У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРОТЬСЯ ЗА СВОЮ ДОЛЮ. НО МОЖЕТЕ И ПАСТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ. В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БИЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ. С НАИБОЛЬШИМ РАЗМАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИМЕРНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ. ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ» — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS. ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ). НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GALLAHER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБЕРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL. НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ $135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО $20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СРАЗИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА. И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ ТОЖЕ ГРЕЮТ ДУШУ. ПРОДАВАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ СО СВОИМ ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, [illegible] СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СПОКОЙНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАЗОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР. ИНОСТРАНЦЫ [illegible] **С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПЫТАЛИСЬ ДОГОВОРИТЬСЯ HEINEKEN И CARLSBERG, ДВА ГОДА НАЗАД — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SABMILLER. НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЕЧКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**»,— ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА СКУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ). СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, [illegible] ЯМЫ И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ. ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕ- [illegible] ЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВО- [illegible] СТАГНАЦИЕЙ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, ОН ОСМЕЛИЛСЯ НАЧАТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО СВОЕГО ЧЕТВЕРТОГО КОМБИНАТА — [illegible] (ЗАПУСК НАМЕЧЕН НА МАЙ 2006 ГОДА). ОПЫТ КОНКУРЕНЦИИ С ИНОСТРАННЫМИ ПИВОВАРАМИ НАУЧИЛ КОЧЕТОВА НЕ ЭКОНОМИТЬ НА РЕКЛАМЕ. ЕСЛИ НЕКОГДА НА МАРКЕТИНГ В «ОЧАКОВО» ВЫДЕЛЯЛИ НЕ БОЛЕЕ 2% ГОДОВОГО ОБОРОТА, ТО В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНКА ПОДНЯТА ДО 10%. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОКА ЗАСТРАХОВАНА ОТ УБЫТКОВ БЛАГОДАРЯ ПРОИЗВОДСТВУ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВАТЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД,— РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ.— А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?» НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ. **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕТЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И ILE DE BEAUTE. ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЬ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗГЛАВИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЬ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАННОГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ. КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ. В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДОНАЧАЛЬНИКУ. ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОСТАСЬ «НОВОЙ ЗАРИ» — «ТОВАРИЩЕСТВО „БРОКАР И КО"». ЖЕНСКИЙ «ГЛЯНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИЯ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕВШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ. МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СОЧТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛОСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА. ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК. ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВОВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТСТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО,— КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ „РОКОЛОРА".— ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ. ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ** С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ,— ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ „РОКОЛОРА" КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ.— **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ. НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ»,— ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСДУМУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ. К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ $115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ $900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ,— КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ.— НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКАЛИВАЕТ**: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В $2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС». КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ **www.sf-online.ru**

На правах рекламы

Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Зачем компании участвуют в реалити-шоу с. 44
Почему в России не работает принцип кимчи с. 30
Как речной трамвайчик доплыл до мегаяхты с. 34

Секрет фир
Коммерсантъ
технологии успе
№42 (225

Просто и ясно о налогах!

«Путеводитель по налогам» в системе КонсультантПлюс:
НДС, налог на прибыль, НДФЛ, ЕСН, взносы в ФСС и ПФ, ЕНВД

Реклама © 2007 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ. Регионы»

КонсультантПлюс
надёжная правовая поддержка

«Путеводитель по налогам»

– это уникальный инструмент, который позволяет бухгалтеру разобраться с вопросами по налогам

Путеводитель состоит из **Практических пособий** и **Энциклопедий спорных ситуаций** по всем основным налогам.

Практические пособия дают подробную информацию по налогам – пошаговые инструкции по расчету и уплате налога, конкретные рекомендации, практические примеры и образцы заполнения документов.

Энциклопедии спорных ситуаций содержат практически все спорные ситуации по налогам. По каждой спорной ситуации представлены различные точки зрения (возможные варианты действий) со ссылками на документы с обоснованием той или иной позиции.

www.consultant.ru

Реклама © 2007 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ. Регионы»

КонсультантПлюс
надёжная правовая поддержка

читайте в следующем номере

(в продаже с 5 ноября)

частная практика

Экс-гендиректор московского ЛВЗ «Кристалл» Александр Тимофеев решил объединить региональных производителей алкоголя под эгидой своей дистрибуторской компании Recolte. Полки магазинов скоро содрогнутся от обилия новых брэндов

идеи

Life Hacking – технологии взламывания жизни – только звучат угрожающе. На самом деле они не о том, как навредить, а о том, как сделать нашу жизнь эффективнее. Во всех смыслах

лаборатория

Немецкий предприниматель Клаус Кобьелл придумал для своих сотрудников увлекательную игру. В результате он стал самым привлекательным работодателем в Европе и гуру в мотивации персонала

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

Секрет фирмы

Зачем компании участвуют в реалити-шоу с. 44
Почему в России не работает принцип кимчи с. 30
Как речной трамвайчик доплыл до мегаяхты с. 34

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№42 (225) 29.10 — 04.11.2007
www.sf-online.ru

3-е место
на рынке растительного масла собирается занять через два года казанская компания «Нэфис». При этом она собирается брать рынок «мирными» методами с. 22

от себя не уйдешь

Свобода – сильнейший мотиватор, заставляющий менеджеров расстаться с успешной компанией и начать свое дело с. 56

ISSN 1727-417-6

КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ

ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING GUIDE

НОЯБРЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ
ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ
«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».
ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00
WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ каталог

реклама

Секрет фирмы №42

29.10 04.11.2007 №42 (225)

частная практика

30

«Потребителю ведь все равно, потратить на кабель 30 или 300 руб., если этим кабелем он соединяет дорогостоящие телевизор и плеер»

22 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ **ПРЯМОЙ ОТЖИМ** Казанская ГК «Нэфис» намерена через два года стать третьим игроком на рынке масла. Как у нее это получится? Спросите производителей бытовой химии

30 ЭКСПАНСИЯ **BELKIN В КОЛЕСЕ** Компания Belkin стала известна в России благодаря отсутствию конкуренции в сегменте аксессуаров для плееров iPod. По проторенной дороге она хочет вывести на рынок еще полтора десятка товарных категорий

34 АМБИЦИИ **СЕРИЙНАЯ РОСКОШЬ** Консорциум Timmerman Yachts пытается создать на базе выпускавшего речные трамвайчики Московского судостроительного завода ведущего мирового производителя фешенебельных яхт

40 КОНКУРЕНЦИЯ **ДЕРЕВЯННЫЙ БИЗНЕС** Развитие цивилизованного рынка деревянного домостроения началось с удовлетворения спроса на элитную недвижимость. Но будущее отрасли определяют демократичные дома

лаборатория

56

«Когда ты работаешь на себя, ты идешь до конца. Появляется настоящий предпринимательский жор»

56 СТАРТАП **СЛАВНЫЙ МАЛЫЙ** Менеджеры нередко раздумывают, не покинуть ли большую, но чужую компанию, чтобы создать маленькую, но свою. Изучив опыт решительных, мы выяснили: неизвестное название на визитке и седые волосы в тридцать — разумная плата за свободу

63 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ **«ЕСЛИ ВЫ ЗАХОТИТЕ, ВЫ РАССКАЖЕТЕ НАМ, КТО ВЫ»** Что такое Google — исследовательский институт или разведывательное агентство? На этот вопрос «Секрету фирмы» ответил вице-президент по разработкам компании Дуглас Меррилл

69 РЕЦЕНЗИЯ **САМ СЕБЕ КЛИЕНТ** «Маккинзиевцы» Итан Расиел и Пол Фрига продолжают зарабатывать на своем прошлом, раскрывая ноу-хау бывшего работодателя

принципы

»Критику не люблю. Люди, которые уверяют, что любят критику и конкурентов, пытаются казаться лучше, чем они есть на самом деле«

Михаил Маркоткин 72

в колонках

Сегодня надо мыслить себя категориями землячества, страты, увлечений и пристрастий, своего клана. Признаком того, что ты внутри, часто является отсутствие связей с тем, что вне

Константин Бочарский 52

Клиентам ВЭБа остается только молиться, чтобы заемщики ВТБ сохранили платежеспособность

Александр Бирман 20

в блогах 53

Гипоманьяки нахальны, нестандартны и непредсказуемы, они заставляют мир приспособиться к себе. Но в конкурентной среде нам не обойтись без их веры и упрямства

Том Питерс

Сетевые сервисы все меньше полагаются на людей с клавиатурой и мышью. «Коллективный разум» обзаводится мобильными глазами, ушами и чувством места

Тим О'Рейли

06 дневник наблюдений

Почему сплетение сетей путает все карты / Что татарские нефтяники не поделили с украинскими / **Почему Олег Дерипаска решил провести допэмиссию на свой «Ингосстрах» и риск** / Как «Глобус гурмэ» собирается распробовать сторонние инвестиции / **Почему чиновники Нижней Саксонии предпочитают ездить на своем Volkswagen в одиночку** / Сможет ли «Комильфо» повторить подвиг «Коркунова» / **Хватит ли владельцам негосударственных пенсионных фондов на пенсию, когда ВЭБ заиграет пенсиями всерьез** / Сколько стоит банкирская репутация пивовара Тинькова / **Когда ручной труд обходится дешевле машинного** / Что мешает «Скай Линку» заработать в полную силу / **Во что обходится информация, которой нет**

идеи

44 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **НАРУЖНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ** «Прозрачность бизнеса» — отличная метафора, которую некоторые компании претворяют в жизнь буквально

48 **wow** USB-органы чувств для геймеров / Низкопоклонство перед счетчиком / Телепульт с чистого листа / Разнозвездные квартиры

53 МЫСЛИ **ЗАБЫТЬ ПРО ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ** и перейти в XXI веке к многомерным моделям предлагают ученые-экономисты

54 МЕТОДЫ **ДОРОГОЙ ЦЕНОЙ** продает себя шоколад американской фирмы Noka, где продукцию других производителей перекладывают в суперпремиальные жестяные коробки

55 СВОЯ ИГРА **ЗАПРЕТНЫЕ СТРЕЛЫ** Свой бизнес по торговле луками и аксессуарами для стрельбы из них Алексей Яковлев построил на архетипах

04 почта

68 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Кабинет 12 ноября
iOne. Информационные технологии 19 ноября, 17 декабря
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы
№ 42 (225) 29.10 — 04.11. 2007

почта readers@sf-online.ru

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ІОНЕ. 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», Корьялаккату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

«Starbucks, конечно, молодцы. Чувствуется американская хватка. Утренний Starbucks. Вечерний Starbucks. Свидания-расставания. Назначу ли я свидание в McDonald's? Нет. Без вариантов. Еще „зачет" — за выгодное сравнение. Представляю несчастных зомбированных американцев, которые бредят „старбаксами" по утрам и вечерам. Давайте откроем глаза. Starbucks — это только кафе. Как „Кофе хаус" или „Шоколадница". Starbucks и все его конкуренты продают кофе и доступ к кофе. Но это уровень, так скажем, продвинутого пользователя. Откроем глаза еще чуть шире. Starbucks — образчик целенаправленного, грамотного и продуманного строительства и продвижения своей системы ценностей. Оказывается, она прекрасно работает не только в сегменте люксовых марок. И это главный урок Starbucks российскому бизнесу. Расскажите мне легенду „Роллтона". Или АвтоВАЗа».

Федор Вахтеров, Железноводск
«Starbucks не продает кофе»
СФ №41(224) 22.10.2007

«Спасибо за статью про компанию Toyota. Давно хотел прочитать материал о том, как работает их философия в первозданных условиях, так сказать, в первоисточнике. Видимо, благодаря культуре и прочим особенностям японской нации они сумели вырастить на своей почве кайдзен и just in time, а у всех остальных компаний с этим проблемы. И, наверное, действительно невозможно наших российских рабочих научить тем же приемам, которые в крови у сотрудника Toyota: не приживается такая философия в чужеродной среде. Хорошо, что сама компания это понимает и не стремится транслировать абсолютно все свои управленческие принципы. Хотя вытаскивать левой рукой из мешка ровно пять шурупов, а потом заворачивать их со строго определенным темпом — это, конечно, сильно. Посмотрим, как повлияют принципы Toyota на нашу автопромышленность».

Олег Петров, Москва
«Инструкция для самурая»
СФ №41(224) 22.10.2007

«Заголовок статьи „Жизнь — в трубу" можно воспринять и в другом контексте. Общеизвестно, что львиная доля молодых, в возрасте 17–25 лет, пользователей мобильных телефонов большую часть времени используют эти девайсы не по основному назначению, а для просмотра различных роликов и прослушивания музыки. Иначе производители не развивались бы так быстро в плане совершенствования этих функций. Так почему бы не пойти от обратного? Зачем стараться создавать новые mp4-плееры с 200 Гб встроенной памяти, если можно вывести на рынок YouTube player, который будет способен воспроизводить ролики в режиме онлайн, даже через GPRS, EDGE либо Wi-Fi? С точки зрения возможностей доступа к видео и музыке его конкурентными преимуществами перед традиционными проигрывателями мультимедиа станут новизна и бесконечный объем контента. Следующим шагом мог бы быть Tube-визор с беспроводным выходом в Сеть. Владельцам порталов пора задуматься о товарах private label, Google уже размышляет».

Олег Соколухин, Нижний Новгород
«Жизнь — в трубу»
СФ №39(222) 08.10.2007

NISSAN TIIDA
КОМФОРТ В ДВИЖЕНИИ

* ПРЕВОСХОДЯ_ожидания

NISSAN TIIDA

Превосходная динамика и элегантный просторный салон. Уверенность на дороге и высокое качество внутренней отделки. Безупречность в каждой детали. Особая атмосфера надежности, безопасности и комфорта. Богатая комплектация: 6 подушек безопасности, системы ABS, Brake Assist, датчик дождя, датчик освещенности, чип-ключ Intelligent Key, круиз- и климат-контроль, CD-магнитола с hands-free и Bluetooth®.[1]
Nissan Tiida: подлинное удовольствие от вождения.

www.nissan.ru

NISSAN

SHIFT_expectations*

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ | ТЕСТ-ДРАЙВ У ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ[2]

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: АА MAJOR AUTO (495) 730-0073; АВТОМИР (495) 737-5555; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ/АВТОГРАНД (495) 797-6060; АВТОСПЕЦЦЕНТР (495) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (495) 787-5353; АВТОТЕХЦЕНТР В КРЫЛАТСКОМ (495) 741-4343; GENSER (495) 788-5858; NATC GROUP (495) 784-6410; ПЕЛИКАН-АВТО (495) 787-0707; ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР КУНЦЕВО (495) 933-4033; У СЕРВИС+ (495) 258-8989. **Санкт-Петербург:** АВТО-ПРОДИКС (812) 703-0707; АВТОЦЕНТР СТК (812) 336-9122; АДР (812) 999-9111; AURORE AUTO (812) 327-1000. **Владимир:** АВТО-ТРАКТ – АВТОМИР (4922) 45-3303. **Волгоград:** АРКОНТ (8442) 76-4242. **Воронеж:** АВРОРААВТО (4732) 25-7966. **Екатеринбург:** АВТОСАН (343) 233-6050; LUCKY MOTORS (343) 256-8686. **Ижевск:** АСПЭК АВТО (3412) 91-2410. **Казань:** АКОС (843) 276-7070. **Краснодар:** МОДУС (861) 215-0215. **Курск:** АВТОЦЕНТР ЮЖНЫЙ (4712) 32-5325. **Магнитогорск:** РЕГИНАС (3519) 30-1587. **Минеральные Воды:** НДК МОТОРС КМВ (87922) 6-2222. **Набережные Челны:** АКОС (8552) 32-0101. **Нижний Новгород:** НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9815. **Новосибирск:** СЛК-МОТОРС (383) 210-5998. **Омск:** БАРС-ЦЕНТР (3812) 47-0404. **Оренбург:** АСТ МОТОРС (3532) 99-4121. **Пермь:** УРАЛАВТОИМПОРТ (342) 210-5744. **Петрозаводск:** СТК АЛЬФА (8142) 79-7010. **Ростов-на-Дону:** ОРБИТА (863) 219-5960. **Рязань:** МЕГА АЛЬЯНС (4912) 29-3070. **Самара:** САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (846) 931-0000. **Саратов:** ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. **Ставрополь:** НДК МОТОРС (8652) 24-8898. **Сургут:** СК-МОТОРС (3462) 22-8080. **Тольятти:** ВИКИНГИ (8482) 47-7777. **Тюмень:** ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. **Уфа:** КАЛИНА (347) 225-4915. **Челябинск:** РЕГИНАС (3512) 68-9626.

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА.
ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛЕРАМ.

NISSAN ASSISTANCE[3]
СЛУЖБА ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ

NISSAN FINANCE

специальная кредитная программа

ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА от 7,9%

Эффективная ставка отражает затраты клиента на финансирование покупки автомобиля (без учета платежей клиента в пользу третьих лиц, в том числе за услуги по страхованию), снижаемые за счет субсидирования суммы кредита, предоставляемого банком-партнером, у официальных дилеров – участников программы, что делает такие затраты сопоставимыми с расходами на кредит по указанной ставке. Доп. информация (для кредитов в долл. США): эффективная ставка по программе: 7,9–8,4%; процентная ставка в кредитном договоре с банком: 9–9,5%; комиссия за организацию кредита: 0–6000 руб.; при несвоевременном погашении выплачивается неустойка от суммы просроченной задолженности по ставке 0,2% в день, но не менее 450 руб. Максимальный срок кредита – 5 лет. Досрочное погашение: до 3-х мес. от даты использования кредита – 1% от суммы досрочного погашения; после 3-х мес. – не взимается. Обязательно страхование автомобиля по договорам АвтоКАСКО, ОСАГО, ДСАГО (лимит 300 000 руб.) в страховых компаниях – партнерах ЗАО ММБ. Компания «Ниссан Мотор Рус» не предоставляет услуги кредитования. Программа NISSAN FINANCE (Ниссан Финанс) доступна в гг. Москва, С.-Петербург, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Казань, Краснодар, Магнитогорск, Нижний Новгород, Новосибирск, Пермь, Петрозаводск, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Ставрополь, Сургут, Тольятти, Тюмень, Уфа, Челябинск и осуществляется в сотрудничестве с ЗАО ММБ (генеральная лицензия ЦБ РФ № 1). **Горячая линия 8 800 200 200 6 (звонок бесплатный).**

1 Входит не во все комплектации.
2 В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров.
3 Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра. Подробности по тел.: 8 800 200 40 44 (звонок бесплатный).

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

дневник наблюдений

золотые слова → с10
кто кого → с11
три вопроса → с14
продолжение следует → с16
пять примеров → с18

REUTERS

Альянс малых розничных сетей может обрушиться под напором их собственного ассортимента

Розничные сети заключили очередной закупочный альянс. Однако красивую идею виртуального ритейлера федерального масштаба пока сумел реализовать только «Эксперт». ТЕКСТ: нина данилина

Вместе веселее

«Торгово-закупочная система» (ТЗС), созданная Союзом малых сетей России, подписала первые договоры о федеральных поставках с крупными производителями: «Бунге СНГ», «Мираторгом», «Америей» и др. До конца года ТЗС планирует заключить порядка пятидесяти подобных контрактов.

В союз вошли 24 небольшие сети с годовым оборотом от $10 млн до $200 млн, среди которых калининградская «Семья», архангельская «Солнышко», московская АБК и др. Совокупная выручка участников альянса превышает $1 млрд.

Цель объединения очевидна. «Мы хотим создать для сетей, вошедших в систему, условия, сопоставимые с теми, которые имеются у федеральных игроков»,— поясняет исполнительный директор ТЗС Кирилл Евстегнеев. При создании системы предполагалось, что ее участники при закупках смогут рассчитывать на дисконт до 20%. Однако пока им удалось добиться лишь скидок на уровне 1–4%.

Чтобы обеспечить единые закупки, ТЗС создает общий для всех участников фонд оплаты. Президент ГК «Ледово» Надежда Копытина считает, что это решение будет пользоваться спросом у поставщиков, так как позволит им упорядочить систему платежей: работать с одним крупным контрагентом проще, чем с двумя десятками мелких.

Логистику ТЗС сети-участники решили передать на аутсорсинг «крупному игроку, который обладает достаточным логистическим потенциалом». Поиск игрока ведется, но найти его будет не так-то просто. «Вряд ли одной крупной компании будет выгодно обеспечивать логистику этого альянса,— считает председатель совета директоров Smart Logistic Group Владимир Елин.— Скорее всего, за такую работу возьмется только пул логистических операторов».

ТЗС — не первая попытка региональных игроков сплотиться в «сеть сетей». К примеру, основанная в 2003 году компания «Эксперт-ритейл» создала закупочный союз из небольших сетей бытовой техники с общим брэндом «Эксперт». По совокупному обороту участников ($758 млн в 2006 году) альянс занимает четвертое место среди российских сетей бытовой электроники.

В продуктовом ритейле пытались объединять закупки достаточно крупные игроки — «Перекресток», «Копейка» и «Лента» в 2004 году, «Виктория» и «Седьмой континент» в 2005-м, «Мосмарт» и «Утконос» в 2007-м. Но все эти союзы распались. Кирилл Евстегнеев уверен, что ТЗС удастся избежать такой участи: «Собраны региональные компании без федеральных планов развития, не конкурирующие напрямую между собой».

Однако федеральные амбиции не самый страшный «вирус», разрушающий закупочные альянсы. «В этом сегменте, в отличие от сегмента бытовой техники, слишком много разрозненных поставщиков, а у самих магазинов слишком разный ассортимент. Синхронизировать закупки будет практически невозможно»,— полагает основатель и гендиректор «Эксперта» Кирилл Новиков. Получается, что ТЗС сможет обеспечивать участников системы лишь федеральными брэндами, а все остальное они будут закупать самостоятельно у локальных производителей без скидок.

Но главная проблема даже не в этом. «Существует серьезная опасность того, что в будущем экономический эффект от создания закупочного альянса поблекнет в свете административных затрат на содержание объединения»,— считает партнер консалтинговой компании «Дельта менеджмент» Дмитрий Добровольский.

Между тем одна только экономия на закупочных ценах вряд ли способна «зацементировать» союз ритейлеров. «Вероятность того, что участники альянса передерутся, очень велика,— говорит Кирилл Новиков.— Почему не распалась сеть „Эксперт”? Потому что участники нашего союза сменили вывеску и следуют общему курсу „партии”. Просто так отыграть назад они уже не могут. ТЗС придется управлять независимыми собственниками, а это задача непосильная». □

По законам природы

V-style™ by Vuokatti

Волк (Canis Lupus) — гордый и независимый представитель дикой природы. Встречается на всей территории России — от Северного Ледовитого океана до южных пределов страны. Образует семейные пары на всю жизнь. Трогательно заботится о своем потомстве и самоотверженно охраняет его. Волк никогда не ошибается в выборе места для жизни...

Теперь и человеку просто сделать правильный выбор. Для строительства дома Vuokatti предлагает клееный брус — конструктивно самый пригодный материал для воплощения любых архитектурных и дизайнерских фантазий. Ваша индивидуальность в сочетании с нашими технологиями и опытом сделают мечты об идеальном доме реальностью. Деревянный дом Vuokatti — это не только естественно, но и комфортно.

Vuokatti — естественный выбор человека разумного.

Vuokatti®

построй дом, посади дерево...

129090, Москва, ул. Щепкина, д. 3
Тел.: +7 (495) 729-4017, 729-5148, 729-4018
8-800-200-4664 (бесплатный звонок по России)
Санкт-Петербург: +7 (812) 275-8062, 272-7865
Нижний Новгород: +7 (910) 387-6648
www.vuokatti-dom.ru

BILDERBERG/PHOTAS

Спецподразделение «Беркут» отбило у «Татнефти» желание везти нефть на Украину

Захват Кременчугского НПЗ представителями НАК «Нафтогаз Украины» поставил в тупик обе стороны конфликта: Украине грозит бензиновый кризис, а «Татнефть» лишилась главного перерабатывающего актива. ТЕКСТ: николай гришин

Вентиль против «Беркута»

«Татнефть» официально объявила о прекращении отгрузки нефти для компании «Укртатнафта», контролирующей Кременчугский НПЗ. Мощность завода составляет 18 млн тонн в год. И хотя сейчас он загружен всего примерно на 30%, его продукция обеспечивает более трети рынка нефтепродуктов страны. 80% сырья для завода закупалось у «Татнефти» и других добывающих предприятий Татарстана. Если учесть, что премьер-министр Татарстана Рустам Минниханов является председателем совета директоров «Татнефти», очевидно, что и другие поставщики последуют ее примеру. Остановка же крупнейшего на Украине НПЗ может привести к бензиновому кризису: по оценкам украинских аналитиков, цены взлетят сразу на 20–40%, причем спрос все равно останется неудовлетворенным.

«Укртатнафта» была создана властями Украины и Татарстана в начале 1990-х. Изначально СП предполагало контроль украинской стороны над активом, но вскоре выяснилось, что Кременчугский НПЗ не готов расплачиваться за нефть «живыми» деньгами, и украинцам пришлось делиться акциями. В итоге сейчас «Татнефть» напрямую владеет 8,6% акций «Укртатнафты», еще 18,3% акций контролировались ею через офшоры Seagroup и Amruz Trading. В конце прошлого года правительство Татарстана передало «Татнефти» в доверительное управление еще 28,4% акций, что в сумме дало контрольный пакет. У украинской национальной компании «Нафтогаз Украины» осталось 43% акций.

Однако весной 2007 года акции, принадлежащие офшорам, были списаны в пользу «Нафтогаза Украины». Украинская сторона воспользовалась судебным решением от 2005 года, хотя оно и было отменено по апелляции «Татнефти» в 2006-м. Реестродержатель ФК «Укрнафтогаз» передал пакет акций от офшоров «Нафтогазу Украины», и компания получила контроль над НПЗ. «Перераспределение собственности „Укртатнафты" было связано с чехардой в высших эшелонах власти Украины,— считает начальник отдела фундаментального анализа ФК „Открытие" Наталья Мильчакова.— А „Татнефть" поплатилась за непрозрачную акционерную структуру этой компании».

Сложившаяся ситуация не устраивала никого: «Татнефть» и власти Татарстана обвиняли «Нафтогаз Украины» и «Укрнафтогаз» в рейдерских действиях, а «Нафтогаз Украины» при этом так и не имел оперативного контроля над заводом. Кончилось дело тем, что на территорию завода пришли полсотни сотрудников украинского спецподразделения «Беркут», избили охрану, захватили печать и документацию предприятия. И лояльного к «Татнефти» предправления «Укртатнафты» Сергея Глушко сменил Павел Овчаренко, чье право на эту должность также оспаривается в судах уже несколько лет.

Таким образом, блокирование поставок стало для «Татнефти» единственной возможностью привлечь к проблеме внимание руководства Украины и восстановить статус-кво. Сейчас завод работает на запасах, которых хватит лишь на несколько недель. Павел Овчаренко полон оптимизма. «Без затруднений будем покупать нефть на свободном рынке»,— заявил он украинским СМИ. Однако, как отмечает аналитик Банка Москвы Владимир Веденеев, Кременчугский НПЗ «заточен» именно под высокосернистую нефть из Татарстана. «Найти новых поставщиков будет непросто: крупные производители, как правило, поставляют сырую нефть на собственные НПЗ или на экспорт»,— говорит Веденеев. И в любом случае вряд ли удастся оперативно обеспечить бесперебойные поставки.

По мнению Натальи Мильчаковой, в таких условиях украинская сторона уже в ближайшее время окажется перед необходимостью пойти на компромисс. Впрочем, и «Татнефти» товарные излишки в объеме 200 тыс. тонн в месяц совсем некстати. Контрольный пакет Нижнекамского НПЗ она в 2005 году, в разгар конфликта с «Нафтогазом Украины», продала группе ТАИФ. Других крупных НПЗ у «Татнефти» нет, строительство нового комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов в Нижнекамске будет завершено лишь в 2010 году. Так что сейчас «Татнефть» вряд ли всерьез захочет разорять свой единственный значимый перерабатывающий актив. □

HP рекомендует ОС Windows Vista® Home Premium

п/н GT403EA

Ноутбук для развлечений HP Pavilion dv6620er

от 27 499 руб.* С НДС

- Двухъядерный процессор AMD Athlon™ 64 X2 TK55
- Подлинная Windows Vista® Home Basic
- Жёсткий диск: 160 ГБ SATA
- Память: 1024 МБ (2 x 512 МБ)
- Широкоэкранный дисплей 15,4" с технологией HP BrightView
- Веб-камера со встроенными стереомикрофонами
- Пульт дистанционного управления

НОВЫЙ УРОВЕНЬ ЦИФРОВЫХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

МУЗЫКА ФИЛЬМЫ ФОТОАЛЬБОМЫ ИГРЫ

КОМПЬЮТЕР СТАЛ ПЕРСОНАЛЬНЫМ ВНОВЬ

Москва: М.Видео (495) 777-777-5, 8-800-200-777-5, www.mvideo.ru; Позитроника 8-800-333-0-333, www.positronica.ru; СтартМастер 8-800-555-8-555, www.sm.ru; ТС «Технопарк» (495) 7-555-888, www.technopark.ru; TENFOLD (495) 580-63-85, www.tenfold.ru.

Санкт-Петербург: Компьютер-Центр Кей (812) 074, www.key.ru.

* Рекомендованная цена.

© 2007 Hewlett Packard Development Company, L.P. Microsoft, Windows Vista и логотип Windows Vista являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft в США или других странах. Все права защищены. На правах рекламы.

золотые слова

Владимир Якунин, глава РЖД →

Я полностью поддерживаю призыв к братским монополиям. Это справедливо

Глава РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс пообещал привлечь в ходе приватизации своего ведомства 1 трлн руб.— и Якунин готов ввязаться в «капиталистическое соревнование». Вот только соперника он выбрал неосторожно: опыт Чубайса вряд ли можно превзойти, а тот уже пообещал, что приватизация будет «дикой и антинародной» — хотя, скорее всего, шутил.

Алексей Кудрин, министр финансов РФ →

Тенденции повышения цен на мировых продовольственных рынках — долгосрочное явление

Министр прав: китайская экономика еще долго будет одной из самых быстрорастущих в мире. А стоило только китайцам провести национальную кампанию за потребление молока, как цены на продовольствие уже взлетели. России, как традиционному экспортеру зерна, это на руку. Главное, чтобы благосостояние российского села росло быстрее, чем недовольство малоимущего «электората» в городах.

AP

Porsche уже давно и четко видит себя в Volkswagen

Европейский суд дал компании Porsche шанс реализовать ее давнюю мечту — получить контроль над концерном Volkswagen. Но спор с законодателями еще не закончен.

ТЕКСТ: денис тыкулов

Volkswagen вне закона

Верховный суд Евросоюза признал неправомерным закон, защищающий автомобильный концерн Volkswagen от поглощения. Поэтому другая немецкая компания, Porsche, получит возможность увеличить свою долю в активах Volkswagen таким образом, чтобы получить контрольный пакет его акций.

Сегодня Volkswagen, помимо его собственного производства, принадлежат брэнды Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda. Капитализация компании составляет около 62 млрд евро. Закон о Volkswagen, считающийся в Германии национальным достоянием, был принят в 1960 году. Согласно ему, ни одному акционеру концерна не полагается более 20% голосов вне зависимости от размера принадлежащего ему пакета акций. Норма была призвана защитить Volkswagen от поглощения и предотвратить вывод основного производства за пределы страны. По мнению судей, закон ограничивает свободу инвестиций в ЕС, а правительство Нижней Саксонии, владеющее 20,1% акций концерна, влияло на его деятельность, пользуясь вышеупомянутым правовым актом, хотя вкладывало в бизнес меньше, чем другие инвесторы. Правительство Германии уже заявило, что внесет в закон поправки.

Porsche начала проявлять интерес к Volkswagen около двух лет назад, и интерес этот возник не на пустом месте: Volkswagen уже много лет поставляет комплектующие практически для трети марок, выпускаемых на заводе Porsche. Кроме того, компании совместно разработали три модели — Porsche Cayenne, Volkswagen Touareg и Audi Q7, а также производят гибридные двигатели. За последние два года Porsche аккумулировала 31% акций концерна, став его крупнейшим акционером, но так и не смогла усилить свое влияние на принятие решений. В будущем Porsche планирует увеличить свою долю до 51% и получить контроль над Volkswagen. Ожидается, что интеграция существенно повысит прибыльность Porsche: сразу после решения суда курс ее акций вырос на 5%.

Впрочем, даже после победы в суде ЕС мечта Porsche может так и остаться несбыточной. Дело в том, что основные положения закона о Volkswagen также закреплены и в уставе концерна и могут быть изменены, лишь если за такое решение на общем собрании акционеров будет отдано более 80% голосов. Но главный сторонник закона — правительство Нижней Саксонии (земли, где расположена штаб-квартира концерна) вправе наложить вето на любые серьезные изменения в деятельности Volkswagen. □

КТО КОГО

Ингосстраховой случай

Иностранному миноритарию, неожиданно объявившемуся в компании «Ингосстрах», основные акционеры не рады. Стороны готовы к суду и обороне. ТЕКСТ: юлия гордиенко

Чешская PPF Investments обратилась с жалобами в Банк России, администрацию президента и Генпрокуратуру, обвинив основного акционера «Ингосстраха», владельца компании «Базовый элемент» Олега Дерипаску, в размывании ее доли. Ранее чехи уже просили ФСФР и Арбитражный суд Москвы приостановить допэмиссию «Ингосстраха». Дошло даже до обращения посольства Чехии в ФСФР.

В начале октября PPF Investments призналась, что приобрела у Александра Мамута 38,46% акций «Ингосстраха». Это признание последовало непосредственно за тем, как 8 октября внеочередное собрание акционеров решило вчетверо — до 10 млрд руб.— увеличить уставный капитал «Ингосстраха» А вскоре председатель совета директоров Александр Гогленков, представлявший интересы Мамута, был сменен на представителя «Базэла» Вячеслава Щербакова. Как утверждают чехи, все это произошло без их ведома — ООО «Вега», «Инвестиционная инициатива» и «Новый капитал», владеющим акциями в интересах PPF Investments, о собрании не сообщили. «Дискуссии об увеличении капитала с нами не было»,— заявил СФ представитель PPF Investments Ян Пискачек.

На первый взгляд, «дискуссия» идет о сугубо экономических вопросах. В «Базэле» объясняют, что «Ингосстрах» собирается поглощать других страховщиков, кроме того, более $100 млн ему понадобится для строительства сети клиник (см. СФ №02/2007). В PPF Investments утверждают, что готовы содействовать увеличению капитала «Ингосстраха», однако допэмиссия пока не нужна. «На 30 июня 2007 года у „Ингосстраха" было 5,35 млрд руб. нераспределенной прибыли»,— говорит Пискачек.

В «Базэле» уверяют, что от обсуждения не уклонялись и сообщения о собрании были разосланы всем акционерам. В PPF Investments на вопрос о получении писем отвечать отказались. По словам представителя «Базэла», у компании есть уведомления о вручении писем — и «Базэл» готов их представить в суде.

Так что стороны готовятся к настоящей войне. «У нас есть вопросы к тому, насколько законно PPF Investments приобрела долю в „Ингосстрахе"»,— заявляют в пресс-службе «Базэла». Например, высказываются сомнения в наличии санкции ФАС на сделку — хотя в PPF Investments уверяют, что разрешение было получено еще 28 декабря 2006 года. В «Базэле» же утверждают, что имели договоренность с Александром Мамутом о праве преимущественного выкупа акций. □

Владельцы Рузской кондитерской фабрики (РКФ) приняли принципиальное решение о продаже бизнеса. Цена обещает быть высокой. ТЕКСТ: нина данилина

Сладкий актив

Продажа РКФ может стать второй по величине на российском кондитерском рынке после покупки Wrigley Company в начале 2007 года 80% акций Одинцовской кондитерской фабрики (торговая марка «А. Коркунов») за $300 млн.

Тогда аналитики нашли сумму сделки завышенной, учитывая, что годовой оборот предприятия в Одинцове составлял $100 млн, то есть втрое меньше.

Однако не исключено, что владельцы РФК смогут продать свой актив с еще большей выгодой. Оборот фабрики в 2006 году составил $64 млн. При этом аналитики убеждены, что владельцы могут выручить за нее более $200 млн.

Компания владеет двумя сильными брэндами («Рузанна» и «Комильфо»), позиции которых постоянно укрепляются. За последние два года РКФ модернизировала производственные мощности и ввела новую линию для выпуска конфет «Комильфо». По данным компании «Бизнес Аналитика», в первом полугодии 2007-го РФК занимала 3,6% российского рынка упакованных шоколадных конфет в денежном выражении, что вдвое превышает аналогичный показатель за 2005 год (1,8%).

«Собственники продают РКФ на волне роста,— отмечает аналитик ИК „Антанта капитал" Андрей Верхоланцев.— Высокомаржинальный сегмент дорогого шоколада особенно интересен потенциальным инвесторам после продажи фабрики Андрея Коркунова. При этом РФК — по сути, последний значимый на этом рынке актив».

Основными претендентами на РКФ считаются Nestle, Kraft и финский концерн Fazer Group. Для первых двух компаний это возможность прорваться в тройку лидеров на рынке упакованных шоколадных конфет. Третья компания пока не может рассчитывать на столь видную позицию. «Можно предположить, что свободные средства у Fazer есть. В сентябре она запросила у ЕБРР кредит в размере $140–150 млн „для модернизации принадлежащих предприятий"»,— говорит вице-президент продуктового дивизиона ГК «Бородино» Карен Вартанян.

По словам Алексея Ражбы, коммерческого директора «Ай-Си-Эс» (крупнейший дистрибутор кондитерских изделий), кем бы ни оказался покупатель, скорее всего, он сохранит успешные брэнды — «Комильфо», «Рузанну» и «Лафрель», но параллельно начнет на мощностях РКФ выпуск собственной продукции. □

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

РКФ — последний крупный актив на рынке упакованных шоколадных конфет

Управляющий пенсионными накоплениями россиян государственный Внешэкономбанк вскоре сможет конкурировать по доходности с частными управляющими компаниями и НПФ. ТЕКСТ: юлия гордиенко

ВЭБ рискнет пенсией

ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Государство все больше склоняется в пользу руководимого Владимиром Дмитриевым ВЭБа

Председатель ВЭБ Владимир Дмитриев рассказал, что его ведомству, скорее всего, разрешат инвестировать в иностранные госбумаги с рейтингом АА и облигации российских «голубых фишек».

Как сообщает агентство «Интерфакс» со ссылкой на слова чиновника, проект постановления почти полностью согласован и может быть принят до конца года. Кроме того, глава ВЭБа не исключил, что банк сможет вкладывать средства даже в ипотечные бумаги, не гарантированные государством, так как они уже обеспечены залогом.

ВЭБ управляет пенсионными накоплениями тех граждан, кто не изъявил желания перевести свои средства в частные управляющие компании или негосударственные пенсионные фонды (НПФ), то есть более 90% россиян. До сих пор он мог инвестировать лишь в финансовые инструменты, считающиеся сверхнадежными: облигации федерального займа и ипотечные ценные бумаги, гарантированные государством. Консерватизм оборачивался крайне низкой доходностью. Так, по данным портала Investfunds, в 2006 году ВЭБ оказался на последнем месте среди 63 УК, заработав лишь 5,67% годовых, при этом в двадцатке лидеров средняя доходность составила 25%. Впрочем, в первой половине 2007-го, на фоне падающего рынка, ВЭБ переместился уже на 11-е место, заработав даже больше прежнего — 5,69% годовых.

Расширив набор финансовых инструментов, государственная УК получит возможность догнать независимых участников рынка. Правда, Дмитриев обещает вести консервативную политику и ограничиваться общей доходностью не более 10%, однако лидер рынка компания «Алемар» за первое полугодие 2007 года показала и того меньше — 7,97%.

В результате будущее частных УК под вопросом. По словам генерального директора НПФ «Пенсионный резерв» Вячеслава Корпушенкова, независимые игроки и ВЭБ изначально находятся в неравных условиях, ведь госкомпании не нужно тратиться на рекламу: деньги текут к ней сами по себе. «За хорошей доходностью людей нужно отправлять в частные управляющие компании,— считает Корпушенков.— А государственная должна придерживаться наиболее консервативной стратегии».

Правда, у частных УК в отличие от ВЭБа есть такой инструмент конкуренции, как возможность инвестировать до 65% средств управляемых ими накоплений в акции. Однако здесь возникает ряд существенных ограничений: можно покупать лишь «голубые фишки», при этом на одного эмитента должно приходиться не более 5% портфеля. «Если расширена декларация по ВЭБу, может быть, стоит пойти на шаг дальше и дать большую свободу управляющим частных УК?» — задается вопросом директор по работе с корпоративными клиентами компании «ВТБ управление активами» Сергей Лукин.

> «Желание активно развивать негосударственные институты и отдавать им бизнес по управлению пенсионными накоплениями у государства очень сдержанное»

Но вряд ли стоит рассчитывать на подобные послабления. «Желание активно развивать негосударственные институты и отдавать им бизнес по управлению пенсионными накоплениями у государства очень сдержанное»,— отмечает гендиректор УК «КИТ фортис инвестментс» Владимир Кириллов. Например, по его словам, в Болгарии деньги «молчунов» не передаются госкомпании, а разыгрываются между частными компаниями на открытом тендере. «Если бы наше государство захотело, оно могло бы поступить так же, но этого нет»,— говорит Кириллов.

Впрочем, новые правила игры станут проблемой не только для участников пенсионной реформы. Дело в том, что в распоряжении ВЭБа находится уже около 320 млрд руб. пенсионных накоплений, и выход на рынок корпоративных облигаций даже части этой суммы может существенно повысить его вола тильность. «Новый очень крупный игрок может оказаться слоном в посудной лавке»,— предостерегает Владимир Кириллов. Любое действие ВЭБа может привести к неоправданным колебаниям курса ценных бумаг. □

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Услуга Мобильные сотрудники

Новый инструмент для ведения бизнеса

- Определение местоположения сотрудников на электронной карте
- Добавление собственных объектов на карту
- История передвижений сотрудников
- Рассылка SMS-сообщений сотрудникам с сайта услуги

www.corp.mts.ru

Подробности об услуге на сайте www.mpoisk.ru в разделе «Мой бизнес».

(495) 766 00 01

МТС

три вопроса

Гендиректор сети гастрономов «Глобус гурмэ» Андрей Яковлев решил прокомментировать слухи о готовящейся продаже его бизнеса.

«Секрет фирмы»: Верно ли, что совладельцы сети Лев Хасис и Евгений Бернштам обратились в инвестбанк JPMorgan с просьбой найти покупателя, готового заплатить за нее $100 млн?

Андрей Яковлев: Сеть не продается, и никто из собственников не выходит из игры. Тем более мы не стали бы продаваться за такие смешные деньги. По нашим оценкам, мы стоим гораздо больше.

СФ: Значит, информация о ваших контактах с инвестбанкирами — «белый шум»?

АЯ: Это правда. Мы действительно ведем переговоры с несколькими инвестиционными банками. Нам очень нужны деньги на развитие сети. Сейчас у нас семь магазинов в Москве. Мы хотели до конца года открыть еще один, но, видимо, до начала 2008-го не успеем. В следующем году планируем открыть пять-шесть магазинов в столице и несколько в регионах.

СФ: Сколько денег нужно привлечь, чтобы выполнить этот план?

АЯ: Учитывая, что открытие одного магазина обходится нам в $5–10 млн, потребуется $50 млн. Сейчас мы рассматриваем несколько вариантов привлечения средств, в том числе допэмиссию акций.

ДМИТРИЙ КОСТЮКОВ

Уровень, на который может претендовать банк Олега Тинькова, пока не превышает репутации самого банкира

На момент сдачи номера банку «Тинькофф кредитные системы» удалось разместить всего 18% дебютного выпуска облигаций. Но он не теряет надежды к 2009 году нарастить активы в 40 раз — до 17,7 млрд руб. ТЕКСТ: даниил желобанов

Требуйте долива

Как и большинство других начинаний экс-пивовара Олега Тинькова, его дебют на рынке публичных займов оказался довольно оригинальным.

При собственной капитализации 330 млн руб. банк решил привлечь сразу 1,5 млрд руб. То есть инвесторам, по сути, было предложено поверить в талант Тинькова, теперь уже как банкира. Также, видимо, на пользу размещению должно было пойти то, что в сентябре миноритарным акционером банка Тинькова стал инвестиционный банк Goldman Sachs.

Тиньков объявил о запуске проекта в мае 2007 года. Бизнес-модель банка достаточно перспективна: выдача карточных кредитов по почте, без затрат на развитие собственной филиальной сети. Но проект пока толком так и не стартовал. И пока активы «Тинькофф кредитные системы» (ТКС) мало отличаются от капитала, составляя всего лишь 435 млн руб. Инвестиции в проект оказываются венчурными — инвесторы несут почти те же риски, что и сами акционеры. Неудивительно, что Тиньков предложил инвесторам 18% годовых доходности, тогда как средняя доходность облигаций банковского сектора сейчас находится на уровне 10%. Забавно, что при этом ТКС банк предлагает кредиты по базовой ставке 12,9% годовых. Тогда как, по мнению начальника аналитического управления ИК «Велес-капитал» Михаила Зака, для обеспечения необходимой доходности средняя эффективная ставка должна быть на уровне 35–40% — как у всех банков, занимающихся экспресс-кредитованием.

В этом году Тиньков обещает нарастить портфель кредитов до 2,6 млрд руб., а к концу 2008-го довести кредитный портфель до 14 млрд руб. Но чтобы эти деньги выдать, надо их сначала найти. А за первый день размещения ТКС банку удалось собрать всего 272 млн руб. Президент ТКС банка Оливер Хьюз заявил, что доволен результатом,— ведь на размещение осталось еще девять дней. Однако второй день размещения (когда текущий номер СФ сдавался в печать) оказался еще печальнее: по данным Банка Москвы, сделок не было вовсе.

Впрочем, как полагает Михаил Зак, за оставшиеся дни у ТКС банка есть шанс разместить значимую часть средств в результате частных встреч с инвесторами. По мнению аналитика ИК «Финам» Владислава Кочеткова, под ставку 18% банк мог бы привлечь и кредиты, не усложняя себе жизнь размещением, — однако, если проект все-таки пойдет, публичная кредитная история ему очень пригодится. □

Сеть магазинов «Ж» сменила собственника. Видимо, ее попытка наладить в России массовую продажу недорогой дизайнерской одежды не удалась.

ТЕКСТ: ина селиванова

«Ж» пошла по рукам

Компания «Ж», владеющая сетью магазинов Sultanna Frantsuzova, Evgeniya Ostrovskaya, Sunie Li, Mila Kapitanova, сменила владельцев. До недавнего времени основным ее собственником считался Илья Буздин. Но, как стало известно газете «Коммерсантъ», сегодня хозяевами сети являются предприниматели Константин Бурицкий и Кахриман Пашаев.

По мнению участников рынка, они представляют некий инвестиционный фонд, для которого сеть является непрофильным активом. Сумма сделки не разглашается, но, по предположениям тех же экспертов, стоимость компании могла составить $50 млн.

Илья Буздин фактически вышел из бизнеса, который основал в 2003 году. Несколько месяцев назад «Ж» избавилась от своих обувных магазинов, продав их компании «Сити обувь» примерно за $3 млн. Уже тогда на рынке начали говорить о том, что Буздин пытается покрыть долги своей одежной сети. Почти одновременно с известием о продаже обувного бизнеса из «Ж» со скандалом ушли дизайнеры Султанна Французова и Евгения Островская. По словам модельеров, причиной их ухода стал неконтролируемый рост числа магазинов (за два года было открыто более ста), в результате которого компания под фирменными марками начала продавать «все подряд».

Между тем именно ставка на имена дизайнеров была основой стратегии «Ж»: компания первой заявила, что в ее магазинах можно будет приобрести одежду от известных дизайнеров по доступным ценам. Покупателей завлекали частыми скидками и прочими акциями. Но, несмотря на большое количество магазинов, специалисты не считали бизнес Буздина успешным. «Сама идея продавать доступные дизайнерские вещи очень грамотная,— считает коммерческий директор Fashion Consulting Group Ануш Гаспарян.— Просто этого мало. Нужен еще грамотный менеджмент, выверенная структура ассортимента и прочее».

Известно, что новые владельцы планируют в корне изменить прежнюю стратегию компании. Марки Sultanna Frantsuzova и Evgeniya Ostrovskaya исчезнут с полок магазинов, их заменят скандинавские марки ICHI, Gestuz, B.Young. Однако дизайнеры Султанна Французова и Евгения Островская, скорее всего, будут сотрудничать с «Ж», но уже со своими новыми марками — SoFrench и E20. □

Запуск ЕГАИС в ноябре этого года мог обернуться для рынка новым алкогольным кризисом. Власти решили в канун выборов «не будить лихо», отложив внедрение системы еще на год. ТЕКСТ: денис тыкулов

ЕГАИС получила срок

Сроки внедрения Единой государственной автоматизированной информсистемы (ЕГАИС) перенесены на 1 ноября 2008 года. Программа для автоматической передачи данных с заводов в единую базу данных до сих пор не закончена. Данные со счетчиков, установленных на заводах, заносятся в компьютер вручную. Лучше уж так, чем совсем никак.

Одним из обстоятельств, сдержавшим инновационный прорыв, стала смена разработчика системы. Первоначально разработкой занималось ФГУП НТЦ «Атлас», подведомственное ФСБ, но первая проба ЕГАИС летом прошлого года потерпела фиаско. Система так и не заработала, алкогольная отрасль встала, убытки производителей составили, по данным Счетной палаты, $220 млн. По итогам тендера, проведенного 29 августа 2007 года, право на доработку системы получил ГНИВЦ ФНС.

При этом правительство упростило задачу. Во-первых, снижены показатели допустимой погрешности счетчиков спирта, устанавливаемых на заводах (например, для водки 1% вместо прежних 0,8%). Во-вторых, из цепочки ЕГАИС исключено оптовое звено, так что ГНИВЦ предстоит наладить систему лишь на заводах.

Согласно подсчетам начальника отделения информации Союза участников алкогольного рынка Вадима Дробиза, его игроки потратили на опытную эксплуатацию ЕГАИС около $300 млн. По словам представителей ГНИВЦ ФНС, сегодня программа еще требует доработки, но не очень сложной, и основное время уйдет на тестирование. Впрочем, заместитель главы ФНС Татьяна Шевцова обнадежила участников алкогольного рынка, заявив, что больше платить им не придется: дальнейшая разработка будет вестись за счет бюджета. На окончательную доработку системы государство планирует выделить 362 млн руб.

Для участников рынка постановление правительства не стало неожиданностью. «Кризиса на алкогольном рынке в период выборов никто бы не допустил»,— уверен Вадим Дробиз. □

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Российские производители алкоголя предпочитают выполнять работу за ЕГАИС, чем остаться вовсе без работы

дневник наблюдений **продолжение следует**

«К 2008 году компания планирует получить 10–15% рынка мобильной связи»

СФ №35/2004, стр. 36–39

«Скай Линк» намерен стать крупным мобильным оператором одновременно в стандартах CDMA и GSM. Осталось найти для этого подходящие аппараты.

ТЕКСТ: павел куликов

Нестандартное 3G

На днях «Вымпелком» распространил сообщение, в котором назвал процедуру конкурса на частоты для сетей стандарта GSM в Сибири противоречащей закону о конкуренции. Это уже второй подобный скандал за последнее время: четыре месяца назад «Вымпелком» уже проиграл конкурс на GSM-частоты в трех из шести регионов Дальнего Востока. Организатор конкурсов Россвязьохранкультура отчасти изменила условия — но операторы «большой тройки» и в этот раз остались не у дел, а пять лицензий по Сибири получил CDMA-оператор «Скай Линк».

Это не первый случай качественных перемен в статусе «Скай Линка». В начале 2000-х операторы аналогового стандарта связи NMT несли убытки: он не поддерживал функции SMS-сообщений и других услуг, доступных в цифровом стандарте GSM. Минсвязи решило выдавать им лицензии на развитие стандарта CDMA, чтобы они выжили в новом качестве. В июне 2003 года «Дельта телеком» создала из трех NMT-компаний «Скай Линк». Через четыре месяца 50% его акций выкупила АФК «Система», а владельцем другой половины оказался датский бизнесмен Джеффри Гальмонд. После этого меньше чем за год «Скай Линк» скупил 49 региональных операторов.

Теперь «Скай Линк» намерен запустить сеть на базе двух стандартов и в очередной раз побороться за приобщение к клану лидеров сотового рынка. Голосовую связь компания собирается предоставлять в стандарте GSM, а передачу данных — в CDMA. Как полагают в «Скай Линке», так можно создать сеть, возможности которой будут на уровне связи третьего поколения (3G). На базе этой сети «Скай Линк» сможет предоставлять 3G-услуги сам, а может и предложить сеть региональным операторам, которым лицензии на строительство своей сети 3G не досталось.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **Объединение региональных телеком-активов в холдинг «Скай Линк» началось в декабре 2003 года. Меньше чем за год удалось объединить 49 компаний, оказывающих убыточные голосовые услуги в стандарте NMT. Власти дали возможность компаниям выжить и предоставили лицензии на стандарт CDMA. «Скай Линк» пообещал поспорить числом абонентов с операторами «большой тройки». Но сейчас компания лишь пятая по величине абонентской базы в России и на порядок отстает от лидеров. Благодаря лицензиям на GSM-связь она попытается улучшить результаты, оказывая услуги сразу в двух стандартах.**

ИТАР-ТАСС

У «Скай Линка» для победы есть все — кроме телефонов

Пока же у компании и с одним стандартом CDMA не все идет гладко: несмотря на национальный масштаб сети, абонентская база «Скай Линка» насчитывает лишь 472 тыс. человек. За время существования «Скай Линк» сменил трех гендиректоров и несколько раз менял тактику привлечения новых абонентов. Он позиционировался как «телефон второго плана», который используется для скоростного выхода в интернет и служит «добавкой» к GSM-аппарату. Был период, когда «Скай Линк» даже противопоставлял себя традиционным интернет-провайдерам. В другое время компания, наоборот, делала ставку на безлимитные голосовые тарифы.

По мнению владельца «Евросети» Евгения Чичваркина, причина неудач самая банальная: дефицит и дороговизна трубок, способных работать в стандарте CDMA. Замысловатая схема с объединением двух стандартов лишь усугубляет проблему. Одновременно в стандартах GSM и CDMA могут работать лишь две модели телефонов в мире — Ubiquam 520 и AnyData. Причем последний пока тестируется и на рынке не представлен. СФ

МЕЧТАЛ О ФУТБОЛЕ?

«ИК РУСС-ИНВЕСТ». Расширяем возможности.

- **«АА-» рейтинг надежности компании** Национального Рейтингового Агентства (категория очень высокой надежности, третий уровень);
- **«В» долгосрочный рейтинг, «В» краткосрочный рейтинг и «ВВВ-» национальный долгосрочный рейтинг** международного рейтингового агентства **Fitch Ratings**. Прогноз по долгосрочным рейтингам - «Стабильный»;
- **«НРКУ 7+» развитая практика корпоративного управления** - присвоен компании Консорциумом **«РИД - Эксперт РА»;**
- **1 место в Европе** среди компаний небольшой/средней капитализации по корпоративному управлению в рейтинге **IR Global Rankings™ 2006.**
- Единственная инвестиционная компания, акции которой включены в Котировальный список «Б» на Классическом и Биржевом рынках ОАО «РТС».
- С 1999 года по 2006 год включительно среднегодовой темп роста стоимости активов ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» * составил **50,9%.**
- ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» имеет статус Листингового агента в Секторе инновационных и растущих компаний на Фондовой бирже ММВБ и статус уполномоченного финансового консультанта в ФБ РТС.
- Аудитор финансовой отчетности компании по РСБУ - ООО «Бейкер Тилли РУСАУДИТ». Аудитор финансовой отчетности компании по МСФО - ЗАО «КПМГ».

14 ЛЕТ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ РОССИИ

ВЕСЬ СПЕКТР УСЛУГ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ РОССИИ

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

* Включая выплаченные суммы в виде налогов и дивидендов

С условиями управления активами вы можете ознакомиться:

телефон: (495) 363-93-80

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

Сколько стоит вернуть украденное

Компании готовы щедро платить за сведения о людях, похитивших материальные активы, но гораздо скупее, когда требуется предотвратить распространение конфиденциальной информации.

DPA/PHOTAS

№ 1

С пивом по жизни.

Пожизненное снабжение пивом — по 12 бутылок в месяц — пообещала на прошлой неделе новозеландская пивоваренная компания Croucher Brewing тому, кто вернет украденный у нее ноутбук, на диске которого находилась финансовая информация о самой компании, ее бизнес-контакты и оформление бутылок с ячменным напитком новых сортов. Стоимость награды совладелец фирмы Пол Крочер оценил приблизительно в $19,5 тыс. Мобильный компьютер до сих пор не найден, однако в компанию звонят люди, извещающие ее о том, какие меры они лично принимают, чтобы найти вора. А двое мужчин — один из США, другой из Голландии — даже предложили Croucher Brewing новые ноутбуки в обмен на пожизненное обеспечение пивом. Учитывая столь широкий резонанс, можно предположить, что в действительности утрата ноутбука является для новозеландской компании не столько досадной неприятностью, сколько удачной маркетинговой акцией. □

№ 2

Неожиданный Гарри. Спланированным PR-ходом кажется и таинственная история с 14 экземплярами книги «Гарри Поттер и принц-полукровка». Летом 2005 года, за неделю до официального начала продаж, шестой роман знаменитой серии появился в одной бакалейной лавке канадского города Ванкувер. Покупатели раскупили бестселлер за несколько минут. Однако вскоре после этого издатели попросили их во избежание судебного преследования немедленно вернуть книгу в магазин и, более того, не рассказывать ее содержание окружающим. За сохранение тайны читателям были обещаны футболки с портретом Гарри и книги с автографом Джоан Роулинг. □

№ 3

Бесценная утрата. В сентябре 2007 года вооруженные люди ворвались в аргентинскую студию режиссера Фрэнсиса Форда Копполы, избили сотрудников и украли ноутбуки, на которых хранились материалы для фильма Tetro. «Я потерял 15 лет моей работы»,— заявил тогда режиссер. Его представители пытались вернуть компьютеры: грабителей просили тайно оставить их в одном из баров за вознаграждение. Очевидно, сумма преступников не устроила. Они выставили 10 CD с украденной информацией на eBay по стартовой цене $1. Но лот ажиотажа не вызвал: самое щедрое предложение составило $62. □

№ 4

По следам диверсантов. Не очень щедрым оказался махачкалинский издательский дом «Максім», выпускающий газеты «МК в Дагестане», «АиФ в Дагестане» и «Спорт-пресс инфо». В октябре 2005 года из помещений редакции похитители вынесли несколько компьютеров, причем не самые современные и дорогие, а именно те, на которых хранилась информация, важная для выпуска изданий. Сотрудники ИД предположили, что кража была целенаправленной диверсией. Однако информацию о преступниках «Максім» оценил всего в 10% от стоимости украденной оргтехники. □

№ 5

Мобильная операция. В 2002 году компания Samsung пообещала 200 тыс. фунтов стерлингов за любую информацию, которая поможет найти похитителей, укравших со склада в британском городе Мидлсекс 25 тыс. сотовых телефонов общей стоимостью 4,2 млн фунтов. Грабители не ограничились телефонами и вместе с ними забрали даже камеры наружного наблюдения. Правда, мобильники были дезактивированы, и воспользоваться ими на территории Соединенного Королевства было невозможно. Крупное вознаграждение дало результаты: полиции удалось вернуть более 9 тыс. трубок на сумму 1,76 млн фунтов стерлингов. □

DPA/PHOTAS

Контакты – под защитой
Файлы – под рукой
Почта – за секунды
NOKIA
Eseries
Nokia E90 Communicator
MegaSync
powered by
Nokia Intellisync

Офис всегда с тобой

С программой MegaSync пользоваться функциями нового Nokia E90 Communicator очень просто.

Настройка сервиса MegaSync не требует специальных технических навыков. Чтобы начать работу, достаточно подключиться к Интернету, зайти на сайт www.MegaSync.ru и активировать программу MegaSync. Программа автоматически синхронизирует данные между Вашим домашним или офисным компьютером и коммуникатором.

Теперь приступайте к работе, решайте Ваши дела, находясь даже за пределами офиса. Почта, документы, календарь и заметки могут быть сохранены на сервере МегаФона, поэтому Вы не пропустите важное письмо и не потеряете нужные файлы.

Для подключения услуги отправьте SMS с самостоятельно созданным паролем на короткий номер 1116.
Для настройки услуги необходимо установить приложение MegaSync на Ваш персональный компьютер и мобильный телефон. Расходы на услугу составляет оплата передачи данных по действующим тарифам МегаФона. Оператор оставляет за собой право на изменение тарификации услуги.
Подробную информацию по услуге Вы можете найти на сайте www.MegaSync.ru.
Информация о действующих тарифах на передачу данных (GPRS) – www.MegaFon.ru.
Лицензия №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ связи и информатизации. Реклама.

МегаФон
Будущее зависит от тебя

версии Александра бирмана

Американский кредитный кризис, негативно отразившийся на финансовом положении крупнейших российских банков, грозит остановить победное шествие госкапитализма

Золото «молчунов»

Что Банку развития здорово, то Morgan Stanley — смерть. Видимо, потому Внешэкономбанк и получил особый статус госкорпорации, чтобы доказать правильность (с поправкой, разумеется, на финансовые реалии) известной поговорки. В то время как западные банки и инвестиционные фонды впадают в ступор при любом упоминании об ипотечных облигациях, глава ВЭБа Владимир Дмитриев предлагает вкладывать в них пенсионные накопления своих клиентов — так называемых «молчунов». По мнению банкира, в России эти бумаги гораздо более надежны, нежели их американские аналоги. Зато с их помощью ВЭБ якобы сможет наконец-то обеспечить будущим пенсионерам доход, превышающий темпы инфляции.

Справедливости ради стоит сказать, что идея инвестирования находящихся в распоряжении этого госбанка пенсионных денег в ипотечные облигации отнюдь не нова. Одним из ее давних поборников является, например, гендиректор Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК) Александр Семеняка, пытавшийся превратить ВЭБ в своего главного контрагента еще при предшественнике Дмитриева Владимире Чернухине. Но подобный альянс не слишком устраивал министра финансов Алексея Кудрина. Ведь Семеняка и Чернухин являлись креатурами «семейных» Александра Волошина и Михаила Касьянова, никогда не отличавшимися особыми симпатиями к главному российскому казначею.

В отличие от Чернухина Владимир Дмитриев, хотя и с известными оговорками, может считаться человеком Кудрина. Но в АИЖК власть не сменилась. После ухода Волошина из президентской администрации шефство над Семенякой взял путинский помощник Игорь Шувалов. Более того, по итогам первого полугодия у АИЖК в пять раз вырос объем просроченной задолженности. И, стало быть, даже с чисто экономической точки зрения вкладывать пенсионные деньги в облигации агентства по меньшей мере неосмотрительно. Поэтому, скорее всего, инициатива главы ВЭБа обусловлена заботой не столько об АИЖК, сколько о ВТБ, также находящемся под опекой министра финансов. Не случайно Дмитриев утверждает, что этот госбанк нуждается в укреплении ликвидности. А Кудрин неожиданно усомнился в целесообразности финансируемой ВТБ сделки по приобретению АЛРОСА золотодобывающей компании «Полюс».

Американский кредитный кризис, не лучшим образом отразившийся на финансовом положении крупнейших российских банков, рискует остановить победное шествие госкапитализма. Чтобы этого не произошло, ВЭБ намерен пусть в ход средства «молчунов», освобождая баланс партнерского госбанка от ипотечных кредитов. Поэтому клиентам ВЭБа остается только молиться, чтобы заемщики ВТБ сохранили платежеспособность. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

РАДИО СИТИ-FM

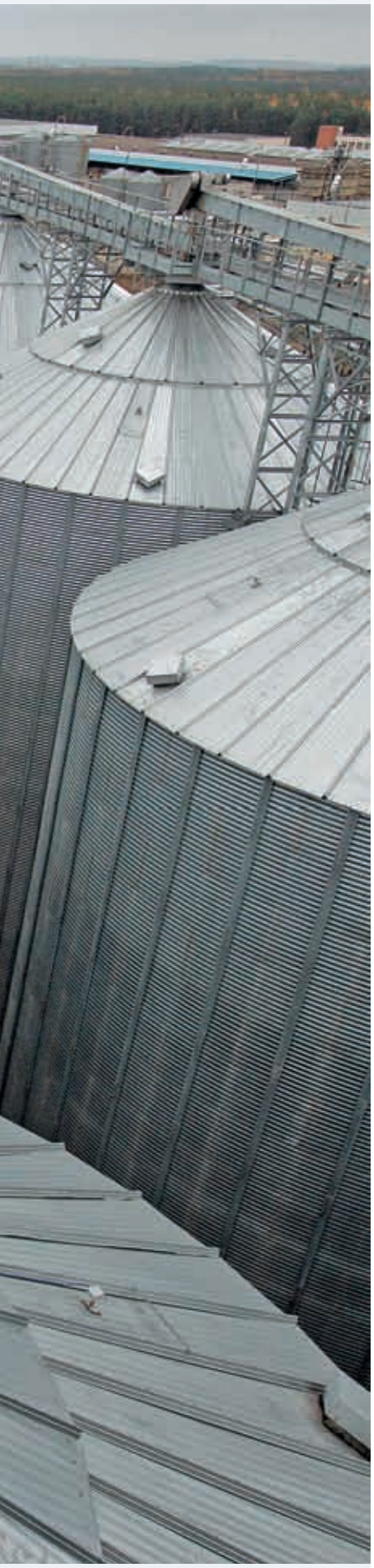
С НАМИ ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ПРОИСХОДИТ В МОСКВЕ

КАЖДЫЕ 15 МИНУТ В ЭФИРЕ РАДИО СИТИ-FM – ВЫПУСКИ НОВОСТЕЙ. О МОСКОВСКИХ СОБЫТИЯХ МЫ СООБЩАЕМ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДРУГИЕ РАДИОСТАНЦИИ.

РАДИО СИТИ-FM
ВСЁ, ЧТО ПРОИСХОДИТ В МОСКВЕ

СИТИ·FM

реклама



частная практика

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

экспансия → с30
амбиции → с34
конкуренция → с40

СПОКОЙНОЙ ЖИЗНИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МАСЛА ПРИШЕЛ КОНЕЦ. К НИМ ПЛАНИРУЕТ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ КАЗАНСКАЯ ГРУППА КОМПАНИЙ «НЭФИС» — И УЖЕ ЧЕРЕЗ ДВА ГОДА СТАТЬ ТРЕТЬИМ ИГРОКОМ РЫНКА. КАК У НЕЕ ЭТО ПОЛУЧИТСЯ? СПРОСИТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БЫТОВОЙ ХИМИИ.

Прямой отжим

текст:
иван марчук

фото:
евгений дудин

«В теории все просто: берутся семечки или — в нашем случае — семена рапса, их давят и получают масло,— объясняет Александр Дьяконов, начальник цеха форпресса маслоэкстракционного завода (МЭЗ) группы компаний „Нэфис”.— Но на практике это сложное, высокотоксичное и взрывоопасное производство».

Сложность заключается в том, что механически выжать все масло нельзя, поэтому «каша» из измельченных семян после отжима попадает в соседний цех, где ее промывают горячим растворителем — гексаном. Затем получившуюся жидкость нагревают еще раз; гексан выпаривается, а очищенное масло уже можно рафинировать и разливать по бутылкам.

— Расход гексана у нас маленький для России: где-то пол-литра на тонну, потому что оборудование — английское и современное,— хвастается Александр Дьяконов.

Завод, по которому он меня ведет, совсем новый. Мощность предприятия рассчитана на переработку 300 тыс. тонн семян в год, из которых получается не менее 135 тыс. тонн масла, большая часть которого будет поступать в розничную торговлю. Строительство МЭЗ обошлось «Нэфису» в 3,4 млрд руб., из них 613 млн руб.— доля инвестиционно-венчурного фонда Татарстана. Сейчас фонду принадлежит 35% МЭЗ, с правом их выкупа «Нэфисом». Часть же процентной ставки по взятым на строительство завода кредитам «Нэфису» обещано компенсировать из федерального бюджета — в рамках программы развития сельского хозяйства на 2008–2012 годы. Подрядчиком строительства выступила английская компания Europa Crown. Мимо нас проходит один из ее представителей.

— Problems? — дежурно спрашивает он.

— Нет problems,— радостно рапортует Дьяконов.— Какие problems, когда нам завтра Шаймиеву и Гордееву все это показывать?

На следующий день, 19 октября назначено торжественное открытие завода. После чего татарские маслоделы обещают начать захват российского рынка растительного масла. Опыта по отжиму конкурентов им не занимать: компания уже отработала технологии на рынках бытовой химии и майонеза.

Глава «Нэфиса» Ирек Богуславский уже придумал, как подвинуть конкурентов

Образ врага

КАЖДЫЙ РАБОТНИК «Нэфиса» твердо знает, кто для них главный конкурент-«химик». Перед цехом по производству стиральных порошков висит гигантский щит «История производства ЖМС (жидких моющих средств.— **СФ**) на заводе „Нэфис косметикс"». Внизу крупными буквами выведено: «Нэфис: №1 по производству ЖМС среди российских компаний и №2 с учетом мультинациональных корпораций». «Мультинациональные корпорации» — это компания Procter & Gamble (P&G), контролирующая порядка 38% рынка жидких моющих средств и 41,5% рынка стиральных порошков.

— В российский P&G даже приезжала комиссия пару лет назад,— рассказывает мне сотрудник цеха по разливу жидких моющих средств.— Американцы разбирались, почему не могут в России последнего отечественного производителя «добить». Посмотрели, но так ничего и не поняли. История пользуется популярностью. Во время экскурсии я услышал ее трижды.

Несмотря на общий боевой настрой, руководство компании старается быть максимально политкорректным.

— К иностранным компаниям я отношусь с завистью. Точнее, не к ним, а к тем неограниченным возможностям, которыми они располагают,— признается председатель совета директоров «Нэфис косметикс» Ирек Богуславский. — При этом иностранцы не против себя нормально вести. Но им никто не говорит правил игры, поэтому они навязывают нам свои.

Однако скоро политкорректность его оставляет:

— То, что многие российские компании сворачивают свои позиции, не их вина, а недостаток государственной политики,— уже на повышенных тонах сообщает Богуславский.— Например, иностранные торговые сети начали свои отношения с производителями не здесь, а за рубежом, еще когда они были в НАТО, а мы — в СЭВ. Они транслировали эти отношения сюда, а отечественные компании выкинули из процесса. Всегда найдется тысяча причин, чтобы отказать им в присутствии на полке — у вас не такой продукт, рекламы мало и так далее. Нужен закон, чтобы хотя бы 50% полки было закреплено за нашими компаниями.

После чего Богуславский и вовсе переходит к угрозам. Он говорит, что хочет подать в суд на «некоторых европейских

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «НЭФИС» включает в себя три направления: производитель моющих и чистящих средств ОАО «Нэфис косметикс», ОАО «Казанский жировой комбинат» (КЖК) и ОАО «Казанский маслоэкстракционный завод» (КМЗ). Суммарная выручка входящих в группу компаний в 2006 году составила порядка 6,2 млрд руб. Прогнозируемый оборот по итогам 2007 года — 8,5 млрд руб.

Крупнейшими акционерами «Нэфис косметикс» являются физические лица: Наталья Клячина (28,34%), Зайнаб Сыровацкая (22,83%), Ирек Богуславский (21,7%), Сыровацкий Михаил (6,5%). 35% нового маслоэкстракционного завода принадлежит инвестиционно-венчурному фонду Республики Татарстан.

В этом году компания открыла КМЗ, потратив на его строительство 3,4 млрд руб, и закончила расширение производство на КЖК, инвестировав в этот проект еще около 1,2 млрд руб. В перспективных планах компании дальнейшая диверсификация бизнеса: строительство завода по глубокой переработке зерна и расширение мощностей КМЗ в 2011–2012 годах с 300 тыс. тонн до 800 тыс. тонн в год.

производителей, которые приходят к продавцам и дают деньги, чтобы те отказались от „Нэфис", или грозят лишить дистрибуции».

— Это шантаж и прохиндейство, и мы будем с этим бороться,— грозится он.

Как бороться с мультинациональными корпорациями? По словам Богуславского, годовой рекламный бюджет «Нэфиса» составляет 1,1 млрд руб. По данным медийного агентства OMD Media Direction, бюджет P&G на рекламные цели превышал 4 млрд руб., а второй конкурент — Henkel (23,9% рынка порошков) — тратит чуть больше 2 млрд руб. Тут нужен особый подход. И казанская компания, похоже, нащупала его.

Праздник в Вилларибa

В ЛАБОРАТОРИИ «Нэфиса» стоит несколько стиральных машин. Стирают в них не белье, а тряпочки величиной в несколько квадратных сантиметров: одни — серо-грязные, а другие — желтые. Приобретаются тряпочки за границей. Главное их достоинство в том, что до конца отстирать с них грязь или выбелить нельзя. После стирки тряпочки проверяют на специальном приборе, определяя коэффициент «отстирываемости».

А на отдельном лабораторном столе к вечеру выстраивается целая гора чистых тарелок. Каждый день их сначала пачкают специальной смесью жира и копоти, а потом отмывают в горячей и холодной воде с помощью чистящих средств. Именно так проверяются выпускаемые компанией ЖМС на соответствие ГОСТам.

В 2005 году этот эксперимент вышел за пределы лаборатории на одну из площадей Казани. В честь празднования 1000-летия города с помощью полулитровой бутылочки средства AOS было отмыто 9664 грязные тарелки. «Нэфис» побил рекорд, установленный в 2002 году в Киеве P&G, вымыв одной бутылкой Fairy 6952 тарелки. P&G на это не отреагировал никак. Две попытки справиться с «Нэфисом» уже убедили его, что это практически бесполезно.

Впервые производители столкнулись не напрямую, а через МАП (сейчас — ФАС) в 2003 году. С подачи P&G антимонопольный орган заинтересовался рекламой AOS, где утверждалось, что средство пол-

РЫНОК

ЕЖЕГОДНО в России потребляется более 1 млн тонн бутилированного масла. Основным сырьем для его изготовления является подсолнечник, а на долю масла из сои и рапса приходится около 5% потребления.
Крупнейшие игроки рынка: ГК «Юг Руси», контролирующая более 35% производства, международная компания Bunge (14%), «Эфко» (12%), WJ Group (около 10%). Доли остальных участников отрасли составляют менее 5% каждая. В последние два года отрасль переживает всплеск сделок M&A. Причина бума слияний и поглощений — высочайшая конкуренция и низкая рентабельность (от 2% до 6%).
Самый мощный МЭЗ на сегодняшний день в России перерабатывает 1,1 млн тонн сырья в год. Он принадлежит «Югу Руси». Среди других крупных производств можно назвать Морозовский МЭЗ мощностью 350 тыс. тонн в год и Миллеровский МЭЗ — 150 тыс. тонн в год (оба расположены в Ростовской области). На начало 2008 года запланирован пуск МЭЗа компании Bunge в Воронежской области мощностью 560 тыс. тонн.

Лаборатория «Нэфиса» следит не только за качеством своей продукции, но и за новинками конкурентов

«Problems? Нет problems. Какие problems, когда нам завтра Шаймиеву и Гордееву все это показывать?»

ностью смывается даже холодной водой. «Просто мы показали, что все средства обладают этим качеством, и оно не является уникальным»,— вспоминает пресс-секретарь P&G Константин Дубинин. Реклама была снята с эфира.

Но «Нэфис» оказалось смыть не так просто. Компания изменила формулировку. Новый слоган обещал, что «в отличие от многих других моющих средств, AOS отмывает жир и в холодной воде». Fairy на тот момент обещало практически то же самое — только без намеков на конкурентов. Американцы восприняли намек казанской компании на свой счет и попытались оспорить маркетинговые находки «Нэфиса» в суде. В 2005 году они обратились в Арбитражный суд Татарстана с требованием прекратить трансляцию рекламного ролика моющего средства AOS. В P&G сочли звучащий в рекламном ролике AOS слоган порочащим деловую репутацию конкурентов. Но суд встал на сторону «Нэфиса» — после того как последний предоставил результаты исследования, из которых следовало, что на рынке есть целый ряд средств для мытья посуды, не обладающих способностью отмывать жир в холодной воде.

Насколько этичны действия «Нэфиса»? «Сравнительный маркетинг — тонкий инструмент»,— говорит генеральный директор Ассоциации рекламодателей Вадим Желнин. Он отмечает, что правомерность сравнительной рекламы постоянно обсуждается чиновниками, но пока никакого решения принято не было. По словам Желнина, российское законодательство настолько непрозрачно, что такие дела очень запутанны, а доказать что-то невероятно сложно.

«Сравнительный маркетинг», который специалисты также часто называют паразитическим, применяется «Нэфисом» и к другим маркам. В начале этого года компания купила брэнд «Биолан» у Московского завода синтетических моющих средств. Стоимость сделки «Нэфис» не разглашает, но аналитики оценивают ее в $2–3 млн. Слоган брэнда «Биолан» — «Стирает идеально, экономит оптимально!». Для сравнения: слоган порошка «Дени» от компании Henkel — «Стирает отлично, экономит прилично!». При этом рекламная акция Henkel стартовала на полтора года раньше.

«Такая тактика очень подходит компании, не являющейся лидером рынка. Потребитель, который редко запоминает конкретные брэнды, начинает путать новые марки с лидерами продаж»,— считает директор по стратегическому маркетингу компании «Висма» Александр Соколоверов. Он добавляет, что при такой рекламе компания обязана иметь более низкую цену на свои товары, чем у лидера.

Сейчас в «Нэфисе» говорят, что для покорения рынка им больше ничего не нужно. В апреле «Нэфис» втрое увеличил мощности для производства стирального порошка — до 200 тыс. тонн в год. Одновременно было запущено производство купленного «Биолана» и порошка AOS. Расстановка брэндов компании в сегменте моющих средств выглядит так. «Биолан» занял место в нижнем сегменте рынка. Sorti поднялся в нижний средний сегмент, а Bimax переведен из премиума в верхний средний. В премиум-сегменте закрепился AOS. При этом большинство брэндов являются зонтичными. Так, «Биолан» и Sorti — это сухое и жидкое чистящие средства и стиральный порошок, AOS — порошок и ЖМС.

НОУ-ХАУ

Группа компаний «Нэфис»:

- использует приемы паразитического маркетинга в рекламе;
- диверсифицировала бизнес, развивая сразу три направления: бытовую химию, производство майонеза и растительного масла;
- создала производственные мощности для выпуска 135 тыс. тонн рапсового масла в год;
- за счет использования местного дешевого сырья собирается снизить цены на продукцию и захватить в 2009 году до 10% рынка масла.

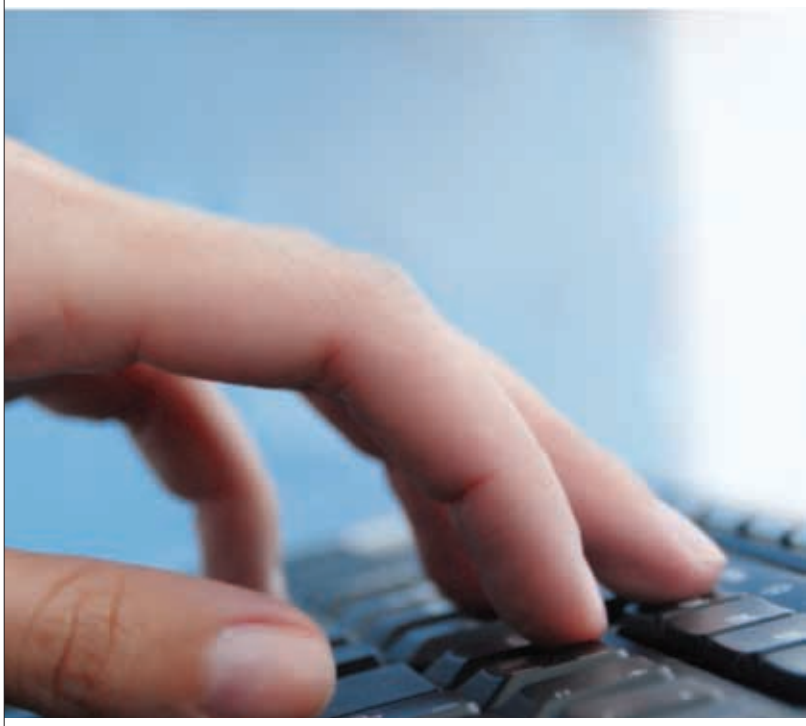
— Сейчас мы представлены во всех сегментах, то есть играем на всех струнах,— размышляет Богуславский.— Я думаю, что в следующем году мы уже увеличим доли рынка.

Тактика «Нэфиса» на рынке бытовой химии и майонеза уже принесла неплохой урожай. Компании, по оценкам ACNielsen, принадлежит порядка 21% рынка жидких моющих средств (второе место на российском рынке), около 7% рынка стиральных порошков (третье место) и 6% рынка майонеза (пятое место). В следующем году «Нэфис» хочет увеличить свою долю на рынке ЖМС до 25%, порошков — до 13%, а майонеза — до 8–10% от рынка. Планы вполне выполнимы, по крайней мере новый брэнд в линейке моющих средств — «Биолан» — пока отличается от всех конкурентов крайне низкой ценой.

«Нэфис», конечно, не единственный производитель бытовой химии, использующий приемы паразитического маркетинга. Но по виртуозности игры он явно опережает остальных. В 2005 году крупнейший российский производитель косметики — концерн «Калина» выпустил стиральный порошок Trimax. «Нэфис» обвинил «Калину» в том, что Trimax является подделкой под порошок Bimax. Компания хотела получить 1 млрд руб., но суд предписал выплатить только 7 млн руб. Причем за три года судебного процесса «Нэфис» успел сделать ответный удар по «Калине», начав выпускать шампунь «Миленькая фея» (у «Калины» — «Маленькая фея»). Однажды, рассказывает Богуславский, ему позвонил глава екатеринбургского концерна Тимур Горяев. «Горяев мне сказал: не доглядел — вот и выпустили. Я сказал, что мы тоже не доглядели,— смеется Богуславский.— Так и разошлись. Мы же свою

Система Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА



Как рассчитать больничный лист совместителя Найти

Быстрый ответ на Ваш налоговый вопрос

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

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

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

Бесплатная база нормативно-правовых документов.

Доступ с любого компьютера.

Ежедневные обновления.

www.1gl.ru

реклама

«Пока нам кажется, что нет нужды брэндировать наше масло. Как говорится, „сало як сало, а масло як масло”»

„фею” выпустили не для заработка, а чтобы он разглядел, где правда».

Богуславский, несмотря на все выигранные суды, ситуацией с правами на интеллектуальную собственность не удовлетворен.

— Представь, что у тебя есть машина,— кипятится он.— Грузовик соседа ее разбил и уехал, а ты это доказывал потом год или два. Сколько времени ты потратишь впустую? Сколько нервов, сил? И все еще завершится не покупкой нового, а ремонтом старого автомобиля. И все говорят, что все успешно закончилось.

Расцвет рапса

УВЛЕЧЕНИЕ РАСТИТЕЛЬНЫМ МАСЛОМ, которое вылилось в строительство крупнейшего в Татарстане маслоэкстракционного завода, началось в 2003 году, когда «Нэфис» приобрел Казанский жировой комбинат (КЖК) у холдинга «Ак Барс».

— Оборот у комбината тогда был 218 млн руб., чистые убытки по итогам года — 44 млн, долги — в несколько раз больше, но мы его купили. Дело в том, что масло для нас — профильный бизнес, мы его используем в производстве мыла и технических кислот,— объясняет сделку Богуславский.

Несмотря на профильность бизнеса, никто из пятерки лидеров бытовой химии самостоятельно масло не производит, предпочитая закупать его на стороне. Разве что в 2001 году концерн «Калина» предпринял попытку скупить акции Московского жирового комбината (МЖК), крупнейшего производителя майонеза в стране, однако потерпел фиаско. Решение «Нэфиса» было достаточно необычным, тем более что КЖК производил больше, чем было нужно новым владельцам. Когда в 2005 году была закончена модернизация комбината, он стал «гнать» 50 тыс. тонн растительного масла в год. Даже сейчас «Нэфис» использует для производства моющих средств не более 45 тыс. тонн в год, большую часть из которых составляют импортные тропические масла. Но что делать с избытками, в компании уже знали. В 2005-м в ассортименте «Нэфиса» появился майонез Mr. Ricco на перепелиных яйцах. Поскольку в России такого продукта еще не производили, в конце 2005 года «Нэфису» удалось получить около 3% рынка.

Казанская компания и здесь осталась верна своим скандальным принципам. Последнее выигранное дело — против компании «Счастливые времена» из Набережных Челнов. Арбитражный суд в начале октября этого года запретил ей производить майонез «Ермак с перепелиными яйцами», так как патент на изобретение такого майонеза, оказывается, еще с 2006 года принадлежал «Нэфису». Сейчас юристы «Нэфиса» готовят к подаче новый иск с целью взыскать с челнинской фирмы денежную компенсацию. Одновременно руководство компании грозится подать иски к другим производителям майонеза, в составе которого используются перепелиные яйца. Самые крупные из них — «Эссен продакшн» (торговая марка «Махеев») и холдинг «Солнечные продукты» (торговая марка «Оливьез»).

В том же 2005 году «Нэфис» решил убить сразу двух зайцев: снизить себестоимость производства масла для бытовой химии и майонеза и заодно попробовать себя на рынке масла для конечного потребителя. Компания приступила к строительству нового маслоэкстракционного завода мощностью 135 тыс. тонн — на днях он введен в эксплуатацию. Причем, как и в случае с майонезом на перепелиных яйцах, масло «Нэфис» задумал делать не совсем обычное для России — рапсовое. Пока здесь у «Нэфиса» меньше 1%. Но 2009 год компания хочет закончить с долей 10%.

Согласно расчетам Института конъюнктуры аграрного рынка, себестоимость выращивания рапса на 10–12% ниже, чем у подсолнечника. К тому же эту культуру можно выращивать на территории Татарстана и соседних регионов, где подсолнечник растет плохо, так что затраты на сырье и его транспортировку у «Нэфиса» будут существенно меньше, чем у ближайших конкурентов. «Наше масло будет минимум на 15% дешевле»,— подводит итог расчетам Ирек Богуславский.

Производители масла пока не боятся «Нэфиса». «На этом рынке высочайшая конкуренция, а рентабельность бизнеса колеблется на уровне 2–6%, так что занять большую долю на рынке „Нэфису” будет очень сложно»,— уверен директор по сырью компании «Эфко» Валерий Сергачев. По его мнению, у компании также неизбежно возникнут сложности с сырьем. «„Нэфис” не найдет необходимых 300 тыс. тонн рапса в радиусе 300 км от местонахождения завода, что является максимально возможным с точки зрения эффективной логистики»,— говорит Валерий Сергачев. Действительно, по данным Минсельхоза, в 2007 году на территории всей страны будет выращено всего 750 тыс. тонн рапса (подсолнечника — 5,8 млн тонн). А «Нэфис» не единственный в центральной России переработчик рапса.

Наконец, по мнению Сергачева, новый маслоэкстракционный завод обошелся казанской компании на удивление дорого. «Он должен стоить не более $15–18 млн с нуля (включая строительство инфраструктуры), а не $115 млн»,— убежден он. На заводе высокую стоимость строительства объясняют тем, что инфраструктура

Борцам за чистоту
структура продукции «Нэфис косметикс»*

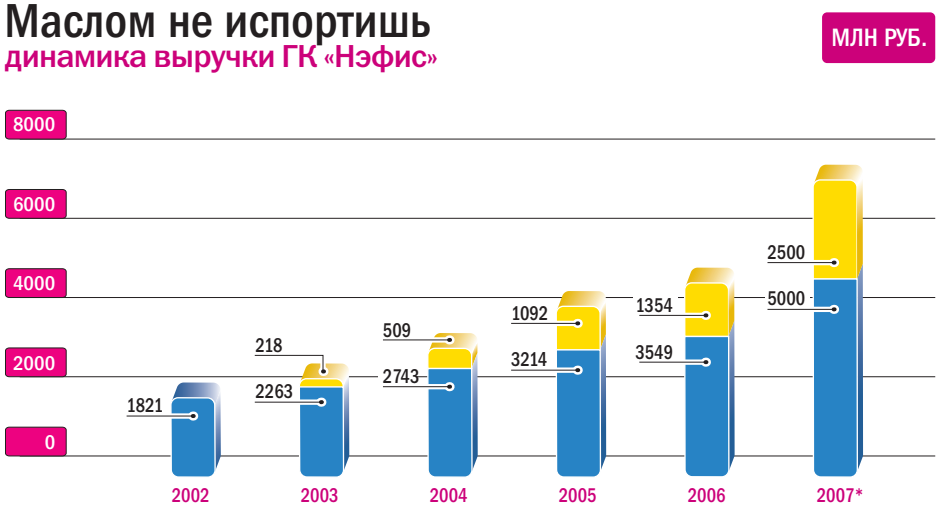
* данные за 2006 год
Источник: ГК «Нэфис»

предприятия подготовлена для расширения производства с 300 до 800 тыс. тонн сырья, а оборудование для переработки рапса дороже, чем для подсолнечника.

Другую проблему эксперты видят в том, что в России нет самой культуры потребления масла из семян рапса. Аналитик ИК «Финам» Сергей Фильченков говорит, что в России в месяц производится около 90 тыс. тонн бутилированного масла, а рынок рапсового и соевого масел не превышает 5% от этой цифры. «Даже если „Нэфису" удастся монополизировать все производство бутилированного рапсового масла в стране, то месячный объем продаж не превысит 4,5 тыс. тонн»,— считает Валерий Сергачев. Напомним: месячный объем производства «Нэфиса» превышает 11 тыс. тонн (мощности КЖК не учитываются, так как комбинат теперь будет заниматься рафинированием масла, произведенного на новом заводе). Из них только половина будет уходить на нужды химического производства, остальное предполагается разливать для конечного потребителя.

«Нэфис» сложности с сырьем и сбытом не пугают. «Пока рапса выращивают мало,— соглашается Богуславский.— Но когда все поймут, что есть рынок сбыта, то начнут выращивать его в больших объемах. Уже сейчас производство его в Татарстане и Нижегородской области быстро растет. Что касается потребителя, то он скоро поймет, что рапсовое масло дешевле, а по качествам подсолнечному не уступает». Он ссылается на мировые показатели: в 2007 году произведут 51 млн тонн масла из рапса масла и 29 млн тонн — из подсолнечника.

Маслом не испортишь
динамика выручки ГК «Нэфис»



* прогноз (без учета выручки Казанского маслоэкстракционного завода, которая должна составить 1 млрд руб.)
Источник: ГК «Нэфис»

Масло масляное

ЧЕМ МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ для российских маслоделов появление на горизонте скандальной казанской компании? В «Нэфисе» уверяют, что будут «брать» рынок мирными методами.

— Пока нам кажется, что нет нужды брэндировать наше масло. Нужен ли, скажем, брэнд для соли? Нет, потому что, как говорится, «сало як сало, а масло як масло». Это же чистейшее сырье, а у нас оно еще и будет дешевле, чем у конкурентов,— говорит Богуславский.

Специалисты считают, что с таким подходом у «Нэфиса» нет шансов войти в сети. «Крупные ритейлеры не возьмут на реализацию нераскрученный брэнд, хотя захват региональных рынков через небольшие магазины и розничные точки продаж с такой ценовой политикой вполне возможен»,— размышляет Александр Соколоверов.

Впрочем, слова Богуславского не стоит принимать на веру. «Нэфис», не собирающийся брэндировать масло, уже зарегистрировал три торговых марки: «Богатов», «Волшебная семечка» и «Чудесная семечка». Ничего не напоминает? Кажется, история повторяется. СФ

на правах рекламы

SAP СНГ. 15 лет в России

– Говорят сотрудники компании –

Дмитрий Сафонов
Директор сектора ТНП/торговли и сервисных отраслей SAP СНГ

Я пришел в SAP СНГ в 1997 году и сразу понял, что это именно та компания, в которой я мечтал работать.

Почему? ***Во-первых***, меня всегда привлекала работа консультанта, однако только в SAP я смог максимально эффективно реализовать свои профессиональные компетенции в экономике и ИТ. Работая с высококлассными профессионалами, я стремился быть лучшим из лучших, а это означает глубокое понимание проблем заказчика, взаимное доверие, искреннее стремление помочь, уверенность и абсолютное знание предметной области.

Во-вторых, SAP, являясь лидером на рынке систем управления предприятием, обладает наиболее совершенными технологиями, и работа с решениями SAP представляет для меня огромный профессиональный интерес, у них просто нет аналогов такого уровня. Создание конфигуратора опций для автомобилей класса люкс; планирование производства и поставок запчастей для конвейерной сборки автомобилей по принципу just in time; позаказное планирование, поплавочный учет, совмещение оперативного бухгалтерского, управленческого учета; учет затрат, построенный на активностях, – это всего лишь часть тех уникальных решений, которые мы уже разработали для наших клиентов.

В-третьих, можно попробовать себя в разных сферах деятельности и быть успешным в каждой из них. SAP дает возможность проявить себя, стимулирует самостоятельное принятие решений. Ты несешь за свое решение ответственность, однако это не означает, что у тебя нет права на ошибку. Неудачи, если случаются, – тоже элемент поиска и движения вперед.

В-четвертых, работа в SAP – это работа в команде с профессионалами высочайшего класса, масса позитивных эмоций Когда я пришел в SAP, меня поразило, насколько открыт, без излишних формальностей, стиль общения. Впоследствии я читал об этом в одном из руководств по менеджменту, где этот стиль был назван «бизнес в стиле фанк», а компания SAP приводилась в качестве примера. Очень сильна культура наставничества, старшие коллеги готовы ответить на любой твой вопрос. И в конечном итоге твой успех зависит только от тебя.

SAP

Присоединяйтесь к команде SAP!
www.sap.ru/careers

КОМПАНИЯ BELKIN СТАЛА ИЗВЕСТНА В РОССИИ БЕЗ КОПЕЙКИ ВЛОЖЕНИЙ — БЛАГОДАРЯ ОТСУТСТВИЮ КОНКУРЕНЦИИ В СЕГМЕНТЕ АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ПЛЕЕРОВ IPOD. ПО ПРОТОРЕННОЙ ДОРОГЕ КОМПАНИЯ ХОЧЕТ ВЫВЕСТИ НА РЫНОК 16 ДРУГИХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ. **текст:** павел куликов

Belkin в колесе

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Юрий Неверов (справа) и Илья Зайцев задумались над перспективами брэнда Belkin

«Belkin — это не фамилия. Это две фамилии»,— поясняет управляющий директор Belkin по России и странам СНГ Юрий Неверов. Название складывается из фамилий ее основателей — братьев Беллоу и Чета Пипкина. А самым большим оборотом среди компаний, производящих аксессуары, Belkin обязана широкому ассортименту.

Belkin производит кабели для компьютеров, аудио- и видеоустройств, сетевые фильтры, аксессуары для карманных компьютеров, USB, Bluetooth, FireWire, mp3-плееров и многое другое. Далеко не во всех категориях она лидер, но такого широкого охвата самых разных сегментов электроники нет ни у одного производителя аксессуаров. Конкуренты у Belkin в каждом сегменте свои. Например, в производстве USB-хабов компания соперничает с Logitech, в кабелях для аудио- и видеотехники — с Hama, в сетевых фильтрах и источниках бесперебойного питания — с American Power Conversion (APC), а в сетевом оборудовании — с D-Link и Linksys. Соперники имеют узкую специализацию и по финансовой мощи и популярности брэнда проигрывают Belkin в тех странах, где она давно присутствует.

Вице-президент по европейскому региону Belkin Шон Вильямс был первым сотрудником компании за пределами домашнего американского рынка, когда в 1995 году открылся офис Belkin в Великобритании. Сейчас продукция Belkin продается в 40 европейских странах, а схема входа на локальные рынки четко отработана. Главную роль в ней, по словам Вильямса, долгое время играла упаковка и цена.

«Мы поступали так же, как и большинство конкурентов. Шли на открытый рынок, смотрели, какие продукты доступны, и клеили на них свой логотип»

На упаковке каждого продукта — вся информация о свойствах и доступно изложенная инструкция. Для ритейлеров это экономия на персонале (меньше консультантов в торговом зале), для потребителей — признак премиального товара. Другой признак — высокая цена, позволяющая ритейлерам и дистрибуторам получать высокую маржу. «Потребителям ведь все равно, сколько потратить на кабель, 30 или 300 руб.,— уверяет Юрий Неверов.— Этим кабелем он соединяет дорогостоящие телевизор и DVD-плеер».

Ритейлеры выделяли Belkin лучшие места на полках, а потребители были не против покупать. Таким образом, не обращая внимания на конкурентов и без особых вложений в прямую рекламу, Belkin осваивала в Европе страну за страной, и сейчас европейский регион занимает 37% от общемирового оборота, который в прошлом финансовом году перевалил за $1 млрд.

Стратегия Belkin изменилась пару лет назад вместе с колоссальным ростом продаж плееров iPod от компании Apple. С 2001 года, когда был продан первый iPod, по 2005 год продажи этих плееров выросли с 1,5 млн до 32 млн штук. Занявшись аксессуарами для iPod, Belkin стала позиционироваться как разработчик инновационных продуктов. А в России, где все прочие продукты Belkin потерпели полное фиаско, плееры iPod дали компании толчок для второго пришествия.

iPod в помощь

BELKIN БЫЛА ОСНОВАНА, как это модно среди технологичных компаний, в частном гараже в Калифорнии. Но еще два года назад ничего инновационного в ассортименте Belkin не было. Это признает сам Шон Вильямс: «Мы поступали так же, как и большинство конкурентов. Шли на открытый рынок, смотрели, какие продукты доступны, и клеили на них свой логотип». На китайских OEM-заводах Belkin не только размещала заказы на производство, но и покупала готовый дизайн. По сути, у компании не было своего фирменного стиля: на одной фабрике делались, например, наушники, на другой — кабели.

Аксессуары для iPod Belkin стала делать по тому же принципу. «Вначале они были не очень»,— признается Вильямс. Фирменный стиль был, как и в случае с остальными категориями, разнородный. Когда объемы проданных iPod стали феноменальными, в компании поняли, что так дальше продолжаться не может. В 2001-м Belkin открыла в Голливуде подразделение промышленного дизайна. В 2005-м дизайнеры наконец занялись делом, хотя и нашли самый очевидный выход из положения — бенчмаркинг. «Мы скопировали язык дизайна самого iPod»,— не смущается Шон Вильямс.

Дело не только в дизайне — разработчики дизайн-бюро поняли, что без технических инноваций им ловить нечего. Тогда Belkin первой на рынке выпустила FM-трансмиттер для прослушивания iPod в автомобиле и ряд других аксессуаров, до которых не додумалась даже сама Apple.

Сейчас Belkin делит лидерство на мировом рынке аксессуаров для iPod с компанией Griffin, которая проявила интерес к аксессуарам для продуктов Apple гораздо раньше, начав с компьютерной техники. На третьем месте — сама Apple, остальные игроки занимают доли процента. В продажах Belkin эти аксессуары составляют 10%. Шон Вильямс гордится еще и тем, что члены интернет-сообщества поклонников iPod — iLounge — признали продукты Belkin лучшими из 75 производителей аксессуаров для плеера Apple.

После такого успеха в компании было принято решение об увеличении затрат на дизайнерские и инженерные разработки в 10 раз. «У нас появился стимул к разработке и изучению технологий и в других областях»,— поясняет Шон Вильямс. Belkin стала выпускать такие продукты, как встраиваемый в мебель USB-переходник или дизайнерский маршрутизатор Wi-Fi.

Размер годовых инвестиций в инженерные разработки вице-президент Belkin не разглашает, но уверяет, что теперь вложения составляют 4–12% от оборота. Именно такие суммы тратят на разработки самые успешные конкуренты. Belkin же до недавнего времени расходовала на эти цели меньше 1%.

В портфеле Belkin, провозгласившей себя инновационной компанией, появились две новые категории — «создание и распространение контента» и «гринфилд». В первой категории пока только один продукт — единственный в мире микшерный пульт для iPod, устройство для создания записей с помощью плеера, микрофона и любых электронных музыкальных инструментов. Вторая категория вообще виртуальная: топ-менеджеры рассматривают возможности выпуска новых продуктов на «зеленом поле» — среди массы устройств, к которым аксессуаров пока нет.

Неудавшийся штурм

ПЕРЕМЕНЫ ПРОИЗОШЛИ не только в продуктовых, но и в географических направлениях. Приоритетным регионом в Европе на ближайшие 10 лет для Belkin становится Россия. Но совершенно непонятно, как сложилась бы судьба брэнда Belkin на российском рынке, если бы опять-таки не iPod.

Громкое заявление о российской экспансии Belkin прозвучало еще в 2003 году. «Belkin штурмует Россию»,— писали электронные СМИ, когда в Москву приехал

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ BELKIN была основана в 1982 году в США братьями Беллоу и Четом Пипкином, который сейчас является основным владельцем компании. Belkin — крупнейший в мире производитель аксессуаров для электроники (16 товарных групп). По собственным данным компании, она стоит на четвертом месте в США по числу проданных в розницу электронных товаров после HP, Duracell и Energizer. Мировой оборот Belkin оценивается в $1,1 млрд. Из них 37% приходится на Европу, единицы процентов — на Африку, Азию и Южную Америку. Российскому рынку достается 1% от оборота компании в Европе.

НОУ-ХАУ

Производитель аксессуаров для электроники Belkin:

- стал крупнейшей компанией на своем рынке, обогнав конкурентов по числу товарных категорий;
- сделал продукты привлекательными для дилеров и ритейлеров, максимально подняв цены и маржу партнеров;
- превратился в инновационную компанию, получив опыт в производстве аксессуаров для плееров iPod;
- сделал свой брэнд известным в России с помощью всего одного партнера — эксклюзивного дилера компании Apple.

У кашля
два лица...

СИРОП ПОДОРОЖНИКА «ГЕРБИОН»
ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ СУХОГО КАШЛЯ

Уникальное сочетание экстрактов травы подорожника и цветков мальвы с добавлением витамина С

РЕКОМЕНДОВАН АССОЦИАЦИЕЙ СЕМЕЙНЫХ ВРАЧЕЙ РОССИИ

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

Препарат отпускается в аптеках без рецепта врача. Перед употреблением необходимо прочитать инструкцию по применению и ознакомиться с информацией о наличии противопоказаний.

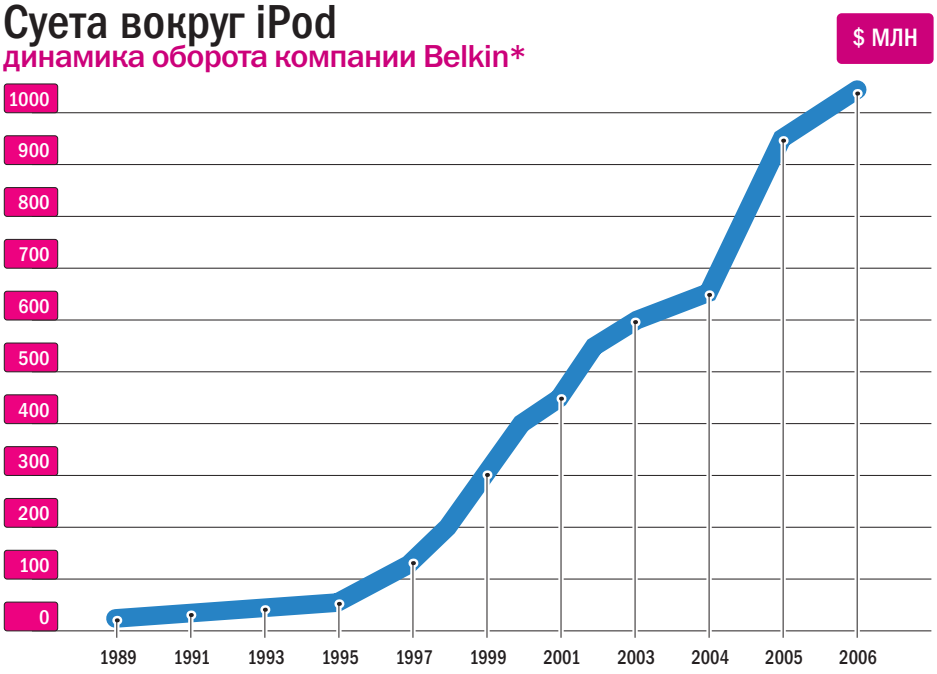
www.krka.ru

Рег. уд. Гербион
сироп подорожника
П № 014534/01-2002
реклама

KRKA

Суета вокруг iPod

динамика оборота компании Belkin*



* мировой оборот компании; данные за 2005 и 2006 годы – экспертная оценка
Источник: Belkin International, Inc., экспертные оценки

старший менеджер по развитию бизнеса в Северной и Восточной Европе Нима Ахмадинеджад. Он подписал контракты с двумя крупными российскими дистрибуторами — Alion и «Бюрократом». Каждому была продана партия товара на $50 тыс.

В то время Belkin выходила на рынок источников бесперебойного питания для домашних устройств, где безусловным лидером была компания APC. Глава московского представительства APC Максим Иванов назвал появление Belkin в России «лестным фактом» и приготовился к борьбе. Но матч не состоялся.

По признанию Вильямса, топ-менеджеры Belkin просто недосмотрели за российским регионом. Нима Ахмадинеджад заверил, что компания будет вкладывать средства в маркетинг совместно с новыми партнерами, хотя не уточнил, о каких суммах идет речь. Дальше обещаний дело не пошло. Не дождавшись денег, и Alion, и «Бюрократ» отказались от работы с Belkin уже через несколько месяцев.

Дела пошли на поправку в конце 2005 года, когда российский регион получил под личную ответственность региональный директор по продажам и маркетингу в Восточной Европе Belkin Джон Роджерс. Ему повезло: в Belkin обратился эксклюзивный дистрибутор продуктов Apple в России — компания Apple IMC (она не имеет отношения к международной Apple). В тот момент компания испытывала недовольство от сотрудничества с другим производителем аксессуаров — компанией Griffin. «Мы не могли получить товары по нужной цене и в нужном объеме»,— объясняет директор департамента аксессуаров компании Apple IMC Владимир Борщ. После первых неудач Belkin в России Роджерс, наоборот, был готов оказывать Apple IMC всевозможные знаки внимания. Так что дистрибутор заключил контракт с Belkin, а с Griffin через некоторое время работать перестал.

У Роджерса еще один повод быть покладистым с Apple IMC. Эта компания — не только эксклюзивный дистрибутор iPod в России, но и крупнейший в нашей стране дистрибутор аксессуаров для этого устройства. Заключив договор с Apple IMC, Belkin получила в сегменте аксессуаров для плееров от Apple долю 25–30%. Брэнд Belkin в России наконец стал известным.

В конце 2006 года Джон Роджерс ушел на повышение. А Шон Вильямс нанял на должность управляющего директора по России и странам СНГ бывшего руководителя группы развития перспективных направлений компании «Бюрократ» Юрия Неверова. В свое время Неверов лично участвовал в разрыве отношений между Belkin и «Бюрократом», но был прощен, когда Вильямс узнал о его успехах в продвижении брэнда Genius. Под опекой Неверова Genius вышел на первое место по числу проданных единиц продукции на российском ИТ-рынке.

Неверов забрал с собой из «Бюрократа» менеджера по работе с розничными сетями Илью Зайцева. Но при этом он умудрился сохранить хорошие отношения с генеральным директором компании Алексеем Поповым и убедил его заняться Belkin снова. Само собой, главным аргументом послужил успех с аксессуарами для iPod. За последний год Неверов и Зайцев нашли еще одного дилера Barnsly и договорились о поставках с несколькими сетями — Media Markt, «М.Видео» и «Белый ветер». За Apple IMC остались продажи аксессуаров для iPod. «Бюрократ» и Barnsly стали продавать остальные продукты. Теперь Шон Вильямс сокрушается, что раньше он не выделял ресурсов для формирования российской команды.

Второе пришествие

КОМАНДА BELKIN в России по-прежнему состоит из двух человек. Причем Неверов и Зайцев работают у себя дома — и в восторге от этого. «Этот год — просто фантастика»,— радуется Неверов. Но есть и суровая реальность: сейчас на Россию приходится лишь 1% от оборота европейского подразделения Belkin, причем в прошлом году 60% продаж по-прежнему приходилось iPod-аксессуары.

Домашний режим Неверова заканчивается в начале 2008 года. Belkin открывает офис, где будут работать уже восемь человек, а в ближайшие пять лет — до двадцати. «Раньше нашей целью было войти на рынок,— говорит Шон Вильямс,— теперь это завоевание». Рост продаж в Западной Европе когда-то доходил до 40%, а теперь снизился до 14%. Отсюда и новая волна интереса к России. Кроме того, Шон Вильямс изучил отчет компании IDC, из которого следует, что в России находятся 10% всех проданных в Европе компьютеров.

Несложные расчеты показали, что российскому подразделению под силу обеспечить 10% оборота европейского бизнеса Belkin. Вильямс ожидает двадцатикратного роста (во всей Европе продажи должны вырасти вдвое), но сколько средств он готов вложить, не признается. Понятно одно: российские партнеры не готовы обходиться только дилерской маржой и требуют активной маркетинговой поддержки. Belkin, кажется, пошла им навстречу. «Если нужно провести акции в магазинах, то Belkin идет на это охотно»,— рассказывает брэнд-менеджер по Belkin компании Barnsly Олег Казанцев.

Вильямс изучает, что же еще нужно сделать для достижения своих целей в России. Пока ясно, что идеи, сработавшие в других странах, для нашего рынка не годятся.

Одна из центральных идей Вильямса — концепция кимчи. Кимчи — это квашеные овощи, без которых не мыслят своего рациона корейцы. В Корее практически не продаются холодильники без специального отделения для кимчи. И, по словам Вильямса, в «отделение для кимчи» (адаптацию под специфические национальные потребности) нужно придумывать для любых продуктов при выводе на локальные рынки.

В качестве примера он приводит сумку для переноски компьютера внутри дома. Belkin провела исследование в США, Германии, Франции и Великобритании, которое показало, что 70% ноутбуков вообще не покидают дом. А поскольку в этих странах большинство квартир двухуровневые, Belkin выпустила на эти рынки сумку, снабдив ее слоганом «Не из Лондона в Нью-Йорк, а по лестнице вверх и вниз».

«Эта сумка в России вообще вряд ли будет продаваться»,— машет рукой Юрий Неверов. По его словам, концепция кимчи у нас в стране пока ограничивается адаптацией к особенностям российской логистики и локализацией упаковки. Надписи на упаковках некоторых продуктов до сих пор не локализованы. Так что схема, по которой Belkin повышала продажи в Европе, в России по большому счету не используется.

Широкий ассортимент, способствующий высокому уровню продаж Belkin в Европе, в нашей стране компанию также пока не спасает. До сих пор она поставляла к нам ограниченный ассортимент продуктов. Например, в сегменте кабелей для аудио- и видеоаппаратуры Belkin появилась совсем недавно. А массовые продажи кабелей и сетевых фильтров для корпоративных пользователей еще не начались. У Belkin нет дистрибутора, который бы в полной мере обслуживал этот сегмент, и Неверов занят его поиском. Еще одна европейская фишка Belkin — пожизненная гарантия — предоставляется в России только в нескольких сетях. При этом аксессуары не ремонтируют, а меняют. Лишь на днях Неверов договорился о ремонте с одной из сервисных сетей.

Словом, российским менеджерам Belkin пока не до инноваций и модных концепций. Чтобы сделать отделение для квашеных овощей, по крайней мере, нужен сам холодильник. СФ

КОНСОРЦИУМ TIMMERMAN YACHTS ПЫТАЕТСЯ СОЗДАТЬ НА БАЗЕ МОСКОВСКОГО СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА, ВЫПУСКАВШЕГО РЕЧНЫЕ ТРАМВАЙЧИКИ, ВЕДУЩЕГО МИРОВОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ФЕШЕНЕБЕЛЬНЫХ ЯХТ.

текст: екатерина трофимова

Серийная роскошь

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

С помощью брэнда Timmerman Yachts Владимир Щелин доказывает иностранным клиентам, что в России могут строить Bentley

Посреди огромного ангара стоят две яхты, убранные в строительные леса. По палубе одной из них деловито прохаживаются люди в спецовках, на другой работает одинокий сварщик. Так выглядит самое крупное производство мегаяхт в России. Находится оно в Москве, в Нагатинском затоне, всего в 15 минутах езды от станции метро «Коломенская» и в 1 тыс. км от моря.

Здесь, на территории Московского судостроительного и судоремонтного завода (МССЗ), сегодня в разной степени готовности находится 12 стальных водоизмещающих моторных яхт длиной от 26 до 50 м. В том числе экспедиционные суда, которым под силу кругосветное плавание. До конца года планируется заложить еще четыре лодки.

«По общей длине корпусов, находящихся в процессе постройки, мы входим в десятку крупнейших яхтостроительных групп мира»,— говорит Дмитрий Мироненков, президент Timmerman Yachts, возглавляемого МССЗ. Если учесть, что свою первую яхту завод спустил на воду лишь в 2003 году, а консорциум Timmerman Yachts существует и того меньше — с 2005 года, топ-менеджеру, наверное, есть чем гордиться. Однако длина корпусов, находящихся в процессе постройки, далеко не самый важный экономический показатель фирмы. И несмотря на то что общий портфель заказов консорциума сегодня перевалил за $140 млн, пока компания при рентабельности производства на уровне 10–15% не окупила первоначальных инвестиций — около $20 млн.

«У нас в России представлено сейчас более ста отечественных и зарубежных верфей, то есть более ста марок яхт. А автомобилей — 50–60 марок»

С трамваев на яхты

ИНВЕСТОРОМ ВЫСТУПИЛ президент AEON Corporation Роман Троценко, в настоящий момент владеющий Московским речным пароходством, блокирующими пакетами в четырех аэропортах, а также различными девелоперскими (их общая площадь свыше 1 млн кв. м) и строительными (компании ЖБИ-6, «Мосинжбетоне», «Связьстрой») активами.

В начале 2000-х, когда структуры Троценко купили контроль над МССЗ (блокирующий пакет остается у Росимущества), международный рынок предприятию даже не снился. Выпускавшиеся им еще во времена СССР речные трамвайчики оказались настолько удачными, что даже сейчас, разменяв не один десяток лет, находятся в отличной форме и бодро бороздят российские реки. Но новых заказов на них не поступало, завод кое-как перебивался единичными госзаказами и сдачей в аренду своих обширных площадей (он занимает территорию 35 га).

С приходом нового собственника жизнь предприятия кардинально переменилась. Специалисты МССЗ отправились на стажировку на голландские верфи. Сам завод был модернизирован и «пересел» с трамвайчиков на яхты. Первый же 31-метровый образец со звучным именем «Паллада» выполнили по заказу управления делами президента РФ к 300-летию Санкт-Петербурга. Правда, президент Владимир Путин побывал на своей «Палладе» лишь дважды: уже в 2005 году яхта была куплена компанией ЛУКОЙЛ специально для того, чтобы преподнести ее в дар Спасо-Преображенскому Валаамскому монастырю. Однако в Timmerman Yachts до сих пор любят вспоминать, кто был их первым клиентом.

«Я знаю, что был тендер. Все отказывались брать эту работу из-за ограничения по срокам, а мы решились»,— объясняет выбор кремлевской администрации Дмитрий Мироненков. Действительно, яхту, на строительство которой в обычных условиях ушло бы по меньшей мере два года, МССЗ собрал за девять с половиной месяцев.

Однако, по словам других участников рынка, имиджевый заказ достался МССЗ сразу, без всякого тендера. На эту версию работают косвенные улики: Роман Троценко окончил Институт стран Азии и Африки, известный как кузница кадров для советских спецслужб. Кроме того, будущий яхтостроитель пользовался расположением тогдашнего министра транспорта Сергея Франка. Его сын Глеб Франк работал у Троценко. И, кстати, именно Франку-младшему впоследствии принадлежало авторство брэнда Timmerman Yachts — по имени голландца Франца Тиммермана, обучавшего корабельному мастерству российского императора Петра I.

Российский Bentley

АКТИВНО ПРОРУБАТЬ ОКНО в Европу консорциум начал в 2005 году (к тому моменту он уже выпустил четыре яхты, аналогичные «Палладе», класса «река-море» и сертифицированные ФГУ «Российский речной регистр»). «Когда мы выступали под маркой МССЗ, каждый раз приходилось объяснять, что мы делаем не речные трамвайчики, а моторные суда класса люкс: проект международный, контроль производства не российский, комплектация тоже импортная, и вообще все заточено для регистрации под флагом Каймановых островов (большинство владельцев яхт предпочитают регистрировать свое плавучее имущество в офшорных зонах.— **СФ**),— вспоминает коммерческий директор Timmerman Yachts Владимир Щелин.— Это то же самое, как если бы нам каждый раз приходилось объяснять, что мы делаем в России автомобиль, но на самом деле это не российский автомобиль, а Bentley».

В новообразованный консорциум Timmerman Yachts помимо МССЗ вошли «ведущие голландские и британские компании» — дизайнерские бюро и проектанты, а в качестве надзорного органа было выбрано норвежское классификационное общество Det Norske Veritas. Однако звучными названиями вряд ли можно кого-то удивить. «У нас в России представлено сейчас более ста отечественных и зарубежных верфей, то есть более ста марок яхт. А автомобилей — 50–60 марок»,— отмечает руководитель проекта Allyachts.ru Андрей Амелин.

Главной фишкой Timmerman Yachts стало то, что он первым в России применил серийный подход в строительстве элитных лодок.

Еще лет пять назад потенциальные покупатели были вынуждены выбирать между серийными яхтами и изготовленными по индивидуальным проектам (так называемая категория custom). Благодаря уникальности последние считались гораздо престижнее и дороже. Однако постепенное увеличение размеров яхт (сегодня уже существуют суда длиной свыше 150 м) и ежегодный 40-процентный рост спроса на них породили новый тренд — semi-custom (дословно с англ. «полуиндивидуальный», в русском прижился термин «полусерийный»). При таком подходе корпус судна и техническая начинка выпускаются серийно, а интерьер и некоторые детали экстерьера (например, форма окон или окраска) выбираются заказчиком по собственному вкусу. «Полусерийность позволяет снизить продажную цену и в то же время оставить эксклюзивность»,— поясняет Владимир Щелин.

Сегодня консорциум предлагает суда серии semi-custom размером 26, 33, 40, 47 м и серии custom-build длиной 50 м. «Это единственная в России

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА СТР. 38

ДОСЬЕ

TIMMERMAN YACHTS — международный консорциум по строительству водоизмещающих моторных яхт и экспедиционных судов класса люкс. Основан в 2005 году на базе Московского судостроительного и судоремонтного завода (МССЗ). В российской столице расположены и основные производственные мощности Timmerman Yachts. Западными партнерами проекта являются голландские компании по проектированию водоизмещающих яхт Vripack Yachting International, Guido de Groot Design и Ginton Naval Architects, а также дизайнерские и проектные бюро из Великобритании Bannenberg Designs и Francis Design Ltd. Timmerman Yachts специализируется на полусерийном производстве яхт длиной 26, 33, 40, 47 и 50 м. Свыше 80% продукции консорциума идет на экспорт. Общий портфель заказов на сегодняшний день превысил $140 млн. МССЗ — один из старейших в России судостроительных заводов. Основан в 1936 году. Во времена СССР специализировался на выпуске речных трамвайчиков, с 2001-го — яхтенная верфь полного цикла. 71% акций ЗАО МССЗ принадлежит компании AEON Corporation, контролируемой Романом Троценко, 25% — Росимуществу, 4% — частным акционерам.

Toyota Avensis Качество движения

ТЕСТ-ДРАЙВ
у всех официальных дилеров

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 Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

На пике формы

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.
Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения.
Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики.
А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.
УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. **Волгоград:** АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. **Ижевск:** АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-3101. **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. **Магнитогорск:** Авторитет Восток (3519) 30-2126. **Набережные Челны:** Рось-Авто (8552) 70-9525. **Нижневартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. **Нижний Тагил:** Эни Моторс (3435) 48-0464. **Омск:** Феникс-Авто (3812) 53-4422. **Саратов:** Саратов-Авто (8452) 65-4717. **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. **Стерлитамак:** Урал-моторс (3473) 20-36-20. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.
* ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система.

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

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

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Яхта Timmerman 45 является самым масштабным из реализованных проектов консорциума Timmerman Yachts

компания, которой удалось поставить производство мегаяхт на поток»,— отмечает Андрей Амелин. Владимир Щелин мыслит еще более амбициозно. По его словам, в таком широком диапазоне серийных моделей работает только одна в мире верфь — итальянская Benetti. Дело в том, что разработка каждой серии с нуля стоит больших затрат, не подтвержденных конкретными заказами.

При этом у молодого консорциума оказалось по крайней мере два преимущества перед иностранцами. Во-первых, оперативность. Сегодня ведущие европейские верфи загружены заказами на пять лет вперед. Тогда как Timmerman Yachts прорабатывает контракты на 2010 год и, соответственно, может приступить к строительству яхт на два года раньше. Но для самой компании главное, чтобы это преимущество оказалось временным. Ведь в будущем отсутствие длинной очереди станет скорее показателем недостаточно высокого спроса, чем хорошо отлаженного производства.

Второе преимущество, как уверяют в Timmerman Yachts, заключается в том, что цена их продукции на 10–20% ниже мировых аналогов (цена 47-метровой яхты начинается от $28,4 млн). В первую очередь за счет более дешевой рабочей силы и относительно щадящего налогового законодательства РФ. Однако удерживать и дальше цены на нынешнем уровне консорциуму вряд ли удастся.

Экономия кузницы

РАСТУЩИЙ ЯХТЕННЫЙ РЫНОК ощущает острую нехватку квалифицированных кадров. Между тем зарплаты на МССЗ считаются скромными не только по мировым, но даже по российским меркам: например, средняя заработная плата корабельного слесаря-монтажника немногим более $1 тыс. «В итоге завод стал кузницей кадров для европейских верфей»,— заметил **СФ** один из участников рынка на условиях анонимности. Многие обученные в Голландии специалисты Timmerman Yachts затем находят применение полученным знаниям за границей. Перебивать предложения зарубежных работодателей Timmerman Yachts не готов. Вместо этого недостаток рабочих рук консорциум компенсирует, отдавая часть производства на аутсорсинг за пределы Москвы. Так, некоторые корпуса сегодня производятся на судостроительном заводе в волжском городе Рыбинск.

Комплектующие (двигатели, технические узлы и т. п.), которые составляют 30–40% себестоимости яхты и которые Timmerman Yachts, как и другие отечественные производители, практически полностью завозит из-за рубежа, облагаются 20-процентными таможенными пошлинами. Это нивелирует более низкие по сравнению с западными странами внутренние налоги. Ждать милости от государства не приходится, так что единственным выходом из ситуации может стать переориентация на продукцию отечественного производства.

В 2007–2008 годах консорциум планирует организовать СП, куда помимо него должны войти российское предприятие, работающее в области космической промышленности, и один из голландских поставщиков, для создания на мощностях МССЗ системы кондиционирования яхт.

Более того, Timmerman Yachts разослал письма российским губернаторам о том, что он готов не только размещать заказы на местных предприятиях, но и помогать им выйти на международный рынок. Половина респондентов живо откликнулась

НОУ-ХАУ

Консорциум Timmerman Yachts (МССЗ):

- получил хороший старт, сделав первую яхту «Паллада» по заказу управления делами президента РФ;
- разработал и запустил в производство пять серийных линеек моторных мегаяхт;
- снижает издержки, доверяя некоторые работы региональным верфям, не включает амортизацию оборудования в себестоимость яхт;
- пытается повысить лояльность потребителей к брэнду за счет партнерства с иностранными дизайнерами и проектантами.

РЫНОК

МИРОВАЯ ИНДУСТРИЯ больших моторных яхт (от 30 м), по данным Timmerman Yachts, составляет менее 10% всего объема судостроения, однако активно растет. С 2000-го портфель заказов увеличился примерно втрое. С каждым годом увеличивается длина строящихся судов. После небольшого затишья, вызванного терактом 11 сентября 2001 года (в то время люди стали опасаться путешествий), в мире наблюдается бум спроса на мегаяхты. Если 20 лет назад в мире насчитывалось около 300 яхт длиной более 30 м, то сейчас их уже более 5 тыс. Лучшие верфи переполнены заказами: сроки на постройку яхт превышают пять лет. Ажиотажный спрос породил новый сегмент — semi-custom (полусерийное строительство) больших яхт. В России поставить на поток производство мегаяхт по принципу semi-custom пока удалось только консорциуму Timmerman Yachts. Однако в этом тренде развиваются и другие компании: московские «Евроахтинг» и Hotchya Shipyard, а также «Озерная верфь» в Санкт-Петербурге.

«Мы понимали: строя яхту за девять с половиной месяцев, сознательно идем на нарушение технологии. Больше мы этого делать никогда не будем»

на предложение. Однако затем процесс возрождения российского судостроения под флагом Timmerman Yachts застопорился, так как для модернизации предприятий в соответствии с международными стандартами необходимы инвестиции, к которым владельцы компаний оказались не готовы.

Против политики низких цен играет и то, что в себестоимость яхты Timmerman Yachts пока не включает амортизацию оборудования. Но рано или поздно эта статья расходов неизбежно даст о себе знать.

Качает качество

ВПРОЧЕМ, СЕГОДНЯ Timmerman Yachts ищет попутный ветер не только в стратегии низких цен. По словам экспертов, заботясь о производстве комплектующих на родной земле, параллельно консорциум стал отдавать на Запад даже то, что изначально делалось в России,— интерьеры.

Одновременно Timmerman Yachts для расширения производства присматривается к подходящим площадкам за рубежом. Прежде всего в Северной Европе, где традиционно расположены центры строения яхт со стальными корпусами (в южной части континента более распространено строительство пластиковых лодок). «Это позволит нам предложить альтернативу иностранным заказчикам,— объясняет Владимир Щелин.— Они могут в рамках той же системы управления, того же брэнда и тех же понравившихся проектов строить яхту на западной верфи». К слову, сегодня 80% покупателей Timmerman Yachts — иностранцы. Правда, многие из них бывшие россияне, сменившие гражданство. Что, впрочем, неудивительно: по данным Дмитрия Мироненкова, на долю русскоязычных заказчиков приходится треть всего мирового портфеля яхтенных компаний — около 200 заказов.

Президент Российской яхтенной ассоциации Сергей Моисеев находит стратегию Timmerman Yachts правильной: «Мировые рынки часто искусственно защищаются от конкурентов — например, ставят иностранным производителям всяческие препоны на товары, которые являются роскошью». Размещая производство на Западе, консорциум может обойти эти подводные камни. Но только при условии, что его продукция не будет уступать зарубежным аналогам по качеству. А как раз здесь у Timmerman Yachts есть резервы.

В середине октября 2007 года прошлое и настоящее Timmerman Yachts встретились у причала МССЗ: пришедшая в Москву на зимовку «Паллада» на короткое время встала рядом с новой Timmerman 45 (вскоре последняя отправилась на ходовые испытания в Рыбинск). Благородный интерьер бывшей кремлевской яхты не претерпел значительных изменений. Он только лишился некоторых украшавших помещения картин, сюжеты которых, по мнению новых владельцев — монахов Спасо-Преображенского Валаамского монастыря, не слишком соответствовали религиозным заповедям. Их место заняли иконы. Сейчас «Паллада» используется для прогулок VIP-гостей монастыря. Экипаж приветливый и яхту свою явно любит, хотя и не вполне ею доволен. «Халтуры много»,— сетует один из членов экипажа. «Мы понимали, что, строя яхту за девять с половиной месяцев, сознательно идем на нарушение технологии. Больше мы этого делать никогда не будем»,— обещает Дмитрий Мироненков.

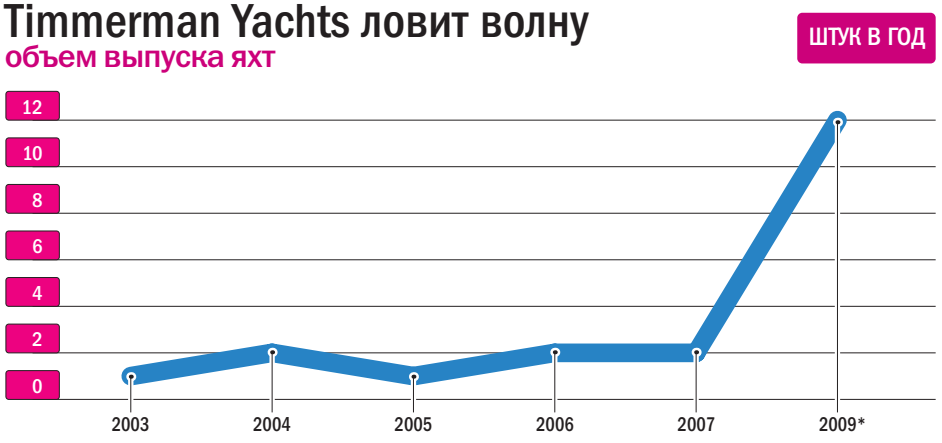
Но претензии имеются не только к «Палладе». По свидетельству очевидцев, хватает недоделок и на яхте аналогичного класса «Новая звезда», построенной уже в мае 2006 года. «Например, ее сильно качает, когда много народа собирается на верхней палубе»,— рассказал СФ один из специалистов, который ходил на «Новой звезде». По его словам, найти стороннего покупателя на это судно консорциуму так и не удалось, в результате чего яхту выкупили структуры, близкие к акционерам завода. Сейчас они зарабатывают на ней, сдавая в аренду.

Насколько совершенными окажутся новые проекты Timmerman Yachts, сказать сложно. Но, например, недоумение вызывает гарантийный срок, заявленный консорциумом,— 12 месяцев. «На некоторые пластиковые суда западного производства действует гарантия до десяти лет»,— говорит Андрей Амелин. Для стальных моторных яхт период гарантийного обслуживания бывает еще дольше.

«Заложить можно хоть 30 яхт, но об успехе судостроителей принято судить по спущенным в год на воду судам»,— отмечает Наталья Жегалик, коммерческий директор компании «Евроахтинг», выпускающей аналогичные мегаяхты. Пока из новых проектов международного консорциума с российскими корнями спущено только два — Timmerman 31 и Timmerman 45. В руки заказчиков они должны приплыть к 2008 году. А вот окупить первоначальные инвестиции Timmerman Yachts планирует к 2009 году, то есть за шесть-семь лет. Возможно, на девелоперских и строительных проектах Роман Троценко начинает зарабатывать быстрее. Однако, по признанию самого бизнесмена, с меньшим удовольствием. СФ

Timmerman Yachts ловит волну

объем выпуска яхт



* прогноз «Секрета фирмы»
Источник: Timmerman Yachts

с39

Развитие цивилизованного российского рынка деревянного домостроения началось с удовлетворения спроса на элитную недвижимость. Но будущее отрасли в большей степени зависит от демократичных домов.

Деревянный бизнес

текст: денис тыкулов

ALAMY/PHOTAS

«Нас приучили к мысли о том, что жизнь в бетонных домах благополучнее»,— говорит Олег Паниткков, руководитель направления по развитию кооперации «Ассоциации деревянного домостроения» (АДД). По его словам, многие заводы, делающие деревянные дома, сегодня загружены лишь на 20%, однако рентабельны, а главное, способны выдавать больше продукции.

Согласно информации Госкомстата, за прошлый год в России было возведено около 4,4 млн кв. м деревянных домов (примерно 10% от всего построенного за указанный период жилья), на 2007 год запланировано порядка 6 млн кв. м. «К этим цифрам можно смело добавить еще около 1 млн кв. м домов, которые не регистрируются (в территориальных отделениях Росрегистрации.— **СФ**)»,— замечает Панитков. Таким образом, в натуральном выражении сегмент деревянного домостроения ежегодно растет на 40%. По мнению аналитика компании «Комстрин» Игоря Будинова, потенциальная емкость этого сектора составляет 120 млн кв. м.

Все на шабаш

В НАЧАЛЕ 1990-х годов деревянное домостроение полностью контролировалось «дикими» бригадами, или шабашниками. Они существовали еще в советские времена, но после перестройки их стало особенно много. Шабашники договаривались с местными лесниками о вырубке леса, потом делали срубы, вывозили их в крупные города и там продавали, обычно с подрядом на строительство. Компании, которые пытались конкурировать с «дикими» бригадами, можно было пересчитать по пальцам: «Зодчий», НЛК «Домостроение», «Тамак» и некоторые другие. Они располагали производственными мощностями и обладали статусом юридического лица, что давало их клиентам хотя бы минимальные гарантии качества.

Ситуация начала меняться всего три-четыре года назад, когда состоятельных людей потянуло на природу. Уловив тенденцию, девелоперы стали предлагать клиентам жилье в коттеджных поселках. По данным компании «Терра-недвижимость», в 2002 году в Подмосковье насчитывалось 55 таких поселков, в 2003 году — 96, в 2004 году — 166, а в настоящее время их около 400. Причем большинство загородных застройщиков искали партнеров именно среди цивилизованных компаний. Те же поставили производство срубов и садовых домиков на поток. В результате, по словам Олега Паниткова, представителям легального бизнеса удалось отвоевать у кустарей около 40% рынка деревянного жилья.

В борьбе за нишу отечественным производителям помогли крупные зарубежные игроки, чья доля от общего объема продаж на российском рынке, по словам генерального директора Vesco Consulting Алексея Аверьянова, составляет сегодня около 10–15%. В большинстве своем это финские компании, продающие дома из клееного бруса по цене от $1,5 тыс. за квадратный метр: Honka, Kontio и Vuokatti. Впрочем, контрольный пакет (51%) Vuokatti два года назад приобрела Русско-азиатская инвестиционная компания (РАИНКО), управляющая непрофильными активами владельца «Базэла» Олега Дерипаски. Впоследствии доля РАИНКО в бизнесе финского производителя была увеличена до 60%.

Пока Дерипаска — единственный крупный инвестор, вложившийся в деревянное зодчество. В следующем году холдинг «Вуокатти-Русь» (его частью теперь явля-

«Проекты отечественных предприятий оставляют желать лучшего. Они выпускаются небольшими партиями под конкретных клиентов, что, соответственно, влияет на себестоимость производства»

ется Vuokatti) собирается наладить в России собственное производство, в которое инвестирует порядка 25–30 млн евро. Учитывая, что у холдинга уже есть лесозаготовительная компания — «Вуокатти-Карелия» (ежегодно поставляет более 150 тыс. куб. м древесины), он окажется единственной структурой с финскими корнями, имеющей в России производство полного цикла.

Это, очевидно, еще больше осложнит жизнь российским компаниям, которые то и дело предпринимают попытки закрепиться в сегменте дорогих деревянных домов. «Проекты отечественных предприятий оставляют желать лучшего. Они выпускаются небольшими партиями под конкретных клиентов, что, соответственно, влияет на себестоимость производства,— объясняет Олег Панитков причины неудач отечественных компаний в рассматриваемом сегменте.— Ведь если у тех же финнов заказать дом с небольшими изменениями, то цена вырастет раза в два». Сегодня, по словам генерального директора «Вуокатти-Русь» Михаила Пурышева, дорогие дома из клееной древесины выпускает около 50 российских компаний, по преимуществу мелких. «Выделить кого-нибудь трудно, они то появляются, то распадаются»,— говорит Пурышев.

Впрочем, по прогнозам АДД, будущее за более демократичными направлениями деревянного домостроения. Если сейчас доля брусовых домов в денежном выражении составляет 40%, то к 2020 году она уменьшится почти в два раза, прежде всего потому, что подрастает так называемый средний класс, который пока не готов вкладываться в загородную недвижимость по-крупному. Тем более что одно из главных достоинств брусовых домов — долговечность — становится все менее актуальной. «Из-за быстро меняющихся веяний архитектуры моральное устаревание домов идет гораздо быстрее, чем физическое,— объясняет Алексей Аверьянов.— Сегодня огромные замки, построенные в 1990-х годах, не пользуются спросом, продать их можно лишь ниже себестоимости строительства. И большинство владельцев предпочитает сносить их, а на их месте возводить современные здания».

Перспективные халупы

БЕЗ МАЛОГО ПОЛОВИНА ОТРАСЛИ сегодня приходится на деревянную недвижимость, построенную по крупнопанельному методу. Большая часть работы выполняется на заводе, где в стены-панели вставляются стеклопакеты, двери и инженерные коммуникации. Далее «конструктор» доставляют на строительную площадку, где собирают в сжатые сроки: минимальный срок изготовления комплекта панелей в заводских условиях — один день, и сколько же, как правило, уходит на сборку дома. Срок жизни таких построек, как правило, составляет 20–30 лет, но себестоимость квадратного метра не превышает 12–15 тыс. руб.; квадратный метр брусового дома в 2,5–3 раза дороже. И поскольку технологию панельного домостроения легко перенять, ее себестоимость постепенно снижается. В АДД уверены, что к 2020 году объем крупнопанельного домостроения вырастет с нынешних 45 до 60% от общего объема цивилизованного «деревянного» рынка.

К 2020 году увеличится и количество домов, возводимых по каркасному методу (с 15 до 20%). Такие дома содержат больше дерева, чем панельные, но собираются дольше. На выпуск комплекта уходит один день, зато его монтаж на стройплощадке длится около месяца. Вначале возводится каркас из дерева, который затем снаружи и изнутри обшивается деревянной опалубкой. Между двумя слоями помещается теплоизоляционной материал; если требуется, там же укладываются трубы, вентиляционные каналы и электропроводка. Квадратный метр подобного дома также недорог — 12–14,5 тыс. руб.

«Они производят нижний эконом-класс, а проще говоря, халупы»,— охарактеризовал бизнес компании «Зодчий», крупнейшего производителя каркасных домов, один из игроков рынка. Однако «бизнес на халупах» оказался гораздо успешнее, чем производство дорогих домов. В настоящее время компания продает порядка 12–14 тыс. объектов в год, что обеспечивает ей лидерство на российском рынке.

Сегодня в отрасли занято 256 предприятий (из них 123, то есть почти половина, из Московского региона). Ежегодно их количество увеличивается на 30–50%. Однако, по мнению специалистов, вскоре львиную долю рынка будет контролировать всего несколько компаний. «Приход таких крупных инвесторов, как РАИНКО, свидетельствует об интересе большого бизнеса к этому рынку»,— подчеркивает генеральный директор консалтинговой компании «Институт дома» Екатерина Фурман. Например, в Великобритании 80% объема деревянного домостроения приходится на 10% компаний. Россия вряд ли станет исключением из мировой практики.

5 лет в среднем служит своим владельцам каркасный дом в Японии, после чего вместе с бытовой техникой и мебелью заменяется новым

Собственная лесозаготовка дала «Зодчему» хорошее преимущество в борьбе за рынок

ALAMY/PHOTAS

Узнаваемость брэнда помогает Honka удерживать лидерство в премиум-сегменте

ALAMY/PHOTAS

«Зодчий»

Компания была образована в 1992 году группой частных лиц и одной из первых в России запустила производство типовых дачных строений. До сих пор остается единственным крупным игроком в массовом сегменте.

Доход в 2005 году•: около $80 млн

Доход в 2006 году•: около $100 млн

Стратегия: компания сделала упор на производство домов низкой и средней ценовой категории.

Тактика: около 20% оборота компании приходится на дома низшей ценовой категории (200–500 тыс. руб.), около 60–70% — на дома средней ценовой категории (от 500 тыс. до 3 млн руб.), и только 10–20% — на дорогие строения (3–8 млн руб.). До сих пор является единственной компанией в России, имеющей производство полного цикла. В начале 2000-х годов «Зодчий» открыл подразделение, специализирующееся на лесозаготовке, и приобрел лесоперерабатывающий комбинат.

Проблемы: небольшая зона охвата; компания представлена лишь в Подмосковье и прилегающих к нему областях.

Результат: ежегодно «Зодчий» продает примерно 12–14 тыс. строений, и, несмотря на их дешевизну, его оборот в 1,3 раза больше, чем у ближайшего конкурента.

Новые цели: выход в южные регионы России. Недавно компания открыла офис в Ростове-на-Дону.

• данные компании

•• экспертная оценка

••• компания создана в августе 2005 года

Honka

Финская Honka оказалась первой крупной иностранной компанией, вышедшей на российский рынок деревянного жилья в конце 1990-х годов. Это дало ей фору.

Объем продаж в 2005 году••: $60 млн

Объем продаж в 2006 году••: $75 млн

Стратегия: специализация на просторных домах премиум-класса.

Тактика: площадь дома Honka составляет 500–1000 кв. м, тогда как у других производителей — в среднем около 120–150 кв. м. Кроме того, пользуясь узнаваемостью своего брэнда в России, компания продает жилплощадь несколько дороже, чем конкуренты. Она занимается не только розничными продажами, но и девелопментом загородной недвижимости — возводит коттеджные поселки «Хонка-парк», «Русская Швейцария» и «Медное озеро». В настоящее время строит поселки Honka Family Club.

Проблемы: у компании до сих пор нет собственного производства в России, что чревато дополнительными издержками — таможенными пошлинами и логистическими затратами.

Результат: за год Honka сдает около 150–200 объектов, то есть почти на два порядка меньше, чем лидер рынка — «Зодчий». Однако ввиду того, что финская компания лидирует в сегменте люксовых деревянных построек, ее отставание в денежном выражении незначительно.

Новые цели: Honka начала экспансию в другие регионы России. В 2007 году она открыла офис в Перми и неподалеку от этого города строит коттеджный поселок «Демидково».

24 млн кв. м деревянного жилья будет возведено к 2010 году в России, на что уйдет 40,8 млн куб. м круглого леса

Алюминиевый король Олег Дерипаска планирует построить деревянную империю

LANDOV/PHOTAS

НЛК «Домостроение» делает ставку на оптовые продажи комплектов домов загородным застройщикам

AP

«Вуокатти-Русь»

Российско-финский холдинг, ядром которого является завод Vuokatti Hirsitalot Oy. Контролируется единственным крупным инвестором, замеченным на рынке деревянного домостроения,— Олегом Дерипаской.

Объем продаж в 2005 году•••: —

Объем продаж в 2006 году•: $22 млн

Стратегия: потеснить компанию Honka — нынешнего лидера в люксовом сегменте рынка деревянного домостроения.

Тактика: создание производства полного цикла, от лесозаготовки до изготовления домокомплектов, с целью снижения цены на конечный продукт. В холдинг входит архитектурное бюро, строительное подразделение, лесозаготовительная компания «Вуокатти-Карелия». В следующем году «Вуокатти-Русь» собирается открыть в Зеленоборске собственное деревоперерабатывающее производство, которое под брэндом Vokadom ежегодно будет выпускать строительные комплекты в количестве, достаточном для сбора домов общей площадью 50 тыс. кв. м.

Проблемы: пока брэнд компании гораздо менее узнаваем, чем торговая марка ее главного конкурента.

Результат: придя в Россию всего два года назад, компания ворвалась в тройку лидеров.

Новые цели: наладить производство более дешевых и востребованных на рынке каркасных домов. Также в планах компании — участие в госпрограммах по строительству деревянных домов в рамках нацпроекта «Доступное жилье» и развитие девелоперского подразделения.

НЛК «Домостроение»

Компания была создана в начале 1990-х годов на основе Сокольского деревообрабатывающего комбината (Вологодская область). В 1996 году это предприятие одним из первых в России начало производить клееный профильный брус, который стал фирменным материалом НЛК «Домостроение».

Объем продаж в 2005 году•: $10,7 млн

Объем продаж в 2006 году•: $13,3 млн

Стратегия: развивать оптовые продажи, ориентированные не на частных лиц, а на девелоперов.

Тактика: компания поставляет комплекты для возведения коттеджных поселков. В частности, ее продукция поставлялась на строительство поселков «Истра кантри клаб», «Резиденция „Волна"», «Форествилль», «Озерна», «Витро кантри» в Подмосковье и West Home в Казахстане. Всего с момента создания компанией построено около 150 тыс. кв. м домов из клееного профилированного бруса и около 90 тыс. кв. м домов по каркасной технологии.

Проблемы: отсутствие собственных торговых площадок, а также слабость рекламной и маркетинговой политики в отношении прямых потребителей лишает компанию существенной доли рынка.

Результат: по итогам 2006 года сама компания считает свою долю в коттеджных поселках Подмосковья из клееного бруса равной 35%.

Новые цели: расширение географии продаж, усиление маркетинговой политики и активное продвижение среди прямых клиентов. СФ

wow → с48
деньги под ногами → с52
мысли → с53
методы → с54
своя игра → с55

«Прозрачность бизнеса» — отличная метафора, вызывающая у большинства людей положительные эмоции. Разобравшись с ее информационной составляющей, некоторые компании претворяют в жизнь идеи прозрачности в буквальном смысле.

Наружное наблюдение

текст:
константин бочарский, анастасия джмухадзе
иллюстрация:
александр житомирский

«После эфиров Дмитрия Нагиева нам постоянно приходилось мыть в студии стекла,— признается Леонид Шапиро, исполнявший в 2001 году обязанности исполнительного директора радиостанции „Петербург-ностальжи", но тут же оговаривается: — Нет, не в том смысле, что он там что-то такое делал. Это все поклонники. Прилипали к окнам, дышали, девушки писали на стеклах помадой. После пары таких выступлений я понял, что уборщицу в студию надо приглашать гораздо чаще».

Студия, вызвавшая такой переполох,— это всего шесть квадратных метров. Примыкала она к клубу Hollywood Nights, расположенному в самом центре Санкт-Петербурга, на Невском проспекте. Ее изюминкой были прозрачные стены, и каждый гуляющий по центральной улице Северной столицы мог остановиться и посмотреть, как в прямой эфир выходят звезды радио и их гости.

«Иногда собиралось больше пятисот человек. Перекрывали тротуар — не пробиться! — и чуть ли не движение на Невском,— вспоминает Леонид.— А однажды к нам зашел ювелир Ананов. Сказал, что шел на какое-то другое радио, но решил зайти к нам. Интересный эффект, если задуматься: „Шел мимо. Дай, думаю, зайду". Такой, собственно, и должна быть радиостанция. Дружественной, вызывающей желание зайти в гости».

Идею прозрачной студии принес в Питер один из соакционеров радиостанции Андрей Давыдушкин. Решение он подсмотрел в Канаде. «Это была настоящая головоломка, как на доставшихся нам шести метрах разместить аппаратуру, диджейские пульты, места ведущих, кондиционер, провести звукоизоляцию, оставить место для самих диджеев и их гостей»,— вспоминает Шапиро. Однако организационные проблемы были решены, и начались эфиры, в том числе «эротические», с приглашением девушек из стриптиз-клубов. «Кстати, они оказались неплохими ведущими,— говорит Леонид.— А для зрителей на Невском это стало новой порцией развлечений».

Как считает немецкий маркетолог Ханнес Трайхль, изучающий проблему открытости современных компаний, подобная — в буквальном смысле — прозрачность не столько

ALAMY/PHOTAS

Прозрачные компании возвращают нас в прошлое, когда ремесленники на рынках изготавливали свою продукцию на глазах у покупателей

новое явление, сколько возврат к историческому прошлому. На рынках ремесленники всегда изготавливали продукцию на глазах у покупателей. Возвращаясь к цеховым корням, компания приобретает еще один инструмент для привлечения клиентов и для повышения их лояльности по отношению к ее брэндам.

Камера смотрит в цех

В СОСИСОЧНОМ ЦЕХЕ на полу гигантская лужа. Интерьер заставляет вспомнить о компьютерной игре Half-Life. В кадре появляется человек в белом халате, ставит на пол две белые пластиковые канистры и начинает разгонять воду шваброй. Зритель видит то ли устранение последствий потопа, то ли уборку помещения. Однако все просто: на экран транслируется изображение с веб-камер, установленных в цехах Останкинского мясоперерабатывающего комбината.

Этому проекту больше трех лет. В 2004 году агентство LMH Consulting разработало для комбината комплексную коммуникационную кампанию, включающую в себя все положенные в таких случаях позиции — от рестайлинга до телероликов. Было в числе мер по ребрэндингу и «наружное наблюдение».

«В то время на этом рынке было много несуразной рекламы,— вспоминает Игорь Ганжа, директор LMH Consulting.— Пластиковая мама, пластиковый папа, пластиковые дети, абсолютно нереальные, какие-то виртуальные семьи. Вот мы и решили противопоставить им реальность».

Ощущение реальности создавалось в том числе с помощью семи веб-камер, размещенных в ключевых цехах предприятия, а также благодаря экскурсиям по комбинату, присоединиться к которым мог любой желающий. Прорывного эффекта от одних только веб-камер на комбинате не ждали. «Список мер, принятых нами тогда, исчислялся десятками. Нам надо было корректировать имидж,— вспоминает коммерческий директор Останкинского Сергей Попов.— Так что проблема была комплексная».

В 1990-х годах, по словам Попова, у комбината были серьезные проблемы с качеством продукции. Потребители были не лучшего мнения о ней. В 1998 году сменился собственник предприятия. Началась модернизация, перестройка. Качество продукции повышалось, но покупатели об этом не догадывались. Требовалось принять меры.

«С тех пор оборот нашего бизнеса увеличился в 12 раз. Это если в натуральном выражении, а в деньгах — раз в шестнадцать,— рассказывает Попов.— В 2004 году после запуска маркетинговой программы объем продаж вырос вдвое. И с тех пор каждый год увеличивается на 40%».

По мнению Попова, сегодня у его комбината 4 млн покупателей. «Вы прикиньте сами, сколько может человек съесть колбасы в день? — говорит он.— Граммов сто, не больше. А мы ежедневно отпускаем 400 тонн. Вот и делите».

Из этих 4 млн человек, на его взгляд, онлайн-трансляции смотрят немногие. На кого же тогда работают веб-камеры? Сергей Попов отвечает просто: на журналистов. «С тех пор с нами пообщались представители чуть ли не всех СМИ, и в этом плане проект оказался суперэффективным».

«Не так давно журнал „Финанс" публиковал свой рейтинг самых богатых людей, и владелец Останкинского мясокомбината Михаил Попов вошел туда, опять с упоминанием этих самых веб-камер,— смеется Игорь Ганжа».

Прозрачная колбаса

«ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО потрясающе — то, что идея возникла и была реализована уже в 1989 году. Удивительно, что до сих пор немногие ей последовали,— говорит Людгер Фрезе, профессиональный мясник и владелец нескольких магазинов в Северной Германии.— Я сам только недавно узнал об опыте коллег, иначе тоже задумался бы о переоборудовании своего производства».

Жители Вестфалии вряд ли знакомы с опытом Останкинского мясокомбината,

а вот слоган завода Wiltmann у них на слуху. «Прийти, увидеть, быть уверенным» — эта фраза с 1995 года размещается на упаковке всех продуктов, изготавливаемых на предприятии, которое получило в Германии статус «первого стеклянного производства». История семейного бизнеса Вильтманов насчитывает два столетия и ведет отсчет с 1887 года. Новой знаменательной датой для предприятия стал 1989 год, когда руководитель предприятия Вольфганг Ингольд решил организовать полностью открытое производство в местечке Пекело в Вестфалии, население которого составляет около 3,5 тыс. человек. Именно тогда вдоль цехов прошла застекленная галерея: сотрудники в прямом смысле оказались на виду, причем на экскурсию мог прийти любой желающий. Первым посетителем стал Йоханнес Рау, будущий президент, тогда премьер-министр земли Северный Рейн — Вестфалия. Прогулка по заводу не требует дезинфекции или смены одежды, а наблюдать за персоналом можно на протяжении всего рабочего дня. По подсчетам Ингольда, на «стеклянном производстве» успело побывать свыше 500 тыс. человек. Сейчас, когда прозрачность стала трендом, предприятие пользуется таким успехом, что посетителей приходится принимать по записи. Оборот компании в 2006 году превысил 150 млн евро, и из локального производителя Wiltmann превратился в крупную компанию, чья продукция распространяется не только по всей Германии, но и в странах ЕС.

Развлекательное производство

ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ, работающих в областях с высокой конкуренцией, по мнению экономиста и автора бизнес-блога Best Business Practice Буркхарда Шнайдера, приглашение «заглянуть внутрь» производства может стать хорошей рекламой и одновременно конкурентным преимуществом. В небольшой пивоварне Pott's в городе Эльде производство организовано таким образом, что посетитель когда угодно может самостоятельно изучить каждую стадию приготовления ячменного напитка и посмотреть все: от того, как выращивают сырье, до разлива. Платы за осмотр не берут. Pott's позиционируется как абсолютно натуральное свежее пиво, владельцы марки намеренно не продают его дальше чем 100 км от пивоварни. Несмотря на то что, по словам владельца компании Райнера Потта, крупные концерны тратят миллиарды на маркетинг и вытесняют с рынка менее крупных конкурентов, он добился стабильности и роста своего дела, именно обустроив единственную в Европе стеклянную пивоварню с собственным небольшим отелем и рестораном, музеем и природным парком. Превратив производство в привлекательную зону отдыха и туризма, Потт добился 10 тыс. посещений в год. Дополнительным источником дохода для предпринимателя стали платные экскурсии с дегустациями. В прошлом году оборот компании Pott Brauerei достиг 10 млн евро. Благодаря «стеклянному производству», убеждающему клиентов в отсутствии консервантов и в соблюдении традиционной рецептуры, продажи пива растут на 15–20% в год.

Американское кооперативное фермерское хозяйство Tillamook (штат Орегон), 75% оборота которого приходится на производство чеддера, в 2003 году также организовало свободное посещение своих цехов. Чтобы повысить спрос на товар, руководство оборудовало застекленные проходы по всей территории. Теперь любому посетителю предлагают стать сырным экспертом. Крис Динсдейл, президент отдела маркетинга и продаж ассоциации Tillamook County Creamery Association, отметил в 2001 году повышение спроса на сыр (тогда оборот фирмы составлял $250 млн, а объем продаж — 78 млн фунтов) и решил действовать более агрессивно и необычно, чем его коллеги. После того как цеха были открыты для посетителей, продажи и спрос увеличились более чем в три раза. Сейчас Tillamook — это не только сырное производство, но и привлекательное для туристов место. По мнению Динсдейла, возможно, в ближайшее время придется обустроить мини-отель, в котором гости могли бы переночевать.

После того как цеха были открыты для посетителей, продажи и спрос увеличились более чем в три раза

Также ставку на превращение своего предприятия в культурно-развлекательный комплекс сделала Katjes — третья по величине компания на немецком рынке сладостей.

Ее первый стеклянный завод конфет в Европе, в который было вложено 12 млн евро, расположен недалеко от Бабельсбергского парка кино и Exploratorium — площадки для научных исследований и экспериментов, в которых могут участвовать посетители. «Мы считаем, что прозрачный завод Katjes и торговая точка при нем станут еще одним аттракционом для тех, кто приезжает сюда отдохнуть»,— говорит директор завода Манфред Капплер. План удался. Оборот компании в 2006 году составил около 200 млн евро — почти на 20 млн евро больше, чем в предыдущем. По мнению руководства Katjes, свою роль в увеличении оборота сыграла и ее открытость, благодаря которой компания сумела отвоевать существенную долю рынка у своего главного конкурента — корпорации Haribo.

Открытость миру пропагандируют компании в самых разных сферах: в ресторанном бизнесе, средствах массовой информации, финансовом секторе и даже автомобильной промышленности. Взвешивая на чашах весов выгоды и проблемы, которые влечет за собой такой подход к бизнесу, каждый может принять собственное решение. «Как реагируют наши работники на то, что они весь день на виду? — переспрашивает Сергей Попов.— Стараются не попадаться под камеры без шапочек, положенных по санитарным стандартам». Действительно, открытость влияет на бизнес благотворно. Даже в мелочах. СФ

Производители компьютерной периферии ищут способы вернуть геймерам утраченное чувство реальности.

текст: Анастасия Джмухадзе

Участникам компьютерных битв не грозит ничего, кроме перезагрузки. Чтобы сделать ощущения во время игры более реальными, физик Марк Омбрелларо разработал 3rd Space Vest.

Устройство предназначалось для медицинской диагностики, но в итоге стало геймерским гаджетом. Жилет, подключенный к USB-порту, передает игроку ощущение попадания вражеской пули (ракеты, снаряда). Теперь вы не только видите на экране шкалу убывания «здоровья», но и вполне реалистично ощущаете, когда выстрел врага достиг цели. Восемь пневмоподушек симулируют силу и зону попадания, позволяя фанатам Quake, Call of Duty и Doom в прямом смысле почувствовать боль поражения. Стоит жилет $189, в дальнейшем производители планируют сделать синхронизацию для других популярных игр.

Компания Toshiba работает над еще более реалистичным устройством. Шлем Wearable Home Theatre весом 2,7 кг создает эффект трехмерного изображения, а кроме того, улавливая изменение положения головы игрока, меняет и угол обзора сцены. Цена устройства, обеспечивающего обзор 360 градусов «внутри игры», пока не разглашается. По оценкам корпорации, на рынке шлем появится не раньше конца следующего года.

«У нас было много предложений по поводу производства панели управления для игр,— говорит CEO компании Novint Том Андерсон,— но мы решили организовать тендер, дав возможность лучшим компаниям стать обладателями права на нашу технологию». Технология 3D touch, которой так дорожит Андерсон, позволяет не только увидеть, но и «потрогать» компьютерное изображение, ощутить его вес, объем, текстуру и даже движение. Разработчики видят широкие возможности 3D touch: от помощи во взаимодействии с компьютером людям, потерявшим зрение, до возможности пощупать товар в интернет-магазине. Конечно, в стороне не останутся и геймеры. Ведь если даже в виртуальном теннисе можно почувствовать и соразмерить силу удара, то что говорить о более экстремальных развлечениях. □

Нажать, отжаться

Японская компания Konami Digital Entertaiment создала тренажер для отжиманий.

Выполнение упражнения оставлено на совести спортсмена, а вот «бухгалтерию» возьмет на себя счетчик Push-up counter. Положив эту коробочку на полу, нужно каждый раз, достигая нижней точки, нажимать подбородком на кнопку. Недостаток прибора стоимостью $15 — разве что трехзначный дисплей. Это может расстроить желающих посоревноваться с Книгой рекордов Гиннесса, где зафиксирован рекорд англичанина Пэдди Доила, который за пять часов отжался 8794 раза. □

ALAMY/PHOTAS

Простота управления

Обилие телевизионных пультов способно вывести владельца из себя.

Обычно нужны только кнопки для переключения каналов и регулировки громкости, а десятки других только мешают. Еще хуже, когда пультов в квартире несколько. Чен Хун Мин, победитель конкурса дизайна Red Dot, предлагает принципиально новое устройство, которое решает эту проблему. Book Style Remote Control сделан в форме книжки с тремя страницами: каждый «лист» управляет телевизором, DVD-плеером и аудиосистемой соответственно. Мало того: каждая страница снабжена «закладкой», а количество кнопок на них сведено к минимуму. Сейчас прототип устройства представлен на сайте Yanko Design, разработчик надеется в ближайшее время начать его выпуск. □

VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компании
Villagio Estate

С 21 сентября
в «Коммерсантъ **Weekend**»

Новый Акунин

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенецъ и чортъ» –
головокружительный
роман с продолжением.

Только
в «Коммерсантъ **Weekend**».

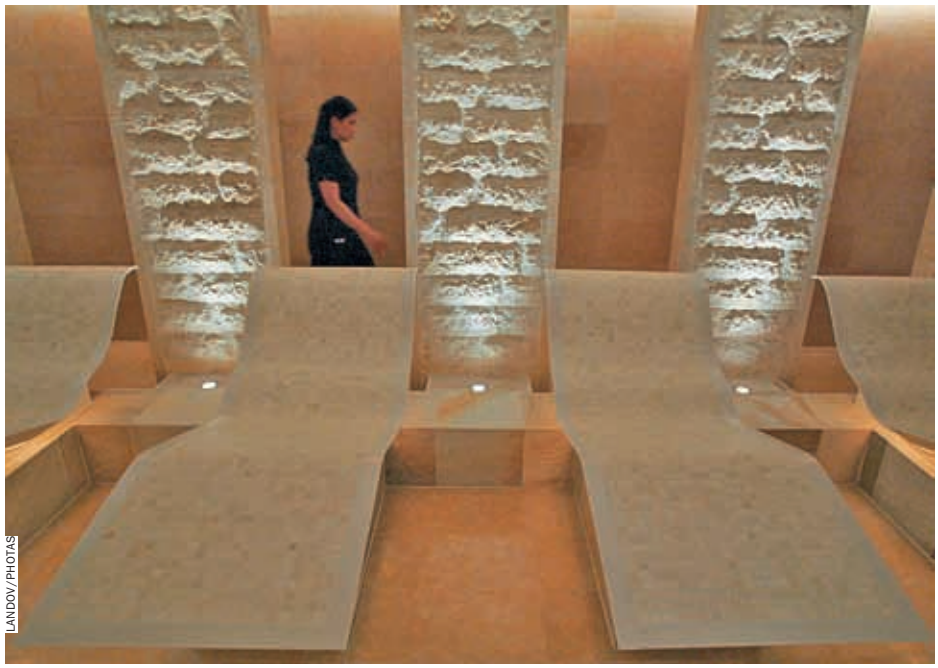
Каждую пятницу –
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день –
в свободной продаже.

«Коммерсантъ **Weekend**»
Пособие по выходным

реклама

Комфортабельность отеля теперь доступна и в домашних условиях. «Пятизвездные» квартиры с полным обслуживанием, возможно, изменят наше представление о том, что такое дом. текст: Алексей Гостев

Под счастливыми звездочками



LANDOV/PHOTAS

Наряду с вопросом «Сколько комнат в вашей квартире?» люди, возможно, скоро начнут задавать другой: «Сколько звездочек у вашего жилья?»

Смогут ли обитатели Apartment Complex, который создается сейчас в башне «Федерация» на территории «Москва-Сити», перепоручить персоналу отеля Hyatt выгуливание своих собак? Не такой уж и странный вопрос. «Проект Apartment Complex выполняется в партнерстве с Hyatt, а жители комплекса в собственных квартирах смогут наслаждаться всеми удобствами дорогого отеля»,— утверждает Вадим Прасов, вице-президент Федерации риэлтеров и отельеров.

В другом созданном при участии Hyatt жилом комплексе, лондонском Knightsbridge, выгул собак — стандартный сервис, равно как и обслуживание, уборка, доставка еды, проведение SPA-процедур, отправка белья в прачечную. Плата за базовый набор услуг — 6,5 фунта стерлингов за квадратный фут в год, то есть примерно $130 за 1 кв. м, или $13 тыс. за стометровую квартиру. Не так уж много денег нужно на поддержание пятизвездного уровня жизни в невероятно дорогом Лондоне.

Наряду с вопросом «Сколько комнат в вашей квартире?» люди, возможно, довольно скоро начнут задавать другой: «Сколько звездочек у вашего жилья?» Владельцы трехзвездных квартир станут завидовать счастливым «пятизвездникам». Действительно, миллионы людей мечтают избавиться от домашней рутины и с грустью вспоминают те короткие периоды отдыха в отелях, когда не задумывались об уборке, походах в магазин или грязной посуде. Жилье-гостиница подойдет как людям бессемейным, так и парам, даже с детьми: плата за посещение ребенком яслей или детского сада, расположенных на территории комплекса, может быть включена в стоимость пакета услуг. Идея «аутсорсить» домашние заботы придется по вкусу и миллионерам, и представителям среднего класса: многие наверняка согласятся не только на пятизвездный, но и на четырех-, и даже трехзвездный уровень обслуживания. Существуют десятки проектов, дающих представление о том, как будут выглядеть апартаменты класса all inclusive.

Обитателям жилого комплекса The Residences в Лас-Вегасе предлагается настоящий отельный сервис: для них открыты двери ресторанов, роскошного казино и ночного клуба. Риэлтерская компания Turnberry Associates воплотила концепцию «жилья с обслуживанием» не только в вышеописанном, но и в других своих проектах: Turnberry Place (Лас-Вегас) и Porto Vita (Майами). Осваивается ниша «квартир люкс» и в Нью-Йорке: жильцы дома Ritz-Carlton получат услуги дворецкого, консьержа, а также при желании дадут роскошный званый обед. Гостиничная компания Marriott тоже вышла на рынок «обслуживаемого жилья» (как Grand Residence Club). Она намерена развернуть сеть жилых комплексов, первый из которых, расположенный на лондонской Парк-стрит, обещает жильцам «все преимущества дома в сочетании с персональным обслуживанием, как в роскошном отеле».

Новый «жилищно-отельный» рынок вполне способен стереть границу между жильем и гостиницей и превратить «домашний аутсорсинг», до сих пор остававшийся уделом мелких фирм, в бизнес больших компаний. В конце концов, организовать выгул собак — это не так уж сложно. □

СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!

ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

ФИЛЬМ «КРОВАВЫЙ ПИРАТ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №11

В ПРОДАЖЕ С 1 НОЯБРЯ

РЕКЛАМА

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Когда мир становится маленьким и насквозь пронизанным связями, обособленность становится чем-то вроде инстинкта выживания

Точно вместе

В не очень фантастическом рассказе Брюса Стерлинга «Киоск» фигурирует устройство, называющееся фабрикатор. Засыпав в него порошок, на выходе можно было получить предмет утвари, игрушку или другую безделицу.

Похожие на спекшийся кварц изделия были недолговечны, что приводило покупателей снова к фабрикатору, но прелесть его была не в этом. Главная ценность устройства заключалась в том, что оно было здесь и сейчас. И для создания продукта ему не требовалась связь с внешним миром — поставщики, производство, логистика, комплектующие. Он просто был.

Проект Freedom Toaster позволяет каждому желающему получить свою собственную «твердую копию» системы Linux. Физическое воплощение идеи предстает в виде автоматического киоска, куда можно вставить свой CD, на который будет записана (toasted) программа.

Сходство Toaster с фабрикатором в том, что он также не нуждается в связи с внешним миром. Запись на CD происходит с жесткого диска киоска, поэтому, как говорят создатели проекта, он может быть установлен где угодно, особенно в тех странах или регионах, где интернет все еще труднодоступен.

Freedom Toaster — прообраз миссионера XXI века. Автономный и всегда готовый к работе, он оказывается там, где есть паства, которой надо нести идею. И фабрикатор, и Toaster отличаются от обычного вендингового аппарата с баночками колы или снеками тем, что баночки рано или поздно заканчиваются. И тогда представителям компании приходится пробиваться через пробки, чтобы закинуть в автомат новую порцию товара. Они не автономны, а значит, в этом нет магии единения.

Когда мир становится маленьким и насквозь пронизанным связями, обособленность становится чем-то вроде инстинкта выживания. Сегодня надо мыслить себя категориями землячества, страты, увлечений и пристрастий, своего клана. И часто признаком, что ты внутри, является отсутствие связей с тем, что вне. В противном случае иллюзия общности пропадает.

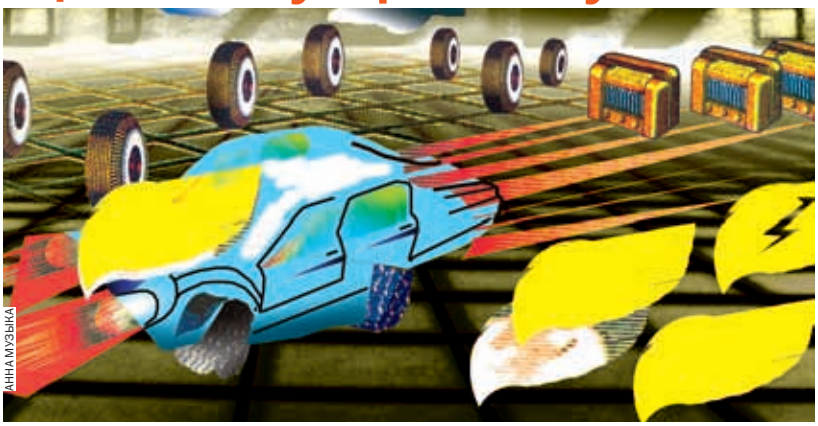
В эру современного проповедничества подобной автономностью обладали разве что рекламные плакаты. Апгрейд современного миссионерства — «проповедники брэнда», вроде участников проекта Tremor, где P&G мобилизовала около 250 тыс. подростков для распространения слухов. Или акции по продвижению шоколадного брэнда Take5 компании Hershey's, для которых было мобилизовано 69 тыс. агентов.

Freedom Toaster, безусловно, честнее этих механик. Ведь очень важный вопрос: на чьей стороне играет «проповедник»? Автомат с колой и рекламный плакат — на стороне продукта. Средневековый миссионер и Freedom Toaster — на моей. Концепция just in time меняется на just in place. И было бы очень неплохо, если б все больше «проповедников» продуктов вставали на мою сторону. □

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

Исследуя способы получения прибыли, вместо одномерного понятия «цепочки ценности» компании строят «ценностную решетку».

текст: Алексей Гостев



АННА МУЗЫКА

В о время реалити-шоу «Капитал» на канале ТНТ президенту «Тройки-Диалог» Павлу Теплухину не понравился проект предпринимателя, пытавшегося найти деньги на производство деревянных головоломок.

«На чем вы собираетесь зарабатывать деньги?» — несколько раз раздраженно спрашивал Теплухин. «На головоломках…» — обескуражено отвечал изобретатель. «Неправильно! Деньги можно зарабатывать на производстве, дистрибуции, услугах!» — поучал Теплухин сбитого с толку «ходока за деньгами». Беда головоломщика заключалась в том, что он не знаком с понятием Майкла Портера «цепочка ценности» (value chain). Отсюда можно сделать вывод: не прочитав Портера, не стоит соваться к инвесторам. Но не все так просто. Американец Фриц Пил и англичанин Матиас Холвег из Кембриджского университета объявили понятие value chain устаревшим. Вполне возможно, инвесторы будущего не удовлетворятся презентациями в стиле ценностной цепочки. Следующим модным понятием вполне может стать придуманная Пилом и Холвегом «ценностная решетка», value grid.

В прошлом году компания Toyota, лидер в производстве гибридных двигателей для автомобилей, продала лицензию на использование своей технологии прямым конкурентам — Nissan и Ford. В рамках линейной модели value chain такое поведение выглядит глупым: компания лишает собственную гибридную модель Toyota Prius уникального преимущества. Тем не менее при нелинейном подходе стратегия описывается при помощи ценностной решетки, а компания одновременно участвует в нескольких цепочках ценности. Двигатель — самостоятельный продукт, и компании выгодно позиционировать себя как производителя двигателей и создавать вокруг себя гибридную индустрию. «Самые большие возможности, как и главные опасности, появляются там, где компании используют горизонтальные стратегии для управления ценностью»,— уверен Пил.

В телеграфно-телефонную эпоху линейных коммуникаций XIX–XX века бизнес-процессы принимали форму рядов или цепочек. Сейчас, когда коммуникации становятся горизонтальными, компании должны строить многомерные модели управления ценностью, считают Пил и Холвег, пытающиеся превратить свою ценностную решетку в такой же универсальный элемент делового языка, каким раньше была ценностная цепочка. □

лучшее из блогов

Сет Годин
гуру маркетинга

Когда я нанимаю сотрудника, меня меньше всего интересует, насколько легко этот человек запоминает факты. Я хочу, чтобы он хорошо синтезировал идеи. Сегодня отбор фактов — важная часть процесса, а их поиск — уже нет. В будущем любой вопрос на экзамене будет выглядеть примерно так: «Используйте Firefox, чтобы найти информацию, необходимую для ответа на этот вопрос». И чем «умнее» станет интернет, тем труднее будут вопросы. Что, в общем, совсем неплохо.

BLOG: **Seth Godin's Blog**
http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

Том Питерс
гуру менеджмента

Эти люди нахальны, нестандартны и непредсказуемы. Они плохо приспосабливаются и заставляют мир приспособиться к себе.
В психиатрии их называют гипоманьяки. Этот портрет мало похож на идеального сотрудника? Но чтобы выжить в конкурентной среде, нам не обойтись без их веры и упрямства. Кстати, как выглядит ваш план рекрутмента гипоманьяков? Это, может быть, самый серьезный вопрос, на который вы когда-либо пытались ответить.

BLOG: **TomPeters!**
http://www.tompeters.com

Тим О'Рейли
создатель термина Web 2.0

Компания Dash показывает, каким может быть локальный GPS-поиск. Если ваша машина оборудована GPS, при помощи Dash вы можете в режиме реального времени получать сообщения о маршрутах, ресторанах и даже извлекать из сети сведения о предстоящих поблизости рок-концертах. Это тенденция: сетевые сервисы все больше используют сенсоры, а не полагаются на людей с клавиатурой и мышью. «Коллективный разум» обзаводится глазами, ушами и чувством места. И это только начало.

BLOG: **O'Reilly Radar**
http://radar.oreilly.com

AFP/EASTNEWS

Основная прибавочная стоимость при производстве шоколада возникает не в цехах, а на стадии, когда готовые изделия получают фирменную упаковку

Дорогой ценой

текст: Алексей Гостев

Килограмм шоколада Noka стоит $5 тыс. Килограмм золота — примерно $25 тыс. Так что создательнице фирмы Noka Катрине Меррем есть к чему стремиться: ее товар пока отстает от определения «на вес золота» в пять раз. Тем не менее шоколад Noka на американском рынке при цене $2080 за фунт уже дороже фуагра ($50 за фунт), икры ($275) и даже марихуаны ($350). Кстати, цифры до недавнего времени были специальностью Катрины Меррем. Еще пять лет назад она работала финансистом.

Мысль открыть шоколадный бизнес пришла ей во время поездки в главную шоколадную державу мира — Швейцарию. Решение создать собственную компанию было принято на вершине горы в Швейцарских Альпах. «Мне всегда хотелось заниматься чем-то более вдохновляющим»,— вспоминает основательница фирмы Noka Chocolate об этом знаменательном событии.

Созданная в 2004 году компания напоминает заоблачные швейцарские вершины, по крайней мере, одним — ценами. В сравнении с другими премиальными шоколадными брэндами на американском рынке цены Noka, даже по самым скромным оценкам, оказались выше в 20 раз. Так, шоколад Godiva стоит от $30 до $65 за фунт, Joseph Schmidt — от $30 до $55, La Maison du Chocolat — от $65 до $85. Внешняя мотивация запредельных цен была такова: Noka заявляла, что ее шоколад является «самым чистым» на свете. Выпускается он в двух самых простых разновидностях без вкусовых добавок. Компания быстро завоевала известность, и вокруг самого дорогого шоколада на свете образовался пул постоянных клиентов.

Интересно, что на самом деле Noka не делает шоколад. Дело в том, что среди «шоколадников» существует традиционное разделение на производителей шоколада и производителей конфет. Первые делают шоколад из сырья (какао-бобов). Вторые превращают готовые шоколадные блоки в конфеты (переплавляя и упаковывая их). Компания Noka относится ко второй категории. По сути Noka — ритейлер, взявший на себя маркетинговые и упаковочные функции и покупающий готовый шоколад у фирмы-производителя. Впрочем, основательница Noka долго скрывала и свою роль в «цепочке ценности» шоколада, и имя поставщика.

При этом Меррем неоднократно заявляла, что торгует «собственным» шоколадом, сделанным под ее контролем и в соответствии с ее рецептурой. Тайну Noka открыл американский блог Dallasfood.org. Сравнив образцы, один из блоггеров пришел к выводу: Noka продает французский шоколад Bonnat. Показательно, что эта информация ни разу не была публично опровергнута производителем. Bonnat — небольшая французская фирма, специализирующаяся на производстве элитного шоколада. Розничная цена Bonnat в США — $7,5 за 100 г. Цена шоколада Noka в упаковке по 48 конфет весом примерно 100 г — $100 (цифра $2080 за фунт относится к самой дорогой упаковке Signature Box по четыре конфеты). Анонимная пользовательница пишет на Dallasfood.org: «Если им удалось найти богатых и тупых людей, готовых платить такие деньги, пожелаем им удачи. Чтобы ваш продукт заметили, надо всего лишь поднять цены в 50 раз. Может, мне тоже попытать счастья?» □

> *Чтобы ваш продукт заметили, надо всего лишь поднять цены в 50 раз. Может, мне тоже попытать счастья?* „

Катрина Меррем — канадская предпринимательница. Родилась в Торонто, с конца 1990-х жила в британской колонии Теркс и Кайкос в Карибском море, где работала бухгалтером. В 2004 году вместе с мужем создала компанию Noka Chocolate и переехала в США. Уже через несколько месяцев шоколад Noka получил национальную известность. По словам критиков самого дорогого шоколада мира, единственное его отличие от марки Bonnat, которая более чем в 20 раз дешевле,— жестяная подарочная коробка. Несмотря на разоблачения, Noka Chocolate по-прежнему сохраняет стабильный объем продаж.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Запретные стрелы

текст: Алексей Гостев

В 2001 году директору по рекламе московской компании «Автокей» Алексею Яковлеву (на фото) часто снились сны. Во сне он сидел на дереве и стрелял из лука. В середине XX века писатель-фантаст Иван Ефремов писал, что каждый человек — носитель генетической памяти многих поколений, поэтому в наших снах мы можем «вспомнить» события жизни наших далеких предков.

«Существует архетип стрелка, охотника, который живет в каждом мужике правильной ориентации. У меня ориентация правильная: меня тянуло пойти в лес и застрелить из лука кабана»,— вспоминает Алексей. Попытавшись реализовать архетипические фантазии, он столкнулся с проблемой: купить приличный лук в Москве было практически невозможно. Тогда-то Яковлев и понял, что перед ним — отличная незанятая ниша. В 2001 году он и его партнер Михаил Кодинцев создали компанию «Интерлопер», торгующую оборудованием для стрельбы из лука. Пришедшая из генетической «ноосферы» бизнес-интуиция не обманула бывшего рекламщика: за пять лет оборот «Интерлопера» вырос в 400 раз и в 2006 году превысил $4 млн. Сегодня в России весь рынок archery (товаров и услуг для стрельбы из лука), лидером которого стал «Интерлопер», составляет $25–30 млн. Алексей надеется на дальнейший взрывообразный рост рынка после снятия законодательных барьеров.

«Охотиться из лука гораздо честнее, чем из ружья. У тебя — стрелы, у зверя — клыки и когти»,— говорит Яковлев. В США сейчас охота с луком стала более популярна, чем с использованием огнестрельного оружия. Чтобы убить из лука кабана или оленя, надо подойти к нему метров на 30. Это совсем не то же самое, что застрелить с помощью оптического прицела ничего не подозревающее животное. «Если ты сделал это — ты настоящий мачо»,— уверен создатель фирмы «Интерлопер». В России «охоту для мачо» сдерживает государственный запрет на охоту из луков и арбалетов в государственных охотничьих хозяйствах. Охотиться можно только в частных охотничьих владениях. Если запрет будет снят, по оценке Алексея Яковлева, рынок archery в первый же год вырастет в два раза — до $60 млн.

план действий

- возродить в России рынок стрельбы из лука и добиться его многократного роста
- стать лидером сегмента archery и сформировать в нем сеть региональных компаний на основе франшизы
- сделать охоту при помощи лука конкурентом традиционной ружейной охоты

Цена деревянного лука английского или корейского производства — примерно $200. Дорогой подарочный арбалет, сделанный в компании «Интерлопер», может стоить $5 тыс. Стрела обходится в $10–35, наконечник — $3–4. На эти товары собственного и зарубежного производства приходится две трети оборота «Интерлопера». Еще примерно 20% — на продажу франшиз, готового бизнеса в сфере archery. Каждая франшиза включает салон по продаже стрелкового инвентаря и небольшой тир (в терминологии стрельбы из лука — shot range). «Когда мы создали компанию, рынка archery в России практически не существовало. Во многом благодаря нашим усилиям этот вид досуга появился во всех регионах»,— гордится Яковлев. Еще один аспект «просветительской деятельности» компании — собственный учебный центр. На образовательные курсы приходится примерно 10% оборота компании.

Современный лук, как и его древний аналог, довольно серьезное оружие. С ним иногда охотятся даже на медведя, а чтобы убить кабана, надо полдня просидеть на дереве в ожидании зверя. «Если охотишься на оленя, нужно еще предварительно как следует облиться оленьей мочой»,— рассказывает Яковлев. Кстати, свою «архетипическую мечту» проповедник охоты для настоящих мужчин давно осуществил. С 2001 года из собственного лука ему удалось подстрелить шесть кабанов. □

captain

ЛЕОНИД ФИРСОВ

персональные данные →с63

Менеджеры нередко раздумывают, не покинуть ли большую, но чужую компанию, чтобы сделать маленькую, но свою. «Секрет фирмы» изучил опыт решительных и выяснил, что неизвестное название на визитке и седые волосы в тридцать — разумная плата за свободу.

Славный малый

текст:
максим котин
фото:
евгений дудин

Михаил Иванов пережил важный психологический момент, когда задумался о судьбе генерального директора «Вымпелкома» Александра Изосимова. Важность момента заключалась в том, что Иванов считал генерального директора «Вымпелкома» суперменеджером. Но счастлив ли он, думал Иванов. И отвечал сам себе: нет, Александр Изосимов не может быть счастлив. Ведь наверняка он плохо спит по ночам. Да и семью видит редко. Потому что невозможно хорошо спать и иметь свободное время для семьи, работая на акционеров большой компании, которые требуют от тебя все новых и новых показателей ARPU, выжимая последние соки. А какая плата за превращение в жмых? В лучшем случае каких-то два миллиона долларов в год. Есть еще, конечно, опционы, но за выдающиеся показатели, которых приходится достигать в условиях, когда акционеры друг с другом договориться толком не могут. В то время как предприниматель, с которым познакомился Михаил Иванов, работая директором по развитию в консалтинговой компании Strategica, ежегодно извлекал миллионную прибыль из небольшой региональной фирмы с двадцатимиллионным оборотом. Причем металлотрейдерский бизнес этого клиента был не сказать чтобы сложен или напряжен. А сам металлотрейдер был не сказать чтобы суперпредприниматель.

Пережив важный момент и поняв, что занят в этой жизни не тем, Михаил Иванов решился пройти путем, о котором иногда думает чуть ли не каждый успешный менеджер: покинуть большую, но чужую компанию, чтобы основать маленькую, но свою. Вместе с двумя коллегами он открыл издательство «Манн, Иванов и Фербер». Протиснуться на стагнирующий рынок деловой литературы, правда, не так-то просто. Иванову пришлось буквально поселиться в «Макдоналдсе», где он из соображений экономии проводил рабочие совещания (у компании до сих пор нет офиса, а в кофейне «Маккафе» на Пушкинской не выгоняют, даже если ничего не заказать). Издательские новации с запахом картошки фри: годовая подписка на все книги, оформление обложек

от студии Артемия Лебедева, продажа книг через книгоматы, корпоративный блог и даже скидка однофамильцам партнеров.

Путь скромного предпринимателя Иванов считает куда выгоднее пути бройлерного менеджера престижной компании. Недавно 25% плюс одну акцию издательства партнеры продали «Эксмо», получив в распоряжение мощные дистрибуторские возможности инвестора и новые финансы для развития. Инвестировали в издательство $50 тыс., а оборот по итогам года ожидается больше $1 млн. Сумма сделки неизвестна. Зато известно, что издательства обычно оцениваются в две-три годовые выручки. О том, что со времен работы менеджером операционные доходы Михаила выросли чуть ли не вдвое (компания платит ему зарплату как генеральному директору), можно наверное и не упоминать.

Александр Изосимов со своими «в лучшем случае двумя миллионами», допустим, не счастлив. А счастлив ли Михаил Иванов? «В роли предпринимателя испытываю большое удовольствие»,— отвечает он, отправляя в рот очередную порцию жирной картошки фри.

Брачная ночь

СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ — сегодня такая же неактуальная проблема, как сложности первой брачной ночи. Менеджеры, которые хотели бы начать свой бизнес, но даже боятся подумать об этом всерьез, обычно считают, что без мощных финансовых вливаний дело не начнешь. А где их, вливания, взять?

Екатерина Дроздова, бывший PR-директор ресторатора Аркадия Новикова, открывшая вместе с Ириной Ходзинской гастрономическое кафе «Простые вещи», взяла их из «бабушкиного наследства» — в ход пошла доля от продажи фамильного дома, лежавшая на счету. Хватило нескольких десятков тысяч долларов. Покинувшему «Евросеть» в ранге вице-президента Артему Перевозчикову оказалось достаточно менее $10 тыс. на запуск сети специализированных фруктово-овощных магазинов «Чиполлино». Решаема, оказывается, даже проблема полного отсутствия средств. Совладелец книжных сетей «Сила ума» и «Книга за книгой» Федор Овчинников, оставивший пост маркетолога в сыктывкарском строительном гипермаркете «Город мастеров», нашел самый простой выход: он начал бизнес с того, что взял в Сбербанке нецелевой потребительский кредит 400 тыс. руб.

Став предпринимателем, Екатерина Дроздова больше не тратит время на бесконечные совещания. А Артем Перевозчиков, попытав счастья в собственном бизнесе, вернулся в кресло наемного управленца

«В большой компании быстро вырастает корона, и возникает вопрос, ну неужели я сам не могу сделать бизнес, ексель-моксель? Когда начинаешь, быстро наступает разочарование»

Бывшие менеджеры, наевшиеся корпоративных интриг в больших компаниях, чаще всего предпочитают малые формы, не требующие поиска серьезного инвестора. Знание рынка, полученное в трудах «на дядю», позволяет сильно сэкономить. Хотя по рынку гуляет легенда о том, что дешевле $500 тыс. московский ресторанчик стоить не может, на открытие кафе «Простые вещи», расположившегося на проходном месте у метро «Баррикадная», потратили в несколько раз меньше. «Если бы я несколько лет не проработала на этом рынке, ничего бы не было,— признает Екатерина Дроздова.— Волей-неволей я знала многое. Работая главным редактором журнала „Ресторатор", взяла интервью у всех рестораторов Москвы, кроме Андрея Деллоса. Работая у Новикова, пила с поварами чай на кухне. Обсуждала с официантами личные дела. Директора ресторанов мне рассказывали про весь свой геморрой: то еду им не привезли, то оборудование у них сломалось, то инспекция пришла».

В действительности для покинувших корпорации менеджеров куда актуальнее денежных проблем оказываются мистические вопросы самоидентификации. Ради грядущего роста стоимости своей компании уже сегодня надо расстаться со статусом и комфортом, к которым в большой успешной компании выработалась заменяющая счастье привычка. Эту проблему хорошо прочувствовали на своей шкуре бейбибиллы. Так называют людей, покинувших компанию Microsoft, чтобы использовать полученный у лидера опыт и основать свой небольшой ИТ-бизнес. Плодовитость Билла Гейтса распространилась даже на Россию: совладельца Manzana Group Олега Паленова тоже можно назвать бейбибиллом. Еще несколько лет назад он был наемным менеджером в Miscrosoft и работал с дилерами, продвигающими ИТ-решения для бизнеса Microsoft Dynamics. А теперь вместе с партнерами сам строит компанию, которая и стала по сути одним из таких дилеров. «Работая менеджером, я принимал решения, которые касались тысяч людей, теперь масштаб не тот,— сокрушается Олег Паленов.— Да и вся команда, создавшая компанию, оказалась слишком квалифицированной для стоящих перед ней задач. Хотя мы растем, компания пока слишком мала».

Это только поначалу кажется, что размер не имеет значения. «В большой компании у тебя быстро вырастает корона, и возникает вопрос: ну неужели я сам не могу сделать бизнес, ексель-моксель? Но когда начинаешь свой бизнес, очень быстро наступает разочарование,— признается Артем Перевозчиков, переживший уход из „Евросети", попытку создать свой бизнес и возвращение в желтую компанию в качестве топ-менеджера.— До этого ты рулил большим количеством людей в крупной компании и был уважаемым человеком, а теперь тебе приходится бегать штампики ставить какие-то, думать про лампочки, с каким-нибудь арендодателем Кахой договариваться. Масштаб падает. Были тысячи магазинов, а стало два. Тебе уже через два месяца становится противно».

Михаил Иванов эти проблемы, очевидно, как-то пережил. Пережив, сформулировал теорию «ловушки успешного менеджера». В общем-то, о такой «ловушке» большая часть российского электората только мечтает: $7 тыс. месячной зарплаты, медстраховка и работа в престижной компании. Правда, компания, в которой человек работает, такому менеджеру никогда не нравится, а своего непосредственного начальника он и вовсе считает придурком. Дело выглядит как циничное зарабатывание денег, которые даже нет времени потратить. «И все, что им светит,

Михаил Иванов убежден, что быть скромным предпринимателем выгоднее, чем бройлерным менеджером престижной компании

это перейти на работу в такую же дурацкую компанию и получать на 10% больше,— говорит Михаил Иванов.— Спрашиваю многих: почему не начнешь свое дело? Отвечают: страшно».

Презентация презентации

А ВОТ Екатерине Дроздовой страшно было входить в офисы некоторых компаний, в которых она работала. «Иногда я просто останавливалась на улице и боялась сделать шаг, как Булгаков, которому страшно было по улицам ходить — его за ручку водили»,— вспоминает она. В роли менеджера Екатерину Дроздову убивала огромная ответственность при отсутствии полномочий. Добивали многочасовые бессмысленные совещания. Просыпаясь утром, она рыдала. Пятница считалась лучшим днем недели, воскресенье — худшим. Когда она стала работать помощником и PR-директором Аркадия Новикова, родственникам даже поначалу пришлось отправить ее к психоаналитику, встречи с которым два раза в неделю вскоре стали счастливейшими событиями недели. «Компания ведь огромная. Агрессивная среда. Все особенные. К каждому надо подъезжать на специальной козе. И ты не принимаешь решения»,— перечисляет Дроздова.

А принимать решения хотелось. Несколько лет назад Екатерина Дроздова побывала в Париже на празднике божоле нуво. В честь торжества пол одного из парижских кабаков там усыпали по щиколотку осенними листьями. Простой и эффектный ход понравился и запомнился, и спустя несколько лет Дроздова пыталась убедить компанию Новикова использовать идею в каком-нибудь ресторане. Но один из управляющих сказал: публика не поймет. Другой заявил, что это антисанитарно. Третий добавил: и взять-то эти листья негде.

Уволившись из Группы компаний Аркадия Новикова, Екатерина Дроздова взяла эти листья в Нескучном саду (четыре часа работы и ноль рублей затрат). Использовала их на дне рождения своего кафе и выслушала целую серию восторженных комплиментов. Отмечать день рождения «Простых вещей» осенним листопадом теперь становится хорошей традицией, приводящей посетителей в восторг. «Больше никогда не буду работать на кого-то. Теперь не трачу свое время, доказывая свою точку зрения. Придумала я такие салфетки, и вот они — стоят в стаканчиках на столах»,— указывает Екатерина Дроздова на салфетки, на которых типографская надпись «Простые вещи» имитирует надпись, сделанную простой шариковой ручкой.

Свобода — зачастую более сильный мотиватор для превращения в предпринимателя, чем размышления о несколько виртуальной капитализации компании, которая растет с каждым годом и возможно когда-нибудь будет продана или передана по наследству. «Скорость принятия решений в своей компании колоссальная,— делится мнением Олег Паленов.— Интересно — делаем. Нет этих долгих совещаний и подготовки презентаций в PowerPoint, чтобы провести презентацию на более высоком уровне, чтобы потом провести презентацию на еще более высоком уровне».

Хозяин собственного бизнеса попадает в зависимость от своих работников, от на-

логовой инспекции, от поставщиков. Для многих все это стоит одного — свободы принятия решений. «Я работаю, может быть, не меньше, но у меня нет ощущения, что я тут теряю время и лучше бы на диване лежала книжку читала»,— рефлексирует Екатерина Дроздова. Вопрос в том, чтобы эту свободу заслужить. «Менеджеру часто кажется, что он ну такой талантливый, что в компании вообще все на нем держится, и больше ни на ком,— считает Артем Перевозчиков.— Иногда корона вырастает быстрее, чем крылья». Первые предпринимательские шаги — лучше лекарство для избавления от галлюцинаций. Перевесившая крылья корона обеспечивает быстрое и болезненное приземление.

Великие люди

КОГДА Александр Квак и Валерий Таратунин, прежде работавшие топ-менеджерами в РВВК и SPI, инвестировали $500 тыс. сбережений в собственный брэнд коньяка «Командирский», они очень скоро поняли, что имевшихся у них знаний об организации продаж алкоголя недостаточно для разворачивания полноценного бизнеса. «Хотя, глядя на тех, кто работал на алкогольном рынке, мы себя мнили великими людьми»,— говорит Валерий Таратунин.

Запустив собственный брэнд, великим людям пришлось вскоре не подсчитывать прибыли, а выяснять, почему в партии коньяка на 17 млн руб. выпал осадок. Величие совсем не помогало. Потому что на краснодарском заводе, где разлили «Командирский», пеняли на поставщика сырья. Поставщик сырья пенял на логиста, неправильно хранившего товар. Логист, конечно же, пенял на завод.

«Мы не сталкивались с такими проблемами, когда работали в продажах»,— признает Александр Квак, отстроивший вместе с Валерием Таратуниным дистрибуцию «Флагмана» в московском регионе. Открытие стоило огромных убытков — схему пришлось разрывать и начинать бизнес заново, создав собственную дистрибуцию и переведя производство на «Ост-алко». Только вот второй старт пришелся не с нуля, а с глубокого минуса — партнеры вынуждены были инвестировать в начале 2006 года в проект еще $500 тыс. «Альтернатива была — фиксировать минус и уходить, горько плача,— рассказывает Александр Квак.— Мы поняли, что других вариантов, кроме как идти вперед, нет. Мы и пошли. По результатам этого года продажи коньяка будут около $16 млн».

Каким бы менеджер ни казался себе суперпрофессионалом, он, как правило, отвечает только за какой-то узкий круг задач, ошибки в котором к тому же скрадываются масштабом компании. Коммерсанту надо разбираться не только в продажах, но и в производстве, финансах, защите бизнеса, а отсутствие масштаба компании ошибок не допускает. Типичный выход — найти партнеров, чтобы разделить с ними функции. Но и тут редко проходит все гладко.

Артем Перевозчиков отлично осознавал, что хорошо умеет заниматься развитием и администрированием сети, но ничего не понимает в коммерческой части, которой в «Евросети» всегда управлял Евгений Чичваркин. Поэтому строить сеть фруктово-овощных магазинов он начал вместе с владельцем одного выдающегося фруктово-овощного магазина. Идея сети небольших специализированных магазинов казалась обоим превосходной. «Я ходил в супермаркеты, смотрел, что там продают. Три надкусанных яблока, два черных банана и три мятых помидора»,— вспоминает Перевозчиков.

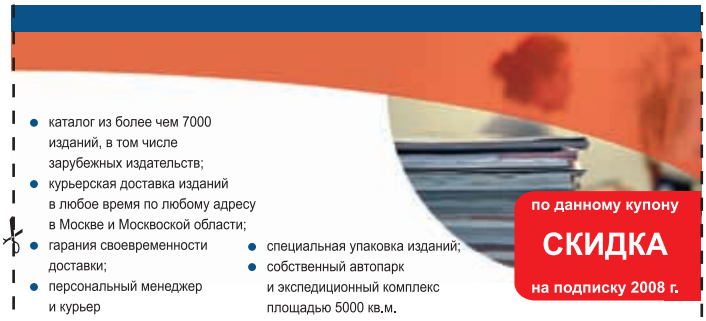
При этом его партнер хорошо чувствовал покупателя и предлагал самый актуальный ассортимент, делая на площади 30 кв. м сумасшедший оборот. Два магазина «Чиполлино» подтвердили, что идея жизнеспособна. Но нежизнеспособным оказалось партнерство: товарищ по бизнесу был не готов развиваться — он отлично управлял одним магазином, но не умел и не хотел строить сеть, нанимая людей и обучая их. В итоге магазины «Чиполлино» пошли на продажу — заниматься коммерческими вопросами Перевозчиков не хотел, а другого партнера найти не получилось.

«Тяжело было признавать поражение. Я неправильно оценил ситуацию, я принял неверное решение, я прокололся»

«Тяжело было признавать поражение,— говорит вице-президент „Евросети".— Никого ведь не интересует, почему у тебя не получилось. Ты можешь объяснять сколько угодно, что все вокруг виноваты, а ты один такой хороший. Но надо в себе проблему искать. Я неправильно оценил ситуацию, я принял неверное решение, я прокололся».

Предпринимательский жор

ФЕДОР ОВЧИННИКОВ тоже чуть было не прокололся, причем когда ему подвернулась удача. Сыктывкарская сеть супермаркетов «Ассорти», узнав про Овчинникова из его корпоративного блога, предложила бизнесмену поставить в ее магазинах стойки с книгами. Но чтобы это сделать, Овчинникову надо было по требованию сети выделить в платежах отдельной строкой НДС, а для этого следовало уйти с упрощенной системы налогообложения. Его бухгалтер сказал, что переход осуществляется автоматически, как только начинаешь выделять НДС. А потом выяснилось, что уйти с «упрощенки» можно

На правах рекламы
Агентство "РОСПЕЧАТЬ"
КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ


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

только в конце года или достигнув определенных показателей по обороту или количеству сотрудников. Когда выяснилось, «Сила ума» уже была должна заплатить сумасшедшие для компании налоги. Федор Овчинников тут же уволил бухгалтера, хотя в тот момент от этого стало только хуже. Пришлось разбираться с ситуацией самому.

Тогда-то Федор Овчинников и прочувствовал на себе главное отличие дао менеджера от дао предпринимателя: из любой компании можно уволиться, а из своего бизнеса кто тебя уволит? «Похожие ощущения испытываешь, когда идешь в горы,— выдает метафору предприниматель.— Ты прешь с рюкзаком и думаешь, как хорошо было бы бросить все и спуститься вниз. А спуститься нельзя — машина уже уехала. Обратного пути нет. И это мобилизует».

Для 24-летнего Армена Ханоянца, покинувшего ИТ-департамент компании «Арбат Престиж», чтобы создать собственную дизайн-студию Ori Art Group, платой за мобилизацию стали седые волосы. А Екатерина Дроздова мобилизовалась, когда приехала однажды вечером в «Простые вещи» и увидела, как вносят коробки с устрицами, хотя с поваром договаривались не раз, что устриц в меню не будет, так как они слишком дороги, а посетителей пока немного. Выслушав претензии, повар, которого основатели кафе так долго искали, швырнул сковородки на плиту и заявил, что увольняется. Горячее в кафе подавали с 12 часов дня — у Екатерины Дроздовой было всего три часа утром следующего дня для поиска замены. Она засела за телефон. Повара нашла, но проблема заключалась в том, что он не знал меню «Простых вещей». Обучить меню за час мог оставшийся повар из другой смены, но он в этот день работал в другом месте, а отпроситься ему не удавалось.

«Закрыться через неделю после открытия — это конец. Я поняла: либо я сейчас прогнусь и ничего не получится, либо добьюсь своего»,— вспоминает Екатерина Дроздова. Она обнаружила, что ради своего бизнеса способна на действия, которые в роли менеджера ей никогда бы и в голову не пришли. Она нашла друга, который позвонил не отпускавшему повара администратору ресторана и представился милиционером, срочно вызывавшим гражданина на опознание. Это позволило не закрыться через неделю после открытия и поверить в свои силы.

«Когда ты работаешь на себя, ты идешь до конца,— размышляет Екатерина Дроздова.— После этого случая у меня началась новая жизнь. Мне уже ничего не страшно. Ощущение свободы невообразимое. Стоит один раз это сделать, и тебе кажется, что ты можешь все. Ты чувствуешь себя в силах любой бизнес начать и воплотить любую идею. Появляется настоящий предпринимательский жор». «Простые вещи» вышли на окупаемость через полгода после открытия, и теперь, спустя год, Екатерина Дроздова выкладывает на стол только что отпечатанную визитку с новой должностью на ней. В то время как циничные знакомые Михаила Иванова пережидают жизнь в ненавистных корпорациях, бывшая помощница Аркадия Новикова создает вслед за гастрономическим кафе собственное PR-агентство Milkfood, в котором тоже все будет устроено так, как она придумала.

Айн Рэнд в главной книге мира о капитализме «Атлант расправил плечи» под атлантами подразумевала предпринимателей, созидающих главные ценности на земле и держащих на плечах весь мир. Михаил Иванов называет атлантов «дуерами». Он даже планирует написать про дуеров в корпоративном блоге своего издательства и разместить в качестве иллюстрации портрет человека, противоположного дуеру — с большой головой, большим языком и маленькими руками. «Теоретики много думают, но ничего не могут сделать,— поясняет предприниматель и бывший теоретик Михаил Иванов.— А дуер — это от английского to do. Это парень, который делает дело».

Дуер не только духовно здоровее, как считала Айн Рэнд, но и здоровее физически. «Работая менеджером, я все время болела. То ангина, то грипп, то гайморит,— говорит Екатерина Дроздова.— Вот уже год не болею». СФ

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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

Что такое Google — исследовательский институт или разведывательное агентство? Об этом «Секрет фирмы»расспросил вице-президента по разработкам компании Дугласа Меррилла.

«Если вы захотите, вы расскажете нам, кто вы»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Дуглас Меррилл: «Набирая в строке поиска „футбол", вы представляете себе круглый мяч, а американец — овальный»

текст:
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Весной этого года генеральный директор Google Эрик Шмидт шокировал американскую общественность, объявив охоту за персональными данными пользователей. «Мы не можем ответить даже на самые простые вопросы потому, что недостаточно знаем о вас,— заявил Шмидт.— И именно это — главный аспект расширения Google».

Курс Google на тесное знакомство со своими клиентами, возможно, грозит миру большими изменениями. В свое время компания изменила интернет, создав поисковую машину, которая позволила проиндексировать всю сеть. Сегодня Google замахнулся на нечто большее, чем просто поиск по сети. Экспериментируя с персонализированным поиском, компания получает доступ к данным, которыми до сих пор не располагала ни одна разведка мира.

Фактически Google собирает цифровые копии личностей реальных людей. Компания уже знает, чем интересуются ее пользователи (у нее есть данные поисковых запросов), с кем они общаются (почта) и как они выглядят (фотографии и видео пользователей). Новые сервисы постоянно расширяют проникновение Google в личность потребителя. Например, с помощью услуги Personalized Search компа-

REUTERS

В Google считают, что если посетители оставляют свои данные в Сети, то грех ими не воспользоваться

> ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ ГОВОРИТ: «Я хочу найти журналы с фотографиями ботинок знаменитостей». А мы отвечаем: «Нет, тебе нужны не журналы, а сами люди, которые носят эти ботинки»

ния узнает историю перемещений пользователей по сети, а служба голосового поиска 411 позволяет записывать голоса. Возможно, скоро к этому списку добавятся генетические данные пользователей. В мае 2007 года корпорация решила вложить $3,9 млн в компанию 23andMe, занимающуюся составлением индивидуальных генетических профилей и принадлежащую Анне Воджиски, жене сооснователя Google Сергея Брина.

Столь высокая концентрация в сети «слепков» наших личностей открывает новую рыночную нишу. Рекламодатели всего мира мечтают доставлять свою рекламу только тем потребителям, которые могут на нее откликнуться. Для Google, в апреле этого года купившей за $3,1 млрд лидера рынка интернет-рекламы DoubleClick, вероятно, открывается поистине золотая жила.

Но не все так просто. У персонализированного поиска есть не только светлая, но и темная сторона. Предлагая пользователю найти то, что нужно именно ему, Google предстает поначалу в образе доброго ангела. Однако многим имя компании внушает страх. В Google видят злого демона, распоряжающегося личной информацией пользователей как ему вздумается. Например, недавно компания получила черную метку от влиятельной организации Privacy International, объявившей Google врагом личной информации. Вице-президент Google по разработкам Дуглас Меррилл попытался ответить на эти обвинения корреспонденту «Секрета фирмы».

«Вам, вероятно, нет дела до того, что произойдет через 300 лет?»

«Секрет фирмы»: Что для вас означает персонализированный поиск?

Дуглас Меррилл: Это в первую очередь способность машины понять, что именно конкретный пользователь имел в виду, и дать ему адекватный ответ. В некоторых случаях персонализировать поиск нетрудно. Например, набирая в строке поиска слово «футбол», вы представляете круглый мяч и ворота с сеткой, а я, будучи американцем, представляю овальный мяч и ворота без сетки. Но если, скажем, вы и ваш фотограф одновременно ищете квартиру, здесь персонализировать поиск гораздо труднее. Может, вы хотите жить в квартире, а фотограф на самом деле хочет жить в церкви? Что вы должны набрать в поисковой строке, чтобы получить нужный ответ? Это очень трудная техническая проблема. Во-вторых, персонализированный поиск связан с передвижением. Например, ваш сотовый телефон знает, где вы были, кому вы звонили. Вы, в свою очередь, многое хотите узнать у вашего телефона, например, где поблизости находится подходящий бар. Но хотя мобильник и знает о вас все, он плохой помощник в поиске информации — непонятно, как должен действовать поиск в телефоне. Над этим мы до сих пор работаем.

СФ: И что вы делаете?

ДМ: Сейчас мы проводим эксперименты с мобильными телефонами. Например, вы звоните, говорите и получаете результат

ДОСЬЕ

ДУГЛАС МЕРРИЛЛ пришел в Google в 2003 году из компании Charles Schwab, где он занимал должность вице-президента по безопасности. Меррилл сыграл одну из ключевых ролей в IPO Google, а сегодня фактически выполняет функции CIO, несмотря на то, что является гуманитарием: он окончил Университет Талсы (штат Оклахома, США) по специальности «социальные политические науки», а потом защитил в Принстоне диссертацию по психологии. Здесь нет парадокса. Меррилл считает, что ИТ-технологии тесно связаны с человеческими проблемами и психикой. Интерес самого Меррилла к миру технологий был обусловлен проблемами со здоровьем: с трех до шести лет он страдал глухотой и до сих пор пытается бороться с дислексией (трудности с чтением). Обращение Меррилла к теме ИТ-безопасности тоже не случайно. В свое время он взломал доску объявлений, на которой общались расисты, и опубликовал их имена. Затем он раскаялся в этом поступке. Как считает Меррилл, нужно было вступить в полемику, а не нарушать личное пространство других людей.

поискового запроса. А вместо того чтобы каждый раз распечатывать на принтере схемы проезда с Google Maps, вы можете встроить их в ваш телефон.

СФ: Google уже научился индексировать фотографии и записывать голоса. Теперь вы собираетесь отслеживать наши перемещения. Почему для получения помощи от Google нужно столько о себе рассказать?

ДМ: Это вовсе не так. Почти все сервисы Google могут быть доступны анонимно. Кроме того, сам поиск далеко не всегда предполагает персонализацию. Например, выглянув в окно и увидев дорожную пробку, вы опубликовали в интернете информацию о том, что на дороге пробка, мол, объезжайте ее. Другой пользователь нашел вашу информацию и подумал: «Верно, не поеду на эту улицу». Но в этой ситуации вы ничего друг о друге так и не узнали. Огромный объем поиска не имеет ничего общего с личностями, и это прекрасно. Но если вы захотите, вы расскажете нам, кто вы. И со временем мы узнаем больше о том, что вы ищете.

СФ: Я не говорю, что Google шпионит за своими пользователями. Но ведь посетители сами оставляют свои данные, и грех ими не воспользоваться…

> ТЕПЕРЬ ЕСТЬ НЕ ОДИН, а миллионы костров, где вы можете послушать истории. И чтобы найти нужный костер, сегодня требуется поисковая технология

ДМ: Я так не считаю. Я верю, что люди рассказывают свои истории, которые оставляют длинные следы. Идеальная поисковая машина в мире найдет все эти следы, таково ее предназначение. Однако вовсе не обязательно, что это лучший источник информации, и тем более тот поиск, который всем так необходим. Ваше предположение интересно, но я не верю, что это важно для стратегии Google.

СФ: «Наша цель — сделать так, чтобы в недалеком будущем пользователи смогли обратиться к нам с вопросом: „Что мне делать завтра? Какую работу выбрать?"» — эти слова принадлежат не мне, а вашему генеральному директору Эрику Шмидту.

ДМ: Эта фраза была сказана в контексте трехсотлетней миссии Google. Вам, вероятно, нет дела до того, что произойдет через триста лет? Я утверждаю: в течение долгого времени огромный объем поиска будет осуществляться без того, чтобы система знала вас лично. Вы хотите задать миру много вопросов, и вопрос, какую работу выбрать завтра,— далеко не самый важный из них.

СФ: Для подбора мне вакансии Google не стоит ждать триста лет. Нужно лишь узнать, какую работу я хочу получить.

ДМ: Представьте себе ситуацию. Пользователь говорит: «Я хочу найти журналы с фотографиями ботинок знаменитостей». Эрик говорит: «Нет, тебе нужны не журналы, а сами люди, которые носят эти ботинки». Речь о гораздо более высоком взаимодействии с пользователем.

СФ: Какую выгоду можно извлечь из этого взаимодействия? Известно, что таргетированная реклама, то есть ориентированная на конкретного пользователя, стоит во много раз дороже обычной.

classified

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 943-9125, 943-9108

инвестиции

Приглашаю партнера для создания производства мебели.
8-919-9650360

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

Реклама

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Перспектива ждать, пока будет осуществлена трехсотлетняя миссия Google, Дугласа Меррилла не пугает

Синдром большого брата

Вторжение в личное пространство — одно из самых серьезных обвинений, с которым может столкнуться компания на Западе. Наиболее одиозными нарушителями личного пространства считаются спамеры, которых сурово карают за вторжение в чужую переписку. В конце 2003 года владелец небольшой фирмы в штате Айова Роберт Крамер отсудил у трех компаний, рассылавших спам (AMP Dollar Savings, Cash Link Systems и TEI Marketing Group), $1 млрд.

Однако опасность нарваться на суровые санкции не всегда останавливает компании, и многие из них вторгаются в личное пространство своих клиентов. Подобное обвинение часто предъявляют авиакомпаниям, производителям онлайн-игр и телекоммуникационным фирмам, но, как правило, дело до суда не доходит. Хотя есть исключения. Например, не так давно греческое подразделение компании Vodafone было оштрафовано на 19 млн евро за прослушивание абонентов, в числе которых оказался и премьер-министр страны Костас Караманлис. А компания Acme Rent-a-Car из Коннектикута (лизинг автомобилей) пострадала за излишнюю любовь к правилам дорожного движения. Acme Rent-a-Car установила на автомобили GPS-навигаторы и не только отслеживала перемещения клиентов, но и штрафовала их за превышение скорости. В результате судебного разбирательства Acme Rent-a-Car должна выплатить своим клиентам $22 тыс., что несравнимо с ее репутационными потерями.

ДМ: Google считает своим основным источником дохода контекстную рекламу, нацеленную на поисковые запросы и содержание веб-страниц. Но наша реклама ни в коем случае не может быть направлена на пользователя. Это было бы нечестно по отношению к нему.

«Gmail мы даже пытались „убить”»

СФ: Чего же тогда добивается Google своими инновациями?

ДМ: Стратегическая цель Google — сделать всю информацию в мире достижимой и полезной для каждого. Раньше информация была признаком могущества. Еще китайский теоретик военного искусства Сунь-цзы утверждал: побеждает не тот, у кого больше воинов, а тот, кто больше знает. Загляните в прошлое, и вы увидите, что историю всегда писали победители. Всегда существовал кто-то, чьей работой было рассказывать людям у костра их собственные истории. Поэтому информацией владели лишь избранные. Четыреста лет назад менее 2% жителей земного шара могли читать и писать. Двести лет назад, то есть не так уж и давно, этой привилегией обладали 10% населения мира.

СФ: А какое отношение уровень грамотности имеет к вашей стратегии?

ДМ: Важное изменение последних лет: к людям, умеющим читать и писать, добавились те, кто сам может творить историю. Интернет сделал возможным обнародовать вашу точку зрения на мир: создать веб-страницу, написать в блог… Теперь есть не один, а миллионы костров, где вы можете послушать истории. И чтобы найти нужный костер, сегодня требуется поисковая технология. Поиск — это кислород сегодняшней жизни, главное средство выживания под натиском информации. Мы работаем, чтобы предоставить каждому пользователю максимальное разнообразие точек зрения. Кстати, тот же принцип мы исповедуем по отношению к нашим сотрудникам.

СФ: Что вы имеете в виду?

ДМ: В обыкновенной компании у менеджеров мало перспектив видения одной технической проблемы, а у нас много — наши менеджеры на самом деле тоже являются инженерами. В большинстве компаний принято строгое разделение обязанностей, а каждый наш офис работает сразу над всеми нашими проблемами. Наконец, мы позволяем менеджерам отвлекаться. Мы ожидаем, что каждый из наших инженеров будет тратить 20% своего времени на проекты, не имеющие никакого отношения к его текущим обязанностям.

СФ: И что это дает компании?

ДМ: Большинство проектов, созданных во время этих 20-процентных пауз, никуда не годятся. Однако так происходит не всегда. Например, сервисы Gmail и Google AdSense — плоды досуга наших инженеров. Секрет успеха этих случайных проектов в том, что мы всегда оставляем место для ошибки. Gmail мы даже пытались «убить» — казалось, что он не будет интересен пользователям. Мы говорили инженерам: прекратите работать над этим проектом. Но они упорствовали и все равно запустили его. Оказалось, что множеству людей он очень понравился. Процент пользователей Google, использовавших Gmail, рос невероятно быстро. Нам пришлось признаться, что мы были неправы, пытаясь остановить его. Мы немного инвестировали в него, добавили новые опции, и сейчас этим сервисом пользуются миллионы. СФ

МОСКВА,
ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN SUSHEVSKY*

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

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

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

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

II ЕЖЕГОДНАЯ ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ШКОЛА КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА

08.11.2007

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

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ
- *В БОРЬБЕ ЗА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ*
- *КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ*
- *КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ.*
- *АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ: ШАГ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ*
- *ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕСС РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ*
- *БЕНЧМАРКИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ*
- *УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА*
- *МОТИВАЦИЯ, КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ: КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ СВОИМИ СОЮЗНИКАМИ*
- *СНИЖЕНИЕ РИСКОВ И МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ*
- *ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОММЕРЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРОВ: ЗАЛОГ УСПЕХА КОМПАНИИ*
- *ЭКСКЛЮЗИВНАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ВАМ В ИНТЕРАКТИВНОМ РЕЖИМЕ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ*

Коммерсантъ

реклама

ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Игорь САРАЕВ

Невыгодный должник

Возможно ли привлечение недорогих кредитов из-за рубежа для предприятия малого бизнеса или физлица?

Надеяться на дешевые деньги иностранных банков не стоит. «Наш рынок привлекает западные банки доходностью, и давать местным предприятиям кредиты по тем ставкам, которые существуют, например, в Германии, они не будут. Банки учитывают риски заемщика, финансовые и страновые риски, которые и закладываются в процентную ставку»,— объясняет Эмиль Юсупов, директор департамента розничных банковских продуктов Абсолют банка (входит в бельгийскую банковско-страховую группу KBC).

Кроме того, трансграничные операции являются весьма рискованными для кредиторов. Ведь возникает вопрос, каким образом взыскивать долг, если нерезидент откажется его возвращать. В итоге иностранные банки предпочитают не связываться с предприятиями не только малого, но даже среднего бизнеса. Займы за рубежом привлекают только крупные корпорации, где цена вопроса составляет десятки, а то и сотни миллионов долларов.

Получить иностранный кредит в качестве физического лица более реально. Однако здесь тоже есть нюанс. Европейские банки выдают такого рода ссуды не на развитие бизнеса, а на покупку недвижимости, причем, как правило, в странах ЕС.

Таким образом, малому бизнесу остается пользоваться услугами российских финансовых учреждений. К слову, некоторые иностранные банки, например Европейский банк реконструкции и развития и немецкий Kreditanstalt fuer Wiederaufbau, развивают в России программы кредитования малого бизнеса. Однако в этом случае всегда действуют через местных партнеров.

Фаина К.
Москва

Неприкосновенный резерв

Начинаем отбор сотрудников в кадровый резерв. Как сделать так, чтобы эти люди не зазнались и не ушли?

Зачисление сотрудника в кадровый резерв — прекрасный способ для укрепления его лояльности. Но здесь существуют и свои риски, главный из которых — затянувшееся ожидание. Попав в заветный список, человек психологически настраивается на повышение по служебной лестнице. И если в течение длительного времени (обычно это год или два) ничего не происходит, сотрудник чувствует себя обманутым, его мотивация угасает — и он начинает искать работу на стороне. Кроме того, встречаются амбициозные люди, которых настолько окрыляет сам факт включения в кадровый резерв, что они начинают шантажировать руководителя своим уходом либо сразу выходят на рынок и пытаются продать себя подороже. Все эти риски можно исключить, если сделать так называемый закрытый кадровый резерв и не объявлять сотрудникам о том, что их рассматривают как потенциальных кандидатов на повышение. Если в компании нет четкой стратегии относительно ротации кадров и карьерного планирования, то HR-менеджеры действуют по ситуации: надежным людям можно сообщить о готовящихся переменах, а остальных лучше до определенного момента держать в неведении.

Андрей ИВАНОВ
Москва

Деловой отдых

Собираемся устроить инсентив-тур для отличившихся сотрудников. Что необходимо для хорошей организации поездки?

Инсентив-туризм (от англ. incentive — «побуждение», «мотивация») — выездные корпоративные мероприятия, которые организуются с целью мотивировать сотрудников, партнеров или клиентов. Доверить это дело лучше профессионалам. Председатель совета директоров BSI Group Андрей Игнатьев советует выбирать турфирму по рекомендации. Обратите также внимание на возраст компании: чем дольше она работает на рынке, тем больше уверенности в качестве ее услуг. Посчитайте сотрудников организации — численность персонала также косвенно свидетельствует о ее финансовых возможностях. И обязательно поинтересуйтесь наличием финансовой гарантии на туроператорскую деятельность — это главное свидетельство легальной работы турфирмы. Очень часто в рамках инсентив-туров отдых совмещается с деловой программой. Тут главное соблюсти пропорцию. Для официальной части будет достаточно одного-двух дней. Не стоит также планировать массу ежедневных развлечений, лучше разработать всего несколько мероприятий, но интересных и запоминающихся. На качественную подготовку к поездке потребуется как минимум два месяца. Еще лучше, если срок составит около полугода.

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.

РЕЦЕНЗИЯ

ВЫПУСКНИК MCKINSEY — ЛУЧШАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ НЕ ТОЛЬКО ПРИ ПОИСКЕ РАБОТЫ. ДВА «МАККИНЗИЕВЦА» ИТАН РАСИЕЛ И ПОЛ ФРИГА ПРОДОЛЖАЮТ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА СВОЕМ ПРОШЛОМ, РАСКРЫВАЯ НОУ-ХАУ БЫВШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ. ИЛИ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ДЕЛАЯ ВИД, ЧТО РАСКРЫВАЮТ.

текст: владислав коваленко

Сам себе клиент

Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем
И. РАСИЕЛ, П. ФРИГА

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 224 С.

В первых же строках авторы делают признание, что их книга некоторым образом перекликается с вышедшим из-под пера Итана Расиела восемь лет назад «Методом McKinsey». Что, по крайней мере, честно. Разочарование наступает чуть позже.

«В книге, которую вы держите в руках, освещаются темы, оставшиеся за рамками предыдущей: мы сделали упор не на том, что делает фирма, а на том, как применять ее техники в своей карьере и организации»,— продолжают бывшие «маккинзиевцы». Вот так. Оказывается, книга с названием «Инструменты McKinsey» не об инструментах McKinsey, а об их внедрении за стенами McKinsey.

Впрочем, Расиел и Фрига тут же успокаивают: «Не обязательно читать „Метод McKinsey", чтобы понять „Инструменты McKinsey" и получить пользу от этой новой книги… Ведь мы начинаем каждую часть главы с резюме соответствующих уроков из „Метода McKinsey"». Тут можно совсем запутаться. То ли ты сэкономил время и деньги, не прочитав «Метод McKinsey», потому что резюме в начале глав будет достаточно, то ли, напротив, теряешь время сейчас, потому что резюме — это только резюме и по-хорошему надо бы все же ознакомиться с исходником. Читаешь книгу — опасения частично оправдываются. Так или иначе часть главы, посвященная конкретному инструменту, написана более внятно и читается с большим интересом, нежели та, в которой рассказывается о внедрении этого инструмента за пределами McKinsey.

Верные методикам McKinsey, авторы последовательно продвигаются к цели (а цель, судя по названию последней главы,— управление собой). Они начинают с методики структурирования проблемы — логического дерева, когда ключевое понятие (скажем, «прибыль компании») разбивается на составляющие, каждая из которых, в свою очередь, также дробится. Дерево позволяет четче сформулировать проблему. Тут авторы опять делают честную, но досадную оговорку: оказывается, дерево только «одна из множества схем, используемых консультантами McKinsey». Сразу возникает вопрос, каковы остальные. Ответ, очевидно, в необязательном к прочтению «Методе».

Подосадовав немного и еще раз сверившись с названием книги, двигаемся дальше: разработка гипотез, сбор данных, интерпретация результатов, презентация идей, управление командой, управление клиентом… Чем ближе к концу книги, тем меньше схем и конкретных рекомендаций и больше общих рассуждений. Например, в главе «Управление клиентом» авторы раскрывают, как McKinsey продает услуги: «Фирма старается получать новые заказы исключительно на основе существующих отношений». А всю технологию продаж авторы излагают в 20 строках.

Пожалуй, самое любопытное (в том числе с философской точки зрения) в книге — применение метода McKinsey по отношению к самой McKinsey: «Вы довольны своей работой? Если нет, то принесет ли ваша нынешняя ситуация вероятные будущие преимущества, оправдывающие сегодняшние жертвы? Если нет, то правильно ли вы выбрали работу? Если нет, то как изменить это положение? После долгих рабочих дней, постоянных разлук с семьей многие „маккинзиевцы" начинают задаваться этими вопросами и в результате часто становятся бывшими сотрудниками McKinsey». Заканчивается последняя глава шикарной фразой одного из таких «бывших»: «Я любил фирму, но женат был не на ней». СФ

01-06 2008 ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

Коммерсантъ

Коммерсантъ	Власть	Деньги	Секрет фирмы		Weekend
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»	Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»	Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»
Твердость в каждом знаке. Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе	**Власть может все.** Власть в России и других странах: секреты и технологии	**Все ценности жизни без купюр.** Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики	**Технологии успешного бизнеса.** Только реальные примеры	**Пааехали!** Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения	**Пособие по выходным.** Как отдыхать со вкусом

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

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

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

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

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

КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

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

реклама

ПОЧТА РОССИИ

ВСЕРОССИЙСКАЯ ДЕКАДА ПОДПИСКИ **С 26 ОКТЯБРЯ ПО 4 НОЯБРЯ**
ВО ВСЕХ ПОЧТОВЫХ ОТДЕЛЕНИЯХ

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

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

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтой или курьером; доставка в другие регионы РФ – заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

для юридических лиц

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

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

Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

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

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

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

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001
ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на газету/журнал название издания	

Кассир

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001
ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на газету/журнал название издания	

Кассир

Подпись плательщика

принципы

Михаила Маркоткина

Генеральный директор издательства **«Росмэн»** пришел в книжный бизнес **15 лет** назад, выпустив сборник сказок братьев Гримм. Сегодня его компания — **крупнейшее** в России издательство детской литературы с ассортиментом **свыше тысячи** наименований книг.

Заниматься **надо тем бизнесом, который тебе интересен** либо который приносит очень большие деньги, за что ты его и терпишь. Но второе, наверное, не мой путь. Хотя, не скрою, мы тоже зарабатываем нормальные деньги.

Каждую **книгу я оцениваю как проект.** И я точно знаю, для кого ее произвожу. Раньше мы действовали по конвейерному принципу: сначала издавали, притом непонятно для кого, а потом пытались продать. На пустом рынке это было допустимо. Но сейчас такая конкуренция, что нужно очень точечно попадать в свою аудиторию. Многие компании этого не понимают и уходят с рынка.

В самом **начале в «Гарри Поттера» мало кто верил,** даже внутри компании. Это был интуитивный проект, под который потом мы подводили аргументы, бизнес-планы. Убеждали партнеров, почему они должны брать эти книги. Хотя сперва убеждали больше самих себя в том, зачем мы приняли это решение.

Я охотно **делегирую полномочия.** Это, наверное, один из главных принципов работы нашей компании — то, что мы верим в людей. Но потом и спрашиваем с них. То же и с партнерами. Я верю им, потому что в бизнесе нельзя все прописать до последнего пункта.

Хуже **всего безразличие, если человек потерял к делу интерес и ничего не делает.** Тогда он и не ошибается. А может, причина в том, что я человека поставил не на тот участок. Тогда это уже моя ошибка — управленческая.

Критику **не люблю.** Люди, которые уверяют, что любят критику и конкурентов, пытаются казаться лучше, чем они есть на самом деле.

Как **собственник я себя ограничиваю.** На совете директоров я должен всегда отвечать на вопрос: я сейчас говорю как директор или собственник компании? Как собственник я могу сказать: «Это будет так, потому что я так вижу». Однако как менеджер этого сделать не могу: надо четко и аргументированно доказать свою позицию. И это очень тяжело.

Я открыт. Можно свободно общаться со мной и в коридорах и в кабинет зайти: если человек запишется на прием, я всегда с ним поговорю.

Одно **время у меня была проблема в том, что народ пытался ворваться в кабинет мимо секретарей.** Вот это я старался регулировать. Каждый должен принять решение сам и не бояться его, не идти к начальству. Сейчас поток людей систематизировался. Поэтому «доступ к телу» неограничен.

Какие-то **приметы у нас в компании есть.** Они складываются сами собой. Например, с проектом «Гарри Поттер» нас преследует цифра 13. Когда рассчитывали графики, специально не старались, но единый день начала продаж последней книги пришелся как раз на это число. Или день рождения компании, когда ее зарегистрировали,— 1 апреля. Вообще у нас компания веселая, оптимистичная.

Думаю, **я работаю больше, чем большинство менеджеров в моей компании.** В среднем по 12 часов в день. Не уверен, что это хорошо. В перспективе так быть не должно. Но с 2004 года, когда я выкупил долю в бизнесе у моего партнера, конечно, нагрузка на меня увеличилась. Да и компания переживает бурный рост.

В нашем **бизнесе сложно разграничить — это работа, а это нет.** Потому что, читая книгу, зачастую ты можешь работать.

Цель **в бизнесе — достичь лидерства.** Иначе бессмысленно этим заниматься.

Людям **свойственно переоценивать то, что будет через два-три года, и недооценивать то, что будет через десять лет.** Это Билл Гейтс сказал, и я полностью с ним согласен. На десять лет я не планирую, врать не буду, а на пять — да. СФ

записал *Дмитрий Крюков*