Почему украинская горилка оказалась крепче русской водки с. 18
Как «Агент 002» заставляет клиентов переплачивать за дисконт с. 24
Что делать «Крошке картошке» с вороватыми продавцами с. 60

Секрет фирмы

Коммерсантъ

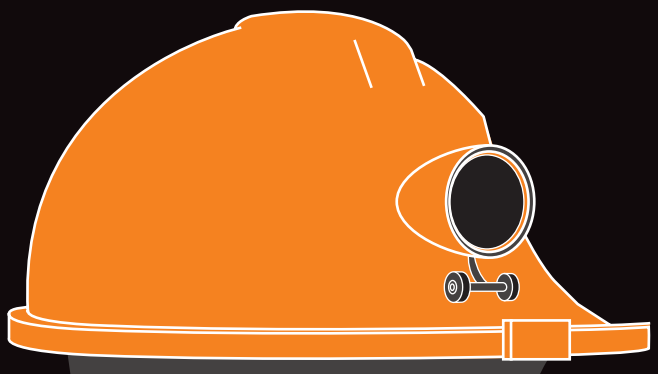
технологии успешного бизнеса

№47 (230) 03.12 — 09.12.2007
www.sf-online.ru

2/3 покупок
через интернет приходится на Москву и Санкт-Петербург, и лишь одна треть – на всю остальную Россию с. 32

ГИДРА ПРОЛЕТАРИАТА

«Секрет фирмы» выяснил, какие методы используют компании для борьбы с правами рабочих с. 46



ISSN 1727-417-6

Новая Mazda6
Свой закон

На правах рекламы.

ZOOM-ZOOM

Перевоплощение Mazda6 состоялось. Она пришла в новом облике.
И установила свой закон эволюции.
Новая Mazda6 одновременно стала азартнее и комфортнее.
Больше и легче. Мощнее и экономичнее.
Объединить противоположности, сохранив достоинства. Таков закон Mazda6.

Узнайте больше о новой Mazda6 по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.

Секрет фирмы №47

03.12 09.12.2007 №47 (230)

принципы

»Сотрудник никогда не должен говорить «не знаю». Это признак непрофессионализма. Сможем ли мы открывать четыре новых магазина в день? Вариантов ответа только два: «да» либо «нет»«

Дмитрий Ступин 66

в колонках

Я очень трепетно отношусь к архивам, но с трудом припоминаю, чтобы мне пригодилась информация со сроком хранения более полугода

Константин Бочарский 42

Для сегодняшних обитателей Кремля меритократия Баффета не менее опасна, чем демократия Березовского

Александр Бирман 16

в блогах 43

Лучше — не всегда лучше. Потолкавшись в очередях, люди как бы зарабатывают себе право на дискаунт. Отменив билеты, Southwest Airlines создала давку и причинила пассажирам неудобство, но самолеты стали улетать быстрее и клиенты сэкономили время

Сет Годин

28

«Квоты на автомобили Mercedes распределяются производителем один раз, в конце года, и после этого ты уже ничего не можешь сделать»

частная практика

18 ЭКСПАНСИЯ **УКРАИНСКИЙ ЭКСПРЕСС** Не успели водочные компании привыкнуть к тому, что украинский «Союз-Виктан» теперь отчасти российский, как участок под строительство завода в России приобрела молодая амбициозная «Хортица»

24 ЭКСПЕРИМЕНТ **ДВОЙНОЙ АГЕНТ** Хотя бюро недвижимости «Агент 002» прославилось благодаря скандально низкой цене на свои услуги, оно давно отошло от стратегии чистого дискаунтера

28 РАСШИРЕНИЕ **ПАН ИЛИ ПРОПАЛ** Компания «Панавто» надеется вернуть утраченное лидерство по продажам автомобилей Mercedes. Для этого она построила самый большой дилерский центр немецкой марки в Европе

32 КОНКУРЕНЦИЯ **КОМПЬЮТЕРНАЯ РАЗНИЦА** Розничная торговля бытовой электроникой замедляется, а продажи компьютеров растут, опережая прогнозы. На это и сделали ставку розничные сети, специализирующиеся на цифровой технике

лаборатория

46

«У нас бы всех сразу уволили. Иностранцы привыкли к профсоюзам, а наши компании — нет»

46 ПРОФСОЮЗЫ **ВАМ ПИКЕТ** Конфликт на российском заводе Ford напоминает бесконечный сериал, достигающий апогея к концу каждого года. «Секрет фирмы» проанализировал методы, которые использует российский бизнес в борьбе с правами рабочих

52 КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАЗДНИКИ **ПОХМЕЛЬЕ БИЗНЕС-КЛАССА** Польза от корпоративных вечеринок будет лишь тогда, когда праздник организован с умом

56 БАНК РЕШЕНИЙ **ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору ноябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала

64 РЕЦЕНЗИЯ **ОХОТА НА СЛОНОВ** Авторы книги «Практическое лидерство» четыре года наблюдали за руководителями компаний и считают, что отыскали альтернативу лидерству «преобразовательному»

06 дневник наблюдений

Почему Александру Изосимову не везет на акционеров / $1 млрд за Mail.ru — комплимент или оскорбление? / Почему Юрий Лужков вдруг решил защищать врагов антимонополизма / Как Герман Греф снял все вопросы к СП «Газпрома» и СУЭК / Кого следует спросить, прежде чем готовиться к IPO / Что ищет Gallery на украинском рынке наружной рекламы / Кто сделает Михаилу Шишханову предложение, от которого он не сможет отказаться / На чем могут примириться Михаил Прохоров и Владимир Потанин / Сможет ли Александр Мамут печатать деньги в своей типографии / На чем прогорел «Глобэкс» / Кто следующий в очереди за «Максигрупп» / Что общего у спорта с фондовой биржей

идеи

36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **ВИРТУАЛЬНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ** Привычный образ агента по недвижимости уходит в прошлое: покупатели и продавцы находят друг друга по сетям без посредников

40 *wow* Гольф зимой и летом / Маскировочная юбка / Клозет-центрифуга / Лук на уши

43 МЫСЛИ **СФЕРИЧЕСКОЕ ВИДЕО** создает новый вид визуальных развлечений, превращая зрителя в кинооператора

44 МЕТОДЫ **БАНК И НИЧЕГО ЛИШНЕГО** Президент самого быстрорастущего американского банка ING Direct Аркадий Кульман считает, что двух финансовых продуктов клиентам более чем достаточно

45 СВОЯ ИГРА **ОТМОРОЖЕННЫЙ ВЕНИК** Основатель компании «Сауна про» Сергей Низовцев скрестил русскую баню с ароматерапией

04 почта

62 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

iOne. Информационные технологии 17 декабря, 28 января, 25 февраля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы
№ 47 (230) 03.12 — 09.12. 2007

почта readers@sf-online.ru

«Был неприятно удивлен, прочитав в любимом издании столь некачественный материал, автор которого смешал в одну кучу разные технологии, сегменты потребителей и мнения экспертов по поводу деревянного домостроения в России.

Наше предприятие ежемесячно производит 800 куб. м высококачественного клееного бруса из ангарской сосны, и клиенты порой вынуждены ждать своей очереди месяцами, что заставило нас принять меры для удвоения производства в следующем году. Как можно говорить о „20% загрузки заводов, делающих деревянные дома“?

Не согласен с автором и в том, что клиент променяет экономию от строительства с помощью шабашников (разница в цене на подряд как минимум равна сумме НДС) на „минимальные гарантии качества“.

С позиции автора, единственным выходом для крупных производителей стало строительство загородных элитных поселков. Здесь кроется второе заблуждение. При цене $1,5 тыс. за 1 кв. м и средней квадратуре дома 500 кв. м (данные взяты из статьи) стоимость одной коробки дома составит $750 тыс. Добавим сюда стоимость сетей и собственно земли — и вот мы имеем несколько миллионов долларов за загородную недвижимость. Клиент, готовый заплатить такую сумму, никогда не будет довольствоваться типовым проектом дома по причине, указанной в статье,— из-за морального старения дизайна проекта. Он предпочтет уникальное решение, которое будет актуально и через 20 лет.

О том, кто охарактеризовал бизнес компании „Зодчий“ как строительство халуп, статья умалчивает. В какой отрасли „занято 256 предприятий“? В строительстве домов из клееного бруса, бруса-массива, оцилиндрованного бревна, в строительстве щитовых или каркасных домов? Если речь идет обо всей отрасли деревянного домостроения, то как компания РАИНКО, пришедшая на рынок строительства домов из клееного бруса, купив Vuokatti, повлияет на рынок щитового домостроения? Почему приведен пример с Великобританией, тогда как законодателями моды в возведении домов из дерева были финны?

Странно читать о том, что „Зодчий“ является единственным игроком с полным циклом производства. Наша компания вполне может претендовать на эту роль. Зачем финнам из Honka иметь собственное производство в России, когда они зарабатывают на проектах и монтаже домов премиум-класса, а клееный брус могут купить дешевле в Сибири? Как коррелирует стратегия „Вуокатти-Русь“ („потеснить компанию Honka — нынешнего лидера в люксовом сегменте рынка деревянного домостроения“) с описанными целями („наладить производство более дешевых и востребованных на рынке каркасных домов“)? И насколько существенной доли рынка лишается компания НЛК „Домостроение“, если по итогам 2006 года считает ее равной 35%?»

Анатолий Шиляев, Иркутск

«Деревянный бизнес»
СФ №42(225) 29.10.2007

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ІОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН **(РЕДАКТОР)**, АЛЕКСАНДР ВАСИН **(ХУДОЖНИК)**, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
ФОТОРЕДАКТОР МАРИЯ СОКОЛОВА
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», Корьялаккату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
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

на правах рекламы

Бонус – 3 часа разговоров

при подключении на корпоративные тарифы МТС до конца года

www.corp.mts.ru

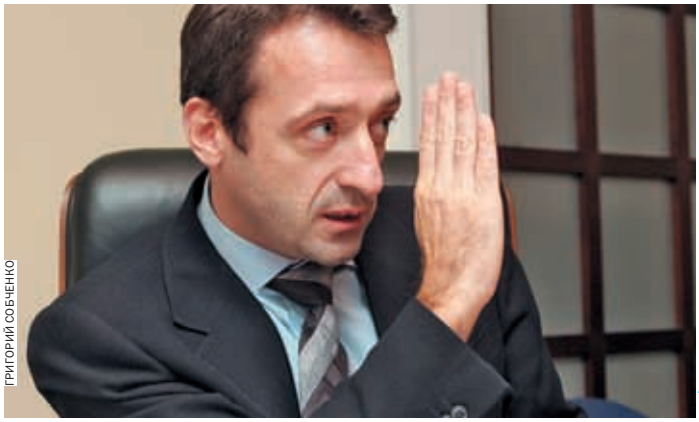
(495) 766 22 22

МТС

Подробную информацию об участии в акции вы сможете узнать
на сайте www.corp.mts.ru, в салонах–магазинах МТС и по телефону (495) 766 22 22
Бонус 3 часа разговоров предоставляется без поминутной тарификации, с включением в абонентскую плату.

дневник наблюдений

золотые слова → с08
кто кого → с09
три вопроса → с12
продолжение следует → с14
пять примеров → с15



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

Генеральный директор «Вымпелкома» Александр Изосимов нацелился на новый актив

Слухи о покупке холдинга «Голден телеком» компанией «Вымпелком» наконец получили подтверждение. Правда, миноритарные акционеры «Вымпелкома» могут помешать появлению на российском рынке крупнейшего оператора всех видов связи. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

«Голден Вымпелком»

По информации Reuters, «Вымпелком» уже предложил владельцам «Голден телекома» продать акции по $100 за бумагу, оценив компанию в $4 млрд. Переговоры между операторами, видимо, близки к завершению. До этого знакомые с ними источники заявляли о том, что стороны договорились о ценовом коридоре $95–100 за акцию, что соответствует текущей рыночной цене на NASDAQ. При этом «Вымпелком», по некоторым данным, настаивал на цене $95 за бумагу, и лишь недавно потенциальный покупатель сдался.

Если сделка состоится, объединенная компания станет крупнейшим в стране оператором всех видов связи, наподобие France Telecom или Deutsche Telekom. В начале ноября глава «Голден телекома» Жан-Пьер Вандромм пообещал, что через пять-шесть лет холдинг станет крупнейшей по капитализации и выручке компанией фиксированной связи в России. Фактически это означает, что «Голден телеком» всерьез настроен обогнать «Ростелеком». Для этого, по словам Вандромма, холдингу нужно удваивать объем бизнеса каждые три года. Реализовать это в компании надеются через экспансию на массовый рынок широкополосного доступа и мультисервисных услуг. «Голден телеком» уже запустил в Москве беспроводную сеть доступа в интернет и в ближайшее время планирует открыть цифровое мобильное телевещание в стандарте DVB-H. К 2010 году «Голден телеком» собирается построить сети широкополосного доступа в 65 городах России, подключив еще 40 млн человек.

О возможности проведения сделки впервые стало известно около четырех месяцев назад. В последнее время события происходили по нарастающей. В сентябре глава «Вымпелкома» Александр Изосимов заявил, что у компании есть интерес к рынку широкополосного доступа, где «Голден телеком» нацелился на лидирующие позиции. Месяц спустя «Интерфакс», сославшись на источники в банковских кругах, сообщил о том, что в ближайшее время «Вымпелком» может объявить о привлечении синдицированного кредита на $4,5 млрд. Это крупнейший заем в истории компании, и оператор, очевидно, искал средства на дорогостоящую покупку. Факты налицо, хотя «Вымпелком» и «Голден телеком» никогда не заявляли о сделке прямо и до сих пор не дают комментариев о возможности ее проведения.

Информационный вакуум последние четыре месяца превратил торги акциями «Голден телекома» на NASDAQ в тотализатор. Их стоимость за это время выросла на 50%. При чистой прибыли $86 млн и выручке $855 млн капитализация компании составляет более $4,1 млн. Показательно, что последняя новость о готовности «Вымпелкома» заплатить $100 за акцию холдинга вызвала падение цены на 2,4%: видимо, кто-то из игроков решил зафиксировать прибыль.

Эксперты считают, что «Вымпелком» дает за «Голден телеком» 50-процентную премию, если брать аналоги на развивающихся рынках. По оценкам аналитика ФК «Метрополь» Сергея Васина, справедливая цена акции «Голден телекома» не превышает $60. Кирилл Тищенко из ФК «Открытие» вовсе считает справедливой ценой за акцию холдинга $49,3 и дает рекомендацию продавать. Так что сделка хороша лишь с точки зрения стратегического инвестора, а потому остается лотереей.

Altimo и Telenor принадлежит 44,9% акций холдинга, они же владеют 73,9% акций «Вымпелкома». По этой причине обе компании лишаются права голоса при одобрении сделки, поэтому голосовать за нее будут только миноритарии «Вымпелкома». Учитывая многолетнюю историю конфликта между двумя крупнейшими акционерами компании, это, возможно, и позитивный факт — будет меньше дискуссий. Однако, учитывая разницу между ценой выкупа и справедливой ценой акций «Голден телекома», возможность уподобиться европейским телекоммуникационным монстрам может обойтись «Вымпелкому» слишком дорого. □

Купив мизерный пакет акций Mail.ru за $26 млн, холдинг Naspers не польстил российскому интернет-рынку, а напротив, напомнил о его потенциале. ТЕКСТ: михаил белянин, нина данилина

Google на зависть

В конце ноября стало известно, что южноафриканский медиахолдинг Naspers Limited докупил 2,6% российской интернет-компании Mail.ru за $26 млн (на момент сделки холдинг уже владел 30%).

Эта сделка, сама по себе не крупная, имеет тем не менее важное символическое значение для Рунета. Как следует из условий сделки, стоимость 100% Mail.ru могла бы составить $1 млрд. Если эти расчеты справедливы, отношение капитализации компании к ее EBITDA у Mail.ru равно 50, при том что даже у суперуспешной американской Google этот показатель сейчас составляет 35. Да и общая оценка Mail.ru $1 млрд для Рунета — пока рекорд. Для сравнения: в прошлом году издательский холдинг «Проф-медиа» приобрел 54,8% «Рамблер медиа», заплатив за этот пакет в общей сложности $263 млн.

Впрочем, большинство участников рынка считают заплаченную холдингом Naspers цену вполне справедливой. «Для российской интернет-компании $1 млрд — не такая уж громадная сумма»,— считает один из экспертов, пожелавший остаться неназванным. По его информации, в прошлом году произошли небольшие внутренние перепродажи пакетов другой крупной российской интернет-компании — «Яндекса». «Исходя из стоимости этих мелких пакетов 100% акций „Яндекса“ сейчас должны стоить не меньше $2–3 млрд»,— говорит источник СФ.

Глава компании «Ашманов и партнеры» Игорь Ашманов и вовсе считает цену, заплаченную холдингом Naspers, заниженной. «Тот же Google растет уже не так быстро, как раньше,— напоминает он.— Российский же интернет-рынок гораздо динамичнее американского. Темпы роста сегмента интернет-рекламы — 100% в год. Поэтому, если уж сравнивать Mail.ru, то с китайскими интернет-компаниями, такими как Baidu». По мнению Льва Глейзера, генерального директора агентства AdWatch, через два-три года подобная динамика ожидает и Mail.ru: сейчас инвесторы переплачивают не только за саму компанию, но и за ее перспективы. □

Сделка по покупке

2,6% Mail.ru сама по себе невелика, но является знаковой для российского интернет-рынка

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ВОЛШЕБНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Цветное многофункциональное устройство Xerox Phaser 6110 MFP — самое компактное в своем классе.
Как по волшебству оно выполнит ваши любые офисные задачи.
Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.

Xerox Phaser 6110 MFP — настоящий универсал: ему доступна цветная и черно-белая печать, сканирование, копирование и функции факса.

Предусмотренна двусторонняя печать и возможность размещать на одной странице А4 до четырех страниц малого формата.

Современное программное обеспечение **ABBYY Fine Reader 7.0 Professional Edition** позволяет оптимизировать работу с документами — например, сканировать любые печатные страницы и конвертировать их в электронные тексты с высокой точностью.

XEROX

www.xerox.ru

Technology | Document Management | Consulting Services

Партнеры XEROX: **Москва**: «USN Computers», тел.: (495) 775-82-02; «РВК», тел.: (495) 789-46-00; «X-Com», тел.: (495) 799-96-00; «Фан Systems», тел.: (495) 234-32-04; **Санкт-Петербург**: «Суперэйв Групп», тел.: (812) 325-99-96; «Цифры 320-8080», тел.: (812) 320-80-80; **Екатеринбург**: «Алстер», тел.: (343) 205-00-26; **Новосибирск**: «ТехноСити», тел.: (383) 212-53-33; **Ростов-на-Дону**: «Офисный мир КМ», тел.: (863) 295-50-10; **Тольятти**: «СофтЭкс», тел.: (8482) 42-07-59; **Набережные Челны**: «Форт Диалог», тел.: (8552) 59-92-20; **Нижний Новгород**: «АЛТЭКС», тел.: (8312) 16-60-00; **Ставрополь**: «Центр Документации», тел.: (8652) 94-50-99; **Уфа**: «Настёна», тел.: (3472) 79-84-55; **Красноярск**: «СТЭНС», тел.: (3912) 52-92-82; **Пермь**: «Инстар Технолоджи», тел.: (342) 212-46-46; **Барнаул**: «НТЦ Галэкс», тел.: (3852) 65-38-01; **Владивосток**: «Баккон», тел.: (4232) 40-00-68; **Хабаровск**: «Эдикт», тел.: (4212) 70-35-05; **Сургут**: «Полиграф», тел.: (3462) 55-56-00; **Ижевск**: «Амплитуда», тел.: (3412) 45-46-44.

золотые слова

Юрий Лужков,
мэр Москвы
→

Я обратился в Федеральную антимонопольную службу по монополии цен на цемент… Монополизм — первый и основной враг рынка

Юрий Лужков собрался бороться с цементным монополистом — компанией «Евроцемент» (42% российского рынка) как раз в то время, когда его супруга, глава «Интеко» Елена Батурина стала активно развивать цементный бизнес. В 2007–2011 годах она собирается нарастить мощности до 25 млн тонн в год и опередить «Евроцемент».

Александр Пироженко,
глава управления ФАС по контролю и надзору в ТЭК
→

Мы не возражаем против сделки, обсуждаем с „Газпромом“ и СУЭК активы, которые могут войти в СП и которые не должны туда входить

«Газпром» и СУЭК собирались создать СП к 1 июля 2007 года. Однако сначала стороны не могли согласовать будущую структуру активов, а затем против выступила ФАС, которая теперь пошла на попятную. Очевидно, это связано с тем, что она лишилась влиятельного союзника: против СП выступал экс-глава Минэкономразвития Герман Греф.

ИТАР-ТАСС

Михаил Шишханов подыскивает семейному банку нового владельца

Владелец Бинбанка Михаил Шишханов впервые признался, что готов расстаться с контролем над банком. Актив может отойти к сенатору и основному акционеру «Русагро» Вадиму Мошковичу. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Предпродажное признание

«Мы действительно рассматриваем несколько предложений о продаже контрольного и более пакета акций банка»,— цитирует пресс-служба Бинбанка слова президента и основного собственника банка Михаила Шишханова, владеющего 87,07% его акций. Как неоднократно писал **СФ**, после обвинения экс-главы «Русснефти» Михаила Гуцериева в неуплате налогов и объявлении его в международный розыск связанный с ним кровными узами Бинбанк (Михаил Шишханов — племянник опального бизнесмена), скорее всего, будет выставлен на продажу. Однако ранее Шишханов заявлял о том, что собирается привлекать стратегического инвестора и расставаться с контролем над Бинбанком не намерен.

Участники рынка полагают, что, учитывая «фактор Гуцериева», наиболее вероятным покупателем может быть человек, имеющий политический вес, а именно основной акционер агропромышленной группы «Русагро», сенатор от Белгородской области Вадим Мошкович. Кстати, в официальном пресс-релизе Бинбанка он также называется в числе потенциальных покупателей. «Сделка еще не оформлена и, скорее всего, будет проведена только в следующем году»,— сообщил источник **СФ**, знакомый с ходом переговоров. При этом он утверждает, что Вадим Мошкович покупает Бинбанк в собственных интересах, а развивать бизнес, по всей вероятности, пригласит бывшего председателя правления Сбербанка Андрея Казьмина и его первого заместителя Аллу Алешкину. Сам Мошкович уже имел с ними дела: по данным на февраль 2007 года, он владел пакетом 0,2% акций Сбербанка. Напомним, что Андрей Казьмин готовится занять место главы ФГУП «Почта России», за ним, скорее всего, последует и Алешкина.

«Если в Бинбанк действительно придут люди из Сбербанка, им придется выстраивать в нем розничный бизнес,— считает начальник аналитического управления ФК „Открытие“ Халиль Шехмаметьев.— Сейчас банк ориентирован скорее на привлечение больших средств от ограниченного числа физлиц, и офисы Бинбанка явно недозагружены». Несмотря на это, банк обладает неплохой филиальной сетью. Глава Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков оценивает стоимость Бинбанка в пределах $1 млрд. □

КТО КОГО

Московская связь

Столичные власти отсудили у «Реновы-медиа» блокирующий пакет «Комкора», что может негативно сказаться на предстоящем IPO холдинга.

ТЕКСТ: михаил белянин

Борьба между мэрией Москвы и холдингом Виктора Вексельберга «Ренова-медиа» за оператора оптоволоконной сети «Комкор» тянется с апреля 2006 года. Тогда собрание акционеров «Комкора» одобрило допэмиссию акций в размере 50% от уставного капитала в пользу «Реновы-медиа», после чего холдинг выкупил эти акции за 7,85 млрд руб. В результате ему досталось три четверти компании, а принадлежащий властям города пакет акций, напротив, размылся с 25,06% до 9%.

Летом прошлого года департамент имущества правительства Москвы обратился в арбитражный суд столицы, добиваясь признания незаконности проведенной ранее допэмиссии. Иск был удовлетворен, но «Ренова-медиа» с ним не согласилась. Однако 22 ноября 2007 года Федеральный арбитражный суд Московского округа окончательно признал правоту столичной мэрии.

«Пока трудно сказать, в какой степени уменьшится влияние холдинга в „Комкоре“»,— отмечает генеральный директор «Корбины телеком» Александр Малис. Дело в том, что, несмотря на поражение, холдинг Вексельберга все равно сохранит за собой по меньшей мере 51% акций.

С другой стороны, «Ренова-медиа» оказалась в уязвимой ситуации. В конце 2008-го или начале 2009 года руководство холдинга планировало вывести его на биржу и, скорее всего, делало не последнюю ставку на «Комкор». Ведь именно на этого оператора приходится половина выручки всего холдинга. Тот факт, что столичные чиновники отстояли за собой блокирующий пакет в столь ценном активе, отнюдь не добавит «Ренове-медиа» инвестиционной привлекательности. «Раздоры между акционерами всегда негативно отражаются на компании, планирующей IPO»,— говорит аналитик компании «Ренессанс капитал» Александр Казбеги. «При желании московские чиновники смогут заблокировать любое не понравившееся им решение, от выхода на биржу до капитальных вложений»,— развивает мысль аналитик «Тройки Диалог» Андрей Богданов.

Таким образом, сегодня более надежными для будущего «Реновы-медиа» могут стать другие компании, например «Комкор-ТВ» и «Космос-ТВ». «„Комкор“ — далеко не единственный актив холдинга,— отмечает аналитик „Антанты капитал“ Анна Крылова.— У „Реновы“ есть и другие активы, которые тоже можно прекрасно капитализировать». □

Владимир Потанин и Михаил Прохоров договорились о разделе холдинга «Профмедиа». Следующим может стать «Норникель». ТЕКСТ: екатерина трофимова

Первый раздел

Партнеры пытаются поделить бизнес уже почти год: об их «разводе» было официально объявлено в феврале, однако до сих пор достичь компромисса не удавалось. В итоге бизнесмены решили начать с самого простого: на прошлой неделе стало известно о том, что Владимир Потанин выкупит принадлежащие Михаилу Прохорову 50% акций компании «Проф-медиа». Вложения в традиционные медиа не слишком интересовали Прохорова, принципиальная договоренность о продаже его доли достигнута еще в начале осени. На момент подготовки материала окончательная схема сделки не была утверждена, однако ее участники уже согласовали оценку стоимости холдинга — $1,8 млрд. Таким образом, половина «Проф-медиа» обойдется Потанину в $0,9 млрд.

По словам генерального директора «Профмедиа» Юлии Соловьевой, изменения в структуре акционеров холдинга были ожидаемы и никак не отразятся на его работе. А, по мнению аналитика ФК «Уралсиб» Константина Белова, это положительно скажется на IPO холдинга, запланированного на конец 2008—начало 2009 года. «Отсутствие конфликтов между акционерами позволит менеджменту сконцентрироваться на операционной деятельности», — поясняет он.

Возможно, дальнейший процесс раздела имущества пойдет быстрее. По крайней мере, уже до конца этого года должна обрести нового владельца часть акций компании «Норникель», контролируемых Михаилом Прохоровым. Возглавляемая им группа «Онэксим» подписала соглашение с компанией UC Rusal Олега Дерипаски о продаже 25% плюс одна акций «Норникеля» в обмен на 11% акций UC Rusal, денежные средства и место в совете директоров UC Rusal. Однако соглашение вступит в силу только в том случае, если Владимир Потанин не сумеет выкупить эту долю: ранее Прохоров предложил партнеру приобрести ее за $15,7 млрд.

По данным газеты The Times, в настоящий момент Потанин пытается получить необходимую сумму у британских банков. Вероятность успеха достаточно велика, полагает начальник аналитического департамента Банка Москвы Кирилл Тремасов. При этом сам Потанин заинтересован в альянсе с UC Rusal. В недавнем интервью газете Financial Times он заявил о том, что слияние двух алюминиевых гигантов имеет смысл. «Однако переговорные позиции Потанина будут более сильными, если он станет владельцем контрольного пакета», — уверен Кирилл Тремасов. □

ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Михаил Прохоров и Владимир Потанин опять близки к тому, чтобы поделить активы

Александр Мамут инвестирует рекордную сумму в создание полиграфического производства. Оно должно соперничать с европейскими типографиями. Однако не менее опасные соперники ждут Мамута в Китае. ТЕКСТ: ина селиванова

Деньги в печать

IMAGE/EASTNEWS

Чтобы начать приносить деньги, «Парето-принт» должна будет научиться конкурировать с Европой по качеству, а с Китаем по ценам

Известный предприниматель Александр Мамут, основавший холдинг «Аттикус паблишинг» (объединяет издательства «Иностранка», «Колибри» и «Махаон»), в очередной раз продемонстрировал любовь к книге. На этот раз бизнесмен вкладывает 1,5 млрд руб. в строительство издательско-полиграфического комплекса «Парето-принт» в Тверской области.

Проект подобного масштаба российский книжный рынок последний раз видел лет 20 назад. На производственных мощностях «Парето-принта», которые вступят в строй летом 2009 года, можно будет ежегодно печатать до 50 млн экземпляров книг и брошюр — это около 8% книг, выпускаемых в России.

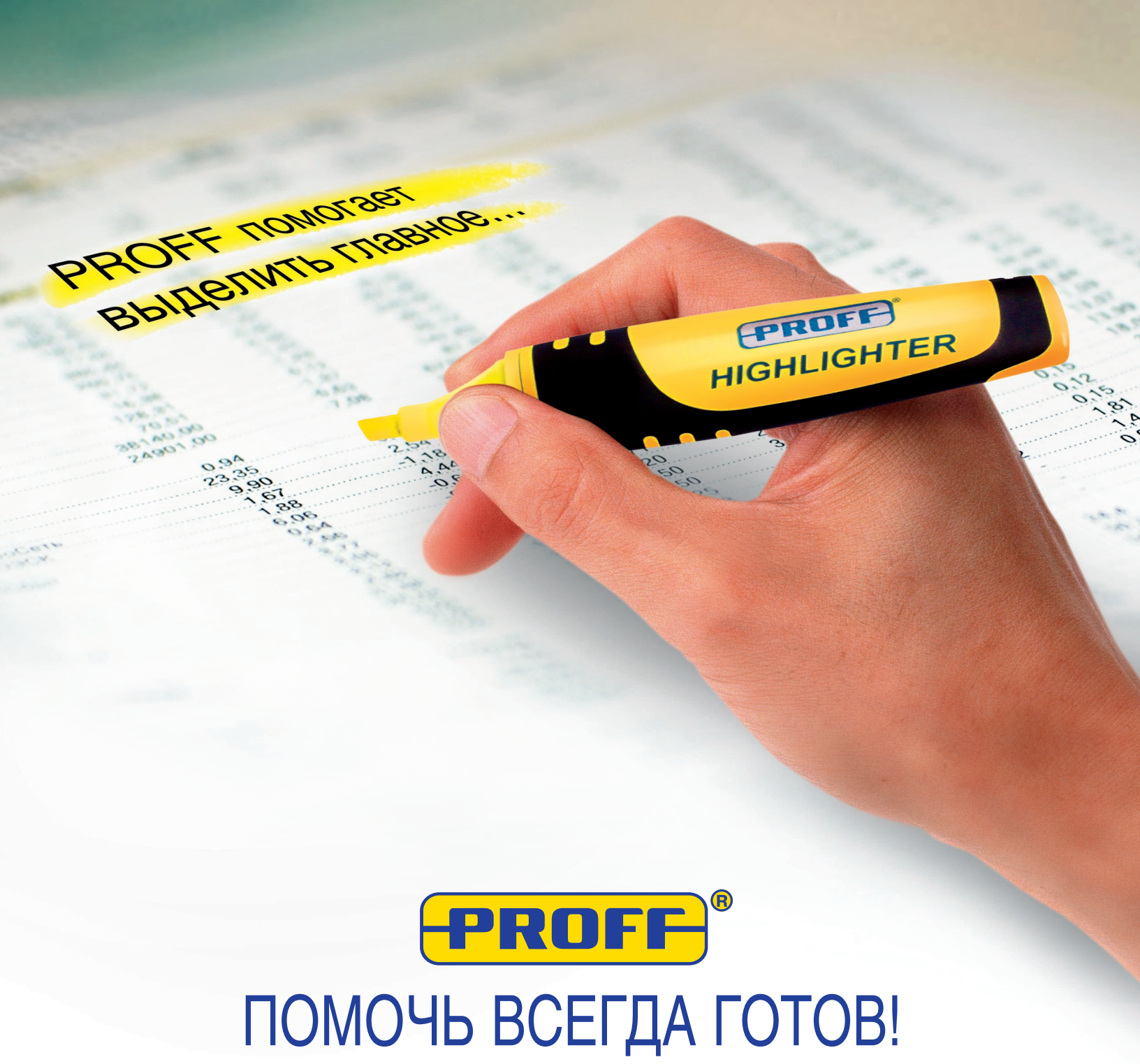
Хотя компания также входит в состав «Аттикус паблишинга», при таком размахе производства совершенно очевидно, что ее успех в значительной мере будет зависеть от того, удастся ли ей привлечь заказы со стороны. Уже сейчас генеральный директор «Парето-принта» Павел Арсеньев заявляет, что никаких преференций для «родных» издательств не предусмотрено и для всех заказчиков цены будут равными. «Мы строим типографию не для себя, а для рынка»,— подчеркнул он в разговоре с **СФ**. Вопрос в том, готов ли российский рынок принять подобную услугу.

Основной специализацией новой типографии будет перехват заказов на печать качественной цветной литературы у конкурентов из Европы. «Мы рассчитываем построить такую типографию, которая сможет обеспечить качество и гарантии, аналогичные тем, которые издатели получают в Венгрии, Чехии, Словакии, Италии и Германии»,— рассказывает Арсеньев. При этом стоимость печати в Твери будет не ниже, чем где-нибудь в Словакии. Переманивать издателей «Парето-принт» собирается за счет более оперативного выполнения заказов и снижения логистических издержек. «Никто не мешает издавать достаточно дорогие, качественные книги и в таком объеме»,— считает Елена Соловьева, шеф-редактор журнала «Книжный бизнес» (издается информационно-маркетинговым центром «Альвис»). А вот сами издатели оценивают проект скорее скептически. «Есть подозрение, что такое мощное предприятие будет недозагружено или будет использоваться не по назначению,— говорит директор по издательским и медиапроектам „Альпина бизнес букс“ Илья Долгопольский.— По моим ощущениям, у нас достаточно небольшой объем производства книг с западным качеством, на которое ориентируется Мамут. В целом проект представляется мне довольно рискованным».

С ним согласен генеральный директор издательства «Гелиос» Левон Григорян: «Они не смогут занять ту нишу, которую в портфеле российских издательств сегодня занимает Восточная Европа». Причем, по мнению Григоряна, первостепенная проблема, с которой, скорее всего, столкнется «Парето-принт», вовсе не отсутствие интереса со стороны заказчиков, а нехватка специалистов, которые могут работать на современном оборудовании и обеспечивать те самые «качество и гарантии». «В той же Твери сейчас работают уже два больших полиграфических комбината. Они — единственные источники квалифицированных кадров, которые может получить „Парето-принт“,— говорит Левон Григорян.— Но глупо предполагать, что кадры из них перейдут в типографию Мамута. Впрочем, в любом случае там их и нет в достаточном количестве».

Наконец, еще один настораживающий момент заключается в том, что сегодня огромная доля продукции не только российских, но даже европейских книжных издательств производится в Китае, где при низких затратах на труд типографиям удается выдерживать стабильно высокое качество. К слову, в октябре этого года другое российское издательство — «ОЛМА медиа групп» — отказалось от печати продукции в принадлежащем ей комплексе «Красный пролетарий» в Москве и перевела свои производственные мощности в Китай.

Как утверждает Павел Арсеньев, инвестиции в «Парето-принт» должны окупиться в течение семи лет. Для низкомаржинального рынка полиграфии срок довольно-таки амбициозный, но реальный, если Александру Мамуту удастся не только перебить предложения конкурентов с Запада, но и повторить китайский феномен на российской почве. □



PROFF®

ПОМОЧЬ ВСЕГДА ГОТОВ!

В повседневной работе мы сталкиваемся со множеством задач. Приятно знать, что есть надежный помощник, которому всегда можно доверять. Ведь PROFF® — это широкое разнообразие канцелярских товаров, столь необходимых в ежедневных делах.

Реклама

www.proff.su

три вопроса

Генеральный директор Gallery Салим Тарани рассказал, какие планы строит компания, купив трех украинских операторов наружной рекламы.

«Секрет фирмы»: В какую сумму обошлись Gallery сделки?

Салим Тарани: На приобретение компаний «Октагон», BBB и «Строительные технологии» потрачено более $26 млн. В результате Gallery стала вторым по величине outdoor-оператором Украины. Правда, на сегодняшний день доля рынка у нас там небольшая — 5%. Но, думаю, уже через полтора-два года мы увеличим ее до 20–25%.

СФ: Продолжите скупку местных игроков?

СТ: Да, мы планируем новые поглощения. Но приоритетным будет путь органического роста за счет установки большего числа рекламных конструкций, а также освоения тех видов наружной рекламы, которых сейчас в нашем ассортименте на Украине нет,— реклама на уличных указателях, на транспорте, в сегментах digital и indoor.

СФ: Собираетесь ли выходить на рынки других стран?

СТ: Пока будем развиваться только в пределах России и Украины. В дальнейшем, если позволят финансовые возможности и человеческие ресурсы, намереваемся выйти в Казахстан и Азербайджан. Но, скорее всего, это случится уже после IPO Gallery, запланированного на сентябрь 2008 года.

ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Банковские игры на рынке Forex в 2007 году оказались весьма опасным занятием

За октябрь банк «Глобэкс» потерял на операциях с валютой 653 млн руб. Это превышает прибыль, заработанную банком за три квартала 2007 года.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Погорел на валюте

«В октябре рынки демонстрировали серьезную волатильность, что не могло не сказаться на наших результатах»,— объяснил происхождение убытков вице-президент «Глобэкса» Эмиль Алиев.

«Убытки по операциям в иностранной валюте — проблемы всех компаний и банков, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью,— полагает генеральный директор Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков.— Банк вынужден приобретать валюту под клиентские сделки, при этом платить клиенты могут с задержкой. При падении доллара банк теряет на курсовой разнице».

Однако старший аналитик инвестгруппы «Антанта Пиоглобал» Максим Осадчий видит причину в другом. «Мы не исключаем, что эти убытки связаны с игрой банка на рынке Forex»,— говорит эксперт. Начальник отдела рыночной аналитики ФК «Открытие» Валерий Пивень также полагает, что банк мог держать собственную длинную позицию по долларам. «В той ситуации, которая складывалась этим летом (с кризисом ликвидности.— **СФ**), могло показаться, что иностранная валюта является достаточно безопасным активом для размещения свободных средств»,— отмечает Пивень. Однако осень ознаменовалась снижением ставки рефинансирования со стороны Федеральной резервной системы США, что привело к новому пику падения американской валюты.

Аналитик рейтингового агентства, пожелавший остаться неназванным, считает, что у банка достаточно большой объем валютных операций (4–6 млрд руб. в месяц) и, как следствие, волатильный финансовый результат. Так, отмечает эксперт, прибыль по операциям с валютой на 1 октября этого года составляла 47,9% всей прибыли банка, в то время как прибыль по кредитному портфелю — всего 43%. Однако к концу месяца валютные операции свели баланс банка к убыткам. «В идеале банк должен получать превалирующую долю доходов от основной деятельности — процентных и комиссионных доходов,— полагает аналитик БКС Денис Мухин.— В противном случае структура дохода финансовой организации оказывается недостаточно устойчивой».

Впрочем, уверяет Виктор Четвериков, нынешняя отчетность — лишь промежуточные результаты: до конца года у банка еще есть шанс закрыть год с прибылью. В «Глобэксе» утверждают, что уже исправили ситуацию: по словам Эмиля Алиева, доходы по операциям на валютном и фьючерсном рынках, полученные в ноябре, составляют более 610 млн руб., что перекрывает отрицательный финансовый результат за октябрь. □

Попробуй
ветер
на вкус!
ЖУРАВЛИ
водка
PREMIUM RUSSIAN VODKA
ПРОИЗВЕДЕНО ПО УНИКАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ «РУЧЕЙ»
ПРОДУКТ ПОВЫШЕННОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЧИСТОТЫ
ОБЪЕМ 0,5л
КРЕПОСТЬ 40%
JURAVLI VODKA
Изготовлено в России
DISTILLED AND BOTTLED UNDER «RUSSIAN ALCOHOL» SUPERVISION
Ручей
2007
www.juravli.ru
ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ
Лицензия №1953
от 06.06.2006 г.
Реклама

дневник наблюдений **продолжение следует**

«„Макси-групп“ оказалась на грани банкротства. В итоге 75% компании перейдут к владельцу „Металлоинвеста“ Алишеру Усманову»

СФ №46/2007, стр. 62

Акционер НЛМК Владимир Лисин оказался очередным, но скорее всего не последним претендентом на контрольный пакет «Макси-групп». ТЕКСТ: юлиана петрова

Переменчивый Максимов

Покупка контрольного пакета акций екатеринбургской сталелитейной компании «Макси-групп», пребывающей ныне в преддефолтном состоянии, входила в намерения миллиардера Алишера Усманова и казалась ему делом решенным. Но обстоятельства изменились. Владелец «Макси-групп» Николай Максимов передумал и предпочел продать контроль над своим детищем Владимиру Лисину, которому принадлежит НЛМК. Условия сделки между новоявленными партнерами предусматривают, что НЛМК выдаст «Макси-групп» заем на $400 млн, рефинансирует долги ее «дочек» и продолжит амбициозную инвестиционную программу компании, задуманную Максимовым. По словам представителя «Макси-групп» по связям с общественностью Александра Попова, стороны намерены завершить сделку до конца 2007 года.

В числе проигравших, как и следовало ожидать, оказался Алишер Усманов. Несмотря на свое удручающее положение, «Макси-групп» представляет собой лакомый кусок для крупных металлургических холдингов. Ее стартап был проведен по образцу американского предприятия Nucor, которое владеет 40 мини-заводами по выпуску сортового проката из металлолома и отличается завидной рентабельностью. По мнению аналитика Собинбанка Николая Сосновского, у сети мини-заводов явное преимущество перед крупным интегрированным комбинатом: низкие затраты на логистику (каждый завод обслуживает лишь тот регион, в котором расположен) и сырье (продукция изготавливается из металлолома). Это позволяет ей успешно вытеснять монстров с региональных рынков и из отдельных продуктовых сегментов. В России же у «Макси-групп» аналогов нет.

Шаг Максимова обидел также губернатора Свердловской области Эдуарда Росселя, который поддержал Усманова, понадеявшись на то, что «Металлоинвест» вложит крупные средства в экономику области. По мнению Росселя, Максимов пренебрег интересами региона, а самого губернатора «кинул, как мальчишку».

Впрочем, на рынке подобное развитие событий сочли логичным. Несмотря на бедственное положение своей компании, Максимов мог требовать условий более выгодных, нежели те, которые предложил ему Усманов. Более того, возможно, договоренность главного акционера «Макси-групп» и Владимира Лисина также не будет окончательной. На прошлой неделе стало известно, что Максимов вступил в переговоры с третьим по счету покупателем — главным акционером «Магнитки» Виктором Рашниковым. Но даже если дело не выгорит, полагает аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Парфенов, в запасе у неугомонного владельца «Макси-групп» останутся еще «Северсталь», «Евразхолдинг» и даже Arcelor Mittal, акционеры которого практикуют покупку проблемного бизнеса и давно ищут возможности закрепиться в российской металлургической индустрии. СФ

ПАВЕЛ ЛИСИЦИН

Николай Максимов не стесняется расширять круг потенциальных покупателей «Макси-групп»

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **«Макси-групп» подвели чересчур амбициозные планы развития, требовавшие $500 млн инвестиций ежегодно. Как следствие, у компании образовался огромный долг, ныне превышающий 34 млрд руб. Ситуация обострилась нынешней осенью, когда нужно было досрочно погасить синдицированный кредит на 4 млрд руб. и выкупить по оферте собственные облигации на 2,5 млрд руб. У компании не осталось оборотного капитала, пришлось временно свернуть производство, а часть сотрудников отправить в неоплачиваемые отпуска. Тогда Николай Максимов понял, что нужно срочно искать варианты продажи «Макси-групп».**

Когда спорт вредил бизнесу

Компании, которые надеются заработать на спорте, должны быть готовы к тому, что неудачный исход соревнований принесет им крупные убытки.

AP

№ 1

Игра на миллиард.

Проиграв Хорватии 21 ноября на стадионе «Уэмбли», сборная Англии потеряла возможность поехать на Чемпионат Европы-2008. А британские бизнесмены могут недополучить 1 млрд фунтов стерлингов (около $2 млрд). Сразу после поражения котировки акций Umbro (производит экипировку для английской команды) снизились почти на 3%, сети спортивных магазинов Sports Direct — на 15,8%, а сети спортивных товаров JJB Sports — на 8,75%. При этом первые две компании официально заявили о снижении своей прибыли в будущем. Кроме того, убытки понесут компании, торгующие фирменной футбольной атрибутикой, и даже владельцы пабов, ведь живые трансляции с ЧЕ-2008 не привлекут в их заведения столько посетителей, сколько планировалось. Между тем российские спортивные компании, наоборот, рассчитывают заработать дополнительно около $300 млн, ведь теперь вместо английской сборной на ЧЕ поедет российская. □

№ 2

Вдарил по водке. 9 апреля 2007 года боксер Николай Валуев подписал годовой контракт с украинским водочным холдингом «Олімп». Компания получила права на использование фото- и видеоматериалов с изображением спортсмена. Но спустя всего неделю Валуев впервые проиграл бой и потерял титул чемпиона мира в сверхтяжелом весе. После этого слоган рекламной кампании стоимостью 5 млн евро «Вместе мы — сила!» стал несколько двусмысленным. По информации **СФ,** «Олімп» уже с начала 2008 года, не дожидаясь окончания контракта, приступит к ребрэндингу своей марки и откажется от услуг экс-чемпиона, что приведет к дополнительным маркетинговым издержкам. □

№ 3

Разорительные победы. Букмекеры пытаются свести свои риски к минимуму с помощью сложных математических моделей. Однако спорт зачастую обыгрывает математику. Например, в 1999 году Manchester United одержал в английском кубке лиги три победы подряд, на чем крупнейшая в Великобритании букмекерская контора Ladbrokes потеряла 500 тыс. фунтов стерлингов. В 2005 году история повторилась — после неожиданной победы Chelsea над клубом Liverpool Ladbrokes не досчиталась почти 5 млн фунтов, а суммарные потери английских букмекеров достигли 20 млн фунтов. □

№ 4

Манежное побоище. Футбольные болельщики доставляют массу неприятностей владельцам магазинов. Самый громкий погром в России произошел на Манежной площади в 2002 году, когда российская сборная проиграла японской на Чемпионате мира. В беспорядках приняли участие почти 8 тыс. фанатов. Они разбили более 100 автомобилей, уничтожили десятки витрин магазинов и ресторанов. В результате прокуратура предъявила обвинения 36 участникам побоища, некоторые из них получили по шесть лет тюрьмы. Но возместить материальный ущерб никому из владельцев автомобилей, ритейлеров и рестораторов так и не удалось. □

№ 5

Горечь узнавания. Страх перед спортивными болельщиками вышел боком авиакомпании British Airways. В конце октября 2006 года пилот самолета, вылетавшего из Домодедова, принял известного российского хоккеиста Павла Буре за футбольного фаната-хулигана и наотрез отказался пускать его на борт. В итоге спортсмен был вынужден сутки дожидаться следующего рейса. Несмотря на то что впоследствии авиакомпания публично принесла Буре извинения, он довел дело до суда, потребовав в качестве компенсации 20 млн руб. Суд Буре выиграл, правда, ему удалось взыскать с British Airways только 67 тыс. руб. □

ДМИТРИЙ АЗАРОВ

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

В России государство и бизнес находятся в состоянии перманентной войны. После «дела ЮКОСа» перевес на стороне Кремля, но об окончательной победе говорить не приходится

Баффет и «наследники»

На этой неделе в России появится новый, фактически однопартийный парламент, и не исключено, что наконец-то станет известно имя путинского преемника.

Впрочем, нынешний триумф «управляемой демократии» вовсе не исключает возникновения серьезных проблем в будущем. Не случайно Владимир Путин так беспокоится об «олигархическом реванше», который представляется как своеобразный аналог «оранжевой революции». Но последняя являлась скорее бунтом миллионеров против миллиардеров, а Леонид Кучма и Виктор Янукович гораздо теснее были связаны с украинскими олигархами, нежели противостоявший им Виктор Ющенко. В России же государство и бизнес находятся в состоянии перманентной войны. После «дела ЮКОСа» перевес на стороне Кремля, но об окончательной победе говорить не приходится. И вопрос отнюдь не только в происках опальных экс-олигархов, хорошо помнящих проклинаемые президентскими спичрайтерами 1990-е, когда деньги конвертировались во власть, а не наоборот. Завершив едва ли не самый масштабный management buy-out в истории, возглавив госкомпании или спрятав свои активы в офшорных фондах, ближайшие путинские сподвижники вольно или невольно оказываются по другую сторону баррикад.

Именно поэтому государственники из «Единой России» никогда не поддержат предложения, аналогичные тем, что высказал недавно Уоррен Баффет. Хотя тот не просто выступил против отмены налога на наследство, утверждая, что «ресурсы общества не должны передаваться на принципах аристократической династии богатства», но, подобно иным кающимся российским олигархам, призвал «сдирать побольше шкур» с таких, как он. Для сегодняшних обитателей Кремля меритократия Баффета не менее опасна, чем демократия Березовского. В этом плане примечателен образовательный проект одного из основателей российского рынка политического консалтинга Ефима Островского. Создатель СПС, «духовный отец» ряда «фабрик мысли», включая поволжский Центр стратегических исследований и Центр стратегических разработок «Северо-Запад», открыл школу «Наследник» для детей состоятельных родителей. По сути, ее сверхзадача — сохранение бизнес-элиты. Ведь дипломированные «наследники», обученные не только управленческим навыкам, но также восточным единоборствам и различным психотехникам, должны суметь выжить и приумножить родительские капиталы в любой ситуации. Вплоть до государственного переворота. И если США, пойдя навстречу пожеланиям Баффета, рискуют окончательно демотивировать последующие поколения бизнесменов, то России грозит другая крайность — полная остановка «социальных лифтов». Но, возможно, это является единственной гарантией против реваншей, а заодно и платой за окончание войны между государством и бизнесом. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

Контакты – под защитой

Файлы – под рукой

Почта – за секунды

NOKIA
Eseries

Скоро в продаже

Nokia E90 Communicator

MegaSync

powered by
Nokia Intellisync

Офис всегда с тобой

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

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

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

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

МегаФон
Будущее зависит от тебя

ВЛАДИСЛАВ СОДЕЛЬ

частная практика

ЭКСПАНСИЯ

эксперимент → с24
расширение → с28
конкуренция → с32

НЕ УСПЕЛИ ВОДОЧНЫЕ КОМПАНИИ ПРИВЫКНУТЬ К ТОМУ, ЧТО УКРАИНСКИЙ «СОЮЗ-ВИКТАН» ТЕПЕРЬ ОТЧАСТИ РОССИЙСКИЙ, КАК УЧАСТОК ПОД СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА В РОССИИ ПРИОБРЕЛА МОЛОДАЯ АМБИЦИОЗНАЯ «ХОРТИЦА». ВПРОЧЕМ, ГЛАВНАЯ БИТВА С УКРАИНЦАМИ ЗА ПРИБЫЛЬ РАЗВЕРНЕТСЯ УЖЕ НЕ НА НАШЕЙ ТЕРРИТОРИИ.

Украинский экспресс

текст:
владислав коваленко

Как стало известно **СФ,** «Союз-Виктан» готов продать «SV на березовых бруньках» французской Pernod Ricard. Новый щелчок по носу российским производителям: один шаг — и международная компания завладеет брэндом, выросшим в значительной степени за счет российского рынка.

На самом деле украинские производители водки заработали на России дважды. Первый раз — в ранних 1990-х. Дело в том, что Россия не взимала таможенные пошлины с поставщиков украинской водки до 1997 года. А если учесть, что экспорт вообще не облагается акцизом по месту производства, наша страна стала для украинских предпринимателей воистину золотой жилой. Например, владелец «Союз-Виктана» Андрей Охлопков первоначальным капиталом обзавелся именно благодаря экспорту водки в Россию. Точная сумма неизвестна, но на строительство первого завода хватило.

Киев—Москва

ВО ВТОРОЙ РАЗ украинцы появились в России в начале 2000-х. Застрельщиком была компания Nemiroff Якова Грибова. «В 1998 году мы первыми в мире соединили в одном алкогольном напитке мед и перец,— рассказывает Александр Глусь, председатель совета директоров „Nemiroff холдинг“.— Получилась настоящая бомба».

По мнению Вадима Дробиза, директора департамента информации СУАР, в успехе Nemiroff была еще одна составляющая — маркетинговые приемы и схемы мирового уровня. «В начале 2000-х все, на что хватило креативного мышления российских алкогольных маркетологов,— это программы продвижения зонтичных брэндов,— вспоминает Дробиз.— Nemiroff и другие украинские компании предложили такие рекламные концепции, что ФАС, которая отлучила от телевидения российских водочников, очень долго не могла придраться к украинцам».

Сейчас Nemiroff ведет переговоры о приобретении производства на территории России и даже о создании собственного завода. Компания готова инвестировать в строительство $50 млн. Правда, процесс затянулся на два года. По словам Александра Глуся, средняя загрузка двух украинских заводов компании в 2007-м

Nemiroff первым соединил перец и мед в одной бутылке — и получилась настоящая бомба

составит 80–85%. «Если бы не кризис 2006 года, вызванный недостаточно продуманным внедрением ЕГАИС и введением новых акцизных марок, мы бы уже начали создавать производство,— сокрушается Глусь.— Если не будет форс-мажоров, в следующем году мы приобретем и модернизируем здесь завод и параллельно будем строить свой».

Триумфальный выход Nemiroff на рынок несколько омрачил другой украинский гость — «Союз-Виктан». В 2005 году компания купила подмосковный завод, ранее принадлежавший фирме-дистрибутору «Вестор», и перенесла на него производство марок, продаваемых в России, и в первую очередь «SV на березовых бруньках», за которую, кстати, ожесточенно судилась с Nemiroff. Отлаженное местное производство позволило компании быстрее реагировать на спрос и, по данным «Бизнес Аналитики», даже немного обогнать первопроходца по итогам восьми месяцев 2007 года по доле рынка — на 0,1 процентного пункта (здесь и далее учитывается доля рынка в денежном выражении).

Борясь за Россию, украинские водочники не забывают «между делом» потолкаться локтями на родном рынке. Толкание привело к тому, что по итогам 2006 года и «Союз-Виктан» (произвел 6,3 млн дал водки), и Nemiroff (6,9 млн дал) уступили родной рынок молодому «Имидж холдингу» (8 млн дал, марка «Хортица»). Прорыв «Имидж холдинга» тем более удивителен, что долгое время компания вообще не являлась производителем: свой завод она построила лишь в 2003 году — последней из украинских водочников.

«Главные конкуренты „Хортицы“ — „Союз-Виктан“, Nemiroff — воевали в 2005–2006 годах на несколько фронтов: украинский, российский и прочее зарубежье,— объясняет Вадим Дробиз успех „Имидж холдинга“.— Поэтому лидерство „Хортицы“, сосредоточившейся на Украине, было на том этапе предопределено. Немалую роль сыграло и то, что „Хортица“ располагала собственной налаженной дистрибуцией — торговым домом „Мегаполис“».

Самая свежая новость от «Имидж холдинга»: в окрестностях Санкт-Петербурга компания купила участок площадью 20 га под строительство собственного производства. «На российском заводе продукция будет производиться под двумя марками: одна в субпремиальном сегменте, другая в премиальном,— говорит Сергей Величко, директор по маркетингу ТМ „Хортица“.— Марки находятся на стадии разработки. Мы считаем, что брэндовая продукция и, в частности, „Хортица“, может и должна производиться только в одном месте. Повторить вкус на другом предприятии абсолютно нереально».

Интересно, что главные украинские конкуренты «Имидж холдинга» в России формируют стратегию исходя из противоположной точки зрения. «Союз-Виктан» успешно производит в России товары, которые прежде выпускал на Украине. «Главное в процессе — способность обеспечить жесткий контроль качества на всех этапах технологической цепочки производства,— считает Александр Глусь.— Мы можем клонировать наши бизнес-процессы и воссоздавать технологии производства на территории других государств».

По словам Сергея Величко, новое предприятие задумывается как существующее независимо от украинского завода «Хортица». А значит, его продукция будет продаваться в России (а также в других странах, включая Украину) наравне с «Хортицей». «Внутренней конкуренции мы не боимся. Пусть конкурируют»,— говорит Величко.

Ближайшие цели «Имидж холдинга» — довести свою долю украинского рынка до 33% и плюс к этому завоевать 6% российского. Аппетиты неплохие, учитывая, что крупнейший на сегодня брэнд «Зеленая марка» от «Русского алкоголя», по данным «Бизнес Аналитики», занимает 5,8%. В двойственности и таится главная опасность для «Имидж холдинга». Следуя по пути поверженных на украинском рынке конкурентов, производитель «Хортицы» рискует угодить в ту же ловушку, что и они,— развязать войну на несколько фронтов.

ДОСЬЕ

«NEMIROFF ХОЛДИНГ» создан в 1997 году. Основной владелец — кипрская Biostar Investments, бенефициаром которой, по некоторым данным, является Яков Грибов. В 2006 году компания произвела 6,9 млн дал водки, 55% реализовала за пределами Украины.

«СОЮЗ-ВИКТАН» открыт в 1994 году. До прошлого года основными владельцами компании были Валерий Хорошковский и Андрей Охлопков. В 2006-м Хорошковский вышел из состава акционеров, продав свой пакет ряду западных инвестфондов. Объем производства в 2006 году составил 6,3 млн дал водки.

«ИМИДЖ ХОЛДИНГ» — самый молодой украинский производитель (основан в 2003 году). Состав акционеров не раскрывается, известно лишь, что среди них датская инвесткомпания. Одним из владельцев фирмы является Евгений Черняк. В 2006 году «Имидж холдинг» произвел 8 млн дал водки, почти весь объем реализован на территории Украины.

На своем поле

УКРАИНСКИМ КОМПАНИЯМ и во второй раз удалось собрать в России отличный урожай. По данным «Бизнес Аналитики» за восемь месяцев 2007 года, брэнды «Союз-Виктана» занимают в России второе

место (совокупная доля — 4,2%), за ним с минимальным отрывом следует Nemiroff (цветные и белые водки), который делит третье и четвертое места с «Путинкой» (4,1%).

Конечно, в украинской горилке нет ничего магического. Российские производители сами виноваты в том, что впустили агрессивных соседей. «Украинский рынок раньше, чем российский, вошел в стадию, на которой доход начал формироваться не за счет ухода от уплаты НДС или акциза, а за счет конкуренции за потребителя,— объясняет Глусь.— Если вы „зарабатываете“ за счет экономии на налогах, зачем заниматься маркетингом?»

Еще одной причиной, помешавшей российским компаниям выставить заслон перед южным соседом, стал пресловутый «водочный сепаратизм» — система налогообложения, побуждавшая губернаторов покровительствовать местной водке. «В начале 2000-х, когда существовала региональная марка, у украинских водочников де-факто было привилегированное положение,— считает генеральный директор компании „Регата“ Алексей Колесников.— Региональная марка как минимум замедляла продвижение российской продукции. Импорт от этого был освобожден. Однако акцизных складов и региональной марки уже года два как нет, но в то время склады сильно помогали украинцам».

Сепаратизм привел к тому, что водочные компании в России так и не сумели обогнать по общему обороту украинских коллег, а значит, консолидировать рынок. Если на Украине первая пятерка компаний контролирует около 70% производства водки, то в России на топ-5 приходится лишь 20% отрасли (с учетом украинских игроков). Следствие — невозможность собрать достойные рекламные бюджеты и неспособность игроков отстоять интересы перед государством, например в борьбе с 40% нелегального рынка, заполнив который, можно неплохо заработать. «На Украине у нас есть серьезные лоббистские возможности,— признается Александр Глусь.— Поэтому за несколько лет нам удалось сократить теневую составляющую алкогольного рынка до 20%».

НОУ-ХАУ

Украинские водочные компании:

- консолидировали украинский рынок и добились роста продаж за счет сокращения доли нелегального алкоголя;
- выходят на российский рынок с инновационными продуктами;
- переносят выпуск реализуемой под их брэндами продукции в Россию;
- начинают активную экспансию в страны дальнего зарубежья (прежде всего в Польшу и США).

Москва—Нью-Йорк

НО ГЛАВНОЕ ОТЛИЧИЕ российских водочных компаний от украинских в том, что российский рынок для наших производителей родной, в то время как для соседей-славян — зарубежный. Наблюдение банальное, но из него вытекает не такой уж и банальный вывод: украинские компании рассматривают Россию как безусловно важный рынок, но наряду с другими, не менее значимыми (США и Польшей, например). Пытаясь закрепиться

БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ
МАЛОГО БИЗНЕСА

Кредиты малому и среднему бизнесу до 12 000 000 руб.*
от 15% годовых на срок до 3 лет

• Под залог товара в обороте**
• Срок принятия решения – 3 дня

Реклама ОАО «БИНБАНК». Генеральная лицензия Банка России № 2562.

*Основные цели кредитования: пополнение оборотного капитала, приобретение автотранспорта, включая спецтехнику, недвижимого имущества, оборудования. Размер выдаваемого кредита: 200 000 – 12 000 000 руб. Максимальный срок кредита: пополнение оборотного капитала – до 12 мес., приобретение основных средств – до 36 мес. Режимы кредитования: кредит, невозобновляемая кредитная линия, возобновляемая кредитная линия. Валюта кредита – рубли. Расчетная процентная ставка: 15–20% годовых, зависит от срока кредитования и финансового состояния заемщика. Поручительство по кредиту: личное поручительство руководителя и учредителей бизнеса, доля которых в уставном капитале более 20%; поручительство третьих лиц (фактических владельцев), компаний-залогодателей. Обеспечение (залог): 100% товарное обеспечение, залог имущества, приобретаемого на кредитные средства, автотранспорт, недвижимость (жилой и нежилой фонд), оборудование, имущество третьих лиц. Разовая комиссия за открытие ссудного счета – 1% от суммы кредита, но не менее 3 000 руб.; при обеспечении только товаром в обороте – до 3,5%. Комиссия за неиспользованный кредитный лимит – 1% годовых от остатка неиспользованного лимита. Комиссия за ведение ссудного счета по кредитам: до 500 000 руб. – 0,3% в мес. от остатка ссудной задолженности, от 500 001 руб. – отсутствует. Полное досрочное погашение: не ранее 6 мес. со дня предоставления кредита. При полном досрочном погашении комиссия – 2%, если на момент погашения срок пользования кредитными средствами менее 75% от установленного срока. Частичное досрочное погашение отсутствует. Повышенные процентные ставки (пени) по просроченной ссудной задолженности – 0,15% в день от суммы просроченной задолженности. Штраф за несвоевременное переоформление страховки клиентом – 10 000 руб. **Максимальная сумма кредита под залог товаров в обороте – 3 000 000 руб.; максимальный срок кредита: на пополнение оборотных средств – 12 мес.; на приобретение основных средств (недвижимость, автотранспорт/спецтехника, оборудование) – 24 мес.

БИНБАНК
www.binbank.ru

Единый информационный центр БИНБАНКа (круглосуточно): (495) 755 50 75

ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ

Почти всю «Хортицу» Евгений Черняк продает на Украине, но по объемам производства эта марка на третьем месте в мире

в России, они мыслят международными категориями. Важный факт, если учесть, что через несколько лет основная борьба за прибыль будет разворачиваться уже не в России. Зарубежные «водочные» страны, и особенно США, как пространство для экспансии гораздо более привлекательны: конъюнктура позволяет поставлять туда водку по цене в полтора-два раза выше, чем в России. «Водочный сегмент является одним из самых быстрорастущих на алкогольном рынке,— говорит Вадим Григорян, директор по маркетингу „Pernod Ricard Восточная Европа“.— Если раньше форпостом роста были США, то теперь Франция, Испания и Германия также растут достаточно быстро. Например, во Франции сегмент водки увеличился на целых 20%, что для такой устоявшейся в алкогольном смысле страны феноменально».

Российские производители, конечно же, рассчитывают заработать на Западе благодаря имиджу русской водки. «Все иностранцы, особенно регулярные потребители водки, знают, что водка родилась в России»,— говорил в интервью «Коммерсанту» Рустам Тарико, владелец компании «Руст», экспортирующей водку под марками Imperia и «Русский стандарт». Украинские компании упирают на более общее понятие «славянской водки». «В США вообще никто не различает водку, произведенную в разных славянских странах. Русская, украинская, польская — неважно,— уверяет Александр Глусь.— Для американцев главное, что это исконно славянский напиток с общим названием „водка“».

Но истина может оказаться удручающей и для российских, и для украинских водочников. «Россия не отстаивала свои интересы как водочная страна на государственном уровне, и постепенно это восприятие стерлось у потребителя, другие страны начали запускать свои водочные брэнды»,— говорит Вадим Григорян. Не случайно успехи российской водки за рубежом выглядят пока не слишком убедительно. По оценкам СУАР, в 2007 году на экспорт уйдет 5–5,5 млн дал водки. По сравнению с общим объемом российского рынка — 130 млн дал — это мизер. Более того, главным импортером нашей водки является Латвия. Причина подобной метаморфозы проста: в Латвии располагается завод Latvijas Balzams, принадлежащий SPI Юрия Шефлера. Там экспортная российская водка превращается в «Столичную» и далее распространяется по всему миру.

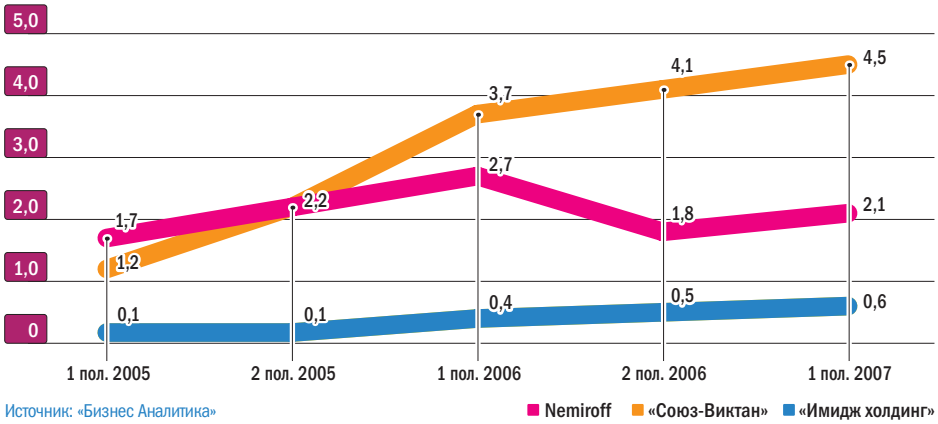
У украинских производителей ситуация на первый взгляд лучше. Например, только 45% объема продукции под брэндом Nemiroff реализуется на Украине. И тем не менее, по данным **СФ,** практически вся произведенная компанией водка продается на территории СНГ.

Очевидно, ни русская, ни славянская «прописка» не дает производителям существенных конкурентных преимуществ. Не остается ничего иного, кроме как выстраивать брэнд и дистрибуцию, то есть работать как все. А с брэндингом у славян, по мнению Григоряна, не все хорошо. «Российские и украинские водочники выглядят в американских магазинах просто несерьезно,— рассказывает он.— Названия этих водок не адаптированы для западного рынка. По сравнению с другими международными марками наша водка имеет бледный вид. Может быть, за исключением „Русского стандарта“ и еще одной-двух марок».

Проблема «бледного вида» более или менее решена у «Руста», в том числе благодаря солидному маркетинговому бюджету. По крайней мере, Рустам Тарико обещает потратить на маркетинг своей продукции в США $100 млн за пять лет. Кроме того, Тарико обладает важным активом — выстроенной дистрибуцией. Ведь «Руст» до недавнего времени был крупнейшим в России дистрибутором дорогого импортного алкоголя, и Тарико

Чья водка крепче

динамика доли рынка крупнейших украинских производителей (в денежном исчислении)



Источник: «Бизнес Аналитика»

удалось выжать из высокого статуса максимум выгоды. Он сумел договориться с крупными западными алкогольными компаниями (Remy Cointreau, William Grant & Sons, Gruppo Campari) о перекрестной дистрибуции: «Руст» продвигает брэнды партнерских компаний в России, а партнеры — водку Тарико на международном уровне. Другой российский брэнд — водка «Столичная» — имел сильные позиции в США еще со времен СССР. Сейчас он входит в портфель Pernod Ricard.

Ни одна другая российская или украинская компания не может похвастаться такими связями. Им приходится выстраивать дистрибуцию самостоятельно, однако заметных успехов добиться никому не удалось. Но по большому счету вопрос брэндинга упирается в бюджеты и идеи, а украинские компании уже показали на опыте освоения российского рынка, что умеют распоряжаться и тем и другим.

«В России всего несколько брэндов, которые имеют хороший потенциал на рынках дальнего зарубежья: „Русский стандарт“ („Руст“), „Парламент“ (группа „Парламент“), „Царская“ („Ладога“),— считает Вадим Дробиз.— И „Зеленая марка“, и „Путинка“, и еще ряд хорошо продающихся в России водок — это прежде всего брэнды славянского рынка, азиатского рынка. Из украинских марок наиболее многообещающее будущее на международном рынке, как мне представляется, у Nemiroff. Он ярче и эмоциональнее в потенциале, чем другие украинские водки».

> «В США вообще никто не различает водку, произведенную в разных славянских странах. Русская, украинская, польская — неважно»

Nemiroff пока только разрабатывает стратегию продвижения на американском рынке, зато «Имидж холдинг» фактически вышел на него. Во всяком случае, с точки зрения имиджа. Компания заявила об участии в тендере по продаже брэнда Absolut. Проводящее тендер шведское правительство оценило марку в $4,3 млрд. «В заявке „Хортицы“ на участие в тендере 60% — пиар»,— считает Вадим Дробиз. Конечно, обещать жениться — еще не значит жениться. Но возможно ли найти более эффективный способ бесплатно заявить о себе миру? Прекрасный образчик украинского маркетинга в действии — теперь на международном уровне.

Но лучшим ориентиром, наверное, можно считать марку Grey Goose (в переводе на русский — «Серый гусь»). Эта водка категории суперпремиум была создана американской компанией Sidney Frank Importing в 1997 году. Каких-то семь лет спустя она заняла третье место в США и была продана Bacardi за $2,3 млрд. Такая алкогольная success story в духе доткомов.

Похоже, российским компаниям надо срочно придумывать своего «серого гуся». Иначе они так и останутся производителями самой вкусной в мире, самой исторически правильной, но никому не нужной водки. СФ

Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
8 800 2005 055
www.emspost.ru

РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?
«EMS Почта России» – более 10 000 отправлений по России ежедневно.

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена

EMS ПОЧТА РОССИИ

«БЮРО НЕДВИЖИМОСТИ „АГЕНТ 002“» ПРОСЛАВИЛОСЬ БЛАГОДАРЯ СКАНДАЛЬНО НИЗКОЙ ЦЕНЕ НА СВОИ УСЛУГИ. НО ВЫЖИЛО КАК РАЗ ПОТОМУ, ЧТО ПОСТУПИЛОСЬ СТРАТЕГИЕЙ ДИСКАУНТЕРА.

текст: наталья мясоедова, дмитрий крюков

Двойной агент

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Леонид Меньшиков увеличил число сделок на одного менеджера, передав многие традиционные риэлтерские услуги на аутсорсинг

«Моя личная заинтересованность в проекте „Агент 002“ состоит не в том, чтобы просто получать прибыль от работы бюро. Интересно создать организацию и довести ее до такого уровня, когда инвестор придет и скажет: да, это красивое, хорошее, доходное агентство, я хочу купить его»,— откровенно заявил член совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» (ВБД) Михаил Дубинин в интервью **СФ** в феврале 2005 года.

Тогда он совместно с генеральным директором финансовой группы Brunswick Capital Limited Кристофером Маккензи и своим коллегой по ВБД Павлом Дудниковым основал «Бюро недвижимости „Агент 002“». Первоначальные инвестиции в проект составили $1,5 млн, окупить их создатели бизнеса рассчитывали в течение трех лет. Уже в первый год существования «Агент 002» должен был занять 1% столичного рынка риэлтерских услуг и за несколько лет довести свою долю до 8–10%.

Главная фишка проекта заключалась в беспрецедентно низкой ставке агентского вознаграждения. Если другие риэлтеры брали за свои услуги в среднем 5–6% от суммы сделки, то «Агент 002» — всего 2%. Конкуренты посчитали это демпингом и предсказывали, что первый риэлтер-дискаунтер проживет не дольше нескольких месяцев. Однако за два с лишним года бизнес-модель продемонстрировала свою жизнеспособность. Очевидно потому, что красивая «концепция 2%» в действительности имела массу допущений.

У хорошего менеджера появлялся реальный шанс накопить очков на однокомнатную квартиру. Неплохая мотивация, но в «Агенте 002» от нее теперь отказались

Персонал за сантиметры

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БН «Агент 002» Леонид Меньшиков утверждает, что сегодня компания контролирует более 1% московского рынка риэлтерских услуг. Если исходить из общеотраслевых оценок, это более 1,2 тыс. сделок в год. «В риэлтерском бизнесе число сделок зависит как от опыта агентов, так и от их количества,— сомневается представитель компании „Инком-недвижимость“ Антон Гололобов.— Профессионалами в нашем деле становятся, как правило, проработав не менее пяти-семи лет. Сложно представить, что компания, существующая на рынке всего два года и не отличающаяся слишком уж привлекательными условиями работы, может набрать в свой штат профессиональных риэлтеров».

Условия в БН «Агент 002» действительно уступают предложениям конкурентов. Затраты на персонал съедают 60–70% дохода. Поэтому неудивительно, что агент-дискаунтер постарался по максимуму сократить эту статью расходов.

С самого начала одним из обязательных условий к кандидатам являлось отсутствие опыта работы в других риэлтерских компаниях. «Агент 002» был готов обучать потенциальных сотрудников азам мастерства в собственном тренинговом центре. Зато впоследствии «необстрелянные» новобранцы работали не за процент от сделки (как правило, для них это более выгодно), а за фиксированный оклад. Впрочем, в качестве компенсации за каждую закрытую сделку им присваивали определенное количество очков, которые можно было впоследствии пересчитать на деньги или на квадратные сантиметры. Директор по маркетингу БН «Агент 002» Ольга Побединская тогда утверждала: обменный коэффициент таков, что за три-четыре года у хорошего менеджера появлялся реальный шанс накопить очков на однокомнатную квартиру. Неплохая мотивация. Тем не менее, теперь в «Агенте 002» от нее отказались. Она стала невыгодной после того, как в 2006 году сантиметры московской недвижимости подорожали почти вдвое.

Теперь сотрудники «Агента 002» получают помимо зарплаты традиционные проценты от сделок. Но сказать, что компания проиграла битву за зарплатный фонд, нельзя: проценты у нее примерно вдвое ниже, чем по рынку. Что же останавливает менеджеров от дезертирства? «Количество сделок, которое мы проводим, оказывается гораздо большим на одного сотрудника, чем в другом агентстве, работающем по классической схеме»,— объясняет Леонид Меньшиков.

Действительно, в той же «Инком-недвижимости», контролирующей 15% рынка, только на операциях с вторичной жилой недвижимостью занято около 5 тыс. менеджеров. В «Агенте 002» работают немногим более 50 специалистов. Как это удается? По словам Меньшикова, благодаря технологическим ноу-хау и разделению труда.

Разделяй и властвуй

О САЙТЕ КОМПАНИИ Леонид Меньшиков может рассказывать долго и с упоением. «На сайте представлена база квартир с развернутым поиском по метро, по количеству комнат, по ценовому диапазону, по площади объекта недвижимости, по типу дома,— перечисляет он.— Плюс виртуальный тур по любой квартире: вид каждой комнаты дается на 180 или 360 градусов». Агентства элитной недвижимости активно используют подобные фотопанорамы, однако для эконом-сегмента, в котором работает БН «Агент 002», это скорее ноу-хау, позволяющее сэкономить время покупателя и риэлтера,— неподходящие варианты отметаются в онлайн-режиме.

Для продавцов существует такой сервис, как личный кабинет, где можно отследить количество просмотров квартиры на сайте, число звонков, показов, отзывы после просмотров и, наконец, график выхода рекламы. «У вас также есть фото куратора вашего договора и возможность послать ему электронное письмо»,— добавляет Меньшиков.

«По структуре и техническому воплощению сайт действительно на очень высоком уровне»,— соглашается заместитель генерального директора АН «Новый город» Наталья Ветлугина.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «БЮРО НЕДВИЖИМОСТИ „АГЕНТ 002“» создана в начале 2005 года. Ее учредителями выступили совладелец «Вимм-Билль-Данна» Михаил Дубинин, генеральный директор финансовой группы Brunswick Capital Limited Кристофер Маккензи и бывший председатель совета директоров ВБД Павел Дудников. Первоначальные инвестиции в проект составили $1,5 млн.
Финансовые показатели БН «Агент 002» не разглашаются. Однако, как утверждают ее представители, сегодня она контролирует более 1% московского рынка риэлтерских услуг. Достичь подобного объема продаж БН «Агент 002» планировало еще к концу 2005 года.

НОУ-ХАУ

БН «Агент 002» добилось имиджа дискаунтера благодаря тому, что:

- отдало на аутсорсинг часть функций, традиционно присущих риэлтерским агентствам;
- организовало процесс ведения сделки по конвейерному принципу: клиента обслуживает не один, а несколько менеджеров;
- на первых порах использовало оригинальную систему поощрения персонала и таким образом экономило на зарплатном фонде.

РЫНОК

КРАЙНЕ УДАЧНЫМ для столичных риэлтеров оказался 2006 год. По оценкам самих компаний, тогда было заключено около 120 тыс. сделок. При этом на волне ажиотажного спроса цены на московское жилье выросли в среднем на 74%, что в три раза больше, чем годом ранее. Однако 2007 год стал для риэлтеров расплатой за головокружительный взлет: на рынке наступила стагнация. Более того, по неофициальным данным, риэлтеры вынуждены привлекать клиентов скидками, которые порой достигают 15–20% от заявленной стоимости объекта. Тем не менее, если ранее квартиры покупались в течение одной-двух недель, сейчас средний срок экспозиции увеличился до нескольких месяцев. В настоящий момент в Москве работают около 2 тыс. риэлтерских агентств. Лидерами среди них являются «Инком-недвижимость», «Миэль-брокеридж», «МИАН – агентство недвижимости» и «Бест-недвижимость», на чью долю приходится 30% рынка.

У кашля
два лица...

СИРОП ПОДОРОЖНИКА «ГЕРБИОН»
ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ СУХОГО КАШЛЯ
Уникальное сочетание экстрактов травы подорожника и цветков мальвы с добавлением витамина С
РЕКОМЕНДОВАН АССОЦИАЦИЕЙ СЕМЕЙНЫХ ВРАЧЕЙ РОССИИ

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

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

www.krka.ru

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

KRKA

Еще одно технологическое решение, позволяющее менеджерам «Агента 002» перевыполнять план,— так называемый «прайс-ресурс-планинг». Правда, здесь Меньшиков предпочитает конкретным описаниям гораздо более обтекаемые формулировки: «Система не только позволяет ввести необходимые данные, но и рекомендует сотрудникам, что делать. Это грамотное управление ресурсами».

Грамотным управлением ресурсами, очевидно, является и принятое в компании разделение труда. В отличие от традиционных агентств, где менеджер ведет сделку «от и до», здесь процесс делится на ответственные и менее ответственные операции. Последние могут исполняться ассистентом — человеком, не обязательно имеющим высокий уровень квалификации, что для компании обходится дешевле. Например, дав рекламное объявление, специалист не должен каждый раз отвечать на телефонные звонки, и это не отвлекает его от выполнения основной работы. В результате, по словам Меньшикова, его агенты могут одновременно вести до 20 сделок. «Это очень много,— поражается Наталья Ветлугина.— Если речь идет о высококачественной услуге, то один менеджер способен контролировать максимум три-четыре сделки, вне зависимости от того, сколько ассистентов находится под его руководством». По словам Ирины Наумовой, PR-директора ГК «Пересвет-групп», риэлтер ведет не более шести сделок одновременно. «Но функции традиционного риэлтера гораздо шире, чем у сотрудника БН „Агент 002“»,— оговаривается она.

Психология аутсорсинга

В 2006 ГОДУ «Агент 002» отдал все юридические услуги на аутсорсинг — в юридическую компанию «Бергер & партнеры» (впрочем, при желании клиент может обратиться и в другую организацию). «В прогрессивном бизнес-сообществе все услуги разделены. Это способствует защите интересов клиента. Как известно, хороший брокер — плохой юрист, и наоборот»,— объясняет решение Леонид Меньшиков. Та же мысль продвигается и на сайте самой «Бергер & партнеры»: «На Западе, где рынок недвижимости по праву можно назвать развитым, брокерам и риэлтерам запрещено заниматься юридическим сопровождением сделок. Эта мера обусловлена тем, что риэлтер заинтересован в получении комиссионных, а профессиональный юрист — в защите интересов своего клиента».

PHOTOXPRESS

За процент от сделок с миллионами квадратных метров столичного жилья борются 2 тыс. риэлтерских агентств

«На российском рынке недвижимости сложилось четкое представление о том, что риэлтер занимается сделкой от начала до конца. Риэлтерская работа — бизнес с человеческим лицом,— возражают в компании „Миэль-брокеридж“.— БН „Агент 002“ пошло по другому пути, осуществив четкое разделение работы. Многие услуги оказываются аутсорсинговыми структурами, не входящими в компанию. Таким образом, обратившийся в „Агент 002“ человек должен изначально знать всю технологию проведения сделки. Бюро делает только ту работу, которую заказывает клиент, каждая услуга оплачивается дополнительно. Это больше технологический процесс, нежели психологический». Впрочем, как раз психологию потребителя Михаил Дубинин и Кристофер Маккензи учли точно.

Юридическое сопровождение сделки по покупке городской недвижимости в «Бергер & партнеры» обойдется клиенту в 24 тыс. руб., с использованием ипотечного кредита — в 33 тыс. руб. Эта сумма, естественно, не входит в 2% вознаграждения «Агента 002». Изящность схемы заключается в том, что компания «Бергер & партнеры» также принадлежит Дубинину и Маккензи. Кроме того, они же владеют Независимым бюро ипотечного кредитования (НБИК), которое помогает клиен-

там «Агента 002» получать банковские кредиты на покупку жилья. Стоимость услуг НБИК составляет 1–1,5% от размера кредита, но не менее 16,9 тыс. руб.

Директор департамента управления вторичного рынка компании «Инком-недвижимость» Михаил Куликов иронично сравнивает подобную схему работы с покупкой машины, колеса и стекла к которой приходится приобретать за отдельные деньги. В итоге, если клиенты «Агента 002» хотят получить услугу по сопровождению сделки в полном объеме, они должны заплатить столько же, сколько и в других риэлтерских агентствах — 4–6% от стоимости сделки, с той только разницей, что эта выручка распылена между несколькими компаниями. Но пресловутые 2% свою роль сыграли.

Нереальная известность

БЛАГОДАРЯ ГРОМКОМУ маркетинговому ходу «Агент 002» стал одним из самых известных брэндов на московском рынке недвижимости. «Как идея „Агент 002“ обсуждаема, и некоторые элементы работы этой компании уже сейчас используются другими организациями для эффективной работы»,— добавляет один из конкурентов.

Например, летом 2006 года владелец «Бест-недвижимости» Григорий Полторак вывел на рынок новый риэлтерский проект — «Открытая компания». Возглавил ее, кстати, Максим Каталов, ранее занимавший пост директора по продажам в БН «Агент 002». Так же, как и «Агент 002», «Открытая компания» заявляет, что работает за фиксированную комиссию, правда, 3% от сделки.

В июле 2007-го ГК МИАН открыла экспертное риэлт-бюро «Тактик & практик». Здесь сходство с «Агентом 002» в том, что риэлтеры тоже не ведут процесс сделки «от и до». Клиенту «Тактик & практик» предлагается выбрать из пакета риэлтерских услуг лишь те, которые ему нужны, и за счет этого сэкономить.

БН «Агент 002» гораздо известнее своих последователей. Некоторые отраслевые эксперты даже полагают, что сила его брэнда не соответствует реальному весу компании на рынке.

Финансовые показатели «Агента 002» не разглашаются. «Доходность бюро остается в рамках запланированной,— скупо комментирует Леонид Меньшиков.— Более того, мы постоянно фиксируем увеличение количества совершенных сделок». Например, в третьем квартале 2007 года их число выросло на 172,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Нежелание называть абсолютные цифры связано, скорее всего, с тем, что в денежном выражении показатели БН «Агент 002» выглядят отнюдь не столь впечатляющими.

Объем цивилизованного риэлтерского рынка Москвы, без учета сделок, проходящих через «черных» маклеров, по разным данным колеблется между $240–420 млн (эксперты согласны с тем, что ежегодно в столице заключается примерно 120 тыс. сделок, но сильно расходятся в оценках средней величины риэлтерского вознаграждения). Выходит, что за год БН «Агент 002» зарабатывает немногим более $2,4–4,2 млн. Топ-менеджеры близкого по замыслу проекта — риэлт-бюро «Тактик & практик» — рассчитывают на рентабельность 15%. Если предположить, что с момента своего появления «Агенту 002» удавалось выдерживать похожую экономическую эффективность, он может окупиться в течение трех лет, то есть к 2009 году.

Гораздо менее реальной кажется другая заявленная цель — увеличить рыночную долю БН «Агент 002» до 8–10%. Впрочем, если верить изначальному посылу Михаила Дубинина, нынешним акционерам хотелось бы, чтобы эту вершину покоряли уже другие инвесторы. СФ

КОМПАНИЯ «ПАНАВТО» ПОСТРОИЛА САМЫЙ БОЛЬШОЙ В ЕВРОПЕ ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР MERCEDES. ЭТОМУ ДОСТИЖЕНИЮ ОНА ПРИПИСЫВАЕТ МАГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА: ТЕПЕРЬ ДИЛЕР РАССЧИТЫВАЕТ ПОЛУЧИТЬ НАИБОЛЬШИЕ КВОТЫ НА МАШИНЫ И ПОПРАВИТЬ НЕКОГДА ПОДПОРЧЕННЫЙ ИМИДЖ. **текст:** павел куликов

Пан или пропал

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Кирилл Павлович надеется, что после постройки нового дилерского центра продажи Mercedes пойдут вверх

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ПАНАВТО» создана в середине 1990-х годов братьями Андреем и Кириллом Павловичами и начинала с торговли люксовыми иномарками в павильоне «Электротехника» на ВДНХ. До 2002 года была крупнейшим официальным дилером Mercedes в Москве, сейчас занимает третье место после компаний «Mercedes-Benz центр» и «Авилон». У «Панавто» есть два дилерских центра Mercedes — в Москве и Ростове. В 2007 году, по прогнозам, оба продадут 1500 автомобилей, на ростовский центр придется не более 150 машин. План продаж на следующий год — 2400 автомобилей. На московском рынке продаж Mercedes компания, по собственным данным, сейчас занимает 16%. Оборот автомобильного направления «Панавто» составит примерно 160 млн евро, без учета сервиса. В группу компаний «Панавто», помимо дилера Mercedes, входит продавец катеров и яхт, дилер мотоциклетной марки Yamaha и велоперская компания.

Очередь на Mazda 3 растянулась на год, Nissan Qashqai нужно дожидаться девять месяцев. Ажиотаж автолюбителей понятен: это машины массового спроса стоимостью до $30 тыс., с выверенным сочетанием качества и цены.

Похожая история происходит и в премиум-сегменте, где цена машины переваливает за 100 тыс. евро. «До апреля нам придет не больше десяти Mercedes-Benz ML,— сообщает генеральный директор дилера „Панавто“ Кирилл Павлович.— Если хочется купить такой автомобиль сейчас, то придется ждать пять месяцев».

Повышенный спрос и ограниченное предложение давно положили конец традиционной рыночной конкуренции между дилерами Mercedes. Сейчас их положение на рынке определяют квоты, которые головной офис в Штутгарте сначала разделяет по странам, а затем российский офис — по местным дилерам. «Квоты распределяются один раз, в конце года,— вздыхает Павлович,— и после этого сделать ты уже ничего не можешь».

Чтобы держать независимых продавцов в тонусе, у DaimlerChrysler есть в Москве собственный дилер «Mercedes-Benz центр». У него большая квота: в 2007 году центр, по прогнозам, продаст 2 тыс. машин Mercedes. Он же является старейшим дилером марки в Москве. Но силы на рынке распределяются вовсе не по старшинству. Первое место по числу проданных автомобилей занимает компания «Авилон», которая занялась маркой Mercedes в 2002 году. «Панавто» же продает эти машины с середины 1990-х, но с большим отрывом идет третьим. В этом году «Авилон», по прогнозам ее брэнд-менеджера Александра Горбачева, продаст 4,1 тыс. машин, а компания Павловича — 1,5 тыс.

Соперничество с ближайшим конкурентом — «Mercedes-Benz центр» — для Павловича бессмысленно. Размеры квот собственного дилера DaimlerChrysler — вопрос политический. Павловича больше беспокоит, что вот уже пять лет «Панавто» не может добиться права продавать больше, чем «Авилон». С каждой машины дилер

Mercedes получает примерно 9% маржи при средней стоимости автомобиля 100 тыс. евро. И в отличие от массового сегмента автобизнеса, в премиальном делается ставка именно на продажи, а не на сервисное обслуживание. Сервис здесь приносит не половину, а менее четверти оборота.

Несколько месяцев назад Павлович пошел в лобовую атаку. Компания завершила строительство нового дилерского центра гигантских размеров в Москве на 50-м километре МКАД. Площадь центра составила 27 тыс. кв. м, инвестиции — $40 млн заемных средств. Это будет крупнейший центр DaimlerChrysler в Европе. Логика Павловича предельно проста: чем больше размеры и пропускная способность центра, тем больше квот. «Мы инвестировали, и нас поддержат»,— уверен Павлович.

Многострадальный дилер

ПО УСЛОВИЯМ КОНТРАКТА с Daimler-Chrysler дилер Mercedes не может строить больше одного центра в одном городе. Так что решение вложиться в самый большой центр и получить самые большие квоты, наверное, первое, что придет дилеру на ум. В свое время так и сделала компания «Авилон», построив дилерский центр в Москве с огромным шоу-румом на 80 машин. Средства нашлись легко: перед этим совладельцы «Авилона» выстроили успешный бизнес по продаже демократичных Ford. Принадлежащий «Авилону» дилер «Нью-Йорк моторс — Москва» — первый по продажам этой марки в России и один из лидеров в Европе.

В отличие от главного конкурента, «Панавто» почти сразу начинал с автомобилей Mercedes. В 1993 году Кирилл Павлович вместе с братом Андреем Павловичем продавал иномарки в павильоне «Электротехника» на ВДНХ, под вывеской, название которой он уже не помнит. «„Рольф“ сидел рядом с нами,— вспоминает Кирилл Павлович,— а Genser — напротив». Соседи занялись массовыми автомобильными марками. «Рольф» со временем стал крупнейшим среди российских автодилеров, а Genser вошел в пятерку лидеров. Павловичам было больше по душе следить за ростом прибыли, а не оборота, и они занялись «красивым бизнесом», купив у латвийского официального дилера Mercedes несколько машин.

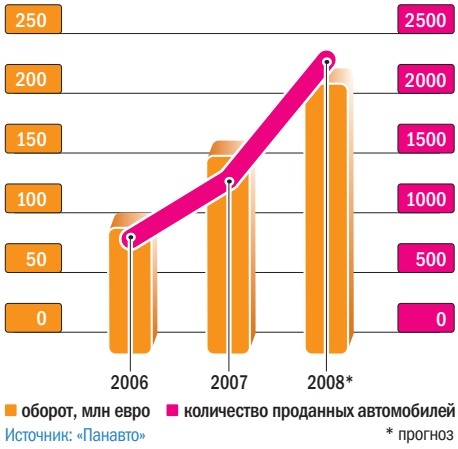
К 1996 году дела пошли настолько бойко, что менеджеры российского представительства тогда еще Daimler-Benz посетили «Электротехнику» с предложением официального дилерства. Павловичи перегоняли из Латвии столько же машин, сколько завозил каждый из их официальных конкурентов. На тот момент их было всего двое — «Mercedes-Benz центр» и АЗР.

Чтобы устранить неконтролируемого «серого» дилера, представительство пошло Павловичам на уступку. Статус официального дилера получал лишь тот, кто уже построил свой центр по корпоративным стандартам Mercedes, но братьям дали отсрочку на год. В 1997 году новоиспеченный дилер «Панавто» спешно перебрался в отреставрированное здание Пресненского машиностроительного завода на 2-й Звенигородской улице. Павловичам стало понятно сразу, что в будущем имеющейся территории 0,6 га не хватит. Они постоянно думали о переезде. Тем более что братья получили дилерство на марку Yamaha и занялись продажей катеров и яхт. Однако поиску нового помещения помешал сначала кризис, потом сложности с подбором земельного участка. А в 2001 году «красота бизнеса» Павловичей начала увядать из-за конфликтов с силовыми органами.

В июле 2001-го в центр «Панавто» ворвались сотрудники УБЭП ГУВД Москвы, забрали документы на все выставленные в торговом зале машины, обвинили Андрея Павловича в отсутствии документов

Быстрый разгон

динамика показателей автодилера «Панавто»



Источник: «Панавто»

* прогноз

Обладатель крупного дилерского центра имеет возможность выставить в зале непопулярные модели. Заказав их, он получает и большие квоты на дефицит

НОУ-ХАУ

Компания «Панавто»:

- инвестировала $40 млн в самый большой в Европе дилерский центр марки Mercedes на 50-м километре МКАД в Москве, чтобы добиться от производителя увеличения квот на автомобили;
- заказала у DaimlerChrysler большое количество автомобилей, на которые отсутствует очередь, чтобы получить за это больше дефицитных Mercedes;
- старается минимизировать маркетинговые затраты для повышения прибыльности бизнеса;
- подстраховывая бизнес, пробует силы в девелоперском направлении.

РЫНОК

ОБЪЕМ ПРОДАЖ новых автомобилей Mercedes в России в 2006 году составил 9,3 тыс. штук. У прямых конкурентов схожие результаты: BMW удалось продать 9 тыс. машин, Audi — 10 тыс. Однако Mercedes показал рост 92% по сравнению с прошлым годом, у Audi этот показатель составил 64%, у BMW — 42%. За первые десять месяцев 2007-го было продано 13 тыс. автомобилей Mercedes. По мнению аналитиков, к концу года эта цифра достигнет 15 тыс. В «ДаймлерКрайслер автомобили РУС» не дают прогнозов. Однако на открытии дилерского центра «Панавто» директор по продажам российского представительства DaimlerChrysler Эберхард Керн упомянул, что в 2008 году ожидает роста российского автомобильного рынка на 20–30% и такого же увеличения продаж марки. Подавляющее большинство автомобилей Mercedes продают семь московских дилеров этой марки: «Звезда столицы» (входит в холдинг «Рольф»), «ЛУКОЙЛ-центрнефтепродукт» (дочерняя структура ЛУКОЙЛа), «МБ-Беляево», «Mercedes-Benz центр», «Панавто», «АА автофорум» (входит в холдинг Major-Auto) и «Авилон». Тройка лидеров выглядит так: «Авилон» (приблизительно 4,1 тыс. машин), «Mercedes-Benz центр» (по прогнозам, около 2 тыс. автомобилей в 2007 году) и «Панавто» (примерно 1,5 тыс.).

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Если «Панавто» и можно будет поздравить с первенством в продажах автомобилей Mercedes, то не раньше чем через три года

на их растаможку и лицензии на утилизацию мусора. Работа центра была приостановлена, через день запущена снова. Но этим дело не закончилось.

В апреле 2002 года к Павловичам снова нагрянули представители правоохранительных органов. Компанию опять обвинили в нарушении таможенных правил и конфисковали несколько десятков машин Mercedes. Оперативники заявили, что в документах престижные автомобили выдавались за менее дорогие, а расчеты с DaimlerChrysler велись через фиктивную фирму «Ролигон ГмбХ». Впрочем, суд по этому делу, состоявшийся в августе 2002-го, «Панавто» контрабандистом не признал.

Многоликий «Панавто»

«ПОСЛЕ ВСЕВОЗМОЖНЫХ ПРОВЕРОК инцидент был исчерпан, а наше доброе имя восстановлено»,— говорит Кирилл Павлович. Но имидж слишком много значит для продавца любых люксовых брэндов: репутация «Панавто» все же пострадала. До 2002 года компания была крупнейшим дилером Mercedes в Москве. Но через год после появления «Авилона», сразу получившего большие квоты, позиции компании Павловичей пошатнулись. По словам очевидцев событий, менеджерам DaimlerChrysler были совсем не по душе допросы следователей, несмотря на благополучный исход дела. А поисковые системы в интернете и сейчас выдают информацию об инциденте в ответ на запрос «Панавто». «Хорошо еще, что не в первой десятке»,— вздыхает Кирилл Павлович.

Участникам рынка до сих пор неизвестна доподлинная причина нападок силовых структур на «Панавто». «Возможно, компания не так обслужила какого-то важного клиента,— предполагает один из очевидцев событий.— Их центр находится ближе всех, например, к Белому дому, и среди клиентов, наверное, предостаточно его обитателей». Кирилл Павлович эту версию опровергает наотрез и минувшие события комментирует с изобретательностью: «К компании, в которой я сейчас работаю, это не имеет никакого отношения».

Дело в том, что в феврале 2007-го «Панавто» изменила свою внутреннюю организацию, превратившись в холдинг. Катерами и яхтами занимается Prestige Yachts, дилер марки Yamaha называется «Панавто Ко», а брэнд Mercedes закреплен за компанией «Панавто», которая как раз и переехала в новый дилерский центр. Андрей Павлович ушел из автомобильного бизнеса и передал дела брату.

Аналитики уверены, что совладельцы компании таким бесхитростным способом пытаются покончить с туманным прошлым. Павлович утверждает, что это необходимость, вызванная переездом в новый центр: автомобильное подразделение должно было стать полностью автономным. Несколько месяцев в центре на 2-й Звенигородской улице сосуществовали, например, два транспортных отдела и два отдела персонала: один обслуживал автомобильное направление, второй — остальные.

По словам Павловича, годы пребывания в стесненных условиях породили ноу-хау, которые теперь будут использоваться и в новом центре, но с большей эффективностью. Например, сейчас в «Панавто» работают десять «перегонщиков» — сотрудников, которые занимаются исключительно тем, что переставляют машины с места на место. В центре на Звенигородской они были просто необходимы, чтобы переместить автомобиль с тесной парковки в ремонтный цех. Иногда приходилось переставлять большое количество машин. В новом центре число перегонщиков не изменилось, но теперь они выполняют скорее имиджевые функции, подгоняя автомобили к приезду клиента — минута в минуту. Такие мелочи, как считает Павлович, тоже повлияют на распределение квот. Гендиректор «Панавто» очень хотел сделать свой центр не только самым большим, но и самым современным. Он вложился в дорогостоящую программу автоматизированного сервиса, новейшую телефонную систему.

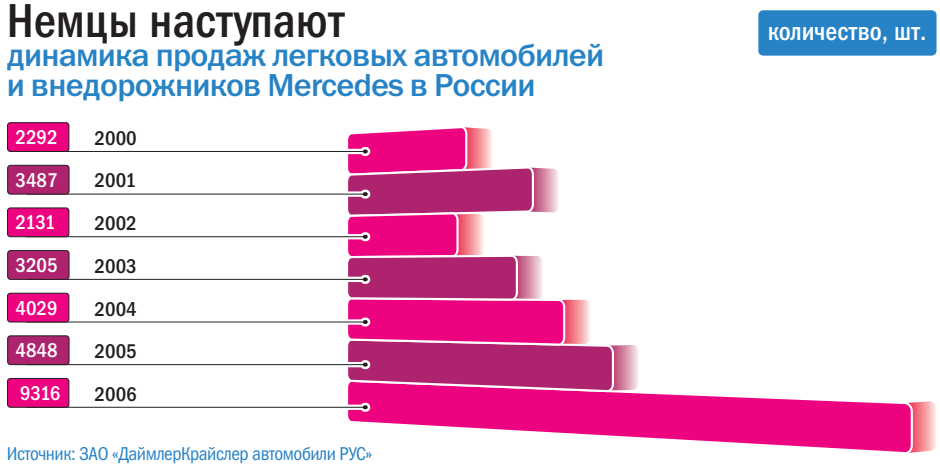
Размеры и квоты

ПО СЛОВАМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ DaimlerChrysler Елены Диваковой, для производителя важны пропускная способность техцентра и величина торгового зала, но не потому, что дилер по этой причине сможет больше продать. Просто так у него появляется больше возможностей по продвижению моделей и конфигураций автомобилей, на которые никто не записывается в очереди.

Сейчас у покупателей Mercedes популярны машины серого и черного цветов, именно они в основном и представлены

Немцы наступают

динамика продаж легковых автомобилей и внедорожников Mercedes в России



Источник: ЗАО «ДаймлерКрайслер автомобили РУС»

в дилерских центрах. В моду постепенно входит белый, но к нему еще не все привыкли, поэтому большинство продавцов не рискуют закупать и выставлять в торговом зале дорогостоящие белые машины. «Крупный дилер имеет такую возможность»,— уверена Дивакова.

Кроме того, обладатель крупного дилерского центра может выставить в зале непопулярные модели. Дилер, заказавший такие машины, получает большие квоты на дефицитные. По словам одного из участников рынка, «Панавто» уже запросил у DaimlerChrysler автомобили Mercedes класса C, на которые нет очереди, в таком количестве, в котором это не рискнул сделать ни один из дилеров. О точном их числе сам Павлович не сообщает. При этом особой маркетинговой поддержки продаж машин класса C в «Панавто» не планируют и надеются, что автомобили поможет быстро продать эффектная экспозиция в торговом зале.

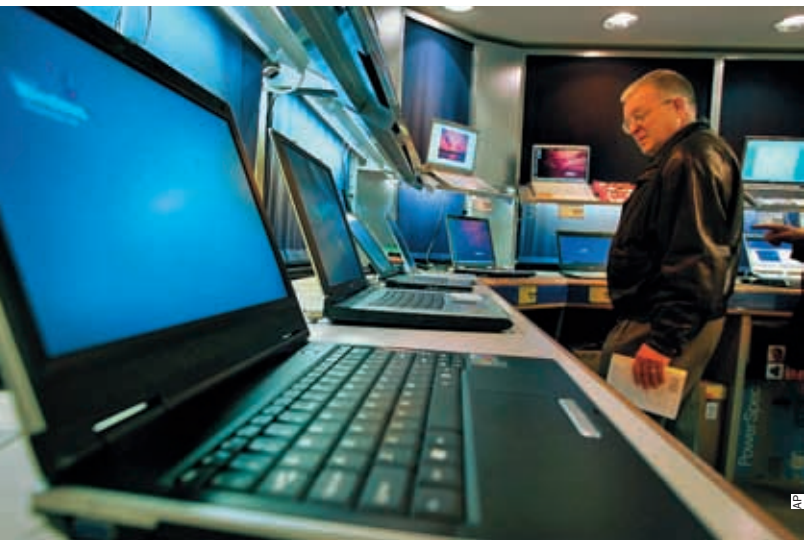
Из соображений экономии Павлович пока медлит со стартом продаж самых дорогостоящих автомобилей DaimlerChrysler — Maybach и McLaren SLR. Их продажи исчисляются единицами в год, а торговать ими возможно, лишь обустроив в торговом зале специальную зону. Меж тем даже оборудование одного рабочего места продавца по стандартам Mercedes, по словам Кирилла Павловича, обходится дилерам в 7 тыс. евро.

«Сможет ли „Панавто“ продавать как „Авилон“, будет ясно лишь через два-три года»,— считает директор проекта Autodealer.ru Олег Дацкив. По его мнению, DaimlerChrysler поверит в возможности нового центра лишь после «периода раскачки», а пока заслуги прошлогодних продаж важнее призрачных потенциальных возможностей. Павлович это понимает и перед тем, как пойти на обгон, как следует «пристегнулся». Планы продаж «Панавто» на 2008 год пока ограничиваются 2,4 тыс. машин. Кроме того, в начале года в холдинге появилось новое направление. К 2009-му на месте дилерского центра на 2-й Звенигородской улице «Панавто» в партнерстве с гостиничной сетью Rival построит отель на 800 номеров. То есть, пока автомобильное направление постепенно набирает скорость, братья Павловичи решили заработать еще и на девелоперском. На новом поприще «Панавто» тоже присущ гигантизм. В генеральной схеме размещения гостиниц в Москве до 2010 года это один из крупнейших проектов. СФ

Розничная торговля бытовой электроникой замедляется, а продажи компьютеров растут, опережая прогнозы. На это и сделали ставку российские розничные сети, специализирующиеся на цифровой технике.

Компьютерная разница

текст: михаил белянин



В 2006 году россияне потратили на бытовую технику около $13 млрд. О масштабе рынка говорит хотя бы тот факт, что доминирующая на нем компания «Эльдорадо» — одновременно лидер всего российского ритейла, включая продуктовый.

От продаж компьютерной техники розничные торговцы в прошлом году получили меньше — $8,9 млрд. Зато компьютерный сегмент развивается быстрее: по данным ассоциации РАТЭК, сейчас он растет на уровне 20–25% в год, в то время как динамика продаж стиральных машин, холодильников и пылесосов раза в два ниже и будет снижаться в дальнейшем.

Высокие темпы продаж цифровых устройств — компьютеров и всего, что можно к ним присоединить,— не будут уменьшаться как минимум еще лет пять, уверен генеральный менеджер компании «Позитроника» Вадим Яроцкий: «Практически все федеральные сети в течение последнего времени увеличили торговые площади, отведенные под цифровую технику, в два раза. Особенно быстро сметают с полок ноутбуки, которые из товаров категории люкс уже перешли в разряд массовых. Их продажи сейчас растут на 40% ежегодно».

Ноутбуки и в самом деле хит сезона, но многие российские семьи охотно покупают и настольные ПК. Таков эффект роста покупательной способности населения. Даже не самые обеспеченные граждане приходят к простой мысли: если мы купили холодильник и телевизор, то почему бы не позволить себе компьютер? Тем более что купить его можно в кредит. В долг сегодня вообще приобретается около трети всей техники — и компьютеры не исключение. Потребительское кредитование развито уже настолько, что, например, сеть электроники «Техносила» в сентябре 2006 года устроила тендер среди банков на лучшие кредитные схемы для покупателей, а пару недель назад даже приобрела 80% Славпромбанка.

Голые цифры

«ПОКА НА РЫНКЕ цифровой техники доминируют крупные универсальные сети,— говорит аналитик РАТЭК Антон Гуськов.— Они продают около 50–60% всех компьютеров. Но у них уже есть серьезные конкуренты, делающие ставку на „цифру“».

Наиболее заметные игроки из этой категории — компании «Позитроника», «Санрайз», «Белый ветер — Цифровой», а также множество небольших фирм. Маржа прибыли у них сравнима с универсальными сетями, зато сам рынок более динамичный. По оценкам РАТЭК, через цифровые магазины уже сейчас реализуется 10% компьютерной техники (еще 30–40% ПК продаются оптом различным корпорациям и госведомствам).

Активное развитие компьютерной розницы связано с двумя причинами. Во-первых, специализация — один из немногих оставшихся способов пробиться на розничный рынок бытовой электроники, прочно занятый универсальными сетями: рентабельность «Эльдорадо», «Техносилы» и других крупных федеральных сетей не превышает нескольких процентов, и от низкой прибыли их спасают гигантские объемы выручки.

Во-вторых, для дистрибуторов компьютерной техники запуск розничных проектов — неплохой задел на будущее. На города-миллионники, рынок которых в основном уже поделен, приходится не более 20% населения России, пусть и самого состоятельного. Основная борьба идет за оставшиеся 80% россиян, живущих в городах поменьше. Универсальные сети федерального масштаба, сами выступая в роли импортеров-дистрибуторов, вытесняют

«Федеральные сети вдвое увеличили торговые площади, отведенные под цифровую технику. Особенно быстро сметают с полок ноутбуки, которые уже перешли в разряд массовых товаров»

с рынка мелких розничных игроков — контрагентов дистрибуторов компьютерной техники, фактически подрывая бизнес этих дистрибуторов.

У региональных сетей и тем более одиночных магазинов по большому счету тоже нет особого выбора. Те из них, кто чувствует себя поуверенней, скупают другие компании (так, поволжская группа Domo в середине 2007 года купила «Белый ветер», по оценкам, за $60–100 млн). Остальным же остается рассчитывать только на франчайзинговые программы. «Работающим в регионах мелким специализированным магазинам все сложнее выдерживать конкуренцию с крупными федеральными игроками,— уверена руководитель отдела маркетинга компании Ultra Electronics Анастасия Воротникова.— При небольших оборотах и высоких издержках такой формат становится все менее рентабельным. Выход у них один: стать франчайзи какого-нибудь оптового оператора или дистрибутора». Компания Ultra Electronics, развивающая в регионах сеть Ultra Connect, тоже использует франчайзинговую модель.

Характерный пример сети от торговой компании — «Позитроника», выведенная на рынок крупнейшим в России ИТ-дистрибутором компанией «Мерлион» совместно с ее дилерами. Всего за полтора года им удалось открыть под единым брэндом более сотни региональных точек продаж, работающих по франшизе.

По словам аналитика компании ITResearch Дмитрия Шульгина, у компьютерных магазинов по сравнению с универсальными сетями есть два важных преимущества: более широкий ассортимент компьютерной техники и более профессиональные консультанты. «Гораздо лучше разбираясь в компьютерах, их продавцы способны подобрать любую конфигурацию ПК»,— не сомневается Шульгин.

На первый взгляд об одной из крупнейших компьютерных сетей, «Санрайз-про», этого не скажешь. В ее гипермаркетах вообще нет продавцов-консультантов: их заменяют специальные компьютерные терминалы, с помощью которых покупатель выбирает комплектующие для будущего компьютера. Причем если в большинстве других сетей компьютеры продаются уже в собранном виде, то в «Санрайз-про» сборку компьютера придется заказывать отдельно. Но технология самообслуживания позволяет торговцам устанавливать более низкие цены, что особенно актуально после вступления в силу новых таможенных норм, вызвавших удорожание компьютерных комплектующих, а следовательно, и ПК, которые, по словам Анастасии Воротниковой, зачастую собираются самими компьютерными ритейлерами.

Подключили интернет

НА РЫНКЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ РОЗНИЦЫ есть еще одна категория игроков — интернет-магазины. В прошлом году их и без того довольно многочисленная армия выросла на 47% (а число виртуальных барахолок, продающих технику, вообще удвоилось). Однако все они невероятно малы. И это не российская специфика: за рубежом интернет-магазины тоже довольствуются крохами, падающими со столов крупных розничных торговцев. Правда, крохи там покрупнее, чем в России (2% в США по сравнению с 0,4% в нашей стране). «Интернет-торговля в России пока находится в зачаточном состоянии»,— констатирует Антон Гуськов. Одна из главных причин ее неразвитости — низкий уровень проникновения широкополосного доступа в интернет. Это видно по тому факту, что 61% всех розничных онлайн-продаж в прошлом году пришелся на Москву, где ситуация с интернетом лучше всего (еще 8,3% товаров через сеть было продано в Санкт-Петербурге, остальные — в других крупных городах России).

Огромное преимущество виртуальных барахолок в том, что они экономят на аренде магазинов. Это позволяет продавать товар с минимальной наценкой. Порой цена в интернет-магазине на несколько десятков процентов ниже, чем в обычной торговой точке. Но есть и минус — нельзя подержать товар в руках перед покупкой. Впрочем, для многих потребителей это не проблема: они выбирают товар в обычном магазине, а заказывают в сетевом. По данным «Яндекса», гораздо сильнее от интернет-магазинов отпугивает другое — частое несоответствие реальных цен указанным на сайте и банальное отсутствие выбранного товара на складе. Два месяца назад вступило в действие новое постановление правительства РФ, регулирующее торговлю в сети. Оно направлено на защиту прав покупателей и упрощает возврат приобретенных в интернете товаров. А значит, недобросовестных сетевых барахолок станет меньше, зато остальные будут работать цивилизованнее, и рынок получит новое ускорение. Но даже в этом случае серьезное влияние на компьютерную розницу интернет-торговцы в ближайшие годы вряд ли окажут.

7,35 млн ПК импортировали в Россию дистрибуторы в прошлом году

Ultra Electronics не пугает низкая рентабельность

НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

«Санрайз-про» внедряет принцип cash & carry в компьютерной рознице

RUSSIAN LOOK

Ultra Electronics

Изобретение необычной технологии продаж через терминалы самообслуживания превратило компанию в ритейлера с почти миллиардной выручкой.

Оборот в 2005 году•: $650 млн

Оборот в 2006 году•: $850 млн

Стратегия: работа в формате «глубокого дискаунтера» с низкой рентабельностью, но максимально возможной выручкой.

Тактика: открывает магазины в городах-миллионниках. При этом устанавливает наценку на продаваемые товары не выше 3,5%, работая практически на грани рентабельности. Постоянно расширяет ассортимент товаров. Построила крупнейший в отрасли call-центр.

Проблемы: работа с низкой нормой рентабельности заставляет наращивать объемы продаж и увеличивать оборачиваемость складов. Ощутимый удар по репутации и планам Ultra Electronics нанес арест ее склада минувшим летом. Тогда компанию обвиняли в том, что на складе хранится более 1 млн единиц конфискованных и якобы ворованных товаров. За интересом правоохранительных органов к Ultra, как утверждают на рынке, стоят ее конкуренты.

Результат: оборот компании приблизился к $1 млрд. Общие торговые площади магазинов превысили 20 тыс. кв. м. Удалось полностью синхронизировать имеющийся на складах ассортимент с торговыми терминалами.

Новые цели: дальнейшее развитие сети в крупных региональных городах и оптимизация ассортимента для повышения оборачиваемости.

«Санрайз-про»

Начав в 1991 году со сборки компьютеров под собственной маркой, компания успела сменить несколько маркетинговых стратегий и форматов.

Оборот в 2005 году•: $370 млн

Оборот в 2006 году•: $550 млн

Стратегия: развитие в формате компьютерных гипермаркетов самообслуживания.

Тактика: экономия на продавцах-консультантах — клиенты выбирают товары самостоятельно, используя компьютерные терминалы. Благодаря этому снижаются издержки на работу магазина и растет поток покупателей (до 10 тыс. в день по всей сети). Продает товар не только в розницу, но и мелкими оптовыми партиями (в частности, некоторым интернет-магазинам и торговцам с Савеловского рынка в Москве).

Проблемы: необычная технология продаж предъявляет повышенные требования к логистике и организации складов. Ассортиментом из 30 тыс. наименований управлять весьма непросто, и это вызывает ряд трудностей в области товарного учета. Компанию часто критикуют за низкое качество работы магазинов и высокий уровень брака продаваемых товаров.

Результат: компания сумела установить цены ниже, чем у большинства конкурентов. Стала одним из лидеров московского рынка компьютерной розницы, несмотря на жесточайшую конкуренцию со стороны федеральных сетей электроники. Столичный гипермаркет компании — крупнейший в Европе.

Новые цели: распространение торговых точек с выносными терминалами в регионах (сеть «Санрайз-лайт»). Завершение давно идущей автоматизации логистики.

• экспертные оценки

•• данные компании

48% ноутбуков ввозится в Россию нелегально

Компания Domo сохранит брэнд «Белый ветер»

ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

«Позитроника» делает ставку на провинциальные города

ВАЛЕРИЙ ТИТИЕВСКИЙ

«Белый ветер — Цифровой»

Доброжелательные продавцы и стильный дизайн салонов создали «Белому ветру» репутацию, привлекающую требовательных покупателей. Тем более удивительно, что недавно компанию купила провинциальная сеть Domo.

Оборот в 2005 году••: $196 млн

Оборот в 2006 году•: $260 млн

Стратегия: работа с наиболее требовательными любителями цифровой техники, скупающими новинки и чувствительными к комфортности шопинга.

Тактика: компания — классический представитель идеологии «цифрового образа жизни». Огромное значение придается тому, насколько удобно выложены товары на полках, достаточно ли просторны салоны и т. д. Поощряется желание клиентов протестировать понравившуюся модель. Не пожалев денег на дизайн салонов продаж, компания поручила его разработку прославленной лондонской фирме Fitch Design Consultants. Регулярно проводятся тренинги продавцов, от которых требуется максимальная учтивость и готовность в любой момент прийти на помощь при выборе товара.

Проблемы: в регионах развитие сети цифровых магазинов идет труднее, чем в столице. И без того высокие арендные ставки постоянно растут. Особенно недостаток площадей ощущается в торговых центрах высокого уровня. Компании приходится прилагать дополнительные усилия, чтобы вышколить продавцов в регионах до нужной планки.

Результат: в течение последних пяти лет количество магазинов сети выросло с 13 до 59.

Новые цели: увеличить к 2010 году число магазинов до 200.

«Позитроника»

Компания, созданная крупнейшим российским ИТ-дистрибутором «Мерлион», открыла первые магазины в 2005 году, а сегодня присутствует уже в 56 регионах России.

Оборот в 2005 году: —

Оборот в 2006 году•: $100 млн

Стратегия: захват небольших городов, где слабо представлены федеральные сети электроники.

Тактика: сеть, созданная в середине 2005 года, развивается преимущественно в глубинке, раздавая франшизы мелким местным игрокам. Как правило, это не слишком крупные магазины площадью 150–350 кв. м. При этом используется традиционная модель продаж, скопированная у федеральных сетей электроники: перед покупкой посетители могут подержать товар в руках и проконсультироваться с обученными продавцами. Салоны продаж раскрашиваются в различные цвета, что помогает быстрее найти искомый товар той или иной категории. На повышение узнаваемости брэнда в провинции выделяются значительные рекламные бюджеты.

Проблемы: несколько партнеров, получив франшизу, позже от нее отказались (такие случаи произошли в Воронеже, Ярославле, Красноярске и некоторых других городах). Частая причина раздоров с партнерами — нежелание последних соблюдать единые стандарты сети.

Результат: менее чем за два года создана сеть из 160 магазинов в 130 городах России.

Новые цели: расширить к 2008 году сеть до 250 магазинов с общей площадью 50 тыс. кв. м и довести годовую выручку до $350 млн. СФ

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с42
мысли → с43
методы → с44
своя игра → с45

Привычный образ агента по недвижимости уходит в прошлое. Теперь его заменяют интернет и мобильные сервисы, а покупатели и продавцы находят друг друга по сетям без посредников.

Виртуальная недвижимость

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
роман годунов

Покупка дома — дело серьезное. Тем не менее теперь им можно заниматься на лету. Американец Пол Рэйдмахер объединил карты Google Maps и систему рекламных объявлений о продаже домов с сайта Craiglist.

Покупатели недвижимости «парят» над интересующими их районами, читая выскакивающие объявления о предлагаемых домах или квартирах. Захотелось рассмотреть понравившийся объект — «приземляйся» и оглядывайся по сторонам. Компании, идущие в обход традиционных риэлтеров, стали появляться одновременно в Европе, Америке и Австралии. Сейчас такие фирмы переживают настоящий бум, «отъедая» значительный кусок от комиссионных агентов по недвижимости.

На Западе эра онлайн-риэлтерства началась с компании Redfin, основанной в 2004 году американцем Дэвидом Ирэйкером. В ее основе лежит простая идея: разместить на онлайн-карте региона недвижимость с информацией о ее статусе, последней цене продажи и актуальной цене. Проект, начавшийся с частных инвестиций размером менее $100 тыс., в последние два года получил $20 млн венчурного капитала. За время работы агенты компании продали более 500 объектов в своем регионе.

«Прямая связь покупателя и продавца выгодна и удобна обеим сторонам»,— уверена Алиса Безлюдова, директор управления маркетинга риэлтерской компании «Домострой». Мировая тенденция к интернетизации сделок по недвижимости уже проявляется на российском рынке. Не секрет, что бизнес агента основан на информационной непрозрачности. Если квартира продается, продавца пугают немыслимым «падением» рынка, если покупается — рынок сразу же начинает «расти». Иногда клиенту сулят доступ к суперзакрытым базам, которые в действительности можно найти на сайте «Из рук в руки». В результате комиссионные в десятки тысяч долларов иногда платятся за перенос нескольких бумажек из одной бюрократической инстанции в другую. Однако зачем отдавать гигантские деньги за просмотр якобы секретной базы, если, например, на сайте Zillow.com можно бесплатно узнать не только всю подноготную интересующего объекта, но даже увидеть видеоролики, снятые в доме вашей мечты? Появление онлайн-риэлтерства способно принципи-

COLOURBOX/RUSSIAN LOOK

В онлайн-объявлениях о продаже недвижимости не нужно экономить, чтобы уместиться в формат

ально изменить схему работы риэлтерской отрасли уже в ближайшие годы.

Магия цифр

«ПРИШЛО ВРЕМЯ, чтобы интернет стал катализатором глобальных изменений в отрасли продажи недвижимости»,— сказал в конце 2005 года Ричард Бартон, в 1990-х научивший весь мир по-новому бронировать авиабилеты и планировать отпуск благодаря сайту Expedia. Запущенный после почти года тщательной подготовки 8 февраля 2006-го Zillow в первые же два дня своего существования привлек миллион посетителей.

Компания Ричарда Бартона не продает и не покупает недвижимость. Бизнес-модель этой фирмы — реклама недвижимости. Агента здесь нет: сайт предлагает при помощи простого набора критериев оценить стоимость собственности, сравнить ее с соседской и установить желаемую продажную цену. Благодаря сервису Google Maps покупатели, не отходя от экрана, видят объект онлайн. С недавнего времени пользователи могут добавить к спутниковым картам собственные фотоснимки. При этом цена, краткая информация (метраж, количество спален и ванных) выставлены на 70 млн домов и квартир по всей Америке вне зависимости от того, продаются ли они, и постоянно корректируются. Есть возможность отследить динамику за определенный период — до десяти лет.

Zillow — идеальное место «тусовки» для непосед. Если вы мечтаете о переезде, сервис Make Me Move («Заставь меня переехать») позволяет сравнить цену дома вашей мечты со стоимостью нынешнего жилья. Некоторые с удивлением узнают, что разница не так уж велика. А тогда почему бы не «собрать манатки»?

«Наверное, половина нашего успеха и трафика — от вуайеристов»,— смеется Ричард Бартон. Поиск жилья превращается в своеобразный энтертейнмент, а наполненная фотографиями и видеороликами база недвижимости — в реалити-шоу. В августе 2007-го посещаемость сайта компании достигла 4,4 млн уникальных посетителей и 38 млн просмотров за месяц. За последние полгода венчурный капитал компании был увеличен на $30 млн — до $87 млн.

Первые шаги

Борис Тылевич запустил сайт «Дом на карте» почти год назад, когда работал в издании «Из рук в руки». Сайт совместил подробную карту Москвы с обновляемыми в реальном времени предложениями риэлтерских агентств. «Это усовершенствованный листинг, более современный и удобный,— считает Борис.— Особенность проекта в том, что он может выставлять объекты многих компаний и пользователь получает наиболее полную и достоверную картину».

Компания «Домострой», месяц назад запустившая бета-версию сайта Dom.ru, кроме отображения на карте предложений из базы WinNer позволяет бесплатно добавить любому пользователю свое интерактивное объявление. «Здесь не надо расшифровывать непонятные сокращения и экономить место: описание делается в свободной форме и своими словами, есть возможность прикрепить фото- и видеофайлы»,— рассказывает о проекте Алиса Безлюдова. Несмотря на то что сервис только появился, он уже не только пользуется популярностью, привлекая по несколько тысяч посетителей в день, но и содержит информацию о более 20 тыс. объектов. В планах компании детальное отображение объектов на карте, усовершенствование поиска при помощи

фильтров и увеличение масштаба территорий. «Онлайн-оценка недвижимости тоже будет очень востребована на нашем рынке,— не сомневается Алиса Безлюдова,— хотя у нас пока это сложнее осуществить из-за размытых критериев».

Время желаний

«МЫ ПРИДУМАЛИ новую систему коммуникации между спросом и предложением»,— считает Микко Ранин, владелец финской компании Igglo. Прежде чем в феврале 2006 года запустить сайт агентства, он вместе с коллегами сам сфотографировал каждый дом в Хельсинки и еще нескольких городах. Совместив снимки со спутниковой картой Google Maps, Ранин получил полный список недвижимости. Слоган сайта — «Ваш дом уже на Igglo». Намеревается ли владелец сменить жилье или пока не планирует, но покупатель вправе обозначить свое желание туда переселиться. На сайте каждый может оставить свою заявку на понравившийся дом, независимо от того, продается он или нет. Igglo, по сути, собирает не недвижимость, а мечты, и именно база данных желаний потребителей — главный ее актив.

Дома мечты продают и в Нидерландах: агентство Elkhuistekoor («Ты можешь купить любой дом») предлагает пользователям описать, где они хотели бы жить и как выглядит их будущий дом. Найдя настоящих хозяев недвижимости, сотрудники связываются с ними в течение недели и рассказывают о заинтересованности в покупке. Даже если владелец готов подумать о продаже через несколько лет, объект заносят в базу как «потенциально продаваемый». «Вам не придется самим стучать в дверь дома своей мечты» — основной принцип компании. Становясь посредником, она не берет комиссию со своих клиентов, ей достается небольшой процент от оформляющего сделку агентства.

Дом в телефоне

«У ВАС ЕСТЬ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН? — спрашивает Джеймс Эберхард, CEO денверской компании HouseFront.— Разумеется, он есть практически у всех. Значит, считайте, что вы имеете доступ к базе из 100 млн объектов недвижимости с историей продаж, оценочной стоимостью и положением». Чтобы получить полную информацию, а также рекламу и варианты агентов, надо лишь отправить в SMS-сообщении адрес интересующего дома на номер, который читается как house. Ответ придет в течение минуты.

Созданная 28-летним бизнесменом, занимавшимся до этого мобильным контентом, компания запустила свой проект в апреле 2007 года. «Я сменил много домов, и каждый раз мне приходилось идти одним и тем же долгим путем, совершая массу ненужных промежуточных шагов,— говорит Джеймс.— В итоге я подумал, что большую их часть можно в буквальном смысле решить на ходу».

«74% людей совершают сделку с недвижимостью при помощи первого агента, с которым поговорят»,— считают в австралийской компании RedPhone, развившей идею Эберхарда еще дальше. Австралийцы предпочитают не просто написать о том, что продается, но и показать пользователю наглядную информацию с фотографиями. При помощи сервиса клиент круглосуточно в любой день недели может получить MMS, содержащие до шести предложений. Основное достижение компании — создание объемной базы, в которой каждый объект получает уникальный номер — pixcode. Этот номер можно найти в газете, на рекламном плакате или даже просто на стене самого дома: отправив запрос с кодом, владелец телефона получает в ответ детальное описание и картинки. Заплатить за возможность предоставить напрямую заинтересованному клиенту исчерпывающую информацию придется агенту: регистрация на сайте RedPhone обойдется ему в $145.

Опасный сосед

ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ «активов» любого дома или квартиры — приятные соседи, а один из главных «пассивов» — соседи неприятные. К сожалению, информацию о злобной бабке, заставляющей всех соседей каждый день мыть пол на лестничной площадке, не найдешь ни в одной базе недвижимости. Недостаток сведений решил восполнить американец Трэвис Чоу. Год назад он запустил сайт Neighboroo исключительно как хобби. Карта Америки раскрашена всей палитрой: можно посчитать, в какой части страны больше демократов, а где республиканцы, в каких окрестностях статистически больше мужчин, сравнить средний доход жителей двух районов и узнать об уровне преступности даже в самом отдаленном городе.

Увлечение статистикой и картографией привело Чоу в десятку инновационных сайтов недвижимости: приведенная им информация не просто вызывает праздный интерес, но и имеет коммерческую ценность. «Я считаю, что люди, обладающие знаниями, могут сами решить вопросы, за ответы на которые иначе придется платить профессионалам,— уверен Чоу.— Но преимущество Neighboroo в том, что все очень наглядно и не требует времени и усилий». Кроме того, в качестве помощников и экспертов Трэвис привлекает не ангажированных агентов, а просто жителей, знающих свой район. Эти Guroo, объединенные в социальную сеть, становятся своеобразными добровольными консультантами. «Guroo по соседству» — это, конечно, не полноценная замена агента по недвижимости. Тем не менее рассказанные им истории о живущих рядом злобных бабках или буйных алкоголиках наверняка принесут покупателю квартиры большую пользу, чем страшилки про «быстро падающий рынок». Данные о недвижимости — социальная информация, это сведения не только об объектах, но и о людях. А значит, рынок онлайн-риэлтерства продолжит расти, ведь именно технологии Web 2.0 позволяют лучше всего аккумулировать социальную информацию. СФ

Гольф — не зимний вид спорта, но производители находят способ порадовать любителей и вне сезона.

текст: Анастасия Джмухадзе

AP

Пока до лета еще далеко и погода не позволяет заняться гольфом, людям, увлеченным этим видом спорта, остается только готовиться к потеплению. Но к новогодним праздникам компании придумывают специальные «зимние» подарки, они будут не только приятны, но и полезны любителям гольфа.

Для них даже сделана особенная гольф-елка — прозрачная пластиковая коробка высотой 20 см в форме ели, внутри которой помещаются праздничные разноцветные подставки для шаров. По заверениям производителей, вещь необходимая, а обойдутся 170 штук в 20 евро.

Чтобы, соревнуясь с соперниками, не перепутать свой мяч с чужим, надо каким-то образом помечать одинаковые белые шарики. Эксклюзивный прибор для нанесения монограмм на мячи как нельзя лучше подходит для того, чтобы долгими зимними вечерами коротать время в ожидании турниров. За $25 можно приобрести устройство, внешне напоминающее орехоколку. Deluxe Golf Ball Monogrammer отпечатывает на мяче монограмму (до трех букв), которую потом сверху можно покрыть входящим в комплект лаком.

Для тех, кто не хочет терять навыки, подойдет комплект для игры и тренировки в помещении. Летом его можно использовать на поле. Разработанные Георгом Палом и Ханнес Вебер неоновые пластиковые лунки MyMiniGolf отличаются необычными космическими очертаниями. В набор за $231 входят 13 пластиковых деталей, похожих на мосты, летающие тарелки и лабиринты, которые можно разместить в офисе или дома. По мнению разработчиков, несмотря на то, что гольф — консервативный вид спорта, отступление от стереотипов и домашних тренажеров с искусственным газоном, горками и водоемами должно привлечь внимание и сделать MyMiniGolf более популярным среди покупателей. □

Прикинуться ветошью

Темные закоулки современных городов — не менее опасная экосистема, чем джунгли или коралловый риф.

Многие животные, чтобы выжить, прикидываются неодушевленными предметами. Молодой дизайнер Айя Цукиока придумала специальные модели одежды, за секунду превращающиеся в ширму. Двухслойная широкая юбка разворачивается и скрывает женщину с ног до головы, а рисунок на ткани довольно правдоподобно имитирует автомат по продаже напитков. Пригнувшись и прикрыв верхнюю часть тела «внешним слоем» юбки, можно слиться с городским ландшафтом. Выход необычного товара на рынок ожидается в начале 2008 года. □

AFP/EASTNEWS

Клозет-центрифуга

У каждого любителя домашних животных есть неприятная обязанность — убирать за своими питомцами.

Можно, конечно, попытаться приучить кошку пользоваться унитазом, но это требует больших усилий. Для тех, кому надоело возиться с наполнителем, выпущен самоочищающийся кошачий туалет Litter-Robot. Космического вида устройство срабатывает автоматически: через семь секунд после того как животное выходит, корпус начинает вращаться, фильтруя наполнитель, а содержимое отправляется в нижний резервуар. Владельцу остается лишь выкинуть сменный мешок. Стоит такая забота о гигиене почти $300. □

Новостная индустрия производит огромное количество информационного «мусора». В этих условиях у традиционных СМИ появляются необычные конкуренты: средства массовой дезинформации. текст: Алексей Гостев

Лук на уши

AFP/EASTNEWS

Возможно, рынки информации и дезинформации сольются — тогда The Onion и Lapsha превратятся в «нормальные» информационные агентства

«Быстрее, мощнее и страшнее» — это девиз американского средства массовой дезинформации The Onion. The Onion по-английски «лук». У происхождения «овощного» названия главного игрока на американском рынке «быстрых, мощных и страшных новостей» есть две версии.

Одна — официальная, другая — фольклорная. По официальной версии, газета The Onion была основана 250 лет назад немецким колонистом Германом Улиссом Цвибелем (Zwiebel по-немецки «лук»). Неофициальная версия гласит, что у истоков сайта стояли два американских студента — Тим Кек и Кристофер Джонсон. В 1988 году они жили настолько бедно, что питались в основном сэндвичами с луком. Отсюда и название. Сегодня The Onion — небольшая медиакорпорация с оборотом свыше $20 млн в год, состоящая из нескольких газет, радиостанций и 24-часового «новостного» видеоканала.

«Художник Алвар Гулличсен, великолепный рассказчик, даже планирует ностальгический взгляд (или пародию) на общество информации: суперсовременную систему дезинформации (ССД)»,— писал бизнес-гуру Рольф Йенсен в книге «Общество мечты». The Onion превратил идею бизнес-гуру в работающую бизнес-модель. «Информационные сайты» часто забиты сообщениями в стиле «Мальчик свалился в реку и его воспитали раки». «Современное общество породило огромную массу бессмысленных «информирующих» сообщений, и в этих условиях производство дезинформации может оказаться привлекательной альтернативой традиционным новостным ресурсам»,— говорит нынешний президент The Onion Шейн Миллс.

В 2002 году китайская газета «Пекинские вечерние новости» ошарашила читателей сообщением о том, что американский конгресс угрожает покинуть Вашингтон, если не будет построено новое здание Капитолия. Сообщение оказалось перепечаткой с сайта The Onion, которое китайцы приняли за «настоящую» новость. Это неудивительно — дизайн страниц (и газетных, и в интернете) имитирует The New York Times. The Onion получает большую часть своего многомиллионного дохода за счет рекламы: 30% приходится на интернет, 50% — на бумажные выпуски. После того, как в 2001 году компанию приобрел за $4 млн владелец инвестиционного фонда Schafer-Cullen Capital Management Дэвид Шейфер, The Onion получил дополнительные инвестиции и новый импульс к развитию: в 2006 году у компании появилось собственное круглосуточное телевидение. С 2006 года циркулируют слухи, что медиагигант Viacom ведет переговоры о покупке The Onion. Viacom уже имеет твердые позиции на «дезинформационном рынке»: компания уже владеет пародийными телепередачами The Daily Show («новости» из мира попкультуры) и The Colbert Report. По оценкам аналитиков, стоимость The Onion — между $20 и 25 млн.

В России индустрия дезинформации представлена несколькими телешоу и сайтом Lapsha.ru. Возможно, в будущем рынки информации и дезинформации сольются, и тогда The Onion и Lapsha превратятся в «нормальные» информагентства. Пока же мировой рынок «лапши на уши» продолжает прирастать, а у традиционных СМИ появился конкурент — средства массовой дезинформации. □

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Нет смысла хранить идеи. Любое высказывание на ту же тему сегодня будет ценнее, чем вчера. Разве что нам просто приятно порыться в архивах своей жизни

Архивариусы идей

Почему нельзя написать роман за день? Казалось бы, что проще: берешь и описываешь, что произошло с тобой за день. Ведь именно этим занимаются Трумены Капоте, Фолкнеры и Джойсы. Вот только формула «один к одному» не работает. Жизнь масштабируется в тексте, а текст в жизни — нет. Профессиональная машинистка набирает текст со скоростью 180 знаков в минуту. Роман «Улисс», об одном дне из жизни дублинского обывателя, Джойс писал семь лет.

Фиксация жизни — вдохновляющая идея. Кажется, если научиться это делать, то потом всегда придумаешь, как распорядиться фактурой. Исследователи из NEC по-своему решили эту проблему: в Computers & Communications (C&C) Innovation Research Lab на камеры фиксируется все, что происходит в лаборатории. Цель — с помощью технологий обеспечить доступ к инновационному процессу ученым всего мира.

С помощью «оборудования слежения» можно в режиме онлайн подключится к проходящим в C&C Innovation Research Lab мозговым штурмам, обсуждениям, а также следить за рутинной работой сотрудников, при удачном исходе став свидетелем рождения инноваций. Кроме того, океаны информации будут записываться и храниться в архивах лаборатории. Кто знает, сколько озарений было упущено в суете рабочего процесса?

Я знаю многих, кто на ходу делает пометки в блокноте или наговаривают мысли на диктофон. Полезные утилиты вроде «блокнота» от Google помогают за секунды сбрасывать в текстовые хранилища «смысловые маркеры». Казалось бы, какой фантастический ресурс мы получим, если весь рабочий процесс можно будет фиксировать и хранить. Или всю жизнь?

Я очень трепетно отношусь к архивам. Но факты таковы: за годы использования различных систем хранения информации я с трудом припоминаю, чтобы мне пригодилось что-то со сроком хранения более полугода. Информация портится так же, как и продукты в холодильнике. У идей также есть срок годности.

Листая свои блокноты, пометки с мозговых штурмов, записки по старым «новым проектам», всякий раз удивляюсь тому, насколько «архивные идеи» наивны и малоценны. Время обогащает любую идею гораздо сильнее, чем нам кажется. Плюс меняется наше представление о контексте. Если честно, я зарекся искать в своих архивах «удачные формулировки», «интересные мысли». Я перестал искать пометки о проектах в блокнотах и копаться в тредах программ разработки проектов. Недавно я настроил свои почтовые ящики на удаление писем с датой больше года. Думаю, скоро этот срок можно будет сократить до шести месяцев. Нет смысла хранить идеи. Любое высказывание на ту же тему сегодня будет ценнее, чем вчера. Разве что нам просто приятно порыться в архивах своей жизни. Наверное, каждый не отказался бы от персонального «Улисса» с собою в роли Леопольда Блума. □

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

Сферическое видео создает новый вид визуальных развлечений, превращая зрителя в кинооператора.

текст: Алексей Гостев

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

«Я — киноглаз, я создаю человека более совершенного, чем созданный Адам… Я у одного беру руки, самые сильные и самые ловкие, у другого беру ноги, самые стройные и самые быстрые, у третьего голову, самую красивую и самую выразительную, и монтажом создаю нового, совершенного человека»,— писал в 1918 году советский режиссер Дзига Вертов.

В традиционном кинопроизводстве режиссер похож на библейского богатворца, усилием воли создающего новую реальность из каши бесформенных фрагментов. «Куски» превращаются в подвижную картинку, и зритель смотрит на мир через «глаз» кинооператора. Цифровая камера — это тоже «глаз», только способный видеть на 360 градусов.

Информация, которую сохраняет камера Dodeca, визуально избыточна — сферическое кино можно смотреть с разных сторон. Трансформируется модель взаимодействия потребителя с фильмом: вместо пассивного просмотра зритель путешествует по визуальному пространству. Угол зрения можно менять в ходе фильма, например, при помощи джойстика. Видео интерактивно: конечный продукт теперь монтируется на экране монитора и зависит от того, что именно хочет увидеть потребитель.

Многим интернет-пользователям камера Dodeca 2360 уже знакома по службе Google Street View. Панорамные снимки городских улиц сделаны именно при помощи этого технического чуда. Камера «с глазами на затылке» похожа на футбольный мяч на подставке. Глазки камеры направлены во все стороны. Dodeca — дорогое удовольствие, ее стоимость $45 тыс. «Жизнь гораздо богаче, чем картинка, увиденная кинооператором»,— уверен Том Макговерн, директор федеральных программ компании Immersive Media, партнера Google в создании сервиса Street View. В будущем на основе сферического видео могут появиться новые виды искусства, или трехмерные «живые» карты. Пока 360-градусная картинка в картах Google неподвижна. С помощью сферического видео можно будет не только увидеть дом на карте, но и получить шанс пройтись по его коридорам в режиме реального времени. Новые технологии в состоянии превратить Google Maps в полноценные трехмерные миры. Их соавтором станет зритель, ведь теперь «киноглаз» уже не выхватывает куски реальности, а, как всевидящее око на долларовых банкнотах, одинаково внимательно смотрит во все стороны. □

лучшее из блогов

Том Питерс,
гуру менеджмента

Ипотечный кризис крепчает: только фискальный ущерб превысит $1 трлн. Уоррен Баффет сказал: «Самая изощренная математическая модель не компенсирует изначально „проблемных“ транзакций». Проблема современного бизнеса — недостаток здравого смысла. Поэтому недавно я сказал слушателям: «Перед вами — самозванец. Я пролетел 5 тыс. миль, чтобы сообщить вам вещи, которые вы знаете десятки лет, но которые, возможно, успели позабыть».

BLOG: **Tom Peters!**
http://www.tompeters.com

Джефф Джарвис,
журналист и предприниматель

Руперт Мердок заявил, что The Wall Street Journal станет бесплатным. Порой меня обвиняют: как же так, вы призываете сделать контент бесплатным. Но он уже бесплатен! Лошадка убежала из стойла и пасется на воле больше десятка лет. Конкурент всегда на расстоянии одного клика, а конкурировать с бесплатным — пустая затея. Шаг Мердока — это еще и прицельный выстрел в New York Times. На медийном рынке начинается большая пальба, так что следим за развитием событий.

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

Сет Годин,
гуру маркетинга

В «черную пятницу» после Дня благодарения в магазинах давка. Дети толкаются. Мускулы напрягаются. Зачем в мире «постоянного онлайн» причинять людям неудобства? А им это нравится! Потолкавшись в очередях, они зарабатывают право на дискаунт. Отменив билеты, Southwest Airlines создала давку и причинила пассажирам неудобство, но самолеты стали улетать быстрее и клиенты сэкономили время. Лучше — не всегда лучше. Все зависит от способа измерения.

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

AP

На рынке финансовых услуг банк ING Direct совсем как IKEA в производстве мебели или дисконтные авиалинии в транспортной отрасли „

Банк и ничего лишнего

текст: Алексей Гостев

Больше всего на свете Аркадий Кульман (на фото) не любит банки. Президент самого быстрорастущего американского банка ING Direct — канадец с русско-еврейскими корнями. Банки его раздражают тем же, чем и рядового потребителя их услуг. Очереди в отделениях, автоответчик и полуторачасовое прослушивание мелодий Чайковского через телефонную трубку при звонке в call-центр — все это превращает поддержание отношений с банком в одно из самых ненавистных занятий. Кульман решил исправить ситуацию с банковским сектором, причем радикальным способом.

На рынке финансовых услуг его банк ING Direct совсем как IKEA в производстве мебели или дисконтные авиалинии в транспортной отрасли. IKEA не собирает мебель, а дисконтная авиакомпания не кормит пассажира завтраком. Стратегия этих фирм проста: продукт (или услуга) — и ничего лишнего. Избавив свой банк от несущественных, с его точки зрения, элементов, Кульман получил нечто сильно отличающееся от традиционных финансовых учреждений. Тем не менее потребителям «аскетичный» банк понравился: у него свыше 6 млн клиентов, и каждый месяц их становится на 100–150 тыс. больше. Секрет успеха ING Direct известен: отбросив лишнее, он сумел обеспечить потребителям невиданные преимущества в главном — процентной ставке. Обладатель сберегательного счета в ING Direct получает 4,5% годовых при среднем для индустрии уровне 0,46%. Придя в ING Direct в 1996 году, Кульман был верен идее, которую затем претворял в жизнь. «Если эта стратегия сработала в производстве мебели и транспорте, почему она неприменима к банкам?» — спрашивает он.

В ING Direct нет ни одного отделения. Но странности на том не заканчиваются: в банке нет ни одного банкомата и ни одной кредитной карты. Нет даже чековых книжек, что для североамериканского банка, казалось бы, дикость: это примерно то же самое, что издавать журнал без текстов или открывать магазин без кассы. Общение с клиентами ведется по телефону и через интернет. В банке всего один тип сберегательного счета и один тип текущего. Нет ни минимальных балансов, ни комиссий. Десятки типов счетов и путаница с разными видами комиссий — это как раз то, что, по мнению Кульмана, сильнее прочего бесит рядового потребителя. «Деньги растут не на комиссиях», — утверждает президент ING Direct.

Чтобы открыть счет в «нетрадиционном банке» при помощи интернета, достаточно пяти минут. Быстро, просто и, хочется сказать, вкусно. Как в McDonald's. «Когда я пришел в ING Direct, мысль о том, что возможен банковский McDonald's, казалась ересью», — говорит Кульман. Сегодня банк ING Direct занимает 12-е место в США, оперирует депозитами на сумму около $47 млрд и контролирует большую часть сектора интернет-банкинга.

«Наверное, наш банк не для вас» — такой совет потенциальные клиенты могут услышать от менеджеров ING Direct. Поскольку компания работает с небольшим списком продуктов и маржа у нее невысокая, ей нужны «дешевые в обслуживании» клиенты. Тем не менее банковский McDonald's продолжает расти прежними темпами, осваивая пустой пока рынок «банкинга без всяких излишеств». «Мы не завоеватели. Мы первопроходцы», — гласит девиз ING Direct. □

Аркадий Кульман — североамериканский предприниматель.

Родился в 1948 году. Юность провел в Канаде. В 33 года стал вице-президентом Королевского банка Канады. Занимал пост президента и CEO американской компании Deak International Inc. (центральный офис — в Нью-Йорке). Преподавал международные финансы в бизнес-школе Thunderbird (American Graduate School of International Management). С 1996 года — президент и генеральный директор банка ING Direct.

Сергей Низовцев заново изобретает банные принадлежности

план действий

- «заново изобрести» банный веник, сделав ставку на производство экологически чистых замороженных веников из биологически активных растений
- сформировать у потребителей новое отношение к венику как к инструменту профилактической медицины
- завоевать лидерство на глобальном «веничном рынке»

Отмороженный веник

текст: Алексей Гостев

«Если бы не баня, я вряд ли дожил бы до своих пятидесяти»,— говорит основатель компании «Сауна про» и совладелец аптечной сети «Здоровые люди» Сергей Низовцев.

Продлившая жизнь уроженцу Забайкалья и выпускнику МГИМО Низовцеву русская баня без особых изменений существует полторы тысячи лет, и, казалось бы, в этой «отрасли» невозможно придумать ничего нового. Особенно в том, что касается веника: связки прутьев с листьями, которыми стегали распаренные тела россиян и при Владимире Красное Солнышко, и при Владимире Путине,— не самый подходящий объект для инновационного бизнеса. Тем не менее Сергей Низовцев ни больше ни меньше заново изобрел банный веник. По крайней мере в России.

В отличие от сушеных березовых веток, которые на Западе считаются национальной разновидностью садомазоинвентаря, веники от компании «Сауна про» — мороженые. Они хранятся в специальных термопакетах, а для особенно преданных потребителей продаются веничные морозильники. Цена такого морозильника — 20 тыс. руб. Мороженый веник — идея, подсмотренная Низовцевым в Финляндии. В отличие от сушеного, такой веник сохраняет все полезные свойства растений, в том числе витамины и эфирные масла. «Банный веник в нашей компании превратился в инструмент профилактической медицины»,— утверждает Низовцев. «Второе издание» знакомого всем предмета сопровождается резким увеличением цены: мороженый веник стоит до 700 руб., а сушеный — 100–150. Низовцев надеется, что отношение к венику как к медицинскому предмету постепенно укоренится в сознании россиян.

В супермаркете холодильник для замороженных веников напоминает витрину для мороженого. Вместо однообразной «березовой каши», банные инноваторы предлагают потребителям не меньше десяти рецептов веников для банных гурманов. В ассортименте «Сауны про» есть эвкалиптовые, полынные и даже чайные веники. «Чайный веник мы делаем на заброшенных чайных плантациях в Абхазии»,— рассказывает Низовцев. Вообще, все веники в «Сауне про» изготавливаются, как и предписывается традицией, в течение двух недель после Троицына дня (в июне). Места заготовки — самые разные районы России. В течение года собранный «урожай» хранится в замороженном состоянии. Начальные инвестиции в проект, в основном на транспорт и холодильное оборудование, составили 50 млн руб. Сейчас оборот компании — примерно 15 млн руб. в месяц, и, по прикидкам ее создателя, полностью окупится банный бизнес примерно за три года. Розничная продажа веников «Сауна про» уже налажена во многих городах России, а также в Финляндии и США.

«При парке нашим веником чувствуешь его не только кожей, но и легкими»,— не сомневается Анна Попова, финансовый директор ABC Holding, управляющего компанией «Сауна про», и регулярный потребитель замороженных веников. Перед началом банной ароматерапии веник достаточно просто положить в теплую воду. После парки он опять убирается в морозильник, а использовать эту довольно дорогую вещь можно несколько раз. По словам Низовцева, березовым веником можно париться раз пять, так что у потребителя появляется возможность сэкономить. Продавая свои веники в витринах для мороженого, «Сауна про», по сути, рассчитывает приучить людей к очередному виду биологически активной добавки. Расцвет влияющих на физиологию напитков и таблеток показывает, что забота современных потребителей о своем здоровье может породить самые разные рынки. □

АННА МУЗЫКА

лаборатория

ПРОФСОЮЗЫ

корпоративные праздники →с52
банк решений →с56

Конфликт между руководством и подчиненными на российском заводе Ford напоминает бесконечный сериал, достигающий апогея к концу каждого года. «Секрет фирмы» проанализировал методы, которые использует российский бизнес в борьбе с правами рабочих.

Вам пикет!

текст:
иван марчук

иллюстрация:
анна музыка

Глава Российского профсоюза локомотивных бригад железнодорожников (РПЛБЖ) Евгений Куликов 26 ноября обзванивал региональные ячейки и приказывал отменить забастовку, которую он две недели назад сам же и назначил на 28 ноября.

Куликов поступает вопреки своему желанию, но если забастовка все же состоится, то у него возникнут проблемы с законом: 24 ноября Мосгорсуд по обращению «Российских железных дорог» (РЖД) запретил ее проведение. Суд счел, что акция профсоюза противоречит статье 413 Трудового кодекса, в которой трактуется как недопустимое проведение работниками транспорта каких-либо акций протеста, приводящих к возникновению угрозы для жизни людей.

«Угрозы никакой не было, мы же хотели провести „итальянскую“ забастовку, в ходе которой существенно замедляется производительность из-за детального исполнения всех существующих инструкций,— жалуется Куликов.— Но нам не дали сделать даже этого».

Он грустно рассказывает о том, как на протяжении последних трех лет его профсоюз пытался наладить взаимодействие с руководством РЖД, требуя выплаты сверхурочных и увеличения зарплат. Управленцы компании не ответили ни на одно его письмо. Даже после сообщения о готовящейся забастовке представители РЖД с ним не связались.

«Сейчас мы готовим обращение в Верховный суд, обратимся в международные организации,— описывает свои планы Евгений Куликов.— Намеченная на 28 ноября всероссийская акция отменена, но потом забастовку мы все-таки проведем. Только вот ставить в известность руководство РЖД не будем».

с47

Среди проверенных российским бизнесом способов унять социальную активность рабочих наиболее популярным является обращение в суд. Как правило, трудовые коллективы оказываются не готовыми к атаке со стороны закона.

ИТАР-ТАСС

Российские компании предпочитают увольнять бунтовщиков, а не вступать с ними в переговоры

На нет и суда нет

БЕССРОЧНАЯ ЗАБАСТОВКА в Туапсинском морском торговом порту (ТМТП) продолжалась ровно два дня: 4 ноября докеры прекратили работу, а 6-го вернулись к выполнению своих обязанностей. Причиной тому стало судебное решение Краснодарского краевого суда.

Конфликт в порту разгорелся 5 октября 2007 года, когда профком отказался утвердить новую зарплатную схему, предусматривающую переход на сдельную оплату труда. Общение руководства компании с профсоюзными лидерами результата не дало. После недели переговоров профком заявил, что отказывается от их продолжения, и начал подготовку к забастовке.

Утром 4 ноября бригада №5 докеров-механизаторов прекратила работу, ее примеру последовала и следующая смена — бригада №3. На счастье владельцев порта, тем временем на Черном море бушевал шторм, и новые суда в порт не заходили. Когда буйство стихии закончилось, у руководства ТМТП уже имелось решение Краснодарского краевого суда, признавшего забастовку незаконной. Перед ее началом рабочие не выполнили всех предусмотренных законодательством требований, таких как прохождение примирительных процедур с участием посредников, создание трудового арбитража и др.

Сейчас, по утверждению директора по связям с общественностью ТМТП Елены Оганесян, докеры трудятся, от требований своих профком не отказался. Председатель профкома Сафербий Шхалахов говорит, что организация готовится к новым акциям протеста.

Между тем руководство порта пытается перехватить инициативу. В своем обращении к рабочим предприятия генеральный директор ОАО ТМТП Сергей Козлов намекнул на то, что профком зарабатывает себе дешевую популярность, выступая против новых положений об оплате труда, и предложил рабочим самостоятельно с ними ознакомиться. «Профкому выгоден устаревший коллективный договор, потому что такое положение дел делает комитет востребованным и необходимым,— заметил он.— Но ответственность за жизнь, здоровье, материальное благополучие сотрудников предприятия лежит не на профсоюзах — на администрации, и мы в одностороннем порядке будем повышать уровень жизни работников порта».

У руководства еще есть время убедить сотрудников. «Но это способ отложить проблему, а не решить ее,— уверен директор Центра социальной политики Института экономики РАН Евгений Гонтмахер.— К тому же скоро профсоюзы научатся действовать строго в рамках закона, и заставить их работать по суду будет все сложнее».

Гибкие подходы

СУД — это спасение для тех организаций, которые пропустили создание сильных профсоюзов их сотрудниками. А компании, которые стараются учиться на чужом опыте, пытаются уничтожить угрозу в зародыше. Самый простой способ — воздействовать на лидера профсоюзной организации. Ничего оригинального российский бизнес не придумал: или увольнение, или «пряник» за сотрудничество.

Список профсоюзных деятелей, уволенных только в нынешнем году, впечатляет. Из санкт-петербургского отделения ФГУП «Почта России» после предупредительной забастовки 3 апреля выгнали председателя профсоюза Максима Рощина, а после следующей, «итальянской», состоявшейся 26 октября,— водителя и профсоюзного активиста Дмитрия Пацука. Руководство АвтоВАЗа рассталось с двумя активистами профсоюза «Единство» и сделало выговоры 170 его участникам после однодневной забастовки 1 августа. С чаеразвесочной

фабрики «Невские пироги» в мае ушел зампредседателя профкома Борис Хомяк. С пивоварни Heineken в Петербурге после «итальянской» забастовки в начале мая уволили председателя профкома свободного профсоюза Валерия Соколова. В Ханты-Мансийске в октябре 2006-го с предприятия «Сургутнефтегаз» ушел лидер рабочего профкома «Профсвобода» Александр Захаркин. С Уральского алюминиевого завода (часть холдинга СУАЛ) после первых попыток протестных действий и обращений в суд выгнали лидера нового профсоюза «Набат» Сергея Когана.

По утверждению Евгения Куликова, члены его организации тоже подверглись давлению. «Звонили, говорили, что в случае участия в забастовке не будет карьерного продвижения, оставят без премий, будут проблемы с устройством детей в ведомственный детсад»,— перечисляет он трудности профсоюзной жизни.

На Уральском алюминиевом заводе активисты профсоюза «Набат» попытались контратаковать администрацию и оспорить свои увольнения. «Меня обвинили в нарушении техники безопасности, и я подал в суд,— вспоминает Сергей Коган.— Нашел свидетелей, которые подтвердили, что я ничего не нарушил, но судья оставил приказ в силе. В заключение было сказано, что меня можно не восстанавливать на работе, потому что специалист я молодой и способен найти другое место».

Иногда в ход идут подачки. «Руководство компании часто пытается урегулировать вопрос с лидерами трудового коллектива в личном порядке,— рассказывает Валерий Соколов, председатель профсоюзной организации завода Heineken в Санкт-Петербурге, организовавший там забастовку в текущем году.— Был случай, когда бригадирам выдали разовую премию в размере 5 тыс. руб. и они вышли из профсоюза». Как следствие, полномасштабная забастовка прошла только на предприятии в Санкт-Петербурге, хотя изначально предполагалось провести акции протеста и в других пивоварнях.

Среди проверенных российским бизнесом способов унять социальную активность рабочих наиболее популярно обращение в суд

Чрезвычайно удобна для топ-менеджмента интеграция профсоюза в руководящие структуры. В компании «Нэфис косметикс» лидер профсоюза Марьям Кузнецова лично встречает всех важных гостей завода в специальном буфете для членов совета директоров, в котором состоит сама. «Все работники предприятия у нас — члены профсоюза, других нет. И руководство всегда знает о наших нуждах: отпусках, подарках детям, помощи ветеранам, выплатах по рождению»,— заявляет Кузнецова. Такая форма профсоюза очень нравится

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ.

Многофункциональное устройство Xerox WorkCentre 4118 — ежедневная безотказная работа. Всё, что нужно для работы с большим объемом документов в одном устройстве. Оптимальное сочетание передовой технологии и проверенных решений делает его исключительно надежным.
Xerox. Современный подход.

Варианты конфигураций: цифровой копир – сетевой принтер или цифровой копир – сетевой принтер – цветной сканер – факс. Двусторонняя печать и копирование. Высокое разрешение печати до 1200 dpi.

Абсолютная надежность даже при максимальной нагрузке – 20 000 страниц в месяц. Профессиональная версия популярной программы распознавания текстов **ABBYY FineReader Pro** – в комплекте.

XEROX

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

Партнеры Xerox: Москва: «A1TIS», тел.: (495) 621-27-17; «АРТИ», тел.: (495) 739-90-14; «LINKO», тел.: (495) 234-47-59; «INTERUNITY», тел.: (495) 411-91-55; **Санкт-Петербург**: «ТИМ ДИКС ТЕХНО», тел.: (812) 323-92-20; «КЕЙ», тел.: (812) 331-24-64; **Екатеринбург**: «Принт-сервис», тел.: (343) 381-17-73; «Прайм-Сервис», тел.: (343) 372-45-11;**Новосибирск**: «Центр обслуживания копировальной техники», тел.: (383) 200-24-56; «Сибирская Сервис Служба», тел.: (3832) 26-15-45; **Краснодар**: «Мика-Сервис», тел.: (861) 232-10-34; **Ростов-на-Дону**: «Борей-Ростов», тел.: (863) 220-30-80; «Русские счетные машины», тел.: (863) 250-29-02; **Самара**: «Прагма», тел.: (8462) 70-15-01; **Казань**: «Абак-Центр», тел.: (8432) 99-75-00; «АЛГОРИТМ», тел.: (843) 570-77-77;**Нижний Новгород**: «Сеть магазинов Домашний компьютер», тел.: (8312) 16-60-00; **Красноярск**: «РКТ», тел.: (3912) 45-59-10; «СТЭНС», тел.: (3912) 52-92-82; «Синтез-Н», тел.: (3912) 55-55-19; **Хабаровск**: «Копикс», тел.: (4212) 34-28-39.

«Звонили, говорили, что в случае участия в забастовке не будет карьерного продвижения, оставят без премий, будут проблемы с устройством детей в ведомственный детсад»

многим российским работодателям, которые готовы совершать акты благотворительности, чтобы отвлечь рабочих от экономических требований. К тому же «свой» профсоюз будет зорко охранять территорию и предотвращать появление конкурентов.

«Не хочешь люминий — будет чугуний»

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ КОМПАНИИ готовы терять сотрудников, ставших членами профсоюза. Тогда в ход идут более хитрые схемы, с помощью которых людей лишают самой возможности коллективно выдвигать требования.

В конце прошлого года на предприятии «Карельский окатыш», принадлежащем компании «Северсталь-ресурс», были уволены по сокращению штатов водители карьерных грузовиков. Предприятие объявило им всем благодарность и выплатило вознаграждение, положенное по закону. Сами рабочие ничего против не имели: каждому из них было обещано место в фирме «Карьер-техника», которая на аутсорсинге стала заниматься контролем за работой карьерной техники.

Такое решение «Карельский окатыш» принял не для повышения эффективности своего производства, а чтобы погасить волну протестов, поднявшуюся прошлым летом. В июне 2006-го водители карьерных грузовиков начали «итальянскую» забастовку, требуя повысить им зарплату. Почти 300 водителей вдруг стали строго соблюдать скоростной режим: не больше 30 км/час в карьере, не больше 25 км/ч на спусках. Компания сдалась: зарплату шоферов увеличили чуть ли не вдвое — с 28 тыс. руб. в январе 2006 года до 52 тыс. руб. в январе 2007-го. Но уступки одним породили недовольство других: вслед за водителями грузовиков бастовать начали водители спецтехники и машинисты локомотивов.

Тогда-то руководство завода и придумало схему с переводом инициаторов профсоюза в независимую структуру. «Карьер-техника», никак не связанная с заводом, не стала заключать с водителями коллективный трудовой договор и предложила им только индивидуальные соглашения с фиксированной зарплатой. «Нам сразу сказали: „Кто-то начинает выступать, и трудовой договор разрывается“»,— жалуется Михаил Куликов, в прошлом один из заядлых забастовщиков.

Руководство завода заявляет, что просто повышало эффективность работы и пересматривало тарифные сетки. «За прошедший год мы усовершенствовали устаревшую систему зарплат. Эта работа была омрачена тем, что отдельные люди попытались воспользоваться временными проблемами завода в своих личных целях»,— пояснил в официальном выступлении в начале года исполнительный директор компании «Северсталь-ресурс» Александр Грубман.

«Любое требование повысить зарплату кончается кадровым сокращением. Не может работодатель платить сотрудникам больше, чем выручает за добавочный продукт,— резюмирует глава Общероссийского объединения работодателей электроэнергетики Олег Куликов.— Если работодатель соглашается повысить кому-то зарплату, значит, он закроет какие-то рабочие места».

Лучше по-хорошему

В ФЕВРАЛЕ 2007 года на санкт-петербургском заводе «Сведвуд Тихвин» компании IKEA была образована первичная профсоюзная ячейка. Решение создать ее обсуждалось с генеральным директором завода Понтусом Струком, который официально разрешил раздавать у проходной завода листовки, анонсировавшие появление новой структуры. Правда, после раздачи 300 листовок на первое собрание пришло только девять человек. Но дело было сделано: профсоюзная ячейка на предприятии заработала.

«Нам о таких условиях остается только мечтать,— сетует Евгений Куликов.— У нас бы всех сразу уволили. Но иностран-

Особенности национальной забастовки

Профсоюзы хоть и преследуют схожие цели, но в каждой стране обладают ярко выраженным национальным колоритом. Американские, например, объединены по отраслевому признаку и входят в Конгресс производственных профсоюзов — огромную организацию, основанную еще в 1955 году. Она занимается лоббизмом на государственном уровне. Европейские профсоюзы, как правило, значительно более политизированы, что доказывают недавние события во Франции и Германии, где профсоюзные движения вступили в прямой конфликт с правящими партиями, которые пытались изменить пенсионное и социальное законодательство.

Самые тихие профсоюзы в Японии, где для рабочего более значима принадлежность к фирме, а не род занятий, поэтому и профсоюзы в Стране восходящего солнца делятся не по профессиям, а по компаниям. Активисты, что характерно, получают плату от руководства организации. Они занимаются скорее соцзащитой трудящихся, чем отстаиванием их прав.

В странах Азии и Латинской Америки профсоюзы, пожалуй, самые активные. Так, в Бразилии ими было проведено рекордное число забастовок, которые охватили не только производственную сферу, но и банковскую систему, транспорт и коммунальные службы. Молодое профсоюзное движение успело оказаться в центре политической борьбы: мнение профсоюзов много значит для политических партий, а работа профсоюзного лидера стала крайне опасной (только за прошлый год в Бразилии были убиты четыре активиста).

цы привыкли к профсоюзам, а наши компании — нет». Справедливость слов Куликова подтверждает пример российского завода Ford, где 26 ноября на шестой день забастовки руководство компании встретилось с главой профсоюза автозавода Алексеем Этмановым, требующим поднять базовую зарплату с 21,4 тыс. руб. до 32 тыс. руб.

Встреча рабочих Ford с руководством закончилась ничем. Но тот факт, что менеджмент компании из года в год вынужден вести с подчиненными диалог и даже нередко идет на уступки, вызывает зависть у профсоюзных лидеров из других организаций. «С ними хотя бы поговорили, у нас же профсоюз просто не замечают, а если пытаемся бастовать, то подают в суд»,— размышляет Евгений Куликов.

Непопулярен у иностранцев и другой известный российский способ решения трудовых споров — избавление от профсоюзного лидера. В ноябре прошлого года была уволена маляр окрасочного цеха совместного предприятия GM-АвтоВАЗ Ильсияр Шерафутдинова, активистка заводского профкома, после чего профсоюз стал пикетировать проходную предприятия. Это не подействовало. А вот жалоба в головной офис General Motors подействовала, причем сразу: Шерафутдинову вернули на производство.

Иностранцы привыкли общаться с профсоюзами просто потому, что знают: любая попытка похоронить проблему чревата разрушительными последствиями. Между тем независимые российские профсоюзы по сравнению с европейскими еще слишком слабы и малочисленны, и нашим компаниям пока удается с ними относительно легко справляться. «В Швеции членами профсоюза являются около 90% занятых в народном хозяйстве, в Бельгии и Дании — до 65%, в Великобритании — 50%, в США — 20%,— делится информацией глава Центра трудовых исследований ГУ-ВШЭ Владимир Гимпельсон.— Причем это не пассивные объединения вроде нашей Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР), где формально числится до 70% российских служащих, а весьма агрессивные организации. Рано или поздно у нас произойдет то же самое».

«Любое требование повысить зарплату кончается кадровым сокращением. Не может работодатель платить сотрудникам больше, чем выручает за добавочный продукт»

Опрошенные **СФ** лидеры профсоюзного движения утверждают, что ждать тотального объединения осталось два-три года. Выходит, у российского бизнеса не так уж много времени для того, чтобы научиться эффективно вести диалог с профсоюзами. СФ

реклама

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»
Поднимите престиж своей компании и торговой марки
Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом. Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

8 (499) 943 97 24, 8 (499) 943 91 98
ols@kommersant.ru
dorofeev@kommersant.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, СОКРАЩЕНИЕ ТЕКУЧКИ, ВЫЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ПЕРСПЕКТИВНЫХ КАДРОВ, ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ — ВОТ ЗА ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ ЛЮБЯТ КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕЧЕРИНКИ. НО ВСЕ ЭТО СРАБОТАЕТ, ТОЛЬКО ЕСЛИ ПРАЗДНИК БУДЕТ ОРГАНИЗОВАН С УМОМ. **текст:** нина данилина

Похмелье бизнес-класса

ALAMY/PHOTAS

Обычная схема корпоратива — всех загоняют в единую полосу препятствий и дают команду «получать удовольствие»

Драки руководителей, пьяный дебош и увольнение неблагонадежных сотрудников — самые частые последствия неудачно организованного корпоративного Нового года, но далеко не все. Неприятностями оборачивается чуть ли не каждый второй новогодний корпоратив.

Перед новогодними праздниками любая мелочь — потенциальный катализатор избавления от старых пут. «После вечеринки, на которой даже и не думал появляться шеф, через час после начала закончилась еда и пятый год подряд выступает София Ротару, человек более остро чувствует: компании до него нет дела. Это может стать последней каплей и запустить механизм принятия решения об уходе»,— говорит Алексей Берлов, партнер агентства событийного маркетинга Partyzanka. Подтверждение тому — традиционные заявления по собственному желанию после новогодних каникул.

Детектор вменяемости

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД в Великобритании провели исследование по итогам прошедших корпоративов. Результаты подтвердили: вечеринка года — испытание не для слабонервных. 6% праздновавших явились свидетелями того, как за пьяный дебош увольняли их коллег, 8% сами подали заявления об уходе, каждый шестой оскорблял шефа. Отказаться от посещения корпоративных вечеринок в будущем хотели бы 37% опрошенных.

Армия «отказников» ширится с каждым годом и в России. «Сейчас они составляют примерно одну треть сотрудников в любой компании,— подтверждает Светлана Суркова, руководитель отдела событийного маркетинга R&I Group, за плечами которой пятнадцатилетний опыт работы в event-индустрии.— В основном это самые адекватные люди, которые не желают присутствовать на традиционных попойках и созерцать своих коллег в бессознательном состоянии».

Корпоратив — тот же бизнес-процесс, только более неформальный и позитивный. В этот день руководство может выразить свою признательность сотрудникам, отметить лучших из них, объявить о планах компании на будущее. Но чаще всего новогодняя вечеринка воспринимается как праздник непослушания, когда можно выплеснуть накопленный за год негатив. И многие менеджеры не скрывают, что им это на руку.

«На корпоративах легко определяется истинное лицо неблагонадежного сотрудника. Мне импонирует этот быстрый и надежный способ вычислить тех, кто непотребно себя ведет, и уволить их с формулировкой „по собственному желанию“»,— признается руководитель одной ремонтно-строительной компании, пожелавший остаться неизвестным. Коронный прием героя действует практически безотказно: крепкие напитки подаются на стол сразу же по приезду гостей (хотя по правилам кейтеринга спиртное выносится лишь спустя полчаса, чтобы люди не пили на голодный желудок). Через час после начала застолья некоторых сотрудников можно уже

выносить, а на самых стойких распространяется прием номер два. Директор грациозно перемещается по ресторану и выбирает потенциальную жертву, далее рюмки следуют в режиме нон-стоп — сотрудники стесняются отказать боссу. Практически никому из них не удавалось вычислить, что шеф изначально подходит с рюмкой воды. На совести этого руководителя — покусанный своим подчиненным руководитель отдела, стриптиз от главного бухгалтера, нырок в аквариум в исполнении рядового инженера и ряд менее значительных казусов. На следующий день после корпоратива два-три сотрудника компании стабильно подают заявления об уходе. «Жестоко, но справедливо»,— считает герой, убежденный, что подобным образом действует масса компаний.

Кто кого перепоет

В ЭТОМ ГОДУ РУКОВОДСТВО Verysell предстанет на новогоднем корпоративе в образе ВИА «Поющие гитары». Сотрудники группы компаний, которые традиционно участвуют в выборе концепции вечера, предпочли на этот раз отпраздновать Новый год в духе стиляг. Эта концепция в ходе внутрикорпоративного голосования взяла верх над другой задумкой — праздником в стилистике «Алисы в Стране чудес» Льюиса Кэрролла.

Внутренний опрос предпочтений перед корпоративом порой преподносит неожиданности. Светлана Суркова вспоминает компанию, которая из года в год проводила консервативные вечеринки в пафосных ресторанах. Когда у сотрудников поинтересовались, как бы они сами хотели отметить корпоративный Новый год, выяснилось, что им нужна спортивноориентированная история. Идея лежала на поверхности — оказалось, 70% сотрудников любят боулинг.

Но согнать всех сотрудников в боулинг-центр — решение не совсем верное. Это риск забыть о той аудитории, чьи предпочтения расходятся с интересами большинства. «Если не найти общий интерес, часть сотрудников на том же боулинге будет сидеть по углам,— считает ведущий медиаменеджер коммуникационной группы Modus Алексей Турчинович.— Две этих аудитории нужно либо сплотить на почве спортивного азарта (разбить всех собравшихся на группы, разыграть кубки в личном и командном зачетах), либо придумать для каждой из них собственную зону по интересам».

Попытка выявить неблагонадежных сотрудников закончилась стриптизом от главного бухгалтера и нырком в аквариум в исполнении рядового инженера

«Нет ничего хуже, чем банкет на пятьсот человек вне зависимости от того, что они любят. Люди напиваются именно со скуки»,— уверена Светлана Суркова. То же происходит, если всех загоняют в единую полосу препятствий и дают команду «получать удовольствие». В разношерстной компании с разными целевыми группами сотрудников, у каждой из которой свои интересы, нелишне предусмотреть несколько интерактивных зон. Идеальный вариант — фуршет, когда каждый может перемещаться по залу и выбирать группу по интересам. Любители потанцевать остаются в интерактивной зоне, пофилософствовать — перемещаются в бильярдную, а модницы смотрят показ моделей.

Четыре года назад компания «Окна роста» была вынуждена и вовсе разделить празднование Нового года на три потока: для центрального офиса, производственников и монтажников. Попытка провести общий корпоратив обернулась настоящим кошмаром для организаторов. Монтажники демонстрировали свое видение Нового года: напивались, буянили, дрались, приставали к девушкам из центрального офиса. После того случая «Окна роста» развели новогодние мероприятия для трех аудиторий с учетом их потребностей. «Производственники оказались любителями прекрасного — на своих вечеринках в подмосковном развлекательном комплексе они соревнуются бригадами, кто кого перепоет. Центральный офис и бытовая сеть (около 500 человек) празднуют отдельно, в прошлом году для них провели „Танцы с «Окнами роста"“, для этого танцевальные пары наших сотрудников в течение двух месяцев занимались с профессиональными хореографами»,— рассказывает директор по персоналу «Окон роста» Елена Синельникова. Монтажников с прошлого года вечеринок лишили вовсе. Теперь им преподносят памятные подарки — в канун наступления 2007 года подарили DVD-плейеры, а в этом планируют осчастливить радиотелефонами. «Взрывная смесь, которая образуется во время вечеринок для этой аудитории — головная боль для всех и для них самих в том числе»,— объясняет Елена Синельникова.

Был бы повод

НА ВОПРОС «Зачем вам нужна новогодняя вечеринка?» клиенты, заказывающие мероприятие, чаще всего отвечают «Просто так нужно». Тогда в дело идут наводящие вопросы. «Может, вы хотите повысить лояльность сотрудников, а может, зафиксировать успешные моменты, которые были в прошлом году? Или вам нужно застраховаться от уходов после новогодних праздников, либо же компания намерена подчеркнуть: работать у нас — уже честь, поэтому денег не просите»,— перечисляет варианты Алексей Берлов. Как минимум, в голове каждого сотрудника, покидающего вечеринку, должна пульсировать мысль: «Мне повезло, что я работаю в этой компании с интереснейшими людьми».

В большинстве случаев компании желают поддержать корпоративный дух и похвалить сотрудников, проявивших себя с наилучшей стороны. Однажды к Светла-

Цена веселья

структура бюджета корпоративного Нового года

%

Источник: «Секрет фирмы»

«Перенести новогодний корпоратив с конца декабря на январь — здравая идея. Вы уменьшаете его бюджет в три-пять раз и получаете возможность застраховать себя от ошибок»

не Сурковой обратилась фирма, во что бы то ни стало желавшая наградить на вечеринке 70 сотрудников из 150. Чтобы поблагодарить каждого второго, понадобилось бы не менее 40 минут — официальная часть грозила стать провальной. Агентство вычеркнуло из программы речь пяти руководителей направлений и организовала процесс награждения по принципу конвейера: выдача сертификата — поздравление. «На фоне бодрой музыки все прошло очень оперативно, мы уложились в 15 минут»,— вспоминает Светлана Суркова.

Новогодняя вечеринка — отличное время максимально мягко транслировать сотрудникам грядущие нововведения. Накануне 2006 года владельцы компании «Окна РОСТА» приняли важное стратегическое решение о переходе на систему изготовления окон из профиля LG Chem. «За этим решением стояли переналадка всего производства и переобучение менеджеров-консультантов для продаж нового продукта. Мы должны были донести до персонала мысль об изменениях в работе максимально позитивно. Поэтому о решении перейти на новую профильную систему впервые рассказали на новогоднем корпоративе»,— вспоминает Елена Синельникова. Пригласили представителей нового партнера, на столах установили флажки с двойной символикой — «Окна РОСТА» и LG, на баннерах, украшающих сцену, вместе с символикой «Окна РОСТА» поместили логотип южнокорейских партнеров. «Наглядная агитация нового партнерства сработала лучше, чем информационные письма,— утверждает Елена Синельникова.— Нам удалось донести информацию до большого количества людей в идеальной предновогодней атмосфере. Поведав о новом партнерстве на вечеринке, мы смягчили последующий процесс переобучения сотрудников и перевооружения производства».

Осадочек остался

ПРАЗДНИКИ ДЛЯ ГАЛОЧКИ — самое большое заблуждение. Сейчас на проведении корпоративов экономят практически все компании. Бюджеты к концу года изрядно истощены, а цены на новогодние мероприятия в столице ближе к ноябрю достигают своего пика. Если летом аренда среднего банкетного зала обойдется в $5 тыс., то в конце декабря цена достигает отметки $15 тыс. К ноябрю зарезервированы все лучшие площадки Москвы, в том числе и самые дорогие, аренда которых доходит до $80 тыс. Средний чек по банкету составляет от 3 тыс. руб. на человека. Поэтому компании, которые не смогли спохватиться вовремя (за три-шесть месяцев до Нового года), начинают любыми способами сокращать издержки. Нередко неуклюжие вечеринки — результат чрезмерной экономии на новогоднем мероприятии.

Затраты на еду и аренду площадки составляют половину бюджета мероприя-

Как не провалить новогодний корпоратив

1_Сроки. Чем ближе к событию вы начнете подготовку, тем заметнее увеличится бюджет новогоднего мероприятия, в частности — затраты на площадку. Если мероприятие на 100 человек возможно организовать за пару месяцев, то на подготовку корпоратива для 3 тыс. участников уйдет не меньше четырех месяцев. Площадку для торжества имеет смысл резервировать еще летом; в противном случае придется довольствоваться тем, что осталось.

2_Время и место проведения. Если мероприятие проводится не в пятницу, объявите официально, что следующий рабочий день начнется с 14.00. Место проведения выбирайте как можно ближе к офису, иначе часть аудитории просто не доедет.

3_Закуски. Экономия на кейтеринге убийственна даже для хорошего мероприятия. Сотрудники долго будут помнить, что «кормили паршиво». Не стоит доверять непроверенной кейтеринговой компании, не имеющей опыта проведения мероприятия на необходимое вам количество гостей.

4_Алкоголь. Учитывая российские питейные традиции, от крепких напитков логичнее отказаться вообще. Даже несколько «злоупотребивших» способны испортить праздник всему коллективу.

5_Ведущий. Приглашать ведущего во второй раз на одну и ту же аудиторию рискованно. Даже у очень хороших ведущих в арсенале есть свой набор фишек, и во второй раз та же подборка смотрится бледно.

6_Руководство. Выступление руководства не должно быть нудным и выпадать из концепции праздника. Официальная речь на 45 минут в разгар «пиратской» вечеринки губительна для самой лучшей концепции. Проблемным спикерам желательно написать текст с готовыми шутками. В кульминационный момент праздника, когда курс взят на повышение градуса, шефу лучше удалиться, чтобы сотрудники могли расслабиться.

7_Учитывайте опыт предыдущих лет. Оцените, как предыдущие корпоративы повлияли на степень лояльности сотрудников. Если по результатам встречи Нового года компания теряет ценных сотрудников, то проще не устраивать опасных загулов, а распределить бюджет на денежные премии или ценные подарки от компании.

8_Опросите сотрудников. Заранее поинтересуйтесь у сотрудников, как они сами видят празднование корпоративного Нового года. Возможно, им наскучили традиционные гуляния.

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

тия, чаще всего возникает соблазн урезать именно их: заказать площадку поменьше или подальше или кейтеринг попроще. В лучшем случае сотрудники толпятся на паре десятков квадратных метров, в худшем — вообще не добираются до места из-за многокилометровых пробок. «Чревато выбирать загородную площадку для проведения пятничного корпоратива. Сотрудники томятся в автобусах по три-четыре часа, прежде чем доберутся до места»,— предупреждает Виктория Лившиц, специалист по закупкам маркетинговых услуг Unilever. Экономия на закусках ощущается еще более остро: обычно еда заканчивается резко и у всех сразу. «Лучше заказать выступление менее дорогих групп и ансамблей, но не экономить на вкусной еде и хороших напитках, не обязательно крепких. Несколько лет назад мы отказались, например, от крепкого спиртного на новогодних корпоративах в пользу вина»,— делится опытом Марина Румянцева, директор службы по связям с общественностью группы компаний Verysell.

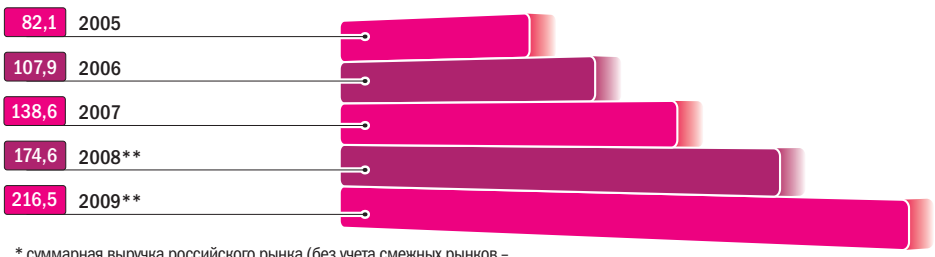
С середины декабря звезды эстрады начинают предновогодний «чес». Самые кассовые из них дают до пяти концертов за день. В силу такой загруженности на самые поздние корпоративы артисты доехать не успевают. Наученные горьким опытом, агентства быстро переориентировались на более контролируемые формы ивентов, которые могут состояться вне зависимости от географического местоположения артистов. Эмоциональный фон вечеринки не связан с тем, приедет к вам в гости Жанна Фриске или Дима Билан, уверяют в агентствах. А вот ставка на сценарий и оригинальные идеи себя оправдывает. Правда, в том случае, если компания не собирается резко урезать бюджет в процессе подготовки. Одна строительная компания утвердила дорогостоящую концепцию в стиле «кинотеатр» для новогодней вечеринки. В ходе подготовки началась «оптимизация расходов»: из 20 элементов концепции (стиль приглашений, декорации и т. д.) вычеркнули десять пунктов. Отказались от попкорна, декораций зрительного зала, приглашений в виде билетов в кино. В результате о былой концепции напоминал лишь показ фильма, снятого на средства компании с дружественным руководству актером в главной роли. Как позже признавались сотрудники, концепция «кинотеатра» узнавалась слабо.

В прошлом году несколько известных международных корпораций сдвинули свои вечеринки на январь, тем самым сэкономив время и деньги. «Перенести новогодний корпоратив с конца декабря на январь — здравая идея,— соглашается Светлана Суркова.— Вы уменьшаете его бюджет в три-пять раз и получаете возможность лучше подготовиться к корпоративу, застраховать себя от ошибок, случающихся в предновогоднем ажиотаже».

Если бюджет на вечеринку — несколько тысяч долларов, имеет смысл сделать символические подарки, собрать всех в офисе, выпить по бокалу шампанского, поздравить и пожелать удачи в Новом году. Это более щедро и тактично, считают сотрудники ивент-агентств. Половина небольших американских компаний уже отказались от корпоративных вечеринок в пользу старых добрых премий. СФ

Шире круг
динамика рынка event-услуг*

$ млн



* суммарная выручка российского рынка (без учета смежных рынков – делового туризма, PR, кейтеринга, обучения, тренингов и пр.)
** прогноз

Источник: ЭКЦ «Инвест-проект»

classified

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

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248

Реклама

Уже полтора года компания «Акция масс-медиа» не успевает выполнять собственные планы: рядовые сотрудники недостаточно ответственно относятся к своим обязательствам, а руководителям не удается контролировать персонал. Как наладить эффективное взаимодействие между начальством и подчиненными?

Команда взрослеть

текст: ина селиванова

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

«Акция масс-медиа» — молодая компания, занимающаяся нерозничным издательским бизнесом и выпускающая продукцию для молодежи. Принципиальная позиция руководства: сотрудники должны быть того же возраста, что и представители целевой аудитории. Молодые специалисты трудятся с горящими глазами, уровень их лояльности к компании довольно высок.

Однако часто они не в состоянии верно оценить свои силы, разобраться, как именно следует достигать целей. Руководители фирмы — это большей частью вчерашние исполнители без управленческого опыта, и не всегда они могут грамотно формулировать задачи и отслеживать их решение. Хотя еженедельные и ежемесячные планы определяют сами же начальники отделов, очень часто эти планы состоят из повторения заданий, не выполненных за предыдущий отчетный период.

Однако компания не готова расстаться ни с одним из своих сотрудников. Для исправления ситуации руководство время от времени устраивает различные тренинги и даже рассматривало возможность введения штрафов, хотя бы в игровой форме. Правда, принятые меры не принесли желаемого результата. Как сделать работу компании «Акция масс-медиа» более эффективной и обеспечить своевременное выполнение стоящих перед ее сотрудниками задач? Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Из присланных решений члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Павел Попов, глава компании «Акция масс-медиа»:

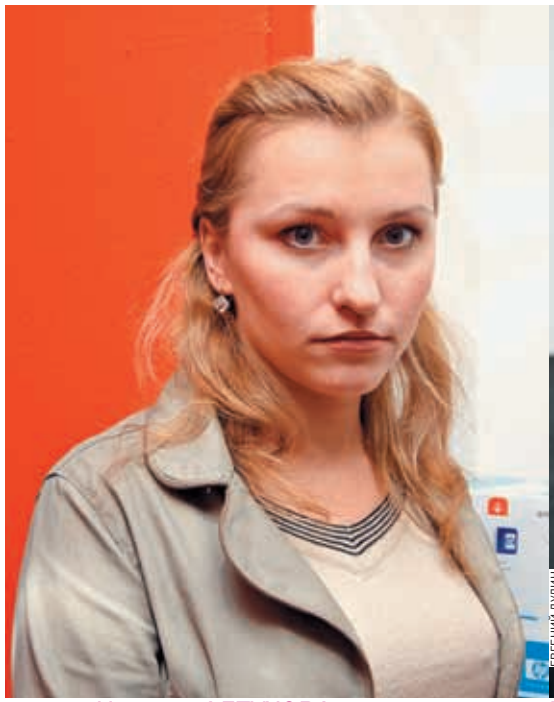
— До возникновения этой ситуации мы ни у кого совета не спрашивали. И, честно говоря, вообще не ожидали, что люди отреагируют и предложат что-нибудь дельное. Однако в советах, присланных читателями, я нашел несколько готовых решений, которые даже адаптировать не надо: бери их да применяй. Правда, не скажу, что я со всем согласился. В целом проект «Банк решений» хорош тем, что есть полярные предложения, из которых складывается картина действий.

Прежде чем обратиться в «Секрет фирмы», мы в той или иной мере осознавали масштаб бедствия и думали, что с ним делать. Вопрос был в том, какими инструментами пользоваться. Так вот, некоторые из предложенных решений нами даже не рассматривались. Например, продумывая систему мотивации персонала, мы раньше не задумывались о коллективной мотивации, ставили цели для каждого конкретного сотрудника.

В письме, присланном Антоном Моргуновым, я нашел много дельных предложений. Более того, его классификацию проблем и краткие способы их решений можно смело использовать менеджеру как памятку.

Поддерживаю Андрея Петросяна в том, что нам надо задуматься о формулировании миссии компании. Но категорически не соглашусь с Романом Нагих, который считает, что руководство должно как можно меньше вмешиваться в работу фирмы. Наша практика показывает, что чем меньше руководство вмешивается, тем чаще работу пускают на самотек и тем значительнее компания выбивается из планов.

Сергей Долгов и Дмитрий Сахненко из BrainTrain, как



Наталья АЛТУХОВА

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Павел ПОПОВ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Анна САВЕЛЬЕВА

мне показалось, угадали одну из проблем: в нашей компании руководители осознают себя как исполнители, но не как управленцы. Действительно, эту ситуацию надо менять. Жаль, что, определив причину проблем, решения они фактически не предложили.

Нам понравились предложения Даниила Ваховского по усилению командной работы, по развитию персонала. Правда, некоторые его идеи совершенно неприемлемы (например, о создании управленческой отчетности). Отчетность в нашей компании и так есть. Зачем создавать еще и управленческую?

Идеи Дениса Боцохи в некоторой степени созвучны тому, что мы пытаемся сделать в компании: а) научить людей ставить цели на квартал; б) по окончании срока отслеживать их выполнение; в) благодаря достигнутому создать систему мотивации. Еще до этого проекта мы думали о том, что нам надо разбираться с мотивацией, и многие присланные решения служат тому подтверждением. Так или иначе, мы четко дадим понять всем сотрудникам, за что им платят деньги.

Я всегда считал, что книги — это для тех, кто преподает, а в условиях работающего бизнеса решение должен принимать специалист в своем деле. Теперь я понимаю, насколько важна моя роль как руководителя.

Мы обязательно соберем своих ключевых руководителей, чтобы детально обсудить идеи, высказанные читателями **СФ**. Как мне кажется, на основе того, что нам предложили, наша компания может смело действовать, не обращаясь к другим консультантам. Тех вариантов, которые мы нашли, нам хватит на ближайший год точно.

Практик

Наталья Алтухова,
глава службы персонала издательского дома «Собака»:

— Мне кажется, в компании «Акция масс-медиа» нет выверенной структуры действия. Например, у нас в редакции существует недельный дедлайн, согласно которому учитываются сроки сдачи материалов каждым звеном. По сути, это целая цепь дедлайнов, и если на каком-то этапе, на каком-то сотруднике процесс застопорится, то проблемы возникнут у всех последующих звеньев. Генеральный директор должен давать четкие должностные инструкции. Часто бывает, что, когда человек долго работает на одном месте, он обрастает целым букетом функций и, как следствие, занимается всем по чуть-чуть. Надо четко поставить структуру звена, чтобы каждый сотрудник отвечал за свой участок и понимал, какая на нем ответственность.

Мне понравилось решение, присланное Денисом Боцохой: несомненно, оно очень грамотное. Но для его воплощения в жизнь глава компании должен быть очень хорошо подкован. Я бы сказала, высокая вероятность того, что люди его просто недопоймут.

Идеи Антона Моргунова я бы назвала смелыми и даже мудрыми. В частности, мне понравилась его мысль о том, что сотрудники бывают настолько загружены текущими задачами, что на стратегические

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,3	АНДРЕЙ ПЕТРОСЯН	ОАО «РОСАГРОЛИЗИНГ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ ПО ВНЕБЮДЖЕТНОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТАМ	МОСКВА
2	7,0	ДАНИИЛ ВАХОВСКИЙ	KEY COMMUNICATIONS	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА АНАЛИТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЙ	КИЕВ
3	5,7	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
4	5,3	ДЕНИС БОЦОХА	PA PRT GROUP	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
5	4,7	АНТОН МОРГУНОВ		НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПОБЕДИТЕЛЬ

Андрей Петросян,
ОАО «Росагролизинг», начальник отдела обеспечения договоров по внебюджетному финансированию и инвестиционным проектам:

— Пересмотреть миссию компании. Привлечь сотрудников к генерированию идей по поводу того, как сделать работу эффективнее и захватить новые рынки. Участие всего персонала в планировании позволит принять непопулярные меры как отражение воли большинства.
Проанализировать, почему не выполняются планы, принимать конкретные меры по каждому случаю. Так, разрушить сложившиеся стереотипы поможет внедрение новой миссии компании, справиться с перегрузкой персонала — мониторинг его нагрузки. Необходимо также проанализировать лидерские качества руководителей, ввести систему баллов или приоритетов для каждой задачи, возможно, нанять сотрудников, относящихся к другим возрастным категориям.
Выяснить, все ли сотрудники, которые заняты на участках, требующих особого быстродействия, имеют «регуляторные» функции, то есть способны грамотно планировать работу. Тех, у кого таких функций нет, перевести на другой участок.
В некоторых подразделениях возможно применение метода прямых угроз, но предпочтительно сарафанное радио (слухи о наказании за невыполнение планов). Если и в дальнейшем сроки решения задач не будут соблюдаться, передать функции подразделения на аутсорсинг.
Обрисовать желаемое положение дел по каждому уровню компании и понять, что необходимо для его достижения.

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

у них не хватает ни времени, ни желания. Для решения этой проблемы автор предлагает создать отдельное подразделение, которое будет заниматься проектами развития.

Мне импонирует предложение Даниила Ваховского дать сотруднику, у которого что-то не получается, возможность попробовать себя в другом отделе, обеспечить ему смену обязанностей.

Конкретные меры по преодолению сложившейся ситуации, перечисленные Андреем Петросяном, тоже показались мне интересными. Я бы сказала, что решение, присланное Андреем, универсальное. Оно включает многое из того, о чем писали остальные авторы.

Владимир Угаров абсолютно прав, указывая на то, что важно фиксировать выполнение работы и затраченное на нее время. Это, конечно, не решение проблемы, но, безусловно, одна из необходимых мер, помогающая хотя бы понять, сколько времени необходимо на выполнение задания.

Вообще, я нашла очень много интересных идей, размышлений. Думаю, когда у меня появится свободная минута, я еще раз внимательно их перечитаю: в моей практике они тоже могут оказаться полезными.

Теоретик

Анна Савельева,
официальный представитель «Экопси-консалтинг»:

— Проблема «Акции» довольно часто встречается в той сфере бизнеса, где работает компания, и на той стадии развития, на которой она находится. Ничего непредсказуемого и необъяснимого. Мне кажется, на определенном этапе с такими трудностями сталкиваются девять компаний из десяти.

В присланных решениях много вычитанных откуда-то мыслей, попыток опираться на теорию, сделать все по-книжному, по-правильному. К сожалению, примеров из собственного опыта, из жизни коллег немного. Были совершенно парадоксальные предложения (например, уволить 25% сотрудников или давать выходной за хорошо составленный отчет).

Я для себя выделила три наиболее ярких решения, но ни одно из них нельзя назвать наиболее эффективным. Первое — предложенное Сергеем Долговым и Дмитрием Сахненко, которые высказали очень здравую, с моей точки зрения, мысль: проблема не в навыках персонала, а в установках менеджеров, не понимающих свою роль как руководителей. Однако эта диагностика не вылилась в решение.

Даниил Ваховский предложил ввести в компании командные бонусы. Мера разумная. Она способна повысить ответственность людей за коллективный результат и тем самым обеспечить как минимум соблюдение сроков. Есть у Даниила еще одна разумная мысль о том, почему не подействовала идея с баллами, которую пробовали реализовать в «Акции»: она действительно побуждает найти лучшее оправдание, а не лучшее решение проблемы.

Андрей Петросян высказал по меньшей мере одну близкую мне мысль — о вовлечении. Я считаю, что большинство управленческих решений и инноваций рождаются только через грамотное вовлечение профессионального персонала во все процессы, происходящие в компании. Есть у него и еще несколько мыслей, которые мне созвучны: о психологии самого руководителя, у которого не сформировался менеджерский способ мышления. Также здравая идея — позиционировать производимые фирмой продукты как имеющие срочность.

Письмо Елены Кашафутдиновой из Самары — интересное. Она сделала наблюдения, ценные для интерпретации ситуации в компании. Однако предложенные ею варианты решения исключительно поверхностные.

Разумные мысли, касающиеся причин безответственности сотрудников, были и у Татьяны Максимовой. Она фактически попыталась изучить ситуацию в компании согласно методике HPI (Human Performance Improvement), в соответствии с которой на эффективность работы в команде влияют три фактора: мотивация, наличие навыков и организационный барьер. Но погружается в исследование вопроса она, к сожалению, недостаточно глубоко: сплошные ссылки на литературу. Но ведь если бы проблемы решались путем прочтения каких-то книг, зачем было бы обращаться к читателям?

Мне кажется, самое ценное в присланных решениях — то, что все они очень разные и все они, даже абсурдные, заставляют задуматься, расшатывают стереотипы. Наконец, этот проект — бесценный ресурс, потому что он дает руководству проблемной фирмы возможность получить внешнюю оценку: читатели порой видят в компании такие ситуации, которые авторы проблемы, рассматривая ее изнутри, сами никогда не разглядят. СФ

Ценные советы по сложным проблемам

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

ЗИМА
2008

CITIZEN K

РОССИЯ

ЖУРНАЛ, КОТОРЫЙ УДИВЛЯЕТ

ШНУР И ТАТЬЯНА ДРУБИЧ
ПОЧЕМУ ОНИ ВМЕСТЕ?

ПРИ ПОКУПКЕ ЖУРНАЛА — ПОДАРОК: CD С НОВОЙ ПЕСНЕЙ ШНУРА И ТРЕЙЛЕРЫ ФИЛЬМОВ «АССА-2» И «АННА КАРЕНИНА»

реклама

С момента возникновения компания «Крошка-картошка» борется с недобросовестными продавцами, обманывающими как клиентов, так и компанию. Как усилить контроль над нечестными сотрудниками?

Картошка мимо кассы

текст: ина селиванова

«Хороший ресторан — это не только хороший шеф-повар, это и отличная команда»,— любит повторять Андрей Конончук, учредитель и генеральный директор компании «Крошка-картошка».

Десятки своих автобуфетов, разбросанных по Москве, он тоже сравнивает с ресторанами, где в роли официантов выступают продавцы за прилавком. Правда, в отличие от стационарного кафе, поставить над продавцами менеджера, который будет внимательно следить за соблюдением стандартов работы, невозможно. «Значение человеческого фактора отменять нельзя,— уверен Конончук.— Чем больше сеть, тем меньше ее можно контролировать, тем меньше мы „свои“ для официантов».

Проблема взаимоотношения «чужих» со «своими» не стояла бы так остро, если бы компания торговала штучным товаром. Но фирменные наполнители — товар весовой, и значит, как грустно шутит Конончук, в руках у продавцов в автобуфетах — средство личного обогащения.

Согласно внутренним исследованиям компании, до 70% покупателей сети — постоянные клиенты. Любой опытный продавец без труда отличит постоянного клиента от случайного, чем многие и пользуются. «Как правило, между постоянным клиентом и продавцом есть некий контакт, они узнают друг друга,— объясняет Конончук.— Поэтому постоянный покупатель Иван Иванович получит картошку побольше и наполнители в полном объеме. Но деньги, которые он заплатит, продавец положит себе в карман, потому что чека Ивану Ивановичу как раз не дадут. Естественно, при этом довольный покупатель не подумает, что, не требуя чека, мешает хозяину бизнеса контролировать продажи. А потом приходит Петр Петрович, который не является для продавца знакомым. Его обслужат, обязательно дадут чек. Но вот только порция наполнителей окажется неполной».

Увеличивая порции в одном случае и уменьшая их в другом, продавец перемещает деньги из кармана компании в собственный. «Когда мы ловим на таких махинациях, нам иногда прямо говорят: я же у вас ничего не украла! Я переложила в одном месте и недоложила в другом. Какая вам разница?!» — рассказывает Конончук. По подсчетам компании, в карман продавца уходит примерно 5% выручки в 20% точек, расположенных в неходовых местах, куда недавно пришли новые продавцы. В общей сложности прямой ущерб составляет около 1% выручки сети в целом. Но имиджевые потери куда значительнее: получая уменьшенные порции, покупатели начинают думать, что приказ не докладывать наполнители спускает руководство компании, требуя за них те же деньги, что и раньше. В результате снижения имиджа «Крошка-картошка» несет и финансовые потери. В компании уверяют, что цифры эти серьезнее, чем 1% от выручки.

Средства контроля

С ПРОБЛЕМОЙ КОНТРОЛЯ над официантами в компании столкнулись, когда автобуфетов стало больше одного,— в самой первой точке за прилавком стояли жены учредителей. С 1998 года в «Крошке-картошке» перепробовали разные способы борьбы с обманом сотрудниками — от создания между персоналом и руководством отношений, «смахивающих на домашние», до многократных проверок.

Товар во всех буфеты и кафе поставляется централизованно, а значит, количество картофелин и емкостей с наполнителями легко поддается учету. Каждый день компания собирает данные о продажах. Анализируя информацию по ключевым показателям, в центральном офисе делают выводы о работе точки. Например, зная, что среднее количество наполнителей на одну порцию картошки 2,7 и видя, что в каком-то буфете оно снижается до 2,5, в компании поднимают тревогу и отправляют на проблемную точку инспекцию.

Для контроля 120 автобуфетов, расположенных в столице (сюда входят и франчайзинговые точки), в компании выстроена сложная система. Созданы должности линейных менеджеров: каждый из них отвечает за планирование, организацию и контроль работы 7–10 автокафе, причем следят не только за финансовыми показателями, но и за качеством сервиса. Именно линейный

Андрей Кончук ищет новые способы контроля продавцов в автобуфетах

менеджер поднимает трубку, когда покупатели звонят по номеру горячей линии, указанному на витрине автобуфета. При спорных ситуациях линейный менеджер направляет на место менеджера автобуфета, который работает «в поле», в течение дня курсируя между подконтрольными ему двумятремя точками, расположенными недалеко друг от друга.

В «Крошке-картошке» также осуществляют три вида ежемесячных проверок: санитарные, ревизии во всех точках (минимум дважды в месяц, дата очередной ревизии продавцам неизвестна) и контрольные закупки, когда «таинственные покупатели» проверяют в основном соблюдение финансовой дисциплины, то есть факт выдачи чека. Кроме того, функции «таинственного покупателя» выполняет компания, нанятая «Крошкой-картошкой» по аутсорсингу: она проверяет качество сервиса и продукции и сдает в компанию анкету с ответами на десятки подробных вопросов. В каждом автобуфете «Крошки-картошки» в месяц происходит не менее восьми проверок.

Но и это еще не все. Любой посетитель может оставить свой отзыв на сайте компании. В день там появляется в среднем 5–10 записей, как положительных, так и отрицательных. По всем негативным отзывам проводится расследование, а благодарности заносятся в личное дело сотрудника.

Раньше в компании бесплатно обслуживали клиентов, утверждавших, что им не выдали чек. Но от этой схемы вскоре отказались. «Я не в состоянии проверять каждый такой сигнал,— говорит Кончук.— Не могу же я верить всем на слово».

Домашние отношения без железных рамок

«МЫ, как люди разумные, не пытаемся вогнать продавца в железные рамки,— продолжает Кончук.— Он развешивает наполнители на глаз, мы допускаем погрешность 2%. Это немало, учитывая, что за день продается до 300 кг наполнителей. А глазомер у продавщиц такой, что 50 граммов от 35 каждая из них отличит безошибочно. И если она для себя решила, что положит вам 35 граммов наполнителя, 36 не положит уже ни за что».

Штрафы за уменьшение порций в компании не предусмотрены, да и поймать за руку продавца невозможно. Зато есть штраф за невыдачу чека — 1500 руб. за каждый чек. А если продавца поймают с собственным товаром (некоторые сотрудники приходят на работу со своей картошкой), его ждет немедленное увольнение. Правда, работой в компании сотрудники дорожат: не раз бывало, что продавщица, уволенная накануне, приходила в офис компании в слезах и просила принять ее обратно. В целом, с персоналом для автобуфетов у «Крошки-картошки» проблем нет — в отличие от стационарных кафе, где работают в основном студенты, которые во время сессий и студенческих каникул повально не выходят на работу. Продавщицы в автобуфетах «Крошки-картошки» — в основном женщины из ближнего и дальнего Подмосковья. Для приезжих такая работа удобна: отстояв за прилавком сутки, двое следующих продавцы проводят дома.

Только за факт выхода на работу продавцу «Крошки-картошки» положено 600 руб. в день, вне зависимости от того, как шли продажи. Кроме того, каждая продавщица получает от 3,5% дневной выручки. При том, что минимальная дневная выручка в сети — 20 тыс. руб., месячная зарплата продавца — 14 тыс. руб. Если выручка превышает определенный порог, процент растет; максимальная доля продавца от выручки — 4% (если дневной оборот превышает 40 тыс. руб.). Летом хорошая точка приносит до 50 тыс. руб. в день, значит, ежедневная прибавка к зарплате — почти 2 тыс. руб. Хороших продавцов в компании, в качестве вознаграждения, переводят в более выгодно расположенные точки.

«Продавец у нас может заработать $1000–1500,— с гордостью сообщает Дмитрий Акишин, директор розничной сети „Крошка-картошка“.— Согласитесь, это довольно неплохая зарплата».

Раньше в компании устанавливался еще и план выручки на день. Если автобуфет превышал этот план, то с разницы между фактическим и запланированным показателем продавец получал повышенный процент. «Но эта практика не работала,— объясняет Кончук.— Например, превысит он план на 3 тыс. руб., получит с них не 3,5%, а 5%, то есть 150 руб. Так ему же выгоднее из этих трех тысяч „засветить“ две, а тысячу положить себе в карман!»

По всей видимости, 3,5% от официальных продаж — тоже не лучший бонус для некоторых продавцов, предпочитающих класть деньги себе в карман. Как же все-таки улучшить контроль за продавцами и минимизировать как имиджевые, так и финансовые потери компании? СФ

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 11.01.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 21.01.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Сергей СОБОЛЕВ
Черноголовка, Московская область

Деньги на идеи

В институтах РАН имеется много перспективных научно-технических разработок. Кто может помочь нам с коммерциализацией нашего интеллектуального потенциала?

Коммерциализацией идей в нашей стране «по долгу службы» занимаются некоторые специализированные ассоциации. Например, Национальное содружество бизнес-ангелов России (СБАР). Бизнес-ангелы вкладывают средства в инновационные проекты на самом раннем, довенчурном этапе — посевной стадии. СБАР занимается как разъяснительной работой, так и консультационной поддержкой начинающих предпринимателей. Претендент должен представить формализованные описания проекта и уже достигнутых результатов. А также различные госструктуры, к примеру, созданное в начале этого года при правительстве Москвы НП «Агентство по развитию инновационного предпринимательства». Агентство вряд ли поможет довести идею до ума, зато субсидирует сами инновационные предприятия: компенсирует затраты на патентно-лицензионную деятельность, участие в выставках, маркетинговые исследования, выпуск опытных образцов продукции. Финансовую и консультативную поддержки на посевной стадии оказывает финансируемый из бюджета Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника). Он действует больше десяти лет и ориентирован именно на помощь ученым в коммерциализации их разработок.

В любом случае венчурными финансистами пренебрегать не стоит. Есть смысл обратиться в компании, которые выиграли конкурсы на получение бюджетных денег из фонда фондов Российской венчурной компании: «ВТБ управление активами», УК «Биопроцесс кэпитал партнерс» и «Финансстраст». А также в компании, управляющие региональными фондами, например «Тройку Диалог» или «Альянс РОСНО управление активами». Наконец, есть еще ряд давно работающих частных венчурных фондов, в том числе RTF и ABRT.

Гульмира
Казахстан

Страховка от сотрудника

Есть ли в крупных компаниях табу на прием специалистов из обанкротившихся предприятий?

«Секрет фирмы» подробно писал о кадровых табу, существующих в российском бизнесе (**СФ** №03/2007). Часто они связаны с иррациональными страхами. Больше всего они боятся сотрудников, которые уже работали в их компании: «возвращенцев» считают предателями. На втором месте по популярности — табу на прием кандидатов определенного происхождения. Например, уроженцу Северного Кавказа будет нелегко устроиться на должность специалиста по выдаче кредитов в российский банк. Третье по популярности — репутационное табу. Под его действие как раз и попадают экс-сотрудники обанкротившихся компаний. Считается, что они не могут принести пользу бизнесу, поскольку изначально настроены на неудачу.

Большинство кадровых табу незаконны. Так, запрет на прием сотрудников в зависимости от национальности, происхождения, расы, демографических характеристик, пола, возраста, сексуальной ориентации, беременности, наличия детей у женщин и прочее противоречат ст. 64 Трудового кодекса РФ. Но, видимо, компании считают нежеланных кандидатов большим злом, чем возможные проблемы с законом.

Андрей ВОЛОДИН
Новосибирск

Аренда оптом

По франшизе мы развиваем несколько одежных сетей. Площадь магазинов всего 50–100 кв. м — условия аренды у нас гораздо хуже, чем у больших магазинов. Как с этой дискриминацией бороться?

Проблема в том, что большинство владельцев торговых центров предпочитают работать с крупными форматами сетевой торговли вроде магазинов «Арбат-Престиж», «Эльдорадо», «Спортмастер» и др. Последние зачастую готовы арендовать целые этажи торговых центров и получают за это скидки до 20–30%. «Малышам» в итоге помещения достаются по остаточному принципу, кроме того, нередко они вынуждены «вставать» по соседству с прямыми конкурентами.

За рубежом некоторым операторам небольших магазинов удалось найти способ решения этой проблемы: они арендуют площади оптом и открывают на них несколько небольших магазинов. Чтобы такую модель реализовать, нужно создать пул франчайзинговых или собственных магазинов, которые могут уживаться друг с другом. Для этого они должны быть разведены по ценовым категориям или удачно дополнять друг друга — скажем, обувь и носки, блузки и бижутерия. К примеру, немецкая обувная компания Deichmann развивает пять типов моно- и мультибрэндовых обувных сетей, что позволяет ей рассчитывать на крупные торговые площадки.

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.

реклама

самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию

Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

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

РЕЦЕНЗИЯ

ДЖОРДЖ БИННИ, КОЛИН УИЛЬЯМС И ГЕРХАРД ВИЛЬКЕ — ДВА ОБЛАДАТЕЛЯ СТЕПЕНИ MBA И ОДИН ИССЛЕДОВАТЕЛЬ — ПРОВЕЛИ ЧЕТЫРЕ ГОДА, НАБЛЮДАЯ ЗА РУКОВОДИТЕЛЯМИ КОМПАНИЙ. ИХ КНИГА НЕ ИЗОБИЛУЕТ ЯРКИМИ ПРИМЕРАМИ, НО САМА ПО СЕБЕ ПОЛЕЗНА. текст: дмитрий крюков

Охота на слонов

Практическое лидерство. Пособие для обыкновенных героев
ДЖ. БИННИ, Г. ВИЛЬКЕ И К. УИЛЬЯМС

М.: ПРЕТЕКСТ, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / 318 С.

Многие руководители склонны приукрашивать действительность. «Почему никто не скажет, что в комнате есть „слон“ — те проблемы, которые они обсуждают в перерывах за кофе, но забывают на заседаниях?» — задают риторический вопрос авторы.

Своим «слоном» Бинни, Уильямс и Вильке избрали концепцию «преобразовательного лидерства» и все, что с ним связано. Правда, в отличие от боязливых управленцев, они берут слона за хобот. Так, авторы на первых же страницах в пух и прах разносят утверждения, будто настоящий лидер должен быть деятельным реформатором (преобразователем), харизматичным человеком, готовым принимать решения единолично и во благо акционеров покорять финансовые вершины любой ценой. Такого руководителя без страха и упрека, по их мнению, в реальности едва ли встретишь. Получается нечто вроде образа идеального государя в средневековых хрониках.

У авторов свой взгляд на бизнес-историю, и излагают они его, пожалуй, чересчур навязчиво, не стесняясь откровенных повторов. Одни и те же мысли иллюстрируются одними и теми же случаями из практики менеджеров нескольких крупных, пусть и неназванных компаний.

Так что же Бинни, Уильямс и Вильке противопоставляют «преобразовательному лидерству»? Лидерство практическое. «Не паникуйте, вы всего лишь человек»,— успокаивают они читателя. Настоящий лидер не боится выказать слабость ни перед подчиненными, ни перед начальством. В первом случае потому, что «слишком „сильный“ руководитель отталкивает людей» и рискует оказаться в изоляции, без поддержки команды. Во втором — потому, что привыкший к несбыточным обещаниям патрон в конце концов разочаруется в своем протеже. Да и вообще, разве один в поле воин? «Перемены в организации не происходят только потому, что один человек или даже несколько руководителей пожелали этих перемен»,— считают авторы. «Управляющие, ступая на новую, неизведанную территорию, редко оказываются там, где планировали… Часто менеджеры теряли из виду изначальные цели»,— добавляют они. Бинни, Уильямс и Вильке напоминают этаких толстовцев от деловой литературы. Является ли их концепция «практического лидерства» новым словом в искусстве управления? Вряд ли.

В некотором роде авторы книги затеяли охоту на слона, и слон тот при смерти. Например, мало кто из руководителей сегодня рискнет заявить, что придерживается авторитарного стиля управления. Экс-глава General Electric Джек Уэлч и уж тем более Кеннет Лэй и Джефф Скиллинг из Enron, на примере которых авторы пытаются развенчать миф о руководителях-суперменах, в современной системе координат вовсе не являются непререкаемыми авторитетами. Впрочем, похоже, это понимают и сами авторы. «То, что вы нам рассказали, в каком-то смысле самоочевидно, просто мы об этом забыли»,— цитируют они одного из менеджеров ближе к концу книги, тем самым как бы снимая с себя упреки во вторичности.

Но у книги есть безусловное достоинство. Она похожа на чудодейственную мантру. После 300 страниц с беспрестанным повторением вроде бы общеизвестных принципов (играйте в команде, ставьте реальные задачи, выделяйте свободное от текучки время, чтобы подумать на перспективу, и т. п.) складывается впечатление, что ты все-таки постиг некую истину, а значит, время на чтение было потрачено не зря. СФ

Скретч-карта – подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ» на еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

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

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

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.

подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ
Секрет фирмы

служба подписки: 8 800 200 25 56

99999

www.kommersant.ru

реклама

принципы

Дмитрия Ступина

38-летний владелец **одного из крупнейших** отечественных дистрибуторов бытовой техники **«Арконада»** не отрицает, что розницей озаботился слишком **поздно.** Зато одним из первых решил на ней **не останавливаться.**

Мы развиваемся **в условиях сильнейшего дефицита времени.** И возможностей для долгих раздумий у нас нет. Мы быстро принимаем решения и быстро действуем.

Самый **ответственный шаг за последние несколько лет** — решиться на розничный проект «Линия тока». Трудно вынуть деньги из бизнеса и инвестировать в направление, которое в отличие от основного не будет приносить доход в ближайшие несколько лет. Время, нервы, деньги — все это пришлось принести в жертву сети. Но сейчас уже легче: точка невозврата пройдена.

Если **хочешь быстро двигаться,** нужно брать уже наработанные технологии и моментально претворять их в жизнь. Есть люди, которые придумывают, и есть люди, которые реализуют эти идеи. Мы адаптируем чужие идеи под нашу действительность.

Бывает, **что не хочется идти на работу.** Встаю и иду. И ничего, врезаешься. Час-два, и ты опять в нормальной форме.

Вдохновляет **авантюризм.** Когда видишь, что есть что-то, что можно сделать быстрее, лучше, получить большую выгоду, то нужно вставать и срочно делать.

Сотрудник **никогда не должен говорить «не знаю».** Это признак непрофессионализма. Сможем ли мы открывать четыре новых магазина в день? Вариантов ответа только два: «да» либо «нет».

Пока **рано говорить об уходе на покой.** Мне бы хотелось сначала довести компанию практически до идеального состояния. Потом можно стать собственником в полном смысле слова. Есть много примеров, в том числе и из нашего бизнеса, когда владелец передавал компанию в управление наемным менеджерам и ничего хорошего из этого не получалось.

Правильнее **приобретать готового профессионала на рынке** и стремительно двигаться вперед. У меня нет возможности долго растить кадры.

Не очень-то **я верю во все эти импортные корпоративные лояльности.** На самом деле все просто. Компания — это место, куда сотрудник приходит, отрабатывает максимальное количество часов с максимальной эффективностью и получает за это максимальное вознаграждение.

Я часто вижу, **особенно в высокий сезон, как наши менеджеры приходят на работу на два часа раньше,** потому что понимают: больше успеют заработать. Для меня это самый верный признак того, что наша мотивационная схема верна.

Работа **как газ — занимает весь отведенный объем.** Я для себя решил, что ежедневно с 19.00 до 20.30 занимаюсь спортом. И ничто, даже всемирный потоп, не в силах отменить эту тренировку.

Был **человек, который достаточно многому научил меня.** Он говорил: нет смысла разбираться, почему подчиненный не выполнил задачу. Важно лишь, сможет он выполнить ее сейчас или нет.

Сначала **ты сам должен отдать всего себя работе и только после этого можешь требовать того же от сотрудника.**

Мы хотим **зарабатывать, и зарабатывать много.** Моя ближайшая цель — создать холдинг, который управлял бы несколькими бизнесами. Маржинальность розничной торговли неуклонно снижается. Через какое-то время все процессы здесь будут отлажены от А до Я с конечной цифрой прибыли. Будет понятная система. Что тут интересного?

Если что-то **затеял — не говори об этом вслух,** пока хотя бы половина дела не будет сделана. Если делюсь с кем-то своей задумкой заранее, в 90% случаев реализовать ее не получается.

Нет **ничего хуже в жизни, чем быть пресыщенным этой жизнью.** СФ

записал *Владислав Коваленко*

читайте в следующем номере

(в продаже с 10 декабря)

частная практика

Генеральный директор Rover Computers Сергей Шуняев считает, что успешно снижать издержки для борьбы с китайскими конкурентами можно и на своей территории

идеи

Все больше маркетологов, дизайнеров и консультантов вместо «живых денег» предпочитают получать долю в капитале компании-заказчика и право интеллектуальной собственности на результаты своего труда

лаборатория

Они заботятся о своей карьере больше, чем о своей семье. Для них привычен секс без обязательств. По вечерам они пьют пиво. Так, продвигая брэнды, маркетологи представляют себе мужчин. Хотя именно так настало время представлять женщин

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

Секрет фирмы

Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы