции
и проблемы
русской
и мировой экономики

**Технологии
успешного
бизнеса.**
Только реальные
примеры

Пааехали!
Автомобиль
в России – больше,
чем средство
передвижения

**Пособие
по выходным.**
Как отдыхать
со вкусом

Специальное
предложение:
шесть вариантов
пакета
«Коммерсантъ+»
дают возможность
подписаться
на издания
по льготной цене

КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ;

КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ,
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ
ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

Подписка через редакцию это

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка города Москвы (абонемент прилагается); по подписным скретч-картам;

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

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию. e-mail: podpiska@kommersant.ru факс: (495) 721-90-77

для юридических лиц

Оформите счет на оплату для юридических лиц по телефону 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82 или на сайте www.kommersant.ru 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

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

Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

	Москва	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1826,88	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	508,20	1108,80
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	715,44	1300,20
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	628,98	1254,00
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	445,50	594,00
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	594,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3341,58	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3185,16	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2787,84	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1664,52	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1110,12	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1507,44	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.2008 по 30.06.2008

Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

- Вид доставки:
- ☐ почта
- ☐ курьер
- ☐ заказная бандероль

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

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Павла Корчагина

Генеральный директор «Студии 2В» — генератор идей с 30-летним стажем. Он проводил знаменитые телемосты начала 1990-х годов, создавал телесети **ТНТ** и **СТС**, привез в Россию «Санта-Барбару» и запустил в эфир «Улицы разбитых фонарей». Идеи лежат на поверхности, говорит Корчагин, главное оказаться с ними в нужное время в нужном месте.

Очень часто приходилось менять места работы. Иногда не по своему желанию, а волей обстоятельств, как это получилось с ТВ-6. Но на каждом месте, где я работал, было чрезвычайно интересно, не жалею ни об одной минуте.

Никогда не заискивал перед начальством. Наверное, потому, что практически со всеми телевизионными начальниками вырос из одних штанов, со всеми на ты, и доказывать им что-то специально не было нужно. Возможно, людям, только начинающим в профессии, приходится прогибаться, но мне, слава богу, до сих пор не доводилось.

Телевидение — это такой наркотик, притягивающий к себе ярких, творческих людей, от которого крайне сложно отказаться. Я знаю очень мало людей, кто, начав работать на телевидении, потом ушел в другую профессию.

Все очень быстро забывается. Недавно, когда я сидел в одном ресторане, ко мне подошла официантка и сказала: «Вы мне сильно напоминаете диктора на одном из каналов, он вел какую-то известную передачу». Оказалось, она имела в виду Евгения Киселева. А ведь с того момента, как он ушел из эфира, прошло всего три года.

Я тщеславен. Если бы я не был тщеславным человеком, я бы зарабатывал намного больше, торгуя семечками на базаре.

С точки зрения телезрителя продюсер как человек вообще не существует. И это правильно. Телезритель помнит, кто играет главную роль, может быть, имя любимого режиссера. Очень редко — сценариста. А уж продюсера и подавно. В профессиональной среде, конечно, известно, кто есть кто. Поэтому основной критерий для меня — уважение коллег и подчиненных, признание ими хорошо выполненной тобою работы.

Есть такое понятие — сбитый летчик. В нашем деле никто не застрахован от неудач, успех очень быстро забывается телевизионными начальниками, неудачи помнятся долго. И если случилась одна неудача, за ней другая, третья, — тонны прежде сделанного очень хорошего материала моментально забываются. Главная опасность — попасть в категорию «сбитых летчиков», потому что выбраться из нее очень сложно.

Телевидение ничего не меняет в человеке. Оно воздействует на нас в тот момент, когда мы его смотрим, не более того. Вряд ли от просмотра доброго сериала «Возвращение Мухтара» зритель стал лучше. Или кто-то, посмотрев «Дом-2», стал хуже. Если человек родился подлецом, подлецом он и останется, пусть даже всего Кафку перечитает.

Если бы я не нашел себя на ТВ, я бы стал серьезным писателем детективного жанра типа Джона Гришэма.

На телевидении больших денег заработать нельзя. Деньги должны быть видны на экране: нужны дорогие декорации, в сериале должны играть звезды, он должен быть снят как настоящее кино. Если деньги на экране не видны, тебя тычут носом и говорят: «А где те \$500 тыс., которые мы тебе заплатили за эту передачу? Мы не поняли». Никто тебе лишнего платить не станет.

Яхты, лимузины и особняки — это там, где нефть, а у нас велосипеды. Шучу. Тот образ жизни, который я веду, меня устраивает. Устраивает машина, на которой я езжу, квартира, в которой живу. Это не самая плохая машина на белом свете и не самая плохая квартира, но есть и на порядок лучше.

Вряд ли человек становится счастливее, когда вокруг него суетятся 20 охранников и он не может свободно повернуться и что-то сделать без опасений, что потом его имя попадет в прессу.



Если бы у меня были деньги, я бы устроил в Москве подобие Диснейленда, причем сделал бы его бесплатным. И получал бы кайф просто от того, что людям это нравится.
записала **Юлиана Петрова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 8 октября)

частная практика

Владельцы сети бутиков «Кенгуру» создали и захватили премиальную нишу в «детском» ритейле. Но сейчас у них появился мощный последователь — «Детский мир»

идеи

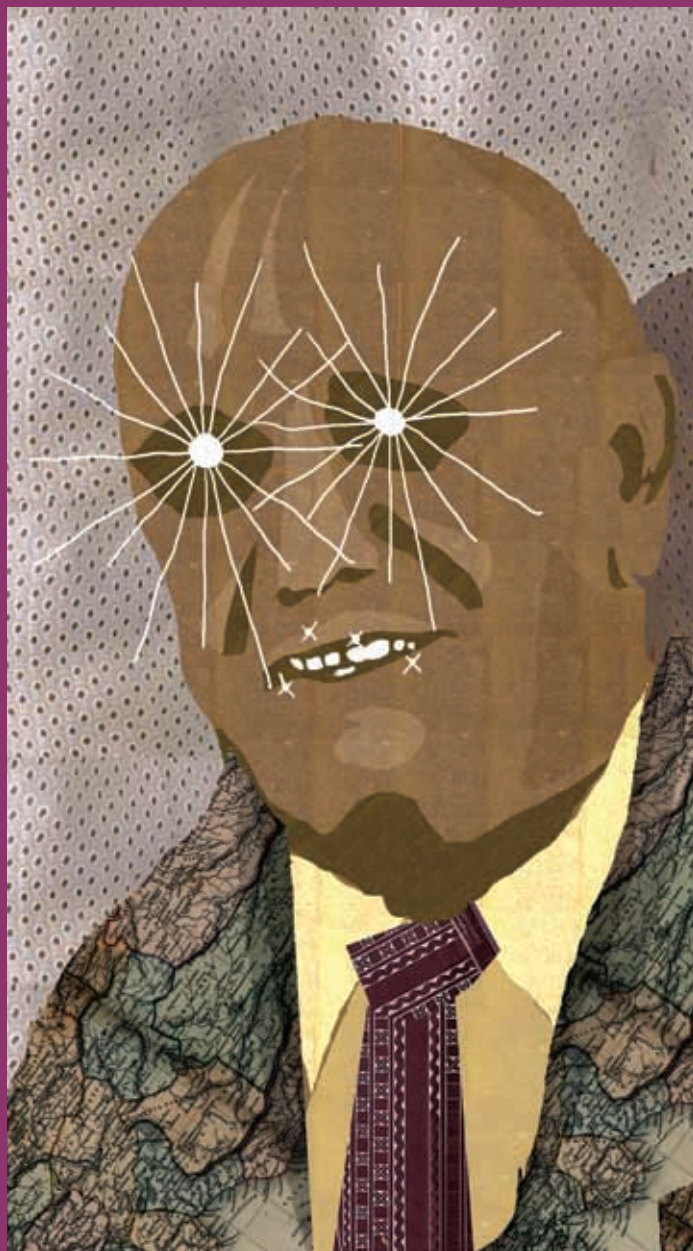
Что может быть интереснее человеку, чем другой человек? Вооружившись недорогими камерами и монтируя ролики на домашнем компьютере, энтузиасты создают новую киноиндустрию

лаборатория

Болеющие сотрудники приносят убытки своим компаниям. Чтобы хорошо работать, люди должны быть здоровыми. Ради этого компании готовы тратить немалые деньги на health management

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

Секрет фирмы



Здесь прошлое соединяется с настоящим...

Таким необычным станет мир,
если в нем соединится все, что
мы застраховали за 60 лет.
Он объединит эпохи и станет
летописью жизни нашей страны.
За 60 лет мы накопили
значительный международный
опыт в страховании. Наши
клиенты и партнеры доверяют
нам, потому что к хорошему
привыкаешь быстро.



Реклама

Основан в 1947 году

ОАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77
* в соответствии с условиями договора страхования

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

60
лет

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.*