Зачем «Комстару» два интернет-брэнда по цене одного с.
Сколько осталось российским логистам до кризиса с. 42
Почему чужой бухгалтер не лучше своего с. 36

Секрет фир
Коммерсантъ
технологии успе
№45 (228

Эффективные инвестиции в России и в мире

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

115 млрд. рублей -
активы под управлением*

Инвестиционная команда
40 профессионалов из 8 стран

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

«ААА – максимальная надежность»
Национальное рейтинговое агентство

Лучшая команда
по управлению активами «Финанс»

Ренессанс
Управление Инвестициями

ООО «УК «Ренессанс Капитал»

На правах рекламы

Поговорим
о бесконечно важном.....

Два месяца бесплатных безлимитных разговоров для ваших сотрудников – это очень важно. Это акция МегаФона «Пусть говорят»* в рамках которой до 31 декабря 2007 года Вы сможете подключить весь коллектив к сети МегаФон и первые два месяца безлимитного общения между Вашими сотрудниками получить бесплатно!

*Подробности акции узнайте в Отделах по работе с корпоративными клиентами.

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

звонки по России на этот номер - бесплатно
8 800 333 0500

МегаФон
Будущее зависит от тебя

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ И В МИРЕ

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

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

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

Ренессанс
Управление Инвестициями

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

На правах рекламы

МОСКВА,
ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN LESNAYA*

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

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

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
- *КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО*
- *ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%*

КОНФЕРЕНЦИЯ
ИНВЕСТИЦИИ: УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА

05.12.2007

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

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- *ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ*
- *ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ*
- *РОЛЬ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ*
- *ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИИ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ АКЦИЙ НА ЗАПАДНЫХ РЫНКАХ*
- *МЕТОДЫ НЕЗАВИСИМОГО АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ*
- *ПРОФИЛЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЭМИТЕНТА: РЫНОЧНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ*
- *РАЗВИТИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ В РОССИИ*
- *РЫНОК ЗАИМСТВОВАНИЙ, ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: СХЕМЫ И СРОКИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА*
- *ЭТАПЫ ЭМИССИИ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ*
- *ЖИЗНЬ ПОСЛЕ IPO: ПРОФИЛАКТИКА ОШИБОК*
- *IPO В РОССИИ ИЛИ ЗА РУБЕЖОМ: ЧТО ВЫБРАТЬ*
- *ПРАКТИКА РАБОТЫ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ТРЕБОВАНИЯ ФОНДА К ДОХОДНОСТИ И СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА, В КОТОРЫЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ*
- *ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА*
- *ВОЗМОЖНОСТИ ФАКТОРИНГА*

Коммерсантъ

реклама

Зачем «Комстару» два интернет-брэнда по цене одного с. 32
Сколько осталось российским логистам до кризиса с. 42
Почему чужой бухгалтер не лучше своего с. 36

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№45 (228) 19.11 — 25.11.2007
www.sf-online.ru

$400 тыс. потратит компания IBS на свою магистратуру при МФТИ, чтобы получать именно тех специалистов, которые ей нужны с. 72

ISSN 1727-417-6

ОСТРОВОК ВЕЗЕНИЯ

Райский уголок, где вы насладитесь свободой от конкурентов и будете сами устанавливать правила игры – такой незабываемый отдых вам подарит «стратегия голубого океана» с. 60

Infiniti QX
Исключает компромиссы

VIP Программа привилегированного обслуживания Infiniti

РЕКЛАМА
Infiniti QX
Внушительный облик и грандиозная мощь. Роскошный салон и поразительные размеры. Система полного привода ALL-MODE 4WD и двигатель объемом 5,6 л (325 л.с.). Динамичный внедорожник класса «люкс» для тех, кто не привык идти на компромиссы.
8 800 200 7077
www.infiniti.ru
Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*
Официальные дилеры Infiniti:
Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;
Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111.
* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ № 1).
INFINITI

Секрет фирмы №45

19.11 — 25.11.2007 — №45 (228)

частная практика

32

В отличие от «Стрима» брэнд МГТС модным и инновационным не назовешь. Но у него есть и достоинства: почти стопроцентная известность

26 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ **СЫРОК ИМЕНИ СЕБЯ** Состояние Борис Александров сделал на глазированных сырках, захватив рынок без особых усилий и рекламы. И не хочет верить, что ситуация изменилась

32 АМБИЦИИ **НА ШИРОКУЮ ПОЛОСУ** «Комстар-ОТС» удивил москвичей небывало низкими тарифами на широкополосный доступ в интернет под брэндом МГТС, хотя у компании уже есть брэнд «Стрим»

36 ПЛАНИРОВАНИЕ **ЗАРПЛАТНАЯ СХЕМА** Компания UCMS хотя и занимается бухгалтерским аутсорсингом, но страдает от недостатка клиентов среди российских компаний. Что не помешало завлечь в инвесторы западный фонд

42 КОНКУРЕНЦИЯ **ГЛАВНЫЕ ХРАНИТЕЛИ** Российские складские операторы на своем поле пока опережают иностранных игроков

лаборатория

60 СТРАТЕГИЯ **ТАЙНА ДВУХ ОКЕАНОВ** Вместо того чтобы сражаться с конкурентами, можно найти свою уникальную нишу. Именно так учат авторы мирового бестселлера «Стратегия голубого океана»

68 СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ **БРАК ПО-ИТАЛЬЯНСКИ** После покупки Международного московского банка итальянской группой UniCredit его покидают топ-менеджеры. Фатален ли их исход для ММБ?

72 КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ **БИТВА ЗА БУДУЩЕЕ** Работодатели перетягивают друг у друга кандидатов, которые еще даже не вышли на рынок труда. Кого найдут компании в учебных заведениях?

77 РЕЦЕНЗИЯ **ИСТОЧНИКИ И ЧАСТИ** О принципах нетрадиционного мышления написано так много, что изобрести что-нибудь в этой области сложно. Люк де Брабандер попытался — и кое-чего добился

60

Надо не просто выделиться на фоне конкурентов, но одновременно с этим исхитриться снизить издержки

принципы

„Я восхищаюсь теми, кто ходит по вагонам и продает товар. Часто задаю себе вопрос: а ты бы так смог? Раньше бы не смог. А сейчас, пожалуй, да"

Николай Корчагин 80

в колонках

Появятся агентства, предлагающие людям организовать жизнь по клубному принципу. Если таймшеры позволяют делить отдых, то почему нельзя поделить работу?

Константин Бочарский 56

Китайский рост остановится, из-за чего резко упадет спрос на нефть и другие сырьевые товары, включая милый сердцу Олега Дерипаски алюминий

Александр Бирман 24

в блогах 57

Запускать новый журнал в эпоху интернета — большой риск. В Лондоне я видел множество бесплатных раздаток, превращенных в журналы… Они просто гладкие — и бесплатные

Джефф Джарвис

Сегодня позвонила Дженни из Better Business Bureau. Ее работа — «голосовой спам». Некоторые все-таки покупают услуги ее компании во время звонков. Я думаю, Дженни заслуживает лучшей работы

Сет Годин

08 **дневник наблюдений**

За что расплачиваются владельцы платежных терминалов / Найдет ли глава МИАНа Александр Сенаторов спасение от налоговиков в регионах / Зачем, обжегшись на молоке, совладелец «Вимм-Билль-Данна» Давид Якобошвили дует на цены / Почему чиновники переходят на двоичное исчисление / Чем завершится портовая революция ГК «Морской порт Санкт-Петербург» / Зачем Джеймс Кук работает в чужих банках / По зубам ли КамАЗу тракторный рынок / Сколько выгадают хлебопеки на слиянии / Как невинный «хомячок» отпугнул Александра Матта от винного рынка / На чем горит красивый бизнес / Чему равно «Бизнес Аналитика» плюс «Ромир» / Зачем «Седьмому континенту» лишние деньги / Почем фунт непогоды

идеи

46 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **КНИГА С МАСЛОМ** Создатели крупнейших интернет-библиотек объединились, чтобы наладить легальные продажи электронных книг

52 **WOW** Начало нового света / Ложка с прицепом / Дверь для пинг-понга / Говорящий трехколесный гид

57 МЫСЛИ **ЦЕНТРОБЕЖНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ** Перенасыщение середины товарной линейки подталкивают потребителя к крайностям

58 МЕТОДЫ **БРЭНДЫ И ФРИКИ** Агентство Brandfame, основанное канадцем Надимом Элгари, поможет видеоблоггерам и производителям слиться в экстазе продакт-плейсмента

59 СВОЯ ИГРА **СВИДАНИЕ В КОРОБКЕ** Московская компания Present Show собирается торговать романтикой и экстримом в расфасованном виде

Секрет фирмы

06 почта

76 спроси

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

Удобно,
когда носишь

ноутбук в кармане

Omnia mea mecum porto. Все свое ношу с собой.
Потому что самое мощное устройство Nokia помещается
на ладони! Откройте Nokia E90 Communicator*,
и мини-ноутбук с удобной клавиатурой готов
к серьезной работе: 3G**, подключение к Интернету
через Wi-Fi, электронная почта с поддержкой вложений...

Много путешествуете? Встроенная GPS***-навигация –
то, что нужно в любой поездке! Впрочем, как и 3,2-Мпикс камера
и медиаплеер. Считайте, что полноценный мобильный офис
у вас уже в кармане.

Разумный подход к совместной работе

www.nokia.ru

NOKIA
Eseries

Nokia E90 Communicator*

Реклама. Все права защищены © Nokia, 2007. Nokia является зарегистрированной торговой маркой Nokia Corporation. *Коммуникатор. **Сети третьего поколения.
***Глобальная система позиционирования.

Секрет фирмы

№ 45 (228) 19.11 — 25.11. 2007

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. 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. Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланккату 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

почта readers@sf-online.ru

«Сегодня стало очень модно рассуждать о работе с персоналом, и „Мотивация в стиле экшн" наверняка нашла своего читателя. Хотя для многих людей такие книги носят скорее развлекательный, нежели поучительный характер, воспринимаясь как сборники очень милых и оригинальных, но не имеющих широкого применения изобретений. Азартная борьба сотрудников за повышение индекса своих „акций" — это, конечно, прекрасно, но „просветленное" состояние не может длиться вечно, и в конечном счете перспектива болеть исключительно во время отпуска при зарплате „чуть выше средней по отрасли" вряд ли станет эффективной мотивацией».

Екатерина, Москва
«Хороший сотрудник будет болеть во время отпуска»
СФ №44(227) 12.11.2007

«С большим удовольствием прочитал статью „Поставщик величества". Не могу сказать, что я большой поклонник мебели IKEA, как стиля, так и качества — у моих соседей, например, диван развалился. Тем не менее нельзя не порадоваться за российских производителей. У нас и лес самый лучший, и руки откуда надо растут. Вот только экономических и финансовых знаний порой не хватает, но это дело наживное. Так что на западные рынки мы тоже обязательно выйдем, и будет когда-нибудь у нас своя собственная IKEA. Прошу прощения за свой вопрос не в кассу, но уж сильно разбирает меня любопытство. Что это за картина „собирательный образ начальника во время интимных связей с собирательным образом секретарши", которая висит в кабинете топ-менеджера? И где такую можно купить? Когда прочитал статью, почему-то захотел подарить своему поставщику на Новый год. Но это так, вопрос скорее риторический».

Виктор
«Поставщик величества»
СФ №44(227) 12.11.2007

«Российские производители чая оказались в заложниках. С одной стороны, напоили чаем всех, кого только можно. Цифра в статье — 96% населения пьет чай — говорит сама за себя. Но автор забывает еще об одной цифре — динамике цен на сырье. За 2006 год чай на мировых аукционах подорожал, по данным Всемирного банка, на 11%. Прибавьте сюда еще инфляционный рост цен на аренду, упаковку, рабочую силу, рекламные расценки… По-моему, на этом фоне 14-процентный прирост рынка в деньгах выглядит полным фиаско. Никаким шансом на процветание, о котором говорит автор статьи, здесь и не пахнет. Строго говоря, выбор у производителей чая невелик. Во-первых, можно уйти в смежные сегменты — кофе, холодный чай. Но там уже прочно обосновались гранды вроде Nestle или Unilever, с ними нашим тягаться бессмысленно. Остается только „во-вторых" — придумывать продукты с большей добавленной стоимостью. Но дальше упражнений по совершенствованию пакетика чая фантазии у российских „чайников" явно не хватает. Между тем в ближайшие годы от фантазии будет зависеть их будущее. Как в том анекдоте: Неуловимого Джо никто не ловит не потому, что он так крут, а потому, что он никому не нужен».

Семен Васюта, пос. Шиморское
«В час по чайной ложке»
СФ №44(227) 12.11.2007

краткосрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

среднесрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

долгосрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

финансирование
внешнеторговых операций

овердрафты

Реклама

От кредита к развитию бизнеса

ВТБ

Новые кредитные предложения для Вашего бизнеса

Широкий спектр наших кредитных предложений дает Вам возможность сделать правильный выбор. С надежным партнером Вы можете быть уверены: Ваш бизнес получит поддержку для дальнейшего движения вперед.

8 (800) 200–77–99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России № 1000

золотые слова → с12
кто кого → с13
три вопроса → с16
продолжение следует → с20
пять примеров → с22

ИТАР-ТАСС

ЦБ усмотрел в платежных терминалах генераторы неучтенной наличности

С 12 ноября деятельность большинства операторов платежных терминалов фактически оказалась вне закона. Минфин РФ лишь временно ослабил напряженность. ТЕКСТ: юлиана петрова

Терминальное чтиво

Рынок электронных платежей через терминалы самообслуживания едва избежал кризиса. Поводом стали законодательные новации, призванные усилить контроль над сектором, который де-факто является крупным генератором неучтенной наличности.

Продажи неучтенного нала, оседающего в платежных терминалах, расцвели благодаря либеральности российского законодательства, которое разрешало владельцам терминалов и розничным торговым центрам принимать платежи населения по агентским договорам с поставщиками услуг сотовой связи, ЖКХ, телевидения, доступа в интернет и проч. (ст. 1005 ГК РФ). Не требовалось ни получать лицензию, ни регистрировать терминалы в налоговых инспекциях.

Но в прошлом году в закон «О банках и банковской деятельности» была внесена историческая поправка, причислившая прием платежей от граждан к разряду банковских операций. А 12 ноября этого года вступило в силу разъяснительное указание ЦБ РФ 1842-у: раз речь идет о банковских операциях, то заниматься ими имеет право либо банк, либо владелец терминалов, заключивший с банком агентский договор. После 12 ноября владельцам терминалов, не имеющим такого договора, грозило обвинение в незаконной банковской деятельности.

Сегодня число небанковских терминалов самообслуживания, по оценкам компании «Элекснет», составляет от 50 тыс. до 100 тыс. аппаратов, а платежный оборот достигает $9,1 млрд — на уровне фармацевтического и других крупных потребительских рынков. Масштабным игрокам, таким как «Элекснет» или ОСМП, новые порядки только на руку. «Компаниям, работающим по „белым" схемам, конкурировать с высокорентабельным бизнесом по продаже наличности невозможно. И любые методы, благодаря которым терминальный рынок выйдет из тени, хороши»,— уверен Дмитрий Репин, директор «Элекснета» по маркетингу. Правда, отмечает он, рентабельность платежных систем снизится, ведь в цепочке посредников между «физиками» и получателями платежей—поставщиками услуг появится дополнительное звено — банк. В то же время банковская агентская модель, насаждаемая ЦБ, должна вымести с рынка мелких игроков, полагает представитель НАУЭТ Антон Усачев. Ведь сегодня половина владельцев терминалов — индивидуальные предприниматели, работающие по агентским и субагентским договорам с поставщиками услуг. Из-за новых требований ЦБ, по оценкам Ассоциации региональных операторов мобильной связи, после 12 ноября в стране могли быть закрыты более 70 тыс. пунктов приема платежей за услуги сотовой связи.

Правда, как отмечают эксперты, в новых законах много ляпов, из-за которых банковская агентская модель априори становится нежизнеспособной. В частности, в них по непонятным причинам перечень услуг, оплатой которых занимаются платежные системы, ограничен электросвязью и ЖКХ (тогда как по агентским договорам можно оплачивать до 300 видов услуг). И уж совершенно неисполнимо требование оборудовать терминалы рабочими местами, что подрывает саму идею терминала самообслуживания, считает Усачев. Наконец, поправки в закон о банках предусматривают установку терминалов по месту регистрации отделения или филиала банка-посредника. Это означает, что за бортом останется множество населенных пунктов, где нет банковских отделений.

Поэтому чиновники сразу же дали задний ход. Уже 13 ноября директор департамента финансовой политики Минфина Алексей Саватюгин заверил, что участники рынка вольны выбирать между банковской или агентской схемой. Как пояснил Саватюгин, если между поставщиком услуг и компанией, принимающей платежи населения за эти услуги, заключен двусторонний агентский договор, то участие банка-посредника необязательно. Саватюгин пообещал, что Минфин урегулирует все законодательные коллизии самое позднее в начале следующего года. А это означает, что затишье в кампании по борьбе с электронной «обналичкой» временное. □

www.toyota.ru

AURIS

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

Auris. Заряжает эмоциями

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 725-3355; 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.

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

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) 20-3620. **Тула:** Автопром (4872) 33-2222. **Ульяновск:** Тон-Авто (8482) 61-3528. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

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

Спор с налоговиками пока не идет группе МИАН на пользу: она проиграла уже второй суд, а теперь ее руководство рискует попасть и под уголовное преследование. ТЕКСТ: денис тыкулов

У МИАНа нашли умысел

Девятый арбитражный апелляционный суд подтвердил законность требований налоговиков взыскать с ЗАО МИАН около 1 млрд руб. ФНС обвиняет компанию в уклонении от налогов при помощи вексельных схем, незаконность которых установил 20 июля 2007 года Московский арбитражный суд.

МИАН пытался опротестовать это решение в апелляционном суде. По утверждению представителей компании, задействованные в схемах ООО «Веда интерком» и ООО «ТПС интерстейт бюро» являются «самостоятельными плательщиками налогов», и их зависимость от МИАНа не была обоснованна. Однако судьи и этой инстанции подтвердили, что именно МИАН создавал фирмы, участвовавшие в продажах квартир, как схему ухода от налогов.

Сам же МИАН вместо послабления заработал формулировку «умышленно», которой не было в вердикте первой инстанции. Такое маленькое отличие в постановлении апелляционного суда может иметь большие последствия, став поводом для возбуждения уголовного дела в отношении топ-менеджеров компании. Согласно статье 199 Уголовного кодекса РФ, за умышленное уклонение от уплаты налогов руководству компании грозит до шести лет тюрьмы. Впрочем, даже если бы основной аргумент МИАНа имел успех, это вряд ли помогло бы его финдиректору Маргарите Клыгиной, по совместительству возглавлявшей и «ТПС интерстейт бюро».

Александр Сенаторов перед выбором: заплатить 1 млрд руб. и спать спокойно — или судиться с налоговиками до конца

PHOTOXPRESS.RU

МИАН принял удар с гордо поднятой головой, на следующий день после суда анонсировав новые планы по освоению регионов: на открытие офисов в крупных городах России в ближайшие пять лет планируется направить более $100 млн. Владелец компании Александр Сенаторов настаивает, что судебное разбирательство реализации программы не помешает. Однако оно уже явно не идет ей на пользу. По словам представителя крупной риэлтерской компании, только за последние полгода доля «МИАН — агентства недвижимости» на вторичном рынке жилья снизилась вдвое.

По мнению аналитика Банка Москвы Анастасии Залесской, доходность 28% к годовой оферте, с которой торговались облигации МИАНа 12 ноября в день объявления результатов суда, «не компенсирует и части рисков» для инвесторов. Впрочем, уже на следующий день рынок отреагировал адекватно: доходность по облигациям взлетела до 35%, окончательно вытеснив бумаги МИАНа в «мусорный» сектор. «Облигации агентства были изначально встречены на рынке достаточно прохладно в силу его закрытости,— делится мнением трейдер компании „Атон-брокер" Алексей Ю.— А в свете последних событий ситуация только осложнилась».

Участники рынка полагают, что, анонсируя планы регионального развития, МИАН просто пытается сделать хорошую мину при плохой игре. Как заметила заместитель гендиректора АН «Новый город» Наталья Ветлугина, региональная экспансия для риэлтерских компаний дело не простое, так как на местных рынках свои правила игры. Кроме того, управлять удаленными офисами гораздо сложнее. «В этом случае хотелось бы дождаться видимых результатов,— считает Ветлугина.— Я бы не очень доверяла такому заявлению».

Тем более история еще не закончилась. Александр Сенаторов заявил, что компания и в дальнейшем планирует продолжать тяжбу с ФНС и 1 млрд руб. будет выплачен лишь по решению высшей судебной инстанции. По мнению участников рынка, группа просто тянет время, ведь дело дойдет до Верховного суда не раньше чем через год. Однако вряд ли такая тактика сыграет ей на пользу. Директор по маркетингу «Бюро недвижимости „Агент 002"» Ольга Побединская считает, что в результате дальнейшего преследования МИАН лишь продолжит терять долю рынка: «Впрочем, если они быстро выполнят требования налоговиков, шанс удержать позиции у них еще остается». □

НэоЦентр
КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

- Оценка всех видов активов
- Управленческий и финансовый консалтинг
- Консалтинг девелоперских проектов
- Строительный аудит и консалтинг

(495) 739-39-77
www.neoconsult.ru

РЕКЛАМА

золотые слова

Давид Якобашвили,
председатель совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания»

Мы можем продлить мораторий еще на какое-то время, возможно, на два месяца

Накануне выборов в Госдуму Минсельхоз и ФАС добились от продовольственных компаний и торговых сетей обещания, что цены на базовые продукты питания будут заморожены до 31 января 2008 года. Но затем ценовая пружина неизбежно разожмется, и за месяц до президентских выборов это будет выглядеть как настоящая диверсия. Так что если готовность Якобашвили заморозить цены аж до апреля и не сулит коммерческой выгоды, зато явно патриотична.

Алексей Улюкаев,
первый зампред ЦБ

Вероятнее всего, инфляция по итогам года составит двузначное значение и достигнет уровня между 10% и 11%

Три месяца назад бывший глава МЭРТ Герман Греф уверял, что по итогам 2007 года инфляция в России не превысит 8%. Теперь российским чиновникам остается получать удовольствие от цитирования американского коллеги: летом экс-глава ФРС США Алан Гринспен сказал, что для борьбы с инфляцией властям США придется поднять учетные ставки «до уровня двузначных цифр».

AFP/EASTNEWS

Тракторы McCormick для КамАЗа — красивый, но пока небольшой проект

КамАЗ приобрел часть мощностей британского завода сельхозтехники McCormick. Но триумфу на тракторном рынке, скорее всего, помешают другие иностранцы. ТЕКСТ: павел куликов

КамАЗ с видом на село

О покупке сообщил премьер-министр Татарстана Рустам Минниханов на выставке сельхозтехники в Ганновере. Сам КамАЗ подтверждает лишь факт переговоров с концерном Argo S.p.A., контролирующим английский завод McCormick и итальянский Landini. Как сообщается, КамАЗ намерен произвести 4 тыс. тракторов уже в 2009 году. Сначала он хотел выпускать тракторы Landini, но в сентябре 2007-го гендиректор КамАЗа Сергей Когогин упомянул о планах переноса в Набережные Челны мощностей McCormick: оборудования для штамповки частей кузова, оснастки и сборки двигателей.

Интерес к тракторному рынку объясним. По данным ассоциации «Союзагромаш», объем российского рынка колесных тракторов для сельского хозяйства, а именно такие делает McCormick, в 2005 году составлял 20 тыс. штук, а в 2006-м — уже 28,5 тыс. В денежном эквиваленте он, соответственно, увеличился с $573 млн до $868 млн. При этом российский парк сельхозтехники серьезно поистрепан.

Во многом рост рынка связан с господдержкой аграриев. «Росагролизинг» предоставляет в лизинг технику и скот на выгодных условиях, а Россельхозбанк выдает хозяйствам под покупку техники льготные кредиты. При этом в России средние и легкие тракторы для сельского хозяйства практически никто не производит. В последние годы звучало много заявлений по запуску новых тракторных заводов, но решилась лишь Claas. В 2005 году компания открыла под Краснодаром сборочное производство, но пока там собираются лишь комбайны.

Проблема в том, что таможенные пошлины на тракторы составляют всего 10% и ввозить технику выгодно. Импорт тракторов из дальнего зарубежья за последний год удвоился. В Германии или США существует государственная политика поддержки производителей тракторов — экспортеры техники получают льготы. Минский тракторный завод тоже неспроста занимает 54% российского рынка в количественном выражении — по данным «Союзагромаша», дотации государства в Белоруссии достигают 50% стоимости тракторов. Так что КамАЗу придется конкурировать в неравных условиях: в России государство поддерживает покупку техники, но не ее производство. Впрочем, для КамАЗа тракторы все равно пока останутся не более чем хобби: даже при достижении намеченного уровня продаж в обороте всей группы КамАЗ (59,4 млрд руб. за 2006 год) они займут лишь около 10%. □

КТО КОГО

Портовое стояние

В компании «Морской порт Санкт-Петербург» сложилась революционная ситуация: администрация не готова принять требования бастующих рабочих, но других вариантов у нее, похоже, нет.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

В Санкт-Петербурге — горячий забастовочный сезон. Вслед за остановкой конвейера завода «Форд Всеволожск», которой рабочие отметили 90-летие Октябрьской революции, бессрочную забастовку объявили докеры ГК «Морской порт Санкт-Петербург».

Конфликт рабочих с администрацией порта тянется уже два года. Осенью 2005-го рабочие требовали повышения окладов на 30% — но добились лишь обещания регулярно индексировать зарплаты.

В июне этого года профсоюз опять потребовал увеличить оклады на 30%. Как утверждает лидер профсоюзного движения портовых рабочих Александр Моисеенко, в последний раз им проиндексировали зарплату в феврале прошлого года, и лишь на 12%. В сентябре этого года профсоюз начал трудовой спор, на прошлой неделе перешедший в забастовку.

На момент сдачи номера в печать переговоры между сторонами находились в абсолютном тупике. «Мы хотим, чтобы они сняли ультиматум»,— говорит директор по внешним коммуникациям компании «Морской порт Санкт-Петербург» Дмитрий Бауков. «Они требуют: „Снимите вопрос о забастовке, и мы, может быть, будем с вами разговаривать",— отвечает Александр Моисеенко.— Мы не пойдем на поводу». Камень преткновения — обоснованность самих требований. «Пусть они требуют хоть 100%,— говорит Дмитрий Бауков,— лишь бы привели экономическое обоснование». По мнению Моисеенко, оклад в 14 тыс. руб. для докеров недостаточен. Компания же утверждает, что средняя зарплата в порту 26 тыс. руб. Александр Моисеенко называет необоснованной уже эту цифру — поскольку она получена с учетом доплат за работу в ночные часы, вредные условия труда и переработки. Так что, по его мнению, «вместо 30% вполне можно требовать и 50%». Сейчас бастуют докеры и механизаторы первой, второй и третьей стивидорных компаний холдинга — всего 1,8 тыс. человек. Администрация порта успела предупредить партнеров о забастовке и как минимум избежала репутационных потерь. Однако остаются недополученные прибыли, плата за простой судов и штрафы за задержку грузов на железной дороге. «Если забастовка продлится хотя бы месяц, бизнес не выдержит»,— говорит директор Агентства специальных исследований Рубен Тертерян. А пространства для маневра у компании нет. «Докеров на рынке мало,— объясняет Тертерян.— Если искать новых, то все равно придется платить им больше». □

Волна M&A докатилась до мучного сегмента кондитерского рынка. Вслед за производителями шоколада кондитеры-хлебопеки объединяются, чтобы набить себе цену. ТЕКСТ: николай гришин

В погоне за припеком

Московская компания «Унисервис» решила объединить свое производство мучных кондитерских изделий с челябинским «Хлебпромом», чтобы создать предприятие с оборотом $180 млн. Оборот обоих игроков за прошлый год составил соответственно около $60 млн и $70 млн; так что для достижения цели одной консолидации мало — предстоит серьезно нарастить продажи. Основным бенефициаром новой компании, видимо, станет глава «Хлебпрома» Илья Мительман. Он же, по слухам, ее и возглавит.

Пока консолидация активов происходила главным образом в сегменте шоколада, где «Объединенные кондитеры», Nestle, Kraft Foods и Mars контролируют уже 53% рынка. Только в нынешнем году Wrigley Company выкупила 80% акций Одинцовской кондитерской фабрики (торговая марка «А. Коркунов») за $300 млн, «Объединенные кондитеры» приобрели «Русский шоколад» за $130–150 млн, готовится продажа Рузской кондитерской фабрики (марки «Рузанна» и «Комильфо»), оцениваемой в $200–250 млн.

Производителям мучной кондитерки, которыми по большей части являются небольшие региональные хлебобулочные комбинаты, такие суммы пока и не снились. Гранды уделяют вышеназванному сегменту внимание лишь постольку-поскольку — например, оборот «Объединенных кондитеров» в прошлом году превысил $800 млн, но на мучные изделия из них пришлось лишь 7%. Все просто: оценочная рентабельность производства тортов и бисквитов около 10%, тогда как у шоколада этот показатель в полтора-два раза выше. Но шоколадный рынок практически поделен, и не за горами передел рынка мучного.

Получить больше за свои активы хлебопеки сумеют лишь при одном условии — добившись от покупателя премии за контролируемую ими долю рынка. «Небольшие игроки отлично понимают, что консолидация рынка затронет и их,— говорит аналитик ФК „Открытие" Ирина Яроцкая.— Слияние позволит противостоять недружественным поглощениям и повысит капитализацию для последующей перепродажи». Если «Юнисервис» и «Хлебпром» добьются желаемого, то получат основания претендовать на лидерство, поскольку займут около 8% рынка мучных кондитерских изделий. В таком случае премия может составить, по разным оценкам, 15–25% базовой цены бизнеса. □

PHOTOXPRESS.RU

Пекарям-кондитерам хочется добавить своим активам веса

Алкогольный холдинг «Веда» отказался от планов по захвату винного рынка: возвращение молдавских вин и затоваривание складов дистрибуторов заставили его вновь обратиться к старой доброй водке. ТЕКСТ: николай гришин

«Веда» испугалась «хомячков»

К приходу «Веды» винный рынок оказался забит с избытком

MFP/EASTNEWS

О масштабном походе на винный рынок «Веда» первой среди крупных производителей водки заговорила летом 2007 года. До конца года холдинг собирался развернуть производство вина и шампанского на мощностях партнеров, а в 2008-м запустить собственный завод или купить кого-либо из конкурентов. Только на старт проекта компания готова была потратить $25 млн.

«Веда» готовилась «снизить градус» не от хорошей жизни. «Водку растущим сегментом не назовешь, а производство вина в России увеличивается»,— пояснял тогда **СФ** директор по маркетингу «Веды» Дмитрий Барсуков. Еще месяц назад он говорил, что компания активно ищет партнера, но большинство готовых к аутсорсингу игроков не могли обеспечить необходимого качества продукции. Шансы на успех у «Веды», безусловно, были. «Каналы дистрибуции у всей винно-водочной продукции одинаковы,— считает директор компании Vector Market Research Дмитрий Чумаков.— Диверсификация позволила бы „Веде" получить синергетический эффект от использования уже существующих связей и каналов продаж».

Однако на прошлой неделе бенефициар компании Александр Матт заявил, что «Веда» отказалась от своих планов: «Емкость российского рынка вина не может сейчас обеспечить ей стабильный рост сбыта».

На самом деле емкость винного рынка здесь ни при чем. В последние годы спрос на вино практически не растет, по экспертным оценкам, остановившись на отметке около $5 млрд. Очевидно, все дело в конкурентной среде. Благодаря эмбарго на ввоз молдавских и грузинских вин российские виноделы смогли нарастить свои позиции: по данным СУАР, объемы их производства в 2006 году выросли с 25 млн до 36 млн дал, а в январе—октябре 2007-го еще до 42 млн дал.

Только вот незадача: в октябре молдавские виноделы, до изгнания занимавшие около четверти российского винного рынка, возобновили поставки. Конечно, быстро вернуться к прежним объемам продаж вряд ли получится, но потеснить россиян они смогут запросто. К примеру, директор по маркетингу винной компании «Дионис клуб» Максим Анахов рассчитывает уже в 2008 году продавать до половины прежних объемов молдавского вина.

Возвращение конкурентов еще полбеды. Виноделы успели создать себе проблему собственными руками. По данным директора департамента информации СУАР Вадима Дробиза, в начале 2007 года дистрибуторы явно переоценили свои возможности, и сейчас на рынке наблюдается переизбыток вина. «На сленге оптовиков это называется „набить хомячка через ж…",— рассказывает **СФ** анонимный источник.— Производители тем или иным способом убеждают дистрибуторов закупить столько товара, сколько те явно не продадут». Виноделы получили скачок продаж и хорошую отчетность, за которую, впрочем, придется расплачиваться в конце года.

По оценкам Вадима Дробиза, «хомячки» сейчас набиты с избытком 10%, а итоговые объемы продаж по 2007-му вряд ли заметно превысят прошлогодние показатели. Неудивительно, что «Веда» решила оставить в покое затоваренный рынок и развиваться в привычных сегментах водки и слабоалкогольных коктейлей.

В качестве компенсации она хочет покорить американский рынок. По словам директора по маркетингу водочной компании «Дейрос» Натальи Шумилиной, крепкий «белый» алкоголь (помимо водки это еще джин, текила, граппа) в западных странах сейчас в моде, причем все чаще его употребляют не только в коктейлях, но и в чистом виде. На сей раз Александру Матту о емкости рынка можно вообще не задумываться: по прогнозам Euromonitor, к 2010 году американский рынок водки вырастет на 30% и достигнет $16,7 млрд. Тем не менее на этот раз Александр Матт предпочел о более конкретных планах заранее не сообщать. □

«На сленге оптовиков это называется „набить хомячка": производители тем или иным способом убеждают дистрибуторов закупить столько товара, сколько те явно не продадут»

На правах рекламы

Русские победы. Чудское озеро.

Товар сертифицирован. Лицензия РОСС RU. АЯ41. ВО 3245 срок действия с 28.11.2005 по 27.11.2008

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

три вопроса

Один из основателей инвестфонда Aurora Russia Limited Джеймс Кук рассказал, зачем вошел в совет директоров Ай-си-ай-си-ай банка Евразия.

«Секрет фирмы»: Чем займетесь на новом посту?

Джеймс Кук: Буду консультировать банк по вопросам корпоративного управления и стратегии и помогать ему находить новых партнеров в России. Банк хотел бы воспользоваться тем опытом, который я приобрел, запуская с нуля «Дельтакредит», а потом помогая перепрофилировать Дельтабанк на оказание услуг потребительского финансирования. Им интересен и мой опыт в сфере прямых инвестиций.

СФ: Войдет ли Ай-си-ай-си-ай банк Евразия в число кредитных организаций, с которыми работает принадлежащий Aurora Russia Limited кредитный брокер «Кредитмарт»?

ДК: Он уже является партнером «Кредитмарта»: наша компания распространяет ипотечные и карточные продукты и потребительские кредиты банка.

СФ: До сих пор «Кредитмарт» был независимым брокером. Не возникнет ли теперь конфликта интересов?

ДК: Я вхожу в советы директоров сразу нескольких банков, поэтому конфликта интересов здесь нет. Не забывайте, что я не принимаю решения в банке,— это задача руководства.

НИКИТА ИНФАНТИЕВ

Мегапроект Vanity Opera не вписался в петербургский пейзаж

Первая попытка открыть в Санкт-Петербурге люксовый универмаг себя не оправдала: проект Vanity Opera разорил всю сеть Vanity.

ТЕКСТ: ина селиванова

Короткая песня тщеславия

Крупнейший в Санкт-Петербурге магазин люксовых марок Vanity Opera закрылся три недели назад. По официальной версии, из-за сложностей с сертификацией товара. Но на минувшей неделе сразу несколько источников подтвердили газете «Коммерсантъ» факт изъятия судебными приставами имущества «Эдфорд маркетинга» — структуры, управляющей магазином. В самой компании от комментариев отказались, а мобильный телефон владельца Vanity Людмилы Ануфриевой как минимум несколько дней не обслуживается.

Vanity не впервые сталкивается с судебными приставами: в мае в счет погашения долга перед банком «Губернский» (сейчас — «Мой банк») у нее уже было арестовано имущество на 49,5 млн руб. Сегодня ее кредиторская задолженность оценивается в 20 млн евро. В арбитражных судах Санкт-Петербурга и Москвы против компании возбуждено более 20 дел.

Компания существует на рынке с 1993 года, в ее портфеле несколько десятков брэндов категории люкс, на часть из них Vanity обладает эксклюзивными правами в Санкт-Петербурге. Долгое время Vanity развивала небольшие монобрэндовые магазины в центре города. В октябре 2005-го она первой в Питере открыла люксовый универмаг, который целиком занял пятиэтажный дом общей площадью более 7 тыс. кв. м, расположенный у Казанского собора. По-видимому, ноша оказалась непосильной: компания стала задерживать кредиты. Первый иск против «Эдфорд маркетинга» был возбужден в арбитраже еще до открытия Vanity Opera, в июне 2005 года. Проект так и не окупился.

Хотя на сайте Vanity до сих пор указано, что у нее четыре бутика в Санкт-Петербурге и один в Москве, в течение последних полутора лет все они были проданы, и у нее оставался только Vanity Opera. Впрочем, как рассказали **СФ** сотрудники универмага, в сентябре был продан и он. За октябрь служащим выплатили лишь по 3 тыс. руб., и они не знают, выйдут ли снова на работу. По их словам, новые руководители магазина сразу заявили, что прежде не занимались fashion-бизнесом.

Впрочем, ниша Vanity Opera недолго будет пустовать: еще в 2005 году компания Mercury объявила о намерении реконструировать находящийся неподалеку от Vanity Opera универмаг ДЛТ и открыть в нем в 2009-м торговый центр по образцу столичного ЦУМа. □

Альянс «Бизнес Аналитики» и «Ромира» претендует на лидерство на российском рынке маркетинговых исследований — однако сам рынок качественных перемен пока не ждет. ТЕКСТ: екатерина трофимова

Две вторых

На российском рынке маркетинговых исследований произошла первая сделка M&A. На днях RBA Group, владеющая холдингом «Ромир», объявила о выкупе допэмиссии акций агентства «Бизнес Аналитика». Размер пакета и сумма сделки не разглашаются, но президент «Ромира» и председатель совета директоров RBA Group Андрей Милехин уже объявил, что теперь обе компании будут существовать «в рамках одного холдинга». По мнению участников рынка, подобное заявление четко говорит о приобретении контрольного пакета. Сотрудники «Ромира» уже переезжают в здание, где расположен офис «Бизнес Аналитики». Сама RBA Group была создана незадолго до сделки двумя совладельцами «Ромира»: в начале ноября инвестиционный фонд «Нева-Русь» и Андрей Милехин внесли в уставной капитал новой компании принадлежащие им акции «Ромира».

Как говорят на рынке, Милехин вел переговоры со многими компаниями. И, по его собственным словам, на этом они не закончатся: RBA Group и дальше намерена скупать исследовательские компаний как в России, так и за ее пределами. «Мечту стать владельцем крупного бизнеса он лелеет уже много лет,— поясняет председатель совета директоров агентства «Комкон» Елена Конева. «Бизнес Аналитика», в свою очередь, давно искала инвестора — но серьезных предложений, по словам генерального директора компании Андрея Стерлина, не поступало.

Пока обе компании сохранят юридическую независимость. Тем не менее, уже сейчас новая структура претендует на звание крупнейшего игрока российского рынка маркетинговых исследований с долей не менее 15%. «Союз нашей розничной панели с панелью исследований „Ромира" позволит без особых затрат увеличить точность исследований»,— говорит Стерлин. «В рамках одного холдинга легче достичь синергии,— добавляет Андрей Милехин.— Мы усилим существующие панели за счет компонентов, позволяющих дополнить продукты друг друга». По оценкам Милехина, совокупный оборот «Бизнес Аналитики» и «Ромира» по итогам текущего года превысит $30 млн.

Очевидно, что в качестве главной цели объединения рассматривается превосходство над группой TNS Gallup. Однако для достижения этого результата понадобится нечто большее, чем просто слияние двух игроков: оборот конкурента еще в прошлом году превысил $30 млн. Причем TNS остается одной из немногих компаний, прямо озвучивающей свои обороты, тогда как внятной информации о выручке «Ромира» и «Бизнес Аналитики» нет.

Одной из причин качественного отрыва TNS Gallup от конкурентов называют наличие в ее активе уникальной панели телеизмерений. Позиции других крупных игроков примерно сопоставимы: компаний с оборотом порядка $15–20 млн в России около пяти. В то же время, как признал сам Милехин, его холдинг пока не готов представить рынку новые уникальные продукты. «Мы уже провели несколько встреч по этому поводу, есть соображения, но выражения в конкретных продуктах они пока не получили»,— говорит он.

Более того, в результате объединения у компаний может возникнуть конфликт интересов. «В данном случае один плюс один может дать в сумме не два, а только полтора: у „Бизнес Аналитики" и „Ромира" есть пересекающиеся типы исследований, и наверняка клиенты часто рассматривают их в одной группе предложений,— говорит Елена Конева.— Уверена, что компании неоднократно участвовали в общих тендерах».

Соответственно, на рынке появление нового игрока также не вызвало бурной реакции. «Рынку это более или менее все равно»,— коротко прокомментировала событие генеральный директор Validata Мария Фолькенштейн. □

на правах рекламы

SAP СНГ. 15 лет в России

— Говорят сотрудники компании —

Марина Панченко,
Директор по внешним связям SAP СНГ

Говорят, что SAP — это «сообщество умных людей». Наверное, это так. Но я также думаю, SAP — хороший пример того, как сильная и правильная идея может стать материальной силой, которая изменила мир, создав новую индустрию.

Путь развития компании за 35 лет кратко можно описать так: скромное начало и превращение в гиганта мировой ИТ-индустрии с 40 000 сотрудников. Сегодня около 43 000 компаний в 120 странах мира доверили свои данные решениям SAP.

Чем успешнее компания, тем больше вероятность того, что она внедрила у себя решение SAP для планирования производства, расчета заработной платы, управления взаимоотношениями с клиентами, управления закупкой сырья, сбытом складскими запасами. Есть еще одно мерило успеха: по данным известной аналитической компании IDC, 45% всех используемых в России (ERP) разработаны в SAP.

Можно выделить четыре ключевых фактора успеха работы в SAP: «Первый — знать, чего вы хотите. Второй — использовать в полной мере возможность проявить себя. Третий — открытость: умение и желание общаться на всех уровнях. И четвертый — готовность делиться успехом».

В центре внимания находится каждый человек, предоставляются бесплатные обеды, каждый имеет возможность посещать спортивный зал, а служебная стоянка SAP заполнена автомобилями сотрудников. Согласно данным анонимного опроса, 84% сотрудников компании гордятся тем, что работают в SAP. Можно рассказать о театре SAP, беспроцентных кредитах для покупающих жилье, множестве возможностей повысить квалификацию.

Но, несмотря на успехи, в SAP работают реалисты — это стиль компании.

Думаю, что еще одна основа успеха SAP — умение определять точки роста, другими словами, обнаруживать фундаментальные изменения в технологии или на рынке еще на ранних стадиях. Это важно для всех отраслей, но на рынке программного обеспечения становится вопросом жизни и смерти. SAP всегда удавалось распознавать подобные точки роста достаточно хорошо. Уточню: история успеха этой компании — не одна, а множество успешно найденных «точек роста», следующих друг за другом.

SAP

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

Знакомьтесь – новый Opel Astra седан. Снаружи он поражает изысканной элегантностью силуэта. Эффектная внешность находит свое продолжение в великолепном просторном интерьере. Вас приятно удивят объемы салона и багажника. Opel Astra седан – гармоничное сочетание формы и содержания.

GM ASSISTANCE
помощь на дорогах

GM FINANCE
автокредитование

Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

реклама

08 -0608
- 081 0608
OPEL
ra седан
нию
Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.
www.opel.ru

«Увеличение оборота и доли присутствия на рынке произойдет благодаря эффективному контролю за финансовыми издержками»

СФ №15/2005, стр. 22–29

«Седьмой континент» разместил в Собинбанке депозит в 3,9 млрд руб. Теперь близкие отношения с банком помогут ритейлеру заработать на чужих деньгах.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Рука руку моет

«Вклад составляет 17,18% от стоимости активов эмитента»,— говорится в сообщении компании о существенном факте. Столь значительную сумму «Седьмой континент» доверил банку, с которым его связывают давние отношения: в прошлом владелец 100% акций «Седьмого континента» Александр Занадворов был совладельцем Собинбанка, да и сейчас у них есть общий бизнес — банк «Финсервис».

Происхождение «лишних» денег понятно: в июне этого года «Седьмой континент» разместил пятилетние облигации на сумму 7 млрд руб. «Эти деньги получены от облигационного займа»,— подтвердил **СФ** первый зампред правления Собинбанка Алексей Гонус. По его словам, для удобства использования сумма была разбита на несколько вкладов, два из которых являются основными. «Деньги размещены на длительный срок с возможностью постепенного изъятия»,— пояснил банкир.

«Объем депозита говорит, что „Седьмой континент" не смог реализовать инвестиционную программу в полном объеме и, чтобы не „морозить" привлеченные деньги, размещает их на депозите»,— считает ведущий портфельный менеджер Номосбанка Иван Гуминов. «Это стандартная практика при крупных IPO или облигационных займах,— поясняет Гонус.— Средства от размещения поступают единовременно, а инвестировать их за один день невозможно».

Однако размещение прошло еще в июне, до депозита же «Семерка» добралась только в ноябре. Управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко» Дмитрий Потапенко утверждает, что облигационный заем «Седьмой континент» привлекал под покупку сети «Рамстор», однако после того, как тот отошел турецкому девелоперу Enka Insaat, «девать деньги» «Семерке» стало некуда.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **«Седьмой континент» и Собинбанк связаны с именем Александра Занадворова: с 1996 по 2001 год он занимал ключевые посты в Собинбанке и являлся его совладельцем. Однако впоследствии продал долю и в 2002 году стал партнером основателя сети «Седьмой континент» Владимира Груздева. В ноябре 2007 года Груздев продал свою долю Занадворову, который консолидировал 100% акций «Седьмого континента». В мае 2006-го был создан банк «Финсервис», в котором ритейлеру принадлежит 51%, а Собинбанку — 49%.**

PHOTOXPRESS.RU

Целиком активы «Седьмого континента» в сети не уместились

«Нам предоставлен лимит для размещения временно свободных средств. Размещенные финансовые средства будут направлены на финансирование развития компании»,— сообщили **СФ** в пресс-службе «Седьмого континента». Однако как именно деньги во вкладах смогут помочь развитию, объяснить не смогли. Единственное возможное объяснение предложил аналитик компании «Финам» Сергей Фильченков: «В последнее время компания продемонстрировала замедление темпов открытия новых магазинов. Возможно, она аккумулирует живые деньги для крупной сделки».

Впрочем, какой бы ни была причина, «Седьмой континент» оказал хорошую услугу Собинбанку: на фоне глобального кризиса ликвидности иметь в своем распоряжении почти 4 млрд руб. ему не помешает. «Деньги уже находятся в Собинбанке и размещены на депозитах»,— рассказал Алексей Гонус. С другой стороны, цена размещения облигаций «Седьмого континента» была невысока — 7,8% годовых. В итоге, по словам Гонуса, партнер банка еще и заработает на процентах по депозиту, которые, как уверяет топ-менеджер банка, выше, чем облигационные. СФ

О наших принтерах лучше скажут не громкие слова, а **низкий уровень шума при печати.**

Уровень шума – низкий. Это факт. Впрочем, факт и то, что уровень шума лишь один из многих важных показателей. Сам по себе он не имеет решающего значения при выборе принтера или многофункционального устройства. Тем более, что все офисы разные, и техника им требуется разная – это тоже факт. Одним не обойтись без двусторонней печати, другим важна высокая производительность, третьим необходимы лотки повышенной емкости. Именно поэтому новая линейка цифровой офисной техники Samsung включает в себя и универсальные, и специализированные лазерные принтеры и многофункциональные устройства. При всех различиях у них много общего – производительность, надежность, удобство эксплутации. Если, выбирая цифровую офисную технику, Вы полагаетесь на факты, у Вас есть все основания выбрать Samsung.

SCX-6345N

ML-4551ND

SCX-5530FN

ML-3051ND

SAMSUNG

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).

Галерея Samsung: г. Москва, ул. Тверская, д. 9/17, стр. 1. www.samsung.ru. Товар сертифицирован. Реклама.

Сколько бизнес терял из-за непогоды

Повод с опаской смотреть на небо есть не только у бизнесменов, занимающихся сельским хозяйством. Другие отрасли зависят от прихотей природы ничуть не меньше.

РИА-НОВОСТИ

№ 1

Волнение акций

На минувшей неделе Новороссийский морской торговый порт (НМТП) опубликовал итоги своей финансовой деятельности за первые девять месяцев 2007 года. Согласно отчету, чистая прибыль предприятия выросла на 62,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Между тем 12 ноября акции НМТП подешевели на всех биржах, где были представлены. На LSE их курс снизился на 1,2%, на ММВБ — на 1,5%, а на РТС — на 5,26%. Главная причина падения котировок — шторм, разразившийся на Черном море. Из-за него затонули четыре российских танкера, стоимость которых без учета находившихся на них грузов оценивается более чем в $4 млн. На $2 млн пострадала олимпийская стройка корпорации «Базэл»: была сильно повреждена дамба, которую компания в течение всего лета возводила в Имеретинской бухте, где собирается построить свой порт. Сам НМТП из-за непогоды работал с перебоями. □

№ 2

Штормовая пробка. Шторм на Балтике в ноябре 2005 года привел к закрытию портов в Финляндии. Однако настоящий коллапс, как ни странно, случился после того, как стихия поутихла. Едва работы в портах возобновились, автомобильные грузоперевозчики начали стекаться к финской границе, что привело к чудовищной пробке. И с той и с другой стороны границы скопилось по 650–700 грузовиков, а общая протяженность очереди превысила 15 км. В самый тяжелый период машины, случалось, простаивали без малого сутки. Заторы, продлившиеся до Нового года, по самым скромным оценкам, нанесли перевозчикам убытки более чем на $40 млн. □

№ 3

Антиникелевый дождь. Более $7 млн потеряла австралийская компания Minara Resources в 2004 году из-за сильнейших дождей, которые залили принадлежащее ей кобальтникелевое месторождение Муррин-Муррин в штате Западная Австралия. Дожди не только нарушили деятельность предприятия, вызвав неполадки в электроснабжении скважин, но и залили прилегающую к ним территорию, что затруднило проведение ремонтных работ. Наладить энергообеспечение удалось лишь спустя пять дней. В общей сложности компания недовыпустила около 500 тонн никеля. □

№ 4

Теннис в ауте. Дожди вымыли из бюджета Уимблдонского теннисного турнира 996 тыс. фунтов стерлингов ($2 млн). Такую сумму организаторы решили вернуть зрителям, купившим билеты на матчи первого дня соревнований в 2006 году. Дело в том, что после церемонии открытия спортсменам удалось поиграть всего полчаса: разразившийся затем ливень выгнал их с корта. А годом позже из-за дождя матч между Рафаэлем Надалем и Робином Содерлингом длился 92,5 часа. Впрочем, устроителям Уимблдона к непогоде не привыкать: за 120-летнюю историю турнира дожди 13 раз заставляли его организаторов переносить финал. □

№ 5

Тающие деньги. Бизнесу мешают не только чересчур обильные осадки. Порой, напротив, проблемой становится их нехватка. Так, теплая зима 2006–2007 года оказалась чрезвычайно неудачной для горнолыжных курортов в Европе. Чешский курорт в горах Крконоше прошлой зимой посетило на треть туристов меньше, чем обычно. Причина — отсутствие снега на трассах. В тот же сезон обороты российской сети «Интерспорт-Россия» (бывшая «Дельта-спорт»), торгующей спортивной одеждой, сократились на 20%. Не обращая внимания на более дорогие зимние коллекции, клиенты покупали осеннюю одежду. □

REUTERS

Дорога на Круглыкино
174 километра от Екатеринбурга

ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Реклама. Товар сертифицирован.

Брось вызов российским дорогам и выиграй надежный TrailBlazer!

Только на сайте www.tblazer.ru ты узнаешь, как стать владельцем сверхмощного внедорожника.

TrailBlazer от 1 041 400 руб.*

TRAILBLAZER Когда движешься к цели, то не обращаешь внимания на мелочи вроде бездорожья — если вы на TrailBlazer, в этом нет необходимости. С мощным двигателем Vortec 4,2 л, полным приводом и прочным рамным кузовом можно комфортно чувствовать себя на любой дороге, в любую погоду — и все это по весьма умеренной цене.

www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076

БОЛЬШОЙ ПЛЮС

CHEVROLET

GM ASSISTANCE помощь на дорогах

GM FINANCE автокредитование

Программа автокредитования GM Finance.
Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

Условия акции действительны с 01 ноября 2007 года по 15 февраля 2008 года.

* 39 000 у. е.

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

Ратуя за дешевые энергоносители, Олег Дерипаска фактически призывает российских нефтяников заранее умерить аппетиты, пока главный локомотив мировой экономики не начал экстренное торможение

Алюминиевая «вилка»

Олег Дерипаска покусился на святое. Пока все прогрессивное человечество с нетерпением ожидает, когда баррель нефти наконец перевалит за $100 и энергозависимому Западу точно придется смириться с амбициями богатой ресурсами России, алюминиевый магнат заговорил о пользе дешевых углеводородов.

Для Кремля такие заявления являются не менее серьезным вызовом, чем так и не осуществившиеся планы Михаила Ходорковского по «скупке» Госдумы. И вряд ли Дерипаску спасет близость к семье Бориса Ельцина или готовность по первому требованию отдать свой бизнес государству.

Другое дело, что ситуация, складывающаяся в последнее время на мировом энергетическом рынке, очень напоминает события конца 1980-х. Тогда на фоне иранской революции цены на нефть тоже взлетели до заоблачных высот. Причем в пересчете на нынешние доллары баррель стоил даже больше $100. Но вскоре Саудовская Аравия по просьбе США увеличила квоты на добычу, и стремительно подешевевшая нефть похоронила СССР. Сейчас, правда, главным геополитическим противником Вашингтона является Китай. Вполне возможно, что США сознательно обваливают доллар, вынуждая КНР отказаться от привязки своей валюты к американской и укрепить юань. В таком случае китайские товары подорожают. А сократить издержки Пекин не сможет из-за высоких цен на энергоносители (которые тоже подстегиваются дешевым долларом). В результате китайский рост остановится, из-за чего резко упадет спрос не только на нефть, но и на другие сырьевые товары, включая милый сердцу Дерипаски алюминий.

Неудивительно, что глава «Базового элемента» пытается сыграть на опережение. Ратуя за дешевые энергоносители, он фактически призывает российских нефтяников заранее умерить аппетиты, пока главный локомотив мировой экономики не начал экстренное торможение. Тем более что отечественным топливным гигантам тоже выгодно снижение курса рубля, которое, по словам Дерипаски, произойдет при падении цен на нефть. Не случайно финансисты, близкие к председателю совета директоров «Роснефти», влиятельному замглавы президентской администрации Игорю Сечину, так активно поддерживают идею конвертации рублевых средств стабфонда на открытом рынке. Ведь это приведет не только к «устранению дефицита ликвидности», как утверждает президент Сбербанка Андрей Казьмин, но и к значительному укреплению доллара. Впрочем, нынешний российский госкапитализм тем и отличается от «развитого социализма», что не отменяет стремление всех «хозяйствующих субъектов» к максимизации прибыли. Поэтому есть риск, что кремлевские оппоненты Дерипаски захотят компенсировать снижение нефтяных доходов за счет активов «Базэла». Тогда, глядишь, придется выполнять данные ранее обещания.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

Попробуй
ветер
на вкус!
ЖУРАВЛИ
водка
Ручей
2007
Произведено по уникальной технологии «Ручей»
Изготовлено в России
www.juravli.ru
ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ
Лицензия №1953
от 06.06.2006 г.
Реклама

частная практика

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

амбиции → с32
планирование → с36
конкуренция → с42

БОРИС АЛЕКСАНДРОВ СДЕЛАЛ СОСТОЯНИЕ НА ГЛАЗИРОВАННЫХ СЫРКАХ. УНИКАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ КОНЦА 1990-Х ГОДОВ ПОЗВОЛИЛА ЕМУ ЗАХВАТИТЬ РЫНОК БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ И РЕКЛАМЫ. СЕЙЧАС ОБСТАНОВКА ИЗМЕНИЛАСЬ, НО АЛЕКСАНДРОВ ДО СИХ ПОР НЕ ХОЧЕТ В ЭТО ВЕРИТЬ.

Сырок имени себя

текст:
иван марчук
фото:
евгений дудин

Глава компании «Ростагроэкспорт», одного из лидеров рынка глазированных сырков, Борис Александров празднует трижды юбилей: ему исполнилось 60 лет, 60 дней и 60 часов. В зале своего спортивного комплекса он сначала готовится произнести тост, а потом долго рассказывает о том, какие у него друзья и как он всем доволен. Подумав, Александров добавляет, что он уже всего достиг и даже не знает, что еще хочет от жизни. Затем он вдруг признается, что не понимает, зачем вообще живут после 60 лет.

В разговоре с корреспондентом **СФ** Александров распространит ту же идею на бизнес. «Рынок сырков, нашего основного бизнеса, падает, но нас это не пугает,— хвалится он.— Только в Москве, например, продается 1,5 млн сырков в день всех производителей, и нам этого вполне достаточно».

К концу праздника Александров все-таки формулирует новые цели. Жить после 60 надо, чтобы радоваться жизни. А будущее бизнеса — за премиальными продуктами из молока. Покупатели тоже должны приобщаться к радостям жизни.

Свободная ниша

В 2002 ГОДУ БОРИС АЛЕКСАНДРОВ зарегистрировал права на торговый знак «Ростагроэкспорт», хотя выпускал сырки под этим названием с 1995-го. Он решил начать телерекламу своего продукта. После долгих раздумий Александров сделал лицом марки звезду советского кинематографа Галину Польских. В ролике она аппетитно ела сырок, читая следующий текст: «Я обожаю сливочные сырки „Ростагроэкспорт". Они такие свежие и вкусные. „Ростагроэкспорт" — сырок, который мы любим». Реклама не принесла абсолютно никаких плодов: целевая аудитория просто не узнавала актрису.

— Она в конце 1960-х классно сыграла в фильме «Журналист». Такая красивая, беззащитная,— объясняет свой выбор Борис Александров.— Мы поэтому ее и пригласили. Только потом сообразили, что она уже старая и давно не снималась.

О неудачной рекламе Борис Александров жалеет не слишком сильно: в то время нарушить его монополию на рынке сырков, казалось, не может никто. Алек-

Борис Александров уверен, что благодаря богатому жизненному опыту разбирается в маркетинге не хуже специалистов

ДОССЬЕ

КОМПАНИЯ «РОСТАГРОЭКСПОРТ» основана в 1995 году. Сейчас занимается производством и продажей молочной продукции и кондитерских изделий. В ее ассортименте представлено более 80 групп товаров, основной продукцией являются творожные сырки, на которые приходится до 25% ежегодного оборота (в самой компании оборот не раскрывают, эксперты оценивают его в $120 млн).
Владельцы «Ростагроэкспорта» — Борис Александров и Юрий Изачик. Сейчас компании принадлежит четыре предприятия: молокозавод в подмосковном Пушкине, завод по выпуску детского питания в Саратове, калининградское предприятие по производству глазури и завод по производству кондитерских товаров в Тушине.

сандров занялся молочными продуктами в самом начале 1990-х, после того как случайно оказался рядом с фирменным магазином Тульского молочного комбината. Около него стояла очередь: продукты были в магазине немного дешевле. Так родилась бизнес-концепция — демпинговать на молочном рынке, напрямую закупая молоко у производителя. Сначала компания выступала просто как перекупщик, а в 1995-м создала свое производство в Москве. Выпускать решили то, что пользовалось в тот момент наибольшим спросом,— сырки и сырковую массу.

Настоящим подарком судьбы стал запрет в конце 1990-х на поставку этих продуктов из Белоруссии и стран Балтии, где еще с советских времен были сосредоточены их основные производства. Дела резко пошли в гору: в 1998 году «Ростагроэкспорту» хватило денег построить свой молокозавод в Пушкине, выкупив там заброшенный детский лагерь, а к 2003-му — предприятие по производству глазури в Калининграде. «Ростагроэкспорту» принадлежало тогда 50% рынка сырков. Развернуться было где: рынок демонстрировал стабильный рост на 5–8% в год.

Первые тревожные сигналы раздались в 2002 году. На рынок сырков вышли новые игроки: Danone с одноименным сырком и «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) с брэндом «Рыжий Ап», а чуть позже — «33 коровы». Это было бы еще не так страшно при растущем рынке, но со временем и он начал сокращаться — спрос постепенно стал превышать предложение. Кроме того, появилось много других молочных продуктов, которые начали вытеснять сырки. По оценке ACNielsen, в стоимостном выражении объем продаж глазированных сырков с августа 2006 по июль 2007 года по сравнению с аналогичным периодом 2005–2006 годов снизился на 11%.

Конкуренты, между тем, не скупились на рекламу — только ВБД вложил в зонтичный брэнд «Рыжий Ап» около $1,5 млн в 2002–2004 годах. Компании Александрова пришлось потесниться. По оценке ACNielsen, на конец 2006-го «Ростагроэкспорт» в стоимостном выражении контролировал только 13,1% российского рынка глазированных сырков, уступая ВБД с 32%.

«Мы все равно лучше и вкуснее,— упрямо повторяет Александров.— Наше производство сырков сокращалось вместе с падением рынка, но одновременно росли другие направления, так что наш оборот продолжает расти где-то на 14% в год». На самом деле не так уж это и много: рынок молочных товаров увеличивается в среднем на 9% в год, а новый для «Ростагроэкспорта» кондитерский рынок — на 15%. «Мы подстраиваемся под рынок,— поясняет свою стратегию Александров.— Раньше у нас было два наименования сырка (ванильный и шоколадный), а сейчас — 56 марок и более 80 наименований товарных групп, так что мы точно не пропадем».

Шоколадные грезы

КУРС НА РАСШИРЕНИЕ ЛИНЕЙКИ продуктов компания взяла еще в 2005 году. Она приобрела завод детского питания под Саратовом, а на заводе в Москве началось создание конфет под брэндом «Ростагроэкспорт». Доля сырков в обороте компании сокращалась: на конец прошлого года этот показатель составлял 30%, сейчас — только 25%, около 15% приходится на сметану, еще 15% дают остальные молочные продукты (творог, детские творожки, молочные десерты). Оставшиеся 15% — кондитерские товары.

К продвижению продуктов у Александрова свой подход. Он считает, что люди узнают их без дополнительной рекламы, потому что все товары являются зонтичными брэндами «Ростагроэкспорта». Наверно, поэтому его доля в сегментах кондитерки и шоколадных конфет пока не превышает 1% рынка. «Рынок конфет сейчас настолько заполнен, что вывести новый успешный брэнд можно только при удачной рекламе. Причем сам брэнд должен быть инновационным. Удачный пример такого штурма — „Комильфо" от Рузской кондитерской фабрики»,— размышляет коммерчес-

НОУ-ХАУ

Компания «Ростагроэкспорт»:

- одной из первых начала выпускать в России творожные сырки, что позволило ей в свое время занять 50% этого рынка;
- занялась производством премиальных молочных продуктов, которых нет у конкурентов, за счет чего рассчитывает укрепить свое пошатнувшееся положение;
- расширила ассортимент, добавив туда кондитерские изделия, в том числе конфеты;
- практически не занимается продвижением продукции, считая, что качественный товар должен продавать себя сам.

кий директор компании «Ай-Си-Эс» (крупный дистрибутор кондитерской продукции в Москве) Алексей Ражба. У «Ростагроэкспорта» аналитик таких товаров пока не видел, как и рекламы кондитерки. По мнению Ражбы, с подобным подходом компания Александрова вряд ли сможет добиться существенных успехов на рынке.

«Нельзя заниматься только эксклюзивным товаром, не имея в линейке предложения более доступных вариантов, которые есть у нас»

Еще одну попытку расширить ассортимент Борис Александров предпринял, начав выпускать плавленый сыр. Вновь обратившись к советскому прошлому, он решил производить плавленые сырки «Дружба» и «Янтарь». Но выяснилось, что их уже выпускает московский «Карат», который еще в 2000 году зарегистрировал их в Роспатенте. В 2004-м «Ростагроэкспорт» оспорил в патентном ведомстве регистрацию «Карата». Суды продолжаются до сих пор. Как считает глава комитета по интеллектуальной собственности содружества «Русбренд» Алексей Поповичев, тянуться они будут еще долго, до тех пор пока не найдется принципиальное решение по вопросу о товарных знаках, существующих со времен СССР. «Ростагроэкспорт» к производству сыров, впрочем, все равно приступил, но заметных успехов ему это не принесло. «В результате непонятной ситуации с правами эти сырки сейчас выпускают более 50 предприятий, в том числе и „Ростагроэкспорт", так что добиться какой-то существенной доли рынка здесь крайне сложно»,— сказали в маркетинговой службе «Карата».

Наконец, одной из последних новинок стала серия продуктов для здорового питания — сырки жирностью 5% и 0%, а также фитокисели. «Идея вполне здравая, и многие производители молочных продуктов ее используют,— считает гендиректор маркетинговой компании „Прорыв" Дмитрий Василевский.— Здоровое питание для потребителей ассоциируется прежде всего с молочными продуктами». Но сам Александров большой ставки на здоровое питание не делает. «Все это только дополнение к основной линейке. Главное — что сначала хочет человек?

Когда рынок сырков начал сокращаться, «Ростагроэкспорт» занялся производством других молочных товаров

РЫНОК

ГОДОВОЙ ОБОРОТ РОССИЙСКОГО РЫНКА глазированных сырков эксперты оценивают в $470 млн. По данным ACNielsen, с августа 2006 по июль 2007 года объем рынка снизился на 11% в стоимостном выражении по сравнению с аналогичным периодом 2005–2006 годов. При этом в натуральном выражении продажи глазированных сырков снизились на 14%. Крупнейшие игроки — «Юнимилк», «Вимм-Билль-Данн», «Ростагроэкспорт», Danone. Их совокупная доля рынка — около 63% в стоимостном выражении. Еще 15% приходится на частные марки крупных ритейлеров. При этом в России насчитывается около 250 молокозаводов, выпускающих сырки под собственными марками. Москва является крупнейшим рынком сбыта глазированных сырков: здесь ежедневно продается 1,5 млн сырков из 6 млн по всей стране. Что касается потребительских предпочтений, то в 2005 году маркетинговое агентство FDFgroup провело опрос покупателей молочных продуктов в крупных городах. Оказалось, что лучше всего россияне знают как производителя молочных продуктов Danone (98%), за ней следует «Вимм-Билль-Данн» (95%), Останкинский молочный завод (85%), Царицынский молочный завод (75%). «Ростагроэкспорт» с 70% занимает пятое место.

Человек хочет вкусно пожрать, а уже потом все остальное»,— считает он.

Если Александров и верит в какое-то направление, то, скорее всего, это продукты премиум-класса, о которых он рассказывает с особой любовью. Первый продукт из этой серии он даже назвал в честь себя любимого.

Мания величия

В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА «Ростагроэкспорт» сделал неожиданный шаг. Он выпустил сырок «Б. Ю. Александров», стоимостью около 15 руб. в рознице, то есть в три раза больше, чем в среднем по рынку.

— Я сам не одобрял этого шага,— скромничает Александров,— но настояли. Сейчас у людей становится больше денег, а премиальных молочных продуктов нет. У нас очень качественное сырье, сам сырок мы покрываем настоящим шоколадом, так что спрос на него есть.

По его словам, в настоящий момент сырок его имени занимает около 1% рынка. С учетом того, что общий оборот рынка эксперты оценивают в $470 млн, то сырок «Б. Ю. Александров» должен приносить около $4,7 млн в год. В планах компании запустить премиальную сметану и творог. Александров считает, что такие продукты смогут занять до 5% молочного рынка.

Между тем, два года назад Волоколамский молочный завод уже предпринимал попытку создать серию кисломолочной продукции в сегменте премиум. Линейка товаров состояла из кефира, ряженки, сметаны, простокваши и творога. Эта продукция производилась термостатным методом, при котором молоко вместе с заквасками сразу разливается в стеклянные банки, где происходит сквашивание. Однако продукт не пошел. На самом предприятии объясняют тем, что рынок к такому продукту еще не готов, а поставка в розницу малого количества скоропортящегося товара делает его производство низкодоходным, несмотря на высокую стоимость.

Александров утверждает, что в его случае эти ошибки не повторятся: «У нас уже есть налаженная дистрибуция. Просто нельзя заниматься только эксклюзивным товаром, не имея в линейке предложения более доступных вариантов, которые есть у нас».

Однако участники рынка в идеи Александрова верят с трудом. «Сырок — повседневный продукт. Никто же не продает премиальный гамбургер из McDonald's»,— считает заместитель гендиректора ВБД Юрий Власенко. «Объяснить, как будет позиционироваться этот продукт, очень непросто: сырки до сих пор являются чем-то средним между завтраком, легкой закуской на бегу и простым десертом. Для нового образа нужна реклама, а Александров пока сырок имени себя никак не продвигает»,— высказывает свои сомнения директор маркетингового агентства FDFgroup Сергей Гнедков. Александров же, несмотря ни на что, продолжает придерживаться своего подхода к рекламе, точнее к ее отсутствию: он не сомневается, что если вкусно и необычно, то своего потребителя продукт найдет.

Антикиллер

БОРИС АЛЕКСАНДРОВ утверждает, что в маркетинге разбирается. «Это на 50% знание и на 50% искусство. Я каждый год книжек 40 читаю про маркетинг. Конечно, по знаниям мне за молодежью после университета не угнаться, но зато у них моего опыта нет»,— уверен он.

Своим единственным проколом Александров считает выпуск в 2003 году глазированного сырка «Антикиллер» с портретом Гоши Куценко на обертке. «Инициатива сделать продукт под такой маркой исходила от моего сына. Фильм „Антикил-

лер” тогда был очень популярен»,— рассказывает Борис Александров. Продажи не пошли. «Сейчас понимаю, что идея была достаточно тупой. На сырках нужно детей рисовать, ведь фотографии детей многие с собой носят, а актеров — никто»,— делится своим наблюдением Александров. Впрочем, Александров вряд ли сильно разорился: по мнению одного из собеседников **СФ,** в брэнд «Антикиллер» компания вложила всего $10 тыс.

Маркетологи, вспоминают и другие ошибки «Ростагроэкспорта». Например, в 2006 году i-Free разрабатывала проект мобильного маркетинга для компании. Целью акции было стимулирование продаж глазированных сырков. Купившие сырок люди могли отправить уникальный код, размещенный на упаковке продукта, в SMS-сообщении на короткий номер. Среди них компания разыгрывала призы — плазменные телевизоры с диагональю 42 дюйма, которые вручались каждые две недели. Но в течение месяца программа была свернута.

«Несмотря на наши предупреждения, заказчик выбрал для этой акции достаточно дорогой короткий номер: одно сообщение обходилось в $1, то есть в шесть раз дороже продукта,— вспоминает руководитель направления мобильного маркетинга i-Free Елена Ершова.— К тому же заказчик не внял нашим советам и не анонсировал акцию нигде, кроме как в местах продаж и на упаковке. В результате она успеха не имела».

«Маркетинг — это на 50% знание и на 50% искусство. Конечно, по знаниям мне за молодежью после университета не угнаться, но зато у них моего опыта нет»

Сергей Гнедков проводил для «Ростагроэкспорта» исследование рынка молочных продуктов в 2005 году: «Основной упор, как показало исследование, нужно было делать на детскую аудиторию». А в конце года «Ростагроэкспорт» разместил в метро рекламные плакаты, на которых попробовать сырки предлагала советская телеведущая Ангелина Вовк. «Маркетинговые коммуникации компании можно охарактеризовать как блуждающие, поскольку это даже не поиск, ведь в поиске есть хоть какая-нибудь последовательность, а здесь ее нет»,— резюмирует директор агентства BrandLab Александр Еременко.

Но Александров точно знает, что именно нужно его компании. Например, он убежден в неэффективности рекламы на телевидении и радио, потому что сам ее переключает, как только слышит. Зато абсолютно доверяет наружной рекламе: «По МКАД в день 3 млн машин ездят — лучше я там щит повешу, чем ролик, который всех раздражать начнет, запущу».

Александров не любит говорить о будущем. «Хочешь рассмешить бога — расскажи ему о своих планах»,— поясняет он. Очевидно, впрочем, что с таким подходом к продвижению своей продукции «Ростагроэкспорту» вряд ли удастся сохранить ведущие позиции. Но даже если Александров продолжит терять рынок глазированных сырков, он всегда сможет утешиться тем, что у него останется сырок имени себя. СФ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ.

Сетевая печать, копирование, сканирование и факс — в одном компактном устройстве. WorkCentre M118i — оптимальный вариант для тех, кто заботится о развитии своего бизнеса.
Xerox. Современный подход.

Ваш бизнес интенсивно растет? Увеличивается поток документов? Значит, вы по достоинству оцените возможности многофункционального устройства Xerox M118i. В нем сочетаются признанные достоинства аппаратов Xerox — высокая технологичность, исключительная функциональность, а также надежность и простота в обслуживании.

XEROX®

www.xerox.ru Technology | Document Management | Consulting Services

Дистрибьюторы Xerox: **Москва:** «A1TIS», тел.: (495) 621-27-17; «LINKO», тел.: (495) 234-47-59; «USN Computers», тел.: (495) 775-82-02; **Санкт-Петербург**: «Копия Сервис», тел.: (812) 232-13-56; «Копи Лэнд», тел.: (812) 331-06-07; Новосибирск: «АЛЬФАТЕХ ПЛЮС», тел.: (383) 211-90-37; **Ростов-на-Дону**: Компания «Форте», тел.: (863) 267-68-10; **Челябинск**: Фирма «Кросс», тел.: (3512) 63-98-88; **Уфа**: «Настёна», тел.: (3472) 79-84-55; **Омск**: «Цифровой мир», тел.: (3812) 79-96-79.

КОМПАНИЯ «КОМСТАР-ОТС» УДИВИЛА МОСКВИЧЕЙ НЕБЫВАЛО НИЗКИМИ ТАРИФАМИ НА ШИРОКОПОЛОСНЫЙ ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ. ПРОДВИГАЕТ ИХ ОНА ПОД БРЭНДОМ МГТС. ВОПРОС В ТОМ, КАК ТЕПЕРЬ БЫТЬ С ПОХОЖИМИ УСЛУГАМИ, КОТОРЫЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ «СТРИМ» — ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ ТОЙ ЖЕ КОМПАНИИ ЛИДЕР РЫНКА? **текст:** михаил белянин

На широкую полосу

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Горбунов хочет сделать широкополосный интернет такой же неотъемлемой частью жизни москвичей, как вода и свет

Внутри оранжевого яйца сидит девушка с ноутбуком. Рекламный слоган на плакате гласит: «Выбор без сомнений, свобода без границ».

Чтобы избавить потребителей от сомнений, компания «Комстар-Директ» (развивает брэнд «Стрим») предложила с сентября и до конца 2007 года подключение к безлимитному интернету на скорости 1 Мбит/с всего за 167 руб. в месяц. По прошествии трех месяцев те клиенты, кому понравился тест, продолжат пользоваться услугой — правда, уже за 297 руб.

Подобная щедрость обусловлена новой стратегией, принятой в начале года. Тогда руководство компании «Комстар-ОТС», владеющей 51,9% акций «Комстар-Директ», заявило, что к 2011 году намерено захватить половину московского рынка широкополосного доступа (ШПД). Двумя годами ранее подобное заявление прозвучало бы нелепо, ведь в то время доля «Стрима» была и так близка к 50%. Причем почти никто не сомневался, что она будет только расти. Ведь у «Комстар-ОТС» с самого начала имелось колоссальное преимущество: она владеет Московской городской телефонной сетью (МГТС), что позволяет ей подключать к интернету новых абонентов с помощью дешевой технологии ADSL. А во многих зарубежных странах компания,

ДОСЬЕ

«КОМСТАР-ОТС» — оператор фиксированной связи, 51% которого принадлежат АФК «Система». Выручка «Комстар-ОТС» в 2006 году составила $1,12 млрд, чистая прибыль — $178,1 млн. Основной актив компании — Московская городская телефонная сеть (МГТС), занимающая сейчас 77,2% московского рынка фиксированной телефонной связи. Абонентская база МГТС превышает 4,3 млн номеров, из которых 3,6 млн приходятся на физических лиц. Уровень цифровизации АТС оператора превышает 50%. Полную замену старых аналоговых станций на цифровые планируется завершить к 2012 году.
В 2004 году совместно с «Комстар-Директ» (прежнее название — ЗАО «МТУ-Интел») МГТС выпустила на рынок услугу широкополосного доступа «Стрим», а некоторое время спустя запустила услугу интерактивного телевидения «Стрим-ТВ» совместно с компанией «Система Масс-медиа». Все они контролируются АФК «Система».

владеющая подобным активом, контролирует около 70% рынка.

Однако затем у «Комстар-ОТС» появились сильные конкуренты: «Корбина телеком», «Комкор-ТВ» (брэнд «Акадо»), «Центел» (брэнд Qwerty) и др. И доля компании на московском рынке стала неуклонно снижаться. По оценкам агентства J'son & Partners, в середине этого года доля «Комстар-ОТС» составляла всего 27,3%, тогда как в начале года — 31,3%.

Громкая промоакция — вполне логичный шаг, чтобы наверстать упущенное. Странно другое. Привлекая бюджетных «тестеров» к «Стриму», «Комстар-ОТС» одновременно запустила похожий сервис, но уже под брэндом МГТС.

С «запорожца» на Toyota

ТРИ БЕЗЛИМИТНЫХ тарифа («МГТС 1», «МГТС 2» и «МГТС 3», предлагающие подключение к интернету на скорости 128 Кбит/с, 512 Кбит/с и 1 Мбит/с соответственно) находятся в ценовом диапазоне от 97 до 297 руб.— то есть отчасти пересекаются с наиболее низкими тарифами «Стрима». Зачем «Комстар-ОТС» понадобилось создавать конкурента своей же марке?

В отличие от «Стрима» брэнд МГТС модным и инновационным не назвать. Но у него есть и достоинства. Оборотная сторона «старомодного» образа МГТС — его почти стопроцентная известность (особенно по сравнению с многочисленными безымянными «домовыми сетями»). «У МГТС значительный опыт работы с массовым сегментом, включая сбор платежей и задолженностей,— говорит вице-президент

«ARPU должен быть таким, чтобы подключать абонентов к интернету пристойного качества. Подключение к широкополосному доступу за 100 руб. в месяц — гарантия плохого интернета»

„Комстар-ОТС" по стратегии Александр Горбунов.— Пусть брэнд МГТС не самый высокотехнологичный, но он воспринимается как часть домохозяйства: вода, свет или холодильник». Идея заключается в том, чтобы продолжить этот список, добавив к нему дешевый интернет за пару сотен рублей в месяц.

Повышать лояльность к МГТС в новом амплуа планируется с помощью агрессивных маркетинговых акций. Так, помимо щитовой рекламы компания станет использовать прямые рассылки: к обычным квитанциям, по которым москвичи оплачивают связь, будет прилагаться конверт с предложением подключиться к новой услуге. Цель — получить к имеющимся 426,4 тыс. клиентов (данные на конец второго квартала 2007 года) 490 тыс. новых пользователей. Именно столько жителей столицы, по данным маркетингового агентства Direct Info, по-прежнему довольствуются медленным подключением по карточкам dial-up. Как правило, это люди со скромным достатком, далекие от хай-тека, и $3–5 — тот максимум, который они готовы заплатить, чтобы пару раз в неделю проверить электронную почту с домашнего ПК.

С точки зрения Александра Горбунова выгоды широкополосного доступа от МГТС неоспоримы. «Если dial-up — это „запорожец", то ADSL — „тойота", а „оптика" (FTTH, подключение посредством оптического волокна.— **СФ**) — „мерседес",— говорит он.— Всем нравятся „мерседесы",

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Теперь на рынке широкополосного доступа брэнд МГТС будет конкурировать со «Стримом»

но чаще покупают „тойоты"». Действительно, цена за оптоволоконный интернет начинается от $18–20 в месяц. Dial-up — слишком медленный. Выходит, у консервативных людей, которые не хотят переплачивать, остается лишь один выбор: знакомая с советских времен МГТС. Впрочем, на следующем этапе «Комстар-ОТС» надеется приучить этих новообращенных к более прогрессивному «Стриму».

Проект из-под сукна

КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ в этой многоходовой комбинации, по всей видимости, сыграл Сергей Приданцев, назначенный генеральным директором «Комстар-ОТС» в середине 2007 года. Он стал третьим менеджером на этом посту за последние два года (его предшественниками были Семен Рабовский и Эрик Франке). Но из всех троих Приданцев оказался, пожалуй, самым большим поклонником «широкой полосы». До перехода в «Комстар-ОТС» он возглавлял ОАО «Центртелеком» и во всех интервью с нескрываемым энтузиазмом рассказывал о прелестях технологии ADSL. Запущенный им проект Domolink позволил «Центртелекому» в течение 2006 года нарастить число «широкополосных» абонентов почти в семь раз: с 16,7 тыс. до 115 тыс. Сегодня абонентская база компании составляет уже 240 тыс. человек. «Идея выхода в низший сегмент рынка блуждала в стенах „Комстар-ОТС" довольно давно,— говорит аналитик ИК „Метрополь" Сергей Васин.— С приходом в компанию Приданцева ее вновь достали из-под сукна».

Прежде всего началось перераспределение активов между «Комстар-ОТС» и «Системой Масс-медиа» (СММ) — обе входят в АФК «Система» Владимира Евтушенкова. «Комстар-ОТС» получает 100% компании «Комстар-Директ», выкупив у СММ недостающие 48,1% акций. Брэнд «Стрим», прежде принадлежавший «Комстар-Директ», по всей вероятности, достанется СММ. При этом, по данным информагентства ComNews, в СММ перейдет и часть работников «Комстар-Директ», в основном технические специалисты. Взамен штат последней пополнится сейлз-менеджерами. Их количество должно увеличиться с нынешних 17% до 50% от общего персонала компании. Однако эта внутренняя перетасовка идет с большим скрипом: «Комстар-Директ» уже покинуло несколько ключевых топ-менеджеров, недовольных переменами. И у них имелись веские основания.

Формально новые интернет-услуги под брэндом МГТС предоставляет компания «Комстар-Директ», однако все работы по подключению производят специалисты столичной телефонной сети, оплата также включается в общий счет МГТС. Для абонентов это скорее плюс: они получают услугу в кредит. Но для менеджеров «Комстар-Директ» означает потерю контроля над финансовыми потоками.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ маркетингового агентства ComNews Research, к концу октября 2007 года доля московских домохозяйств, имеющих широкополосный доступ в интернет (ШПД), достигла 52%. Уровень проникновения ШПД приблизительно одинаков во всех административных округах столицы, хотя наиболее высок он в ЮАО (более 58% домохозяйств). Общий объем рынка ШПД в прошлом году составил $260 млн. Примерно каждый четвертый частный пользователь ШПД в столице обслуживается провайдером «Комстар-Директ» («Стрим»). Следом за ним идут «Корбина телеком», «Комкор-ТВ» («Акадо»), «NetByNet Холдинг» и «Центел» (Qwerty). Кроме них в Москве работают около сотни мелких провайдеров ШПД. Однако число небольших участников рынка быстро сокращается: на их поглощение идет приблизительно каждый четвертый доллар инвестиций лидеров рынка. Всего же в прошлом году столичные провайдеры вложили в развитие своих сетей $175 млн.

НОУ-ХАУ

Чтобы завоевать 50% московского рынка широкополосного доступа, компания «Комстар-ОТС»:

- предложила москвичам необычайно низкие тарифы на услуги широкополосного доступа под брэндом МГТС;
- использует кредитную схему оплаты интернета, включив ее в общий счет на свои услуги связи;
- проводит модернизацию сети;
- рассчитывает впоследствии переводить низкодоходных абонентов МГТС на более дорогие тарифы «Стрим» с помощью промоакций.

Нечестный интернет

ПОТОКИ обещают быть большими. Однако ни один из конкурентов пока не готов повторить подвиг «Комстар-ОТС» и предложить рынку аналогичные цены за широкополосный доступ. Генеральный директор «Корбины телеком» Александр Малис двумя руками за дешевые тарифы. «Но ARPU (средний доход от одного абонента.— **СФ**) должен быть таким, чтобы подключать абонентов к интернету пристойного качества,— добавляет он.— Подключение к широкополосному доступу за 100 руб. в месяц — гарантия плохого интернета. А мы не хотим обманывать своих абонентов. Это просто нечестно».

Дело не только в принципах. Существует определенная ценовая грань, ниже которой оказывать услуги ШПД просто нерентабельно. В зависимости от лимита на скачивание и скорости она, естественно, разная. Но участники рынка сходятся на том, что даже на обслуживание очень «дешевого» абонента интернет-провайдер тратит не меньше $7–10 в месяц.

«Шаг МГТС может быть оправдан лишь некими политическими мотивами, которые нам неизвестны. Экономически он не оправдан совершенно точно,— считает генеральный директор компании „Комкор-ТВ" Сергей Алимбеков.— С такими тарифами невозможно эффективно вести бизнес. Они не только подрывают бизнес оператора, но не нужны и самим абонентам: в Москве снижение тарифов на доступ в интернет уже не ведет к увеличению притока новых абонентов. Москвичи готовы платить и 200, и 400, и 700 руб. в месяц за интернет и комплексные услуги. Важнее для них — гарантии качества. А с ценами ниже 200 руб. никто таких гарантий дать не может».

Правда, «Комстар-ОТС» сейчас в более выигрышном положении, чем другие операторы. Обслуживание абонентов обходится компании дешевле благодаря контролю над МГТС, эффекту масштаба и тому обстоятельству, что она использует относительно дешевую технологию ADSL (по сравнению с технологиями Ethernet FTTH и DOCSIS, которые используют другие лидеры рынка).

Да и сам «Комстар-ОТС» не собирается долго держать пользователей на дешевых тарифах МГТС. «Мы бы не пошли на такие низкие предложения, если бы не были абсолютно уверены в том, что со временем эти абоненты перейдут на другие тарифные планы. Сейчас мы максимально снижаем стоимость „входного билета", чтобы потом привлечь массового абонента на более дорогие тарифы „Стрим",— откровенно признает Александр Горбунов.— Скорости и ARPU будут расти».

Переманивать пользователей на более дорогие тарифы «Комстар-ОТС» собирается опять-таки «в тестовом режиме». Например, абонент тарифного плана со скоростью 128 Кбит/с может получать по средам 1 Мбит/с. «Так он почувствует, что такое высокая скорость доступа,— говорит Горбунов и возвращается к своей любимой метафоре: — Пусть он всю неделю катается на „запорожце", но один день в неделю — на „тойоте"».

«Стрим» пока первый

структура московского рынка широкополосного доступа в интернет для частных пользователей

Источник: ComNews Research

Какую «машину» предложат протестировать клиентам, которые изначально выбрали тариф «МГТС 3» со скоростью 1 Мбит/с, пока неизвестно. Однако повышать ARPU в перспективе «Комстар-ОТС» планирует и за счет продажи «мерседесов». В будущем для самых требовательных клиентов «Комстар-ОТС» собирается разработать отдельные тарифы с максимальной скоростью доступа. «Возможно, для этой услуги мы даже создадим отдельный брэнд»,— не исключает Горбунов. Для элитных клиентов компания даже считает целесообразным прокладывать «оптику» вместо привычной для себя технологии ADSL. Дело в том, что достичь скорости 100 Мбит/с трудно не только в формате ADSL, но даже используя более быстрые модификации: ADSL2+ и VDSL.

Тем не менее движение пока идет в обратную сторону, если вспомнить про тариф «Стрим» за 167 руб. Кроме того, в сентябре этого же года «Комстар-ОТС» удивила рынок еще более невиданным тарифом «Стрим» — «Деньги». За 30 руб. клиентам предлагалось на приличной скорости 500 Мб трафика в месяц. Впрочем, по одной из версий, компания временно «уронила» «Стрим» не без умысла, чтобы уже имеющиеся абоненты не перетекли на низкодоходные тарифы МГТС в момент запуска последних.

Радость конкурентов

СЛАБЫМ МЕСТОМ в агрессивной стратегии «Комстар-ОТС» является не низкий уровень маржинальности новых тарифов, а технологическая сторона. Как отмечает аналитик ACM-Consulting Елена Саяпина, устаревшая сеть МГТС может стать главным препятствием для дальнейшего расширения агентской базы.

Александр Малис не сомневается в том, что МГТС удастся завоевать сердца массовых бюджетных абонентов. «На первых этапах все будет чудесно,— объясняет он.— Проблемы начнутся потом. Допустим, они заполучили 300 тыс. новых „дешевых" абонентов — и их call-центр взорвется! Они просто не смогут обслуживать своих клиентов, и по качеству сервис станет хуже, чем dial-up».

Доля истины в этих словах, очевидно, есть. Так, тариф «Деньги» закрылся через две недели после запуска. В компании заявили, что этот проект был «маркетинговым исследованием». На самом деле, участники рынка предполагают, что «исследование» оказалось слишком успешным: вал желающих подключиться к новому тарифу просто превысил технические возможности МГТС.

Коммерческий директор компании «NetByNet холдинг» Наталья Никольская даже радуется завоевательным планам «Комстара»: «Клиенты, которые ориентированы на простейшие сервисы типа электронной почты и службы мгновенных сообщений, найдут предложение от „Комстар-ОТС" достаточно привлекательным. Остальные, почувствовав разницу в скоростях и отсутствие дополнительных сервисов, перейдут к другим провайдерам широкополосного доступа».

Правда, нельзя сказать, что «Комстар-ОТС» бездействует. «Сейчас МГТС очень активно модернизируется и цифровизируется,— возражает Сергей Васин.— И стимулом стала как раз новая стратегия». Очевидно, что иначе компания вряд ли сумеет занять половину московского рынка широкополосного доступа. Тем более что за последнюю пару лет эта мечта фактически стала призрачной. СФ

КОМПАНИЯ UCMS ХОТЯ И ЗАНИМАЕТСЯ БУХГАЛТЕРСКИМ АУТСОРСИНГОМ В НАШЕЙ СТРАНЕ, НО СТРАДАЕТ ОТ НЕДОСТАТКА КЛИЕНТОВ СРЕДИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. ЧТО, ВПРОЧЕМ, НЕ ПОМЕШАЛО ЕЙ ПЕРВОЙ НА ЭТОМ РЫНКЕ ЗАВЛЕЧЬ В ИНВЕСТОРЫ ЗАПАДНЫЙ ФОНД. **текст:** павел куликов

Зарплатная схема

Когда генеральный директор компании UCMS Андрей Шабанов был владельцем небольшой консалтинговой фирмы Conteco, его приятель Алексей Жилин поделился с ним своей мечтой. Он тоже собирался начать свой бизнес.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Завязав с консалтингом, Андрей Шабанов занял свою нишу в бухгалтерском аутсорсинге

В общих чертах бизнес-план был таков: Жилин хотел не делать совершенно ничего, но чтобы дело приносило ему деньги. «Он свято верил, что такое возможно, и даже позвал меня в соучредители,— вспоминает Шабанов.— Но я отказался».

Жилин основал фирму «Бизнес-ресурс», которая занялась расчетом заработной платы по аутсорсингу. Полтора года он выходил на окупаемость. За это время были найдены пять клиентов и открыт расчетный центр в Калуге — там оказалось дешевле. Клиенты передают «Бизнес-ресурсу» данные, необходимые для расчета зарплаты своих сотрудников, калужане-бухгалтеры производят расчет. «Глава компании лишь периодически ездит из Москвы в Калугу на машине,— поясняет Андрей Шабанов.— Не сказать что он процветает, но хлеб с маслом ест, это однозначно».

История показалась Шабанову поучительной, и он решил ее повторить, но в гораздо больших масштабах. Изучив исследование агентства Gartner, которое оценивало потенциальный рынок всего аутсорсинга в России в $5 млрд, Шабанов почувствовал, что на хлеб с маслом можно сверху намазать и икру. Тут еще и оборот его компании Conteco вдруг застопорился на отметке $1 млн. «В консалтинговом бизнесе огромная конкуренция»,— комментирует Шабанов.

Задуманное удалось. Оборот компании UCMS, где Шабанов стал совладельцем и гендиректором, по оценкам, сегодня составляет $11 млн. А в сентябре 2007 года шведский фонд прямых инвестиций Mint Capital купил «более 15%, но менее 20%» акций UCMS (по некоторым данным, за $6–8 млн). Согласно оценкам управляю-

ДОСЬЕ

Группа компаний UCMS была основана в 1995 году в Австралии местным бизнесменом Андреасом Кеми. UCMS, ориентированная на Азиатско-Тихоокеанский регион, занимается различными видами финансового аутсорсинга. Головной офис расположен в Мельбурне, штат — 2,3 тыс. сотрудников. В 2005 году Кеми основал UCMS Group EMEA — отдельную компанию для работы в сфере расчета зарплаты и кадрового администрирования на рынках Восточной Европы и стран СНГ. В 2006–2007 годах в состав UCMS Group EMEA вошли компания Conteco и подразделение Payroll Bureau компании Scala Business Solutions. В компании работают 120 человек, ее офисы открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве, Варшаве и Будапеште. Владельцы — Андреас Кеми, Андрей Шабанов и шведский фонд Mint Capital. Выручка за 2006 год, по оценкам участников рынка, составляет около $11 млн, маржа по EBITDA — 30%.

щего партнера Mint Capital Ульфа Перссона, оборот UCMS за три-четыре года как минимум утроится.

По признанию Шабанова, весь бизнес UCMS в России держится на «связях и человеческих отношениях». В понимании этого и кроется его успех. Впрочем, такой типично российский подход к ведению бизнеса не спас гендиректора UCMS от ловушки, в которую попадают большинство аутсорсинговых компаний на этапе стартапа. В России их услуги востребованы в основном фирмами с западным капиталом (см. статью «Укротитель бумаг», **СФ** №28/2005). Российские менеджеры «отношения» недооценивают.

Аутсорсинг по кирпичикам

«В ТО ВРЕМЯ, КОГДА У МЕНЯ БЫЛА своя компания, я сам хотел отдать расчет зарплат сотрудников на аутсорсинг,— рассказывает Андрей Шабанов.— Но тогда на это не пошел». Он вел переговоры с одной компанией, но та показалась ему маленькой, да и опыт работы у нее был небольшой. Так рассуждают все потенциальные клиенты UCMS. Однако фирма хотя и появилась в России лишь около двух лет назад, по оценкам конкурентов, уже стала третьим по величине игроком на рынке (первое место у компании InterComp, второе — у Unistaff).

Шабанов, по сути, возглавляет европейский офис австралийской компании, созданной еще в 1995 году бизнесменом из Мельбурна Андреасом Кеми. Но до недавнего времени Кеми сознательно сдерживал ее развитие за пределами родины. Дело в том, что еще в 1978 году он с партнерами основал компанию Beslutsmodeller AB, которая впоследствии была переименована в Scala Business Solutions и в 1995 году вышла на рынок СНГ. Она работала не в области аутсорсинга, а по консалтингу и поставкам систем ERP. Заниматься сразу двумя бизнесами для Кеми означало разорваться. Поэтому UCMS развивал наемный менеджер, и только в Австралии, а дела Scala вел сам Кеми — в Восточной Европе.

В 2004 году, достигнув оборота $100 млн, он продал Scala консалтинговому гиганту Epicor. После задумался о том, чтобы вывести на рынок Европы и UCMS. Было решено начать с России и работать только в сфере аутсорсинга бухгалтерии и HR — наиболее перспективной и наименее конкурентной.

Кеми начал в 2005 году с разработки программы для ввода бухгалтерских дан-

БЕЗЛИМИТНЫЙ ИНТЕРНЕТ
В ОФИС ПО ОПТИКЕ

Специальное предложение для растущего бизнеса:
1 Мбит/с -
за 8 500 руб./месяц*

Лицензии Мининформсвязи РФ №№ 28362, 32554. Реклама

(495) 657-9900
www.comcor.ru

КОМКОР
ЛИНИИ ЖИЗНИ

* Предложение действительно до 30 ноября 2007г. Подробную информацию можно получить по телефону (495) 657 - 9900

ных, которая на тот момент была уникальной (см. на стр. 39 справку об услугах бухгалтеров-аутсорсеров). Но на этом этапе Кеми и остановился: после продажи Scala у него не осталось в России ни тех, ни других. Говоря языком маркетинга, UCMS оказалась в kill zone — она стартовала на новом для себя рынке с новым продуктом.

В это время в истории UCMS и возник Андрей Шабанов. Прежде чем открыть свою компанию, он работал в МИДе, Ernst & Young и Scala, где дослужился до гендиректора российского офиса и трудился у Кеми в подчинении. «Мы встретились с Андреасом, чтобы пообедать,— вспоминает Шабанов.— Потом еще раз пообедали, а потом еще». После очередного обеда бывшие коллеги договорились о слиянии UCMS и Conteco. У Кеми была программа, а у Шабанова штат консультантов и клиенты, которым ее можно было предложить. В феврале 2005 года он получил пост гендиректора и «небольшую долю» в UCMS EMEA.

Впрочем, наработки Шабанова все равно не позволяли UCMS развернуться. Тогда у партнеров возникла другая идея. В Scala уже существовал отдел Payroll Bureau, занимавшийся расчетом заработной платы для некоторых клиентов компании. Но в Scala это было побочным бизнесом, а для Epicor вовсе не представляло интереса, и Кеми без труда договорился выкупить Payroll Bureau обратно. Сохранить сотрудников и существующие контракты Payroll Bureau помогло пресловутое внимание Шабанова к «человеческим отношениям». В отделе его все знали, и на многих контрактах с клиентами стояла его подпись.

«Мы собирали компанию по кирпичикам»,— говорит Шабанов. В результате кирпичики сложились так, что у UCMS оказался и продукт, и штат консультантов, и база клиентов. Глава расчетного центра Payroll Bureau Ирина Петренко перешла на такую же должность в UCMS. «О, Ирина Петровна! — радостно восклицали клиенты.— Ну, значит, мы с вами по-прежнему работаем». Payroll Bureau обеспечил UCMS необходимую репутацию. Все, что нужно было сделать Андрею Шабанову на первом этапе,— эту репутацию поддержать.

Мастер церемоний

ИМИДЖ — САМОЕ ВАЖНОЕ для компании-аутсорсера. А самое важное при сохранении имиджа, по словам Андрея Шабанова,— внимание к клиентам. Это Шабанов понял, когда в МИДе разрабатывал компьютерную программу для обработки документов в канцелярии. Заведующей канцелярией была Евгения Симакова. Она отслеживала работу Шабанова и еще одного его коллеги, и в их отношении была заведена процедура. «Мы знали, что если через день заходить в канцелярию просто попить чаю, то все будет хорошо»,— вспоминает Шабанов.

Один раз Шабанов с коллегой вместо чаепития отправились на курсы английского языка, после чего непосредственный начальник устроил им разнос. Начальнику в панике звонила директор канцелярии. Но когда перенервничавший Шабанов отправился к ней, оказалось, что ничего страшного не произошло. Симакова попросила посмотреть пару бумаг и предложила чаю. Шабанов усвоил для себя важный урок: недостаток внимания формирует плохой имидж. Так что сейчас у Шабанова по отношению к клиентам есть немало своих «процедур».

Одну из них гендиректор придумал, вдохновившись общением с другим своим руководителем, уже в Ernst & Young. Отдел, где работал Шабанов, возглавляла Ольга Петерсон, сейчас она руководит собственной консалтинговой фирмой «Эпикрус». Поручив Шабанову выполнить задание в двухнедельный срок, уже через неделю Петерсон дала точно такое же поручение его коллеге за соседним столом.

Интрига быстро вскрылась, и задача не была выполнена вовсе. «Пусть исследование делает другой сотрудник»,— думал Шабанов. Коллега думал так же. После того как обоим устроили взбучку, Шабанов понял причину необычного хода Петерсон. «Начал работу — доложи, чтобы начальник был спокоен»,— уверен Шабанов. Он бился над заданием, стараясь выполнить его раньше срока, но ничего не говорил начальству о продвижении проекта. Петерсон посчитала, что у Шабанова трудности. И вместо того, чтобы в них разбираться, решила подстраховаться.

Теперь гендиректор UCMS требует от сотрудников докладывать, на сколько процентов выполнена та или иная задача. То же самое и с клиентами. Если от кого-то поступило письмо об ошибке в бухгалтерских расчетах, нужно сразу же ответить: «Начали работать над вашим запросом». А уже после этого, считает Шабанов, действительно начинать. Самое страшное для репутации, по мнению гендиректора UCMS,— вовремя не указать клиенту на допущенную им же ошибку.

Все 40 клиентов Payroll Bureau, а это исключительно представительства западных компаний, сохранили контракты с UCMS. И в этом большую роль сыграли «процедуры» Шабанова. Кроме того, клиентская база UCMS с момента покупки Payroll Bureau выросла на 80% — за счет западных фирм. Российских клиентов у компании нет вовсе.

НОУ-ХАУ

Гендиректор UCMS Андрей Шабанов:

- сформировал компанию из трех игроков, получив сразу и продукт, и сотрудников, и клиентов;
- заручился финансовой поддержкой фонда прямых инвестиций, создав прецедент на неразвитом рынке;
- выстраивает бизнес-процессы так, чтобы привлечь клиентов с западным менталитетом и глобальных игроков, которые выходят на новые рынки путем поглощений.

РЫНОК

В ПРОШЛОМ ГОДУ, по оценкам игроков, рынок аутсорсинга в сфере расчета заработной платы составил в среднем 100–150 тыс. обработанных «пэй-слипов» в месяц. На бухгалтерском сленге «пэй-слип» (pay slip) — расчетный листок зарплаты одного сотрудника. Большую часть сторонних услуг по расчету зарплат оказывают частные бухгалтеры, которых обычно нанимают несколько фирм одновременно. Небольшой процент зарплат считают с помощью ERP-систем и консультантов в этой области. Крупных игроков на рынке четверо — InterComp, Unistaff, UCMS и BDO (перечислены в порядке распределения рыночных долей). Главную роль в этом бизнесе играет репутация, поэтому чем старше компания, тем больше у нее клиентов. InterComp существует 15 лет, Unistaff — 10 лет. BDO тоже старожил, но расчет зарплат не основной бизнес компании. Общей проблемой для аутсорсеров является неготовность российского бизнеса отдавать свою бухгалтерию на сторону. У UCMS российских клиентов нет совсем. У Unistaff российские клиенты составляют всего 5% от общего числа. У BDO этот процент выше, поскольку компания изначально работала с российскими компаниями в области консалтинга.

Революция цифр

Разработанная в UCMS программа Quinyx на момент своего появления в 2005 году была революционным продуктом. До этого специалисты по аутсорсингу в сфере расчета зарплаты предлагали устанавливать программу для управления бухгалтерскими данными на компьютеры клиентов. С помощью этих программ передавались данные для расчетов и хранения. Quinyx не требовала установки и была доступна в интернете. Это сильно облегчило работу как клиентам, так и расчетчикам. Например, раньше при малейшем изменении в законодательстве к клиенту приезжали консультанты и перенастраивали программу. В Quinyx это можно сделать удаленно и у всех клиентов сразу. За последние два года все участники рынка обзавелись онлайновыми программами. Например, компания BDO, производившая расчеты с помощью обыкновенной «1С: бухгалтерии», разработала свою программу Lantern.

Расчет на будущее

ОДНА ЛИШЬ АМЕРИКАНСКАЯ компания ADP считает зарплаты 32 млн сотрудников разных фирм по всему миру. Если в головном офисе европейской или американской компании решили отдать расчет зарплаты на аутсорсинг, то делать они это будут в любой стране просто потому, что так принято. В России перед экспатами стоит лишь проблема выбора аутсорсера.

Шабанов снова налегает на «человеческие отношения». Когда клиенты приглашают на юбилей, то гендиректор UCMS обязательно посылает на праздник сотрудников. Проходит прием Американской торговой палаты в посольстве США — Шабанов отправляется туда сам. Получается, что самостоятельно UCMS находит 50% новых клиентов и еще 30% приходят по рекомендациям существующих.

Однако сойтись с российскими компаниями не помогают даже эти традиционно российские же методы: аутсорсинг дороже собственных бухгалтеров. Экономию дает сокращение косвенных расходов, таких как содержание рабочего места или страхование рисков. В итоге затраты примерно одинаковы, просто при аутсорсинге финансовый директор избавляется от лишней головной боли. Но все это становится очевидным лишь при долгосрочном планировании.

«Зачем российским компаниям аутсорсинг, мы сами все время пытаемся понять»,— признается Андрей Шабанов. Одной из компаний, с которыми Шабанов вел переговоры, была аптечная сеть. Система расчета зарплаты оказалась нужна топ-менеджерам центрального офиса для контроля над начислениями в филиалах в других городах. Впрочем, договор с UCMS сеть пока не заключила: возможно, топ-менеджеры нашли способ контролировать бухгалтеров без применения высоких технологий.

Шабанов перенервничал, но усвоил для себя важный урок: недостаток внимания формирует плохой имидж. Сейчас у него по отношению к клиентам есть немало своих «процедур»

Другой потенциальный клиент Шабанова нанял на работу менеджеров-экспатов. Бухгалтерский аутсорсинг понадобился, чтобы скрыть их зарплату и бонусы от других сотрудников. Еще одна российская компания обратилась в UCMS, потому что задумалась о выпуске ценных бумаг и ей срочно понадобилось сделать все бизнес-процессы прозрачными.

Однако далеко не все берут на работу дорогих иностранцев и выходят на IPO. Более того, по оценкам Mint Capital, лишь 15% занятого населения в России получают «белую» зарплату. Так что круг потенциальных клиентов в России очень невелик. Шабанов признается: для их привлечения он использует, в частности, демпинг. Но конкуренты демпингуют с большим успехом. Компания BDO недавно получила контракт на обслуживание сети аптек «36,6». «В компании работают 12 тыс. человек, и существует много различных видов начислений,— говорит финдиректор сети „36,6" Юлия Сборец.— Так что отдать часть работы по кадровому делопроизводству и расчету зарплат на аутсорсинг оказалось экономически целесообразным». Другой конкурент UCMS компания InterComp работает с производителем алкоголя «Исток» и, по словам конкурентов, делает расчеты зарплат части сотрудников «Русала». Шабанов, по некоторым данным, ведет переговоры с сотовыми операторами «Вымпелкомом» и МТС, но пока без особого успеха.

Радужные прогнозы Ульфа Перссона из Mint Capital строятся на «естественном» развитии рынка. Компании постепенно «обеляют» зарплаты, и проблема с российскими клиентами уйдет сама собой. По словам Георгия Горгонова, гендиректора конкурирующей с UCMS компании Unistaff, так рассуждают и гранды бухгалтерского аутсорсинга — ADP и Ceridian. Они подбираются к России и уже работают в Польше, где рынок созрел.

Новые территории эти компании традиционно осваивают путем поглощений. Не позже чем через четыре года Перссон надеется перепродать долю фонда втрое дороже. Андреас Кеми, видимо, тоже будет не прочь выгодно продать бизнес UCMS — в свое время он проделал такую операцию с компанией Scala. При этом доля рынка, по словам одного из менеджеров Mint Capital, для владельцев UCMS не главное. Ведь выбор гигантов совсем не обязательно падет на крупнейшего игрока. Вполне возможно, западным бухгалтерам придутся по душе «процедуры» Шабанова и длинный список западных же клиентов. СФ

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

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

по данному купону
СКИДКА
на подписку 2008 г.
123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4
тел./факс: (495) 101-25-26, 101-25-35.
www.presscafe.ru, www.rosp.ru

РЕКЛАМА

Audi A8

Он знает, каким должно быть будущее и предпочитает создавать его сам.
Он не зависит от изменчивых обстоятельств. Все подчиняется его воле.
Обновленный Audi A8. Широкая гамма современных двигателей.
Модифицированная многоуровневая пневмоподвеска. Система помощи
при перестроении Side Assist.
Покорив настоящее, он приближает будущее.

Официальные дилеры Audi в России: **Москва**: Ауди Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Варшавка (495) 755 8811; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Север (495) 785 2727; Ауди Центр Сити (495) 730 9988; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург**: Ауди Центр Витебский (812) 334 3500; Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград**: Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж**: Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург**: Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск**: Ауди Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск**: Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань**: АЦ Казань (843) 519 4884; **Калининград**: Ауди Сервис Калининград (4012) 71 9354; **Краснодар**: Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Он создает будущее таким,
каким хочет его видеть

Audi

Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Ауди Сервис Магнитогорск (3519) 220 204; **Минеральные Воды:** Ауди Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Ауди Центр Новосибирск (383) 227 7000; **Пенза:** Ауди Сервис Пенза (8412) 440 070; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Рязань:** Ауди Сервис Рязань (4912) 300 003; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Саратов:** Авто Стандарт (8452) 61 9999; **Сургут:** Ауди Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 247 0000

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ Audi MAGAZIN

Российские складские операторы уже научились привлекать инвесторов и на своем поле пока опережают западных игроков.

Главные хранители

текст: даниил желобанов

ALAMY/PHOTAS

По суммарной стоимости заявленных за последние несколько лет проектов с российской логистикой сопоставима разве что жилая и офисная недвижимость.

О самом амбициозном в отрасли начинании стало известно буквально на днях. «Евразия логистик», ранее собиравшаяся вложить до 2010 года $3 млрд в строительство 5 млн кв. м складов, сообщила о намерении довести суммарную площадь возводимых ею объектов до 9,3 млн кв. м, из которых 3 млн кв. м будет построено на Украине и в Турции за $2,25 млрд — при общем бюджете $7,4 млрд.

Другие инвесторы отстают от «Евразии логистик» ненамного. С 2004 года «Международное логистическое партнерство» (МЛП), принадлежащее ИК «Ренова капитал», Александру Мамуту и украинской группе «Приват», создает сеть логистических комплексов. К концу 2008-го суммарная площадь ее складов в России и странах СНГ предположительно будет доведена до 1,35 млн кв. м, на что потребуется около $1 млрд. В конце 2006-го ирландская Quinn Group заявила о намерении вложить в течение пяти лет $5 млрд в строительство логистических и гостиничных комплексов на территории России, и первый из них (казанский) недавно был введен в строй. В начале ноября английский инвестфонд Raven Russia, купивший за $10 млн 50% акций логистического оператора «Авалон», пообещал до 2013 года инвестировать не менее $2 млрд в складские комплексы общей площадью 1,5 млн кв. м под брэндом Megalogix.

Бум строительства складов сопровождается инвестициями непосредственно в складских операторов — компании, оказывающие логистические услуги на арендованных складах или на складах заказчика. Первой ласточкой стала ИК «Ренова капитал», создавшая летом 2005 года оператора Relogix. Начальные инвестиции были относительно невелики — всего $10 млн. Однако уже сейчас, по данным компании, объем арендуемых Relogix площадей превышает 100 тыс. кв. м. Поэтому она всерьез претендует на вхождение в тройку лидеров среди операторов складов класса А. В июле 2006 года фонд Great Circle Fund LP (дочерняя структура Alfa Capital Partners) объявил о том, что вошел в капитал «Русской логистической службы» (РЛС): инвестиции составили $20 млн. А летом 2007 года фонд вложил $21,1 млн в другого оператора — компанию STS Logistics. Какая доля акций была куплена в том и другом случае, не сообщается, но, как пояснил президент STS Logistics Рустам Юлдашев, речь шла о пакете «меньше блокирующего».

Перспективы у рынка радужные. По оценкам экспертов, его объем равен $25–70 млрд, и каждый год логисты увеличивают свои доходы на 20–30%, а сегмент наиболее продвинутых услуг категории 3PL (к стандартным транспортным и таможенным услугам добавляются доставка товара в розничные точки и мониторинг ассортимента в режиме реального времени) растет на 50% в год.

Все, что было не со мной

«БОЛЬШОЕ СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ» российской логистики омрачает разве что пример ближайших соседей — поляков, находящихся, кстати, в выгодном транспортном положении. В начале 1990-х многие польские бизнесмены рассматривали свою страну как последний оплот цивилизации на пути к необъятному и дикому

Даже с учетом «нелогистических» компаний и иностранных игроков российская логистическая отрасль способна приютить не одного инвестора

российскому рынку и предполагали, что ключевые европейские поставщики с удовольствием используют возможность сосредоточить товар на подступах к России. С расчетом на это польские девелоперы развернули обширное строительство современных складов класса А, позволяющих не только хранить грузы, но и комплектовать их с формированием партий любой величины (вплоть до единичных упаковок).

Однако расчеты поляков не оправдались. С развитием российской экономики большинство компаний предпочли строить производство на месте. Как следствие, в Польше возник тотальный переизбыток предложения качественных складских площадей. Сейчас, кстати, о подобных рисках предупреждают Украину.

По насыщенности российскому рынку до польского и украинского пока далеко. Согласно данным «Евразии логистик», сегодня даже в наиболее обеспеченном логистически регионе, портовом городе Санкт-Петербурге, существующие склады класса А удовлетворяют от силы 23–25% спроса, в Москве — 17–20%, а в таких городах, как Саратов, Омск, Екатеринбург или Новосибирск,— и вовсе 10–15%. Например, дефицит складов класса А в одном Екатеринбурге оценивается в 800 тыс. кв. м.

Тем не менее российские игроки уверяют, что учли уроки Польши. По словам президента Smart Logistics Group Владимира Елина, опыт ближайших соседей заставил отечественные компании сделать серьезные выводы, и теперь операторы складской логистики арендуют новые площади, лишь имея предварительные договоренности с конкретными клиентами.

Склад и вычет

КАК ОТМЕЧАЕТ Владимир Елин, Россию отличает от Польши еще одна существенная черта: в Польше на фоне бума строительства складов класса А девелоперы вовремя не обратили внимания на массовую переделку заброшенных заводских цехов в склады класса В. Между тем в России такой сценарий заведомо исключен: большинство складов класса В — старые и ветхие, и зачастую они находятся в центре города, то есть подлежат ликвидации.

По словам участников рынка, в России ситуацию проще просчитывать еще и благодаря достаточно высокой концентрации рынка. «Рынок явно поделен, и мелким игрокам делать нечего, разве что надеяться на отдельных локальных клиентов»,— заключает Владимир Елин. Большей частью строительство складов ляжет на плечи трех-четырех крупных девелоперов, ведущих дела с двумя десятками крупнейших операторов. Особняком стоят DHL и TNT, изначально занимавшиеся точечной экспресс-доставкой и конкурирующие прежде всего с «Почтой России». Недавно эти компании начали работать в России и с промышленными заказами, однако пока в сравнительно небольших по меркам рынка объемах. Остальные западные операторы, такие как Schenker, по мнению Елина, также действуют в России крайне осторожно, так что «тон задают россияне».

Особое положение занимают крупные производители и ритейлеры, имеющие собственные логистические службы, такие как, например, концерн «Калина», сети «Эльдорадо» и «Евросеть». Они могут стать либо клиентами, либо конкурентами нынешних операторов.

Дело в том, что снабжение розницы требует повышения уровня технологий, равно как и повышения квалификации специалистов. В итоге, например, у торговых компаний, по оценке генерального директора компании Relogix Александра Гутекулова, на логистику может приходиться больше половины всех расходов. Поэтому во всем мире подавляющая часть таких услуг отдается на аутсорсинг.

В том же направлении движется и Россия. В октябре 2007 года компания «Евросеть» объявила о намерении выделить свое логистическое подразделение в отдельный бизнес. Однако на прошлой неделе, по словам Владимира Елина, было решено отказаться от этого проекта и, наоборот, привлечь для обслуживания розничного бизнеса «Евросети» стороннего оператора. «Мы в целом не отказываемся от идеи развить свое логистическое подразделение в самостоятельный бизнес,— пояснил **СФ** генеральный директор „Евросети" Алексей Чуйкин.— Мы ищем российского или зарубежного оператора, который согласился бы стать соинвестором и привнес бы свой опыт организации бизнеса».

Но даже с учетом «нелогистических» компаний и иностранных игроков российская логистическая отрасль способна приютить не одного инвестора. Как признал на прошлой неделе Владимир Путин, «с точки зрения транспортной инфраструктуры наша страна является достаточно запущенной».

IX век — первое упоминание «логистиков» в византийских трактатах по военному искусству

Конкурентам еще долго не сравниться с НЛК по масштабам

ALAMY/PHOTAS

FM Logistic давно и успешно эксплуатирует свой западный имидж

AP

«Национальная логистическая компания» (НЛК)

Будучи одним из старейших участников рынка, сохраняет лидерство с 1995 года, в том числе благодаря родственному девелоперскому бизнесу.

Площадь обслуживаемых складов в 2006 году•: 302 тыс. кв. м

Площадь обслуживаемых складов в 2007 году•: около 400 тыс. кв. м

Стратегия: создавалась в составе консорциума «Росеврогруп», включающего помимо прочего Росевробанк и «Росевродевелопмент».

Тактика: основу бизнеса НЛК составляют строительство и сдача собственных складов в аренду, что не мешает компании лидировать и среди складских операторов. Одной из первых на рынке она стала предлагать клиентам склады класса А. Работает на всех ключевых комплексах Подмосковья: на терминалах «Лесной», «Рент-центр», в национальных логистических парках «НЛК-Химки», «НЛК-Крекшино» и «НЛК-Пушкино».

Проблемы: сочетание функций девелопера и оператора (то есть арендатора и арендодателя) себя не оправдало. Сейчас НЛК меняет тактику — прекращает инвестиции в строительство и переориентируется на аренду площадей. Правда, пока проще находить их у того же «Росевродевелопмента».

Результат: компания опережает ближайшего конкурента на десятки процентов, но преимущество перестало быть многократным, как несколько лет назад.

Новые цели: обслуживать к концу года 465 тыс. кв. м.

• данные компании

FM Logistic

Подразделение французского оператора с оборотом более 0,5 млрд евро. Один из первых операторов 3PL в стране — работает в России с 1994 года.

Площадь обслуживаемых складов в 2006 году•: 210 тыс. кв. м

Площадь обслуживаемых складов в 2007 году•: 224,1 тыс. кв. м

Стратегия: первоначально — ориентация на клиентов материнской компании, использование ее репутации для продвижения среди российских клиентов.

Тактика: традиционно обслуживает в России и на Украине такие компании, как Nestle, Kraft Foods, Johnson & Johnson, L'Oreal, Auchan, Danone, Chanel, Bosch, Kimberly-Clark, Schwarzkopf, Mars, Microsoft, La Redoute, Lexmark, Schneider Electric, ICI, BAT и др. Также обеспечивает сопровождение грузов благодаря подразделениям холдинга FM Logistic в десяти странах Восточной и Западной Европы и в Китае. Сеть из собственных и арендованных складов кроме Москвы охватывает еще шесть регионов России (против пяти филиалов у лидера рынка НЛК).

Проблемы: тепличные условия, изначально обеспеченные материнской компанией, больше не сообщают FM Logistic достаточной скорости развития.

Результат: за последний год компания столкнулась не с одним, а сразу с несколькими претендентами на пока занимаемое ею второе место.

Новые цели: продолжение строительства собственных складов, укрепление позиций в регионах.

$19 млрд — объем мирового рынка программного обеспечения по управлению цепями поставок (SCM) в 2006 году

Смена тактики позволила EMCTC вскарабкаться на логистический Олимп

AP

Relogix сразу задала себе высокую планку

ALAMY/PHOTAS

EMCTC (SLG)

Летом 2007 года от корпорации EMCTC «отпочковался» самостоятельный операторский проект Smart Logistic Group, что позволило ей сделать качественный скачок.

Площадь обслуживаемых складов в 2006 году•: 43,5 тыс. кв. м

Площадь обслуживаемых складов в 2007 году•: 187 тыс. кв. м

Стратегия: создание комплексной логистической системы, которая свяжет производителей и потребителей России, Европы, стран Юго-Восточной Азии и Северной Америки

Тактика: EMCTC удалось сдвинуть с места проект строительства международной сети складов класса А, изначально продвигавшийся под названием «Великий шелковый путь». В 2006 году корпорация начала переговоры со стратегическими инвесторами Merrill Lynch и A1, но пока не добилась результатов. Теперь она реализует проект собственными силами, а также активно осваивает новые площади, арендуя их через оператора SLG.

Проблемы: план построить к концу 2007 года три новых логистических центра в Москве и Санкт-Петербурге (общей площадью 150 тыс. кв. м) пока не осуществлен. Доля складов категорий B и C в портфеле компании больше, чем у ее ближайших конкурентов.

Результат: аренда складских помещений позволила корпорации спустя 12 лет совершить рывок, став одним из лидеров среди складских операторов.

Новые цели: стратегическое партнерство с девелопером «Евразия логистик», увеличение в 2008–2009 годах площади обслуживаемых складов до 500–700 тыс. кв. м.

Relogix

Амбициозный проект ИК «Ренова капитал» мог бы радовать инвесторов, если бы изначально они не рассчитывали на гораздо более быстрый темп.

Площадь обслуживаемых складов в 2006 году•: 20 тыс. кв. м

Площадь обслуживаемых складов в 2007 году•: более 100 тыс. кв. м

Стратегия: достижение лидерства по покрытию и экономической эффективности к 2009 году.

Тактика: изначально работает только со складами класса А, ориентируясь на сложные заказы с большой добавленной стоимостью. Для складов закупается оборудование и ПО высшего качества, что некоторые конкуренты считают излишеством. Функционально разделена с аффилированным девелопером МЛП, чтобы избежать конфликта интересов и перекрестного финансирования. В московском регионе Relogix базируется в городе Пушкино на площадях Capital Partners.

Проблемы: петербургский терминал, который предполагалось открыть весной 2007 года, заработал только в сентябре. Уже сейчас понятно, что и дальнейшие проекты компании будут реализованы позже намеченного. С планами относительно лидерства по географическому покрытию к 2009 году Relogix придется расстаться.

Результат: наивысшие темпы роста в отрасли, достойные уважения даже с учетом «низкого старта».

Новые цели: открытие в 2008 году складов в Новосибирске, Екатеринбурге, а также ряде других регионов. В долгосрочной перспективе — продажа бизнеса стратегическому инвестору. СФ

wow → с52
деньги под ногами → с56
мысли → с57
методы → с58
своя игра → с59

Создатели крупнейших интернет-библиотек объединились, чтобы наладить легальные продажи электронных книг. Пострадавший от пиратов корреспондент «Секрета фирмы» считает, что Litres.ru и вправду может изменить жизнь читателей, писателей и издателей.

Книга с маслом

текст:
максим котин
иллюстрация:
роман годунов

Человек, укравший у меня 8520 руб., сидит напротив и улыбается. «Раньше сканеры были мощные, выдерживали большой вес. Чтобы сканировать книжку, нужно было придавливать крышку гирей весом 16 кг — сканируешь, заодно и качаешься»,— говорит он и улыбается. Вполне возможно, что он украл у меня гораздо больше. «Не то что сейчас: современные сканеры не выдержат и пятикилограммовую гантельку»,— добавляет преступник, и улыбка становится еще радостнее, как будто это так прекрасно, что современные сканеры не могут выдержать и пяти килограммов. «Зато программы распознавания текстов теперь гораздо совершеннее,— поясняет он.— Они хорошо справляются со сгибами».

Благодаря совершенным программам сканирование книжки занимает теперь у такого крутого профессионала сканирования, каким является Алексей Кузьмин, около трех часов. А вот работа над первой российской бизнес-биографией «Чичваркин Е…гений» заняла у меня около девяти месяцев. Я вставал в пять утра, чтобы успеть поработать над текстом четыре часа перед отъездом в редакцию. Я покидал вечеринки не позже десяти вечера (знакомые провожали меня презрительными взглядами — как человека пропащего). Двухнедельный отпуск я потратил на главу, которая в результате даже не вошла в окончательную редакцию.

Книгу украли меньше чем через два месяца после начала продаж. Сначала она появилась на литературных блогах, где скачать ее электронную версию могли только зарегистрированные пользователи. А потом она появилась на сайте Fictionbook.ru, где скачать ее мог каждый посетитель всего за пару секунд. 852 человека этой прекрасной возможностью и воспользовались (разумеется, не удосужившись перевести на мой счет по 10 «авторских» рублей за каждый экземпляр). После чего остановить дальнейшее распространение книги по интернет-библиотекам уже не представлялось возможным. Только аннотацию книги в библиотеке Aldebaran.ru просмотрели 10 688 человек.

«Законы по авторским правам ужесточаются, и мы решили дать людям легальный доступ к культурным ценностям»,— отвлекается от ностальгических воспоминаний

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Создатели Litres.ru Алексей Кузьмин (слева) и Дмитрий Грибов хотят обогатить не только романистов, но и авторов рассказов

Алексей Кузьмин, один из тех, кто и породил движение «прометеев», бесплатно раздающих огонь знания, который им не принадлежит. После тренера учебного центра HP и создателя Lib.ru Максима Мошкова Алексей Кузьмин — второй человек в этой полулегальной индустрии. Большинство современных веб-библиотек, в том числе Fictionbook.ru и Aldebaran.ru, развивают принципы, впервые реализованные в его проекте Litportal.ru, запущенном в 2003 году.

Впрочем, теперь Алексей Кузьмин и правда может себе позволить улыбаться мне в лицо. Потому что теперь он предлагает мне, другим авторам и издателям с помощью интернет-магазина Litres.ru фантастическую еще недавно возможность зарабатывать на продаже электронных книг, которые можно читать на экранах компьютеров, смартфонов и мобильных телефонов.

Легальный интернет-магазин цифровых книг Litres.ru создали учредители пяти крупнейших «свободных» библиотек (Litportal.ru, Aldebaran.ru, Fictionbook.ru, Fenzin.org и Bookz.ru). У них наготове неплохая приманка для правообладателей: стоит только заключить договор о продаже электронной версии книги через Litres.ru, как книга исчезает из входящих в объединение «свободных» библиотек, совокупная годовая аудитория которых, по собственным оценкам, составляет около 7 млн человек. Легализация «прометеев» пока напоминает легкую форму шантажа. Поэтому, возможно, великая цифровая революция именно у них и получится.

Ботанический сад

ЗАМДИРЕКТОРА издательского дома «Питер» Юрий Гурский уже несколько лет не покупает книг. Не потому, что мало читает. А потому, что много читает на экране своего смартфона. Книжку, конечно, приятно листать, зато в смартфон помещается целая библиотека, а сам смартфон помещается в карман. Кроме того, он может делать закладки и умеет сохранять цитаты из книги. И ему не нужна прикроватная лампа.

Книги для смартфона, как и все, Юрий Гурский скачивает из интернета бесплатно. Он бы и рад за них заплатить автору или издательству, но только сделать это невозможно. Потому что сканировать книги и выкладывать в интернет — это для людей совсем не бизнес, а такое странноватое хобби.

Стоит заключить договор с Litres.ru, как книга исчезает из входящих в объединение «свободных» библиотек, совокупная годовая аудитория которых составляет около 7 млн человек

«Когда сканируешь книжку, ты ее читаешь. Надо же ошибки вычитывать. А это ведь довольно увлекательное занятие»,— объясняет Максим Мошков мотивы энтузиастов.

Вокруг каждой интернет-библиотеки, как правило, формировался небольшой круг любителей этого «увлекательного» занятия, которые и давали основной приток поступлений. Алексей Кузьмин, торговавший в небольшой фирме подержанными станками, тратил на сканирование книг и пополнение своей первой библиотеки Bestlibrary.ru по пять часов личного времени в день, потому что это было ему интересно. Чтобы разрушить имидж беспросветного «ботаника», он уточняет, что в настоящий момент у него есть и жена, и дети.

Конвертировать хорошую посещаемость интернет-библиотек в деньги у «ботаников» получалось с трудом: еще несколько лет назад серьезных рекламных денег в интернете не было, а сегодня они появились, но в интернет-библиотеки не идут. «Чтобы заработать $1000 в месяц, надо было все свободное время не книжки сканировать, а заниматься продажами,— объясняет Алексей Кузьмин.— Сейчас в интернет пришли большие рекламодатели, но их интересуют только легальные площадки».

За размещенные на своих сайтах баннеры владельцы библиотек, как правило, получают не деньги, а возможность разместить свои баннеры на других ресурсах — и тем самым поддержать посещаемость. Неудивительно, что даже сегодня Максим Мошков не радуется заработку библиотеки, а радуется, что его библиотека не требует вложений. «На грант правительства 1 млн руб. я купил серверы. Теперь библиотека каши не просит»,— констатирует он.

По данным Американской ассоциации издателей (AAP), в 2006 году в США все издатели продали книг на $24 млрд, из них электронных книг всего на $54 млн, за которые к тому же дерутся множество ком-

паний, как продающих книги, так и предлагающих сервисы по продаже, зачастую «завязанные» на специальные программы и даже устройства для чтения электронных книг. Так что нельзя сказать, что в России дремучее средневековье, а весь мир семимильными шагами движется из эпохи Гутенберга в эпоху Майкла Харта, который еще в 1971 году придумал слово eText.

Авторы-экспериментаторы

ЛИТЕРАТУРНЫЙ агент Александры Марининой Натан Заблоцкис всегда считал термин «интернет-библиотеки» неправильным, предпочитая называть их просто сайтами. «Никто из создателей этих сайтов не считал нужным соблюдать законодательство об авторском праве,— говорит он.— За редким исключением, они и не думали, будто что-то нарушают».

Когда «КМ онлайн» в 2004 году стала развивать в Рунете проект Vip.km.ru, который предлагал платить правообладателям за скачивание их книг, Александра Маринина стала одним из первых экспериментаторов. «Но если у кого из авторов и были иллюзии о том, что в интернете можно заработать, то они быстро пропали,— говорит Натан Заблоцкис.— По крайней мере, в отношении Александры Марининой проект оказался не очень успешным. Мы несколько лет сотрудничали. Потом они перестали предлагать нам участвовать. А мы и не настаивали». Большинство издателей, отдавших в «КМ онлайн» свои книги, признавались, что за месяц они в лучшем случае получали по $10–15. Неудивительно, что Маринина покинула проект, а сегодня Vip.km.ru выродился в ресурс по продаже классики, на которые авторские права уже не распространяются.

Алексей Кузьмин — один из тех, кто породил движение «прометеев», бесплатно раздающих огонь знания, который им не принадлежит

Моралисты торжествовали, поскольку связывали провал с плохой кармой создателей: «КМ онлайн» от имени своих авторов устроила крестовый поход против бесплатных «библиотек» (в том числе преследовала в судах сайт Aldebaran.ru, разместивший первый роман Марининой «Шестикрылый серафим»). В то время как многие подозревали компанию в том, что она и сама сформировала свою библиотеку из электронных текстов, позаимствованных у преследуемых конкурентов. Скорее всего, куда фатальнее кармы оказалась ущербная бизнес-модель: «КМ онлайн» сэкономила на системе биллинга по приему микроплатежей и продавала подписку на доступ к библиотеке, а потом

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы · новые герои · новые темы
ЭТО больше не работает!
Реклама и маркетинг: путь к недоверчивому потребителю в новой реальности

Коммерсантъ ПИТЕР Миэль
Покупайте книгу:
в Москве – «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге – «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com и www. ozon.ru
реклама

распределяла доходы в зависимости от количества скачиваний (всего за $10 в месяц).

Зато первая попытка начать продажи электронных книг и юридические преследования заставили владельцев крупнейших библиотек задуматься о будущем. «Они всколыхнули болото, в котором мы варились»,— говорит Алексей Кузьмин. Как нельзя вовремя: налицо был общегосударственный тренд на защиту авторских прав, да и рынок смартфонов и телефонов с большим экраном (на них удобно читать цифровые книжки) был на подъеме — в 2006 году аналитики предсказывали, что только смартфонов в России будет продано около 1 млн штук.

Размышления привели к тому, что во время очередного бдения за сканером Алексею Кузьмину и пришла идея легализации своего хобби, которую он тут же решил обсудить со своими коллегами по «рынку». «Мы сели в чат на четверых и быстро все обсудили,— вспоминает Кузьмин.— Часов за двенадцать».

Затоптать пирата

НА РЕАЛИЗАЦИЮ задуманного ушло куда больше времени — проект вызревал почти два года. Зато, в отличие от «КМ онлайн», создатели Litres.ru на биллинге не сэкономили: каждая скачанная книга на сайте оплачивается отдельно. Причем для пополнения своего счета в интернет-магазине клиентам доступны чуть ли не все современные виды платежей: кредитные карты, электронные деньги, терминалы моментальной оплаты и даже расчет с помощью SMS — благодаря удобству сегодня это самая перспективная форма оплаты (несмотря на то что книга, купленная с помощью мобильника, обходится читателю вдвое дороже).

Помимо удобного биллинга есть еще целый ряд нововведений, которые должны обрадовать правообладателей. Сервис не привязан ни к какому формату или устройству: покупатель может скачать книгу в любом удобном для него виде (адаптированном для чтения на компьютере, смартфоне, экране телефона). «Этим мы можем любого пирата затоптать»,— поясняет создатель Fictionbook.ru Дмитрий Грибов. Причем проект не лишает пользователей бесплатного чтения полностью — любую книгу можно читать онлайн (автор в этом случае получает долю от продаж рекламы).

Кроме того, чтобы раскрутить свой интернет-магазин, Litres.ru готова рекламировать бестселлеры на своих «полулегальных» сайтах (ресурс всех пяти библиотек — 200 тыс. показов в день). Еще компания не требует эксклюзивные права на интернет-распространение и даже готова принимать в свою систему новые интернет-библиотеки. Еще она готова защищать интересы партнеров во всем Рунете. «Мы требуем снимать наши книги из бесплатных ресурсов, и, как правило, успешно,— говорит Алексей Кузьмин.— Попался, конечно, один отморозок. Он живет в Эквадоре. Но беда в том, что у него сервер в Штатах. А в США только провайдеру напиши — он его тут же отключит».

Одной из первых звезд на Litres.ru наравне со склонной к экспериментам Александрой Марининой стал фантаст Сергей Лукьяненко, продажи новой книги которого «Чистовик» начались на сайте практически одновременно с появлением бумажной книги на полках. За октябрь писатель заработал 25 тыс. руб. на скачиваниях «Чистовика» и 11 тыс. руб. на онлайн-чтении. Грубый подсчет показывает, что при тираже 95 тыс. экземпляров и отпускной цене около 100 руб. Сергей Лукьяненко заработает «на бумаге» больше 1 млн руб. «Но тираж еще не продан, да и у нас продажи идут»,— замечает на это Алексей Кузьмин.

Впрочем, у авторов особых иллюзией нет. «Доходы от продажи электронных книг сегодня на несколько порядков ниже доходов от книг на бумажных носителях, но для Александры Марининой проект интересен как способ расширения аудитории,— объясняет Натан Заблоцкис.— Если человеку, который читает книги только в электронном виде, понравится роман, он может рассказать об этом своим знакомым. Найдутся среди них и люди, которые читают только бумажные книги. Они пойдут в магазин и купят».

Гарри Поттера подавай

У АЛЕКСЕЯ КУЗЬМИНА амбиции идут далеко за пределы «расширения аудитории» для печатной индустрии. Он хочет не только к концу года довести ассортимент интернет-магазина до 10 тыс. книг, но и изменить в принципе манеру потребления литературы. Сначала сделать чтение таких людей, как Юрий Гурский, легальным, а потом — стать лидером бурно растущей индустрии, которая создает реальную альтернативу традиционным книгам на бумаге.

Ведь и на динамику американского рынка можно смотреть по-разному. Хотя $54 млн — сумма невеликая, зато рынок e-books растет на 24% в год, в то время как рынок аудиокниг падает: в 2006 году упал на 12%, до $182 млн. При таком тренде электронные книжки скоро сравняются с аудиокнигами, которые уже получили свое признание на издательском рынке.

Есть у Кузьмина и миссионерские задачи: ему хочется продавать не одни романы и повести, но и отдельные рассказы — по более высокой ставке за авторский лист. Подобный переворот на американском рынке уже совершил iTunes Music Store, приучив музыкальную индустрию мыслить не «альбомами» с одним-двумя хитами и десятком проходных композиций, а песнями. Для книжной индустрии подобный трюк еще актуальнее: если 10 бессвязных композиций на одном диске продаются даже лучше оперы, то 10 рассказов под одной обложкой в традиционном книжном бизнесе не продаются никак, если, конечно, автор уже не стал звездой с помощью романов и эпопей.

«Массовая индустрия работает только с крупной прозой, а еще лучше сериями. Всем подавай Гарри Поттера,— размышляет Алексей Кузьмин.— А ведь у некоторых писателей рассказы лучше любого романа». СФ

ОЛІМП
Реклама. Товар сертифицирован
на
Ледниковой
воде
ВОДКА ОСОБАЯ
ОЛІМП
Николай Валуев
ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!
ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ

Светильники должны быть не только оригинальными, но и функциональными. Дизайнеры не против.

текст: Анастасия Джмухадзе

Корейскому дизайнеру О Севану в детстве наверняка запрещали читать лежа. Возможно, именно этому факту обязано его изобретение, которое, как считает изобретатель, избавит детей от необходимости прятаться под одеялом с фонариком и книжкой после отбоя.

Впрочем, Pillow Light пригодится и взрослым любителям чтения. Нижняя часть устройства — светильник с ярким, но достаточно мягким светом. Верхняя — анатомической формы подушка, покрытая специальным материалом. Теперь, положив подбородок на лампочку-подушку, можно наслаждаться любимой книгой без вреда для здоровья: благодаря специальной форме Pillow Light не дает шее и мышцам спины затекать. Сейчас новинка представлена на портале Kidsmodern.com, где подрядчики могут ознакомиться с концептами и выбрать подходящий для производства.

Серия ирландской художницы **Финн Мэги** неслучайно названа Flat Life: игра слов в названии сразу раскрывает смысл созданных ею объектов. В маленькой квартире должны быть плоские, экономящие место предметы, в том числе светильники. Освещение от Мэги — это нарисованные на белой плоской панели настольные лампы, размещенные на стенах, как картины. Главное отличие: к «картинам» идет обычный провод с выключателем. Нажатие на кнопку — и из предмета искусства объекты, созданные Финн, превращаются во вполне функциональные элементы интерьера.

Еще более привлекательной сделали необычную лампу FlapFlap, вышедшую лимитированной серией, специалисты по инновационным интерьерам из мюнхенского Buero fuer Form. Нарушая все законы физики, лампа с абажуром парит в воздухе. На самом деле она опирается на специальный жесткий электрический шнур: он служит тонкой, но прочной подставкой. □

Ложка с прицепом

Маленькие дети способны вымазать кашей не только себя и стол, но и всю кухню. На это умение нашлась высокотехнологичная управа.

Американская компания Boon решила облегчить процесс кормления и создала специальную ложку Squirt. Стоит она всего $7,99 и представляет собой гибрид ложки и контейнера для еды. На месте обычной рукоятки — яркий резервуар, куда и надо положить порцию пюре или каши. Даже если младенец выбьет «хитрую» ложку у вас из рук, пища останется там, где ей положено быть. Саму же еду устройство подает в ложку порционно. Имея такую ложку-непроливайку, с кормлением ребенка можно справиться и одной рукой. Особенно удобна новинка в дороге. □

Проходной спорт

Когда нет времени для похода в спортзал, можно превратить в него собственное жилье.

Чтобы добавить динамики даже в самые тесные квартиры, дизайнер Тобиас Френцель разработал «дверной пинг-понг». Уникальность спортивного снаряда в том, что это обычная дверь, встраиваемая в дверной короб. Однако благодаря специальному механизму она разворачивается и фиксируется параллельно полу. Теперь на ней можно играть в настоящий настольный теннис: один игрок будет находиться в комнате, второй — в коридоре. Изобретением уже заинтересовались производители, выход «двери для пинг-понга» в продажу запланирован на начало будущего года. □

Мы знаем: не все, что Вы цените, имеет цену. В UBS мы стремимся узнать и прочувствовать Ваши истинные потребности, надежды и ожидания. Доверительные отношения, основанные на глубоком взаимопонимании, — важнейшее условие для эффективного сотрудничества. Мы разработаем для Вас персональную инвестиционную стратегию, исходя из Ваших личных целей и приоритетов. Мы будем рядом с Вами на всех этапах — от принятия финансовых решений до их реализации. Узнайте, что значит управление частным капиталом в UBS лично для Вас. You & Us.

До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах ООО «Ю Би Эс Банк» и условиях их предоставления, а также получить иную информацию, которая должна быть предоставлена в соответствии с законодательством России, можно по тел. +7 (495) 648-24-50.

www.ubs.com/russia

Wealth
Management

You & Us

UBS

Реклама. Услуги в России оказываются ООО «Ю Би Эс Банк», юридический адрес: 2/2 Павелецкая пл., Москва, 115054 на основании следующих лицензий: Лицензия Центрального банка РФ № 3463 от 6 июня 2006 г. Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, выданные Федеральной службой по финансовым рынкам (ФСФР России): на осуществление депозитарной деятельности – № 077-9356-000100 от 24 августа 2006 г.; на осуществление брокерской деятельности – № 077-09345-100000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление дилерской деятельности – № 077-09349-010000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами – № 077-09354-001000 от 24 августа 2006 г.; лицензия биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле, – № 852 от 8 августа 2006 г. © UBS 2007. Все права защищены.

Раньше в качестве экскурсоводов выступали люди. Сегодня описание достопримечательностей и рассказывание местных анекдотов становится привилегией говорящих машин. Для этого надо только оборудовать «рассказчиков на колесах» модулем GPS. текст: Алексей Гостев

Машина с историей

Появилось поколение устройств, наделенных «чувством места». А это позволяет пустить в дело весь накопленный в интернете массив локализованной информации

Первая в мире машина, рассказывающая истории,— это на самом деле не совсем автомобиль, а трехколесный мопед. Но внешне разъезжающая по американскому городу Сан-Франциско машина компании GoCar Rentals, занимающейся автопрокатом,— маленький желтый двухместный автомобильчик.

Машина оборудована компьютером и модулем GPS. Туристы, шуршащие картами и испуганно глазеющие по сторонам в поисках «красот», теперь могут расслабиться. Автомобиль GoCar — это «местный житель» на колесах. Он не только дает водителю инструкции, как проехать к стандартным и не очень городским достопримечательностям, но и рассказывает истории на пяти языках. В отличие от туристического автобуса маленькая машинка способна пролезть в самые глухие закоулки, а экскурсионную программу можно прервать в любой момент: например, сходить пообедать в понравившемся ресторане или сделать фотографии на память.

GoCar Rental — пример того, как появление GPS-датчиков может изменить такие далекие от компьютерной индустрии бизнесы, как автопрокат или туризм. Аренда «говорящей машины» стоит $44 за первый час, $34 — за второй и $24 за каждый последующий, что оказывается привлекательной альтернативой автобусным турам. GoCar Rentals занимается и продажей говорящих автомобилей. Франшизы бизнеса GoCar Rentals уже открылись в Майами и Сан-Диего. Купив GPS-мопед за $6 тыс., любой желающий может открыть собственный брэнд проката говорящих машин.

Появление локализованных интернет-поисковиков и GPS-навигации открывает ниши, подобные занятой GoCar Rentals, в самых разных областях бизнеса. Так, французская компания Digi-Guide применила эту же идею к пешим турам по Парижу. Здесь в роли говорящей машины выступает оборудованный GPS-приемником карманный компьютер-гид. Появилась поколение устройств, наделенных «чувством места». А это позволяет пустить в дело весь накопленный в интернете массив локализованной информации. Например, локальный поисковик Yahoo!, «знающий» местоположение пользователя и выдающий релевантную информацию, теперь можно загрузить прямо в компьютер автомобиля.

Создатели компьютерных туров вовсе не обязаны воспроизводить печатные туристические гайды или карты — в ход могут пойти и «непечатные». Вполне возможно, что скоро в Сан-Франциско появятся, например, секс-туры на говорящем автомобиле. Секс-карты этого города уже существуют, а заставить автомобиль говорить немного менее политкорректным языком и на менее официальные темы — задача, которая легко решается, например, при помощи компании Node. Платформа Node дает пользователям возможность создавать свой собственный локализованный контент. Теперь можно, подобрав нужную информацию, создавать свои собственные туры и загружать их в «мозги» автоматических гидов. Не исключено, что скоро городские улицы заполнятся говорящими автомобильчиками, способными рассказать об одном и том же месте совершенно разные истории, весьма далекие от однообразного контента туристических справочников. □

VILLAGIO ESTATE

При поддержке компании Villagio Estate

Каждую неделю только в «Коммерсантъ Weekend»

Новый Акунин

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенецъ и чортъ» — головокружительный роман с продолжением.

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

«Коммерсантъ Weekend»
Пособие по выходным

реклама

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Люди нуждаются в жизни, больше похожей на лоскутное одеяло. Но не понимают, как позволить себе это с разумной степенью комфорта и риска

Жизненный таймшер

«Я хочу заработать столько, чтобы позволить себе провести часть жизни на берегу Атлантического океана в Португалии»,— говорит Антон. Антон — менеджер среднего звена, его зарплата составляет около $4 тыс., а месячный бюджет состоит из набора бизнес-ланчей, еженедельных закупок продуктов быстрого приготовления и удивительно стабильных расходов на девушек, алкоголь и «бомбил».

Антон говорит, что берег Атлантики ему нужен, «чтобы выйти на плато и оглядеться». В круговороте «квартира—офис—джихад-такси» не так просто понять, на что же, собственно, уходит твоя жизнь. Интересно, что Антону и сейчас ничто не мешает реализовать его идею. Оставшихся после расходов $2,5 тыс. вполне хватает на месяц жизни практически в любой стране мира. Проблема в том, что ему жаль бросать то, что он уже создал,— опыт работы, клиентов и трудовую книжку в компании—лидере рынка по продаже строительного оборудования.

План Антона удастся, если он найдет себе дублера. Человека, с которым он смог бы работать в режиме «месяц через месяц», деля свое рабочее время на «смены». Прощупывая почву, он уже нашел единомышленника, которому нравится Юго-Восточная Азия. Кирилл хотел бы полгодика пожить в Таиланде, но, как и Антон, не решается бросить работу. «Неизвестно, к какому просветлению приведет этот опыт»,— объясняет он.

Антон планирует поговорить с потенциальным «сменщиком» на следующей неделе. Затем ему предстоит и непростой разговор с директором. Но как раз на это Антон смотрит проще: «Наша компания не единственная, и мы сможем продать наш „тандем" кому-нибудь еще. Хороших специалистов на рынке не так много». Антон со своим приятелем — хорошие специалисты.

Один мой знакомый из Швеции перед поступлением в Гетеборгский университет отправился на год в путешествие, очень принятое у местных «абитуриентов»,— посмотреть мир и поискать себя. «Непрерывность житейского полотна — одна из главных проблем нашего времени,— говорил он.— Люди нуждаются в жизни, больше похожей на лоскутное одеяло, но не понимают, как позволить себе это с разумной степенью комфорта и риска».

Если опыт Антона удастся, возможно, он станет настоящей революцией на рынке труда, а также позволит по-другому взглянуть на такие явления, как дауншифтинг и «аутсорсинг жизни». Не удивлюсь, если скоро появятся агентства, интернет-сервисы и социальные сети, предлагающие людям организовать их жизнь по подобному клубному принципу. Разделяя свою жизнь с другими и одновременно входя сразу в несколько чужих. В конце концов, если концепция таймшеров позволяет делить отдых, то почему нельзя поделить работу? И кто тогда откажется от возможности проводить каждый второй месяц там, где мечтаешь, а не там, куда забросила нас «непрерывность жизни»? □

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

Попытки насытить «средние товары» дополнительными опциями подталкивают потребителя к крайностям.

текст: Алексей Гостев

АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Средний потребитель и стремится к середине. Избегая очень дорогих и очень дешевых товаров, он ищет некую усредненную вещь, которая «просто работает» и в то же время вобрала последние технические достижения.

Московский офисный работник покупает не Ferrari, но и не «запорожец», а Toyota Corolla или Nissan Almera. Поэтому маркетологи часто обращают наибольшее внимание именно на «среднюю» группу товаров, стремясь насытить ее дополнительными опциями. Так формируется «нескоординированная» система опций. Середину в ней найти уже не так просто. И потребители все чаще превращаются в «экстремальщиков»: они выбирают либо товар, в котором «есть все», либо, напротив, предельно простую модель. «Как ни странно, пользователями движет стремление к безопасности. Выбирая базовую или „навороченную" модель, они хотят обезопасить себя от переплаты за ненужные опции или от риска упустить что-то важное»,— считает профессор Гарвардской бизнес-школы Джон Гурвиль.

Скоординированные опции — это, например, производство вина. Потребитель знает, что есть очень дорогие марки, интересные богачам или коллекционерам, и дешевые вина, покупая которые, рискуешь получить нечто похожее на уксус. В результате большинство потребителей выбирают бутылку средней ценовой категории. Нескоординированные опции — это, например, автомобили. Здесь потребитель может получить либо спортивный автомобиль с полным приводом, либо роскошный вариант внедорожника без полного привода. Среди множества опций пользователь теряется и не может решить, что же ему важнее. В результате выбор делается в пользу «самого безопасного» крайнего варианта, уверен Гурвиль.

«Допустим, у вас три варианта товара — назовем их „хороший", „лучший" и „самый лучший". И вам может прийти в голову увеличить число возможностей в середине линейки. Но тем самым вы подталкиваете покупателя к крайностям, а это не всегда в ваших интересах»,— объясняет Гурвиль. Проведенное им исследование показывает, что именно такое экстремальное поведение потребителей все чаще наблюдается в отраслях, где опции не скоординированы. Чтобы управлять этой тенденцией, маркетологи могут либо упростить линейку, либо создать некий механизм информирования потребителей. И в том, и в другом случае у сбитого с толку покупателя появляется возможность увидеть, где же находится середина. □

лучшее из блогов

Стив Ястроу,
маркетолог

Маркетолог Крис Андерсон описывает современную экономику как мир микрониш и множественных каналов дистрибуции. Но вот реальность: за шесть дней новый диск группы Eagles, который продается только в магазинах Wal-Mart, разошелся в количестве 711 тыс. копий. То есть вдвое обогнал предыдущего лидера, Бритни Спирс. Это показывает, насколько концентрированным может быть потребление. Похоже, эпоха микрониш, провозглашенная Андерсоном, еще не наступила.

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

Джефф Джарвис,
эксперт по интернет-бизнесу

Журналы не вымрут. Но много ли будет создаваться новых журналов? Добившиеся прибыльности издания могут процветать и в эпоху интернета, если владельцы не дураки. Но запускать новый журнал — большой риск. В Лондоне множество бесплатных раздаток, превращенных в журналы: мужской журнал, журнал о спорте… У них свои проблемы, но нет огромной стоимости подписки, да они и не создают большие брэнды. Они просто гладкие — и бесплатные.

BLOG: **The Buzz Machine**
http://www.buzzmachine.com

Сет Годин,
гуру маркетинга

В качестве «особого знака внимания» от компании Dell я теперь буду получать ежедневную рассылку от Dell. «Следите за своим почтовым ящиком!» — нагло наставляло письмо. А сегодня мне позвонила девушка Дженни из Better Business Bureau (BBB). Ее работа — «голосовой спам». Она сообщила, что некоторые все-таки покупают услуги компании во время ее звонков. Интересно, а как насчет тех, кто не покупает и начинает ненавидеть BBB? Я думаю, Дженни заслуживает лучшей работы.

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

DPA/PHOTAS

За любительским роликом может стоять команда профессиональных маркетологов

Агентство Brandfame станет площадкой, на которой популярные видеоблоггеры и заказчики рекламных объявлений смогут найти друг друга для продакт-плейсмента

Брэнды и фрики

текст: Алексей Гостев

Американка Мелоди 22 марта 2006 года поссорилась с бой-френдом и немедленно рассказала об этом посетителям сайта YouTube.

Печальный рассказ скрашивала только одна радостная подробность: демонстрация Мелоди своей новой видеокамеры Logitech. 17-летняя девушка появлялась перед зрителями то в очках, то в противогазе, то с кошачьими глазами и носом. Все эти спецэффекты возможны благодаря особенностям камеры Logitech, позволяющей загружать картинки из интернета и накладывать их на видеотрансляции. Ролик Мелоди про Logitech (вернее, про бой-френда и Logitech) посмотрели 300 тыс. пользователей. В результате компания решила наградить Мелоди за столь эффективный продакт-плейсмент и предложила ей на выбор любое из своих изделий.

Канадский предприниматель Надим Элгари решил стать оператором формирующегося на YouTube рынка продакт-плейсмента и заодно помочь «добровольным рекламщикам» вроде Мелоди заработать нечто большее, чем просто знаки корпоративной благодарности.

Основанное Элгари агентство Brandfame должно стать площадкой, на которой популярные видеоблоггеры и заказчики рекламных объявлений смогут найти друг друга. В принципе, корпорации, продвигая себя на YouTube, могут обходиться и без помощи блоггеров. Так, в 2005 году Nike разместила там якобы «домашнее видео» с участием футболиста Роналдиньо, тренирующегося в кроссовках этой фирмы. Видео было просмотрено 3,5 млн раз. Тем не менее большинство производителей стремятся не просто выступить на Youtube, но и привлечь на свою сторону «лидеров мнений» сформировавшегося здесь виртуального социума. Такая возможность появится у них благодаря компании Brandfame. На сайте Brandfame рекламодатели смогут выставлять список продуктов, которые они хотели бы прорекламировать, и подыскивать готовящиеся к выпуску видеоролики, куда можно было бы инкорпорировать рекламное сообщение. В свою очередь видеоблоггеры смогут заявлять списки продуктов и брэндов, с которыми они хотели бы работать. После того как производитель и заказчик «найдут друг друга», рекламодатель оплачивает заказ, а Brandfame получает свою долю от продажи.

Пока агентство только начинает деятельность, но среди его клиентов уже есть крупные брэнды, например та же Nike, и несколько влиятельных на YouTube блоггеров. Стоимость одного «начиненного рекламой» видео сейчас составляет от $1 тыс. до $5 тыс., признается Дэвид Сарно, один из занимающихся продакт-плейсментом видеоблоггеров. Помимо маркетинговых задач, покупка мнений блоггеров имеет еще один резон — с сообществом YouTube-фриков лучше дружить. Это доказывает не слишком удачная рекламная кампания внедорожника Tahoe, проведенная GM в 2006 году. Тогда весь YouTube был заполнен пародийными роликами. У некоторых из них, где Tahoe изображался как «самый бездарный автомобиль» XXI века, было больше 10 тыс. просмотров. Сводя производителей с видеофриками, Brandfame будет способствовать тому, чтобы рекламный «интерактив» не повернулся против компании. □

***Надим Элгари* — канадский предприниматель.** Уроженец Монреаля. В 2007 году вместе с Себастьяном Гэри создал компанию Brandfame, которая должна стать рекламной биржей для продакт-плейсмента на сайте YouTube. Элгари уверен, что по мере оттока зрителей от традиционных медиа рынок непрямой рекламы на YouTube и других видеообменных сайтах будет стремительно расти, а на интернет-плейсмент будет приходиться значительная часть американского рынка продакт-плейсмента, объем которого сегодня превышает $3 млрд.

Свидание в коробке

текст: Алексей Гостев

В супермаркете можно купить картошку, хлеб, моющее средство или кастрюлю. Теперь к этому прозаическому набору товаров добавится еще один — романическое свидание. Вместе с романтическим свиданием на магазинных полках окажется целый ряд упакованных в красивые полупрозрачные коробочки странностей: китайская чайная церемония, путешествие по подземной Москве и даже полет в аэродинамической трубе. Идея продавать приключения в розницу принадлежит управляющему партнеру московской компании Present Show Алине Янковской. Present Show — известный игрок на московском рынке необычных приключений и розыгрышей. В компании могут организовать для клиента романтический вечер (или ночь), сводить на экскурсию по подземной Москве в сопровождении настоящего диггера. Подарочные сертификаты, которыми торгует Present Show,— вещь хорошо известная. Как и организация фирмой праздников или приключений. Однако в последнее время все большая часть покупателей услуг компании — «спешащие горожане», которые покупают приключения не в подарок, а для себя. Именно на них нацелен новый продукт — карты приключений. Present Show планирует выпускать карты под двумя брэндами — Drive Card (для любителей экстрима) и «Карту Аладдина» (для тех, кто предпочитает отдых поспокойнее).

«Наши карты будут продаваться там, где можно купить обычные телефонные карты или карты интернет-доступа»,— говорит Алина Янковская. Например, у кассы в супермаркете. В набор помимо «билета на приключение» с открытой датой войдет подробная инструкция, где изложено, что входит в состав приключения и как его активировать,— все, что нужно конечному потребителю. Present Show использует логику коробочного продукта: подобно программному обеспечению или контактам на сотовую связь, приключение превращается в стандартизированный товар, которым можно торговать в розницу — как картошкой.

Путь Алины Янковской к созданию «коробочных приключений» начался в 2000 году. «Наша компания выросла из идеи, что подарок — это не обязательно вещь. Подарком может быть и событие»,— вспоминает Алина, финансовый аналитик с 12-летним стажем. В 2003 году вместе с друзьями она вложила в проект $45 тыс. Тогда же появилась странная линейка услуг, в которой, как на магазинной полке, собрано больше ста «ивентов»: от романтических и гастрономических до экстремальных, вроде катания на самолете на месте второго пилота, и тех, что можно было бы отнести к рубрике «жесть» (мужской стриптиз, драки в грязи и т. д.).

Аутсорсинг приключений, которым по сути занимается Янковская, требует координированной работы самых разных компаний. Американский карьерный гуру Тим Феррис как-то сказал, что «аутсорсить» можно даже романтические свидания. Present Show позволяет превратить эту красивую фразу в реальность. Разумеется, свидание передается на аутсорсинг не полностью. Романтического, но слишком занятого горожанина избавят только от самой рутинной части — подготовки и организации работы «бэк-офиса». Стоимость романтического вечера с ужином в ресторане — 2990 руб., а романтическая ночь в гостинице обойдется в 20 тыс. руб. «В наших новых розничных продуктах мы планируем избавиться от ненужной обычному клиенту подарочной мишуры и тем самым снизить цены»,— рассказывает Янковская. Срок действия розничных сертификатов будет короче, зато уменьшится цена. Выставленное на полке магазина «Пятерочка» романтическое свидание станет дешевле. Как и полагается приключению повседневного спроса. □

план действий

- создать стандартизованные форматы приключений
- начать продавать не только «приключения в подарок», но и события «для собственного употребления», которые становятся сюрпризом для покупателя
- перейти к розничной торговле приключениями в торговых центрах

Евгений Дудин

В руках Алины Янковской романтика и экстрим становятся массовым коробочным продуктом

лаборатория

СТРАТЕГИЯ

слияния и поглощения → с68
кадровый резерв → с72

Бизнес — это не обязательно война. Вместо того чтобы сражаться с конкурентами, можно найти свою уникальную нишу. Именно так учат авторы мирового бестселлера «Стратегия голубого океана». Российские компании уже взяли эту концепцию на вооружение.

Тайна двух океанов

текст:
юлия фуколова

иллюстрация:
анна музыка

На голубом глазу

В БИЗНЕС-ШКОЛЕ INSEAD есть один примечательный кабинет. Там на стене висит длинная доска, а к ней прикреплены обложки книги Blue Ocean Strategy, изданной на разных языках. И доска эта заполнена целиком, утверждает выпускник INSEAD, вице-президент Пробизнесбанка Вадим Колотников.

Успех профессоров INSEAD Чана Кима и Рене Моборна и их книги «Стратегия голубого океана» вполне закономерен. Они начали свое исследование в начале 1990-х годов и изучили опыт более опыт 100 компаний в 30 отраслях. Цель исследования — найти способы ухода от лобовой конкуренции.

Ничего революционного авторы не открыли — многие предприниматели давно используют эти стратегии. Правда, в основном интуитивно. А Ким и Моборн предложили технологию и конкретные инструменты. «Одно дело, когда дикарь случайно разжег костер. И совсем другое, когда вам расскажут, что надо взять щепочки, их потереть и тому подобное,— рассуждает профессор кафедры маркетинга Высшей школы экономики Игорь Липсиц.— Компании теперь могут перейти от интуитивного понимания к осознанным шагам».

Но самое главное, авторы придумали для своей концепции яркую метафору. Алый океан — это поле конкурентной борьбы, он покраснел от крови утонувших в нем жертв. А голубой океан — ниша, свободная от конкуренции, здесь компания сама устанавливает правила игры. Потому что в голубых океанах спрос создается, а не отвоевывается. Вопрос лишь в том, как поймать эту голубую волну.

Питер Друкер когда-то заметил, что в эпоху тотальной конкуренции для компаний гораздо важнее становится «непотребитель» — тот, кто не пользуется и не потребляет их товары и услуги. Эта огромная армия «неклиентов» таит в себе огромные возможности по созданию голубого океана. Ким и Моборн предлагают внимательно присмотреться к тому, что объединяет «неклиентов». А потом сделать для них что-то новое, что их наверняка заинтересует.

ИТАР-ТАСС

Михаил Эйдельман: «Релакс — это состояние внутреннего комфорта»

Например, производитель инсулина Novo Nordisk исторически рассматривал врачей как своих основных потребителей. И конкурировал с другими игроками, борясь в основном за степень очистки инсулина. Но в какой-то момент компания посмотрела на рынок под другим углом зрения и обратила внимание на самих диабетиков. Она создала для них новый продукт — NovoPen, удобную ручку-шприц для инъекций. Так Novo Nordisk в рамках традиционной алой отрасли создала свою голубую нишу и постепенно превратилась из производителя инсулина в компанию, которая облегчает жизнь пациентам.

Новые ценности

ВОЛНЫ ГОЛУБОГО ОКЕАНА докатились и до России. Рассказывают, в одной компании книгу раздавали и заставляли читать всех, даже уборщиц. А генеральный директор компании «Энфорта» (беспроводной доступ в интернет) Виктор Ратников лично купил 15–20 экземпляров и подарил своим друзьям-бизнесменам. «Думаю, для любого человека, который собирается писать стратегию, это просто золотая жила. Потому что в книге есть вся необходимая методика»,— объясняет Ратников.

Основной инструмент, который используют Ким и Моборн,— стратегическая канва. Она отражает положение дел на рынке и позволяет понять, в какие характеристики продукта вкладывают деньги конкуренты. Например, наиболее важные характеристики для авиакомпаний — скорость, цена, питание, частота прямых рейсов, залы ожидания и т. д. (см. график на стр. 63). Высокий вес по одному из указанных факторов означает, что конкуренты делают серьезные инвестиции в данную область. Оценив позиции основных игроков по всем этим факторам, компания получит кривую ценности — наглядное графическое изображение стратегии конкурентов. Остается придумать, как от них отличаться.

Для этого Ким и Моборн предлагают четыре «волшебных» действия. Нужно решить, какие из отраслевых стандартов следует упразднить, а какие — значительно снизить. Возможно также, что роль некоторых факторов нужно повысить, а какие-то создать с нуля. Например, большинство традиционных авиакомпаний предлагали клиентам выбирать между скоростью, гибкостью передвижения и стоимостью билетов. Но авиакомпания-дискаунтер Southwest Airlines создала голубой океан, предложив пассажирам высокоскоростной транспорт, который отправляется часто, по гибкому графику и с привлекательной ценой. Она сфокусировалась на полетах между небольшими городами, куда раньше невозможно было добраться без пересадки, а также на дружелюбном обслуживании. Кроме того, компания упразднила ряд отраслевых стандартов (выбор класса мест, питание и др.), то есть сократила часть издержек.

По сути Southwest Airlines предложила новую ценность как для клиентов, так и для себя. И к тому же сумела не только выделиться на фоне конкурентов, но и одновременно снизить издержки. Собственно, в этом и заключается смысл стратегии голубого океана. «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле» — таким лозунгом можно выразить стратегию Southwest Airlines.

Примеры голубых океанов есть и в России. Например, еще несколько лет назад кредиты частным лицам были экзотикой, несмотря на огромный потенциаль-

ный спрос. Банк «Русский стандарт» первым разглядел эту нишу и в 2000 году начал предлагать экспресс-кредиты через торговые сети. Он снизил издержки за счет выдачи кредитов прямо в торговом зале, а ценность для клиентов повысил — им не надо было идти в офис банка. Конкуренты поначалу сочли такой бизнес рискованным, но видя, какие сливки снимает первопроходец, тоже потянулись на рынок. И хотя этот голубой океан уже давно стал алым, «Русский стандарт» все еще лидирует среди частных банков по объемам кредитов населению.

Тем не менее широкие менеджерские массы пока не рвутся открывать голубые океаны. «Когда на лекции для слушателей MBA я упоминаю о „Стратегии голубого океана", все время жду, сколько людей скажет: „А-а-а! Читал, читал!",— рассказывает Игорь Липсиц.— Но народ лишь молча записывает название». По мнению профессора Липсица, большинство российских менеджеров слишком озабочено выживанием: они пытаются навести порядок в компании, а думать о том, как повысить ценность и снизить издержки, у них не остается времени. И все же прорывы случаются.

На тихой волне

18 АПРЕЛЯ 2006 ГОДА в московский эфир вышла новая радиостанция — Relax FM. Еще одна из более чем четырех десятков уже работающих. Интересно, как можно выжить на таком насыщенном рынке? Но генеральный директор ЗАО «М-Пул+» (управляет радиостанциями Relax FM и «Сити FM») Михаил Эйдельман уверяет, что свой голубой океан он нашел.

На запуск двух новых радиостанций компания «Газпром-медиа» выделила своей дочерней структуре «М-Пул+» около $8 млн. Первая — информационное радио «Сити FM», начавшее вещание в феврале 2006 года. А вторая станция, по мнению топ-менеджеров «М-Пул+», должна была быть музыкальной.

Однако если нарисовать стратегическую канву большинства музыкальных радиостанций, то ценности, которые они предлагают слушателям, будут похожи друг на друга как близнецы. Фокус на массовой поп-музыке. Высокий темп и агрессивная подача. Жизнерадостно-разговорчивые ведущие. Примитивные конкурсы вроде «Дозвонись десятым и получи билет в кино». Наверное, все эти приемы можно упразднить. Но что предложить взамен?

Михаил Эйдельман давно вынашивал идею запустить в эфир альтернативу стандартному «масс-FM». «Москва — огромный мегаполис, тяжелый и нервный. Не самые комфортабельные условия для проживания. Людям хочется отдохнуть от всего этого»,— объясняет топ-менеджер. А когда в компании получили результаты маркетинговых исследований, было решено, что идея имеет право на существование.

В результате на рынке появилась Relax FM — «самое спокойное место в эфире», как позиционирует себя радиостанция. Название придумывали во время мозгового штурма, и первым нужное слово «нащупал» программный директор Юрий Федоров. «Мой американский коллега Кен Бенсон рассказал мне про „Стратегию голубого океана". Я немедленно прочитал книгу и увидел множество параллелей с тем, что мы делали. И как подойти к овладению богатством, которое мы нарыли»,— рассказывает Эйдельман.

Relax FM — это мягкая умиротворяющая музыка (нью-эйдж, лаундж, софт-поп и т. д.), которая звучит нон-стоп. Но главное отличие нового брэнда не в музыке. Новая радиостанция отталкивается не от музыкального жанра, как привыкли работать конкуренты. Она концентрируется вокруг эмоций слушателя. «Релакс — это состояние внутреннего комфорта»,— говорят создатели компании. В эфире нет никаких разговоров — даже название композиций не объявляют. «Как только мы начнем это делать, мы тут же окажемся в алом океане стандартной конкуренции»,— уверен Эйдельман. Кстати, убрав диджеев и регулярные новости, радиостанция заметно сократила издержки. Контентом Relax FM занимается всего лишь шесть человек, тогда как в «Сити FM» работает около ста (коммерческие службы у станций общие).

Судя по данным TNS Gallup Media, Relax FM удалось привлечь премиальную аудиторию. Возрастное ядро — 29–40 лет, примерно поровну мужчин и женщин. Relax FM уже обогнала такие радиостанции, как «Радио Монте-Карло», «Джаз» и «Классик». Ее аудитория, достигнув почти 800 тыс. слушателей в неделю, продолжает расти, хотя компания не предпринимает особых усилий по продвижению. «Очевидно, аудитория нашей станции — это те самые „неклиенты", которые либо не

Алый океан — это поле конкурентной борьбы, он покраснел от крови утонувших в нем жертв. А голубой океан — ниша, свободная от конкуренции, здесь компания сама устанавливает правила игры

Вольный полет

кривая ценности авиакомпании Southwest Airlines и конкурентов

Источник: У. Чан Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана

Три фокуса стратегии Пробизнесбанка
на примере управления по работе с дилерами сельхозтехники

Источник: Пробизнесбанк

слушали радио, либо не находили для себя приемлемого продукта в эфире»,— говорит Михаил Эйдельман.

Осталось только заработать на своих слушателях. Правда, здесь есть сложности. Релакс-позиционирование предполагает, что реклама не будет выбиваться из общего стиля, поэтому некоторым рекламодателям предлагают перемонтировать их ролики. Впрочем, менеджеры не заинтересованы в том, чтобы радиостанция была перенасыщена рекламой: лучше меньше, но дороже. Это и компании выгодно, и брэнды не будут рекламироваться в «братской могиле».

Объем рекламных доходов компания не раскрывает. Но, по словам Эйдельмана, к началу 2008 года обе радиостанции — «Сити FM» и Relax FM — выйдут на самоокупаемость. Вопрос лишь в том, надолго ли Relax FM сохранит свой океан чистым и голубым.

Сам себе риэлтер

У Гульнары Рахмангуловой, генерального директора экспертного риэлт-бюро «Тактик & практик» (ГК МИАН) есть знакомый бизнесмен. Он любит пошутить о том, что его компания «заняла нишу плохой колбасы и никого туда не пускает». Как говорится, ниша — она и в Африке ниша.

Менеджеры агентства недвижимости МИАН тоже задумались о поиске новой ниши, тем более что год назад после бурного роста на рынке началась стагнация. Стратегия голубого океана как раз позволяет расширить границы рынка за счет привлечения «неклиентов». Однако банальное расширение продуктовой линейки здесь не годится, нужно что-то принципиально новое.

После одного из рабочих совещаний в МИАНе пришли к выводу, что многие люди вообще не пользуются услугами агентств. Во-первых, мало кому хочется платить посреднику в среднем 4–6% от сделки — при нынешних ценах на жилье это минимум $6 тыс. А во-вторых, не надо быть семи пядей во лбу, чтобы найти себе квартиру или, наоборот, покупателя на нее, а для совершения сделки подключить знакомого юриста.

Компания заказала маркетинговое исследование, которое подтвердило гипотезу: почти половина сделок на рынке жилой недвижимости совершается без обращения в агентства, то есть самостоятельно или с помощью частного маклера. На первый взгляд, цифра завышена, учитывая масштабы рекламного давления риэлтеров. Но в МИАНе так не думают. «Надо смотреть правде в глаза. Сегодня квартиры стоят огромных денег, приходится платить большие комиссионные. Это оз-

начает, что клиент должен расстаться со своей мечтой и поселиться в жилье, которое гораздо хуже того, на которое он рассчитывал»,— объясняет Гульнара Рахмангулова.

Возможно ли привлечь такую армию «неклиентов»? Для этого нужно отступить от стандартов традиционного риэлтерского бизнеса. Основная ценность, которую большинство риэлтеров до сих пор предлагали клиенту,— комплексная услуга по подбору вариантов и оформлению сделки. В МИАНе эту комплексность упразднили. Вместо нее в компании решились на инновацию: клиенту не нужна вся услуга целиком, ему надо помочь совершить сделку самостоятельно. В результате в июле 2007 года в ГК МИАН открылось новое подразделение — экспертное риэлт-бюро «Тактик & практик».

Идея состояла в том, чтобы потенциальный продавец или покупатель, приходя в бюро за консультацией, получал разработанную для него пошаговую программу подготовки и проведения сделки вплоть до номеров кабинетов, фамилий чиновников и образцов документов. «Наша задача — не выполнить работу за человека, а научить его»,— рассказывает Рахмангулова. Правда, при желании и за отдельную плату можно поручить сотрудникам бюро выполнение отдельных операций. Например, мониторинг объявлений из открытых источников. Или, допустим, сбор справок, за который не взялась бы ни одна традиционная риэлтерская фирма. А «Тактик & практик» за 9380 руб. обещает собрать справки, подготовить договор купли-продажи и отдать его на регистрацию.

При таком подходе к клиенту «Тактик & практик» напрямую не конкурирует с другими риэлтерскими фирмами. Те, кто экономит время или не хочет вникать в детали, по-прежнему будут обращаться в традиционные агентства. Однако удалось ли компании существенно снизить свои издержки по сравнению с обычной риэлтерской компанией? Ведь для оказания подобных услуг нужен другой подход к персоналу: сотрудники должны иметь не только юридические знания и риэлтерский опыт, но и суметь передать его клиенту. «На этапе стартапа об издержках пока судить сложно,— отвечает Гульнара Рахмангулова.— Но мы планируем, что рентабельность проекта составит около 15%. Это очень хорошая цифра для рынка недвижимости».

«Когда на лекции для слушателей MBA я упоминаю о „Стратегии голубого океана", все время жду, сколько людей скажет: „А-а-а! Читал, читал!" Но народ лишь молча записывает название»

На сегодняшний день у компании два отделения, сотрудники которых консультируют по вопросам купли-продажи жилой недвижимости. К концу года она планирует открыть еще два офиса, а также начать консультации по рынку загородного жилья и аренды квартир. По словам Гульнары Рахмангуловой, уже больше половины клиентов возвращаются в «Тактик & практик» и докупает новые услуги. Возможно, компания действительно нащупала новую нишу. Впрочем, о судьбе нового бизнеса говорить пока рано, учитывая последние претензии к МИАН со стороны налоговых органов (см. материал на стр. 10).

Отражение в воде

СПРАВЕДЛИВОСТИ ради стоит сказать, что далеко не все фирмы, взявшие на вооружение стратегию голубого океана, верят, что от конкуренции можно уйти совсем. «Сегодня рынок такой, что найти нишу, где бы вообще не было никого из игроков, невозможно. Во всяком случае, в нашей телекоммуникационной отрасли»,— говорит Виктор Ратников. Тем не менее даже в этом случае полезно применять на практике стратегическую канву и сравнивать себя с конкурентами.

Шесть способов создать голубой океан

Рассмотреть альтернативные отрасли. Например, кинотеатры и рестораны — разные виды бизнеса. Однако для клиента, желающего хорошо провести время, это альтернативные предложения. Обратив внимание на факторы, которые заставляют покупателя выбирать между альтернативами, и отбросив или снизив значение всех прочих факторов, можно создать новое рыночное пространство.

Рассмотреть стратегические группы отрасли. Большинство компаний одной отрасли конкурируют между собой по цене и качеству. Но помимо этих факторов всегда есть что-то еще. Так, техасская компания Curves объединила преимущества посещения фитнес-центра и домашних занятий на тренажерах. Ее фитнес-центры удобно расположены, аскетичны и недороги. Но главное, что делает их привлекательными для женщин, стесняющихся своей фигуры,— в них нет любопытных мужчин.

Посмотреть на цепочку покупателей. Не всегда тот, кто принимает решение о покупке, является конечным потребителем изделия. Например, провайдеры бизнес-информации долгое время ориентировались на потребности закупщиков, то есть ИТ-менеджеров. Однако компания Bloomberg сместила фокус с закупщиков на потребности конечных пользователей — биржевиков и аналитиков — и сумела стать самым прибыльным игроком на рынке.

Предложить дополнительные продукты и услуги. Венгерская компания NABI, производитель рейсовых автобусов, обнаружила, что наибольшие издержки покупатель несет из-за стоимости обслуживания. Она разработала новый автобус из стеклопластика, который стоит дороже, зато его ремонт обходится значительно дешевле, чем у конкурентов. И завоевала значительную долю на рынке США.

Переосмыслить функционально-эмоциональную ориентацию отрасли. Например, можно поступить как Body Shop, которая из эмоционально ориентированной компании стала функциональным производителем косметики. Или как производитель цемента Cemex, который превратил свой сугубо утилитарный продукт в подарок-мечту.

Всмотреться в завтрашний день. Например, компания Cisco Systems, оценив возрастающую потребность в высокоскоростном обмене данными, разработала новые сетевые устройства и создала небывалую ценность для клиента.

Источник: У. Чан Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана

Например, в Пробизнесбанке эту методику используют с 2005 года, но вовсе не для того, чтобы найти неизведанную нишу. Как объясняет Вадим Колотников, это удобный инструмент, который позволяет просто и наглядно описывать стратегические решения, принимаемые руководителем, и доносить их до персонала. А началось все с того, что президент банка Сергей Леонтьев прочитал книгу и понял, что поиск дифференциации на конкурентном рынке — это как раз та идея, которую он искал. И заразил ею всех остальных сотрудников. Дело в том, что расценки Пробизнесбанка выше, чем в среднем по рынку, а значит, клиенту нужно предложить взамен что-то особенно ценное. Но что именно?

Все бизнесы банка разбиты на три группы: розничный, малый и корпоративный. А внутри корпоративного есть еще несколько подразделений — по отраслям, в которых работают клиенты. Менеджер каждого из направлений должен был нарисовать стратегическую канву для своего подразделения и показать, чем она отличается от конкурентов. По словам начальника отдела стратегического развития Ольги Долговой, получилось далеко не с первого раза, но люди постепенно вошли во вкус.

Например, управление по работе с сельскохозяйственными дилерами появилось в банке в 2005 году, когда один из клиентов попросил профинансировать покупку техники, которую еще не только не привезли в Россию, но даже и не произвели. Менеджеры Пробизнесбанка разработали необходимые документы, и сделка состоялась. После этого в банк потянулись и другие дилеры. «Может быть, для кого-то эта категория клиентов и не самая „вкусная", поскольку они не могут, например, предоставить в залог недвижимость. Но наш банк небольшой, и нам, как волку, приходится много бегать»,— говорит начальник управления Яков Кушнир.

Стратегическая канва управления по работе с сельскохозяйственными дилерами (см. график на стр. 64) показывает, что по двум из девяти основных факторов конкуренции Пробизнесбанк уступает: у него самая высокая цена за обслуживание, а также невысокая доступность (мало офисов в Москве). Однако быть лучшим по всем направлениям невозможно. Да это и не нужно. «Что бы вы выбрали: идти в банк, который рядом, или чтобы банк пришел к вам? Если нужно, мы к клиенту придем сами»,— объясняет Яков Кушнир.

Основной фокус банк сделал на трех факторах. Клиента всегда волнует скорость операций, и в Пробизнесбанке решили, что это будет его главным преимуществом по сравнению с конкурентами. Например, были случаи, когда сделку проводили за 24 часа. Другой конек банка — специальные продукты: сделки с использованием аккредитивов и т. п. Наконец, Пробизнесбанк сделал ставку на сервис, и, судя по стратегической канве, конкуренты пока держатся позади. «Хочется верить, что от конкурентов мы оторвались. По крайней мере по фокусным для нас направлениям»,— говорит Яков Кушнир.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В риэлт-бюро «Тактик & практик» решили привлечь тех, кто хочет совершить сделку самостоятельно

Кстати, стратегическая канва помогает увидеть не только отставание от конкурентов, но и где компания перебарщивает с качеством своих услуг. Например, в компании «Энфорта», которая сфокусировалась на предоставлении широкополосного доступа в интернет для малого и среднего бизнеса, построили кривую ценностей. И, взвесив все факторы, решили, что слишком высокая пропускная способность, которую может обеспечить технология, клиентам не так уж и нужна. В результате здесь начали по-другому планировать сеть и смогли уменьшить свои капитальные затраты. «А тем 5–6% наших клиентов, которые нуждаются в высокой скорости, мы всегда сможем ее предоставить по индивидуальному запросу»,— объясняет Виктор Ратников.

Стратегия голубого океана постепенно завоевывает в России сторонников. Так, в следующем году компания BlueRidge планирует запуск авторизованных учебных программ, связанных с поиском новых ниш. Но, даже овладев методикой, следует помнить о том, что голубой океан искали и ищут многие, но гораздо больше компаний, которые навсегда затонули в алых водах конкуренции. СФ

реклама

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

пн – пт	Недвижимость
пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
чт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
пт	Работа и образование, Business-guide

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

Коммерсантъ

Коммерсантъ
Business

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

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

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

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

реклама

ПОСЛЕ ПОКУПКИ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА ИТАЛЬЯНСКОЙ ГРУППОЙ UNICREDIT ЕГО В МАССОВОМ ПОРЯДКЕ СТАЛИ ПОКИДАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, ПРОРАБОТАВШИЕ В ММБ ПО 13–18 ЛЕТ. ФАТАЛЕН ЛИ ПОДОБНЫЙ КАДРОВЫЙ ИСХОД ДЛЯ БАНКА ИЗ ПЕРВОЙ ДЕСЯТКИ? **текст:** юлия гордиенко

Брак по-итальянски

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Вывески Международного московского банка доживают последние дни: в следующем году он будет называться UniCredit Bank

«Мы были дворовыми мальчишками-дошкольниками, которые целыми днями носились по улице и были предоставлены сами себе. Потом нам сказали: „Ребята, вы идете в школу. Мы на вас наденем форму и ботинки. Каждый день вам придется причесываться и чистить зубы"». Так описывает член правления Международного московского банка Евгений Ретюнский кредитную организацию до и после начала интеграции с новым акционером — итальянской группой UniCredit.

Однако иностранная форма с иголочки и начищенные ботинки многим «мальчишкам» оказались тесны. За минувший год банку пришлось выдержать несколько ударов: в прошлом декабре финансовую общественность шокировал уход с поста председателя правления Илкки Салонена, работавшего в ММБ с 1995 года и возглавлявшего его в течение восьми лет. Также искать лучшей доли решил член правления Дмитрий Мохначев, прослуживший в банке 14 лет и с нуля отстроивший в нем розничный бизнес. «В течение последнего года из банка ежемесячно уходили два-три ключевых менеджера»,— свидетельствует один из бывших сотрудников ММБ, пожелавший остаться неназванным.

В прошлом месяце организация пережила еще несколько чувствительных потерь. Конец октября был омрачен расставанием банка с одним из его патриархов Юрием Тверским, трудившимся в ММБ с момента основания и возглавившим его после ухода Илкки Салонена. А неделю спустя о своем уходе заявил и генеральный управляющий по розничным продуктам и услугам Алексей Аксенов, за спиной которого 17-летняя карьера в ММБ.

Из банка уходят старые, проверенные бойцы, посвятившие ММБ полтора десятка лет своей жизни. Кадровая катастрофа? Просчет нового акционера? Или консерватизм старой команды, не пожелавшей становиться частью амбициозной европейской группы?

У семи нянек

ВООБЩЕ-ТО к зарубежным акционерам ММБ не привыкать. Получив в 1989 году банковскую лицензию за номером один, ММБ стал первым советским банком, имевшим в своем капитале средства западных кредитных институтов. Доли между пятью иностранцами распределялись поровну — по 12%. Оставшимися 40% владели Внешэкономбанк (20%), Сбербанк и Промстройбанк (по 10%). Консорциум практически равноправных инвесторов давал менеджменту банка возможность проводить относительно независимую политику. «ММБ был консорциальным банком с достаточно широкими полномочиями как в определении своей стратегии, так и в оперативном управлении»,— вспоминает член правления Сведбанка Сергей Дзюбенко, ранее занимавший в ММБ должность начальника отдела клиентских отношений. «Был очень чет-

кий диалог с советом директоров»,— добавляет президент «Ренессанс управление инвестициями» Илкка Салонен.

В последующие годы состав акционеров ММБ нередко менялся, но принцип оставался прежним: никто из совладельцев не имел контроля над банком. Однако в 2004 году один из его давних акционеров немецкий HypoVereinsbank реализовал четырехлетний опцион на выкуп контрольного пакета, получив 52,88% акций. Но не прошло и года, как немецкий банк со всеми его активами сам стал добычей агрессивных итальянцев — возглавляемой Алессандро Профьюмо группы UniCredit. Для ММБ это был неожиданный поворот.

Непосредственным владельцем ММБ стал Bank Austria Creditanstalt (BA-CA), входящий в UniCredit и отвечающий в группе за Восточную Европу. BA-CA руководству ММБ был знаком не понаслышке: в 2001 году ММБ уже пережил слияние с российской «дочкой» BA-CA — банком «Австрия Кредитанштальт», что позволило ММБ увеличить капитал и упрочить свои позиции в «карточном» бизнесе. В то время BA-CA был собственностью HypoVereinsbank, который в политику ММБ почти не вмешивался. «Обновленная версия» BA-CA стала работать по другим законам — тем, которые диктовали банку его итальянские собственники.

Выход в тираж

ММБ всегда был стабильным, консервативным и в чем-то слегка «домашним» банком: многие сотрудники приходили в него чуть ли не со студенческой скамьи и дослуживались порой до членов правления. Текучка кадров сохранялась на крайне низком уровне: коллектив был сложившийся, работали в нем не то что годами — десятилетиями. «У ММБ была репутация банка, комфортного для сотрудников,— отмечает Сергей Дзюбенко.— Это был коллектив с отличной атмосферой и развитой системой делегирования полномочий». «Культуру банка скорее можно назвать „бутиковой", ведь он обслуживал сливки корпоративных клиентов,— рисует потрет ММБ один из его бывших топ-менеджеров.— Даже пойдя в ритейл, он сделал ставку на верхний сегмент среднего класса».

Совсем другое дело итальянцы. Молодые и зубастые, нацеленные на массовую розницу и агрессивный рост, еще в 1998 году они не выходили за пределы своей страны, представляя собой объединение из девяти местных банков. Сейчас группа UniCredit имеет капитализацию 84 млрд евро и входит в двадцатку крупнейших банков мира. Имея опорные банки в Италии (UniCredit Italiano), Германии (HVB) и Австрии (BA-CA), UniCredit активно скупает кредитные организации на переживающих бум рынках Восточной Европы. Вклиниться в рынок, когда тот переживает максимальный рост, снять с него сливки, развивая сразу несколько направлений бизнеса, и поглощать, поглощать, поглощать — вот стратегия UniCredit.

Вклиниться в рынок, когда тот переживает максимальный рост, снять с него сливки, развивая сразу несколько направлений бизнеса, и поглощать, поглощать, поглощать — вот стратегия UniCredit

Массмаркет и элитарность, агрессивная интернациональная структура и «домашний» банк с консервативной стратегией — разница в ритмах и принципах жизни двух банков обещала сделать их интеграцию задачей не из легких.

Как отмечают консультанты по слияниям и поглощениям, именно взаимодействие двух корпоративных культур и приведение их к общему знаменателю — самая сложная проблема при сделках M&A. Чтобы процесс протекал наименее болезненно, нужно сформулировать ценности каждой из сторон и попытаться выделить в них общие позиции, советуют эксперты. Однако итальянцы наводить мосты сочли излишним.

Исход японских инженеров

ЕВГЕНИЙ РЕТЮНСКИЙ называет UniCredit группой, «у которой есть сила и воля». «Она имеет свое представление о том, что и как надо делать в России»,— считает он. Несмотря на то что у новых акционеров и старого топ-менеджмента были схожие взгляды на общую стратегию банка, именно это «представление» и стало камнем преткновения между ними.

То, что новые хозяева изменят порядки в ММБ, старые сотрудники почувствовали сразу. «Я опасался интегрирования в одну структуру,— признается Илкка Салонен.— Слишком много оказалось направлений, по которым возможность принятия решений ограничивалась». Действительно, теперь все решения принимались в Милане и Вене (в Австрии находится штаб-квартира BA-CA, который отвечает в группе за страны Восточной Европы), и местным управленцам оставались не слишком увлекательные роли исполнителей. «Если вы привыкли жить самостоятельно и вдруг вам начинают диктовать, что и как делать, возникает недовольство ситуацией»,— говорит Дмитрий Мохначев. Ни Илкка Салонен, ни Юрий Тверской играть роли марионеток не были готовы.

«Если новый акционер желает сохранить команду приобретенной компании,— рассуждает генеральный директор компании „Экопси консалтинг" Марк Розин,— ему нужно выделить ее формальных и неформальных лидеров и договариваться с ними лично. Это вопрос денег, перспектив и полномочий. Это штучная работа, но она одна из ключевых».

Ситуация, в которой бывший топ-менеджмент перестает быть полностью самостоятельным в принятии решений, сложна, но не фатальна, уверяет генеральный директор компании «Финэкспертиза. Консалтинг» Дмитрий Шустерняк, и значимую часть команды при этом можно сохранить. По Шустерняку, распространенный психотип руководителя — человек, привыкший осуществлять прорывы. «У истоков бизнеса обычно стоят энергичные люди, которые умеют в ситуации неопределенности принимать быстрые решения,— говорит Шустерняк.— На стадии роста компания нуждается в таких сотрудниках: они и занимают в ней ключевые посты». Судя по описаниям коллег, к такому психотипу относятся и Илкка Салонен, и Дмитрий Мохначев, и многие другие.

Однако после продажи компании такие люди начинают чувствовать себя не у дел. «Как правило, при выполнении рутинной работы они менее эффективны, чем не такие яркие, зато более педантичные сотрудники»,— уверяет эксперт. Но удержать таких людей в компании после сделки можно, ведь в любой компании есть центры роста, перспективные направления или проекты, которые нуждаются в «кавалеристском наскоке». Выход в том, чтобы дать им развивать новый проект в рамках старого бизнеса, уверяет Шустерняк.

Проблема заключалась в том, что топ-менеджмент в Милане и Вене твердо решил сделать из ММБ клон других банков, входящих в UniCredit

Несмотря на то что написанное Салоненом заявление об уходе обескуражило итальянцев, те не предприняли серьезной попытки с ним договориться. «Они выразили сильное недовольство моим решением и попросили остаться,— вспоминает Салонен.— Но это большая структура, в ней не принято уговаривать. Проведя одну беседу, они с сожалением распрощались».

Для банка потеря Илкки Салонена значила очень много. Вслед за ним потянулись менеджеры второго-третьего уровней. Уволились управляющий петербургским филиалом ММБ Александр Конышков, глава казначейства Алексей Морозов, отвечавшая за внутренний аудит Ольга Грачева и другие. Они уходили, хотя исключались из долгосрочного плана премирования.

«В силу сплоченности коллектива каждый новый уход из ММБ служит своеобразным триггером (от англ. trigger — „спусковой крючок".— **СФ**). Это невольный повод для каждого задуматься, не пора ли ему тоже что-то изменить в своей жизни»,— говорит Дзюбенко. «Я не японский инженер, который всю жизнь работает на Toyota. 17,5 лет в одном банке — это перебор. И если я не поменяю что-либо сейчас, то так и останусь здесь до пенсии»,— мотивировал **СФ** свое увольнение из ММБ Алексей Аксенов.

Впрочем, считает Марк Розин, даже многолетнюю усталость иных сотрудников от банка желающий сохранить команду акционер мог обратить себе на пользу, показав им горизонты, открывающиеся с вливанием в группу. Так, UniCredit стала предоставлять сотрудникам банка возможность обучения за границей. Пытались новые акционеры и сплотить команду, устраивая, например, международные соревнования по футболу между айтишниками всей группы. Однако полумеры не слишком помогали в решении системных проблем.

По образу и подобию

ПРОБЛЕМА заключалась в том, что топ-менеджмент в Милане и Вене твердо решил сделать из ММБ клон других банков, входящих в группу. Так, придя в Россию, UniCredit заявила, что хочет получить 10% российского рынка — стандартный показатель для восточно-европейских банков группы. Не было учтено лишь одно: по величине 10% российского рынка совсем не то же самое, что 10% рынка Польши или Хорватии. Разобравшись, какие огромные вливания в капитал банка понадобятся хотя бы для завоевания десятой доли кредитного рынка, новые акционеры отказались от прежних планов. «У новых акционеров есть понимание того, что Россия — особый рынок»,— уверяет Ретюнский.

Однако многие в банке думали по-другому. «Те люди, которые пришли в московский офис, не хотят понимать специфику России и банка,— говорит источник **СФ.**— Они почему-то считают, что в банк, который в группе UniCredit имеет, наверное, самый высокий доход на капитал, можно прийти и, не разобравшись ни в технологиях, ни в законодательстве, сделать такую же модель, как в Польше».

В частности, уверяет источник, на 2008 год у банка есть грандиозные планы по увеличению кредитного портфеля (впрочем, насколько вырастет объем кредитов, он сообщить отказался). Однако нынешняя производительность труда в банке и технологии, которыми он располагает, вряд ли позволят выполнить задуманное, говорит менеджер. Частично проблему могло бы решить увеличение численности персонала, однако идти на это UniCredit не собирается и в объяснение своей позиции указывает на ту же польскую часть группы, которая меньшими силами успешно справляется с планом. Однако в Польше давно отлажены все технологии, в России же вопрос о внедрении новых технологий и, в частности, CRM-системы пока даже не обсуждался, утверждает банкир.

Усугубляло ситуацию и то, что выстроенная новым акционером «вертикаль власти» ломала годами отработанные процессы. Так, необходимость одобрения всех более или менее крупных сделок риск-менеджментом в Вене приводила к тому, что сроки по выдаче кредитов корпоративным клиентам иногда затягивались. Если раньше на это уходило около месяца, то теперь приходилось ждать два и даже три. «Банк в этом смысле стал менее предсказуемым, что, естественно, вызывает недовольство со стороны клиентов»,— говорит Сергей Дзюбенко. По его словам, массового оттока клиентов из банка не наблюдалось, однако некоторые из них стали рассматривать альтернативные предложения. «Мы начали пересекаться по компаниям-клиентам»,— отметил член предправления Сведбанка.

Неформатные отношения

КУПЛЕННЫЙ БАНК необходимо интегрировать в группу, говорит Ретюнский и проводит параллель: «Когда солдаты приходят в армию, это сброд, толпа юнцов. Но из них делают взвод, и это уже боевая единица. Они одеты, подтянуты, вооружены и выполняют единую задачу». Теперь армия UniCredit пополнилась 18-летним «юнцом». (19 октября ММБ как раз отметил «совершеннолетие».)

Однако, несмотря на заявления Ретюнского о том, что изменения в структуре банка имели «косметический характер», именно попытка встроить банк в организационную схему нового акционера и привести его в соответствие со стандартами группы оказалась для сотрудников процедурой крайне болезненной.

Банк решено было перестроить по принципу дивизионов: ритейл, корпоративный бизнес, управление активами и инвестбанкинг (IB). Двух последних подразделений до сих пор фактически не было: клиентам предлагались лишь немногие продукты, связанные с корпоративными финансами. Однако теперь планируется сделать IB одним из основных направлений бизнеса ММБ: в августе 2007 года UniCredit купила инвестиционный бизнес группы «Атон», на базе которого и будет развиваться соответствующее подразделение ММБ. Управлять активами будет входящая в группу UniCredit УК Pioneer Investments, которая недавно начала работу на российском рынке (см. **СФ** №28/2007).

Но больше всего вопросов вызвало появление в банке нового подразделения — Global Banking Services (GBS), которое возглавил австриец Андреас Гшвентер. Для сокращения издержек оно централизовало все вспомогательные процессы, не связанные с основной деятельностью других подразделений. В GBS вошли ИТ, бэк-офис, служба безопасности, HR; оно также взяло на себя такие процессы, как управление недвижимостью, обработка и проведение платежей, хозяйственные закупки и др.

Появление нового подразделения нарушало границы годами складывавшихся структур. Кроме того, полагает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко, часть персонала в ходе реорганизации могла

оказаться попросту лишней. Между тем по банку поползли тревожные слухи о том, что сотрудники подразделений, подвергшихся изменениям, будут понижены в должностях. «Попытки руководства банка урегулировать ситуацию так, чтобы не задеть самолюбие сотрудников, привели к тому, что реструктуризация тянется с февраля и до сих пор не завершена»,— говорит бывший работник ММБ и добавляет, что, по его информации, со следующего года в банке будут отменены бонусы для сотрудников по результатам года. «В UniCredit выдавать бонусы не принято»,— комментирует он. «Если я вижу, что эффективную модель, которая проработала десять лет, вдруг ломают только потому, что в группе есть единые правила, меня это не устраивает,— говорит Сергей Дзюбенко.— Если к тому же акционер не утруждает себя подробными объяснениями, зачем такая ломка необходима, это может не устроить очень многих».

Без объяснений возникала путаница. В частности, введение подразделения GBS, основная задача которого — сокращение расходов, было воспринято иными сотрудниками как ужесточение контроля и мелочное вмешательство в привычные процессы. Чтобы переломить ситуацию, следовало хотя бы донести информацию о сути изменений до сотрудников всех уровней: это классический совет, который дают консультанты по управлениям изменениями.

Умудренная опытом слияний и поглощений UniCredit хотела сделать именно так: она прислала в банк «команду внедрения». «По каждому направлению — ритейлу, корпоративному бизнесу и т. д.— были присланы специальные люди, которые помогали „поступившим в больницу" начать вписываться в группу,— вспоминает Евгений Ретюнский.— Они объясняли, как тот или иной процесс работает в UniCredit, помогали связями, подсказывали, что надо делать. Раньше такого не было».

«Но такая „интеграционная команда" обычно мало о чем спрашивает поглощаемую сторону,— отмечает Дмитрий Шустерняк из компании „Финэкспертиза. Консалтинг".— Зачастую она лишь стремится поучать. Такое отношение порой ведет к оттоку персонала».

Не фатально

НЕСМОТРЯ на допущенные ошибки, кадровые потери вряд ли серьезно повредят ММБ, полагают банковские аналитики. «Уход таких авторитетных банкиров, как Илкка Салонен или Юрий Тверской, для банка нежелателен, но не фатален,— полагает Леонид Слипченко,— ведь UniCredit купила уже готовый бизнес». Возможны кратковременные негативные последствия, полагает эксперт, например замедление наращивания активов. Но в целом бизнес ММБ очень устойчив: банк оказывает высококачественные услуги и имеет стабильную клиентскую базу. Кроме того, новый акционер вдвое увеличил уставный капитал ММБ — до 15,4 млрд руб.

Не считают ситуацию с уходом топ-менеджеров критичной и в банке: «Просто никто не любит жить в период перемен»,— объясняет Евгений Ретюнский. Но UniCredit стоит учесть этот опыт, ведь компания планирует продолжать поглощения на российском рынке. Как утверждает член правления ММБ, группа присматривается еще к одному банку. СФ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Принтер Phaser 6360. Абсолютный скоростной лидер среди цветных принтеров для офисной печати. Разработанный для решения задач производительной, качественной печати и совместного использования в больших рабочих группах, принтер Phaser 6360 является одним из самых надежных решений на рынке.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.

Xerox Phaser 6360 способен печатать до 40 цветных или монохромных страниц в минуту. Каковы бы не были задачи цветная или монохромная печать, принтер Phaser 6360 позволит заказчикам оптимизировать затраты и получить самое лучшее качество печатной продукции по доступной цене. Xerox Phaser 6360 — идеальный принтер для бизнес задач.

Всего пара минут и у Вас в руках полноцветная презентация, комплект листовок или брошюр. Ваш бизнес заиграет яркими красками!

XEROX.

www.xerox.ru

Technology | Document Management | Consulting Services

Дистрибьюторы Xerox: **Москва**: «DEEP APPLE», тел.: (495) 933-67-37; «РВК», тел.: (495) 789-46-00; «A1TIS», тел.: (495) 621-27-17; «NBZ COMPUTERS», тел.: (495) 792-58-00; «Kraftway», тел.: (495) 956-49-80; **Санкт-Петербург**: «Копия Сервис», тел.: (812) 232-13-56; «Супервэйв Групп», тел.: (812) 325-99-96; **Новосибирск**: «АЛЬФАТЕХ ПЛЮС», тел.: (383) 211-90-37; **Самара**: «Волга Документ», тел.: (846) 310-91-84; **Челябинск**: «Энерготехника», тел.: (351) 237-15-28; **Набережные Челны**: «Форт Диалог», тел.: (8552) 59-92-20; **Уфа**: «Настёна», тел.: (3472) 79-84-55; **Красноярск**: «Сервис-Енисей», тел.: (3912) 53-27-13; **Омск**: «Компьюмаркет РИТМ», тел.: (3812) 23-05-05; **Томск**: «Конкурент», тел.: (3822) 55-80-09.

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ ДОСТИГЛА АПОГЕЯ: РАБОТОДАТЕЛИ ПЕРЕТЯГИВАЮТ ДРУГ У ДРУГА КАНДИДАТОВ, КОТОРЫЕ ЕЩЕ ДАЖЕ НЕ ВЫШЛИ НА РЫНОК ТРУДА. КОГО НАЙДУТ КОМПАНИИ В УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ? **текст:** дмитрий лисицин

Битва за будущее

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Руслан Смелянский надеется удержать студентов не только кредитами, но и смелыми идеями

«Им нужны мальчики. После окончания курсов они будут батрачить на компанию за три копейки». Так высказался об учебной программе «Университет Mail.ru» для начинающих программистов посетитель форума на сайте Webplanet.ru. «Хорошо придумано — испытательный срок обозвать университетом»,— добавил другой.

Российские работодатели, которые до сих пор встречались со школьниками и студентами лишь на ярмарках карьеры, все активнее пытаются подружиться с молодежной аудиторией. Их представителей сегодня можно встретить прямо на занятиях: компании спонсируют преподавание школьных предметов и отправляют своих сотрудников в вузы в качестве педагогов. На Западе такой подход называют undergraduate recruitment (см. справку на стр. 74). Программы работы с молодежью есть не только у таких корпораций, как «Русал» и «Норильский никель», но и у менее крупных компаний, вроде той же Mail.ru.

Охота на студентов — жест отчаяния со стороны работодателей. Компании категорически не устраивают практические навыки выпускников. «ИТ-образование за последние годы стало слишком схоластичным — большинство практиков забрал бизнес,— считает Руслан Смелянский, президент компании Redlab (входит в группу компаний „Компьюлинк"). — Посмотрите на состав выступающих на ИТ-конференциях: это молодые сотрудники 26–27 лет и седовласые профессора».

На дефицит кадров не жалуется только ленивый. «Ситуация не просто тяжелая, она близка к катастрофе,— встревожен генеральный директор компании IBS Сергей Мацоцкий.— В Москве люди закончились». Хедхантинг уже никого не спасает, он лишь увеличивает рыночную стоимость специалистов. Поэтому работодателям приходится обращать внимание на тех, кто еще нескоро выйдет на рынок труда. Компании осваивают новые для себя методы undergraduate recruitment и пытаются конкурировать за умы кандидатов, сидящих за партой.

Кадровый питомник

ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ЧЕТВЕРТОГО КУРСА Московского физико-технического института (МФТИ) Дмитрий Архиреев стал задаваться мучительным вопросом: куда грести, как планировать карьеру? Он посетил презентацию McKinsey, но был разочарован. «Там нужно жить на работе,— говорит Архиреев.— Я к этому не готов». Выход он нашел в магистерской программе компании IBS. Сейчас Дмитрию 21 год. Но как минимум до 26 лет его судьба будет связана с этой ИТ-компанией.

Начиная крестовый поход за молодежью, работодатели понимают: чем больше компаний приходят в вузы, тем больше студенты привыкают к востребован-

ности. Выход один: предложить оригинальный продукт, который обладал бы ценностью в глазах молодежной аудитории. И такие проекты появляются все чаще. Например, Metro Group уже три года проводит программу «Metro образование» в российских ПТУ и колледжах. Danone второй год организует игру для студентов Trust. А IBS осенью этого года открыла в МФТИ собственную магистратуру.

Руководство IBS не так давно подсчитало, что через три года компании придется набирать больше 1000 молодых сотрудников ежегодно (сейчас — 200–300 человек). По подсчетам IBS, на переподготовку одного выпускника требуется год, при этом 70% новичков отсеивается в течение первых двух лет работы. Поэтому компания решила не ждать готовые кадры, а принять участие в обучении студентов.

«Мы решили, что нужно готовить персонал по принципиально новым специальностям»,— говорит Сергей Мацоцкий. В качестве площадки для эксперимента выбрали МФТИ — традиционного поставщика кадров для ИТ-отрасли. Совместно с преподавателями этого вуза IBS разработала учебную программу по специальностям: «системный архитектор», «системный аналитик» и «консультант в области управления предприятием». Штат преподавателей сформировали из профессоров МФТИ, приглашенных преподавателей других вузов и самих сотрудников IBS — они будут вести практические занятия.

Объявив набор в магистратуру IBS на базе МФТИ, компания стала ее рекламировать. Причем приглашали бакалавров любых вузов. Студента МАТИ—Российского государственного технологического университета Станислава Пырикова, например, рекрутировал один из преподавателей его вуза.

Известно, что IBS в первую очередь интересуют не знания кандидатов, а их компетенции. Поэтому потенциальных магистрантов подвергли своего рода личностному досмотру. Сначала оценивалось, как соискатели проявляют себя в деловых играх, и лишь затем осуществлялось профессиональное тестирование. Успешно сдавшие тесты проходили собеседования с HR-специалистом и своим предполагаемым начальником. Всего компания набрала 42 человека.

Важное отличие магистратуры IBS от других программ undergraduate recruitment состоит в том, что она платная. Стоимость обучения за два года — 170 тыс. руб.

программы для взрослых
ТЕМ, КТО ДОРОС ДО ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
allsoft.ru®
группа компаний Softline
В интернет-магазине Allsoft.ru вы можете приобрести любое программное обеспечение для вашего бизнеса
http://allsoft.ru
sales@allsoft.ru
8-800-200-2233
Реклама

AP

Unilever поможет студентам ликвидировать пробелы в образовании

Правда, компания помогает оформить кредит на четыре года по ставке 10%. Каждый, кто взял кредит, должен подписать с IBS трудовой договор и соглашение: если после окончания программы человек отработает в IBS три года, компания погасит его кредит. «Фактически я уже работник компании, только нахожусь в двухлетнем учебном отпуске»,— поясняет Станислав Пыриков. Правда, если «сотрудник» выйдет из «отпуска» на работу в другую компанию, то кредит будет выплачивать сам.

Впрочем, IBS планирует удержать студентов не только кредитом. Выпускникам магистратуры IBS, поступившим на работу в компанию, будут сразу присваивать второй грейд, тогда как обычные новички приходят на позицию стажера (нулевой грейд), и лишь через три-шесть месяцев им присваивают первый. Поэтому выпускник магистратуры будет получать больше, чем просто человек «с улицы». «Около 95% магистрантов после обучения продолжат карьеру в IBS»,— уверен Сергей Мацоцкий.

Образовательный проект требует немалых затрат. Только на разработку учебных программ и оплату труда преподавателей IBS потратит $400 тыс. Как посчитали в компании, каждый сотрудник обойдется в $20 тыс. Это дорого, но у IBS уже есть последователи. Так, ГК «Компьюлинк» недавно заявила, что готова потратить $120 тыс. на подобную программу. В следующем году «Компьюлинк» совместно с факультетом вычислительной математики и кибернетики (ВМиК) МГУ откроет магистратуру для обучения по программе «Информационные системы управления предприятиями». Инициатором проекта был президент Redlab Руслан Смелянский, который одновременно является профессором ВМиК. Компания тоже планирует выступить поручителем в оформлении кредитов для студентов и гасить их за свой счет, в случае если они выберут «Компьюлинк». Однако расчет компаний, что выпускников можно привязать к себе финансовыми узами, небезупречен.

Для чрезвычайных и полномочных

«ВАШИ РЕЧЕВКИ Я СЛЫШАЛ, а цели у конкурса какие?» Так отреагировал на приглашение участвовать в конкурсе бизнес-кейсов от Unilever посетитель одного из студенческих форумов. «Цель — создать иллюзию, что Unilever — почетное место, за которое нужно бороться,— ответил ему другой форумчанин.— Многим невдомек, что в Unilever несложно пробиться».

Все программы undergraduate recruitment искушают студентов, предлагая задуматься о будущей карьере, чего тем, возможно, совсем не хочется. Например, IBS и «Компьюлинк», требуя вернуть кредит, фактически заставляют магистрантов принять ответственность за ошибку в выборе карьеры. Чтобы не распугать молодежь, можно подойти к делу иначе — не навязывать выбор заранее, а мягко подтолкнуть к принятию «правильного» решения. Для этого работодателю нужно создать у будущих соискателей хорошее впечатление о себе.

FMCG-гигант Unilever в борьбе за умы и сердца студентов задействовал целый арсенал маркетинговых средств. Компания выяснила, что молодежь в регионах хорошо знакома с ее продуктами, но плохо знает Unilever как работодателя. Узнаваемость брэнда решили повысить руками самих студентов. В начале осени Unilever объявила набор так называемых амбассадоров (англ. ambassador — «посол») в Воронеже, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Брянске и других городах.

Фактически амбассадор — это агитатор Unilever из числа студентов. Он размещает информацию о вакансиях компании на студенческих форумах, предлагает преподавателям использовать бизнес-кейсы Unilever на занятиях, консультирует студентов, как устроиться на работу в компа-

Знания — деньги

На Западе участие корпораций в образовании давно стало нормой. Лидерами, как и в России, являются представители молодых и быстроразвивающихся отраслей: ИТ- и телекоммуникационные компании. Так, в середине октября этого года Google и IBM открыли совместную программу по обучению студентов американских университетов методике параллельных вычислений. Первым участником программы стал University of Washington, на очереди вузы-гранды: MIT, Stanford, UC Berkeley. Компания Alcatel-Lucent запустила в Stevens Institute of Technology программу обучения мобильным технологиям и планирует организовать в Georgia Institute of Technology центр изучения высокоскоростных технологий передачи данных. Впрочем, к подобным методам работы с кадрами прибегают и игроки более консервативных отраслей. Например, Citigroup учит школьников Гонконга искусству инвестирования с помощью онлайн-игр. Многие компании пытаются заработать себе репутацию в глазах молодежной аудитории с помощью социально ориентированных акций. Так, несколько лет назад Ford Motor открыла в Babson College центр предпринимательства для студентов-афроамериканцев. Компания предоставила учебный материал для нескольких курсов по предпринимательству, включая учебные кейсы, организовала обмен преподавателей Babson College и других университетов, поддерживает тематические семинары и конференции. Наконец, корпорации пытаются привлечь студентов деньгами. Согласно одному из исследований, средний размер оплаты труда студентов-стажеров сегодня составляет $16 за час работы — совсем неплохо даже для американского рынка.

Источник: Begin Group

нию. «Кому, как не своим сокурсникам, доверяют студенты?» — рассуждает специалист по развитию корпоративного брэнда компании Наталья Абросимова. Для пущей убедительности, как посчитали в компании, амбассадор должен быть сам заражен идеей получить работу в Unilever. Поэтому для них предусмотрена в основном нематериальная мотивация: несколько бесплатных тренингов в Москве и предпочтение при наборе на программу для выпускников Unilever Fast Start. «На эту программу сложный многоступенчатый отбор,— говорит Наталья Абросимова.— Лучшие „посланники" смогут пропустить несколько этапов и попасть сразу на финальный ассессмент».

Для поиска агитаторов-амбассадоров Unilever в буквальном смысле пришлось пойти к студентам самой. HR-специалисты компании вешали объявления на стенах институтов, организовывали в вузах презентации и проводили в их стенах интервью. Оценивая потенциальных «послов», компания смотрела в первую очередь не на знания студентов, а на то, насколько они активны. Предпочтения отдавали уже имевшим опыт общественной работы. В итоге основную часть амбассадоров (всего было рекрутировано больше 10 человек) составили активисты студсоюзов и профкомов.

Более искушенную аудиторию компания решила привлечь другими средствами. Unilever разместила на своем сайте несколько бизнес-кейсов в области маркетинга, финансов, продаж, персонала и ИТ, объявив конкурс студенческих решений. «В наши задачи не входит отобрать специалистов,— говорится в афише конкурса.— Мы хотим показать тебе, что такое настоящий бизнес». Однако похоже, что корыстный интерес к соискателям у Unilever все

«Студент — либо факел, который нужно разжечь, либо сосуд, который нужно наполнить. Попытаемся увлечь людей идеями и не будем попусту потрясать кошельком»

же имеется. Как объясняют в компании, конкурс даст студентам понять, насколько получаемые ими знания соответствуют потребностям реального бизнеса. «Бывает так, что человек пять лет учится, а когда заканчивает, понимает, что почти все, чему учили, уже устарело»,— объясняет Наталья Абросимова. Победителям компания поможет ликвидировать пробелы в образовании: оформит для них подписку на бизнес-литературу, а некоторым предложит пройти стажировку в компании. А путь от стажера до сотрудника не так уж и долог.

Зажги студента

«СТУДЕНТ — ЛИБО ФАКЕЛ, который нужно разжечь, либо сосуд, который нужно наполнить,— говорит Руслан Смелянский.— Мы попытаемся увлечь людей идеями и не будем попусту потрясать кошельком».

Верен ли расчет компаний на лояльность молодежной аудитории? **СФ** решил разобраться в реальных стимулах для молодежи и опросил студентов российских вузов.

Большинство опрошенных нами оценивают тот факт, что компании идут в вузы, весьма положительно. «Люди часто поступают в институты, не задумываясь о будущей работе, а потом уже не могут ничего исправить,— говорит пятикурсница МГИМО Наталья Клищенкова.— Если работодатель дает возможность приобрести другую профессию, это прекрасно». Но, как оказалось, между одобрением программ в целом и согласием работать на компании, их предлагающие,— дистанция огромного размера. Студенты не всегда готовы выполнять свои обещания, если считают предложение компании недостаточно выгодным.

Например, выпускник МАИ Максим (имя изменено) проигнорировал соглашение с корпорацией МиГ. Согласно договору, после окончания вуза он должен был отработать в МиГе три года. Он пошел на подписание договора лишь потому, что работа в компании давала отсрочку от армии. Когда наступило время выполнять обязательство, Максим нашел другой выход: поступил в аспирантуру другого вуза. «Мне не хотелось работать за смешные деньги, которые предлагала компания,— говорит Максим.— Хотя двое отчаянных все же нашлись».

Как выяснилось, и кредит не является для студентов непреодолимым препятствием. «Если бы я закончила такую программу и получила более выгодное предложение от конкурирующей компании, я бы выплатила кредит сама,— говорит третьекурсница физфака МГУ Эльвира Загирдинова.— Свобода выбора мне важнее». По-своему смотрит на долг перед компанией Дмитрий Архиреев: «Конечно, кредит ограничивает свободу, но держит меня в компании вовсе не он. Важнее человеческие отношения и сами проекты».

В борьбе за таланты компаниям следует помнить: финансовый якорь для юных кандидатов менее важный стимул, нежели дружелюбная атмосфера и перспективы личного роста. СФ

classified

продаем
Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified
обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

услуги
Учредители/участники/акционеры для банков 4119476
Поездки в Германию, визы, регистрация фирм.
+494042195720, info@messeburo.de

покупаем
Банк 4119476

инвестиции
Приглашаю инвестора в пищевое производство $350тыс. 7959458

юридические услуги
ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248

Реклама

АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Дмитрий ПРАСОЛОВ
Екатеринбург

Горькие чипсы

Предлагают купить подержанную итальянскую линию для производства чипсов. Стоит ли вкладываться в этот бизнес?

Рынок картофельных чипсов, по данным «Русской снековой компании» (РСК), в денежном выражении за 2006 год увеличился на 28%. Рост обусловлен двумя факторами. «Первый — повышение стоимости сырья, инфляция. Второй и наиболее важный — «апгрейд» конечного потребителя, переключение его с недорогих продуктов на более качественные и, соответственно, дорогие»,— отмечает коммерческий директор РСК Денис Смирнов. Таким образом, рынок контролируют компании—производители «западных чипсов», отличающихся от российского хрустящего картофеля тем, что делаются они не из нарезанных ломтиков, а из пюре с добавлением пищевых добавок, что обеспечивает стабильность вкуса. А выпускать этот продукт можно как раз на линиях иностранного производства.

Однако не торопитесь с покупкой. Ведь главная проблема, с которой рискует столкнуться предприятие,— нехватка сырья. Для производства чипсов подходит далеко не всякий картофель: у него должно быть высокое содержание крахмала и редуцированных сахаров. А отечественные фермеры не в состоянии постоянно поддерживать качество на нужном уровне. Компания Frito Lay (марка Lay's), контролирующая 40% рынка чипсов, создала для российских фермеров специальную аграрную программу. Но вряд ли этот путь подойдет для скромного предприятия. Кроме того, из-за небольшого объема производства себестоимость его продукции будет, скорее всего, выше, чем у более крупных конкурентов. «У нас самих стоит линия Levati за $250 тыс. Но в нынешних условиях конкурировать невозможно»,— предупреждает директор ВНИИ картофельного хозяйства Евгений Симаков.

Светлана КАДОШНИКОВА, *HR-менеджер*

Креативный незачет

Имеет ли смысл рассматривать соискателей, приславших нестандартное резюме, например объемом три листа?

Стандартное резюме — это, как правило, документ на одну страницу с перечислением опыта работы кандидата, описанием его образовательного бэкграунда, а также каких-то значимых качеств и достижений. Однако для привлечения внимания к своей персоне некоторые соискатели придумывают нестандартные ходы. Например, пишут резюме в стихах или, скажем, набирают его необычным шрифтом. Такие приемы полезны для творческих работников: рекламщиков, дизайнеров и т. п. Вопрос в том, нужен ли вашей компании такой нестандартный сотрудник. Если человек на трех листах методично расписывает все свои успехи с детсадовского возраста, то выдает себя с головой: дотошный, неторопливый, но, скорее всего, зануда. Если должность требует быстроты реакции, такой человек явно ей не соответствует. Так что нестандартные резюме в каком-то смысле полезны: они сразу раскрывают личность и характер соискателя. Вообще, у каждого HR-менеджера за несколько лет работы набирается большая коллекция разного рода «креативных» резюме, и кадровики с удовольствием делятся своими находками друг с другом.

Елена ТАРАСЕВИЧ
Самара

Тренировочный маркетинг

Как минимизировать обработку «пустых» запросов от клиентов, которые не собираются покупать у нас, а лишь выясняют цены?

Обзвоны, в результате которых менеджер должен найти самое дешевое предложение по рынку, чрезвычайно распространены. Такие звонки могут отнимать больше половины рабочего времени у ваших сотрудников. Самый простой вариант — разместить максимально точные расценки на основные продукты или услуги на корпоративном сайте. Кроме того, дайте менеджерам указание задавать при первой телефонной беседе с новым клиентом несколько ключевых вопросов по поводу возможного сотрудничества. В частности, уточнять ранг звонящего и выяснять, как часто его компания нуждается в подобных продуктах или услугах. Во-первых, это даст понять, насколько серьезны намерения клиента, во-вторых, скорее всего, на четвертом-пятом вопросе он проговорится о реальной цели звонка. Наконец, подробные расспросы лишний раз подтвердят компетентность компании. Однако не забывайте о том, что переговоры с «пустыми» клиентами на самом деле достаточно полезны. Они дают вашим сотрудникам возможность набить руку в подготовке предложений и развить коммуникативные навыки.

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.

ПАРАДОКС: О ПРИНЦИПАХ НЕТРАДИЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ НАПИСАНО ТАК МНОГО, ЧТО ИЗОБРЕСТИ ЧТО-НИБУДЬ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ КРАЙНЕ СЛОЖНО. ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР ПОПЫТАЛСЯ, И ХОТЯ ЕГО ИДЕИ НЕ ВСЕГДА ПОРАЖАЮТ НОВИЗНОЙ, НО СВОЕГО ОН, КАЖЕТСЯ, ВСЕ-ТАКИ ДОБИЛСЯ. **текст:** даниил желобанов

Источники и части

Забытая сторона перемен
Л. ДЕ БРАБАНДЕР

М.: ПРЕТЕКСТ, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 203 С.

Автор даже книгу начинает инновационно — с отсылки к источникам, которая обычно приводится в конце научного труда. Зато сразу признается: «Я стою на широких плечах великих философов, от Аристотеля и Платона до Куна и Кестлера».

Какой именно Кун имеется в виду — венгерский революционер или американский философ, изучавший революции сугубо научные,— не так уж важно: вместе с англичанином венгерского происхождения Кестлером они в дальнейшем повествовании все равно участвуют опосредованно. Главную роль играют три источника: Гераклит, Фрэнсис Бэкон, а также «школа Пало-Альто». Третий служит палочкой-выручалочкой, и, когда аргументов от первых двух не хватает, эта волшебная команда приходит де Брабандеру на помощь.

Книге предпослано гераклитовское Panta rei («Все течет»). Но, настоящий новатор, де Брабандер тут же не дрогнув падает в объятия главного соперника Гераклита — Парменида. И в полном соответствии с противотезисом последнего — Hen ta panta («Все неизменно») — вываливает на читателя ворох знакомых с детства «парадоксов восприятия»: от старинных словесных упражнений (вроде того, что фразы «В этом предложении имеется семь слов» и «В этом предложении не имеется семи слов» одинаково ложны) до рисунков с «кажущимися» точками и искажениями видимых размеров фигур. В общем, все как в детстве, у любимого Перельмана.

А теперь по делу: книжка мне неожиданно понравилась. Автор собрал в относительно тонком томе чуть ли не все, что мне доводилось встречать на тему «стимулирования нового мышления», и многое из того, чего я не видел и не знал. Эта скрупулезность и систематичность настраивают на какой-то правильный лад, и даже «ученые Пало-Альто», выскакивающие тут и там, вскоре перестают вызывать улыбку и воспринимаются как нечто вроде маркеров или компьютерных всплывающих подсказок.

На мой взгляд, такие тренинги полезны. Никогда не лишне, скажем, еще раз вспомнить науку правильно формулировать вопросы, чтобы получить на них правильные ответы. Но самое главное, что в конечном счете благодаря своей относительно краткой «науке думать иначе» автор от абстрактных построений выходит к вполне конкретным вопросам, например прогнозированию спроса в условиях неопределенности (в каковых маркетолог находится постоянно). Пирамида Маслоу упоминается в книге походя, мельком, но предложение поэкспериментировать с нею в контексте «Забытой стороны перемен» оказывается весьма занятным.

Да и сам Люк де Брабандер, как выяснилось, человек достаточно интересный, чтобы ознакомиться с «кино», крутящимся в его голове. Поначалу складывается впечатление, будто книга написана философом-теоретиком, скорее гуманистом, чем экономистом. Так и видишь, как далекий от бизнеса автор ползает по интернету и подбирает «нужные» примеры, чтобы проиллюстрировать свои общежитейские размышления и придать труду вид делового издания. Упоминание о том, что до ухода в «лекторы» де Брабандер занимал пост генерального директора не самой маленькой на свете Брюссельской фондовой биржи, оказывается еще одним парадоксом. И анекдоты типа «Идем мы как-то с Биллом Гейтсом…» читаются совсем по-иному.

В крайнем случае книга сгодится и для самой широкой аудитории. Хотя бы в качестве неплохого сборника головоломок. 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	**Паaехали!** 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

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	1969,44	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	547,80	1108,80
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	771,54	1300,20
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	677,82	1254,00
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	479,82	594,00
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	640,86	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3601,62	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3432,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	3004,32	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1793,88	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1196,58	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1624,92	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

Николая Корчагина

Генеральный директор **финансового супермаркета** «Кредитмарт», уверен, что через десять лет **ипотечный кредит** будет доступен 60% населения страны. Чтобы занять этот рынок, он учится **избавляться от страхов** и двигаться быстрее рынка.

Мы **хмурая нация.** Почему-то считается, что проявлять эмоции тяжело, а быть эмоциональным — это много отдавать. Но если эмоции не выплескивать, то приходится обзаводиться специальным каркасом внутри, который бы их сдерживал. Поддерживать его в работоспособном состоянии и есть большая и тяжелая работа.

Я окончил **школу с золотой медалью, поступил в Бауманку, родители прочили советско-партийную карьеру.** Путь был прорисован очень четко, не свернешь. В 1990-м это все закончилось. Стало понятно, что надо совершать нестереотипные поступки, и я пошел на Арбат торговать матрешками.

Люди **готовы платить больше, если им абсолютно понятна суть товара, услуги.** Фактически они переплачивают за отсутствие подвоха. Сегодня это довольно сильный мотивационный фактор.

У нас **не американский рынок,** где для того, чтобы продать кредит, надо поиграть ценой. У нас достаточно избавить клиента от страха перед кредитом.

Когда **идешь в толпе, можно избежать столкновений и давки, только если двигаешься вместе с ней.** Если идешь быстрее, будь готов к постоянным толчкам и пинкам. Законы физики и в бизнесе никто не отменял.

Я понимаю, **что умный учится на своих ошибках, а мудрый — на ошибках чужих.** Я учусь пока на своих, не стал еще мудрым. Но зато, мне кажется, так учишься быстрее.

Больше всего **я волнуюсь, когда вижу на своем мобильном звонки от знакомых, ставших клиентами.** Каждый раз внутренне напрягаюсь: неужели что-то не так? Сегодня отсутствие подобных проблем гарантировано разве что на сайте Odnoklassniki.ru. Вот куда не боишься зайти, когда видишь уведомление о новом сообщении.

Когда **работаешь в крупной корпорации, глобальный результат тебе недоступен, а твой маленький результат размывается потоком.** Когда я нанимаю сотрудников, то говорю им: готовьтесь чувствовать себя владельцем маленького бизнеса на своем участке.

На Западе **развит институт коммивояжеров.** И дело не в том, что у нас нет поставщиков подобных товаров, у нас нет тех, кто готов ходить от дома к дому и продавать, общаясь с людьми. Я искренне восхищаюсь теми, кто ходит по вагонам и продает товар. Часто задаю себе вопрос: а ты бы так смог? Раньше бы не смог. А сейчас уже, пожалуй, да.

Если **представить, что ты в темной комнате ищешь маленькую дверцу, то по теории вероятности, тыкая куда ни попадя, ты все равно ее найдешь.** Это метафора о настойчивости. Надо тыкать.

От начинаний **с нуля никуда не денешься.** Думаю, лет через пять, когда наша компания превратится в большую и стабильную, скорее всего, мне потребуется новая порция адреналина. Но если мне чего-то не хватает сейчас, у меня всегда есть Harley.

Как бы **эйчары ни жалели,** но каждые три-пять лет успешный человек все равно меняет в лучшем случае компанию, а то и сферу деятельности.

Знаете, **как врач производит укол в ягодичную мышцу: сначала делает шлепок, чтобы у тебя наступила болевая реакция.** Тогда тебе психологически легче перенести боль от укола на фоне того первого ощущения. Так и с восприятием риска. У меня есть мотоцикл, я немного занимаюсь гонками. После этого гораздо проще относишься к сложным ситуациям. СФ

записал *Константин Бочарский*