

Opel Zafira

Один автомобиль.
Тысяча возможностей.



Opel Zafira – это больше возможностей, развлечений и движения. Благодаря инновационной системе Flex7 внутреннее пространство Opel Zafira легко трансформируется под любые ваши прихоти. Поездки за город большой компанией, занятия экстремальным спортом или деловая встреча на горнолыжном курорте? Вам остается только выбрать направление...



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru

Чего Майкл Делл не знает о своем российском бизнесе с. 20
Что помешало «Кенгуру» обскать другие сети одежды для
Зачем компании дарят деньги пандам, детям и спортсменам

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успе

№39 (222)

Эффективные инвестиции в России и в мире

www.im.rencap.ru

7-44-55-66

115 млрд. рублей –
активы под управлением*

Инвестиционная команда
40 профессионалов из 8 стран

Представительства
группы в 9 странах
Офисы в Москве, Лондоне,
Женеве, Киеве, Алматы,
Никосии, Дубаи, Лагосе, Найроби

«ААА – максимальная надежность»
Национальное рейтинговое агентство

Лучшая команда
по управлению активами «Финанс»

Ренессанс
Управление Инвестициями

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ И В МИРЕ

www.im.rencap.ru

7-44-55-66

Сегодня мы предлагаем широкий спектр продуктов и услуг по управлению инвестициями на российском и глобальном рынках. Теперь наши клиенты могут инвестировать на **рынках США, стран ЕС, Японии, Индии, Китая, Бразилии, африканских стран и других развивающихся регионов.**

Вы сами можете выбирать стратегию диверсификации Ваших активов, инвестируя в акции и облигации крупнейших компаний России и мира. Наши **финансовые консультанты** помогут Вам сформировать наиболее подходящий для Вас портфель по соотношению риск/доходность.

Ренессанс Управление Инвестициями

Приведенная информация и услуги могут относиться к группе компаний, оказывающих услуги под логотипом «Ренессанс Управление Инвестициями» (Renaissance Investment Management) и имеющих представительства в России и за рубежом. Некоторые из продуктов и услуг, упомянутых в настоящей рекламе, могут быть недоступны в России в соответствии с российским законодательством и могут предлагаться компаниями, находящимися за пределами России, в соответствии с применимым законодательством. Услуги по доверительному управлению в России оказываются ООО «УК «Ренессанс Капитал», место нахождения: Москва, Вознесенский пер., д. 22, «Усадьба-Центр», 4-й эт., на основании Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на право осуществления деятельности по доверительному управлению ценными бумагами № 077-09401-001000, выданной ФСФР РФ 05.09.2006. До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах и условиях их предоставления можно, обратившись по тел.: (495) 744-55-66. *Объем активов под управлением группы компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» указан на 24.08.2007 года.

На правах рекламы

Читайте в следующем номере

(в продаже с 15 октября)

частная практика

Благодаря низким ценам и эксклюзивным препаратам компания «Самсон-Фарма», насчитывающая всего шесть аптек и три аптечных пункта, достигла больших оборотов. Но дискаунтеров становится все больше, а эксклюзива все меньше

идеи

Дефицит свободного места в мегаполисах заставляет рекламистов превращать в сцену для развертывания рекламных посланий городскую среду, не отбирая у нее дефицитное жизненное пространство

лаборатория

«Секрет фирмы» представляет очередной ежегодный рейтинг быстрорастущих компаний и изучает факторы и технологии, позволяющие игрокам различных секторов экономики развиваться наиболее высокими темпами

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

Секрет фирмы



Чего Майкл Делл не знает о своем российском бизнесе с. 20

Что помешало «Кенгуру» обскать другие сети одежды для беременных с. 27

Зачем компании дарят деньги пандам, детям и спортсменам с. 56

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№39 (222) 08.10 — 14.10.2007
www.sf-online.ru

\$24 млрд

ежегодно теряет
русская экономика
из-за болезней
трудящихся с. 50

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

ВЫ В ЭФИРЕ!

Человек с видеокамерой
уже способен победить телевидение:
интернет-аудитории больше
не интересны профессионалы с. 38



Infiniti M

Определяет приоритеты





Infiniti M

Концептуальный дизайн Infiniti M определяет спортивный характер респектабельного седана. Великолепная аэродинамика кузова, мощный двигатель (V6 280 л.с. или V8 339 л.с.), задний или полный привод и активная задняя подвеска Rear Active Steer (RAS) обеспечивают оптимальный баланс скорости и управляемости.

Откройте свою Infiniti M! С 1 сентября по 31 октября примите участие в тест-драйве и почувствуйте мощь этого динамичного седана. Подарок при покупке: спутниковая сигнализация.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111.

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ № 1).



I N F I N I T I



20

Легендарная схема прямых продаж, принесшая Dell успех в США, в России не работала и не работает до сих пор

частная практика

- 20 ВОЗВРАЩЕНИЕ ВТОРОЕ ПРИШЕСТВИЕ ДЕЛЛА** На российском рынке второй производитель компьютеров в мире Dell пока в числе отстающих. Генеральный директор и основатель компании Майкл Делл прилетел в Москву, чтобы исправить эту оплошность
- 27 РЕБРАНДИНГ ДОЧКИ-МАТЕРИ** Совладельцы сети бутиков для беременных и малышей «Кенгуру» Софья Светлосанова и Жанна Карпинская сумели создать новую нишу на рынке одежды. Однако стремление захватить сразу несколько ценовых и продуктовых сегментов привело к тому, что сеть стала отставать от конкурентов
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ СЛОВО И ДЕЛО** Российский рынок деловой литературы переживает те же сложности, что и книгоиздательская отрасль в целом. Правда, в еще большем масштабе — к выбору книги по бизнесу покупатель подходит вдумчивее

лаборатория

- 50 УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ ПРИКАЗАНО — ВЫЖАТЬ!** Едва ли не каждый третий офисный работник страдает из-за слабого здоровья. Не меньше мучаются и работодатели, ведь болезни сотрудников причиняют им прямые убытки. Чтобы сберечь деньги, дальновидные руководители вкладывают средства в health management
- 56 СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ ДОБР, МУДР И ЗУБР** Знаете ли вы, что российский бизнес активно борется за чистоту окружающей среды, помогает детям, зубрам, тиграм, бардам и спортсменам? Компании убеждены, что все эти благодеяния идут на пользу их делу. «Секрет фирмы» проверил, правы ли коммерсанты
- 62 РЕЦЕНЗИЯ БИЗНЕС С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ** Теоретики конвергенции давно предвкушали, как сольются в экстазе капитализм с социализмом. Теперь это, казалось бы, неактуально. Тем удивительнее история компании Semco, рассказанная ее владельцем Рикардо Семлером



50

Если конкуренция заставляет выжимать из людей все соки, не ленитесь инвестировать в здоровье персонала — сочнее будет

08 дневник наблюдений

Почему Армен Еганян и Николай Евсеев слили КиН «Меркурию» / Смогут ли «Финам» поставить на поток народные IPO / Чем «Газпром» отличается от богадельни / Почему молчание — золото, особенно перед кризисом / Когда правильные предсказания становятся к тому же бесполезными / Почему Евгений Чичваркин не хочет платить еще один налог / Что общего у АЛРОСА и «Эльгауля» / Чем Владимир Потанин и Михаил Прохоров подсластили пилюлю Рафаэлю Акопову / Почему должны подешеветь российские банки / Где норвежский Telenor ищет управу на российскую Altimio / Чему издательство «ОЛМА-пресс» планирует научиться у китайцев / Чем опасен поход люксовых брендов в массы

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЖИЗНЬ — В ТРУБУ** Человек с видеокамерой может победить ТВ. В Сети у видеоконтента есть благодарная аудитория, которая не любит «много букв»
- 42 WOW** Ковер с микропроцессором / Лучшая взятка для копа / Очки-перпендикуляр / Бесчеловечный фаст-фуд
- 47 МЫСЛИ АССОЦИИРУЙ ЭТО** Намекнув в рекламе на предметы, которые потребитель видит каждый день, можно сделать их соучастниками рекламной кампании
- 48 МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗ МЕНЕДЖЕРОВ** Юный выпускник Гарварда перестроил бразильское семейное предприятие, доведя его оборот до \$215 млн
- 49 СВОЯ ИГРА НАРОДНЫЙ ПРОМЫСЕЛ** Все, чем торгует «Министерство подарков», арт-директор Евгений Вагнер отбирает лично, а многое — изготавливает своими руками

принципы

»Ничего страшного, что все идеи мы передираем у Запада. Петр Первый ведь не комплексовал»

Александр Малис 64

в колонках

Зачем хранить то, что можно приобрести только на время использования? «Дайте мне, пожалуйста, телефон на два, нет, на три звонка»

Константин Бочарский 46

Все брошено на алтарь победы — даже прежде неплохие взаимоотношения «Единой России» с крупным бизнесом

Александр Бирман 18

в блогах 47

Русские женщины — колоссальный ресурс для американских компаний. Они не скулят о «балансе между работой и жизнью», а работа на полставки не является их жизненной целью

Сильвия Хьюлетт

Пробиться в лидеры можно, не становясь номером один, но набрав коллекцию навыков, которой нет ни у кого другого

Скотт Адамс

06 почта 60 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

*Мне не нужно быть гигантом,
чтобы стать лидером.*

Вместе с SAP.



Растущим российским компаниям непросто
выстоять в конкурентной борьбе.

Любая ошибка обходится очень дорого.

Благодаря системе управления бизнесом
от SAP я могу быстро принимать верные решения
и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

SAP – решение для лидеров!

Узнайте больше. www.sap.ru/sap

Реклама

Секрет фирмы

№ 39 (222) 08.10 — 14.10. 2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. 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


«Интересная статья». Хочу добавить еще одну профессию — навигатор по приоритетам.

Цель: консультирование человека, сообщества, фирмы с целью выстроить иерархический и внутренне непротиворечивый набор приоритетов (в жизни или бизнесе).
 Что делать: узнав цель заказчика, помочь ему в выстраивании приоритетов, которые обеспечат достижение цели.

Одна из актуальных проблем современности состоит в том, что люди и компании теряются среди многообразия возможностей и доступных ценностей и без непротиворечивой системы приоритетов надолго „зависают“, не зная, что предпочесть: купить зеленую машину или Audi; идти в регионы или улучшать сервис; покупать конкурента или продаться ему.

Человек и компания, имеющие приоритеты и следующие им на деле, имеют колоссальное преимущество перед своим окружением. Преимущество обеспечивается несколькими факторами.

1. Время расходуется только на достижение результата (те, у кого в голове или совете директоров путаница с приоритетами, тратят время на поиск главного).
2. Ресурсы вкладываются в действия, ведущие к приоритетному результату, а не во все направления разом.
3. Система приоритетов позволяет безошибочно определять, что полезно и важно, а что пустяк. Имеющий приоритеты не тратит ресурсы на пустяки.

В отсутствие хоть каких-то исследований, полагаю, среди людей не больше 7–10% тех, кто имеет непротиворечивые приоритеты и следует им. Компаний, руководствующихся непротиворечивым набором приоритетов, и того меньше». 

Константин Харский, Санкт-Петербург

«Сдвиг по рынку»

сф №37(220) 24.09.2007

«На мой взгляд, профессии прошлого не столько исчезают, сколько видоизменяются. Поэтому было бы интересно дополнить вашу статью разделом о том, какие из востребованных сегодня профессий видоизменяются в ближайшем будущем. Взять хотя бы продавцов или менеджеров по продажам. Популярен типаж сейлза, способного продать что угодно: главное — навыки коммуникаций и переговоров. Конечно, наработанная клиентская база тоже приветствуется. Однако мы не о том. Среди работодателей, как и среди сотрудников рекрутинговых агентств, преобладает мнение, согласно которому хороший продавец и впрямь может продать что угодно. И многие кандидаты стараются соответствовать этому мнению... Но куда конъюнктура приведет подобных продавцов и менеджеров по продажам? Такой путь развития — тупиковый для кандидата. В переговорах с клиентом становится важно понимание рынка, бизнеса компании, задач и путей их решения. А также навыки менеджера проектов и консультанта. Причем, как мне кажется, продавцы постепенно станут консультантами. Или им останется просто отгружать выбранный клиентом товар. Ведь хорошо представить продукт и услугу можно и на сайте компании или в мультимедийной презентации».

Вадим Бугаев, Санкт-Петербург

«Сдвиг по рынку»

сф №37(220) 24.09.2007

AURIS



Ты смотришь на него... И у тебя захватывает дух.
 Ты открываешь дверь... И уровень адреналина в крови поднимается.
 Ты садишься за руль... И ощущаешь то, чего никогда раньше не испытывал.
 Каждая деталь нового Auris обеспечивает полноту твоим ощущениям:
 дерзкие линии кузова, авангардный дизайн салона, мощность — 124 л.с.,
 системы ABS, EBD и Brake Assist, а также 7 подушек безопасности...
 Зарядись эмоциями за рулем новой Toyota Auris!



Auris. Заряжает эмоциями

УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA



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 Пулковое (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.

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.

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

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.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16



Привлекательность таких активов, как КиН, зависит от того, кто помимо покупателя проявляет к ним интерес

Владельцы коньячного завода КиН предпочли продать актив, только бы не ввязываться в войну с госструктурами. Теперь биться с чиновниками предстоит новому владельцу — холдингу «Меркурий».

ТЕКСТ: николай гришин

В очередь за КиНом

Холдинг Игоря Кесаева «Меркурий» пополнится новым активом: компания покупает контрольный пакет крупнейшего в России коньячного завода КиН.

Основные владельцы КиНа — председатель совета директоров Армен Еганян и гендиректор Николай Евсеев (по 26,08% акций), 43,07% акций принадлежит правительству Москвы. «Меркурий» получит акции Еганяна и Евсеева, доля Москвы в результате сделки не изменится.

По оценкам участников рынка, контрольный пакет акций завода обойдется «Меркурию» примерно в \$150 млн. КиН является безоговорочным лидером коньячной отрасли: по данным «Бизнес Аналитики», в первом полугодии 2007 года компания контролировала 27,4% российского рынка в денежном выражении, тогда как у ее ближайшего преследователя Дербентского коньячного завода доля всего 9,2%. Компания владеет коньячным производством во французской провинции Коньяк Domaine des Broix, а значит, сохранит право наносить слово «коньяк» на этикетку и после присоединения России к ВТО. Маркетинговое ноу-хау КиНа — музей коньяка, который она продвигает в наружной рекламе, несмотря на ограничения рекламы крепкого алкоголя.

По мнению Станислава Кауфмана, генерального брэнд-менеджера «Винэксима», новый собственник способен придать свежий импульс развитию компании: «Дырки в управленческой системе КиНа, конечно, есть. А Кесаев известен своим умением выстраивать успешные менеджерские команды».

Однако вряд ли Еганян и Евсеев избавятся от привлекательного актива по доброй воле. В июле 2007 года сотрудники управления по налоговым преступлениям ГУВД Москвы и бойцы ОМОНа провели на КиН обыск и выемку документов. А в августе ГУВД возбудило уголовные дела против топ-менеджеров компании, обвинив их в неуплате налогов в особо крупных размерах. По версии ГУВД, КиН сбывал свою продукцию через фирмы-однодневки, снижая тем самым налог на прибыль. По словам топ-менеджера крупной водочной компании, это достаточно распространенная практика на алкогольном рынке, и, как правило, власти смотрят на такие действия сквозь пальцы.

В результате над КиНом нависла угроза уплаты колоссальной налоговой недоимки. Адвокаты компании оценили действия силовиков как попытку рейдерского захвата предприятия. На рынке появились слухи, что за всем этим стоит Банк Москвы, который хочет присоединить коньячный актив к ММВЗ, также принадлежащему банку. ММВЗ сейчас наращивает свои активы — только в этом году он купил у РВБК брэнд «Флагман», винного производителя «Мильстрим» и, по некоторой информации, коньячный брэнд «Бастион». «Сразу стало понятно, что от завода просто так не отстанут. В таких условиях продажа акций сторонним инвесторам стала для акционеров своеобразной защитой от недружественного поглощения», — убежден один из участников рынка.

Теперь Банку Москвы предстоит сразиться с гораздо более сильным противником. «Меркурий» — многопрофильный холдинг, являющийся эксклюзивным дистрибутором Philip Morris, JTI и Imperial-Altadis на территории России (контролирует около 50% табачного рынка) и совладельцем нефтяной компании Sibir Energy. Кроме того, «Меркурий» владеет крупными долями в компании «Винэксим», развивающей брэнд «Путинка» (по данным «Бизнес Аналитики», занимает 5% рынка в деньгах по итогам прошлого года). В 2007 году «Меркурий» планирует получить оборот \$7 млрд, так что ресурсы для противостояния у Кесаева есть. Однако один масштаб сам по себе защиту не гарантирует. «Борьба за завод только начинается», — убежден директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка Вадим Дробиз. □



Проблема «народных» IPO — не только неумение продавать, но и последующее недовольство инвесторов

Инвестиционная компания «Финам» собирается занять новую нишу на рынке инвестиционно-банковских услуг, решив заработать на «народных» размещениях. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

«Финам» — народу

ИК «Финам» объявила о новой услуге под названием «народное (retail) IPO». Компания собирается принимать заявки от населения и продавать акции через свою региональную сеть.

У «Финама» уже есть начальная клиентская база — 22 тыс. «физиков», занимающихся интернет-трейдингом. Поход «Финама» в народ вполне имеет смысл, считают эксперты, ведь российские розничные размещения, несмотря на свою короткую историю, успели стать весьма солидным сектором рынка инвестиционно-банковских услуг. Так, три «народных» IPO — «Роснефти», Сбербанка и ВТБ — в 2006–2007 годах оказались крупнейшими по объему собранных средств: \$10,6 млрд, \$8,8 млрд и \$8 млрд соответственно. В скором же будущем братство «народников» могут пополнить и другие госкомпании, такие как «Аэрофлот» и «дочки» РЖД.

Конкурировать с крупными зарубежными инвестбанками на классическом рынке размещения акций «Финам» не пытается. Опыт организации IPO у него исчерпывается лишь одной компанией «Пава» («Хлеб Алтая»). Крупных инвесторов, которые могли бы купить акций на \$50–100 млн, у «Финама» нет. «Мы не собираемся конкурировать ни с Deutsche Bank, ни с Renaissance, — говорит Дмитрий Серебренников, руководитель дивизиона «Инвестиционный» компании «Финам». — Зато можем взять на себя „розничную“ часть размещения вкупе с рекламной кампанией и собрать в каждом случае минимум несколько десятков миллионов долларов». Доля розницы в размещении Сбербанка составила 6%, а у ВТБ на индивидуальных инвесторов пришлось 18% объема эмиссии.

При размещениях, в которых участвуют 10–20 инвестфондов, розничная инфраструктура не имеет значения, зато она становится одним из решающих условий успеха при организации «народных» IPO. Региональная сеть «Финама» состоит из 90 брокерских представительств — самая разветвленная в России, с нею может сравниться только сеть «Брокер-кредитсервиса». Сегодня «Финам» входит в пятерку крупнейших инвесткомпаний России по объему операций с ценными бумагами.

Опыт трех «народных» IPO, состоявшихся в России, показал, что розничные размещения требуют иных организационных технологий, нежели классические размещения: важнейшими слагаемыми успеха являются рекламная кампания и процедура сбора заявок. «Финам» готов помочь и в этом вопросе. Наиболее показательным примером того, как не надо работать с «физиками», Серебренников считает «Роснефть». Неправильное позиционирование в рекламе «Роснефти», по его мнению, привело к тому, что вместо инвесторов из среднего класса, на которых рассчитывала компания, она получила преимущественно пенсионеров.

Фактически «Финам», по словам Никиты Ряузова, начальника инвестиционно-банковского департамента МДМ-банка, будет сражаться за свой кусок рынка со Сбербанком, который выступал агентом по сбору заявок во всех трех прошедших «народных» размещениях. У крупнейшего розничного банка страны огромная сеть отделений, но нет брокерской структуры: одни и те же операционисты принимали и заявки на акции, и коммунальные платежи. Отсутствие опыта брокерского обслуживания, по мнению Серебренникова, сильно повлияло на количество инвесторов: «Роснефть», например, надеялась на минимум 150 тыс. розничных покупателей акций, но их набралось лишь 115 тыс. Для себя Сбербанк и вовсе привлек лишь 30 тыс. «физиков».

Планы «Финама», по мнению участников рынка, может испортить лишь одно обстоятельство — усиливающееся разочарование индивидуальных инвесторов от итогов уже прошедших IPO. Акционеров «Роснефти» беспокоят мизерные дивиденды, владельцев акций ВТБ — снижающиеся котировки акций, и всех вместе — необходимость платить за хранение ценных бумаг в депозитарии. Например, 900 частных инвесторов, принявших участие в собрании акционеров «Роснефти» в конце июня, возмущались микроскопическими дивидендами за 2006 год. По их словам, вложение в акции «Роснефти» оказалось гораздо менее прибыльным, чем простой банковский вклад, и не окупало даже издержек на хранение акций. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Дмитрий
Медведев,
первый
вице-премьер
→

”

«Газпром» — не бога-
дельня, а крупная
компания ”

Как выразился чиновник, компания «не может ставить свои инвестиционные планы в зависимость от долговой ситуации». Долг Украины, по версии «Газпрома», составляет \$1,3 млрд. Вопрос всплыл не под Новый год, как обычно, а как раз под украинские парламентские выборы, когда никому на Украине лишние скандалы не нужны. Так что все может решиться мирно и перекрывать газ в начале января, скорее всего, не придется.

Аркадий
Дворкович,
руководитель
экспертного
управления
при президенте
РФ
→

”

В течение нескольких
недель ... мы не увидим
даже подобия финан-
сового кризиса, а кри-
зис ликвидности обо-
дет нас ”

Растущий вал заявлений о том, что «все спокойно», напротив, заставляет еще больше нервничать. Прогноз Дворковича противоречит даже заявлениям самих денежных властей — Минфина и ЦБ: последний уже пообещал «напряженный октябрь». Так что положение на финансовых рынках все больше напоминает ситуацию, когда «лучше жевать, чем говорить».



PHOTOPRESS.RU

Несмотря на открытость конкурса, ArcelorMittal могут так и не дать погреться у якутского угля

Чтобы не пустить ArcelorMittal на крупнейшее угольное месторождение России, власти готовы задействовать скрытый резерв — госкомпанию АЛРОСА. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Алмазный щит России

Конкурс по продаже доли государства и РЖД в «Эльгаугле» и «Якутугле», прошедший на прошлой неделе, собрал весьма необычный состав участников — «Мечел», ArcelorMittal и АЛРОСА. Из этой тройки логично было ожидать интереса только от компании «Мечел», и то скорее к месторождению «Эльгинское»: она имеет блокпакет «Эльгаугля» и давно хочет консолидировать контроль над активом. Но лидера российской алмазной отрасли АЛРОСА с углем связывает разве что общий химический состав угля и алмаза. Металлургические заводы ArcelorMittal, конечно, являются потребителями угля, но в России их нет.

РФФИ объявил о продаже 75% минус одна акция «Якутугля» и 68,86% акций «Эльгаугля» в августе. Стартовая цена оказалась достаточно высокой — \$1,84 млрд, к тому же победителю конкурса предстоит до 2010 года достроить 300 км железной дороги до Эльгинского месторождения. Это отпугнуло многих потенциальных инвесторов — Evraz Group, НЛМК и «Базэл».

Зато владелец ArcelorMittal Лакшми Миттал оказался не из пугливых, и, как выяснилось, резоны у него все-таки были. «Коксующийся уголь будет только дорожать», — уверена аналитик Альфа-банка Валентина Богомолова. — Такой актив может стать для ArcelorMittal страховкой от скачков цен на сырье». Вряд ли индийский металлург будет отлаживать прямые поставки угля из Якутии, например, в Индию или на Украину, где у него есть перерабатывающие предприятия. Зато он сможет с выгодой продавать его в Китае и компенсировать рост расходов. «Если ArcelorMittal получит „Эльгинское“, то наверняка будет присматриваться и к другим российским месторождениям», — делится мнением аналитик «Антанты капитал» Владимир Попов.

Однако новый сильный независимый игрок на угольном рынке в России никому не нужен. На момент сдачи номера результаты конкурса не были известны, но участники рынка и эксперты сходились во мнении, что российские власти вряд ли допустят индийского олигарха к стратегическому активу. И ради защиты от такой напасти конкурс проще превратить в формальность.

Если такая версия верна, то становится понятно, при чем здесь государственная АЛРОСА. Дело в том, что «Мечел» вряд ли сможет долго торговаться — покупку придется совершать в долг, и долговая нагрузка компании может приблизиться к критическому уровню. «Если „Мечел“ уступит ArcelorMittal и не сможет предложить высокую цену, то АЛРОСА выкупит актив, чтобы он не достался индийцам», — считает Валентина Богомолова. □

КТО КОГО

Подъемник с переворотом

Глава фирмы «Альпика-сервис» Петр Федин предсказывал передел сочинских земель задолго до Олимпиады. И не ошибся: Росимущество подало в суд на его компанию. **ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Управление Росимущества по Краснодарскому краю оспаривает договор, по которому компания «Альпика-сервис» арендует участок в 60,5 га на курорте Красная Поляна. Арбитражный суд края рассмотрит иск 15 октября.

«Альпика-сервис» владеет участком в соответствии с 49-летним договором аренды, который она и ГУП «Сочинский национальный парк» заключили в 1992 году. По словам Петра Фекина, документ был согласован с Минприроды и зарегистрирован в Минюсте. Сегодня на земле, послужившей причиной тяжбы, расположен единственный в Краснодарском крае действующий горнолыжный подъемник. Еще три подъемника, принадлежащие администрации Краснодарского края, а также компаниям «Газпром» и «Интеррос», пока только строятся. Юристы уверены, что у Росимущества мало шансов на успех. Партнер

компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Виталий Можаровский отмечает, что на момент заключения договора Большой Сочи еще не входил в число особо охраняемых природных территорий, а значит, согласие Росимущества не требовалось. Старший юрист фирмы «Мегаполис лигал» Елена Турецкова отмечает, что и срок исковой давности для ничтожных сделок, составляющий 10 лет, уже четыре года как истек.

Для «Альпики-сервис» это не первый судебный опыт. В 2002 году она зарегистрировала право собственности на технический комплекс площадью 40 га, но право владения землей зарегистрировано не было. И в 2005 году администрация Краснодарского края сдала часть этой территории, 12 га, в аренду компании «Эко-тур». Но здесь все обошлось: на прошлой неделе 2 октября Высший арбитражный суд признал правоту «Альпики-сервис».

Однако два года назад в споре за земли не было такого «приза», как деньги будущей Олимпиады. И вот в процесс включились федеральные структуры. По мнению Фекина, главная причина конфликта в том, что на территории, из-за которой разгорелся скандал, предполагается разместить один из олимпийских объектов — фристайл-центр. «Мы уже получили иск от Росимущества, а предложений о покупке участка нам пока никто не делал», — замечает Федин. Он уверен, что земельные тяжбы ждут и других «старожилов» Краснодарского края. □

Рафаэль Акопов получил предложение, от которого нельзя отказаться: он будет управлять активами стоимостью \$11 млрд, принадлежащими Михаилу Прохорову и Владимиру Потанину. **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Акопов на разводе

На прошлой неделе генеральный директор холдинга «Проф-медиа» Рафаэль Акопов стал и. о. гендиректора фонда «КМ инвест». Этот фонд принадлежит Владимиру Потанину и Михаилу Прохорову и помимо 100% акций «Проф-медиа» контролирует акции «Норильского никеля» (8%), «Полюса золото» (7,6%), Росбанка (69%), «Силовых машин» (30,4%), «Роснефть» (25,8%) и СК «Согласие» (87,7%).

Таким образом, зона ответственности Рафаэля Акопова, последние шесть лет работавшего исключительно медиаменеджером, резко расширилась: теперь он управляет активами стоимостью более \$11 млрд. Однако это едва ли можно назвать карьерным прорывом. «Это был бы очень большой успех, если бы акционеры не находились в состоянии развода», — считает исполнительный директор фонда Russia Partners Владимир Андриенко. — Но сейчас непонятно, стоит задача увеличить стоимость активов или просто не потерять их во время дележа».

В пользу версии о том, что Акопов — лишь временный сторож активов Потанина и Прохорова, свидетельствует такой факт: параллельно с назначением Акопова олигархи договорились, что при возникновении конфликта инте-

ресов любой из партнеров может инициировать процедуру прямого раздела фонда, пусть и грозящую серьезными издержками. Это решение позволяет возобновить ранее зашедший в тупик «мирный» раздел активов «КМ инвест».

Акопов хорошо подходит на роль куратора — у него есть опыт в области слияний и поглощений. В 1997–1999 годах, будучи вице-президентом по юридическим вопросам «Ренессанс капитала», Акопов участвовал в покупке «Связь-инвеста» и размещении акций «Норильского никеля». Позже в должности управляющего директора группы «Спутник» он попробовал себя в нефтяной отрасли — участвовал в продаже компании «Сиданко». «У „КМ инвеста“ много разноплановых активов, и им нужен менеджер, обладающий кросс-индустриальным опытом», — уверен Владимир Андриенко. С другой стороны, Акопов — компромиссная фигура. Ранее гендиректором «КМ инвеста» была Елена Барбашева, параллельно занимавшая должность финансового директора «Интерроса», 100% акций которого намерен выкупить Потанин.

Впрочем, возможно, кто-то из акционеров потребует развода уже 12 октября на внеочередном собрании акционеров «Норильского никеля». Тогда срок пребывания Акопова в новой должности может заметно сократиться. □



Задача Рафаэля Акопова — присмотреть, чтобы из «КМ инвест» при разделе ничего не пропало

три вопроса

Глава «Евросети» Евгений Чичваркин рассказал, почему импортеры цифровой техники просят отменить сбор авторских вознаграждений на таможне.



«Секрет фирмы»: Почему именно это изменение таможенных сборов вызвало такой протест?

Евгений Чичваркин: Этим сбором государство по сути присваивает пиратам официальный статус: получается, что за них уже все уплачено. Но владельцу телефона, с которого уплачен авторский сбор, все равно никто не даст скачать музыку бесплатно. Получается, что один и тот же сбор взимается два раза.

СФ: Но торговцам-то что за печаль?

ЕЧ: И нам, и государству важна доля легальных продаж. С 5 октября отменяют пошлины на цифровую фототехнику, и я готов спорить, что собираемость НДС по ней в четвертом квартале по сравнению с прошлым годом вырастет в два с половиной раза. На мобильные телефоны остается пошлина 5%. Добавление еще 5% авторских сборов опять сделает выгодной контрабанду. А нам не нужен рост конкуренции со стороны «серого» импорта.

СФ: То есть, если сбор будет сохранен, продажи «Евросети» упадут?

ЕЧ: Мы не рассматриваем такую возможность. МЭРТ и экспертный совет при президенте РФ уже обозначили свою достаточно жесткую позицию, так что мы уверены в успехе.



Открывая банк в России, порой проще не платить за «скелеты в шкафу», а вложить деньги в капитал

Банки с капиталом от 100 млн евро смогут привлекать вклады от населения сразу после регистрации. Это избавит новых игроков рынка от нужды покупать банки только ради лицензии. **ТЕКСТ:** Юлия Гордиенко

Кто на «физика»

На прошлой неделе комитет Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам рекомендовал принять в первом чтении поправки в закон «О банках и банковской деятельности». Они позволят банкам с собственным капиталом от 100 млн евро получить лицензию на привлечение средств частных вкладчиков сразу же после госрегистрации. Принять закон планируется уже до Нового года.

До сих пор новым банкам приходилось в течение двух лет ограничиваться работой с юрлицами: считалось, что так банк доказывал свою надежность и серьезность намерений. «На таком динамичном рынке, как российский, это слишком большая потеря времени», — отмечает банковский аналитик компании «Брокеркредитсервис» Денис Мухин. Подобный вариант не устраивал многих игроков, особенно иностранных, и вынуждал их покупать банки зачастую ради одной лицензии. Например, чешская PPF Group в 2002 году приобрела в Зеленограде маленький банк «Технополис», теперь более известный как Хоум кредит энд Финанс банк.

По мнению ведущего аналитика Альфа-банка Натальи Орловой, сейчас «банк как лицензия» может стоить приблизительно \$1–2 млн. Однако вместе с ним приходится покупать и его историю, включая «скелетов в шкафу», неприемлемых для прозрачных западных компаний. А даже средние банки с понятным бизнесом и относительно развитой сетью стоят дорого: например, в апреле 2007 года 29-й по активам Абсолют-банк был куплен бельгийской группой KBC за \$1 млрд.

Если поправки в закон будут приняты, то это станет хорошей альтернативой для крупных, преимущественно иностранных игроков. «На фоне чрезмерной дороговизны российских банков некоторые иностранные кредитные учреждения предпочтут развитие с нуля», — считает Денис Мухин. Бюджеты многих новичков все равно исчисляются не одним десятком миллионов долларов, однако лучше внести их в капитал банка, чем отдать его владельцу покупаемого бизнеса. Банковский аналитик компании «Уралсиб» Леонид Слипченко полагает, что новая поправка прежде всего может заинтересовать финансовые организации при автоконцернах, которые только собираются приступить к работе на российском рынке. Тем более что им для начала деятельности сеть не так уж и нужна: кредиты на покупку автомобиля удобнее предлагать прямо в автосалонах. Напомним, что недавно в России получил лицензию Тойота-банк, вскоре за ним последуют банки DaimlerChrysler и BMW. □

Конфликт между Altimio и норвежским Telenor принял драматический оборот. Норвежцы угрожают через суд добиться ареста зарубежных счетов и активов российской компании. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Telenor разбушевался

Намеченное на 1 октября собрание совета директоров украинского сотового оператора «Киевстар» в очередной раз сорвалось.

Причина банальна. Представители «дочки» «Альфа-групп» — Altimio, которая владеет 43,5% акций оператора, с декабря 2005 года игнорируют все собрания совета директоров. Зато они посещают другие «собрания» — Altimio добились в высшем арбитражном суде Украины решения, по которому Telenor, владеющий 56,5% «Киевстара», лишился права назначать топ-менеджмент оператора, и норвежцы потеряли контроль над компанией. Кроме того, суд запретил участвовать в заседаниях совета директоров оператора посторонним лицам, заменяющим представителей «Альфы» во время их отсутствия.

В конце сентября Telenor решил смягчить отношения с «Альфой». Долгое время норвежцы

оспаривали факт покупки Altimio «Украинских радиосистем». Они считали, что российская компания, имея долю в конкурирующем с «Киевстаром» операторе, может действовать против их интересов. Теперь Telenor смирился с решением президиума высшего арбитражного суда Украины о законности сделки и официально об этом заявил. Но попытка примирения успехом не увенчалась.

В отсутствие представителей Altimio «Киевстар» не может избрать новый совет директоров, внести поправки в устав и назначить внешнего аудитора. Однако главного управляющего директора Altimio Алексея Резникова это, похоже, не беспокоит: «Конфликт между акционерами „Мегафона“ длился четыре года, что не помешало ему вырасти в компанию, сопоставимую с „Вымпелкомом“». По его словам, Altimio в любом случае не вмешивается

в дела управляющих менеджеров, и компанию заботит лишь рост стоимости ее активов.

Теперь Telenor собирается подать жалобу в окружной суд Нью-Йорка и рассчитывает, что тот арестует зарубежные счета и активы Altimio, к которым, очевидно, относятся и акции самого «Киевстара». Соглашение между акционерами «Киевстара» заключено по американскому праву, и в Telenor уверены, что «Альфа» должна подчиниться решению американского суда.

Два месяца назад американский арбитраж уже обязал Altimio посещать собрания акционеров «Киевстара». Суд дал беспрецедентно жесткие оценки не только действиям Altimio, но и множеству предыдущих решений украинской и российской судебных систем. Не исключено, что конфликт переместится в Гаагский суд и примет политическую окраску. «Что ж, будет что обсуждать», — уверен Резникович. □



**СРЕДНИЙ
БИЗНЕС**

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



- овердрафт
- рефинансирование
- долгосрочное финансирование
- пополнение оборотных средств

Москва (495) 721 3601

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

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

Райффайзен. Разница в отношении

«Мы конкурировали сами с собой»

СФ №05/2007, стр. 24–26



Типографский проект «ОЛМА-пресс» превращается в девелоперский: группа переносит основной объем заказов из Москвы в Китай. **ТЕКСТ:** ина селиванова

От «Пролетария» — к интернационалу

«ОЛМА медиагрупп» (ОМГ) продолжает бороться за эффективность бизнеса. Перемены начались в прошлом году, когда совладельцы компании **Олег Ткач** и **Владимир Узун** учредили управляющую компанию и отошли от оперативного управления группой. Одним из первых шагов стало объединение рыночной политики двух входящих в группу издательств — «ОЛМА-пресс» и «Нева», ранее конкурировавших между собой.

Теперь дошла очередь до типографского подразделения. В 2005 году «ОЛМА-пресс» выиграла конкурс на приватизацию московской типографии «Красный пролетарий». Однако скоро типография должна быть закрыта в рамках программы вывода промпредприятий за пределы города. Еще с прошлого года ОМГ начала размещать заказы на печать книг в Китае, а теперь переводит туда большую часть заказов на цветную печать.

Перенос производства в Китай — тенденция, характерная не только для России. В Китае печатается основной объем полноцветной и детской литературы для европейских и американских издательств. Уже несколько лет часть своих тиражей печатают в Китае и россияне — «Гелиос», «Росмэн», «Махаон», «Лабиринт». «Китайские типографии работают не только дешевле, но и качественней», — говорит генеральный директор издательства «Гелиос» **Левон Григорян**. По его словам, многие сложные операции, которые давно научились делать в Китае, российским типографиям не под силу, скажем, печать книг на тонком пластике, на ткани и др.

Многие российские издатели рассматривали возможность покупки в Китае собственного производства, но до конкретных шагов дело так и не дошло. ОМГ первой из российских компаний наладила в китайском Шень-Джене собственное производство мощностью до 1,2 млн книг ежемесячно. Доля ОЛМА в предприя-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Издательство «ОЛМА-пресс» основано в 1991 году. В конце 2005 года купило московскую типографию «Красный пролетарий», в 2006-м поглотило питерское издательство «Нева». До недавнего времени, кроме собственной типографии, заказы размещались на Ульяновском, Ярославском, Смоленском и других региональных печатных комбинатах. По оценкам экспертов, компания входит в пятерку лидеров рынка. В 2006 году, по данным **СФ**, оборот издательства составил \$60 млн, общий тираж книг — 12,4 млн. Компания имеет дистрибуторскую сеть из 14 филиалов в крупных городах России.



Российские типографии не могут конкурировать с китайскими ни по цене, ни по качеству

тии не разглашается. Планируется, что на нем будут размещаться заказы не только ОЛМА, но и сторонних издателей. Себестоимость книг, напечатанных в Китае, как рассказывают в ОЛМА, по сравнению с тиражами, напечатанными в российских типографиях, снизится на 30–35%.

Впрочем, и «китайский вариант» небезукоризнен: «Там есть преимущества, но и сложностей масса», — делится опасениями директор по маркетингу компании «Росмэн» **Иван Дикарев**. — Например, это потеря гибкости из-за проблем с доставкой и растаможивани-

ем. Да и авторские права в Китае катастрофически не соблюдаются». В то же время в России налицо огромная нехватка типографских мощностей и, как полагает Дикарев, закрывать московскую типографию ОЛМА не стоит.

В самой компании перспективы «Красного пролетария» не комментируют. Однако на рынке бытует мнение, что ОЛМА вряд ли станет запускать производство заново где-нибудь под Москвой. А на месте «Пролетария», располагающегося неподалеку от Садового кольца, возможно, будет построен бизнес-центр. **СФ**



Решение для малого бизнеса

Тариф Свой бизнес

Выгодные звонки на мобильные
партнеров и клиентов

- Подключение на корпоративный тариф от 1 номера
- Кредит на связь без гарантийных взносов и залога
- Центр обслуживания Ключевых Клиентов по телефону 0990
- Специальные услуги для корпоративных клиентов

www.corp.mts.ru

Для подключения на тариф «Свой бизнес» необходимы следующие документы: для индивидуальных предпринимателей – паспорт РФ и копия свидетельства о внесении записи в ЕГРИП, для юридических лиц – копия свидетельства о внесении записи в ЕГРЮЛ, доверенность представителя юридического лица и его паспорт РФ. Подключиться на тариф «Свой бизнес» можно в салонах-магазинах МТС и в офисах дилеров.



8 800 333 08 90



Когда роскошь уходила в массмаркет

Компании, работающие в эконо-сегменте, охотно используют luxury-вещи и услуги производителей эксклюзива. Последние выигрывают от этого гораздо меньше.



№

1

Высокий стиль fast food

McDonald's впервые за последние 20 лет решил провести редизайн своих точек питания. Особой «фишкой» интерьера станет так называемое Egg Chair («кресло-яйцо»), придуманное в 1956 году известным датским архитектором и дизайнером Арне Яacobсеном. Последнего называют не иначе как «иконой датского дизайна XX века». Среди его клиентов были, например, государственный банк Дании (Danmarks Nationalbank) и пятизвездная гостиничная сеть Radisson Hotels. До конца

2007 года мебель от Яacobсена появится в 1280 точках быстрого питания в Европе, что обойдется McDonald's примерно в \$800 млн. После этого компания займется переоборудованием залов у себя на родине. Сегодня в Америке насчитывается около 13,8 тыс. ресторанов быстрого питания McDonald's. Посетители примерно шести тысяч из них в скором времени смогут потреблять гамбургеры, сидя в знаменитом кресле. □

№

2

От Ferrari к малолитражке. Над внешностью машины Chery Kimo (A1), которую начали выпускать в Китае весной этого года, трудилось итальянское дизайн-бюро Bertone. Эта старейшая в Европе фирма, созданная в 1912 году, занималась разработкой престижных Alfa-Romeo Montreal, Lamborghini Miura и Ferrari 308. Стоимость китайской малолитражки на родине начинается всего от \$7 тыс. Более того, не исключено, что Bertone, имеющая собственные производственные мощности, займется и выпуском китайских автомобилей. Впрочем, итальянцы пошли на сотрудничество, скорее всего, не от хорошей жизни — в 2006 году убытки Bertone составили 37 млн евро. □

№

3

Платье-клон. Куда более драматичная история произошла с дизайнерским комбинезоном из круизной коллекции See by Chloe элитного французского модного дома Chloe. Его владельцы обнаружили, что их вещь попала в дешевый сегмент: аналогичную модель стала продавать британская TopShop. Но если у Chloe комбинезон стоил 185 фунтов стерлингов, то у конкурента — всего 35 фунтов. В июне 2007-го Chloe отстояла свои права в суде. В TopShop свою вину так и не признали, но изъяли из продажи все комби-клоны и выплатили истцу 12 тыс. фунтов компенсации. □

№

4

Опасные игры. В 1997 году модный дом Tiffany выпустил коллекцию серебряных украшений Return to Tiffany по \$100 за штуку. Коллекция стала пользоваться огромным успехом у девочек-подростков. За пять лет прибыль компании выросла с \$72,8 млн до \$189,9 млн. Только за 1999 год ее акции подорожали на 500%, до \$44 за акцию. Инвесторы были довольны, а вот богатые клиенты модного дома их восторгов не разделили: элитный брэнд оказался под угрозой. Поэтому в 2002 году менеджмент компании решил отказаться от эксперимента, повысив цены на Return to Tiffany по меньшей мере вдвое. □

№

5

Mercedes не катит. Потребители всегда воспринимали автомобиль Mercedes как машину бизнес-класса, обладание которой доступно лишь элите. Однако партнерство с дискаунтером EasyCar, скорее всего, подпортило репутацию брэнда. В 2000 году EasyCar запустила интернет-проект по сдаче автомобилей в аренду и предлагала всем желающим забронировать Mercedes A-класса всего за 9 фунтов стерлингов (около \$20) в день. Что остается истинным поклонникам Mercedes? Наверное, пересесть на Maybach. За рулем этой машины от немецкого концерна в них точно никто не заподозрит выскочку. □





ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАМ УКАЗАЛИ НА ВЫХОД?

В поисках ипотеки вы дошли до ручки?
Поздравляем! Вы дошли до правильной ручки.
Добро пожаловать в «Кредитмарт». У нас
так много финансовых продуктов, что мало
точно не покажется. А еще мы всегда готовы
сформировать особенное предложение для
каждого, ведь ипотека — это дело личное.

Словом, с чем бы вы к нам ни пришли — так
просто вы не уйдете. Мы всегда укажем вам
на выход.

«Кредитмарт» — ваш персональный
консультант по вопросам ипотеки. Наш
спектр услуг включает в себя: поиск
оптимальных условий кредита, помощь
в оформлении документов и полное
сопровождение сделки.



Входим в ваше положение и находим выход.

8 (495) 644 16 61 8 (800) 200 12 15

www.kreditmart.ru

версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Голоса простых избирателей для партии Путина сейчас важнее, чем пожертвования «простых миллиардеров» вроде Сулеймана Керимова или Сергея Попова „

«М

едвежий» угол

Владимир Путин к 55-летию сам себе сделал подарок. Под «бурные и продолжительные аплодисменты» он превратился из «хромой утки» в лидера главной российской партии и даже заговорил о возможности своего премьерства в том случае, если на парламентских выборах победит «Единая Россия» и на пост президента выберут «порядочного, дееспособного и современного человека», с которым он мог бы работать в паре. Казалось бы, оба эти условия заведомо выполнимы. «Единая Россия» с таким «паровозом» обречена на победу. А уж о психологической совместимости нынешнего главы государства с его преемником и говорить не приходится.

Однако настораживает предсказуемость очередного путинского демарша. Подобный сценарий политологи обсуждали давно и считали его гораздо более вероятным, чем, например, назначение Путина председателем совета директоров «Газпрома» или какой-нибудь специально созданной под него мегакорпорации. А ведь российский президент до сих пор как раз и отличался умением делать неожиданные ходы.

Но пока Путин выступал перед единороссами, оперативники ФСБ арестовывали высокопоставленных чинов из Госнаркоконтроля. Очевидно, война силовиков — отголоски глубинного конфликта между потенциальными преемниками и их группами поддержки. Сейчас глава государства еще может выступать в качестве арбитра, но после марта 2008 года бывшие соратники наверняка попытаются вывести его из игры. Тем более что созданная им самим система предполагает абсолютную монополию Кремля на принятие ключевых политических и экономических решений. И чтобы вместе с «ядерным чемоданчиком» не лишиться реальной власти, Путин вынужден подтверждать статус лидера нации с помощью парламентских выборов. А заодно и угрожать кандидатам в преемники: к тому и сводится его самовыдвижение на должность премьер-министра. Понятно, что, поскольку победитель рискует уподобиться английской королеве, желающих занять президентский пост заметно поубавится.

Все брошено на алтарь победы. Даже прежде неплохие взаимоотношения «Единой России» с крупным бизнесом. Голоса простых избирателей для партии Путина сейчас важнее, чем пожертвования «простых миллиардеров» вроде Сулеймана Керимова или Сергея Попова. Благо гособлигархии Андрей Костин и Сергей Чemezov компенсируют недостачу, образовавшуюся в партийной кассе из-за такой ветрености. А федеральные СМИ не оставят у электората никаких сомнений в руководящей и направляющей роли нового клона КПСС. Смущает лишь одно: те, от кого Путин обороняется с помощью «Единой России», слишком хорошо его знают, чтобы не понимать, что такая демонстрация силы на самом деле есть проявление слабости.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



Попробуй
ветер
на вкус!



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



NEWSCOM/FOTOSA.RU

частная практика

ВОЗВРАЩЕНИЕ

ребрендинг → с27
конкуренция → с34

DELL — ВТОРОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КОМПЬЮТЕРОВ В МИРЕ, НО НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПОКА В ЧИСЛЕ ОТСТАЮЩИХ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ МАЙКЛ ДЕЛЛ ПРИЛЕТЕЛ В МОСКВУ, ЧТОБЫ ИСПРАВИТЬ ЭТУ ОПЛОШНОСТЬ.

Второе пришествие Делла

текст:

павел куликов

Майкл Делл вошел в аудиторию, словно поп-звезда появилась на сцене. Как и положено в таких случаях, некоторое время до этого зал гудел в ожидании бизнес-гуру. «Спикером он должен быть хорошим», — выразил надежду один пожилой журналист. Минуты ожидания тянулись долго. Наконец на подиум вбежал Делл, и пресс-брифинг начался. Делл скороговоркой отбарабанил приветственную речь и застыл — с горящими глазами и шаблонной улыбкой, которая в разное время украшала страницы деловой прессы по всему миру.

Зал молчал, наблюдая внезапно замершего Делла. Через несколько секунд ассистенты подсказали, что тот ожидает вопросов. Но ответы бизнес-гуру всех разочаровали. Целью его визита в Москву оказалась абстрактная «забота о клиентах». Выяснилось, что все четыре брэнда, под которыми Dell продает свои продукты, «одинаково важны» для компании, хотя в начале 2007 года она приостановила производство продуктов под маркой Axim. Под этим брэндом Dell выпускала карманные компьютеры, но сочла их бесперспективными. Судьба марки пока не решена.

В феврале 2007 года Майкл Делл, владеющий 10% акций компании, провозгласил программу реформ Dell 2.0. Превратившись в многопрофильную ИТ-компанию, Dell стала уделять меньше внимания персональным компьютерам, которые

всегда были ядром ее бизнеса. Программа Dell 2.0 возвращала этому направлению приоритет. Но когда Майкла Делла попросили рассказать о ее результатах, он туманно выразился о «приобретении и увеличении объемов приобретенных активов». Создавалось впечатление, что переводчики неточно переводили то ли вопросы, то ли ответы.

Программных заявлений было немного, но зато все — неожиданные. Оказалось, что Майкл Делл хочет занять в России такие же лидирующие позиции, как на компьютерном рынке США. При этом в некоторых сегментах российского рынка компания не входит даже в десятку крупнейших игроков. Конкретного расклада исследовательские компании не дают. Известно только, что в лидерах рынка — российские сборщики. Впро-

с21



В «М.Видео» изучают ноутбуки Dell, которые прежде не продавались в российских сетях бытовой электроники

чем, визит Майкла Делла многое может изменить.

Глава Dell появился в России в период кардинальных реформ, происходящих в его компании. Она заключает соглашения о прямых поставках с ритейлерами и даже открывает собственные магазины, хотя фирменным стилем Dell всегда было отсутствие компьютеров именно в рознице. Еще четыре месяца назад компания торговала компьютерами в основном через интернет. В некоторых странах Азии и Восточной Европы, в том числе и России, они продавались через дилеров. Однако в последние годы покупательское поведение меняется, и для Dell наступают трудные времена. Быстрее всего растет спрос на ноутбуки, которые приобретают в основном в розничных сетях, где их можно «потрогать руками». Так что весной 2007 года корпорация поступила принципами, заключив соглашения о прямых поставках в магазины Wal-Mart и Sam's Club в Канаде и США, а также Bic Camera в Японии и Carphone Warehouse в Великобритании. В конце 2006 года открылся первый магазин Dell в Бухаресте, а второй на днях появился в Москве. География понятна: Делл выбрал страны с «наименее развитой культурой покупок через интернет».

Похоже, корпорация Делла в России наконец-то проснулась после многолетней спячки. Вопреки мнению местных аналитиков о скорой стабилизации российского ИТ-рынка, Делл причисляет его к категории развивающихся. По данным IDC на второй квартал 2007 года, рынок ПК показывает 15-процентный рост. Но глава Dell ожидает двукратного роста в ближайшие четыре года, и Россия для него теперь на особом счету.

Почему же Делл приехал только сейчас? «Хороший вопрос. Наверное, надо было раньше приехать», — рассуждает он.

Забывтый рынок

НА САМОМ ДЕЛЕ СОБИРАТЬСЯ в Россию раньше ему не имело смысла, ведь Dell, по сравнению с главными мировыми конкурентами, довольно молодая компания. В середине 1980-х HP и IBM были известны по всему миру и уже присутствовали в России, поставляя оборудование советским предприятиям. А Dell только открывала для себя Америку, хотя и развивалась с невероятной скоростью. «За последние 10 лет выручка Dell выросла с \$5 млрд до \$60 млрд, — напоминает Майкл Делл. — Обычно так не происходит».

ДОСЬЕ

КОРПОРАЦИЯ DELL создана в 1984 году Майклом Деллом. Штаб-квартира располагается в Остине (штат Техас, США). Выручка за последний финансовый год составила \$55,9 млрд. Чистая прибыль — \$3,57 млрд. Капитализация на сегодня составляет примерно \$62 млрд. Штат сотрудников — около 50 тыс. человек. Поставляет серверы, десктопы, ноутбуки и периферийное оборудование в 170 стран. На мировом компьютерном рынке в настоящее время занимает второе место после HP. По данным Gartner, доля Dell составляет 18,2% по итогам второго квартала 2007 года. Владеет пятью заводами по производству компьютеров: в США, Ирландии, Бразилии, Китае и Малайзии. Dell присутствует и в розничном сегменте, владея двумя монобрендовыми магазинами по продаже компьютерной техники — в Бухаресте и Москве.

НОУ-ХАУ

Основатель Dell Майкл Делл:

- отказывается от следования традиционному для себя принципу прямых продаж;
- подписывает соглашения о поставках с пятью розничными сетями по всему миру;
- на развивающихся рынках открывает магазины под брендом Dell;
- возвращается к оперативному управлению компанией.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ IDC, во втором квартале 2007 года в России продано 1,68 млн ноутбуков, десктопов и серверов. Это почти на 15% больше, чем за аналогичный период прошлого года, но на 4,9% меньше, чем в первом квартале текущего. Пятерка лидеров рынка в порядке убывания объемов продаж выглядит так: Acer, Asus, HP, Depo Computers и Fujitsu Siemens. Сегмент настольных ПК за год вырос на 5,4%. В тройку лидеров вошли только российские сборщики — Depo, K-Systems и Kraftway, но прирост доли иностранных компаний составил более 50% против 2,5% для российских. Сегмент серверов вырос на 28,6%. Пятерка лидеров выглядит так: HP, IBM, Kraftway, Depo и Dell. Dell показала наилучшие темпы роста — 154,7%. Самый быстрорастущий сектор рынка ПК — ноутбуки. За год его объем увеличился на 46,4%. Совокупная доля двух лидеров — Asus и Acer превышает 50%. Остальные участники пятерки лидеров в порядке убывания объемов продаж: Toshiba, Rover и Samsung. Во второй половине 2007 года, по прогнозам IDC, рынок ПК покажет большой рост.

Майкл Делл зарегистрировал свою компанию в 1984 году и уже в 1987-м открыл первый заграничный филиал — в Великобритании. В следующие четыре года появились еще 11 филиалов в Европе. В 1993-м объем продаж компании превысил \$2 млрд, однако уже на следующий год начался кризис роста. Компании пришлось временно уйти с рынка ноутбуков и заняться реструктуризацией своих европейских филиалов. Тогда Dell в первый и последний раз зафиксировала убыток и с тех пор осваивает зарубежье, по выражению Майкла Делла, «планомерно». Все это время шла напряженная борьба с HP за американский рынок, в которой Dell в 1999 году наконец одержал верх. Сейчас компания только приступает к активным действиям на развивающихся рынках.

Так что до 2004 года дел у Делла было немало и помимо России. А если бы он и приехал к нам, скажем, в прошлом году, то разве что в статусе туриста. В 2004-м Делл отошел от оперативного управления компанией. На тот момент она уже была безоговорочным мировым лидером рынка ПК, и основатель наконец решил отдох-

У совета директоров были веские причины попросить своего председателя снова взять в руки штурвал. После того как Делл покинул капитанскую рубку, его корабль дал течь

нуть. Он оставил за собой лишь пост председателя совета директоров. Но 31 января 2007 года Делл вернулся на место гендиректора. Почему? «Меня попросил совет директоров», — невозмутимо отвечает на этот вопрос Майкл Делл.

У совета директоров были веские причины попросить своего председателя снова взять в руки штурвал. После того как Делл покинул капитанскую рубку, его корабль дал течь. В 2006 году Dell отозвал 4,1 млн дефектных батарей для ноутбуков. Одновременно комиссия по ценным бумагам и биржам США заинтересовалась отчетностью Dell. Как оказалось, не без оснований. Месяц назад компания призналась, что отчетность за 2003–2006 годы приукрашена.

Проблемы на фондовом рынке не заставили себя ждать. Dell и его главный гло-

бальный конкурент HP идут на мировом рынке ноздря в ноздю по объемам продаж и могут опережать друг друга от квартала к кварталу (второй квартал 2007 года складывается не в пользу Dell — она продала 9,2 млн персональных компьютеров, тогда как HP — 11,1 млн). Капитализация корпорации Делла сейчас составляет \$62 млрд, а HP — вдвое больше.

Объемы российского компьютерного рынка стали интересны западным гигантам в середине 1990-х. Корпорация Делла тогда решила обозначить присутствие в России, и в 1993 году Майкл Делл отдал эксклюзивное право представлять марку Dell компании IBS. Она сохраняла эксклюзив вплоть до 2002 года, и все это время бренд находился в России за пределами статистики исследовательских компаний. Однако глава IBS **Андрей Карачин-**



BusinessColours

HL-4040CN HL-4050CDN

Европейский лидер по производству монохромных лазерных многофункциональных устройств представляет новое поколение продукции: цветные лазерные принтеры Brother для профессионального качества печати. Полная гамма преимуществ — насыщенность цвета, надежность, простота управления, функциональность, высокая производительность и очень привлекательная цена.

Принципиально новые решения и традиционно высокое качество к услугам наших клиентов.

brother At your side.
www.brother.com

МОСКВА: КМТ-групп (495) 109-0093, АРГУС мастер (495) 105-5132, Бюро офисных машин (495) 105-8895, Семса (495) 956-3747, Кописервис (495) 675-4580, Дюна-Систем (495) 748-1582, Барс А (495) 995-2051, АКВО (495) 105-5716
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ТеллурМ (812) 325-3995, Рена Компьютер (812) 295-7039, Аура Компьютерс (812) 113-6056

Реклама. Товар сертифицирован.



Глава корпорации Dell Майкл Делл внимательно присматривается к российскому рынку

ский считает себя непричастным к неудачам Dell. «Доля всех западных компаний не превышала 20% рынка, — объясняет он. — При этом наш рынок для Делла тогда был неинтересен». Впрочем, особых усилий к раскрутке брэнда Dell Карачинский прикладывает и не стремился. Вместо этого в 2002 году он решил запустить свою марку Деро, которая теперь занимает четвертое место на российском рынке ПК.

В 2003-м российский офис Dell наконец открылся. Но, по словам главы российского представительства ЗСот **Александра Чуба**, в то время возглавившего местное представительство Dell, особого внимания к России у головного офиса так и не появилось. «Я поехал в европейский офис и подписал контракт, — рассказывает Чуб. — Мне выдали ноутбук, и я вернулся в Москву». На этом патронаж западной Dell над российским офисом закончился. Чуб сам подбирал сотрудников, находил помещение и подписывал первые контракты.

Кадровый кавардак

ЛЕГЕНДАРНАЯ СХЕМА прямых продаж, за счет которой Dell добилась головокружительного успеха в США, в России не работала и не работает до сих пор. По словам **Александра Чуба**, для этого необходима 100-процентная степень безопасности

при передаче данных через интернет, которой нет. Нужно, чтобы доступ в Сеть был повсюду и все население страны пользовалось кредитками. Логистика должна быть такой, чтобы покупатель получал товар уже на следующий день, а по всей территории России подобную скорость обслуживания обеспечить невозможно.

Чуб предложил боссам Dell строить схему продаж, аналогичную HP, то есть продавать все продукты через партнеров-дистрибуторов. В лондонском офисе не возражали. Но внедрить партнерскую схему гладко не получилось. Брэнд Dell был хоть и известен, но не признан в России. Дистрибуторы не имели никакого желания им заниматься. Тем более что российский офис HP наметнул дилерам о возможном прекращении партнерства, если те спутаются с Dell. Чуб вел долгие переговоры с крупными дистрибуторами, такими как «Крок» и «Оптим». Но они обещали присоединиться к пулу партнеров, когда станут заметны хоть какие-то успехи.

Тогда Чуб решился на отчаянный шаг. Первый контракт он заключил с объединением пяти мелких безвестных дистрибуторов ИТ-оборудования LC Group. Участники рынка вначале смеялись над Чубом. «Некоторые говорили, что я доверил дистрибуцию мирового брэнда гопникам», — рассказывает Чуб. Но те за пару

лет выросли в одного из крупнейших ИТ-дистрибуторов — компанию «Мерлион». После этого представительству Dell уже не составило труда подписывать партнерские соглашения с крупными дилерами. В настоящий момент у российского офиса Dell 11 таких партнеров, включая «Крок» и «Оптиму».

Переломным этапом в розничных продажах стал контракт с несуществующей сейчас фирмой «Партия». В 2003 году она была одним из лидеров компьютерной розницы — ей принадлежали 30 магазинов, торгующих компьютерами в Москве. Хорошим стартом для корпоративных продаж стала победа в тендере Сбербанка. «По ноутбукам мы даже вошли в тройку лидеров рынка, — хвалится Чуб. — По серверам одно время входили в пятерку, а по десктопам — в десятку».

Через три года работы на Dell **Александр Чуб** решил покинуть компанию. Dell славится армейской дисциплиной в корпоративных рядах, и Чуб не выдержал. «Человеческий фактор не принимается во внимание, — объясняет свое решение Чуб. — Нужно взять высоту, и неважно, что половина личного состава погибнет».

Место генерального менеджера в представительстве занял француз **Кристоф Частан**. Российских менеджеров он позаба-

вил. Сначала Частан предложил сделать эксклюзивным дистрибутором продуктов Dell в России своего приятеля — проживающего во Франции этнического армянина с ливанским гражданством. «Он имел возможность сэкономить на курсах валют», — указывает причину столь странного шага Чуб, не вдаваясь в детали. Другой идеей Частана было запустить продажи компьютеров корпоративным пользователям через интернет-магазин Ozon.

Российские менеджеры Dell встретили обе идеи Частана без энтузиазма: проекты нового гендиректора так и не были воплощены. Неудивительно, что Частан продержался в российском офисе меньше года. На его место пришел опять российский менеджер — **Сергей Тарасов**, который прежде возглавлял российский офис Computer Associates. Но и он пробыл на посту генерального менеджера не дольше своего предшественника.

«Частые смены руководства мешали Dell обрести четкие бизнес-ориентир», — говорит заместитель директора департамента вычислительных систем компании «Крок» **Роман Зейбот**. Сейчас, по данным IDC, Dell лишь в сегменте серверов входит в пятерку лидеров, в сегменте ноутбуков она только в десятке, а в настольных ПК — не входит и в нее.

Очередного генерального менеджера российской Dell **Жан-Жака Мокье** назначил лично Майкл Делл. Мокье прилетел в Москву из итальянского офиса, где был управляющим директором регионального отдела корпоративных решений.

«Dell не дает времени на передышку», — вздыхает Чуб. — Прилетел в Россию, и счетчик пошел». Так что «итальянцу» Мокье будет проще, чем его коллеге Кристофу Частану, который прибыл на работу в московский офис из Африки. По крайней мере, перелет отнимает не так много сил.

Дисбаланс Dell

ТЕПЕРЬ ДЕЛЛ НЕ ТОЛЬКО ВКЛЮЧАЕТ счетчик, но и сам включается в жизнь российского офиса: формулирует стратегию, ведет переговоры с партнерами. Он объявил об открытии в конце сентября магазина под брэндом Dell в торговом центре «Горбушкин двор» в Москве. Управлять им будет один из партнеров-дистрибуторов — компания Nexus, у которой уже есть несколько собственных компьютерных павильонов на «Горбушке». Майкл Делл заявил, что в России появится целая сеть монобрендовых магазинов под его именем.

«Человеческий фактор не принимается во внимание. Нужно взять высоту, и неважно, что половина личного состава погибнет»

Правда, кто станет ими управлять — Nexus или другие дилеры, пока неизвестно.

На днях Dell заключила соглашение о прямых поставках с сетью магазинов бытовой электроники «М.Видео». Там будут продаваться настольные компьютеры, ноутбуки и периферийные устройства. «Майкл Делл приезжал к нам посмотреть, как продаются его продукты», — сообщили в сети «М.Видео», — и остался доволен». Сеть «М.Видео» — пятый в мире ритейлер, куда Dell станет поставлять свою продукцию. Причем, по словам Майкла Делла, в России корпорация на этом не остановится: она готовится к соглашениям с двумя другими «крупнейшими российскими сетями». С кем именно, Делл не рассказал, как и не уточнил, каких результатов он ожидает от этого партнерства. В США они впечатляют: по данным компании, за полгода присутствия в двух розничных сетях на них приходится уже 20–30% от всех продаж Dell.

HP поставляет свою технику в сети через дистрибуторов, которых у нее больше, чем у Dell. «Сегодня у HP 15 авторизованных дистрибуторов», — говорит руководитель подразделения по работе с партнерами российского HP **Елена Кузнецова**. Напрямую с розницей компания не работает: прямые поставки в сети могут испортить отношения с дилерами. Однако в Dell нашли способ их уласить.

Нынешней осенью в Польше Dell запускает новый завод по выпуску компьютерных комплектующих. Это упростит логистику и позволит быстрее производить сервисное обслуживание компьютеров. Весной в Москве заработал централизованный склад запчастей. И если раньше сервисным обслуживанием занимались партнеры, то до конца 2007 года российский офис откроет собственную сеть сервисных центров. «До этого обслуживание было краеугольным камнем бизнес-модели Dell, — сетует Роман Зейбот. — Из-за отсутствия централизованных поставок клиент мог починить оборудование только там, где его приобрел». По его словам, перемены воодушевили дилеров настолько, что они простили Dell прямой контракт с розничной сетью.

Прямые поставки в розницу сократят конечную стоимость продукции на 5%. При этом глобальный Dell сейчас как раз обновляет модельный ряд своих ноутбуков Inspiron и XPS. Так что в «М.Видео» ожидают, что доля Dell в продажах ноутбуков в сети может составить 15%. Похоже, что в России король прямых продаж Майкл Делл идет по пути тайваньской Асег, которая достигла успеха, поставив на розничные продажи ноутбуков для массового потребителя.

«У нас подход более сбалансированный», — возражает Делл. Гендиректор Dell решил ударить по всем фронтам. Он лично встречался с генеральным директором «Яндекса» **Аркадием Воложем** и выказал желание поставлять свое оборудование «крупнейшему российскому поисковику». Не исключено, что «Яндекс» в будущем поможет Dell и с интернет-продажами. По крайней мере, в США корпорация продает свои серверы при помощи Google.

«Раньше любое партнерство Dell воспринимала как бессмысленную трату денег», — утверждает Александр Чуб. Рекламный бюджет компания обговаривала отдельно с каждым из партнеров и расходовала эти средства скрупулезно, если не сказать скупно.

О сбалансированном подходе здесь вряд ли шла речь. Показатели продаж и их рост по отдельным странам корпорация не раскрывает. Но один из дилеров сообщил **СФ**, что у него продажи продуктов Dell за последний год выросли на фантастические 80%, а другой — что они всего лишь «растут вместе с рынком». Теперь российская Dell пытается исправиться. Например, по некоторым данным, компания готовит масштабную рекламную кампанию совместно с «М.Видео».

Сколько Dell готова инвестировать в продвижение своего брэнда в России? На пресс-брифинге Майкл Делл предпочел обойти этот вопрос стороной, как и многие другие. Сохраняя на лице шаблонную улыбку, Делл переадресовал его одному из своих менеджеров. Тот в свою очередь рассказал присутствующим про «заботу о клиентах». Неплохо сыграно. Однако на переговорах с российскими партнерами такая тактика вряд ли сработает. **СФ**

VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компаний
Villagio Estate

С 21 сентября
в «Коммерсантъ»

Weekend»
НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чортъ» –
головокружительный
роман с продолжением.

Только
в «Коммерсантъ» **Weekend»**.

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



«Коммерсантъ» **Weekend»**
Пособие по выходным



СОВЛАДЕЛЬЦЫ СЕТИ БУТИКОВ ДЛЯ БЕРЕМЕННЫХ И МАЛЫШЕЙ «КЕНГУРУ» СОФЬЯ СВЕТЛОСАНОВА И ЖАННА КАРПИНСКАЯ СУМЕЛИ СОЗДАТЬ НОВУЮ НИШУ НА РЫНКЕ ОДЕЖДЫ. ОДНАКО СТРЕМЛЕНИЕ ЗАХВАТИТЬ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО ЦЕНОВЫХ И ПРОДУКТОВЫХ СЕГМЕНТОВ ПРИВЕЛО К ТОМУ, ЧТО СЕТЬ СТАЛА ОТСТАВАТЬ ОТ КОНКУРЕНТОВ. текст: николай гришин

Дочки-матери



На «Кенгуру» Жанна Карпинская и Софья Светлосанова поставили все. В 2004 году ради своего детища они даже продали завод шампуней «Ароматерра» (по оценкам, за \$1 млн).

Но вот проблема: специализированные конкуренты растут гораздо быстрее всеядной «Кенгуру», которая пытается работать на нескольких рынках сразу. В итоге сеть решилась на ребрендинг. Если раньше она ориентировалась на наиболее состоятельную прослойку среднего класса (доходы покупателей около \$2 тыс. на члена семьи), то сейчас превращается в сеть люксовых магазинов, где соответствующий доход составляет от \$3–3,5 тыс. Компания сокращает ассортимент демократичных марок одежды в пользу дорогих западных брэндов, а для среднего класса запускает новую сеть, которая, в отличие от «Кенгуру», будет торговать только товарами для беременных. Но в этой нише уже идет жесткая конкурентная борьба, а к «премиуму» присматриваются монстры «детского» рынка.

Джинсы-основатели

СВЕТЛОСАНОВА И КАРПИНСКАЯ познакомились на студенческой скамье экономфака МГУ. В начале 1990-х они занялись оптовыми поставками недорогой немецкой косметики и бытовой химии Vegomin Chemie. Предпринимательницы частенько ездили в Германию, и в 1995-м беременная подруга Жанны попросила привезти из-за рубежа джинсы. «Мы зашли в немецкий бутичок для беременных и поразились богатству выбора: специальная одежда, белье, косметика, аксессуары. Ничего этого в России не было», —

Софья Светлосанова убеждена: ожидание ребенка — еще не повод отказываться от престижных марок одежды



Привлекая беременных женщин, «Кенгуру» хочет удержать их и после рождения детей

«Изначально это был не бизнес, а игрушка. Мы ходили и умилялись: все такое красивое, необычное». Вскоре выяснилось, что даже «игрушечный» бизнес может иметь недетские обороты

вспоминает Софья Светлосанова. Подруги быстро организовали закупки в Германии и уже в 1996 году открыли в Москве небольшой магазин одежды для беременных на 60 кв. м.

«Изначально это был не бизнес, а игрушка, — признается Светлосанова. — Мы ходили и умилялись: все такое красивое, необычное». Но вскоре выяснилось, что даже «игрушечный» бизнес может иметь недетские обороты, — первая партия товара разошлась буквально за месяц. К 1998 году «Кенгуру» превратилась в небольшую сеть из трех магазинов в престижных районах Москвы.

Правда, сохранить прежнее узкое позиционирование не удалось. Когда подруги открыли второй магазин сети, то помимо одежды для будущих мам начали торговать одеждой для детей, игрушками, крупногабаритными товарами вроде колясок и кроваток, косметикой, подушками и постельными принадлежностями. «Лояльные клиентки говорили нам: вот сейчас мы родим, но нам же еще и детей нужно будет во что-то одевать, — объясняет расширение ассортимента Софья Светлосанова. — Женщина носила нашу одежду полгода, а потом мы ее теряли как клиента». Терять клиентов не хотелось, да и соблазн нарастить продажи был велик.

Сейчас детские товары приносят 60% оборота «Кенгуру», но как раз в этом сегменте сеть испытывает наиболее жесткий прессинг конкурентов.

Шампунь для компьютерщиков

КРИЗИС 1998 ГОДА ударил по основному бизнесу предпринимательниц — оптовым продажам бытовой химии. Доллар подорожал, и демократичная немецкая продукция внезапно переместилась в верхний ценовой сегмент. Светлосанова и Карпинская решили запустить собственное производство — сделать ставку на детский ритейл они еще не решались. Уже в феврале 1999 года предпринимательницы купили за 130 тыс. немецких марок автоматизированную линию розлива шампуня и запустили в Подмосковье небольшой заводик «Ароматерра». Подруги начали выпускать шампунь, а с 2000 года и серию косметических кремов под «экологичной» маркой «Доктор Травкин». Она хорошо пошла сначала в небольших региональных сетях, а затем удалось попасть в «Пятерочку» и «Патэрсон».

К 2004 году оборот завода уже уступал розничной торговле и составлял около \$8 млн. К тому же доходность производства была ниже в несколько раз — по экс-

ДОСЬЕ

ПЕРВЫЙ МАГАЗИН ДЛЯ БЕРЕМЕННЫХ Софья Светлосанова и Жанна Карпинская создали в 1996 году. Вскоре на полках «Кенгуру» появилась также детская одежда (30% ассортимента), крупногабаритные товары вроде колясок и кроваток (20%) и аксессуары. Если первый магазин сети имел всего 60 кв. м торговой площади, то сейчас их средняя площадь составляет около 300 кв. м. Впрочем, в «Кенгуру» планируют довести ее до 500 кв. м, чтобы разместить в магазинах зоны для отдыха детей и их мам. Оборот сети по итогам прошлого года, по данным компании, достиг \$29,5 млн. Новый формат магазинов, которые планируют запустить Светлосанова и Карпинская параллельно с сетью «Кенгуру», предполагает создание торговых точек, специализирующихся на одежде, белье и косметике для молодых беременных женщин в более низком ценовом сегменте, нежели «Кенгуру».

НОУ-ХАУ

Сеть «Кенгуру»:

- создала новый тип магазина, где сочетаются товары для детей и будущих мам;
- собирается выходить в премиальный ценовой сегмент;
- запускает новую демократичную сеть для молодых мам.

РЫНОК

В 2006 году, по оценкам ИК «Финам», будущие мамы потратили на одежду \$600–700 млн. Несмотря на довольно скромные объемы рынка, на нем присутствует довольно много сетей: «Кенгуру», Sweet Mama, Mothercare, «Юнионстар», NewForm, «Ноль плюс» и др. На российских производителей (те же «Юнионстар», Sweet Mama, а также «Арлена» и пр.) приходится всего 20% производства, еще примерно столько же импортируется из Европы, а 60% — из Китая. Сегмент детских товаров гораздо более емкий — \$6–7 млрд. Однако и на нем конкуренция достаточно жесткая. К примеру, только в премиальном секторе «Кенгуру» соседствует с такими специализированными сетями, как Daniel, «Нежный возраст», «Винни». Не добавляет привлекательности рынку и современная демографическая ситуация: по словам главы Росстата Владимира Соколова, в 1986–1987 годах в стране наблюдался демографический рост, и сейчас это поколение достигло репродуктивного возраста. Но к началу 1990-х обозначился спад рождаемости, а значит, к 2010–2020 годам женщин репродуктивного возраста будет меньше, что приведет к снижению спроса на товары для беременных и детей.

пертным оценкам, рентабельность детского ритейла в те годы составляла 20%, да и сейчас колеблется в пределах 10–15%. «Когда играешь на одном поле с Procter & Gamble, нужно либо продавать производство, либо интенсивно развивать. Проще было продать», — рассказывает Светлосанова. Подробности сделки она не раскрывает, говорит лишь, что завод ушел не крупным игрокам этого рынка, а «просто людям из компьютерной сферы». Вырученные деньги пошли на открытие «Кенгуру» в регионах — Омске, Екатеринбурге, Красноярске. В 2004 году количество магазинов сети достигло 17.

Тем не менее средств от продажи завода хватило ненадолго — оборот «Кенгуру» за прошлый год вырос всего на 23,5%, до \$29,5 млн (по оценке ИК «Финам», это среднерыночные темпы), а количество магазинов даже сократилось до 14. По словам Светлосановой, сеть отказалась от самых первых маленьких магазинчиков: они не соответствовали общей концепции сети (сейчас средняя площадь ее торговых точек около 300 кв. м, ассортимент — около 4 тыс. наименований). А первые магазины не дотягивали до 100 кв. м и предлагали урезанный в полтора-два раза ассортимент.

Моя вторая Mammy

СОКРАЩЕНИЕ числа магазинов не самая большая проблема «Кенгуру». Сеть попыталась объять необъятное — развиваться в сегментах middle и luxe. Это привело к размыванию ценового позиционирования.

Еще в 2000 году предпринимательницы решили открыть собственное производство одежды среднего ценового уровня Mammy Size. Появление в ассортименте отечественной продукции было рискованным нововведением. «Очень странный шаг. Магазины „Кенгуру“ стоят в отличных местах, в ассортименте преобладают дорогие импортные брэнды, а тут появляется Mammy Size какой-то, — говорит управляющий партнер сети Sweet Mama **Виктор Галкин**. — Им нужно было запускать что-нибудь премиальное, вроде „МаммуЮдашкин“ или „МаммуЦигаль“. Тогда бы дело пошло».

Алексей Зуев, владелец сети товаров для детей «Кораблик», также не понимает маркетинговую концепцию «Кенгуру». «Это бутик для богатых? Нет — здесь есть демократичные марки одежды и игру-



КОНСАЛТИНГ



ИНВЕСТИЦИИ



ДЕВЕЛОПМЕНТ

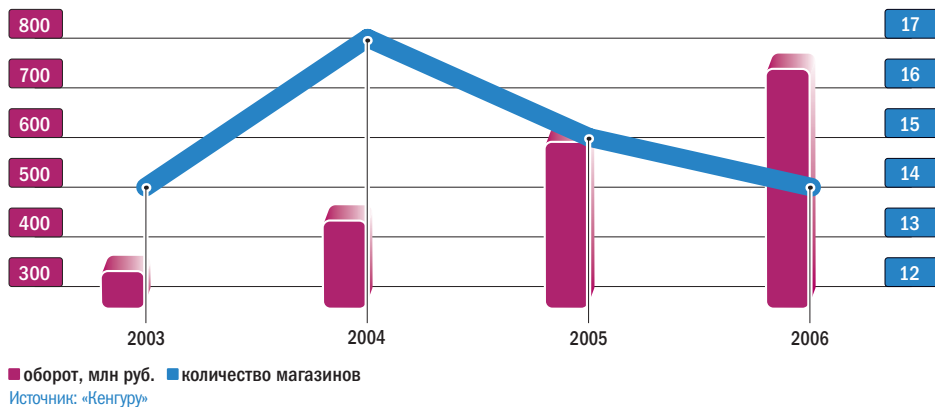
ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕИ
В НЕДВИЖИМОСТЬ

МИЭЛЬ

WWW.MIEL.RU

Прыжки вверх и на месте

динамика развития сети «Кенгуру»



шек. Правда, по самым высоким в городе ценам. За хорошее обслуживание и дорогие арендованные метры нужно платить? Согласен, но зачем смешивать премиальные и демократичные брэнды?» — недоумевает он.

Ценовая универсальность «Кенгуру» играла сети на руку, пока российский рынок детских товаров сам находился в «детском» возрасте. Между тем в Москве одна за другой появились премиальные сети — «Нежный возраст», Daniel и другие. И это только начало. Как рассказал источник **СФ** в сети «Детский мир», лидер рынка готовится запустить в нынешнем году первый детский магазин класса премиум. Не исключено, что из пилотного проекта может вылиться новая премиальная сеть для будущих мам и малышей.

Эти сети перебивают у «Кенгуру» самых обеспеченных клиентов. А на покупателей из среднего класса претендуют более дешевые сети детских товаров — «Детский мир», «Банана-мама», «Кораблик».

Выслушай женщину

ХОТЯ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ДОХОДОВ «Кенгуру» зарабатывает на товарах для детей, ключевым для себя Светлосанова и Карпинская по-прежнему считают рынок одежды для беременных. Ведь покупательницы, ставшие мамами, приобретают товары для детей. Но и в этом родном для «Кенгуру» сегменте конкуренция заметно усилилась.

«В конце 1990-х на рынке одежды для беременных кроме „Кенгуру“ и не было никого, — вспоминает директор компании по производству одежды для полных и беременных „Арлена“ Елена Годунова. — Сейчас появилось множество небольших сетей, где продается одежда для беременных и малышей. У нас есть закупщики из таких маленьких городов, о существовании которых я раньше и не знала».

Крупнейшую в стране сеть, специализирующуюся только на товарах для беременных дам, — Sweet Mama — созда-

ли мужчины. В 1997 году у предпринимателя **Виктора Галкина** забеременела жена, и он с удивлением обнаружил существование практически пустого (два магазина «Кенгуру» не в счет) рынка одежды для беременных. В 1999-м он с партнером **Алексеем Петровым** решил организовать в России производство и оптово-розничные продажи одежды для будущих мам.

Предприниматели выстраивали свой бизнес с точностью до наоборот. Они сделали ставку на демократичный сегмент — средний чек в Sweet Mama сейчас 2–3 тыс. руб. (в «Кенгуру» — 6 тыс.). Отказались от конкуренции с детскими сетями, сконцентрировавшись только на товарах для беременных женщин. Они не ограничились розницей, а стали развивать также и оптовое направление и создали сеть франчайзи, которые закупают одежду только у Sweet Mama. Наконец, занимаются небольшими форматами по 70–90 кв. м — доход с квадратного метра таких магазинов выше и затраты на аренду проще отбить.

Итого 120 магазинов по всей стране, из которых 80% принадлежат франчайзи. Галкин признает, что обойти «Кенгуру» пока не удалось, хотя выручка сети растет на 30% в год. Почти в полтора раза быстрее, чем у «Кенгуру».

Впрочем, в «Кенгуру» убеждены, что Sweet Mama конкурирует с ними лишь по линии Mummy Size, но не по иностранным брэндам. «Если женщина одевалась до беременности в Armani или Dolce & Gabbana, то в Sweet Mama она не пойдет. В этой сети продается хорошая, добротная, но не особо модная одежда. В „Кенгуру“ же есть люксовые брэнды», — говорит Светлосанова.

Однако если эта женщина предпочитает демократичные марки для среднего класса — Mango, Benetton и прочие, то выбор у нее будет достаточно богатым. Кроме Sweet Mama есть сети Mothercare, «Юнионстар», NewForm, «Ноль плюс» и другие — в экономичном и среднем сегментах рынка одежды для беременных уже не протолкнуться. Секрет его привлекательности прост. Все дело в высокой наценке, которая даже в среднем сегменте доходит до 100–150%.

«Кенгуру» готовится к прыжку

ДАБЫ ИЗБЕЖАТЬ конкуренции со Sweet Mama, Mothercare и другими сетями, в «Кенгуру» и затеяли ребрендинг. Его

реклама

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

Ежедневно	Недвижимость
Понедельник	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
Четверг	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги
Пятница	Деловые предложения, Работа и образование

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

Коммерсантъ

цель — не только новый стиль магазинов, но и новая бизнес-концепция.

В компании решили сократить марки среднеценового сегмента в пользу премиальной одежды. В ассортименте появились дорогие западные брэнды — Pietro Brunelli, Sara, La Robe Bleue, Agabella. Марки для будущих мам плохо известны в России, но, к примеру, Pietro Brunelli — самый дорогой брэнд в сегменте «беременной» одежды в мире. Для малышей в «Кенгуру» начали продавать детские линейки дорогих взрослых брэндов — Kenzo, Dolce & Gabbana, Escada, Moschino, GF Ferre и др.

«Чем больше престижных брэндов мы вводим в ассортимент, тем сильнее становится недоумение наших покупателей, — рассказывает Софья Светлосанова. — Обеспеченные люди не понимают, почему им предлагают дорогие брэнды в несоответствующем интерьере».

Поэтому Светлосанова хочет обновить внешний вид магазинов и увеличить их площадь до 600 кв. м за счет аренды прилегающих площадей (то есть магазинов, находящихся рядом с уже действующими «Кенгуру»), открытия новых точек в обновленном формате. Очевидно, что договориться с соседями будет непросто, так что большую часть магазинов придется закрывать и переносить на новые площади. При этом ассортимент новых точек значительно не вырастет — на «дополнительных» метрах разместятся игровые зоны для детей и зоны отдыха для их мам.

Конкуренты инициативу «Кенгуру» по выходу в премиум одобряют. «У сети появится более четкое позиционирование. А потолка по ценам в Москве практически нет», — считает Виктор Галкин. «Одежда для беременных — один из немногих товаров, где цена не является самым значительным фактором при выборе», — добавляет Елена Годунова.

Но без свободных средств застолбить премиальный рынок вряд ли получится. По словам Светлосановой, оптимальным вариантом могло бы стать привлечение портфельного инвестора. Конкретных договоренностей с инвесторами у предпринимательниц пока нет, но эксперты считают, что это вполне реально. «Сеть одежды для беременных и детей — это интересная история, — говорит вице-президент Aquila Capital Group **Александр Свинов**. — Конечно, фонды предпочитают инвестировать в компа-

«Одежда для беременных — один из немногих товаров, где цена не является самым значительным фактором при выборе»

нии с оборотом не менее \$100 млн в год, но главное — это быстрый рост и четкое понимание, как владельцы будут развивать сеть».

Сегмент, в который хочет скакнуть «Кенгуру», относительно свободен, но невелик. Так, по оценке аналитика ИК «Финам» **Сергея Фильченкова**, объем рынка одежды для беременных составляет около \$600–700 млн, а доля премиального сегмента не превышает 10%. И растет этот сегмент всего на 5% в год, тогда как весь рынок одежды для беременных — на 20%. Получается, что пространства для роста у «Кенгуру» в сегменте женской одежды не так уж много. Как признает Софья Светлосанова, один магазин целиком покрывает спрос в региональном городе-миллионнике, а таких городов в России всего 11. По словам Виктора Галкина, в городах с населени-

ем 200–500 тыс. жителей даже Sweet Mama считается дорогим магазином, а новый формат «Кенгуру» там явно не приживется.

Определившись с ценовой нишей «Кенгуру», Софья Светлосанова и Жанна Карпинская не собираются сдавать растущий демократичный сегмент без боя. Они решили запустить еще одну уже специализированную сеть одежды для «динамичных, модных и дерзких беременных девушек» в среднем ценовом сегменте. Если «Кенгуру» будет приносить предпринимательницам основную прибыль, то новая сеть может стать драйвером роста их бизнеса — уже до конца года компания планирует открыть два магазина. Правда, запрыгнуть в эту нишу так же легко, как «Кенгуру» в конце 1990-х, у новой сети вряд ли получится — ведь там ее уже ждут многочисленные конкуренты. **СФ**

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**
 - комплект программного обеспечения для оперативного андеррайта 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 Ваших сотрудников учится у нас, тем меньше Вы платите.

MBA Start.
Учитесь сами — обучайте своих сотрудников!

ВНИМАНИЕ! 100% ГАРАНТИЯ! Если вы не получите результат, мы вернем 100% денег!

Подробности на сайте www.mba-start.ru. Тел./факс +7 (495) 234 60 02. www.mbschool.ru

Закономерность успеха

Audi A6 2.8 FSI

Успех не бывает случайным.

Признание приходит лишь к тем, кто предпочитает действовать.

Кто знает, что за первыми победами обязательно будут следующие.

Новый Audi A6 2.8 FSI. Он снова меняется. С двигателем V6 2.8 FSI и полным приводом quattro* он готов и дальше демонстрировать свои преимущества среди моделей бизнес-класса.

Audi A6 2.8 FSI. Доказательства успеха неоспоримы.

Лидер продаж среди седанов бизнес-класса в премиум-сегменте*

*Статистика Ассоциации Европейского Бизнеса в Российской Федерации за первое полугодие 2007 года.

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** Audi Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Варшавка (495) 755 8811; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Север (495) 785 2727; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Витебский (812) 334 3500; Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Audi Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884; **Калининград:** Audi Сервис Калининград (4012) 71 9354;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Краснодар: Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Ауди Сервис Магнитогорск (3519) 220 204; **Минеральные Воды:** Ауди Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Ауди Центр Новосибирск (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Рязань:** Ауди Сервис Рязань (4912) 300 003; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Ауди Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 247 0000

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

конкуренция

частная практика

Российский рынок деловой литературы переживает те же сложности, что и книгоиздательская отрасль в целом. Правда, в еще большем масштабе — в силу своей специфики.

Слово и дело

ТЕКСТ: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

На прошлой неделе «Эксмо» купило 25% + 1 акцию издательства деловой литературы «Манн, Иванов и Фербер», которое летом 2007 года, в свою очередь, приобрело права на издание книг Стокгольмской школы экономики. А в августе 2007 года издательский дом Wolters Kluwer Legal, Tax & Regulatory приобрел 55% акций Международного центра финансово-экономического развития (МЦФЭР), занимавшегося выпуском книг по бухучету, налогообложению и праву.

По оценкам экспертов, актив обошелся иностранному гиганту в 40 млн евро. Тем не менее директор по маркетингу издательства «Альпина бизнес букс» **Александр Лиманский** считает, что масштабный процесс слияний-поглощений начнется не раньше, чем года через три.

К тому моменту издатели книг для бизнесменов, возможно, придут к управленческим стандартам, описанным в их собственных пособиях, например, начнут вести отчетность по МСФО. К слову, сегодня даже по объему рынка бизнес-литературы у его участников нет общего мнения: разброс составляет от \$200 млн до \$500 млн. Откуда такая амплитуда? Издатели по-разному оценивают объем всей книжной отрасли, равно как и расходятся во мнении, какое место на общей книжной полке занимает деловое направление. Распространенная цифра — около \$3–3,5 млрд в розничных ценах. Но Лиманский, например, считает ее заниженной. «В этой цифре заинтересованы крупные издательства, поскольку так их доли выглядят убедительнее», — объясняет он. По его мнению, реальный объем книжного рынка — \$5–6 млрд.

Разные эксперты отводят деловой литературе от 4% до 20%. Сам факт, что считать деловой литературой, вызывает споры. В узком, классическом понимании — это книги по бизнесу: менеджменту, маркетингу, финансам и т. п. (в такой нише работают, например, «Альпина бизнес букс», «Питер», «Вершина» и «Вильямс»). «Если смотреть шире, то в каком-то смысле юридическую литературу, касающуюся адвокатской, судебной деятельности, можно считать даже более деловой, чем, например, легкие книги о том, как заработать миллион», — рассуждает **Наталья Фактор**, руководитель отдела маркетинга и рекламы ИД «Инфра-М». «Некоторые издатели сужают рынок до сегмента книг бизнес-тематики, другие включают в него юридическую, медицинскую, бухгалтерскую и другую профессиональную литературу, третьи добавляют учебную литературу для вузов», — соглашается директор редакции деловой и учебной литературы издательства «Эксмо» **Ирина Федосова**.

Едини издатели только в одном — ежегодно рынок растет на 10–20% в денежном выражении. Правда, происходит это отнюдь не из-за увеличения популярности деловой литературы.



Книжная инфляция

СВОИМ ПОДЪЕМОМ российский рынок деловой литературы отчасти обязан дефолту. «Кризис 1998 года заставил многих руководителей и специалистов искать новые способы выживания», — отмечает Ирина Федосова. Неудивительно, что свежие идеи они стали черпать из печатных источников.

«В 2001 году средний тираж деловой книги доходил до 7 тыс. экземпляров», — свидетельствует генеральный директор издательства «Вершина» **Михаил Абакумов**. Однако затем наступил спад. В 2005 году книги издавались в среднем тиражами по 4,7 тыс. экземпляров. Сегодня же — как правило, всего по 2–3 тыс. «Конечно, лучше напечатать 15 тыс., чем три раза по 5 тыс. Но иногда непонятно, как пойдет книга. Как говорится в старой советской поговорке, знал бы прикуп, жил бы в Сочи», — улы-

«Рынок подрастает. Но связано ли это с тем, что книги востребованы, или с инфляцией? Полагаю, что со второй причиной»

бается Александр Лиманский. Ведь если большой тираж по каким-то причинам вдруг зависнет, это чревато для издательства крупными замороженными суммами и складскими расходами. Осторожная же стратегия допечаток имеет один минус — она повышает себестоимость каждого экземпляра.

«Рынок подрастает. Но связано ли это с тем, что книги востребованы, или с инфляцией? — задается вопросом директор по развитию ИД „Питер” **Инна Еременко**. — Полагаю, что, скорее всего, со второй причиной. Растут цены на бумагу, на полиграфические услуги. Мы не можем от этого уйти».

Сегодня средняя розничная цена деловой книги (включая дешевые кодексы и дорогие справочники) равна примерно \$5–7, а если говорить о более узком сегменте конкретно бизнес-литературы — около \$11–20. Это в два-три раза дороже, чем три года назад. Правда, потенциал для ценового роста еще есть. Несмотря на «книжную инфляцию», похожие издания в Европе и США стоят примерно в полтора-два раза дороже, чем в России. Тем более потребитель такого рода литературы, будь то желающий расширить свои знания бизнесмен или амбициозный студент, как правило, заплатит нужную сумму. Вопрос в том, как часто он готов это делать.

Изменчивые издатели

«ХУДОЖЕСТВЕННУЮ ЛИТЕРАТУРУ продавать проще, — не скрывает **Инна Еременко**. — Зачастую люди покупают такого рода книги спонтанно, как коробку конфет, — захотел и купил». К выбору деловой литературы клиенты относятся вдумчивее, поэтому и срок оборачиваемости у этого сегмента больше. По оценкам разных экспертов, обычно тираж в 3 тыс. экземпляров уходит за 9–18 месяцев. Развлекательное чтение распродается в полтора раза быстрее. В итоге слишком длительные сроки реализации нивелируют более высокую маржинальность деловой литературы: как и в случае с «художкой», рентабельность 10–20% считается очень хорошим показателем. Самое главное — далеко не все книготорговцы решаются заниматься книгами для бизнеса. Так, подобный класс печатной продукции практически отсутствует в ассортименте лотков и киосков. В условиях общего дефицита книготорговых площадок в стране это особенно болезненно.

Какие выходы ищут издатели? Прежде всего они стремятся к реализации путем прямых продаж (через интернет или «Почту России»). Чтобы донести свои книги до широкой аудитории, одни делают ставку на известные брэнды. Среди авторов «Альпины бизнес букс» — эксцентричные миллиардеры **Дональд Трамп** и **Ричард Брэнсон** (расходы на маркетинг составляют 10–20% стоимости проектов), «Питер» издает **Джека Траута** и **Филипа Котлера**, «Омега-Л» — лицензионную серию переводных карманных справочников по бизнесу Taschen Guide.

Правда, заполучить желанного автора или серию становится все сложнее, в частности, из-за прихода крупных издательств, заработавших капитал на художественной литературе. Сегодня деловую литературу с тем или иным успехом издают «Эксмо», АСТ и «Росмэн». В результате тендеров между издательствами права на публикацию потенциального бестселлера могут достигать \$10–30 тыс. Таким образом, на выплату авторского гонорара уходит едва ли не вся прибыль от первого тиража.

Другие издательства, например «Инфра-М» и «Кнорус», делают упор на работу с вузами. Зачастую именно «рекомендация» профессора может оказаться самым эффективным маркетинговым инструментом.

Наконец, еще одна стратегия — поиск новых жанров. Скажем, в начале июля вышла книга корреспондента **СФ Максима Котина** «Чичваркин Е...гений», первая в жанре «бизнес-биография российского предпринимателя». Она быстро вошла в число бестселлеров — к настоящему моменту продано около 30 тыс. экземпляров.

Появляются и целые категории новых товаров. Раньше издатели деловой литературы продавали права на выпуск своих аудиокниг специализированным компаниям. Сейчас же традиционные издатели решили зарабатывать на новом для российского рынка бизнесе без посредников. Переложением слова печатного на звук сегодня занимаются уже «Альпина» и «Питер». В сентябре 2007 года «Эксмо» купило 51% акций бизнес-направления аудиокниг компании «Сидиком», которая, по собственным оценкам, занимает 22,7% российского рынка аудиокниг. Возможно, издатели деловой литературы со временем и переквалифицируются в успешные медиахолдинги. Конечно, при условии, что им удастся реализовать на практике золотые принципы, изложенные на страницах их книг.

\$2 тыс. — столько обычно платят издательства за права на публикацию деловой книги

«Эксмо» подвинуло лидеров деловой литературы благодаря сильным позициям в сегменте «художки»



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

«Инфра-М» видит свою аудиторию в студентах экономических вузов



ALAMY/PHOTAS

«Эксмо»

На рынок деловой литературы компания пришла относительно недавно — в 2003 году. Однако мощные позиции в отрасли (по разным оценкам, контролирует 12–14% книгоиздательского рынка России) позволили ворваться в тройку лидеров и в сегменте бизнес-книг.

Общий тираж в 2005 году*: 2,680 млн экз.

Общий тираж в 2006 году*: 3,421 млн экз.

Стратегия: увеличить долю в наиболее маржинальном сегменте классической бизнес-литературы до 10%.

Тактика: будучи самым крупным издательством из тех, кто всерьез занимается деловой литературой (общая выручка оценивается в \$150 млн), «Эксмо» готово привлекать для своих проектов самых высокооплачиваемых специалистов и тратить солидные суммы на продвижение продукции. Кроме того, издательство наработало сильную систему дистрибуции и даже имеет собственные розничные сети — «Новый книжный» и «Буквоед», которые в общей сложности насчитывают свыше 80 магазинов.

Проблемы: пока бизнес-литература составляет всего 7% от делового и учебного направления «Эксмо».

Результат: по данным издательства, за 2006 год его суммарная доля в сегменте бизнес-литературы выросла в четыре раза — с 1,5% до 6%. За счет выпуска более дорогих книг средняя оптовая цена по всему ассортименту увеличилась соответственно в 1,4 раза.

Новые цели: по итогам 2007 года увеличить тираж деловой литературы на 70%.

* данные компании (учитывалась только деловая литература, включая учебники профобразования)

ИД «Инфра-М»

Насчитывает в своем составе 11 различных издательств. Среди авторов ИД нет людей, имена которых широко известны бизнес-сообществу. Первое место в сегменте издательств деловой литературы «Инфра-М» занимает благодаря справочным пособиям и учебникам по экономике и менеджменту.

Общий тираж в 2005 году*: 1,533 млн экз.

Общий тираж в 2006 году*: 1,780 млн экз.

Стратегия: издавать деловую литературу, ориентированную в основном на учащихся вузов.

Тактика: издательство работает в низком ценовом сегменте — средняя цена его книги при тираже 3,5 тыс. экземпляров составляет примерно 120 руб. за экземпляр. Значительную долю своей продукции «Инфра-М» реализует не через традиционную розницу, а через библиотечные коллекторы, поставляющие специальную литературу для учебных заведений. В 2005 году компания основала информационно-консалтинговый центр совместно с ФГУ «Российская государственная библиотека». Кроме того, издает ряд узкоспециализированных серий, которые рассчитаны на аудиторию конкретного вуза (например, выпустило около 40 книг для учащихся бакалавриата и магистратуры экономического факультета МГУ).

Проблемы: низкая доходность бизнеса.

Результат: по оценкам издательства, оно контролирует 14,7–16,6% рынка деловой литературы в натуральном и 7,6–12,5% в денежном выражении.

Новые цели: стратегическая задача остается прежней.

50% книг по бизнес-тематике, выпускаемых в России, принадлежат перу иностранных авторов

«Альпина бизнес букс» не стремится выходить из ниши классической бизнес-литературы

Издательство «Питер» старается объединять свои книги в унифицированные серии



LAIF/VOSTOCK-PHOTO



AFP/EASTNEWS

«Альпина бизнес букс»

Издательство делает акцент на классической деловой литературе, добиваясь при этом вполне массовых тиражей. Так, на сегодня «Альпина» продала 140 тыс. экземпляров книг **Стивена Кови** и по 30 тыс. с лишним экземпляров книг **Ричарда Бренсона** и **Ларри Кинга**.

Общий тираж в 2005 году*: 608,4 тыс. экз.

Общий тираж в 2006 году*: 1,061 млн экз.

Стратегия: стремительный рост за счет портфеля сильных брендовых авторов.

Тактика: «Альпина» реализует совместные проекты с крупными компаниями (SAP, Ernst & Young и др.), выступающими соавторами или спонсорами. Развивает интернет-продажи: через свой сайт продает около 100 тыс. экземпляров книг в год на сумму свыше \$1 млн. Всего через этот канал сбыта уходит примерно 20% тиражей, тогда как в среднем по рынку — 4–7%.

Проблемы: доля переводной литературы в портфеле издательства составляет около 70% — на 20% выше общерыночного показателя. Между тем зачастую именно опыт российских авторов оказывается наиболее ценным для отечественных читателей.

Результат: удерживает лидерство в нише бизнес-литературы (не включая брошюры по праву, бухучету и учебные пособия). По данным компании, в сегменте классической бизнес-литературы она занимает 30–35%, втрое опережая конкурентов.

Новые цели: развитие медианправлений — аудиокниг (за последний год выпущено около 500 тыс. экземпляров) и книг в электронном формате, которые можно закачивать через интернет.

ИД «Питер»

Единственное издательство в четверке лидеров, имеющее петербургскую прописку (остальные — «москвичи»). Отличается тем, что делает ставку не столько на единичные бестселлеры, сколько на серии.

Общий тираж в 2005 году*: 915 тыс. экз.

Общий тираж в 2006 году*: 1,038 млн экз.

Стратегия: расширение ассортимента за счет создания новых серий.

Тактика: в 2007 году «Питер» начал совместный проект с ИД «Коммерсантъ», в рамках которого выпускаются книги, написанные ведущими журналистами издательского дома. Параллельно петербургское издательство стало эксклюзивным партнером известного разработчика офисных программ компании «1С» по выпуску книг в серии «1С: Библиотека» и открыло направление аудиокниг. Дистрибуция тиражей налажена через 12 собственных филиалов издательства, расположенных в крупных городах России и Украины. Кроме того, переведенные книги «Питера» можно найти в Болгарии, Словакии, Литве, Латвии, Румынии и даже Китае.

Проблемы: по количеству издаваемых книг издательство демонстрирует динамику несколько меньшую, чем основные конкуренты.

Результат: в 2006 году «Питер» выпустил 271 наименование деловой литературы, что на 7% выше показателя, достигнутого годом ранее.

Новые цели: увеличить продажи некоторых ранее существовавших серий за счет их перепозиционирования. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с46
мысли → с47
методы → с48
своя игра → с49

Человек с видеокамерой и доступом в интернет может стать конкурентом крупного новостного агентства. Для того чтобы победить телевидение, у видеоконтента есть главное: аудитория, которая не любит сайты, на которых «много букв».

Жизнь — в трубу

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

«Я

люблю женщин и города», — говорит продюсер сайта RuTube Аскар Туганбаев. На сайте RuTube, который предназначен для публикации созданных пользователями видеороликов, можно многое узнать о женщинах. А еще — о городах.

Например, если бы не RuTube, никому и в голову бы не пришло, что в Орле есть «Аллея дьявола». Аллею открыли краеведы-видеолюбители, выступающие под брендом «Болт Entertainment». В одном из роликов «болты»

рассказывают о 16 обычных придорожных столбиках недалеко от центра города, на металлических набалдашниках которых выбито фабричное клеймо с цифрой 666. Ролик про дьявольскую аллею посмотрели уже 7 тыс. пользователей — не так уж мало по сравнению с 300-тысячным населением Орла. «Болты» — два простых орловских парня (один — низенький в очках, другой — высокий и немножко тормознутый) — ставят немного жестокие опыты над горожанами перед камерой. Например, покупают в магазине огромную пачку презервативов, вводя продавщицу в ступор. Или предлагают первому встречному произнести простое слово «проживающий», с дотошностью зоолога наблюдая за тем, как люди начинают «тупить» перед камерой. Охота на орловские странности принесла «болтам» не только известность, но и деньги: телеканал DTV заключил с ними договор о покупке десяти роликов. Стоимость каждого ролика — \$1 тыс. «Болты» считают, что это только начало.

«Молодежь сегодня мало смотрит телевизор», — говорит Аскар Туганбаев. Телевизионная аудитория все больше переключается в интернет. Мировой рынок интернет-видеорекламы (т. е. рекламы на видеосайтах) составляет более \$1 млрд. В России суммарный годовой оборот компаний, подобных YouTube, не превышает \$10 млн, но очень быстро растет. Так, доходы RuTube менее чем за полгода увеличились вдвое, и сегодня компания, вышедшая на окупаемость только в июне этого года, уже зарабатывает примерно \$200 тыс. в месяц. «По данным Gallup Media, у нас перекося по аудитории в сторону „голубых воротничков“, то есть всякого рода работников ручного труда: продавцов, парикмахеров, шоферов. Эти люди не хотят читать заумные тексты», — говорит Туганбаев.



Hot Buttered
POPCORN



Научившись обмениваться видеофайлами, пользователи устраняют посредника — телекомпанию

Телевидение становится все более похожим на интернет, а интернет иной раз кажется распавшейся на тысячи каналов телепередач. Вслед за высоколобой публикой, любящей потусоваться в блогах, в интернет пришли люди, которые не любят, когда на сайте «много букв». Впрочем, для того чтобы поглотить телевидение, интернету самому надо стать похожим на телевизионную картинку.

\$1,5 млрд после обеда

САМАЯ УСПЕШНАЯ ИСТОРИЯ интернет-бизнеса последних лет — это даже не Google, как думают многие, а YouTube. В отличие от Google, который потребовал от своих создателей больше десяти лет напряженного труда, история YouTube напоминает неожиданно исполнившуюся мечту. На обеде в Сан-Франциско в январе 2005 года трое друзей — **Чад Херли, Стив Чен и Джод Кэрим** — решили подшутиться и поснимать на видеокамеру. Обмен полученным видео оказался головной болью, и тогда троица — тогда они были сотрудниками интернет-компании PayPal — всего через несколько месяцев создала первый релиз сайта, сделанный в свободное от работы время. YouTube никогда не был прибыльным. Его создатели доказали, что успешным бизнесменам совсем не обязательно зарабатывать. По крайней мере сегодня. В октябре 2006 года YouTube, где к тому моменту пользователи просматривали уже по 100 млн видеоклипов в день, был продан компании Google за \$1,56 млрд.

Интернет-видео — один из самых молодых видов интернет-бизнеса. Если блоги появились в начале 1990-х годов, а социальные сети — в конце 1990-х, то видеообменным сервисам меньше двух лет. За прошедшие после знаменитого обеда в Сан-Франциско полтора года созданы десятки видеообменных сайтов. «Реклама в видеороликах для рекламодателя куда более понятна, чем всякого рода инновационные виды рекламы типа контекста», — говорит генеральный директор компании «Медиамир» (холдинг РБК) **Михаил Гуревич**. Сегодня компании в сегменте интернет-видео все активнее «монетизируют» накопленную аудиторию. При этом они действуют осторожно, стремясь не отпугнуть интернет-зрителей. YouTube пока решил только

на традиционные баннеры и показ рекламных полупрозрачных рекламных роликов поверх запрошенного видео. Ролики исчезают в течение 15 секунд, если пользователь не проявляет к ним интереса. RuTube еще более осторожен и показывает рекламные сюжеты лишь после основного ролика. Тем не менее, коммерциализация интернет-видео превращает гаражные стартапы в привлекательный объект инвестиций и заставляет телевизионщиков задуматься о возможной трансформации своего бизнеса в нечто вроде идущего в десятках параллельных окон гибрида реалити-шоу и сериала «Бригада».

Оборотни с видеокамерой

«ТЫ КОГО СЛУШАЕШЬ? Удмуртов? Твой Цой — он же удмурт! Стравинского слушай!» — говорит гопник **Юрий** несчастному неформалу в ролике на сайте Bratan.info. Тут все очень правдоподобно и соответствует «культурным стандартам» среды, «понятия» которой обыгрывает команда из Казани. Все ролики «братанов» — срежиссированные постановки. Некоторые из них имеют более 100 тыс. просмотров. 100 GRP, говоря языком большого телевидения. Неплохой показатель.

15-летняя американская девушка по имени **Бри** в своих первых роликах казалась такой же реальной, как любая школьница из соседнего подъезда. Перед камерой она делала уроки, грустила, дурачи-

лась, и этими незамысловатыми действиями (вместе с умелым маркетингом на YouTube через установление контактов с популярными блоггерами) блог Lonely Girl 15 завоевал многотысячную аудиторию поклонников, с нетерпением ждавших следующую «серию». Правда, потом с Бри стали происходить странные вещи — она оказалась в центре биологических экспериментов некой религиозной секты, к которой принадлежат ее родители. На ее сайте стало появляться все больше сюжетов об автомобильных погонах и перестрелках — так что большинство посетителей заподозрили неладное. В сентябре 2006 года, через три месяца после появления первых роликов, выяснилось, что за Lonely Girl 15 стоит голливудский сценарист-неудачник **Рамеш Флиндерс**, а Бри играет новозеландская актриса **Джессика Роуз**. Еще в колледже он выдумал свое альтер эго: несчастную одинокую девушку, замученную религиозными родителями. Вместе с мечтающим о карьере режиссера **Майлсом Беккетом** Флиндерс создал Бри в надежде получить работу в Голливуде. Работу Флиндерс и Беккет получили. Однако, проведи они свой эксперимент немного позже, им, возможно, удалось бы заработать на своей миллионной аудитории немалые деньги (в общей сложности ролики про Бри посмотрели 70 млн человек).

«У авторов роликов есть возможность выбора: или получать часть дохода от рекламы, или отказаться от ее размещения на своих роликах, тем самым отказавшись и от денег», — говорит Аскар Туганбаев. Средняя цена за 1 тыс. показов на RuTube — 300–400 руб. Помимо прямой рекламы, здесь запускается проект, где владельцы контента смогут выкладывать на сайт ролики с платным доступом. Сайт Smotri.com, которым в России будет управлять компания «Медиамир» на основании лицензии, уже сегодня «делится» рекламными доходами в пропорции: 1/3 — рекламному агентству, 1/3 — portalу и 1/3 — владельцу контента. Принцип: тебя смотрят — ты получаешь деньги.

Две недели назад в Москве на МКАД упал вертолет, и все новостные агентства обошла запись этого события, сделанная сайте Vesti.ru уже в октябре откроется страничка «Мобильный репортер», на которую пользователи смогут загружать новостные ролики прямо с мобильных телефонов (аналогичный сервис I-report есть в CNN). «У интернета есть определенная аудитория, и мы будем стремиться наладить общение с ней при помощи изменения форматов вещания», — делится планами главный редактор канала «Вести» **Дмитрий Медников**. Телеканалы включились в борьбу за интернет-аудиторию. В перспективе ВГТРК планирует создать более обширный портал, аналогичный YouTube, в котором будет присутствовать самый разнообразный контент: фрагменты фильмов, телепередач и ролики, сгенерированные самими пользователями. Телевизионные гиганты пока еще не начали конкурировать с YouTube. Но новостное вещание уже меняется. «Вместо зрения через зрачок одной телекамеры появляется возможность увидеть одно и то же событие глазами тысяч обычных людей», — объясняет американский журналист **Джефф Джарвис**.

Планетарный «Дом»

ПРЯМЫЕ ТРАНСЛЯЦИИ ПОЗВОЛЯЮТ увидеть много интересного — спортивные матчи, правительственные похороны или заседания парламента. Правда, у таких трансляций есть и одна зловещая особенность — если особенно не повезет, на экране телевизора можно увидеть свою собственную смерть. В 1973 году на авиашоу в Париже разбился советский сверхзвуковой са-

Телевидение становится все более похожим на интернет, а интернет иной раз кажется распавшейся на тысячи каналов телепередачей

молет Ту-144, кабины пилотов и пассажиров в котором были оборудованы экранами для прямой трансляции происходящего события. «Летчики, наблюдающие на телеэкране собственную гибель — это вершина общества спектакля», — писал об этом французский философ **Жан Бодрийяр**, используя понятие, введенное другим знаменитым французом **Ги Дебором**.

В обществе спектакля основным товаром становятся не предметы, а зрительные фетиши. Нынешняя эпоха отличается от времени середины XX века, о котором писал Дебор, в основном тем, что основным объектом фетишизма становятся сами зрители. «В будущем видео будет сопровождать почти все транзакции в интернете», — пишет известный английский блоггер **Рассел Дэвис**.

«Первым крупным сообществом, которое пришлось выделить на нашем сайте, было объединение эксгибиционистов», — рассказывает Аскар Туганбаев. Поскольку они некоторое время смущали публику на обычных форумах, довольно быстро пришлось выделить их в отдельный сайт. Сегодня RuTube предоставляет каждому пользователю возможность создать собственное подсообщество. **Джастин Канн** из Сан-Франциско, создатель сайта Justin.tv, прикрепил видеокамеру к своей бейсболке и носит ее 24 часа в сутки. Вокруг сайта Канны образовалась довольно большая группа последователей, готовых смотреть и участвовать в 24-часовых реалити-шоу с прямой трансляцией.

Интернет, заполненный множеством подобных трансляций, становится средой, где на смену зрителю и шоу, находящимся по разные стороны экрана, приходит «поток». Превращение видео-потоков в новые отрасли экономики способно привести к пересмотру нынешнего разделения на «медийные» и «немедийные» виды бизнеса. При этом на место нынешних «профессиональных» производителей контента вполне могут прийти «креативные гопники» с высококачественной видеокамерой, встроенной в трубку сотового телефона. **СФ**

Ковер перестает быть предметом интерьера, постепенно превращаясь в высокотехнологичное устройство.

текст: Анастасия Джмухадзе



теплые полы во всем доме — это, как правило, дорого и сложно. Их установка сродни полноценному ремонту, а эксплуатация заставляет счетчик электроэнергии крутиться гораздо быстрее. Для тех, кому слишком уж неприятно вставать на ледяной пол после сна в уютной постели, компания Panasonic разработала специальный электроковер.

Он подключается к сети и нагревается не постоянно, а именно «под нагрузкой», когда на него кто-нибудь наступит. Сенсоры определяют ту зону, в которой должен происходить нагрев. Встроенные элементы под мягким покрытием способны достигать температуры 46 градусов, благодаря чему, по словам производителей, даже прохладным вечером можно спокойно ходить по дому босиком или с удобством сидеть перед телевизором. К услугам тех, кто захочет задать уровень тепла самостоятельно, — регулятор нагрева, позволяющий подобрать нужную температуру.

В отличие от человека, братьев наших меньших чаще беспокоит жара, чем холод, и знойное лето для них становится порой мучений. Любопытное решение проблемы — охлаждающая подстилка. Cool Bed III — выпущенный компанией Foster & Smith тонкий и мягкий водяной матрас для домашних питомцев. Достаточно один раз залить внутрь него ледяную воду, чтобы ее температура долгое время оставалась на одном уровне, как в термосе. Секрет изобретения в специальном материале. Цена коврика составляет \$45–95 (в зависимости от размера).

Дизайнеры Софи Колин и Густав Ланберг придумали multifunctional ковер, который, помимо всего прочего, еще и будит хозяев. Встроенные светодиодные часы показывают время, а чтобы отключить сигнал, нужно встать на ковер обеими ногами. Пока идея «напольного будильника» не реализована, но изобретатели надеются заинтересовать ее производителей. □

Смешная взятка

Американский бизнес по-новому подошел к проблеме коррупции.

На дорогах стали продавать «подкуп» для полицейских. Новинка (специализированный интернет-магазин заработал в начале 2007 года) под названием Anti-Ticket Donut — по виду обычный пончик в шоколаде ценою около \$9 за штуку. Но съесть его не получится — это всего лишь муляж из пластика, хотя и абсолютно правдоподобный. По мнению его создателей, забавная «взятка» поможет лучше всяких оправданий. Безобидная шутка над манерой полицейских обедать пончиками настроит блюстителей порядка на благодушный лад, и они не выпишут штраф за неправильную парковку или превышение скорости. У странного продукта уже есть поклонники. Теперь в том же интернет-магазине продаются майки фанатов Anti-Ticket Donut. □



Угол зрения

С детства нам внушают, что читать лежа вредно. С недавнего времени это перестало быть аксиомой.

Теперь можно с комфортом расположиться на подушке, что не мешает смотреть в книгу или телевизор. Новые очки Deluxe Prism Glasses стоимостью \$49,95 как бы разворачивают картинку на 90 градусов, меняя угол обзора. Получается, будто человек сидит прямо и смотрит перед собой, хотя на самом деле в этот момент он находится в горизонтальном положении. Одно из достоинств очков — то, что их можно надеть поверх обычных с диоптриями. Новинка пригодится и людям, страдающим клаустрофобией. По заверению производителей, в этих очках во время проведения магнитно-резонансной томографии пациенты смотрят «в комнату» и переносят процедуру более спокойно. □



CITIZEN K

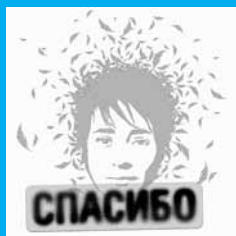
РОССИЯ

ИД «КОММЕРСАНТЪ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

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

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

связь оправдывает средства
Евросеть



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

«СПАСИБО» — ВСЕМ!

АЛЬБОМ ЗЕМФИРЫ «СПАСИБО»
В МАГАЗИНАХ «ЕВРОСЕТЬ»
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ С 5 ОКТЯБРЯ

**Земфира
& Рената**

ВПЕРВЫЕ

Для сохранения свежести продуктов и моментального приготовления пищи не обязательно постоянное внимание человека: автоматы идут на смену закусочным с обслуживающим персоналом. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Шеф-повар с лампочкой



ALAMY/PHOTOS

Рынок фастфуда движется к тому, чтобы единственным физическим лицом на нем остался покупатель

Запасы воды и наполнителей в автомате можно пополнять вдвое реже, чем в обычных системах. А доставлять ингредиенты гораздо дешевле, чем готовые напитки в бутылках или банках

Вышеописанному аппарату предшествовали модели австрийской компании Fructomat, в которых концентрированный сок смешивался с водой, после чего разливался по стаканам, как в кофейных автоматах. Сейчас ее изобретение — оно называется MidMix — продается более чем в двадцати странах мира и очень востребовано. По словам производителей, чтобы достичь такого же оборота, как у одного Fructomat, нужно поставить восемь обычных автоматов по продаже напитков.

Потребителю хорошо известны целые «рынки» без единого продавца: технологии вендинга позволяют обойтись без людей при продаже сигарет, шоколадных батончиков, колы или чипсов, то есть продуктов с долгим сроком хранения, что мало кого удивляет. Другое дело, когда речь идет о приготовлении пищи.

Итальянская компания Wonderpizza продвигает автоматы для выпечки пиццы, британская Donut Vending System запустила проект под названием Hot Mini Donut — автомат, который способен за 45 секунд пожарить свежий пончик. А в Японии даже придумали, как исключить человека из процесса выпечки хлеба. Два года назад в Токио появились автоматы Pan Desuyo! («Это хлеб!»). За \$2,25 они выдадут свежий хлеб или зерновую булочку, причем в обычной консервной банке. Так решается проблема хранения продукта без использования консервантов. Между тем спрос на «натуральный фастфуд» повышается, ведь купить у автомата попросту интересно. □

Кофе-машины дают потребителю возможность выбрать из нескольких вариантов: с сахаром, молоком или экстракрепкий. Прохладительные напитки до недавнего времени продавались лишь в стандартной таре — алюминиевых банках и бутылках. Желая изменить ситуацию, британская компания WaterWerkz взяла за основу принцип кофе-машин и создала автомат, который работает как электронный бармен.

Покупатель указывает объем покупаемого напитка, от 200 до 500 мл, а также его вкус. После нажатия на кнопку чудо-агрегат использует один из 2 тыс. хранящихся в его недрах пластиковых пакетиков, смешивает воду с фруктовым наполнителем и, упаковав заказанный напиток, выдает его клиенту.

Как считают производители, система, получившая название PochtLinkSystem, хороша не только простотой использования: она обеспечивает широкий выбор напитков, предлагаемых клиенту, и снижает риск того, что самый ходовой товар неожиданно закончится. Кроме того, на эксплуатацию автомата уходит сравнительно мало средств. Запасы воды и наполнителей в нем надо пополнять вдвое реже, чем в обычных системах. А доставлять ингредиенты гораздо дешевле, чем напитки в бутылках или банках.

Один из основателей WaterWerkz, в прошлом руководивший крупнейшими в Ирландии компаниями по производству бутилированных напитков, **Джефф Рид** считает, что система в ближайшие несколько лет может полностью вытеснить с рынка своих устаревших конкурентов.



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА



деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

«Издержки хранения гораздо выше издержек приобретения» — это правило справедливо не всегда, но все же достаточно часто»

телефоны-однодневки

В журнале, который читает девушка в метро, опубликована фотография: вся стена обклеена мобильными телефонами, и маленькая девочка тянется к одному из них, словно к игрушке на новогодней елке. Заголовок над фотографией — «Телефоны-однодневки». Если домыслить идею снимка, получается: скоро телефоны будут стоить столько, что их можно будет сравнивать с женскими ежедневными прокладками.

Однажды мне очень нужна была ручка. Записать какую-то мысль. У меня в сумке постоянно болтается куча ручек. А тут не оказалось ни одной.

Я зашел в первый попавшийся книжный магазин и попросил первую попавшуюся ручку. «Только не очень дорогую», — сказал я. И подумал, как бы в оправдание: «Ведь она нужна, чтобы записать одну мысль. Всего одну».

Ручка, которую дала мне продавщица, стоила 6 руб. 50 коп. Даже я удивился такой цене. Я дал продавщице мятую десятку и получил еще 3,50 сдачи. Это была совершенно нормальная ручка. С кнопкой, из черного толстого пластика, с блестящим стальным колечком посередине и... ну что там еще у ручек положено?

Когда-то ручки стоили дорого. Коммивояжеры, продавая их, обходили дом за домом, и раз уж они делали это, значит, продажа авторучек того стоила. Теперь мне дают сдачу с десятирублевой купюры, а сам продукт нужен только для того, чтобы записать только одну фразу.

В свое время я с удивлением обнаружил, что 200-граммовые бутылочки с водой гораздо удобнее пол-литровых. И хотя это экономически невыгодно, покупать лучше именно их.

Другие мысли из этой же серии: «издержки хранения гораздо выше издержек приобретения» (это правило справедливо не всегда, но все же очень часто) и «относись к вещам как к расходным материалам, а не как к ценности, и тогда многие процессы станут гораздо эффективнее».

Мир персональных компьютеров ожидает ноутбук стоимостью около \$100. С его появлением компьютеры перейдут в ту же категорию, что и солнцезащитные очки и крем, бестселлер или сэндвич. Когда на рынке станут продавать компьютеры за \$20, возможно, мы будем покупать их лишь в дорогу: написать в самолете несколько писем, опубликовать пост в ЖЖ, посмотреть новости и потом оставить в гостиничном номере, как мы поступаем с прочитанными журналами и недоеденными фруктами. Вот тогда уж точно телефон на один день или на один звонок перестанет быть метафорой, а станет самой что ни на есть реальностью.

В моей упаковке жевательной резинки пять пластинок. В моей пачке носовых платков десять бумажных салфеток. Моя карта в метро на пять поездок. «Дайте мне, пожалуйста, телефон на два, нет, на три звонка». Зачем хранить то, что можно приобрести только на время использования, причем на каждом углу, да еще и получить сдачу с мятой десятирублевой купюры? □

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



На выбор товара влияют материальные намеки-ассоциации. Маркетологи учатся насыщать ими жизненный контекст потребителя.

текст: **Алексей Гостев**



В июле 1997 году американцы запустили на Марс станцию *Pathfinder*. О миссии несколько месяцев говорили все мировые СМИ. Никаких особых сенсаций в изучении Марса эта экспедиция не принесла, зато маленькая сенсация произошла в мире бизнеса — компания *Mars* заметила необычный рост продаж. Имя *Mars* не имеет отношения к названию красной планеты — компания названа в честь своего основателя **Фрэнка Марса**. Тем не менее шоколадные батончики, завернутые в красную фольгу, вызвали у покупателей нужные ассоциации, и *Mars* получил подарок в виде роста продаж.

«У товара гораздо больше шансов быть выбранным, если потребители часто сталкиваются с предметами, у которых есть понятийная или чувственно-ассоциативная связь с этим товаром», — говорит американский маркетолог **Джона Бергер**. Чтобы проверить это утверждение, Бергер вместе с психологом **Грэн Фицсимонс** поставили серию экспериментов, в которых людям давали систему смысловых намеков, формально никак не связанных с последующим выбором товаров. Например, предлагали писать ручками, окрашенными в разные цвета, или незаметно окружали изображениями собаки. В первом случае потребители чаще выбирали товары «своего» цвета. Механизм второй ассоциации оказался немного более сложным. Выяснилось, что потребители, которых «зомбировали» при помощи изображений собаки, имеют тенденцию давать более высокие оценки продуктам компании *Puma*. По мнению Бергера, здесь сработала классическая ассоциация «пума» (кошка) — «собака».

«Ассоциативные механизмы работают бессознательно», — уверен Джона Бергер. В одном из экспериментов потребителям предлагали оценить два слогана. Оба призывали потреблять фрукты, но тот, который понравился большинству, оказался не так эффективен, как содержащий слово «поднос» (необходимая часть обстановки столовой, где участники эксперимента обедали).

Бергер считает, что маркетологи должны научиться использовать уже существующие «системы намеков». Если пофантазировать, то, разбрасывая понятийные связи, несложно превратить в рекламный носитель все что угодно — от облаков до лягушачьего кваканья. «А компании *Mars* есть смысл выяснить, куда *NASA* отправится в следующий раз, и, возможно, придумать к этому случаю новую конфету», — советует Джона Бергер. □

лучшее из блогов

Грант Маккрэкен маркетолог

В XX веке существовали производители и потребители образов. Потом потребители выучили грамматику и синтаксис поп-культуры и стали сами создавать культурные ценности. Это коснулось и маркетологов. Вместо «позиционирования» — придумывание контента, который становится ценностью. Важно найти золотую середину: бренд не должно быть слишком много. Имея отношение к бренду, такой контент передает его смысл не слишком навязчиво.

BLOG: *This Blog Sits At*
<http://www.cultureby.com>

Сильвия Хьюлетт экономист

Русские женщины — колоссальный ресурс для американских компаний. Они не скулят о «балансе между работой и жизнью»; не особо обременены детьми, а работа на полставки или гибкий график не входят в число их жизненных целей; стремятся работать в транснациональных компаниях, поскольку русские фирмы дискриминируют женщин. Для США это может стать настоящим клондайком, таким же важным, как Индия или Китай.

BLOG: *Winning the Talent War*
<http://discussionleader.hbsp.com/hewlett>

Скотт Адамс создатель комиксов *Dilbert*

Если вам в жизни нужно нечто особенное — перед вами два пути: стать первым в одной области либо пробиться в группу лидеров (верхние 25%) в нескольких. Первый путь слишком сложен. Зато второй вполне реалистичен. Я рисую лучше большинства людей, но меня нельзя назвать художником. И я не смешнее, чем обычный ТВ-юморист. Тем не менее я смог сделать себя «редким», набрав коллекцию навыков, которой нет ни у кого другого.

BLOG: *Dilbert.Blog*
<http://dilbertblog.typepad.com>



Рядовые сотрудники получают возможность делать выбор самостоятельно в соответствии со своей компетенцией

Менеджмент без менеджеров

текст: Анастасия Джмухадзе

«**Ф**илософия развития Semco крайне проста: дайте людям возможность делать то, что им хочется, и впоследствии их успехов станет больше, чем неудач», — рассказывает **Рикардо Семлер**, владелец и глава бразильской корпорации, производящей холодильное оборудование, разрабатывающей почтовое программное обеспечение и инвестирующей в производство этанола.

Отец Рикардо, несмотря на непростые отношения с сыном, передал ему, одному из самых юных выпускников Гарварда, бразды правления семейной компанией Semler & Company, выпускающей центрифуги и разного рода насосы. В первый же день работы молодой новатор переименовал фирму и уволил две трети более чем из сотни сотрудников — менеджеров, большинство которых были друзьями Семлера-старшего. Состояние компании на тот момент оставляло желать лучшего. Ее ежегодный доход оценивался в \$4 млн, причем стремительно падал. Стремясь найти выход из кризиса, Рикардо решил радикально изменить систему управления: по его мнению, развитие компании тормозилось именно этим.

С момента основания Semler & Company была классическим примером иерархической структуры. Рикардо считал задачей первостепенной важности избавиться от труднопреодолимого барьера между начальством и подчиненными. В течение года он сделал многое: отменил дресс-код, служебные записки, львиную долю процедур согласования, пропуска, лишил руководителей привилегий, в том числе отдельной столовой, и, наконец, основал «рабочие комитеты», в которых сотрудники низшего звена обсуждали насущные проблемы и принимали самостоятельные

Рикардо Семлер

владелец и руководитель корпорации Semco. В 1982 году возглавил компанию Semler & Company, доставшуюся ему от отца, переименовал ее затем в Semco. В первый же день на посту гендиректора уволил две трети менеджеров и занялся выведением компании из кризиса. Работая по 16–18 часов в сутки, за год довел себя до обмороков и сердечных приступов. Полностью реформировал систему управления и в результате добился того, чтобы оборот корпорации ежегодно увеличивался на 40%.

решения. Несмотря на череду кризисов, потрясших Латинскую Америку, к 1994 компания увеличила свой годовой оборот до \$35 млн. Демократические преобразования Рикардо Семлера были только началом. Идеи для следующего этапа развития подали его собственные сотрудники. Предложения оказались настолько революционными, что сам Рикардо с тех пор стал расшифровывать аббревиатуру CEO как Chief Enzyme Officer: он сам, как энзим, лишь подстегивает процессы в корпорации, а себя в шутку называет «катализатором идей и глупых вопросов». Хотя какие уж тут шутки.

Всех сотрудников компании разделили на группы по 6–10 человек — самоуправляющиеся единицы. Заработал принцип «низовой демократии», согласно которому рядовые сотрудники участвуют в принятии глобальных решений, а также принцип «каждый делает выбор самостоятельно в соответствии со своей компетенцией». «В Semco нет структуры и организационного распорядка. Нет бизнес-плана, стратегии, никаких планов на два года или пять лет, нет долгосрочного бюджета. Даже постоянного CEO нет», — описывает Рикардо свою корпорацию. — У нас нет инструкций и контрактов. Никто не проверяет счета расхода и докладные. Наблюдение и контроль — редкое явление».

Несмотря на кажущийся хаос, система самоуправления действенна и пережила несколько кризисов, потрясших экономику страны, без особых потерь. Сейчас штат компании насчитывает более 3 тыс. человек, а ее оборот превышает \$215 млн. (за последние десять лет он увеличился почти десятикратно). □

Рецензия на книгу Рикардо Семлера — на стр. 62.

Народный промысел

текст: Анастасия Джмухадзе

«**т**» ут весь смысл в том, чтобы таких магазинов было немного, — говорит Евгений Вагнер, арт-директор «Министерства подарков». — Пока мы одни такие чудные, есть интерес». С 2005 года в Москве существует антихудожественный проект: хотя «Министерство» подмывает назвать салоном или арт-галереей, в этом магазине подарков, свои работы покупателям может предложить как художник, так и непрофессионал.

Приобщился к искусству Евгений, когда работал инженером в Третьяковской галерее; тогда же занялся резьбой по дереву. Хобби свело его с разными интересными творческими людьми, в беседах с которыми и возникла идея магазина подарков, сделанных любителями. «Изначально мы решили, что все товары будут соответствовать определенным, нам понятным критериям и будут отличать их от всего, что сейчас есть на рынке, — говорит Вагнер. — Две-три недели искали название, а уже потом оно и наложило отпечаток на видение самого проекта». По словам арт-директора, «министерский» дух — это в том числе часть его характера, он сам вырос в СССР, поэтому хотелось, взяв лучшее из прошлого, сохранить ретростилистику вещей. Все, что попадает на полки «Министерства подарков», Евгений отбирает лично, а многие вещи делает сам. Главное, по его мнению, выдерживать все от интерьера и обстановки до самих предметов в соответствии с общей идеей.

«Все, что мы продаем, должно быть именно подарком, тем, что один человек преподносит другому, — рассказывает Евгений о принципах отбора товаров. — Причем это не просто красивые, но бесполезные вещи. У нас в каждом предмете — своя история и идея, информация, которую он несет. Еще лучше, если вещь можно использовать — часы, ручки, визитницы, блокноты и тому подобное». Отличает от обычных «министерские» предметы не только внешний вид. Авторы намеренно сохраняют небрежность и шероховатость, чтобы показать ручную работу. Евгений отдает предпочтение подаркам «с сюрпризом или фокусом» — какой-то неожиданной деталью или функцией. Стаканы в коробке со счетами для бухгалтеров, ме-

Все, что попадает на полки «Министерства подарков», Евгений Вагнер отбирает лично, а многие вещи делает сам

план действий

- разработка новых идей, под которые авторы будут создавать коллекции предметов
- поиск единомышленников в регионах и развитие франчайзинговой сети
- развитие популярности магазина и увеличение интереса клиентов к необычным подаркам

даль «Бизнесмен первого разряда», блокнот для шефа в форме слитка «Золотые слова» — все эти сувениры обыгрывают офисную тематику, ведь именно менеджеры и сотрудники крупных компаний — основные клиенты магазина. В качестве материала используются предметы с блошиного рынка, дерево, алюминий — чаще что-то очень простое и недорогое. По мнению Вагнера, даже уникальные вещи должны быть доступными: в магазине есть мелочи по 100–300 руб. Цена на большие подарки может доходить до нескольких тысяч рублей. «Важно сохранить фактуру и узнаваемость вещей, это не арт-объекты. Например, те же счеты покрыть сусальным золотом — и все, получится обычный сувенир, не для нас», — говорит арт-директор «Министерства подарков».

Основных авторов у Вагнера около 15, всего же — почти 650 человек, среди них нет художников, дизайнеров или скульпторов. «Я придумываю концепцию сам или мы совместно работаем, а потом на эту тему люди, самовыражаясь, делают свои предметы», — объясняет Евгений Вагнер. Сейчас он предложил коллегам обыграть тему сказки, скоро в магазине появится, например, шкатулка «Полцарства», сделанная Евгением. В прошлом году «Министерство» продало свою концепцию пяти магазинам в регионах. «Массовым проект не станет и потому, что отбор у нас очень строгий, и потому что штамповать вещи, словно на конвейере, не хочется», — объяснил Вагнер. □



ЕВГЕНИЙ ВАГНЕР



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

лаборатория

УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ

социальный маркетинг → с56

ДО 30% СОВРЕМЕННЫХ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ СТРАДАЮТ ИЗ-ЗА СЛАБОГО ЗДОРОВЬЯ. НЕ МЕНЬШЕ МУЧАЮТСЯ И РАБОТОДАТЕЛИ, ВЕДЬ БОЛЕЗНИ СОТРУДНИКОВ ПРИЧИНЯЮТ ИМ ПРЯМЫЕ УБЫТКИ. ЧТОБЫ СБЕРЕЧЬ ДЕНЬГИ, ДАЛЬНОВИДНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ВКЛАДЫВАЮТ СРЕДСТВА В HEALTH MANAGEMENT.

Приказано — выжать!

текст:

юлия фуколова,
дмитрий кирюв

Больной вопрос

В 2005 ГОДУ General Motors потратила более \$17 млн на покупку «Виагры» для своего персонала. Борьба за повышение его потенции лишь капля в море, и в 2005 году на лечение своих сотрудников GM пустила около \$5,6 млрд. Причем общие убытки компании за тот год превысили \$10 млрд, что даже вынудило ее продать часть японских активов.

Дело не в катастрофическом падении рождаемости в Детройте: «Виагру», а также прочие лекарства и медуслуги для рабочих выхлопотали профсоюзы. Но забота о здоровье персонала для многих компаний целесообразна экономически.

Генри Форд как-то заметил: «Когда мне нужна пара рабочих рук, я почему-то получаю в придачу всего рабочего». Однако «довесок» на удивление хрупок: как выяснила британская страховая компания BUPA, до 30% работников испытывают стресс, страдают от плохой диеты, недосыпания и гиподинамии. По ее же подсчетам, здоровые люди трудятся в среднем на 20% эффективнее, чем обладающие слабым здоровьем.

Болезни персонала дорого обходятся предприятиям. В Великобритании, по информации Сертификационного института

развития персонала (CIPD), ежегодные убытки от пропуска службы оцениваются примерно в 659 фунтов стерлингов (примерно \$1320) на одного работника. Год назад показатель был ниже — 598 фунтов. В России ситуация еще хуже. Эксперты утверждают, что из-за болезней наша экономика теряет около 1,4% ВВП, или \$23–24 млрд. Если, скажем, у итальянской нефтегазовой компании ENI совокупные трудовые потери составляют 5,5 дня в год, у американской сети Wal-Mart — 2,8 дня, у российского производителя алюминия U.S. Rusal к концу 2006 года — 8,5 дня (справедливости ради нужно отметить прогресс, ведь в 2005 году работники этой компании пропустили в среднем 9,4 дня из 365).

Уменьшить убытки и увеличить отдачу от персонала призваны программы управления здоровьем. «Практика показывает, что правильно организованный health management снижает заболеваемость в коллективе на 40–50%, сокращает период нетрудоспособности на 20%, повышает выявляемость хронических заболеваний на 10–15% и в итоге уменьшает средний срок временной нетрудоспособности на 30%», — говорит исполнительный вице-президент группы «Ренессанс страхование» **Сирма Готовац**.

с51



Здоровье не купишь. Но его можно поправить на деньги работодателя

Health management включает меры по охране труда (их необходимость в производственных компаниях предписана законодательством), а также профилактику как физических, так и психических недугов.

Осторожно: офис!

«ПРИСТЕГНИТЕСЬ, ПОЖАЛУЙСТА», — первым делом сказал корреспонденту **СФ** Владимир, водитель DuPont. Согласно правилам компании, в машине должны быть пристегнуты все, в том числе пассажиры на заднем сиденье. Владимир даже признался, что без ремня чувствует себя за рулем голым.

Американская корпорация DuPont — мировой лидер в области охраны труда. Философию безопасного поведения здесь возвели в культ, к которому приобщают не только сотрудников, но и гостей компании. Так, на бедже для посетителей написано одно из главных правил: «При движении по лестницам нужно держаться за перила». Кроме того, гостям рекомендуют узнать расположение ближайшего пожар-

ного выхода, что, конечно, тоже важно для обеспечения безопасности. И может случиться так, что им придется принять участие в учебной пожарной тревоге: для DuPont подобные тренинги в порядке вещей. По сигналу каждый сотрудник должен прибыть к месту сбора на парковке, где происходит перекличка. Посетителей сопровождают туда же.

Химический концерн DuPont более двух веков назад производил порох, и Дюпоны жили вблизи фабрики. Именно тогда ее владельцы сделали безопасность краеугольным камнем своего бизнеса.

Несмотря на то что большинство из 200 служащих российского подразделения DuPont заняты в офисе (разве что кроме тех, кто обслуживает небольшой завод в Чувашии, где производят средства защиты растений), требования по части безопасности для них не менее серьезные, чем для рабочих. «Вы даже не представляете, сколько опасностей подстерегает человека в офисе», — предупреждает беспечных региональный менеджер по персоналу DuPont в Восточной Европе Ти-

мофей Межеричский. — Вода на полу, открытые ящики, незакрепленные полки, провода... А бумагой, например, можно порезаться».

Каждый сотрудник DuPont обязан не только знать о возможных опасностях, но и уметь их избегать. Для начала все новички проходят медосмотр (с недавних пор его стали проводить раз в два года, и он обязателен для всех). Потом они регулярно посещают семинары и тренинги по безопасности труда. Людям рассказывают о рисках офисной и внеофисной жизни. Например, перед наступлением лета сотрудников предупреждают о том, какие насекомые ядовиты или являются разносчиками заболеваний и какие прививки следует сделать перед поездкой в экзотические страны.

Такую щепетильность в вопросах здоровья и безопасности Межеричский объясняет так: «Лучше минимизировать вероятность несчастного случая, чем потом отвечать за его последствия».

Но, пожалуй, наибольшее внимание компания уделяет поведению за рулем. DuPont проводит тренинги не только для штатных водителей, но и для остальных сотрудников, имеющих водительские права. В учебных планах есть все, начиная с курса неагрессивного вождения до методов вождения экстремального, каковыми тоже полезно владеть. А минимум два раза в год для водителей устраивают специальные контрольные поездки, на протяжении которых оценивается их поведение.

Несмотря на жесткость правил, за их нарушение сотрудников не наказывают, только делают замечания. Тимофей Межеричский вспоминает, что когда он был в DuPont новичком, то спускался по лестнице, не держась за перила. Кто-то из коллег сказал ему, что это опасно: можно споткнуться и упасть. «Теперь я везде держусь за поручень, даже в метро», — гордо сообщает менеджер.

DuPont ежегодно тратит на health management сотни миллионов долларов, и осторожность приносит плоды. Привычка думать о безопасности рано или поздно становится второй натурой сотрудников. Они признаются, что даже дома ведут себя примерно так же (например, машинально закрывают все дверцы). А один из менеджеров в свое время рассказывал корреспонденту **СФ** о том, что, приезжая на отдых, первым делом ищет не дорогу на пляж, а запасные выходы из отеля. «Вложения в здоровье сотрудников и их

безопасность оправданны: в отрасли у нас один из самых низких показателей по травматизму», — говорит Межеричский.

Но DuPont не просто тратит деньги на безопасность: компания даже научилась зарабатывать на ней и, в частности, обучает другие фирмы своим методикам.

А консалтинговое направление DuPont Safety Resources приносит компании около \$150 млн в год.

Наверное, повторить опыт DuPont в полной мере мало кто способен, особенно среди российских компаний. Но кое-какие части health management они освоили.

За здоровьем становись!

ГРУППА «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»

в прошлом году обследовала сотрудников крупной российской компании (более 2 тыс. человек) и составила для предприятия так называемый паспорт здоровья. Картина оказалась безрадостной: почти треть персонала страдает от сердечно-сосудистых заболеваний, у 29% обнаружены разной степени патологии дыхательной системы, у 18% выявлены нарушения костно-мышечной системы и т. д. Неудивительно, что только за последний квартал прошлого года на 100 работающих было пропущено 62 рабочих дня по болезни.

Борьба с «абсентизмом» (показатель, означающий отношение числа дней непосещения службы к общему числу рабочих дней в году) занимает много времени и обходится дорого. Некоторые крупные компании создают собственные медицинские подразделения. Например, в UC

«Вы не представляете, сколько опасностей подстерегает человека в офисе: открытые ящики, незакрепленные полки, провода... А бумагой, например, можно порезаться»

Rusal трудится около 100 тыс. сотрудников в 19 странах мира, причем большинство — на вредном производстве. Компания приняла решение снизить уровень заболеваемости на предприятиях и два года назад создала «Русал медицинский центр» (РМЦ). До 2010 года предполагается потратить около \$9 млн на его оснащение, но первые результаты видны уже сейчас: за девять месяцев 2007 года трудовые потери сократились до 5,85 дня в пересчете на одного человека.

Самой популярной программой health management остается добровольное медицинское страхование. По словам директора центра аналитических исследований кадрового холдинга «Анкор» **Натали Даниной**, в течение последних двух лет число компаний, предоставляющих своим сотрудникам ДМС, остается стабильным — 82–84% от общего числа опрашиваемых организаций. Здоровье служащих нынче недешево: по разным оценкам, полис для рядового сотрудника московской фирмы обходится работодателю в 13–25 тыс. руб. ежегодно, а полис для топ-менеджера — в 50–250 тыс. руб. ежегодно (без учета скидок). В Санкт-Петербурге, по информации агентства Avanta Personnel, средняя стоимость годового полиса ДМС составляет 14 844 руб.

Здоровье под охраной

Health management используют как минимум 75% крупных американских компаний.

В 2003 году стартовала одна из самых масштабных корпоративных программ по охране здоровья сотрудников, имеющих лишний вес. Ее инициировали, в частности, Ford Motor, Honeywell, General Mills и PepsiCo. Убытки американских компаний от лишнего веса сотрудников (увеличение страховых взносов, низкая продуктивность труда и связанные с ожирением заболевания) оцениваются в \$12 млрд в год. Другие инициативы не так глобальны, но тоже интересны. Несколько лет в США наблюдалось повальное увлечение йогой. Количество компаний, предлагающих уроки йоги непосредственно в офисе или на производстве, огромно: среди них IBM, Microsoft, GE, AT&T, PepsiCo, ABN AMRO, Coca-Cola и KPMG. Кроме того, очень часто небольшие переговорные комнаты отдаются под массажные кабинеты, что особенно актуально для сотрудников, страдающих от болей в спине и заболеваний опорно-двигательного аппарата.

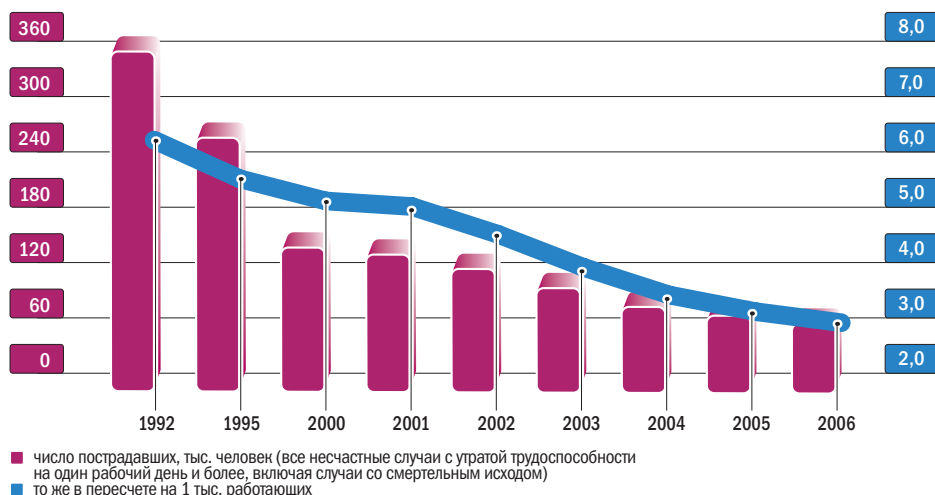
Одну из самых существенных побед над стрессом удалось одержать руководству лондонского метро. Программа состояла из анализа ситуации на метрополитене, серии интервью с менеджерами и разработки обучающей программы для сотрудников. Работники на протяжении шести недель посещали специальные курсы. Через полгода после введения программы количество пропусков работы по стрессовым причинам уменьшилось на 79%, благодаря чему лондонская подземка теперь будет ежегодно экономить около 455 тыс. фунтов стерлингов.

Все большее число компаний оказывают консультационную поддержку сотрудникам. Например, подписывают их на услуги программы Employee Assistance Program (EAP). В основном это финансовые, юридические консультации и консультации по вопросам охраны здоровья. EAP администрируется организацией EAPA (Employee Assistance Professionals Association), которая сертифицирует провайдеров услуг, проводит тематические конференции, организует обучение и т. п. Членами EAPA являются около пяти тысяч провайдеров в 30 странах мира. Большинство работодателей выплачивают провайдерам EAP фиксированную сумму, в среднем 14 фунтов стерлингов на человека в год, для сотрудников эти услуги бесплатны.

Источник: Begin Group

Травматизм упал

динамика несчастных случаев на производстве



Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ

Помимо медстраховки компании выделяют еще одно важное направление health management — фитнес. Правда, большинство компаний не готовы оплачивать сотрудникам посещение фитнес-клубов, зато они договариваются с клубами о корпоративных скидках (обычно это 5–20%).

Наконец, многие фирмы преуспели в разработке мотивационных программ, поощряющих здоровый образ жизни. По словам директора департамента подбора и обучения персонала ОАО «Седьмой континент» **Марины Ефремовой**, в начале 2005 года руководство сети выплатило всем сотрудникам, не бравшим больнич-

ный в течение двух лет до того, премию в размере \$500. Счастливчиками оказались около 1300 человек. В компании надеются, что в 2008 году их станет еще больше: вскоре после выплаты первого бонуса было объявлено, что за отсутствие болезней в течение 2005–2007 годов премию увеличат вдвое. Однако поощрения бывают не только денежными. Так, в настоящее время руководство другой крупной сети решает вопрос о том, чтобы каждому сотруднику, не бравшему больничный за последний год, оплачивался обед или ужин на две персоны в модном ресторане.

Деньги — хороший помощник и в борьбе с курением. Как рассказывает советник

генерального директора по корпоративной политике САО «Гефест» **Евгений Соколов**, в его компании некурящие получают дополнительные дни к отпуску и к тому же могут рассчитывать на небольшой процент от переменной части своей заработной платы. За сотрудниками, кстати, никто не следит: прикинуться некурящим никому не приходит в голову. Правда, оплачивать медпомощь для желающих избавиться от никотиновой зависимости компания не берется, но для ключевых сотрудников могут сделать исключение. «Если решим, что мера экономически оправданная, то хоть гипнотизера найдем», — говорит Евгений Соколов.

Чем болеют клерки в Великобритании

ПРИЧИНЫ ОТСУТСТВИЯ НА РАБОТЕ	В СРЕДНЕМ ПО ВСЕМ СЕКТОРАМ, %	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СЕКТОР, %	ЧАСТНЫЙ СЕКТОР, %	НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, %	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР, %
ЛЕГКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ (ЗУБНАЯ БОЛЬ, МИГРЕНЬ, ПРОСТУДА)	97,8	98,5	98,8	100,0	93,1
СТРЕССОВЫЕ СОСТОЯНИЯ	55,6	45,9	49,6	69,4	76,7
ЗАБОЛЕВАНИЯ ОПОРНО-ДВИГАТЕЛЬНОГО АППАРАТА (ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ БОЛИ В СПИНЕ)	49,7	51,0	40,2	51,0	65,5
БОЛИ В СПИНЕ	45,3	51,5	52,0	44,9	20,7
ПРИСТУПЫ ХРОНИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ (АСТМА, АНГИНА, АЛЛЕРГИЯ)	38,2	34,5	38,1	49,0	37,9
ПСИХИЧЕСКИЕ НАРУШЕНИЯ (НАПРИМЕР, КЛИНИЧЕСКАЯ ДЕПРЕССИЯ)	29,3	23,2	25,8	40,8	41,4
ТРАВМЫ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	27,7	34,0	29,5	18,4	19,8
НЕПРЕДВИДЕННЫЕ СОСТОЯНИЯ (ИНФАРКТ И Т. Д.)	16,0	17,5	13,9	16,3	18,1
БЕРЕМЕННОСТЬ (ИСКЛЮЧАЯ ДЕКРЕТНЫЙ ОТПУСК)	12,9	11,3	17,2	12,2	8,6
ТРАВМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	7,7	12,9	4,9	8,2	6,9
АЛКОГОЛИЗМ / НАРКОТИЧЕСКАЯ ЗАВИСИМОСТЬ	1,9	2,6	2,0	2,0	0,9

* ПРИЧИНЫ КРАТКОВРЕМЕННОГО ОТСУТСТВИЯ НА РАБОТЕ СОТРУДНИКОВ, НЕ ЗАНЯТЫХ ФИЗИЧЕСКИМ ТРУДОМ. УКАЗАН ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ, НАЗВАВШИХ ЭТУ ПРИЧИНУ ОСНОВНОЙ. ОТВЕТИЛИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ 819 БРИТАНСКИХ КОМПАНИЙ.

ИСТОЧНИК: BEGIN GROUP, ПО МАТЕРИАЛАМ ЕЖЕГОДНОГО ОТЧЕТА СЕРТИФИКАЦИОННОГО ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (CIPD), 2007 ГОД

Что делают английские работодатели для укрепления здоровья персонала

МЕРОПРИЯТИЕ	В СРЕДНЕМ ПО ВСЕМ СЕКТОРАМ, %	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СЕКТОР, %	ЧАСТНЫЙ СЕКТОР, %	НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, %	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР, %
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ СОХРАНЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ	47	39	34	44	80
ПОДДЕРЖКА ПРЕКРАЩЕНИЯ КУРЕНИЯ	31	35	18	13	54
ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ	26	35	14	10	43
ОРГАНИЗАЦИЯ ПИТАНИЯ	26	27	22	9	37
КОМПЕНСАЦИЯ (ПОЛНАЯ ИЛИ ЧАСТИЧНАЯ) СТОИМОСТИ ФИТНЕС-КАРТ	26	21	26	14	38
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ	21	23	11	10	36
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЧАСТНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ СТРАХОВКИ	20	23	29	7	5
ДОСТУП К ФИЗИОТЕРАПЕВТИЧЕСКИМ УСЛУГАМ	19	20	11	10	36
«ДОЛГОВРЕМЕННОЕ» СТРАХОВАНИЕ (В СЛУЧАЕ ПОТЕРИ ТРУДОСПОСОБНОСТИ И ДОХОДА)	18	22	23	7	4
СТРАХОВАНИЕ НА СЛУЧАЙ КРИТИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ	12	11	17	7	8
СПОРТЗАЛ НА ТЕРРИТОРИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	12	7	5	4	34
ЗАНЯТИЯ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ	11	5	7	6	28
УСЛУГИ МАССАЖИСТА В КОМПАНИИ	10	6	10	7	17
СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЕ СТРАХОВАНИЕ	9	9	14	4	2
СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ (ВНЕ КОМПАНИИ)	8	11	11	0	1
ПОДДЕРЖКА ПРОГРАММ ШАГОМЕТРИИ	6	2	3	6	17
ОБЕСПЕЧЕНИЕ СВЕЖИМИ ФРУКТАМИ	6	4	10	4	3
ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ ЗДОРОВЬЯ	5	5	2	1	10

* УКАЗАН ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ, ПРЕДЛАГАЮЩИХ ТОТ ИЛИ ИНОЙ ПУНКТ ВСЕМ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ, НАЗВАВШИХ ЭТУ ПРИЧИНУ ОСНОВНОЙ. ОТВЕТИЛИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ 819 БРИТАНСКИХ КОМПАНИЙ.

ИСТОЧНИК: BEGIN GROUP, ПО МАТЕРИАЛАМ ЕЖЕГОДНОГО ОТЧЕТА СЕРТИФИКАЦИОННОГО ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (CIPD), 2007 ГОД

Мозгоправ на доверии

ГОРАЗДО РЕЖЕ думают руководители о душевном здоровье своих подопечных. Хотя психологические проблемы тоже мешают работе, и не так уж редко.

«Три месяца назад мы договорились о продаже новой техники для сети гипермаркетов, оставалось утрясти детали, — рассказывает заместитель директора российского дилера американской компании — производителя кассового оборудования. — Но оказалось, что наш секретарь Екатерина, которая должна была подготовить документы, ничего не принесла, причем не смогла внятно объяснить почему». В результате покупатель вспылал, и контракт на \$500 тыс. сорвался. Компания провела расследование и выяснила, что из-за большой загруженности и ненормированного рабочего дня у Екатерины развилась боязнь официальных документов. Она просто физически не смогла заставить себя положить бумаги в папку. Девушку отправили на лечение, которое заняло около месяца.

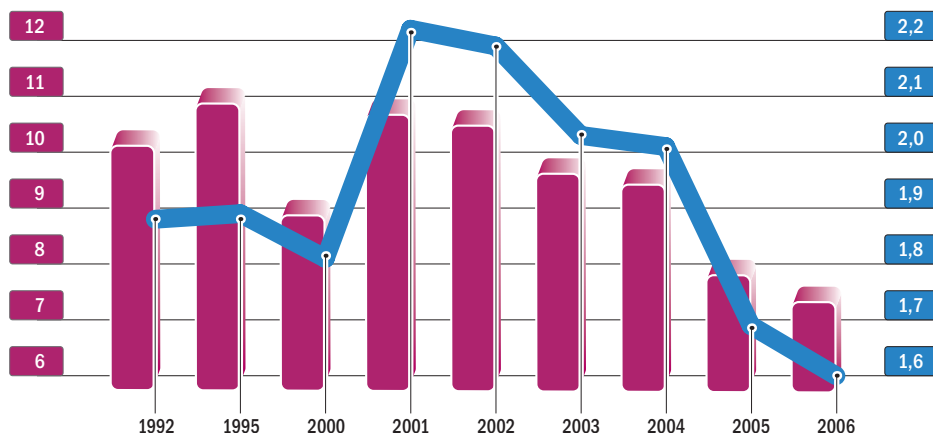
Фобии, неврозы, эмоциональные срывы — вот далеко не полный список психологических проблем, от которых страдают работники. Не говоря уж о депрессии и синдроме хронической усталости, встречающемся, по данным факультета психологии СПбГУ, у 12–17% офисных работников. Как показывает практика, большинство компаний для поддержания психологического здоровья сотрудников ничего специального не делают (в лучшем случае предоставляется короткий отпуск). А следовало бы.

В США несколько десятилетий назад сформировалась Employee Assistance Program (EAP) — программа помощи сотрудникам. Сначала в ее рамках оказывали помощь лицам, злоупотребляющим алкоголем и наркотиками, а затем стали предлагать консультации по более широкому кругу проблем (см. справку на стр. 53). По форме EAP похожа на систему медстрахования, то есть компании оплачивают годовое обслуживание своих сотрудников. В России подобная практика только зарождается.

Индивидуальный предприниматель психотерапевт **Иван Кириллов** — официальный провайдер консалтинговой компании ICAS (Великобритания), которая, в частности, дает психологические консультации работодателям и сотрудникам. Процесс организован следу-

Лучше, чем в СССР

число лиц с впервые установленным профзаболеванием



■ число работников с впервые установленным профзаболеванием, тыс. человек
■ то же в пересчете на 10 тыс. работающих

Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ

щим образом: в ICAS обращаются крупные международные клиенты, и если им требуется поддержка в России, то компания рекомендует своих провайдеров. Сотрудник, нуждающийся в помощи, звонит по бесплатному номеру в английский call-центр, откуда запрос передают в Россию, после чего местный психолог решает, что нужно человеку: личная встреча или телефонная консультация. Другой вариант — позвонить по российскому номеру на автоответчик. «Записи проверяются дважды в день, и клиенту перезванивают в течение суток», — рассказывает Кириллов.

Участник программы имеет право на несколько (три-шесть) личных консультаций в год и неограниченную поддержку по телефону. Иногда компании оплачивают услуги психолога для всего своего штата. Цена обычно зависит от количества подписанных на программу, от числа очных встреч и т. п. В среднем компании, насчитывающей полтысячи сотрудников, услуга может стоить 60–80 евро за человека в год.

Кроме Кириллова по программам ICAS в России работают еще один психотерапевт и три помощника. К ним обращаются преимущественно из международных корпораций. Но если раньше на услугу подписывали большей частью экспатов, то за последний год среди клиентов стали чаще встречаться местные менеджеры, причем не только высшего звена. «Видимо, компании осознали, что психическое здоровье сотрудника влияет

на его производительность не меньше, а то и больше, чем здоровье физическое», — считает Кириллов.

Проблемы у работников самые разные: от бытовых ситуаций до сложностей в коллективе. Популярный вопрос — взаимоотношения с начальником. «Один из менеджеров накопил кучу обид и претензий к своему боссу, но никак не решался подступить к разговору с ним. И мы помогли ему выстроить стратегию беседы, — вспоминает Иван Кириллов. — А представляете, если бы человек просто ходил по офису и всем рассказывал, какой плохой у него начальник?»

В некоторых фирмах есть штатные психологи, но большинство сотрудников не готовы делиться с ними проблемами: люди опасаются нарушения конфиденциальности. Проще довериться специалисту со стороны. Тогда работодатель точно ничего не узнает, хотя о сложностях в компании ему могут намекнуть. «Была ситуация, когда в течение двух месяцев за консультацией обратились сразу пять человек из одного подразделения компании. Проблемы были разные, но все сводились к неграмотному управлению, — рассказывает Иван Кириллов. — Мы сообщили о трудностях компании, хоть и без упоминания имен и подробностей. Важно, чтобы она получила сигнал: „Ребята, у вас здесь горячо“».

Напоследок совет компаниям: если конкуренция заставляет вас выжимать из людей все соки, не забывайте инвестировать в здоровье персонала. Сочнее будет. **СФ**

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС АКТИВНО БОРЕТСЯ ЗА ЧИСТОТУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ПОМОГАЕТ ДЕТЯМ, ЗУБРАМ, ТИГРАМ, БАРДАМ И СПОРТСМЕНАМ? ДАЖЕ ЕСЛИ НЕ ЗНАЕТЕ, КОМПАНИИ ВСЕ РАВНО ВЕРЯТ, ЧТО БЛАГОДЕЯНИЯ ИДУТ НА ПОЛЬЗУ ИХ ДЕЛУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕРИЛ, ПРАВЫ ЛИ КОММЕРСАНТЫ. текст: иван марчук

Добр, мудр и зубр



Не ведают, что творят

КОМПАНИИ СВЯТО ВЕРЯТ в то, что раз акция социальная, то должна привлекать новых клиентов. Но оценить выгоду не способны.

«Бесспорно, такого рода мероприятия благотворно влияют на образ компании. Наша практика показывает, что покупатель более охотно приобретает продукт, задействованный в социальной программе», — говорит руководитель департамента по связям с общественностью X5 Retail Group **Александра Галимова**. 1 сентября нынешнего года в сетях «Пятерочка» и «Перекресток» стартовала программа «Минута ради жизни», в рамках которой вся выручка сетей за минуту (с 18.00 по 18.01) ежемесячно будет направляться в фонд спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». Пока в компании не могут сказать, сколько денег она перечислила в фонд за сентябрь. По экспертным оценкам, примерно \$20 тыс. Для предприятия с чистой выручкой \$3,5 млрд в 2006 году это менее 0,01% месячного дохода. Дело даже не в сумме, а в названии: минута в месяц — не слишком убедительно.

«Социальная направленность нашего бизнеса должна хорошо влиять на имидж компании и опосредованно повышать продажи», — уверен и заместитель генерального директора СК «РЕСО-гарантия» **Игорь Иванов**. Компания отчисляет на защиту сибирских лесов 0,5% от стоимости каждого проданного полиса каско. Оценить конкретную пользу акции Иванов не берется. Правда, вспоминает, что одна его знакомая купила полис «РЕСО-гарантии», поддавшись на уговоры маленькой дочки, которой понравилась панда —

На территории Приокско-Террасного заповедника проживают два зубра — Мусяня и Мурзик. За их корм и ветеринарное обслуживание платит компания «Тетра пак». Свои зубры в заповеднике есть и у фирмы «Автопассаж М» — дилера Land Rover, у компаний Sonax, «Рольф» и многих других. Животные не догадываются, что их бизнес-корм — гонорар за улучшение чьего-то имиджа.

Бизоны не единственные, кто получает дивиденды от моды на социальные программы. Магазины «Пятерочка» помогают детям. «РЕСО-гарантия» спасает леса в Сибири, а Альфа-банк озабочен климатическими проектами. Находят поддержку у бизнеса и более оригинальные начинания: ВТБ ежегодно организует фестиваль уличного баскетбола,

а компания «Миэль» — фестивали бардовской песни.

Эти проекты не вызвали бы вопросов, если бы не одно «но». Еще в Евангелии было сказано, что в благотворительности «левая рука не должна знать, что творит правая». Российские компании с удовольствием рассказывают о проектах, явно рассчитывая на прибыль от доброты.

символ WWF, размещаемый по договоренности с фондом на стикерах компании. «Значит, какой-то эффект все-таки есть», — заключает Иванов.

«Наш логотип, безусловно, является средством для стимулирования продаж, — поддерживает его **Арина Габа**, директор по корпоративному фандрайзингу и маркетингу WWF. — Узнаваемость бренда в Москве, по результатам опроса, проведенного в 2003 году, составляет 80%. Экология в последнее время становится модной, и это начинает привлекать клиентов».

Правда, заставляет задуматься одно обстоятельство: бренд «РЕСО-гарантии» знаком, по данным самой компании, более чем 90% населения Москвы, то есть она на 10% известнее, чем WWF. Было бы логичнее, если бы лого WWF в целях увеличения продаж использовало предприятие с меньшей узнаваемостью.

Маркетологи хором говорят, что оценить эффективность таких акций крайне сложно. «В социологии есть термин „социальная желательность“. Если задать вопрос: „Как вы относитесь к компании, помогающей инвалидам?“, то 99% респондентов ответят: „Положительно“. Но это ни о чем не говорит: у людей просто такая установка», — говорит **Михаил Дымшиц**,

«Дело бизнеса — зарабатывать деньги. Все остальные „миссии и философии“ — от лукавого»

глава консалтинговой компании «Дымшиц и партнеры». «Такие акции могут быть хорошим PR-поводом и опосредованно сказаться на продажах. Но подсчитать эффект от них едва ли представляется возможным», — соглашается с ним директор брендингового агентства Madison TMB **Петр Семенихин**.

Черствость и бездушие

ИНОГДА УВИДЕТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ социальных акций все-таки можно. В декабре 2005 года Альфа-банк начал выпуск карт WWF. Ее владельцы перечисляют Фонду дикой природы 0,3% от суммы каждой сделанной с помощью карты покупки. Проект был новым для рынка и казался очень перспективным.

«Как показала практика, граждане с большим желанием берут карты, позволяющие получать скидки или накапливать различные бонусы, а не те, благодаря которым спасают от вырубки вековые леса», — признает **Вадим Юдин**, начальник управления развития депозит-

ных и комиссионных продуктов Альфа-банка. Доля кредиток WWF приближается к 3% от числа всех кобрендовых карт банка, и сейчас их около 4 тыс. штук. Для сравнения: совместный проект Альфа-банка с «Аэрофлотом» по выпуску кобрендовых карт Aeroflot (дают скидки при приобретении авиабилетов) был запущен в начале 2006 года, а количество карт превысило 100 тыс.

Несмотря на скромные результаты, компании упорно защищают свои программы. «Все равно социальная направленность — это правильный путь развития. Банки должны принимать участие в таких проектах», — настаивает **Вадим Юдин**.

Одна из причин такой веры — пример Европы. «На Западе социальные акции — одна из причин, склоняющих потребителя к тому, чтобы покупать продукцию и услуги компании. У нас это впереди», — говорит **Екатерина Куманина**, директор по связям с общественностью холдинга «Миэль», который уже пятый год поддер-

classified

конференции

Практический Фестиваль <<Магия Качества>>
2-4 ноября 2007. <http://festival.hrd.ru> т.(495)785-2747

юридические услуги

Адвокаты. 662-0623

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476
Бухгалтерские услуги т.646-08-89

покупаем

Банк 4119476

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

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

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

SUBWAY
eat fresh.

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

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

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

живает фестиваль авторской песни «Здесь живут мои друзья». Согласно исследованию, проведенному в 2004 году Cone Corporate Citizenship, 90% американцев, узнав о неудовлетворительной социальной практике компании, могут предпочесть товары других производителей. В Англии готовы отказаться от продуктов фирмы, не озабоченной «социалкой», 86% покупателей, в Италии — 75%, в Австралии — 73%, в Бельгии — 65%.

В России таких опросов не проводилось. Остается судить о привлекательности подобных программ по косвенным признакам. Так, согласно прошлогоднему исследованию фирмы «СПАР-аналитик», только 1,5% людей, которые запомнили ту или иную социальную рекламу, правильно отвечали на вопрос, кто ее давал.

Маркетологи убеждены, что благотворительный фактор в России просто не действует. «Представьте, что обычный российский потребитель узнал, что компания, производящая молоко, отдает 1% своей прибыли детскому дому или, наоборот, сбрасывает отходы производства в реку. Это что-то изменит в ситуации выбора продукта? Нет, конечно», — размышляет Петр Семенихин. «К сожалению, здесь работает принцип Шапокляк: „Хорошими делами прославиться нельзя“, — резюмирует Михаил Дымшиц.

Зубр по собственному желанию

БОЛЬШИНСТВО РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ принимают решение об участии в той или иной социальной программе на основе личных пристрастий топ-менеджеров. «В выборе конкретных проектов холдинг ориентируется на собственные приоритеты и непосредственно на интересы руководителей», — сообщила **СФ** Екатерина Куманина из «Миэля». По ее словам, председатель совета директоров холдинга **Григорий Куликов** вырос в семье научных сотрудников, где всегда любили авторскую песню. Вот он и помогает бардам. Инициативы «РЕСО-гарантии», похоже, также основаны на чьих-то личных мотивах. «Мы начали сотрудничать с WWF очень давно. Сначала спасали зубров, леса, а потом уже решили проводить акцию постоянно», — вспоминает Игорь Иванов.

«Хорошо, когда такие добрые дела совершаются по зову сердца, но рассчитывать на отдачу от них не стоит», — считает

генеральный директор компании Straget **Наталья Балашова**. По ее словам, в противном случае компании не выполняют главное правило успешности социального маркетинга: проект должен быть связан с основным бизнесом, иметь отношение к продукту компании. «В сознании потребителя банковская и страховая деятельность не ассоциируется с экологией. Ее можно продвигать акциями по сохранению банковской тайны или по поддержке предпринимательства», — размышляет Балашова.

Представители бизнеса стараются эту связь найти. «Автомобили — один из главных факторов загрязнения природы. Мы даем людям возможность минимизировать вред от него», — говорит Игорь Иванов. «Среди людей с активной жизненной позицией по отношению к защите нашей природы карта WWF весьма популярна», — вторит ему Вадим Юдин из Альфа-банка.

Но маркетологи с ними не согласны. «Какая-то часть потребителей, конечно, обращает внимание на социальные акции компании. Особенно если позиционирование ее продуктов хорошо сочетается с сутью акции. Но не стоит переоценивать эффективность подобных мер», — говорит генеральный директор агентства «Решение: консалтинг и исследования рынка» **Александр Батушанский**. «Дело бизнеса — зарабатывать деньги. Все остальные „миссии и философии“ — от лукавого», — считает Петр Семенихин. Он приводит примеры: производители фаст-фуда заявляют об использовании натуральных продуктов, нефтяники строят очистные сооружения, деревообрабатывающие компании сажают леса. «Социально ответственный маркетинг эффективно работает лишь в том случае, если сфера реализации социальных проектов совпадает со сферой деятельности компании», — считает Семенихин.

Методом бесплатного сыра

ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ давно научились считать реальную выгоду от своей просветительской и благотворительной деятельности. Procter & Gamble в 2004 году проводила социальные программы во Вьетнаме и Индии. Их целью было насаждение гигиенических навыков в регионе, где из-за антисанитарии ежегодно умирают более 2 млн детей. Борьба за чистоту вывела P&G в лидеры местных рынков. А английский банк Abbey

в 2005 году ввел специальное предложение для инвалидов и привлек немало новых вкладчиков. Порой такие проекты помогают справиться с серьезными угрозами для бизнеса. В 2004 году компанию Avon Products обвинили в том, что ее лак для ногтей содержит канцерогенные компоненты. Недостаток устранили, а фирма запустила ряд программ по борьбе с раком, внушая потребителям, что она борется с болезнью, а не способствует ее возникновению.

В России таких примеров пока единицы. Компания «Татпроф» из Набережных Челнов специализируется на выпуске строительных конструкций из алюминия. Прежде она поддерживала материнство в своем городе. Но затем осознала, что пользы для бизнеса таким образом не добиться. «Теперь мы запускаем ряд новых программ для студентов», — говорит начальник отдела развития «Татпрофа» **Александр Чиркин**. С текущего года компания выплачивает именные стипендии студентам архитектурных и строительных вузов, объявила конкурс на лучший проект с использованием ее продукции для молодых архитекторов. «Достигается сразу несколько целей: поддержка студентов, повышение узнаваемости продукции фирмы среди профильных специалистов, а кроме того, мы готовим для себя новые кадры и партнеров», — уверена Наталья Балашова.

Порой компании умудряются напрямую зарабатывать на социальных проектах. С 2005 года «Тетра пак» при поддержке Молочного союза России развивает в стране программу «Школьное молоко», по которой школьники начальных классов ежедневно получают бесплатно 200 граммов этого напитка. Сейчас бесплатным молоком поят около 300 тыс. детей в девяти регионах России. К концу года программа распространится еще на семь областей. Молоко оплачивается из местных бюджетов.

«Пользу от программы получают все: школьники здоровы, власти успешно выполняют нацпроекты, молокозаводы увеличивают объемы продаж, а мы продаем больше упаковки», — перечисляет выгоды вице-президент «Тетра пак» **Александр Николаев**.

Социально ответственный маркетинг тоже может приносить прибыль, если отнестись к нему как к бизнесу. Ведь PR на благотворительности уважения у общества не вызывает. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»

- газета «Коммерсантъ»
- еженедельник «Коммерсантъ Власть»
- еженедельник «Коммерсантъ Деньги»
- еженедельник «Секрет фирмы»
- ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот»
- пакеты «Коммерсантъ+»

Скретч-карта – это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем уникальный секретный код активации.

Купите скретч-карту
Сотрите защитный слой
Позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
Или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru – и Вы подписаны.
Доставка изданий осуществляется по почте. Для жителей г. Москвы доставка изданий осуществляется курьером или по почте по выбору.

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

Коммерсантъ+ Базис

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Стандарт

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Бизнес

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги,
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер

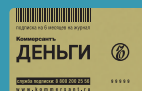
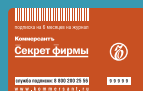
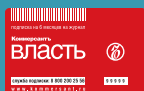
Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги,
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Актив

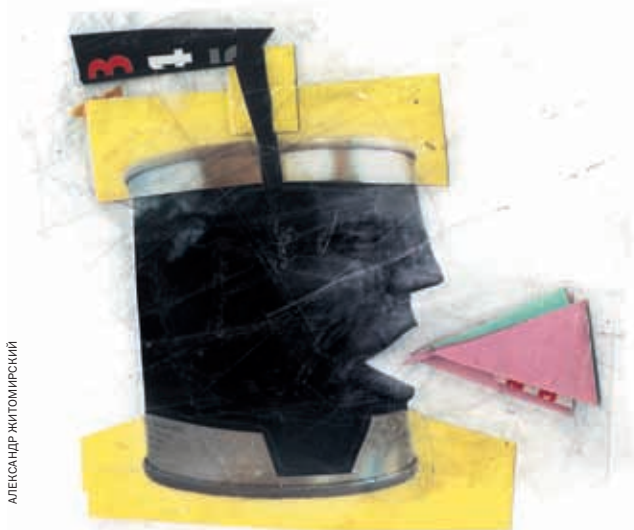
Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги,
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Комплекс

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги,
Коммерсантъ Автопилот



спроси секрет фирмы



Елена ЖАРКОВА
Москва

Рекомендательный регламент Наш директор убежден, что хороших сотрудников можно нанять только по рекомендации. Как при этом не набрать балласта?

Набор персонала «по знакомству» опасен тем, что работодатель может оказаться в патовой ситуации. Сотрудник, взятый по знакомству, профессионально непригоден, а уволить его неудобно. Ведь людей рекомендуют, когда хотят им помочь. Причем помочь именно своему родственнику, другу, знакомому, а не фирме. В этом несовпадении интересов и кроется корень всех бед.

Чтобы избежать неприятных сюрпризов, прежде чем брать кого-то по рекомендации, следует ввести простые правила. Например, право на рекомендации может быть только у сотрудников, уже проявивших себя, проработавших в компании несколько лет. Кроме того, от рекомендаций высокопоставленных сотрудников уровня заместителя генерального директора лучше корректно отказываться. В противном случае вы столкнетесь с проблемой веса авторитета. Если работник окажется плохим, выгнать его или наказать рука не поднимется, а в коллективе из-за этого появятся основания для сплетен, возникнет напряженность. Принимать рекомендации следует только в письменном виде. Причем рекомендатель должен подробно рассказать о характере и степени своего знакомства с будущим сотрудником, раскрыть его деловые и личные качества, а также расписаться в том, что берет на себя ответственность за выдвигаемого кандидата. А если кандидат действительно оправдает хороший отзыв и после испытательного срока будет принят на постоянную работу, тому, кто его рекомендовал, можно выплатить премию.

Георгий СМЕРНОВ
Калининград

Борьба своих со своими

Попробовали организовать соцсоревнование, но оно прошло без энтузиазма. Мы что-то сделали неправильно?

Чтобы соревнование достигло своей цели, то есть вызвало подъем трудового энтузиазма, его нужно тщательно образом подготовить. Во-первых, надо решить, в каких «дисциплинах» люди будут соревноваться, — сотрудники должны в достаточной степени влиять на результаты своей работы. Можно установить, например, несколько разных номинаций. Во-вторых, планка (если вы решите ее поставить) должна быть высока, но достижима: если люди поймут, что никогда не смогут приблизиться к требуемому результату, их интерес резко пойдет на спад. Наконец, призы для победителей должны быть достаточно привлекатель-

ными, но необязательно дорогими. Однако самое главное в проведении соревнований — их регулярная PR-поддержка. Информационные табло нужно обязательно выставлять на всеобщее обозрение. Когда люди день за днем видят динамику соревнования, как появляются и меняются лидеры, это вселяет в них азарт. А когда придет время подводить итоги, авторитет судейской бригады не должен вызывать сомнений — тогда никто не будет говорить, что кому-то из победителей подыгрывали. Вручать призы лучше в торжественной обстановке, можно даже устроить по этому поводу небольшой праздник.

А. ХАНГАН

Завести червячка

Где можно получить подробную информацию о разведении червей для рыбной ловли?

«Червивым» бизнесом в Москве занимается компания «Альт альянс» (специализируется на разведении калифорнийских дождевых червей), а в городе Ковров Владимирской области фирма «Грин Пик» и учрежденный ею НИИ дождевого червя предлагают под брэндом «Старатель» червей, полученных путем скрещивания местных российских и киргизских особей. По мнению экспертов, калифорнийский червь размножается быстрее (в теплицах он обеспечивает 500-кратное воспроизводство, тогда как дикие сородичи — только четырех-шестикратное). Правда, «Старатель» лучше приспособлен

к российским климатическим условиям. «Традиционно черви разводятся для сельского хозяйства: они помогают перерабатывать отходы в биогумус (высокоэффективное органическое удобрение), — поясняют в «Грин Пик». — Но есть предприниматели, которые интересуются нашей технологией и с точки зрения рыболовства». Наиболее высоко ценятся рыболовами «бодрые» багрово-красные черви-подлистники, которых можно найти в верхних, достаточно теплых и сырых слоях листьев. За один цикл выращивания (три месяца) с 1 кв. м можно собрать до 30 кг биомассы червей.

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

РЕГИСТРАЦИЯ

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ. ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЕТСЯ СЕРТИФИКАТ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ИНВЕСТИЦИИ: УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА**

05.12.2007

- > КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСВЯЩЕНА ТЕМЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ РОССИИ И РАЗЛИЧНЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА. ЗАДАЧА КОНФЕРЕНЦИИ ПРЕДСТАВИТЬ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБСУДИТЬ КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В РОССИИ

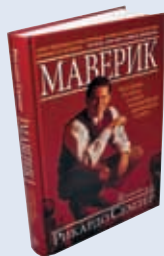
ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- > ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ
- > ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ
- > РОЛЬ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
- > ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИИ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ АКЦИЙ НА ЗАПАДНЫХ РЫНКАХ
- > МЕТОДЫ НЕЗАВИСИМОГО АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
- > ПРОФИЛЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЭМИТЕНТА: РЫНОЧНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

- > РАЗВИТИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ В РОССИИ
- > РЫНОК ЗАИМСТВОВАНИЙ, ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: СХЕМЫ И СРОКИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА
- > ЭТАПЫ ЭМИССИИ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ
- > ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ИРО: ПРОФИЛАКТИКА ОШИБОК
- > ИРО В РОССИИ ИЛИ ЗА РУБЕЖОМ: ЧТО ВЫБРАТЬ
- > ПРАКТИКА РАБОТЫ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ТРЕБОВАНИЯ ФОНДА К ДОХОДНОСТИ И СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА, В КОТОРЫЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ
- > ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА
- > ВОЗМОЖНОСТИ ФАКТОРИНГА

ТЕОРЕТИКИ КОНВЕРГЕНЦИИ ДАВНО ПРЕДВКУШАЛИ, КАК СОЛЮТСЯ В ЭКСТАЗЕ КАПИТАЛИЗМ С СОЦИАЛИЗМОМ. ТЕПЕРЬ ЭТО, КАЗАЛОСЬ БЫ, НЕАКТУАЛЬНО. ТЕМ УДИВИТЕЛЬНЕЕ ЗВУЧИТ ИСТОРИЯ БРАЗИЛЬСКОЙ КОМПАНИИ SEMCO, РАССКАЗАННАЯ ЕЕ ВЛАДЕЛЬЦЕМ. текст: **Владимир Гендлин**

Бизнес с человеческим лицом



Маверик. История успеха самой необычной компании в мире
Р. СЕМЛЕР

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 384 С.

Очень к месту вынесена на титул цитата управленческого гуру **Тома Питерса**, назвавшего сочинение **Рикардо Семлера** «яркой, увлекательной и очень поучительной историей об удивительной трансформации компании и ее сотрудников».

В самом деле то, что вышло в результате реформаторских усилий бразильского предпринимателя, можно назвать самой необычной компанией в мире. Однако то, что представляет собой его корпорация сегодня, невозможно рассматривать в отрыве от того, с чего все начиналось и на каком фоне развивалось.

А начиналось все с обычной семейной фирмы, созданной в 1950-х годах **Куртом Семлером**, отцом автора. Это были годы «бразильского чуда», экономического бума на фоне военной диктатуры. В этих условиях компания стала главным поставщиком насосов и прочих деталей для судостроительной промышленности страны. Однако ситуация сильно изменилась к моменту, когда отец принял решение о передаче дел «сыну-оболтусу». Двадцатилетний Рикардо столкнулся с экономической стагнацией. Но главный стресс вызывало даже не это, а «чопорные люди, все как один в накрахмаленных рубашках» — топ-менеджмент предприятия, пользовавшийся доверием его отца.

История о том, как юный директор увольнял всю эту «камарилью», читается как комедийная пьеса. Не менее забавно и то, как он набирал новую команду — от хиппи-неудачников до бродячих менеджеров с нереализованными фюрерскими амбициями. Вообще, Семлер — превосходный рассказчик, у него легкий стиль и яркое чувство юмора. Поэтому книга хороша не столько как учебник, сколько как увлекательное чтение.

По этой же причине опустим подробности того превращения, которое проделал Семлер с компанией отца, поначалу наломав дров и набив шишек. Остановимся на главных результатах. Первый этап реформ привел к тому, что заскорузлая бюрократическая организация под началом менеджеров-«демократов» стала еще более заскорузлой и бюрократической. Все прогрессивные гарвардские технологии по оптимизации управления и снижению издержек оказались на деле (возможно, в неумелых руках) прямой дорогой к созданию громоздких структур и на-

кручиванию огромных издержек. Как легко догадаться, далее следует иронично-грустный рассказ о расставании с рядом друзей и соратников.

И что же мы имеем в итоге? — спросит нетерпеливый читатель. «Чудо в перьях» — ответит традиционный менеджер. «Торжество здравого смысла и естественное ведение бизнеса» — это формулировки самого Семлера. Он создал компанию без секретарей, без перегородок, без инструкций, без бизнес-планов, без графиков и режима работы — и еще много без чего. В Semco рабочие не только сами определяют себе норму выработки и часы работы, но даже сами назначают себе зарплату! Они помогают модернизировать продукцию и пишут маркетинговые планы (бесплатно). А еще они внимательно читают балансовые отчеты и отчеты о движении средств, участвуют в принятии стратегических решений, а также в распределении прибыли компании. Заинтригованы? Тогда прочитайте книгу Семлера — если и не воодушевитесь, то хоть повеселитесь. На всякий случай добавлю: за годы работы Семлера выручка оставленной ему отцом компании выросла почти в десять раз. **сф**
Подробнее о принципах работы компании Semco — на стр. 48.



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

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

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

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

принципы

Александра Малиса

Генеральный директор «Корбины телеком» уверен, что его компания — это **корабль пришельцев**, который прилетел на Землю, чтобы сделать ее лучше.

Мне много чего интересно. Например, девелопмент. Но я занимаюсь телекоммуникациями. Они ведь мне тоже интересны.

Окружающий мир не идеален. Наша миссия — улучшать его с помощью широкополосного интернета. Он сближает человечество.

Выступать против глобализации — писать против ветра. Как говорил Мао Дзэдун, если дует сильный ветер, можно выстраивать стены, а можно — ветряные мельницы. Мы понимаем, что стены не очень надежны, поэтому лучше мельницы.

Россия жутко патриархальная страна. Но за железным занавесом хорошо жить, когда ты сбываешь пеньку в Европу. Если ты хочешь продавать туда что-то высокотехнологичное, надо меняться.

Есть три уровня знаний. Первый — когда человек уверен, что он знает все. Второй — когда он понимает, что не знает ничего, но есть у кого поучиться. И последний — когда ему ясно, что он ничего не знает, а учиться уже не у кого. Я нахожусь где-то между вторым и третьим уровнями.

Иногда приходится заставлять себя что-то читать и смотреть. Это необходимо, потому что основа моего успеха — те знания, которые не всегда кажутся сегодня нужными.

Простые материальные мечты, такие как японский садик, я могу реализовать очень быстро. Слава богу, за мою работу неплохо платят.

Бизнес — это игра: как оторвать у конкурента кусочек пожирнее, как сделать так, чтобы твою компанию любили, чтобы твои сотрудники работали с горящим глазами. Сделать так, чтобы акционеры были тобой довольны, — это тоже игра.

«Корбина» состоит из миллиона ноу-хау, но все они у кого-то «украденны». Наш основной способ строительства



домашнего интернета подсмотрен у компании, прокладывавшей легкое метро в Нью-Йорке. Мы с коллегами были в командировке и случайно увидели, как это происходит. По возвращении в Москву у нас уже была готова технологическая схема.

Ничего страшного, что все идеи мы передираем у Запада. Петр I ведь не комплексовал.

Мы идеологический паровоз. Конкуренты вынуждены идти за нами. Даже тогда, когда денежные ресурсы не позволяли нам захватить большую часть рынка, рынок шел туда, куда мы его пнули. Нам нравится быть такими лидерами.

Настоящей пророческой интуиции у меня нет. Иногда я говорю: завтра будет так-то, и это происходит. Но я отдаю себе отчет, что это не интуиция, а гигантское количество перемолоченных мегабайт информации.

Если человек демонстрирует, что он бриллиант или пуп земли, то в 90% случаев оказывается мыльным пузырем.

Самое вредное качество — стеснительность. Если ты сегодня постеснялся напомнить монтажнику, чтобы он помылся, завтра клиенты будут думать, что «Корбина» — это компания, где все сотрудники пахнут. Кроме того, люди, которые не стесняются, реже подвержены сердечно-сосудистым заболеваниям.

Если я за два месяца ни разу не отчитал или не поощрил сотрудника, это верный признак того, что он близок к увольнению. Этот человек становится мне неинтересен, и я перестаю тратить на него время.

Я всегда был телеманом. Особенное удовольствие для меня — смотреть телевизор за ужином. Но в последнее время качество телевидения падает. Возможно, Corbina TV — это ответ телевизионщикам, которые лишили меня важнейшего удовольствия.

Я наемник и привык воевать под началом разных командиров. Если цель акционера мне понятна, то мы находим общий язык. **СФ**
записала Оксана Царевская