



9 771727 417006

11003

ISSN 1727-417-6

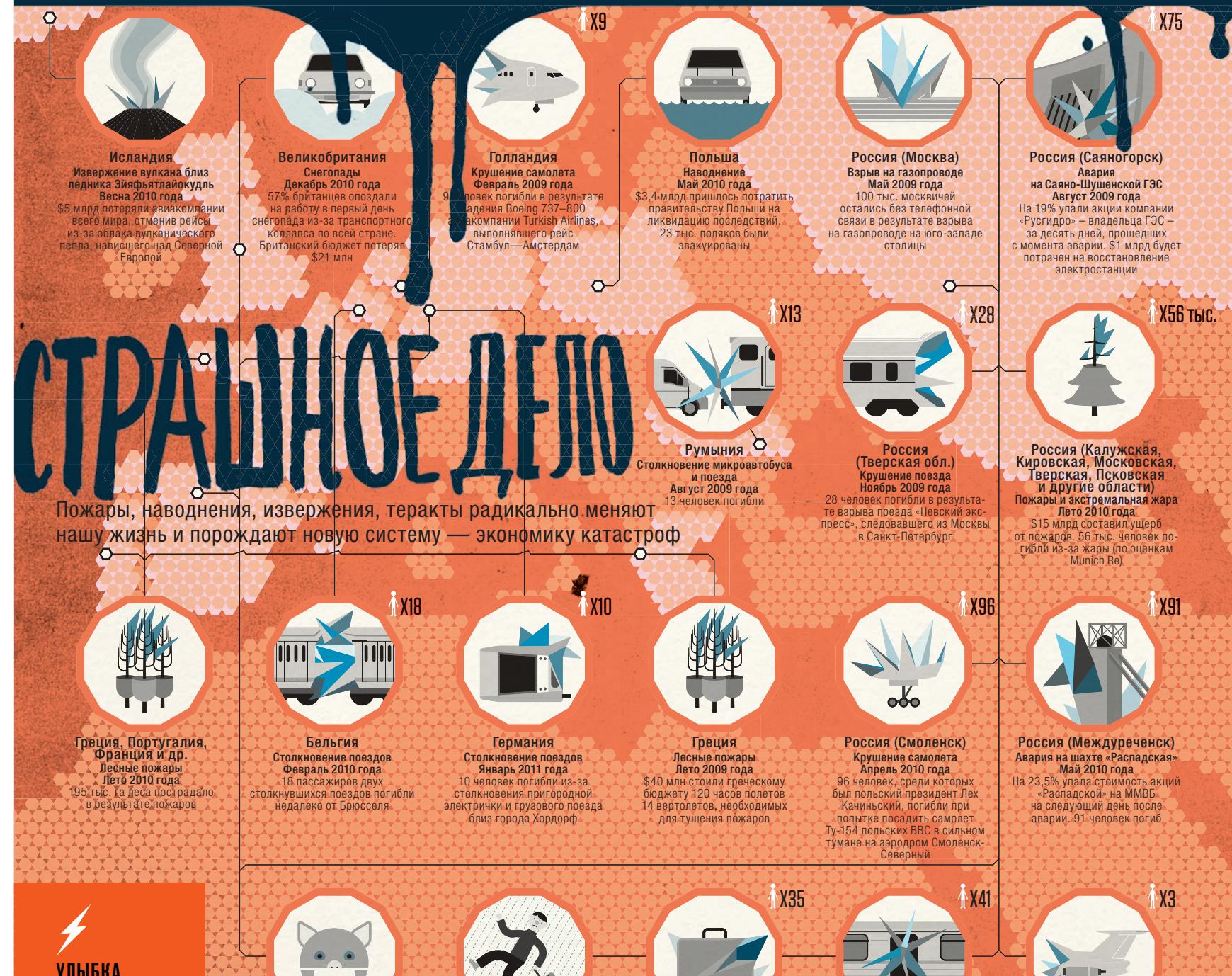


3 (306) 2011

3
МАРТ

Секрет фирмы

sf.kommersant.ru



**УЛЫБКА
ПРЕЗИДЕНТА,
ВЕЩИЙ СОН
И ДРУГИЕ
СОВЕТНИКИ
БИЗНЕСМЕНА**

Toyota Camry.

Ваше личное достижение.





TOYOTA

Не верьте тому, кто говорит, что успех — это нечто нематериальное. Успех можно увидеть, услышать и почувствовать. Toyota Camry — выдающийся представитель бизнес-класса. Неоспоримое лидерство — его стиль. Выберите Toyota Camry — и Вы почувствуете, что успех говорит с Вами на одном языке.



Toyota
Управляй
Мечтой



54

КАТАСТРОФЫ

- | | |
|----|--|
| 54 | ЭКОНОМИКА
Стихийные бедствия и теракты открывают простор для заработка. Главное — выбрать правильную стратегию |
| 56 | КЛИМАТ
Природные аномалии и эпидемии последних лет породили спрос на весьма специфические товары |
| 62 | PR-ЭФФЕКТ
Катастрофа как идеальный канал продвижения |
| 64 | ТЕРАКТЫ
Правительство потратит на безопасность транспорта огромные деньги. Кому они достанутся? |
| 66 | СЦЕНАРИИ
Экономике городов предстоит столкнуться с новыми напастями. СФ смоделировал наиболее вероятные |

14

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- | | |
|----|---|
| 14 | ТRENД
В Рунете катастрофическая нехватка интересных идей. Инвесторы ищут проекты за рубежом |
| 16 | ЭКСПЕРИМЕНТ
Ресторанный холдинг Ginza Project нашел еще не освоенную российскими рестораторами аудиторию — собак |
| 18 | ТЕХНОЛОГИИ
Камеры хранения в торговых точках как дополнение к традиционной курьерской доставке интернет-магазинов |
| 20 | НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина |



ГАЗПРОМБАНК

ОМЗ

ОБЪЕДИНЕННЫЕ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ
ЗАВОДЫ



ТОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ В ТЯЖЕЛОЙ ИНДУСТРИИ

Объединенные машиностроительные заводы вместе с Газпромбанком работают в важнейших отраслях экономики

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

www.gazprombank.ru

www.omz.ru

СОДЕРЖАНИЕ

22

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

22

АУТСОРСИНГ

Имея собственное производство, Альберт Суфияров вкладывался в чужое; торгуя чужими марками, придумывал свои. Так появилась крупнейшая в России компания на рынке сыров ПРОДВИЖЕНИЕ

30

За пару лет сайт частных объявлений Avito обогнал признанного лидера рынка онлайн-классифайдс — проект «Из рук в руки» — по размеру аудитории. Как ее монетизировать?

34

ДИЗАЙН

Корреспондент «Секрета фирмы» попытался понять, зачем суровым челябинским муж... металлургам нужны красные стены и оранжевые станки

40

ПРОВОКАЦИЯ

Благодаря серии провокационных рекламных и PR-кампаний небольшой СКБ-банк за пять лет вошел в топ-50 российских банков



ОБЛОЖКА

Карта катастроф: сколько, где, когда

Инфографика:
Тимур Шабаев

44

ПЕРСПЕКТИВЫ

44

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Открытые API — популярная идея, способная заставить других создавать продукт за тебя

48

ПЕРЕЗАГРУЗКА

Голландец Марсель Дикке о пользе «насекомоядной» диеты для общества и бизнеса

50

ТОЧКИ ВХОДА

Ценообразование наоборот

52

ИДЕИ

Тоби Хаяма и Брене Брауна

70

ИНВЕСТИЦИИ

70

ТОЧКИ РОСТА

Почему основатель «Яндекса» Аркадий Волож не смог «замочить» оптимизаторов

74

БИЗНЕС-ПЛАН

Хоккейная амуниция Геннадия Шутова и картины напрокат от Кристины Тер-Казарян

76

СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ

Февральские итоги проекта «Стать коммерсантом»

82

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Пессимисты не ждут ничего хорошего от предстоящего в скором времени набора, оптимисты пытаются найти подход к слушателям



«НАСЕКОМОЯДНЫЕ»

БИЗНЕСМЕНЫ

МАРСЕЛЬ ДИККЕ

90

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

90

ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

Когда принять верное решение не помогают ни цифры, ни факты, на помощь приходят тонкие материи и иррациональный опыт

95

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

195

iONE

101

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

107

КАБИНЕТ

8

ПОЧТА

10

БАНК РЕШЕНИЙ

112

УРОКИ

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

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

КАТАЛОГ ФРАНШИЗ

I-ONE.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ

31 марта

Приглашаем к сотрудничеству компании, занятые в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Следующий сеанс – когда захотите



Samsung GALAXY S

Всё в Ваших руках, когда в одной из них смартфон Samsung Galaxy¹ S scLCD². Например, кино, в каждый кадр которого хочется верить благодаря сверхчёткому экрану Super Clear LCD². Или более сотни тысяч приложений и игр в Android Маркете, которые скрасят перерывы между киносеансами. И всем этим Вы можете насладиться без промедлений – за это отвечает один из мощнейших в своём классе процессоров. Попкорн остаётся на Ваше усмотрение.



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

Товар сертифицирован. Реклама.

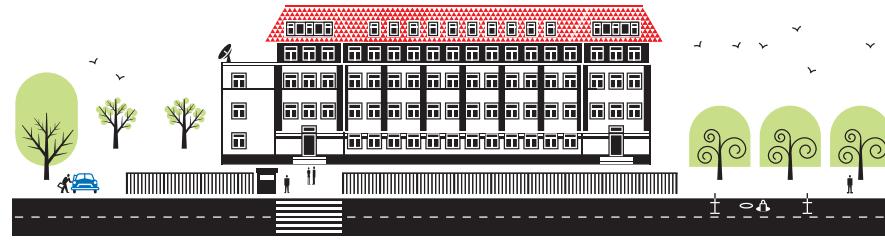
Android является товарным знаком корпорации Google.

¹ Галактика. ² Сверхчеткий жидкокристаллический дисплей.

SAMSUNG

КОМАНДА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵,

Николай Гришин⁶, **Юлия Фуколова**⁷

Обозреватели **Ксения Леонова**⁸, **Дмитрий Лисицин**⁹, **Иван Марчук**¹⁰,
Юлиана Петрова¹¹

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹², **Юлия Гордиенко**¹³,

Полина Русская¹⁴

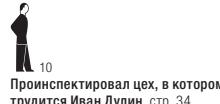
Тематические страницы «iOne.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵



Побывали в эпицентре экономики катастроф стр. 54



Проникновение цеха, в котором трудится Иван Дулин стр. 34



Узнала, как потусторонний мир помогает российским бизнесменам стр. 90

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

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

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

Директор Екатерина Кузнецова
Руководитель проекта Ирина Пшеничникова
e-mail: ip@kommersant.ru
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР

Директор Алла Малахова
тел. (499)943-9784
Продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»,
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

тел.: (499)943-9709, (499)779-6996

e-mail: sf@kommersant.ru

sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше.

Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Краков, ул. Оброньцув Модлина, 11.
Тираж номера 54 000 экз.

Цена свободная

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.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменно-го разрешения редакции.

(В)«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
Зашщено законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».
© ЗАО «Коммерсантъ».
Издательский дом», 2010

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

Дизайнеры **Наталья Серикова**¹⁷, **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

Корректоры **Вера Гликман**²¹, **Анна Кузьменкова**²²

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

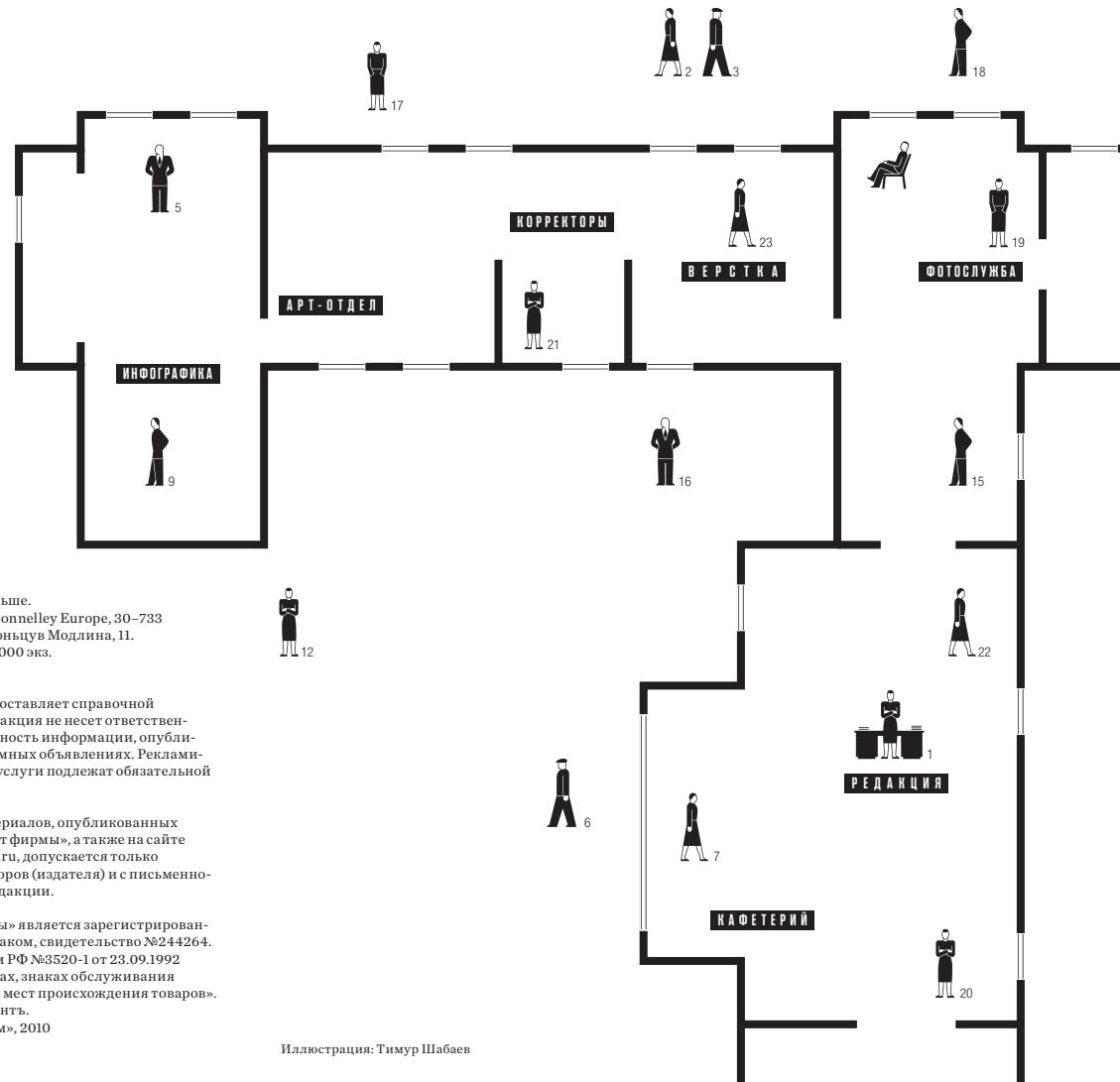
Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арицт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



Оценила беспорядок в Рунете стр. 30





СБЕРБАНК

Всегда рядом

СТРОЙТЕ БИЗНЕС ВМЕСТЕ С НАМИ!



**КРЕДИТЫ
ДЛЯ МАЛОГО
БИЗНЕСА**

**НАМ ВАЖНО,
ЧТО ВАМ
ВАЖНО**



8 800 555 55 30

(звонки по России – бесплатно)



www.sberbank.ru

Кредитная программа действует для предприятий малого бизнеса с годовой выручкой не более 400 млн руб.
ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 30.08.2010.
Реклама.



«СТРАННО, ЧТО НИКТО ПОКА НЕ ДОДУМАЛСЯ ДО СОПУТСТВУЮЩЕГО СЕРВИСА – ЭЛЕКТРОННОЙ БИРЖИ ОБМЕНА СКИДКАМИ МЕЖДУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ»

YARYADOM_com,
КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ЗАКОН GROUPON»

СФ №1-2(305), февраль 2011

«Мы всем офисом (более 100 человек) переезжаем в бизнес-центр в 10 км от МКАД. Все участники процесса ясно осознавали, что сотрудники могут начать искать новую работу. В результате 15 человек согласовали возможность перехода в режим home office. Все довольны. Теперь только осталось дождаться и проанализировать результаты. Будет ли сотрудник так же мотивирован на результат в расслабляющей атмосфере? Я думаю, что в этом случае сотрудники выделят для себя главные задачи. Они-то и будут выполняться, а всякие мелочи (которые вовсе и не мелочи) останутся в тени».

RETROFRIEND, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ИДЕИ ИЛЬИ МЕРЕНЗОНА» СФ №1-2(305), февраль 2011

«Статья из разряда „все в кучу“, ее бы лучше разделить на две части. Одна часть про то, что в Россию возвращаются „мозги“, и говорит о положительной тенденции, которая намечается в нашей экономике. Вторая же сухо напоминает нам, что мы начали развивать инновационную сферу позже Запада. Конечно, деньги государственные, так как в первую очередь государство заинтересовано в благодатной почве для роста новых компаний. Бизнес же не может ставить всеобщие цели для национальной экономики, он должен быть направлен именно государством в нужное русло».

NAGONOV_A, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ДЕНЬГИ ГОРЯТ» СФ №1-2(305), февраль 2011

«Конечно, России приходится трудно: всю инновационную структуру пришлось строить заново. Кризисы 1998-го, 2008–2009 годов тоже сыграли свою роль в экономическом климате. А недвижимость растет, безусловно. Но 50% для успешного венчур — это не рост. Если уж говорить, что стартует лишь один из десяти проектов, то этот один и покрывает остальные девять неудач. Это теория, которую подтверждает практика. К тому же сегодня вокруг Российской венчурной компании сосредотачиваются портфели, которые помогут решить проблемы интеллектуальной собственности и так называемого IP. Так что делать преждевременные выводы относительно будущего и даже настоящего — пустое занятие».

SEJANOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«МНЕНИЕ АЛЕКСЕЯ КОНОВА» СФ №1-2(305), февраль 2011

«Очень представительный мужчина Андрей Гудков, и явно не стал бы подаваться в Россию, если бы у нас не было лучших условий для инвестирования в „Инкурон“. Приятно понимать, что отток умов из России постепенно прекращается, а ученые, уехавшие ранее, все-таки не оставляют связь с российскими структурами и, более того, выбирают российскую компанию для финансирования в свои проекты».

SEDOVLSASKA, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ТЯЖЕЛАЯ МИШЕНЬ» СФ №1-2(305), февраль 2011



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Свои письма в редакцию
вы можете присыпать
на e-mail: sf@kommersant.ru



Увеличить рабочую нагрузку. Повысить производительность. И... тратить меньше.

Сервер IBM System x3550 M3 Express справляется с объемом работы, для выполнения которого требуется до 20 устаревших серверов, что приводит к повышению производительности и сокращению эксплуатационных расходов. Сервер x3550 M3 на базе процессора Intel® Xeon® серии E5506 обладает повышенной производительностью, а увеличение емкости памяти и дискового пространства может достигать 50%, что позволяет повысить рабочие нагрузки и поддерживать работу большего числа пользователей. Компания IBM, глобальный поставщик технологий и инноваций, может помочь вам стимулировать развитие бизнеса как сегодня, так и в будущем.

IBM System x3550 M3 Express

От 61 038 руб.*

P/N: 7944K6G

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5506

18 разъемов для модулей памяти, до 144 ГБ

4 отсека 2,5" для жестких дисков SAS¹ или SATA² с возможностью расширения до 8

IBM ServicePac³: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования** и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24x7, поддержка в рабочие часы; P/N: 41W9368 – от 10 260 руб.*



IBM System x3620 M3 Express

От 61 038 руб.*



P/N: 7376K3G

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5506

12 разъемов для модулей памяти, до 96 ГБ

8 отсеков 3,5" для дисков SAS¹ или SATA²

IBM ServicePac³: расширенная гарантия – 3 года, гарантированное восстановление в течение суток в городах со складами IBM**, принятие заявок в режиме 24x7;

P/N: 51J9366 – от 18 032 руб.*

IBM System Storage DS3500 Express

От 132 275 руб.*



P/N: 1746A2S

Система хранения данных с интерфейсом 6 Гбит/с SAS¹

Производительность систем среднего класса по цене начального уровня

Варианты интерфейсов: SAS¹, iSCSI⁴/SAS¹, FC⁵/SAS¹

Расширенный функционал: FlashCopy, VolumeCopy⁶ и Remote Mirroring⁶

Возможность использования дисков SAS¹ разных типов и форм-факторов

Дополнительная функция увеличения производительности

Низкие энергопотребление и тепловыделение

Максимальная емкость – 192 ТБ

Подробности:

ibm.com/systems/ru/express1

Подробная информация о наших продуктах и бизнес-партнерах – по телефонам:

8 (495) 258 6348, 8 800 2006 900
(звонок по России бесплатный)

¹ SAS – последовательный интерфейс. ² SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). ³ iSCSI – интерфейс малых вычислительных систем, предназначенный для передачи данных посредством межсетевого канала. ⁴ FC – волоконно-оптический канал. ⁵ VolumeCopy – функция, обеспечивающая полную репликацию одного логического тома на другой. ⁶ Remote Mirroring – функция, обеспечивающая репликацию данных на удаленные узлы.

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают в себя налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. ** Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, System Storage, System x, FlashCopy, ServicePac и Express являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2011 IBM Corporation. Все права защищены.

intel
Xeon[®]
inside™

Мощный.
Интеллектуальный.

ПРОБЛЕМА

ЧИТАТЕЛИ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» СОВЕТУЮТ СЕТИ КОРПОРАТИВНЫХ СТОЛОВЫХ DELAMO ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ПОСТОЯННОЙ СМЕНЫ АССОРТИМЕНТА И ПРЕВРАТИТЬ ОБЕДЕННЫЙ ПЕРЕРЫВ В РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ.

ХЛЕБА И ЗРЕЛИЩ

Сеть корпоративных столовых Delamo обслуживает четыре бизнес-центра в Москве и ежедневно кормит обедами более 1500 человек. Выручка оператора стабильна, формат столовых востребован, наличие нескольких объектов позволяет минимизировать издержки. Генеральный директор Delamo Андрей Кукушко хочет продвигать брэнд столовых как место, где сотрудники офисов и предприятий могут недорого и быстро поесть.

Но у «белых» и «синих воротничков» почти всегда есть альтернатива в виде расположенных неподалеку заведений, а также служб по доставке обедов в офис. Поэтому потерять лояльность потребителей Delamo никак нельзя. Предлагая вкусную и качественную еду и адекватные формату цены (средний чек — от 120 до 175 руб., стоимость обеда из трех блюд — около 250 руб.), Андрей Кукушко пытается привлечь и удержать клиентов разнообразием ассортимента. Единое для всех столовых Delamo меню включает шесть салатов, три вида первых блюд, шесть видов вторых блюд, три гарнира на выбор и несколько видов выпечки и напитков (в столовых неполного цикла, где нет своего производства, количество блюд чуть меньше). В течение месяца ни одно блюдо не повторяется.

«По результатам наших опросов, примерно 70% обедающих посещают столовую каждый день, 30% — время от времени», — говорит Кукушко. Потребители в целом довольны, но все же гендиректор не уверен, что подход «новое меню каждый день» является наилучшим, ведь кому-то, возможно, хочется видеть понравившиеся блюда чаще. К тому же более стабильный ассортимент дает определенные бизнес-преимущества, позволяющие получить 1–2% дополнительной прибыли. Это немало, учитывая, что среднеотраслевой показатель рентабельности для корпоративного питания — 15–20%. Однако Андрей Кукушко опасается потерять лояльность клиентов, а отработанных схем формирования меню, какие есть, например, у фастфудов, у столовых пока нет. За советами компания Delamo обратилась к читателям «Секрета фирмы» и сообществу E-xecutive.ru.

БАНК РЕШЕНИЙ

СОВЕТЫ

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АНДРЕЙ
КУКУШКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
DELAMO



— Спасибо читателям **СФ** за помощь — многое будем пробовать на практике. Участники «Банка решений» убедили меня в том, что надо больше экспериментировать.

Большинство авторов считают, что часть ассортимента не должна меняться, «хитовые» блюда могут присутствовать в меню постоянно, и предлагают разные варианты соотношения переменной и постоянной части ассортимента. Согласен. Но минимум 50% из них должны обновляться каждый день, ведь, как справедливо замечают **Зкаил Семембаев, Алексей Смердов, Игорь Базылев**, мы обязаны давать потребителю дополнительные ценности — развлечение и отдых, используя для этого и ротацию меню, и визуальную привлекательность блюд.

Авторы предлагают различные способы определения постоянной части меню. **Татьяна Истомина и Николай Головешкин** советуют использовать методы маркетингового анализа. Татьяна, кстати, маркетолог, мне очень понравился ее ответ. Мы уже анализируем продажи, но смущает, что так мы можем понять лишь вкусы постоянной, а значит, уже лояльной публики. Однако коллеги и участники «Банка решений» убедили, что ориентироваться надо все же на вкусы большинства — всем не угодишь.

Важной мне показалась мысль о необходимости выстраивать отношения с потребителями. Над предложениями **Сергея Машковцева, Виталия Костылева, Павла Юрова, Александры Морозовой** вывешивать меню на сайте и проводить интерактивный опрос по выбору блюд мы обязательно подумаем. Нужны и программы лояльности — об этом напоминают многие, в том числе **Денис Савин и Виктория Хотян**. Понравилось решение **Андрея Рыхлевского**: в нескольких фразах содержатся интересные предложения по работе с корпоративными картами. А вот идеи по организации банкетов и доставки горячих обедов мы давно и успешно реализуем.

Есть и коллективные решения — ответы прислали две команды будущих магистров Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ. Ответ команды **Владимира Курилова** мне понравился больше: они четко выделили задачи, предложили варианты решения. Команда же **Андрея Комарова** ушла в своих рассуждениях слишком далеко.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-executive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 15.03.2011. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и **Е-Executive.ru** сообщат 01.04.2011, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ:

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, простиженные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



ВИКТОРИЯ ХОТЯН,
СПЕЦИАЛИСТ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ «НОВАРТИС ФАРМА» (МОСКВА)

① Категоризация блюд поможет определить позиции для фиксированного и переменного меню. Фиксированное меню: популярные блюда (в том числе с низкой маржой), блюда с небольшой долей остатков. Переменное меню: блюда с варьирующейся популярностью, блюда с высокими издержками при остатке, блюда с высокой маржой.

② Салат-бар с фиксированной стоимостью тарелки позволяет потребителям самим создавать разнообразие.

③ Поток клиентов можно обеспечить за счет тематических дней. Учитывайте тренд здорового питания и предлагайте блюда с отметкой «легкие».

④ Формат столовой может стать изюминкой, почему бы не писать на вывесках, меню, ценниках «Столовка Delamo».

⑤ Делайте электронные опросы посетителей, для любителей пить чай в офисе поставьте снэковые автоматы со своими выпечкой и салатами. Проводите акции, например «Подарок энному посетителю». Внедрите накопительные карточки. Создайте зону для курящих.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК



ЮРИЙ
СМИРНОВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
«КАНТИНА-СИТИ»

СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА ОФИСНЫХ СОТРУДНИКОВ – МОНОТОННОСТЬ РАБОЧЕГО ДНЯ. ПОСЕЩЕНИЕ СТОЛОВОЙ – ЭТО И СОБЫТИЕ, И ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОВОД

– 99% лидеров рынка корпоративного питания придерживаются принципа цикличности. В наших столовых цикл также составляет один месяц, но есть и постоянная часть ассортимента (около 20%). Блюда-фавориты (например, салат «Цезарь»), которые предложил определить Сергей Колесников, есть в наличии всегда.

Серьезная проблема офисных сотрудников – монотонность рабочего дня. Посещение столовой – это и событие, и информационный повод. Поэтому люди так любят поговорить о качестве обеда – Виталий Костылев отлично описал действие сарафанного радио в офисе. Недовольные будут постоянно, а причины могут быть совсем не связаны с обедом: кто-то снимает стресс, на кого-то все еще действуют оставшиеся от советской системы общественного питания стереотипы. К сожалению, многие не знают, какая жесткая система контроля действует у любого успешного оператора.

Важно количество недовольных: если их больше 30%, оператору надо однозначно бить тревогу. Многие предлагают проводить анкетирование – хороший способ узнать и выявить болевые точки. Но у коллеги таких проблем нет – он хочет понять глубинные предпочтения людей, а с помощью простых опросов это вряд ли возможно.

Все же Андрея Кукушко не надо стараться угодить всем: гонка за ассортиментом убыточна. Для того чтобы быть привлекательными, есть и другие средства: мы используем публичное приготовление блюд, зоны с суши и пастой, креативные (и при этом недорогие) десерты. Но попытки «развлечь» сотрудников имеют ограничения. У Михаила Боднарука и Виталия Костылева акцент сделан на позиционировании столовых: дешево и вкусно. «Дешево» – ключевое слово, мы должны выдерживать баланс между интересами потребителя, рентабельностью бизнеса и возможностями персонала.

Андрея Кукушко не очень вдохновило предложение Дарьи Ретинской и других читателей предлагать в столовых завтраки. Но у нас оно хорошо работает. Популярны и «перекусы» во второй половине дня, правда, они должны быть недорогими.

БАНК РЕШЕНИЙ

СОВЕТЫ

КОНСУЛЬТАНТ



ЕЛЕНА
ЛИСЕНКОВА

ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ
PISCHEBLOG.RU

КОГДА ДЕЛО КАСАЕТСЯ ЕДЫ, ВСЕ МЫ, НАВЕРНОЕ, РАССУЖДАЕМ В ТОМ ЧИСЛЕ КАК ПОТРЕБИТЕЛИ. НАБОР ПОЛУЧЕННЫХ ОТВЕТОВ В ЭТОМ ОТНОШЕНИИ ПОКАЗАТЕЛЕН

— Мне кажется, что взгляд на ситуацию с разных сторон дает наиболее полную и объективную картину отрасли общественного питания. Поэтому больше всего понравились решения Виктории Хотян и Сергея Машковцева, которые продемонстрировали подобный многоуровневый подход.

В целом же участники «Банка решений» мыслят примерно в одном направлении. Кто-то пытается дать системный анализ, другие решают ту или иную часть задачи. Ответ **Алексея Ваюкина** короткий, но в нем содержится хорошая идея — проводить недели, посвященные разным кухням мира. В целом предлагаемые участниками идеи тематических событий, кулинарных фестивалей, грибных и овощных недель могут стать хорошим способом разбавить монотонность. Ведь продавать суши или пасту, как это делают в столовых сети «Кантин», может оказаться для Delamo нерентабельным.

Когда дело касается еды, все мы, наверное, рассуждаем в том числе как потребители. Набор полученных ответов в этом отношении показателен — авторы демонстрируют разные потребительские предпочтения. Любопытно, что только два участника «Банка решений» полностью одобряют схему полной ежедневной смены ассортимента. Большинство же все-таки настаивают на том, что какая-то часть (например, самые ходовые блюда) должна быть постоянной. Есть среди авторов и откровенные консерваторы, для которых чем меньше изменений, тем лучше. Такие же разные и посетители столовых Delamo. С большой долей вероятности можно предположить, что для них распределение по шкале «традиционисты — любители изменений» будет похожим: значительная часть клиентов займет промежуточную позицию. Получается, что меню, в котором есть и постоянная, и переменная составляющие, устроит всех, включая Андрея Кукушко.

Помимо рассуждений по поводу управления ассортиментом в ответах содержится немало интересных и рабочих идей. Думаю, они будут полезны автору проблемы. Мне понравилась идея с салат-баром — ее предлагают многие. Забавное предложение у Сергея Машковцева — показывать с помощью веб-камеры, есть ли в конкретный момент очередь в столовую. Но не знаю, насколько оно актуально. Хочу отметить также решение Игоря Базылева за креативность и свежесть подхода. Рабочих идей там как раз немного, но взгляд предпринимателей, как мы знаем, очень часто замыливается, поэтому взглянуть на проблему, как это сделал Игорь, очень полезно.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	30
Автор	ВИКТОРИЯ ХОТЯН
Компания	«НОВАРТИС ФАРМА»
Должность	СПЕЦИАЛИСТ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	27
Автор	СЕРГЕЙ МАШКОВЦЕВ
Компания	ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО „ЭКСМО“»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ МОТИВАЦИИ
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	21
Автор	ТАТЬЯНА ИСТОМИНА
Компания	ООО «РЕДВИН»
Должность	СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ
Город	ЗЕЛЕНОГРАД
Место	4
Балл	20
Автор	АНДРЕЙ РЫХЛЕВСКИЙ
Компания	ЗАО НТЦ «ФИОРД»
Должность	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ
Город	ПОДОЛЬСК
Место	5
Балл	19
Автор	ВИТАЛИЙ КОСТИЛЕВ
Компания	«РАЙСКИЙ САД»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	ЧЕЛЯБИНСК

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

В приличных кафе практикуется подарок от шеф-повара. Почему бы не баловать своих гостей (по праздникам) печеньем с краткими записками-рекомендациями. Как вам, к примеру, такое сообщение: «Увольте засранца»?

Тренд

МОЛОДЫЕ

И БЕСПЕРСПЕКТИВНЫЕ

ПОСЛЕ КРИЗИСА В РУНЕТЕ ПОЯвились СЕРЬЕЗНЫЕ ИНВЕСТОРЫ. С ПЕРСПЕКТИВНЫМИ СТАРТАПАМИ ВСЕ СЛОЖНЕЕ.

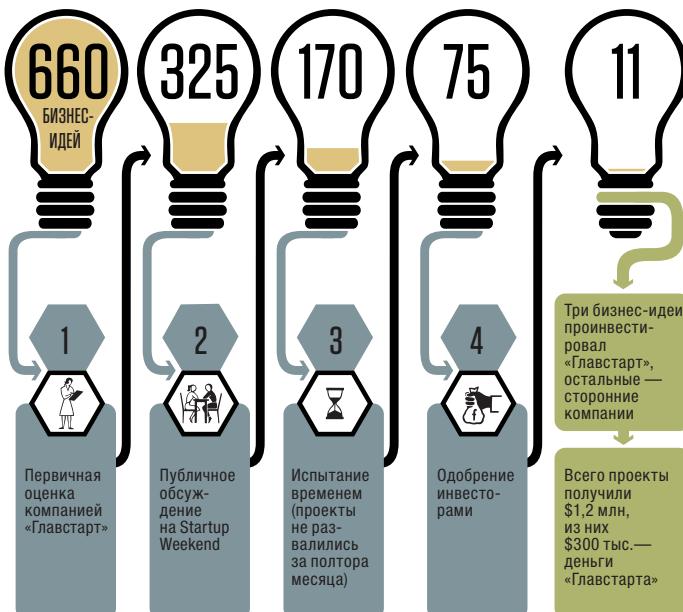
Текст: Иван Марчук

В феврале стало известно, что совладелец Mail.ru Group Юрий Мильнер выделил из личных средств \$6,43 млн на развитие 43 интернет-стартапов в США. Казалось бы, в России всегда были сильные программисты, а инвесторов куда меньше, чем в Кремниевой долине. Почему же Мильнер предпочел США?

«Интернет — модная тема для инвестиций,— говорит глава LiveInternet Герман Клименко.— Денег избыток, а вот проектов — ноль». Клименко знает, о чем говорит. В прошлом году он управлял инвестиционным фондом Social Space Fund, который планировал поддерживать российских разработчиков приложений для Facebook. «За три месяца мы рассмотрели 300 заявок. Ни одной оригинальной идеи»,— говорит Клименко. Сейчас работа фонда заморожена.

В ПОГОНЕ ЗА ДЕНЬГАМИ

Компания «Главстарт» интернет-предпринимателя Аркадия Морейниса с осени прошлого года проводит Startup Weekend — мероприятие, где любой желающий может презентовать свою идею для интернет-бизнеса. После пяти Startup Weekend деньги получили только три проекта. Почему?



Случай типичный. Компания «Яндекс» с июня прошлого года изучила 500 проектов, но купила только два: Loginza (сервис, автоматизирующий процесс регистрации пользователя) и WebVisor (программа, отслеживающая, что человек делает на сайте). «У нас не было жесткого бюджета на покупку стартапов. Просто интересных проектов пока больше не нашлось»,— говорит Григорий Баценов, заместитель руководителя департамента разработки компании «Яндекс». Ключевые претензии — отсутствие у стартаперов бизнес-навыков и непрофессионализм. По мнению Германа Клименко, всем фондам нужна не идея бизнеса, а готовый сервис. «Любой интернет-проект — труд, прежде всего программистов. Но их нет,— говорит Клименко.— Им проще заняться офшорным программированием для крупных иностранных корпораций, чем работать в небольшой компании. В итоге в стартапах участвуют непрофессионалы». «Фондов, готовых работать на уровне идей, в России почти нет, хотя на

ПОЗИЦИЯ



ОЛЬГА БРУКОВСКАЯ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ MAIL.RU

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОЖДАЮТСЯ
РЕДКО.
СТАРТАПЕРЫ,
КАК ПРАВИЛО,
НЕ ИМЕЮТ
ЧЕТКОГО
БИЗНЕС-ПЛАНА,
ПРОФЕССИОНАЛЬ-
НОЙ КОМАНДЫ
И СИЛЫХ
МЕНЕДЖЕРОВ**

Западе их десятки»,— признает известный интернет-предприниматель Аркадий Морейнис. Сам он с середины прошлого года ищет как раз не стартапы, а хотя бы просто интересные идеи. Рассмотрев 660 предложений, он выделил деньги всего 11 (см. инфографику). Инвесторам покрупнее проще искать проекты на свои миллионы за рубежом.

Samsung – простой путь к сокращению расходов на печать.



Откройте новые возможности печатающих устройств Samsung. Благодаря специальному режиму экопечати не только уменьшается количество потребляемой бумаги, но и снижается расход тонера.

Не сложнее,
чем нажать



ML-3310ND



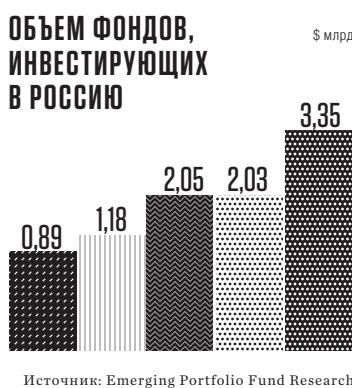
SCX-4833FD

IPO

В НАЧАЛЕ ФЕВРАЛЯ ПЕРЕНЕСЛИ IPO «КОКС», ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД И NORD GOLD.

Текст: Николай Гришин

УДИВИТЕЛЬНО, но IPO откладывются, несмотря на то что, по данным EPFR, западные фонды наращивают инвестиции в российские активы. Аналитики уверены: инвесторы предпочитают покупать «голубые фишки», а не акции новых игроков.



10,8%

На столько машиностроительная группа ГМС снизила ожидаемую цену акций, которые собирались разместить на LSE. Благодаря этой мере компании удалось провести в середине февраля IPO и продать 37-процентный пакет ценных бумаг. Ключевая проблема российских эмитентов — завышенные ожидания. В прошлом году индекс ММВБ вырос на 23%, так что компании рассчитывают продать акции подороже уже на этапе IPO. Инвесторы с подобной калькуляцией не согласны.

Эксперимент

РЕСТОРАННЫЙ ХОЛДИНГ GINZA PROJECT НАШЕЛ ЕЩЕ НЕ ОСВОЕННУЮ РОССИЙСКИМИ РЕСТОРАТОРАМИ АУДИТОРИЮ — СОБАК.

Текст: Елизавета Титаренко



Компания Вадима Лапина и Дмитрия Сергеева Ginza Project известна своими нетривиальными ходами. Предприниматели первыми предложили в японском ресторане «Япоша» русское и европейское меню. Их новый проект — первый в Москве ресторан для собак Groom Room.

С сентября прошлого года заведение работает как стандартный салон, где собак стригут, дрессируют и оказывают им психологическую поддержку. В апреле часть площадей займет ресторан. Сейчас управляющая салоном Юна Мегре (на фото) совместно с ветеринарами

Фото: Марк Боярский

и шеф-поварами Ginza Project разрабатывает зооменю. В нем будет специальное безалкогольное пиво и вино для собак. Инвестиции в проект превысили 9 млн руб., что сопоставимо с затратами на открытие среднебюджетного ресторана. Учитывая, что один чек составит примерно 1 тыс. руб., Мегре рассчитывает окупить вложения всего за год, а затем построить сеть собачьих заведений.

По мнению гендиректора агентства ресторанных консалтинга «Ресткон» Андрея Петракова, шансы на успех у проекта велики — за границей рестораны для собак востребованы. Генеральный директор консалтинговой компании «Настроение плюс» Денис Яхно считает, что главное в подобном проекте — сформировать пул обеспеченных клиентов. Сейчас Ginza Project владеет 83 ресторанами. Основной доход приносит демократичная сеть «Япоша», насчитывающая более 40 точек в Москве, Петербурге и Ростове-на-Дону. Но в холдинге есть и несколько премиальных проектов: «Джельсомино», «Куршевель», «The Сад» и другие. «У многих посетителей премиальных ресторанов Ginza есть собаки. Это готовая группа потенциальных клиентов», — уверен Яхно. Главное, чтобы собачье вино пришло им по вкусу.



ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—
88 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ**

«Огонёк» — уникальный журнал,
с которым выросло не одно поколение.
Журнал о человеке
в меняющемся мире,
журнал о тех и для тех,
кто не теряет интереса к жизни.

Уже больше ста лет «Огонёк»
умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки
просто позвоните по телефону
8 800 200 2556

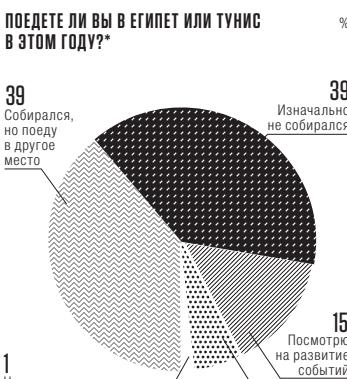
kommersant.ru

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



Цифры

РЕВОЛЮЦИЯ В ЕГИПТЕ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛА НАМЕРЕНИЯ РОССИЙСКИХ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ.



ДОСТОЙНЫМИ альтернативами туристы считают Турцию (24%), Францию, Испанию (их выбрали по 16% опрошенных). Ситуацией воспользовались туроператоры: цена путевок уже выросла на 10–15%.

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ВНЕШЭКОНОМБАНК ПРИНЕСЛА СВОИМ КЛИЕНТАМ В ПРОШЛОМ ГОДУ

76
%

годовых при инфляции 8,8%. Результаты хуже ВЭБ показала лишь одна компания из всех 54 управляющих пенсионными активами — «Доверие капитал» (7,52%).

Технологии

ИНВЕСТКОМПАНИЯ SVAROG CAPITAL СОЗДАЕТ ПЕРВУЮ В РОССИИ СЕТЬ ПОСТАМАТОВ PICKPOINT.

Текст: Юлия Гордиенко



Постамат PickPoint — это большой оранжевый шкаф со встроенным платежным терминалом. Ячейки открываются после того, как покупатель оплачивает товар и получает специальный код. Технология распространена в Европе — например, в Германии больше 4,5 тыс. постаматов.

PickPoint начала расставлять аппараты в ноябре 2010 года в торговых

центрах. Компания также заключила контракты с сетями «Перекресток», «Билла» и «Карусель». По словам гендиректора PickPoint Надежды Романовой, в течение двух лет компания собирается установить по стране 500 постаматов. Инвестиции в сеть составят 10 млн евро и должны окупиться за два с половиной года. Svarog Capital управляет Russian Retail Growth Fund, Фото: Марк Боярский

которому принадлежат 60% службы доставки «СПСР-экспресс». Она и доставит товар до постаматов. Загрузить товар в ячейку обойдется интернет-магазину в 170–250 руб. Директор по дистрибуции интернет-магазина Ozon.ru Михаил Гриценко считает, что услуга PickPoint должна стоить меньше, так как клиенту приходится самому забирать товар из постамата. В Ozon.ru покупатели могут заказать курьера за 199 руб. или получить товар в сети фотосалонов «Мультифото» за 129–149 руб. Но снизить цены PickPoint не в состоянии из-за солидных инвестиций в оборудование. Представители интернет-магазинов воспринимают постаматы как дополнительную опцию. «Ставка сделана на клиентов, часто перемещающихся по городу», — объясняет Виталий Пакутин, управляющий директор интернет-магазина Agrion.ru, сотрудничающего с PickPoint. По расчетам Пакутина, среди клиентов его магазина та-ковых около 5–10%. Пока предложение Pick Point заинтересовало 16 партнеров. Среди них Wildberries, интернет-подразделения сетей re:Store и Yves Rocher. Постаматы заполнены на 10%. Чтобы достичь пиковой загрузки 80%, нужны контракты со 100 партнерами.

Продолжение следует

ОБУВНЫЕ ГОРКИ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ОБУВЬ РОССИИ» АНТОН ТИТОВ ПЕРЕД КРИЗИСОМ ВЛЕЗ В ДОЛГИ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ САМУЮ МАСШТАБНУЮ ОБУВНУЮ СЕТЬ В РОССИИ. ОТ КРАХА ПРЕДПРИЯТИЕ СПАСЛО ТОЛЬКО ТОТАЛЬНОЕ УРЕЗАНИЕ ИЗДЕРЖЕК. СЕЙЧАС ТИТОВ ВНОВЬ ВЗЯЛСЯ ЗА СТАРОЕ.

Текст: Николай Гришин Фото: Александр Кряжев

Несколько лет назад молодой новосибирский предприниматель Антон Титов заявил, что хочет стать лидером обувного рынка России (см. СФ №48/2007). Помимо среднеченевой сети «Вестфалика» Титов запустил премиальную Emilia Estra и дискаунтер «Пешеход». К 2011 году он планировал увеличить число магазинов с 90 до 270, а выручку компании с 1,2 млрд до 5 млрд руб. Но в конце лета 2008 года к Антону стали обращаться банкиры с просьбой рассчитаться по кредитам и погасить векселя. Долговая нагрузка компании тогда была 700 млн руб. и почти в пять раз превышала EBITDA.

Титов закрыл 30 самых неэффективных магазинов, в том числе все под вывеской Emilia Estra. Вместо дорогой обуви под этим брэндом стала выпускаться дешевая из кожзама. Титов прекратил производство обуви на новосибирской фабрике «Вестфалика», а все заказы стал размещать в Китае. В 2009 году долговая нагрузка компании снизилась до 300 млн руб.

«Кризис не кончился, но обувь уже износилась», — описывает Антон Титов сегодняшнюю ситуацию. Он вновь строит грандиозные планы — к 2015 году увеличить число магазинов со 118 до 450, в первую



очередь в Москве и Санкт-Петербурге (пока позиции «Обуви России» сильны лишь за Уралом). Нашлись и заинтересованные банкиры. В 2010 году «Обувь России» привлекла

кредиты Сбербанка и МФК (банк группы ОНЭКСИМ), а долговая нагрузка выросла до 600 млн руб. Несмотря на неоднозначный опыт, Титов собирается занимать еще.

Добавь объём
Кредиты для малого
и среднего бизнеса



Варшавское шоссе, д. 36, стр. 1
тел.: (495) 781-54-91
ул. Сущевский Вал, д. 16, стр. 4
тел.: (495) 739-07-25
www.lockobank.ru

НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО

**ПОЛУЧАЕТСЯ,
ЧТО В РАЗГУЛЕ
ТЕРРОРИЗМА
ВИНОВНЫ
НЕ СПЕЦСЛУЖБЫ,
А ПРЕДПРИНИ-
МАТЕЛИ**

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP



С нового года в России увеличили единый социальный налог. Нанесли по малому и среднему бизнесу очередной мощный удар. При этом руководство страны требует сохранения налоговой базы. Налоговики уже открыто говорят: «Нас не трогает, что у вас нет прибыли. У нас есть план». На практике это выглядит так: с компаний хотят сбить 4 млн руб. У нее есть только 3 млн. Значит, 1 млн они соберут штрафами. Возможности для этого есть всегда. Претензии со стороны налоговиков — уже прямая вероятность уголовного преследования. Несмотря на все обещания руководства страны, что за экономические преступления не будут сажать, на практике все, кто нужно, попадают на зону: к статьям за сокрытие налогов добавляется статья 159 «Мошенничество» — и все, бизнесмен «закрыт».

Иллюстрация: Charlie Duck

Власти давно считают бизнесменов ходячими кошельками: если предприниматель проявляет строптивость, то его нужно наказать. Бизнес оказывается виноват в любой внештатной ситуации: от пожара до теракта. Вспомните, например, Домодедово. После теракта следственный комитет России сразу же возбуждает уголовное дело и обещает в его рамках расследовать роль руководства аэропорта. Профильных же чиновников просто снимают с постов. Получается, что в разгуле терроризма виновны не спецслужбы, а предприниматели. Я регулярно слышу про судебные дела против бизнесменов в России. Причем в результате предприниматели очень часто оказываются за решеткой. Российская судебная система устроена удивительным образом: оправдательный

приговор влечет наказание для следственных органов в виде лишения премий, непредоставления очередных званий. Пересмотр дела приводит к тому, что премий и званий лишаются уже в прокуратуре. Представьте судью: она впервые в жизни видит некоего бизнесмена, при этом с прокурором работает много лет. Какой приговор ей проще вынести?

Оказаться в тюрьме у российского бизнесмена есть огромное количество возможностей. И их становится все больше. Не знаю ни одного примера, когда предприниматель после отсидки или вынужденной эмиграции возвращался к нормальному бизнесу. Причин тут несколько: очень сложно начинать опять с нуля и без денег. Жизнь меняется слишком быстро. Если ты выпадаешь хотя бы на год, то потом подстроиться под новые условия очень сложно. А попытки возродить былой бизнес вызывают только смех. Бизнесменов становится все меньше. Хотя иногда кажется, что меньше уже некуда.



3-2011

НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Недавно мне в голову пришла отличная бизнес-идея для России, которой я хочу с вами поделиться.

Нужно снять самые дешевые складские помещения, какие-нибудь бывшие военные объекты. Главное, чтобы дешево. И на их базе создавать фонды товаров на черный день. Там должны быть противогазы и марлевые повязки, кондиционеры и вентиляторы, электрические печки и буржуйки. Причем последние нужно закупать сразу с трубыми, чтобы они были полностью готовы к эксплуатации. Кроме того, на складах должны быть запасы соли, спичек, резиновых сапог и перчаток, спирта и сигарет. Обязательно нужно купить фуфайки и дешевую теплую ткань. Малоли что может случиться. Если люди остались без крова прошлым летом, то почему в следующий раз они не смогут потерять жилье

зимой? Нужно быть готовыми ко всему. Отдельно надо создать запасы продуктов длительного хранения: круп вроде гречки, замороженных продуктов и консервов. Консервы желательно закупить военные — в масле, которое почти невозможно отмыть с рук.

Все склады необходимо сделать автономными: со своей электростанцией с генератором. В идеале надо поставить перегонный куб, который мог бы из сырой нефти производить примитивное топливо. Короче, нужно сделать так, чтобы работу складов не могло прервать ничто. Смысл бизнеса прост: пока все хорошо, нужно продавать продукты с наценкой 20%. При этом следует написать большое объявление, что когда что-то произойдет и какие-то продукты станут дефицитными, то цены на них вырастут на 50%. Это будет честно. Пусть закупают заранее. Я считаю, что это просто отличный бизнес-план. В России постоянно случаются катастрофы и стихийные бедствия: смог, эпидемии, пожары. Но власть на них не реагирует: полтора месяца горят леса, однако никто их не тушит, на Новый год в домах гаснет свет, а его чинят вместо обещанных трех дней целый месяц. Властям на всех уровнях уже давно все равно, что происходит с гражданами. Можно смело предположить, что количество катастроф будет только

увеличиваться. Скоро весна, и я могу точно сказать: ждите паводка. Конечно, можно делать вид, что его не будет, но если всю зиму идет снег и не тает, то можно догадаться, что весной произойдут затопления. Поэтому на склады можно заранее закупить маленькие надувные лодки с моторами, таблетки для обеззараживания воды и другие необходимые вещи. Фонд вещей на черный день всегда будет востребован. В перспективе бизнес можно развивать. Например, найти рекламодателей и наносить их логотипы на марлевые повязки или фуфайки. Компаниям можно обещать, что, когда в следующий раз случится что-нибудь из ряда вон, их реклама наверняка попадет в телевизионные новости. Только представьте: идут новости о наводнении, а в кадре ходят люди в фуфайках с логотипом на спине: «„Газпром“ согреет». Или маски «„Олимпстрой“ против гриппа». Это очень эффективная реклама.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
HOUSEHUSBAND

НА ЧЕРНЫЙ
ДЕНЬ



СЫР ИЗ ЧУЖОЙ ИЗБЫ

ИМЕЯ СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО,
АЛЬБЕРТ СУФИЯРОВ ВКЛАДЫВАЛСЯ
В ЗАРУБЕЖНЫЕ ПЛОЩАДКИ, А ТОРГУЯ
ЧУЖИМИ МАРКАМИ, ПРИДУМЫВАЛ СВОИ.
ТАК ОН СОЗДАЛ КРУПНЕЙШУЮ
РОССИЙСКУЮ КОМПАНИЮ
НА РЫНКЕ СЫРОВ.

Люди, которые не любят гудки, устанавливают на мобильные телефоны мелодии. Позвонивший Альберту Суфиярову услышит песню про раннее утро и прелести сырного аромата. Если ожидание затянется, в конце аудиоролика хорошо поставленный мужской голос порекомендует покупать сыр «Тысяча озер» в лучших магазинах города. Идея поставить рекламу вместо гудков может показаться странной, но только если не знать

3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



НАЗВАТЬ NO-NAME

Альберт Суфияров одним из первых догадался превратить безымянный сыр в брэндированный продукт

ЗАРАБАТЫВАЮТ «НЕВСКИЕ СЫРЫ» ПРЕИМУЩЕСТВЕННО НА МАРКАХ, ПРОИЗВЕДЕННЫХ ЗА ГРАНИЦЕЙ



32
%

потребителей при выборе сыра уделяют внимание дизайну упаковки. Этот фактор в два раза важнее, чем вкус продукта. Самым главным критерием выбора является цена — на нее обращают внимание 36% россиян

о привязанности президента и основного владельца компании «Невские сыры» к сыру и атрибутам корпоративной культуры. В переговорной компании висит табличка с девизом, который выбирается каждый квартал на стратегическом совещании топ-менеджеров. Нынешний гласит: «Моя работа в компании — это моя жизнь». Казалось бы, девиз на все времена, но Альберт Суфияров объясняет: «В этом квартале мы приняли решение провести несколько мероприятий, обеспечивающих заботу о сотрудниках. Это и корпоративная вечеринка, и обучение, и элементарное наведение порядка, чистоты. Вы, когда заходили, коврики видели? Их раньше не было — и с улицы несли грязь».

Альберт Суфияров строит крупный бизнес на узком рынке. В прошлом году выручка «Невских сыров» составила около 3 млрд руб. По оценкам агентства «Маркет Аналитика», компания занимает 3,2% российского рынка сыра в стоимостном выражении. Для сравнения: «Карат» — 2,1%, «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) — 2%, у финской Valio, правда, больше — 4,1%.

Ключевым продуктом «Невских сыров» является сливочный сыр под маркой «Тысяча озер». Кроме того, компании принадлежат марки «Золото Европы» (классические европейские сыры), «Сиртаки» (мягкий сыр типа фета) и «Город сыра» (недорогие российские сыры). За исключением последней, все они выпускаются на европейских заводах. В Петербурге готовые сырные блоки нарезаются и фасуются в брандированную оболочку. Таким образом, зарабатывают «Невские сыры» преимущественно на марках, произведенных за границей.

По похожей схеме работают и другие российские компании. Например, московская фирма «Гек» производит однотипный плавленый сыр в Австрии. Однако именно Альберт Суфияров поставил аутсорсинг за рубежом на поток. Заводы, выполняющие заказы «Невских сыров», находятся в Финляндии, Германии, Нидерландах, Франции, Эстонии — в общей сложности в восьми европейских странах. В некоторые из этих предприятий Суфияров даже инвестировал. Так, летом 2010 года он установил на болгарском заводе Bulgarian Cheese Company Handel производственную

линию стоимостью 2,5 млн евро, где собирается ежегодно выпускать около 3 тыс. тонн мягкого сыра «Сиртаки».

СЧАСТЛИВЫЙ СЛУЧАЙ

Находясь за рубежом, Альберт Суфияров фотографирует сырные полки в магазинах. «Какие сорта, как выложены — первое время это давало очень важное видение», — говорит он. В России в 1990-е годы все было совсем иначе. Например, в сети «Лента» присутствовали всего четыре вида сыра, из которых два поставлялись «Невскими сырами». Компания «Невские сыры» появилась в 1994 году, как многие бизнесы тех лет, случайно. Отставной офицер Альберт Суфияров открыл вместе с партнером **Александром Никитиным** несколько небольших продуктовых магазинов в спальных районах Петербурга. Один из поставщиков обратился к ним с проблемой: сорвался клиент на машину с сыром. Обзвонив окрестные магазины и рынки, Суфияров продал партию сыра за один день и заказал еще.

Фура, контейнер, склад — Суфияров и Никитин прошли все этапы дистрибуторского пути. Партнеры одними из первых стали возить в Петербург сыр и масло из-за рубежа, но после дефолта 1998 года Александр Никитин предложил

развивать местное производство. Так в 1999 году «Невские сыры» стали миноритарным акционером Дновского молочного завода в Псковской области. В 2003 году Суфияров и Никитин продали этот пакет, зато совместно с **Сергеем Балякиным** купили неподалеку Порховский маслосырзавод. Балякин внес в сделку принадлежавший ему завод плавленых сыров в городе Лух Ивановской области.

Заводы переживали не лучшие времена. До прихода «Невских сыров» площадка в Порхове перерабатывала всего 7 тонн молока в день — 10% проектной мощности. Благодаря налаженной дистрибуции «Невских сыров» уже через две недели ее загрузка выросла вдвое.

С 2005 года в реконструкцию завода было вложено около 500 млн руб. Сейчас он может перерабатывать 400 тонн молока в сутки и выпускать 1,2 тыс. тонн твердых сыров в месяц. По факту получается в три раза меньше. Для твердых и полутвердых сыров нужно свежее молоко с высоким содержанием белка. В России оно в дефиците. Гиганты наподобие ВБД и «Юнимилка» решают проблему, выращивая собственных коров. У «Невских сыров», чья выручка в десятки раз меньше, на фермерство денег уже не хватало. Да и к идее отечественного производства Суфияров вскоре охладел.



**Выберите эквайринг от Банка Русский Стандарт¹
и получите 137 732 000* клиентов бесплатно!**

* - количество банковских карт, эмитированных кредитными организациями, по данным ЦБ РФ на 1 декабря 2010 года.

- Самый полный в России список платежных систем
- Гибкая система тарифов
- Безопасность транзакций и платежей
- Маркетинговые программы

- Персональный менеджер
- Бесплатная установка оборудования и обучение Ваших сотрудников
- Интернет-эквайринг

Телефон поддержки торговых организаций:

8 800 200 31 13

www.rsb.ru

e-mail: acquirer@rsb.ru

Наши клиенты



1 ЗАО «Банк Русский Стандарт». Генеральная лицензия Банка России № 2289 выдана бессрочно 19 июля 2001 года.



РЕКЛАМА



РУССКИЙ СТАНДАРТ БАНК

832

тыс. тонн

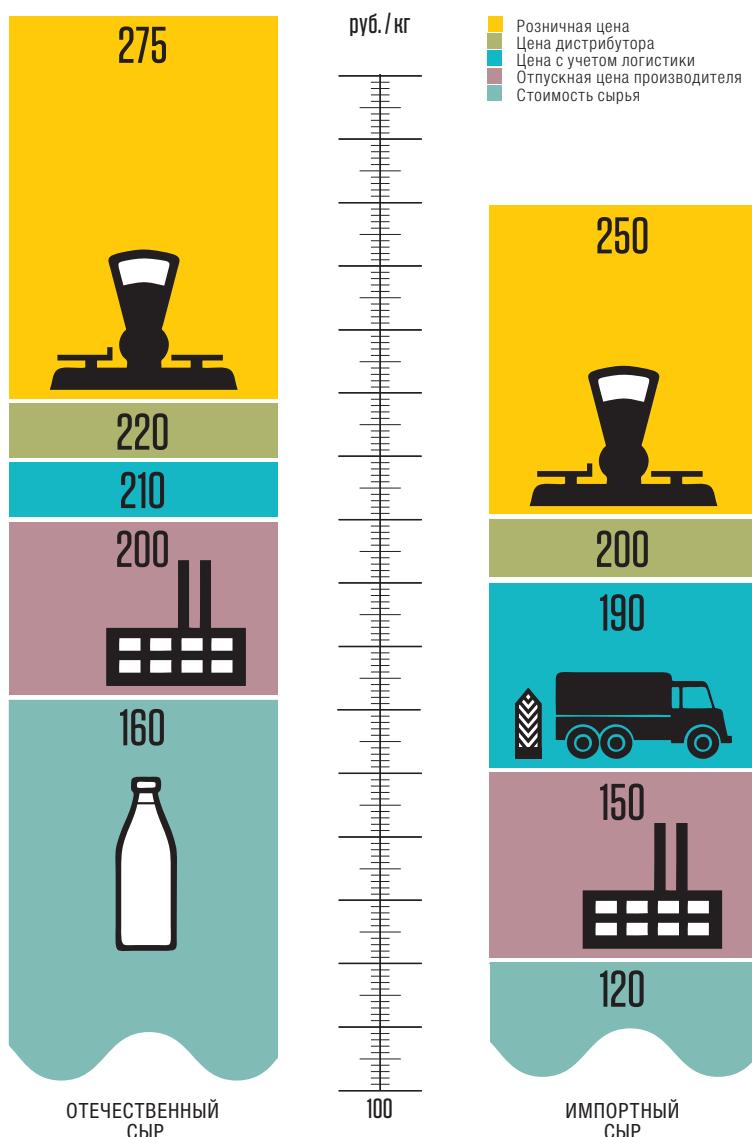
составила емкость российского рынка сыра в 2010 году, по оценкам ИА «Кредитинформ», — на 4% больше, чем годом ранее



Источник: «Маркетинг Аналитика»

ПЕРЕЗРЕЛЫЕ ЦЕНЫ

Для производства 1 килограмма сыра требуется в среднем 10 литров молока с высоким содержанием белка. В России такое в дефиците. Аномальная жара 2010 года усугубила проблему. Из-за высоких внутренних цен на сырье везти сыр из Европы сегодня выгоднее, чем производить в стране.



Источники: данные экспертов, расчеты «Секрета фирмы»

РАЗВОД ДЖЕНТЛЬМЕНОВ

В холодильнике у Суфиярова всегда лежит пять-семь сортов сыра, и этим он больше похож на жителя Западной Европы. Если россиянин ест 5,5 кг сыра в год, то немец и француз — 22,1 и 24,6 кг соответственно. Да и сыр Альберт Суфияров любит больше всего европейский, точнее, финский, марки «Тысяча озер».

С 2001 года «Невские сыры» выпускали под этой маркой масло на мощностях Valio. Сыр «Тысяча озер» появился в 2005-м. Его производство Альберт Суфияров доверил Finnish Cheese Company. Небольшой производитель согласился работать на более выгодных условиях, чем Valio, для которой объемы «Невских сыров» были незначительными. Суфияров подчеркивает, что фермерские хозяйства Finnish Cheese Company расположены на острове с уникальной природной средой: в округе нет ни одного вредного производства. Сыр любит чистоту. Поэтому в упаковочном цехе «Невских сыров», где безымянные куски финского сыра нарезаются, фасуются и превращаются в брэндированный продукт, среда тоже уникальная. Стоят бактерицидные лампы, поддерживается избыточное давление 1,5 атмосферы. «Чтобы, когда дверь открывается, воздух выталкивался наружу», — объясняет Суфияров. На стене висят призывы гораздо более конкретные, чем в переговорной: «Упавший на пол сыр на конвейер не выкладывать! Большие куски не фасовать! Нарезать столько сыра, сколько можно обработать!»

«Альберт Суфияров — мощный стратег. Он был одним из первых, кто увидел перспективы развития фасовочного направления и попал в струю», — считает руководитель департамента стратегического развития компании «Гек» Светлана Хардик. Сыр в промышленной упаковке хранится от 60 дней — значительно дольше, чем тот, который режут прямо в магазине, и он в среднем на 10–20% дороже. При этом цена не кажется покупателю завышенной, поскольку указывается за упаковку по 150–250 грамм, а не за килограмм. Магазины брали новинку «Невских сыров» охотно.

В 2006 году появились марки «Золото Европы», «Город сыра» и «Сиртаки».

Суфияров объездил пол-Европы в поисках качественных локальных производителей, лишенных амбиций на российском рынке. От некоторых заманчивых вариантов приходилось отказываться, так как потенциальные партнеры не могли получить сертификацию на экспорт в Россию (санитарно-эпидемиологические стандарты в ЕС отличаются от отечественных). Тем, кто преодолевал бюрократические барьеры, «Невские сыры» помогали с наладкой производства, при необходимости инвестировали в оборудование. Раз в три месяца заводы посещают технологии компаний.

Александр Никитин и Сергей Балыкин отнеслись к проекту Суфиярова без восторга: они-то предлагали выпускать брэндированный сыр на Порховском заводе. «Мы думали, что строим вертикально интегрированный холдинг, где подразделения должны поддерживать друг друга,— говорит Александр Никитин.— А позиция Альберта была такая: мы будем брать блок сыра (на Порховском заводе.— СФ) не дороже, чем его можно привезти из-за границы». Калькуляция даже с учетом логистики и таможенных пошлин получалась не в пользу Порховского завода (см. график на стр. 26).

Окончательно партнеры разошлись в 2009 году, по словам Суфиярова, по-джентельменски: он с доплатой обменял свои акции в заводах на доли партнеров в «Невских сырах». Послушать Александра Никитина, расставание вышло скорее по-русски: якобы Суфияров не доплатил 15 млн руб. и даже пытался провести рейдерский захват Порховского завода. В тот момент акции предприятия находились в залоге по кредиту у банка. По словам Никитина, Суфияров предложил выкупить их с хорошим дисконтом, учитывая, что с уходом «Невских сыров» завод оставался без сбытовых каналов. Но банк на сделку не пошел.

Впрочем, трудностей хватало и у самих «Невских сыров».

НЕ ПРОСТО ЛОГИСТ

Когда представители Kaeserei Champignon Hofmeister заявили, что отныне «Невские сыры» могут брать сыр «Фетаки» у эксклюзивного дистрибутора в Москве, Суфияров обиделся. Он считал, что вложил в марку много сил и имеет право работать с производителем без посредников.

Последние пару лет дистрибуторский бизнес был для Суфиярова чередой разочарований. «Невские сыры» обладали эксклюзивными правами на марку «Фрико» голландской FrieslandCampina, пока ее менеджмент не решил самостоятельно заниматься маркетингом на российском рынке. Быть простым логистом Суфияров не захотел и прекратил сотрудничество. Сейчас марку «Фрико» на российском рынке дистрибутируют несколько компаний.

В 2008 году он, казалось бы, нашел сильного союзника в лице Valio. Компании договорились о совместной дистрибуции своих марок в Москве. Для этой цели «Невские сыры» создали СП «Еврофуд» со столичным дистрибутором «Севко». Однако долгого сотрудничества не получилось. Вскоре Valio стала заключать договоры с ритейлерами в обход «Еврофуд». Работать с единичными точками «Невским сыром» было неинтересно.

www.chivas.ru

РИСКУЙ ВСЕМ, КРОМЕ
СВОЕЙ РЕПУТАЦИИ



CHIVAS

LIVE WITH CHIVALRY

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

**САМ ПО СЕБЕ**

Расставшись с партнерами, Альберт Суфияров построил в Петербурге небольшой цех по выпуску колбасного сыра

150

крупных сыроваренных заводов работают в России. Большая часть сыра производится на Алтае, за ним следуют Воронежская и Московская области. При этом рынок не консолидирован. Доли крупнейших производителей не превышают 2–3%

Клиент может приехать за товаром, а у нас его просто нет. Кто-то должен за это отвечать

Одновременно Valio отказалась от производства масла «Тысяча озер». «В 2010 году продажи сливочного масла стали расти не только в России, но и на других важных для компании рынках,— говорит генеральный директор российского подразделения Valio **Мика Коскинен**.— Было принято решение сфокусироваться на развитии собственных сильных брендов: Valio и FIN». Альберт Суфияров сфокусировался на своих.

В 2009 году «Невские сыры» продали свыше 25 тыс. тонн сыра, из которых на долю собственной продукции пришлось 70%. В 2010-м продажи составили 20 тыс. тонн, зато на 100% это были свои марки. По словам Суфиярова, выручка компании таким образом сохранилась на прежнем уровне, рентабельность же заметно увеличилась. Рентабельность дистрибуторского бизнеса составляет в среднем 5%, производства твердых сыров — 10–30%.

АДРЕНАЛИН

Последнее время Альберт Суфияров старается следовать привычкам **Джона Рокфеллера**. Речь не о благотворительности, а о принципах построения динамичной компании, как они описаны в книге *Mastering the Rockefeller Habits*

(«Развивая привычки Рокфеллера») американского growth-гуру **Верна Харниша**.

В «Невских сырах» стали проводиться регулярные ежедневные совещания «Адреналин» и еженедельные «60». Деятельность каждого сотрудника была разделена на выполнение текущих и стратегических задач и привязана к так называемым КИДам (ключевым индикаторам деятельности), от которых зависит 30% оклада. У категорийных менеджеров появилась персональная ответственность за избыток товарных запасов.

Для пополнения оборотного капитала «Невские сыры» используют банковские кредиты. Если количество товара превышает установленный лимит (обычно двух-трехнедельный запас), менеджер платит часть процентов по кредиту из своей зарплаты. Теперь Альберт Суфияров планирует ввести ответственность за недостачу товара: «Клиент может приехать за товаром на склад, а у нас его просто нет. Кто-то должен за это отвечать. Только за счет простого улучшения бизнес-процессов мы можем увеличить выручку на 10–15%».

В целом, по его оценкам, в ближайшие пару лет выручка компании должна вырасти на 40%, главным образом благодаря географии продаж. Сейчас 50% выручки «Невских

сыров» приходится на Санкт-Петербург, 25–30% на Москву, остальное — на регионы. В будущем соотношение будет меняться в пользу Москвы и регионов.

Сделать это будет непросто. Если в середине 2000-х доля фасованного сыра не превышала 20%, то сейчас, по данным исследовательского агентства «Крединформ», в Москве достигла 40%, а в Петербурге 80%. Это уже, кстати, среднеевропейский уровень. Ведущий аналитик компании «Маркет Аналитика» Лев Кутепов отмечает, что сейчас все больше производителей сыра делают ставку на брандированную продукцию и фасовку. «Московский рынок фасованного сыра находится в стадии формирования, — считает Светлана Хардик. — В этом сегменте еще нет крепких российских брендов. На витринах присутствуют в основном похожие друг на друга прозрачные упаковки с незатейливой наклейкой-этикеткой. Но чтобы покорить столицу, „Невские сыры“ должны иметь конкурентоспособные цены, интересные маркетинговые предложения и быть готовыми к немалым вложениям в листинги».

Цены у Суфиярова конкурентоспособные. По данным Sbersite.ru, в зависимости от магазина сыр «Тысяча озер» стоит 250–284 руб. за 1 кг, примерно столько же, сколько «Ламбер» от ВБД (237–282 руб.), хотя и дешевле Oltermanni

от Valio (355–380 руб.). К тратам на продвижение Суфияров тоже готов. Инвестиции в «Еврофуд» составили \$3,5 млн — в основном это средства «Невских сыров», часть которых пошла на вхождение в сети. Сейчас петербургской компании удалось проникнуть почти во все федеральные сети. «Последние, с кем мы еще не заключили договор, это „Седьмой континент“, — говорит Суфияров.

На Новый год сотрудники компании сняли корпоративно-патриотический фильм «Все для победы!», где борьба за полки магазинов была изображена ни больше ни меньше как Великая Отечественная война. Сотрудники попластунски ползали по коридорам офиса, изображая пехоту под артобстрелом, технологии разрабатывали «сырную бомбу», а топ-менеджеры в форме советских генералов обсуждали над картой РФ направления тактических ударов. «Конкуренция у нас усилилась, и мы каждого сотрудника нацеливаем на победу», — объясняет Суфияров. Сам верховный главнокомандующий, правда, в кадре светиться не стал.



www.chivas.ru

ПОМНИ ОТКУДА ТЫ,
НЕВАЖНО, КАК
ДАЛЕКО ТЫ ЗАШЕЛ



CHIVAS

LIVE WITH CHIVALRY

СИСТЕМНЫЙ ХАОС

ВСЕГО ЗА ПАРУ ЛЕТ САЙТ ЧАСТНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ AVITO ОБОГНАЛ ПРИЗНАННОГО ЛИДЕРА РЫНКА ОНЛАЙН-КЛАССИФАЙДС – ПРОЕКТ «ИЗ РУК В РУКИ» – ПО РАЗМЕРУ АУДИТОРИИ. НАСУЩНЫЙ ВОПРОС: КАК ЕЕ МОНЕТИЗИРОВАТЬ, УЧИТЫВАЯ РЕКОРДНЫЕ РАСХОДЫ AVITO НА РЕКЛАМУ?



ШВЕДСКИЙ ОПЫТ

Филип Энгельберт (слева) и Йонас Нордландер научились зарабатывать на беспорядке

Они ходят по офису в смешных цветных шапках, пугают со-трудников гримасами и делают успехи в русском языке. В их словаре уже есть «Да ладно?», «Круто!» и «Прифет всем». Так отзываются подчиненные об отцах-основателях компаний Avito Филипе Энгельберте и Йонасе Нордландере.

В России шведов привлекли бурно растущий Рунет и непо-хожесть на размеренную Скандинавию. «Москва находится

близко к Швеции, и это забавное место для жизни, в отличие от Стокгольма», – объясняет Йонас Нордландер. Шведы не прогадали. Они сделали то, что не удавалось никому, – их компания обогнала многолетнего лидера российского рынка онлайн-классифайдс сайт Irr.ru («Из рук в руки»). По данным «TNS Россия», за 11 месяцев 2010 года аудитория Irr.ru практически не изменилась: 4,67 млн уникальных

пользователей в ноябре против 4,665 млн в январе. Между тем у Avito.ru за 2010 год число уникальных посетителей выросло вдвое — в ноябре ежемесячная аудитория сайта превысила 8 млн человек.

ОБЪЯВЛЕНИЕ В КАДРЕ

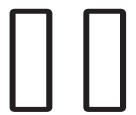
«Сколько стоит ваш беспорядок?» — с таким слоганом в начале прошлого года реклама Avito появилась на «Первом канале», ТНТ, СТС, Рен-ТВ и еще четырех российских телеканалах. До этого виртуальные «доски объявлений» ни разу не рекламировались на телевидении, предпочитая менее дорогостоящий интернет. Осеню Avito повторила опыт, одновременно подключив наружную рекламу и печатные СМИ. В общей сложности в 2010 году «TNS Россия» зафиксировала свыше 32,5 тыс. телевизионных рекламных выходов Avito, что по оценкам отраслевого агентства AdIndex могло обойтись минимум в \$2 млн.

Директор по развитию компании Avito **Алекс Миттельман** говорит, что затраты на ТВ-рекламу сопоставимы с расходами на продвижение в онлайне. Таким образом, весь рекламный бюджет Avito в 2010 году мог превысить \$4 млн — для отрасли онлайн-классифайдс сумма рекордная. Генеральный директор компании «Деловой мир онлайн» **Сергей Осипов** особой необходимости в таких расходах не видит: «В прошлом году мы вышли на самоокупаемость и сейчас растем, опережая бизнес-план». «Деловой мир онлайн», основанный издательским холдингом «Деловой мир» в 2008 году, объединяет под зонтичным брэндом несколько сайтов объявлений. С ежемесячной аудиторией в 3–4 млн человек он является третьим онлайн-классифайдс в Рунете по посещаемости. Но у Avito амбиций больше.

ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК

До Avito Филип Энгельберт работал управляющим директором небольшого инвестиционного банка Remium Fondkommission, а впоследствии перешел на аналогичную должность в Kontakt East Holding. Эта компания владеет рядом российских активов, в том числе ООО «Желтые страницы». Йонас Нордландер в начале 2000-х годов создал интернет-аукцион Tradera.com, который за несколько лет стал шестым по посещаемости сайтом Швеции с 1,5 млн зарегистрированных пользователей. В 2006 году Нордландер продал его корпорации eBay за \$50 млн. В том же году бизнесмен закрыл с eBay еще одну сделку: американскому аукциону отошел шведский онлайн-классифайдс по продаже автомобилей Bilannonser.se, где Нордландер работал управляющим директором (сумма сделки не раскрывается).

Имея такой послужной список, Нордландер и Энгельберт на самом старте Avito в 2007 году нашли двух портфельных

4  млн

СТРАНИЦ В МЕСЯЦ ПРОСМАТРИВАЛИ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ НА ПОРТАЛЕ AVITO В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА. ЭТО САМЫЙ ДИНАМИЧНЫЙ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИИ. ЗА ГОД ОН ВЫРОС БОЛЕЕ ЧЕМ В 15 РАЗ

инвесторов: шведские фонды Investment AB Kinnevik (среди его активов холдинг СТС Media и сотовый оператор Tele2) и Vostok Nafta Investment (акционер Tinkoff Credit system и Black Earth Farming).

Размер первоначальных инвестиций в Avito не разглашается. В отчете за первое полугодие 2010 года Kinnevik обещал докупить акций компании примерно на \$21,5 млн (половина этих денег была выдана ранее в виде кредита). В ноябре Avito провела допэмиссию акций на \$26 млн, которые Kinnevik приобрел вместе с другим скандинавским фондом North Zone Ventures. Сейчас Kinnevik принадлежит 56% Avito. Доли других участников проекта не уточняются. Даже если принять в расчет только \$26 млн, привлеченные Avito в ходе допэмиссии, по меркам российского рынка электронной коммерции сумма — солидная. Например, в начале прошлого года интернет-магазин KupiVIP привлек инвестиции на сумму \$20 млн (размер пакета не разглашался, сейчас компания оценивается в \$200 млн). Тогда эта сделка была признана экспертами самой масштабной в сфере российской электронной коммерции: подавляющее большинство сделок в сегменте проходит в рамках \$10 млн. Скептики считают, что секрет успеха Avito исключительно в деньгах и как только они закончатся, «пузырь вяло сдуется». Сколько же зарабатывает на беспорядке Avito?

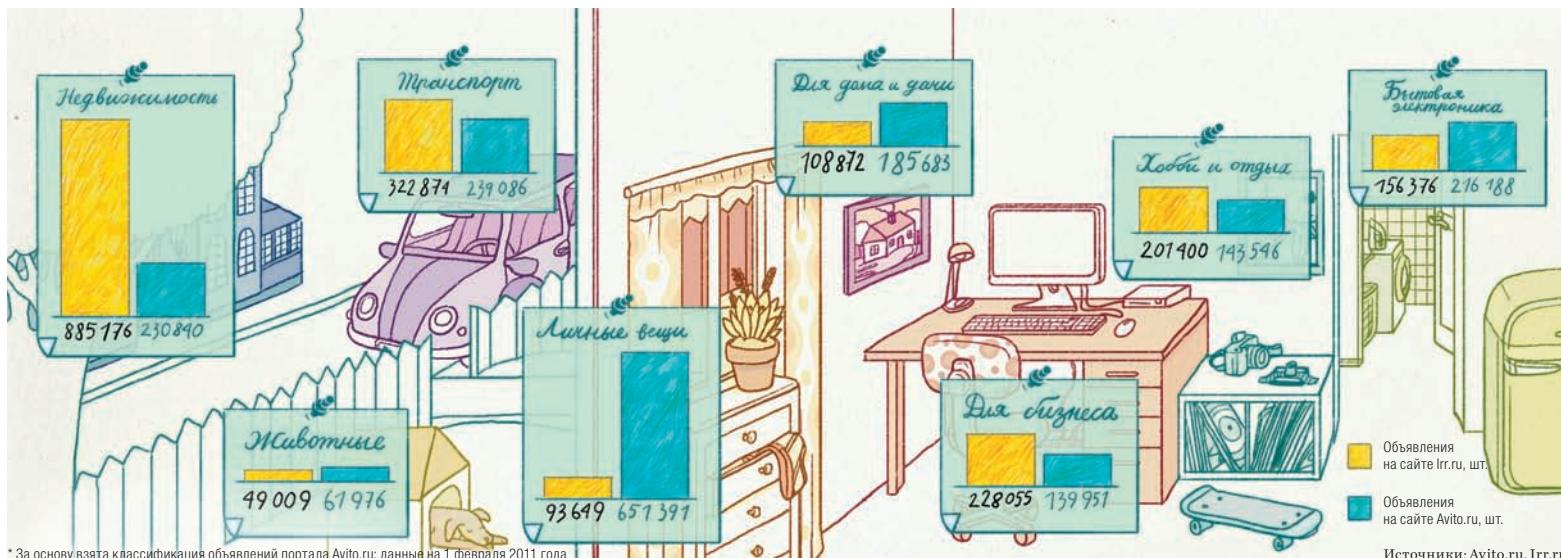
КОНЬКИ ВМЕСТО ДОМА

На Irr.ru представлены в основном объявления о недвижимости и транспорте. На эти категории приходится больше половины всех объявлений. Ключевые сайты проекта «Деловой мир онлайн» — Realty.dmir.ru и Auto.dmir.ru — имеют аналогичную направленность. А вот Avito в отличие от конкурентов сделала ставку на FMCG.

Екатерина Москаленко, директор по развитию агентства Practica, которое разрабатывало рекламную кампанию

ДОСКА К ДОСКЕ

Количество объявлений в категориях самых популярных онлайн-классифайда Рунета*



52

млн

пользователей составляет ежемесячная аудитория американского онлайн-классифайдса Craigslist. У французского Leboncoin — 22 млн.

Топ-менеджеры Avito равняются на эти цифры, хотя пока компании до них далеки

Avito, сформулировала поставленную заказчиком цель так: «Убедить скептически настроенных потребителей, что их вещи точно продадутся». В итоге темой рекламной кампании стал беспорядок, который «живет» в каждой квартире и может стать неожиданным источником денег. А ключевыми для Avito оказались не недвижимость и автомобили, а раздел «Личные вещи».

По мнению президента Национальной ассоциации дистанционной торговли Александра Иванова, таким образом аудитория, которая пользуется сайтами частных объявлений, гораздо быстрее «подсаживается» на Avito, нежели на порталы конкурентов. Люди продают и покупают комбинезоны или коньки чаще, чем квартиры и автомобили.

На начало февраля на Avito было опубликовано около 1,89 млн объявлений — на 175 тыс. меньше, чем на Irr.ru. Однако позиции прежнего лидера сильны в основном за счет небольших региональных городов, где популярность «Из рук в руки» поддерживается благодаря бумажной версии. В крупных городах молодой онлайн-классифайдс уже

обошел конкурента в том числе и по количеству объявлений. Например, в Москве у Avito их 790,7 тыс. против 615,4 тыс. у Irr.ru, в Санкт-Петербурге — 401,2 тыс. против 94,5 тыс. Между количеством объявлений и выручкой онлайн-классифайдса существует прямая зависимость. Ведь важным источником заработка в бизнесе онлайн-классифайдс являются дополнительные услуги, позволяющие клиентам улучшать позиции своих лотов в общей массе объявлений. Например, Avito предлагает продавцам выделять объявления специальной иконкой и цветом (при оплате с помощью SMS-сообщений это стоит 30–120 руб. на 60 дней в зависимости от способа оплаты, региона и категории объявления), поднимать объявления в списке результатов поиска (30–120 руб.) и создавать так называемые VIP-объявления. Последние появляются в течение недели на каждой странице результатов поиска с правой стороны и стоят 60–175 руб. за штуку. Кроме того, в начале года на Avito появилась услуга «Премиум-объявление». За 90–320 руб. объявление в течение недели показывается пользователям на первых четырех позициях страницы с результатами поиска.

КЛАССИФАЙДС-КАЛЬКУЛЯТОР

Цветовое выделение, по расчетам СФ, есть примерно у 2% всех объявлений на Avito. Учитывая, что каждый месяц на сайте обновляется свыше 1 млн объявлений (как говорится в отчете Kinnevik), эта услуга приносит компании выручку свыше 20 млн руб. В начале прошлого года Avito запустила сервис, рассчитанный на небольшие интернет-магазины. Заплатив 13,5 тыс. руб., те могли на год создать свою «витрину» на портале с адресом www.avito.ru/shopname.

Партнеры довольны: по словам представителя магазина «Остров цветов», около 60% покупателей приходит именно с Avito. А вот выручка Avito на «витринах», которых насчитывается около 300, пока невелика — около 4 млн руб. С нового года услуга «витрина» подорожала до 17,5 тыс. руб. Основная статья заработка Avito, которая, по словам Алекса Миттельмана, в прошлом году обеспечила компании примерно половину выручки, — реклама на сайте. Расценки на нее сравнимы со среднерыночными: 1 млн показов баннера обойдется заказчику от 240 тыс. руб. Точных цифр Миттельман не раскрывает. Но специалисты крупного российского агентства, которое занимается медийной рекламой, подсчитали по просьбе СФ, что в 2010 году Avito заработала на рекламе не менее 40 млн руб. Значит, общий доход онлайн-классифайда превысил 80 млн руб. (это почти вдвое меньше расходов на рекламу). Компания должна тратиться и на техническую поддержку сайта, содержание сотрудников и аренду помещения. В Avito работают около 20 сотрудников; офис расположен в фешенебельном бизнес-центре «Галерея Актер» на Тверской. По оценкам ведущего специалиста департамента офисной недвижимости Penny Lane Realty Максима Жуликова, арендная ставка 1 кв.м в «Галерее» составляет \$750–850 без учета НДС на год.

С другой стороны, потратившись на рекламу, компания может в будущем сократить затраты на продвижение и сохранить лояльную аудиторию. Презентация Avito, сделанная для инвесторов в ноябре прошлого года, отчасти это подтверждает. Стратегия компании изложена в четырех шагах. Первые три отмечены как пройденные: создание самого сервиса, покорение Москвы и Петербурга, начало монетизации проекта и превращение Avito в сильный брэнд. Четвертая ступень называется «тяжелейший период» и запланирована на 2011–2012 годы. В нынешнем году топ-менеджеры Avito обещают нарастить выручку втрое. Пока компания не задействовала еще один возможный инструмент монетизации — плату за размещение объявлений. В России так делают немногие. Тот же Irr.ru берет деньги за объявления в самых популярных категориях: недвижимость и транспорт. Однако в Европе почти все онлайн-классифайды зарабатывают на продавцах — в среднем каждое объявление стоит около 10 евро. А ведь в Avito недвусмысленно намекают, что ориентируются именно на западный опыт.



МЫ БОЛЕЕМ ЗА ВАШ БИЗНЕС КРЕДИТЫ МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ

от 10,5%
в рублях*

Процентная ставка для продукта коммерческая ипотека от 10,5% до 15,5% годовых в рублях, сумма кредита от 750 000 рублей до 40 000 000 рублей на срок от 12 до 84 месяцев. Повышенная процентная ставка за неподдержание кредитовых оборотов по расчетному счету (при наличии данного условия): основная ставка + 2% годовых. Комиссия за управление кредитом — 1,0% от суммы кредита, минимум 7 500 рублей (взимается единовременно). Неустойка за просрочку платежа: 0,1% от просроченной суммы в день. Коммерческая ипотека предлагается ЗАО ЮниКредит Банк, который единолично несет ответственность за этот Продукт и его функционирование и/или эффективность. Луиш Фигу, официальный амбассадор UniCredit в UEFA Champions League. UEFA и ее аффилированные организации, члены ассоциации и спонсоры (за исключением UniCredit) не рекламируют, не одобряют и не рекомендуют Продукт, а также не несут в отношении него никакой ответственности и не принимают на себя никаких обязательств. ЗАО ЮниКредит Банк. На правах рекламы. Генеральная лицензия №1 Банка России.

тел.: 8 800 700-73-00; www.unicreditbank.ru

 **UniCredit Bank**



UEFA CHAMPIONS LEAGUE

UniCredit

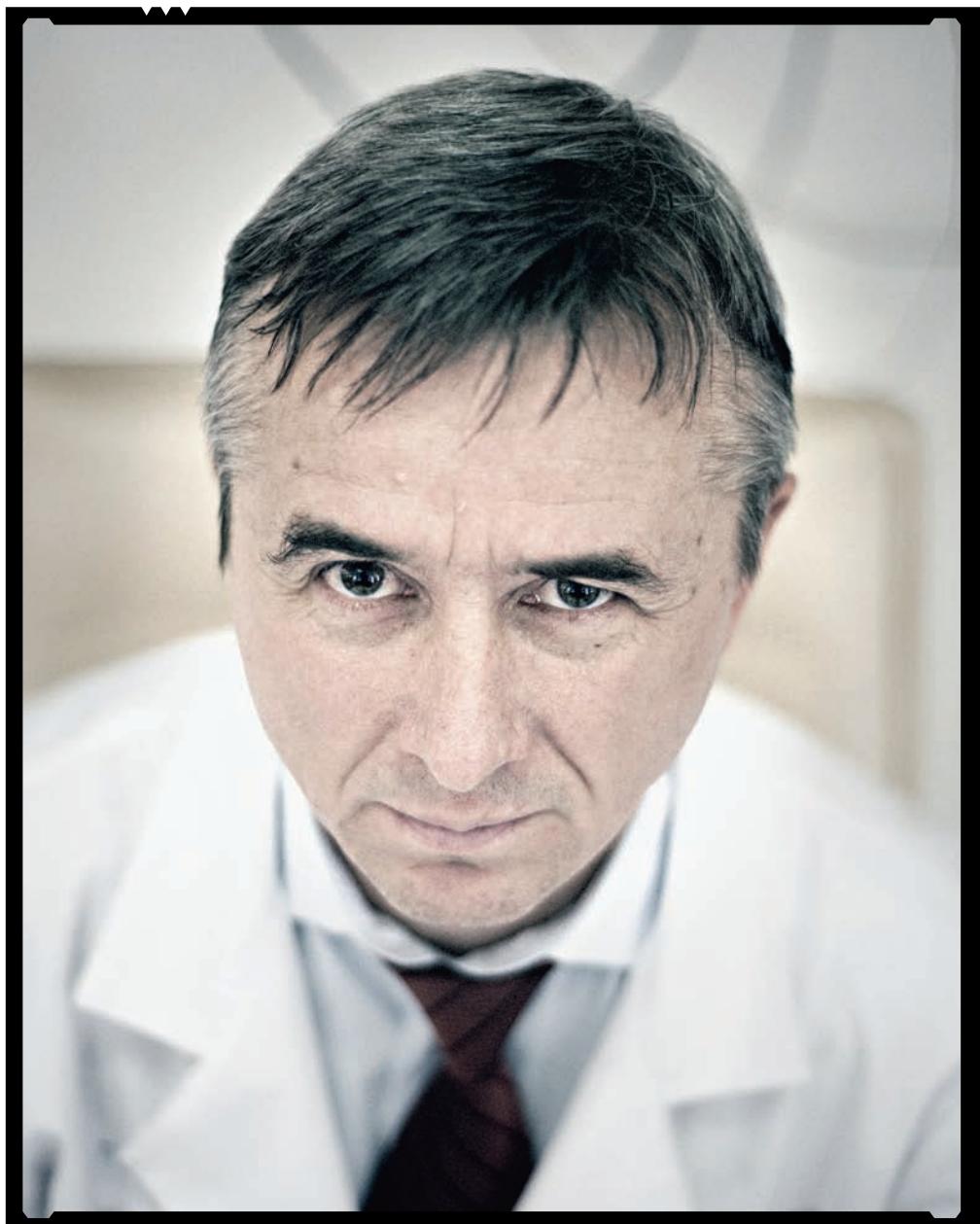
official sponsor

официальный спонсор

LUIS FIGO

Official UniCredit Ambassador for the UEFA Champions League

КОРРЕСПОНДЕНТ
«СЕКРЕТА
ФИРМЫ»
ПОБЫВАЛ
НА САМОМ
НЕОБЫЧНОМ
ЗАВОДЕ РОССИИ
И ПОПЫТАЛСЯ
ПОНЯТЬ, ЗАЧЕМ
СУРОВЫМ
ЧЕЛЯБИНСКИМ
МЕТАЛЛУРГАМ
КРАСНЫЕ СТЕНЫ
И ОРАНЖЕВЫЕ
СТАНКИ.



ГЛАВНЫЙ НА ВЫСОТЕ

Валентин Тазетдинов на практике пытается доказать, что дизайн имеет огромное значение для трубопрокатного завода

ВСЕ ОТТЕНКИ БЕЛОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

«Когда я сюда приехал, то, простите, просто обалдел» — так во время последней «прямой линии» премьер-министр РФ Владимир Путин рассказывал о своем визите на открытие цеха «Высота-239» Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ) в июле 2010 года. Тогда в цехе работали еще не все технологические участки — полностью он будет запущен к концу марта. Стоя в цеху ЧТПЗ, я хорошо понимаю чувства премьера.

Помещение гигантское — размером с 13 футбольных полей. По центру, на несколько метров возвышаясь над полом, тянется эстакада. Ее на заводе называют «палубой», видимо, из-за желтого паркета. Вдоль дорожки стоят зеленые лавровые деревья в кадках. По обе стороны от эстакады — производственные площадки. Стены выкрашены в красный цвет, из золотистого пресса вываливаются черные металлические заготовки для труб.

«Высота-239» стала настоящей сенсацией. Проект обсуждают на интернет-сайтах, посвященных дизайну и архитектуре, цех попал в несколько рейтингов самых красивых промышленных объектов мира. Директор по управлению проектом «Высота-239» и один из идеологов его строительства Валентин Тазетдинов рассказывает, что кроме Путина здесь успели побывать сенаторы, депутаты, руководители области, главы иностранных корпораций, известные музыканты. Всего около 15 тыс. человек за неполный год — впору продавать билеты на экскурсии.

Кто и зачем решил раскрасить трубное производство?

БЕЛЫЕ ОДЕЖДЫ

Тазетдинов — серьезный человек, кандидат технических наук. Но иногда кажется, что в душе он художник. «Стены решили сделать красными,— рассказывает он.— Сначала говорили, что слишком агрессивно, а оказалось то, что надо: глаза поднимешь и бодришься. К тому же ближе к потолку цвет плавно переходит в оранжевый — градиент сделали».

Цех начали сооружать в 2008 году. Старое производство морально устарело: требования к качеству труб постоянно растут. Всего в строительство нового цеха был вложен 21 млрд руб. Деньги огромные даже для такого гиганта, как ЧТПЗ (около 90% акций компаний принадлежат мультимиллионеру и сопредседателю Фонда развития трубной промышленности РФ

Андрею Комарову и генеральному директору ОАО ЧТПЗ Александру Федорову). Чистая прибыль предприятия в первом полугодии 2010 года составила 3,011 млрд руб. при выручке 37,646 млрд руб. Компании пришлось привлечь кредит Газпромбанка.

«Мы понимали, что нужно построить сверхсовременное предприятие, способное оставаться таковым не одно десятилетие,— говорит Тазетдинов.— Но как оно должно выглядеть? С оборудованием понятно: купим



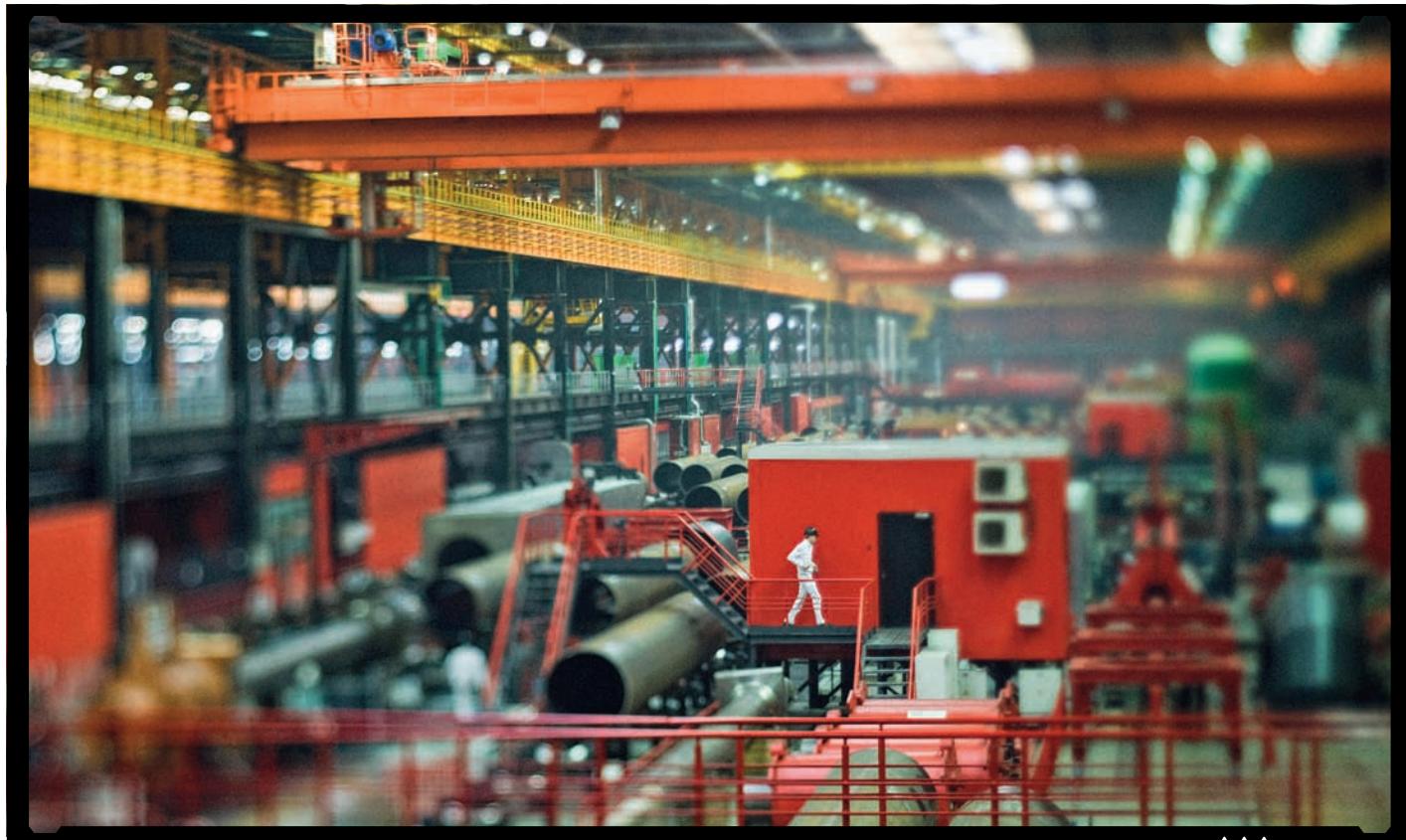
БРЭНД В ТРУБУ

Внешне «Высота-239» выглядит как огромный черный параллелепипед, на стенах которого оранжевой краской нанесен логотип завода

105

тонн

краски ушло на покраску цеха «Высота-239», из них 70 тонн — на внутреннюю отделку. Говорят, с краской даже начались перебои: завод скупил все запасы в регионе



СТАВКА НА КРАСНОЕ

В цехе использовали шесть оттенков красного цвета, установили 48 огромных зенитных фонарей, а в крыше прорубили гигантские окна

лучшее, что есть на рынке. А что еще?» Сейчас уже никто не помнит, кто первый произнес слова «белая металлургия», но именно они определили концепцию проекта: трубопрокатный завод, где люди будут работать в белой одежде. «Как в часовой промышленности. В Швейцарии»,— добавляет Тазетдинов. В прошлом году среди сотрудников завода провели конкурс на лучшее название для нового цеха. Победил вариант, предложенный одним из рабочих,— «Высота-239» (именно на отметке 239 м над уровнем моря расположено производство). Разработку дизайна поручили московской студии «Ё-программа». «Перед нами поставили задачу создать цех, не похожий на существующие в России — темные, выкрашенные в скучный зеленый цвет. И мы сделали завод светлым, ярким, радостным»,— рассказывает коммерческий директор «Ё-программы» Михаил Николаев.

26 %

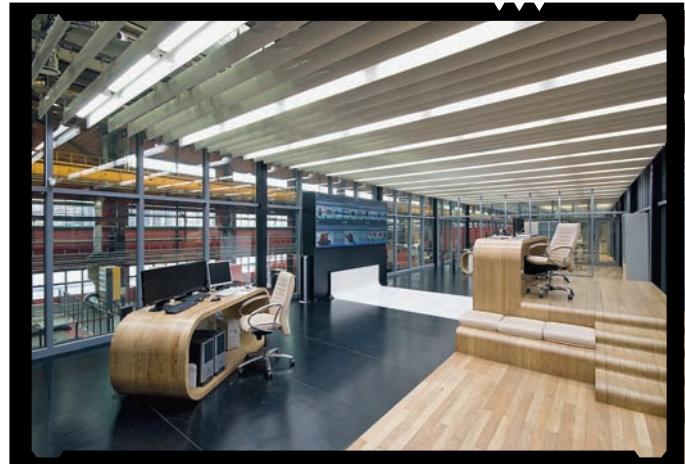
**СОСТАВЛЯЕТ ДОЛЯ
ЧТПЗ НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ ТРУБ БОЛЬШОГО
ДИАМЕТРА ПОСЛЕ ВВОДА
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ЦЕХА
«ВЫСОТА-239». РАНЬШЕ
КОМПАНИЯ ЗАНИМАЛА
21% РЫНКА**

3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

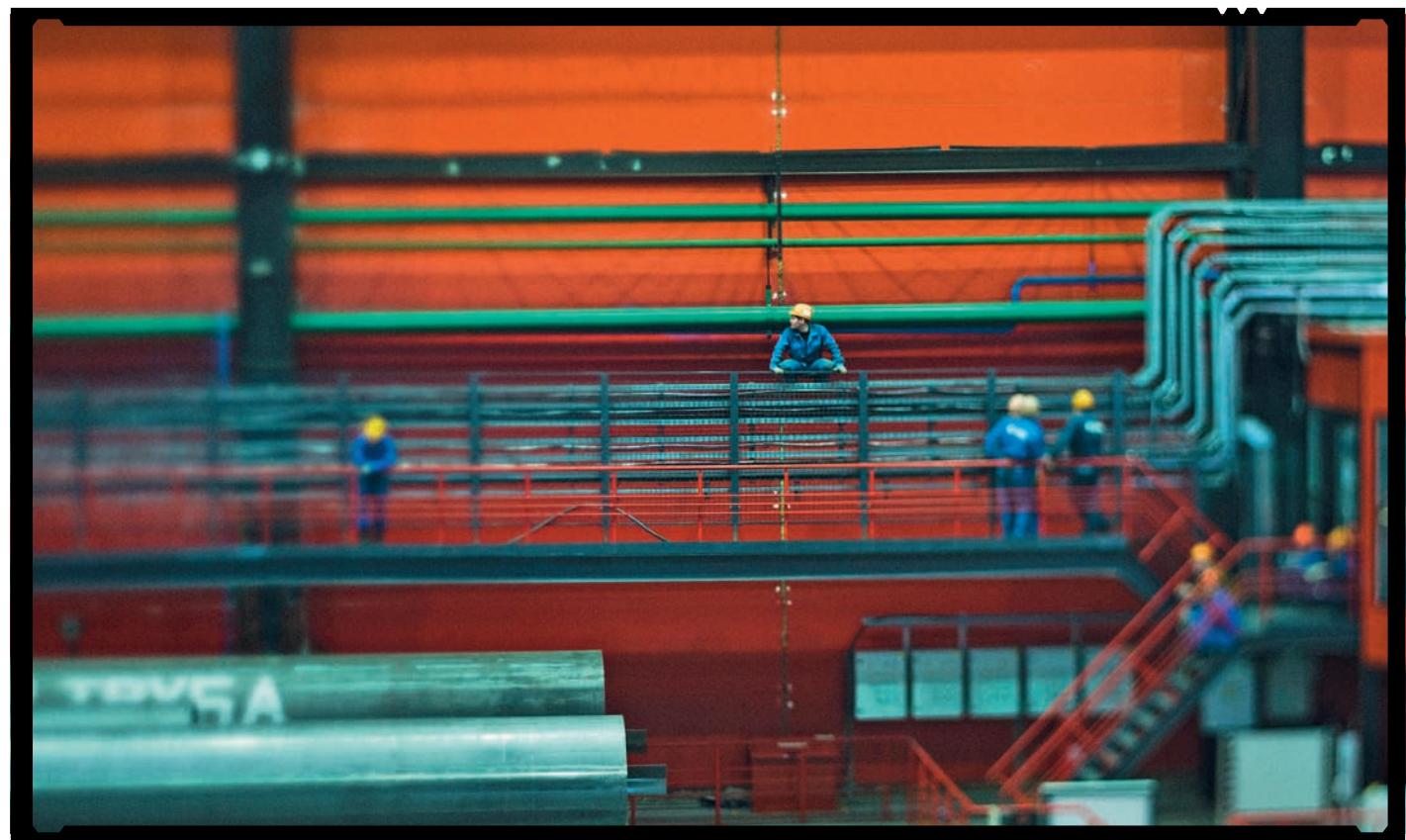
Каждый элемент цеха сначала изготавливали в 3D-модели, а потом утверждали цветовую гамму. Но что-то пришлось перекрашивать несколько раз. «Балки над эстакадой сначала были другого цвета, потом их сделали черными: контраст со стенами получается красивый,— рассказывает Тазетдинов.— Пульты управления, откуда рабочие контролируют работу станков, были изначально белыми. Но так совершенно не смотрится. Перекрасили в красный. Совсем по-другому все заиграло».

Новый дизайн привел к изменениям и в самой компании. «Покрасить станки можно в любой цвет, но если никто не будет бережно относиться к оборудованию, производство придет в упадок уже через полгода»,— говорит Тазетдинов. Кроме поддержания чистоты на рабочем месте сотрудники «Высоты-239» должны выполнять и другие требования: например, нельзя



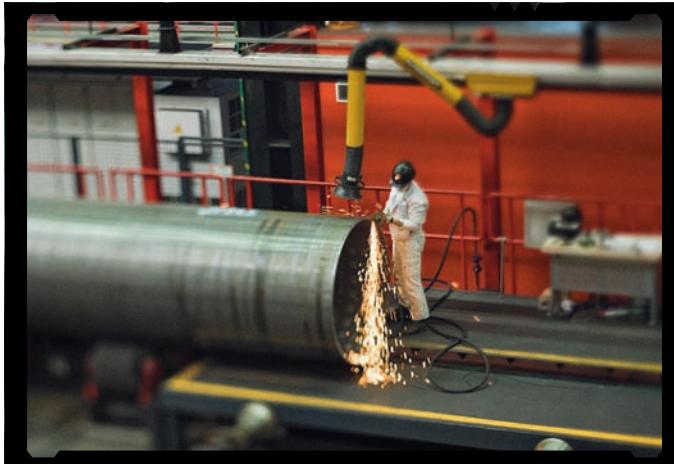
ТОЧКА ОСМОТРА

Из этого офиса начальник смены может наблюдать, что происходит в цехе, и даже отслеживать техническое состояние оборудования



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН

По цвету трубы можно определить, какая жидкость по ней протекает



ЛЮДИ В БЕЛОМ

У рабочих цеха «Высота-239» по четыре комплекта спецодежды. После каждой смены она сдается в прачечную

70

подрядных организаций были задействованы в строительстве «Высоты-239». К работе привлекли всех промышленных альпинистов Челябинска и Екатеринбурга

куриль и пользоваться на рабочем месте мобильными телефонами. Перед началом смены рабочие проходят тест на алкоголь. «Дизайн дает компании шанс встряхнуть людей, изменить не только имидж, но и продукцию», — уверен **Владимир Самойлов**, главный редактор портала о промдизайне Designet. ЧПЗ пытается этим шансом воспользоваться.

ЦЕХ ПОВЫШЕННОЙ ЯРКОСТИ

В центре Челябинска есть пешеходная улица с сувенирными магазинчиками. На одном из них висит объявление: «Здесь продаются настоящие красные трусы». Похоже, местные жители неплохо монетизируют образ Ивана Дулина, фрезеровщика с нестандартной сексуальной ориентацией из юмористического сериала «Наша Russia». Судя по передаче, самый

САМЫЕ КРАСИВЫЕ ЗАВОДЫ МИРА

В конце прошлого года цех «Высота-239» занял восьмое место в рейтинге самых красивых промышленных производств в мире, который составил авторитетный архитектурный сайт Novate. В топ-5 вошли следующие объекты:

ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ КОМПАНИИ FERNWAERME WIEN
Австрия



ЗАВОД ПО ВЫПУСКУ ПРОДУКЦИИ ИЗ СТЕКЛА КОМПАНИИ CRISTALCHILE
Чили



МУСОРОСЖИГАТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД КОМПАНИИ KARA / NOVEREN (ПРОЕКТ)
Дания



ЗАВОД ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОЛУПРОВОДНИКОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПАНИИ INOTERA
Тайвань



ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ КОМПАНИИ BIO ENERGY INVESTMENTS (ПРОЕКТ)
Великобритания



узнаваемый челябинский рабочий трудится как раз на трубопрокатном заводе. Впрочем, ни одного сурього челябинского мужика в цеху я не встретил — здесь работают только молодые рабочие, преимущественно с высшим образованием.

Логика в подборе персонала была такая: проще научить человека с нуля, чем переучивать. На «Высоте» установили зарплаты на 20% выше, чем в других цехах предприятия. При этом зарплата на ЧТПЗ (около 30 тыс. руб. в месяц) вдвое выше, чем в среднем по Челябинску. На 900 вакансий подали заявки почти 8 тыс. человек. Кандидаты проходили три собеседования: с психологом, мастером участка, директором по управлению проектом «Высота-239». «Мне нужно было понять, готов человек работать по-новому или нет», — объясняет Тазетдинов. Премии в цехе отсутствуют. «Мы берем человека, чтобы он выполнял то, что от него требуется, и платим за это очень приличную зарплату», — продолжает руководитель.

В прошлом году в цехе выступала группа «Чайф». После концерта музыкантов повели на экскурсию. Особого интереса завод не вызвал: подумаешь, трубы. Но когда выяснилось, что одна труба стоит \$30 тыс., гитарист группы произнес: «Это сколько же концертов отыграть надо, чтобы такую купить!» «Из-за ошибки одного человека мы можем потерять деньги, сравнимые с ценой средней иномарки», — рассуждает Тазетдинов. — Поэтому ошибок быть не должно».

Я иду по «палубе» и разглядываю рабочих. Вот девушка, одетая, как и большинство сотрудников, в белоснежную спецовку. Такие носят все менеджеры

и почти все рабочие. Вдалеке я вижу двух людей в красном — они из ремонтной службы. Цвет спецовок выбрали, чтобы видно было. Лишь сотрудники, занятые погрузкой и разгрузкой вагонов, одеты в черное. Я спрашиваю у Тазетдинова, есть ли ощущимый эффект от дизайна и «белой металлургии». «В советское время с момента открытия завода до вывода его на полную мощность уходил год. Мы справились за полгода. Уже в феврале выпустили 50 тыс. тонн труб при проектной мощности 600 тыс. тонн в год, — говорит руководитель. — Или, например, нормы по браку. В шестом, старом, цеху они измеряются в процентах. У нас десятыми долями процента». Недавно на «Высоте-239» начали брандировать трубы. На них наносят логотип цеха: стилизованный букву У и круг — символ солнца. «Брендируя свои трубы, мы подтверждаем свою ответственность за их качество», — рассуждает Валентин Тазетдинов.

Возле проходной трое рабочих заделывают выбоину в полу, образовавшуюся из-за падения металлического листа. Рядом стоит гигантский пылесос, чтобы убрать следы небольшого ремонта. Нельзя сказать, что лица рабочих светятся энтузиазмом. Но работают быстро: выбоина слишком бросается в глаза на фоне разноцветного цеха, да и начальник все видит из своего стеклянного офиса.



«БИЗНЕС КАК ЭКСПЕДИЦИЯ»

книга Александра Кравцова

Честные истории о предпринимательстве, оптимизме, невероятных приключениях и реальности всего нереального!

С 18 февраля — во всех магазинах
«Экспедиция»

www.expeditionbook.ru



Увлекательно и откровенно о том, как:

- сделать любимый образ жизни работой, а работу — любимым образом жизни
- отказаться от контроля и зарабатывать на честности
- капитализировать влечения друг к другу мужчин и женщин в коллективе
- создавать свободные от конкуренции новые рынки

Революционный способ жить и создавать успешные проекты.

Для будущих чемпионов мира по бизнесу.

ДУЭЛЬ В МАЙКАХ

БЛАГОДАРЯ СЕРИИ ПРОВОКАЦИОННЫХ РЕКЛАМНЫХ И PR-КАМПАНИЙ НЕБОЛЬШОЙ СКБ-БАНК ЗА ПЯТЬ ЛЕТ ВОШЕЛ В ТОП-50 РОССИЙСКИХ БАНКОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК, СДЕЛАВ СТАВКУ НА КОПЕЙКУ, МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ВЫИГРЫШ НА РУБЛЬ.

В январе этого года на сайте екатеринбургского СКБ-банка появилось необычное объявление. Банк сообщил, что начинает скупку у населения одно-, двух- и пятирублевых монет Санкт-Петербургского монетного двора выпуска 2003 года. По цене 5 тыс. руб. за штуку. Новости об акции прошли по федеральным телеканалам, интернету и бумажным СМИ. Люди бросились перетряхивать свои копилки. Только в январе сайт банка посетили 495 тыс. человек — в шесть раз больше, чем до акции. Но благотворительностью тут и не пахло. Мало кто знает, что подобные монеты были выпущены тиражом 15 тыс. штук и считаются раритетом. Нумизматы платят за них 6–18 тыс. руб.

Разумеется, банк затеял акцию не для того, чтобы заработать на перепродаже мелочи — пока ему «сдали» лишь 100 штук. «Монетки — роскошная PR-идея. Новость разлетелась по интернету, и при копеечных затратах банк получил всероссийскую известность», — говорит Валентина Гофенберг, бывший начальник службы рекламы и PR СКБ-банка, ныне директор рекламного агентства «Мания величия».

ПУХОВ И КАПУСТА

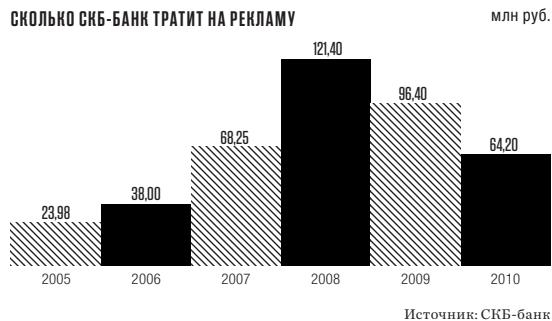
У СКБ-банка, контролируемого группой «Синара», никогда не было большого рекламного бюджета, зато имелись амбициозные планы. Дмитрий Пумпянский (ему принадлежит группа «Синара») в 2006 году поставил перед правлением задачу, казавшуюся неосуществимой,— за год удвоить все показатели и вдвое расширить филиальную сеть за пределами УрФО. Недавно назначенный председатель правления СКБ-банка Владимир Пухов понимал, что скучная реклама, где бизнесмены пожимают друг другу руки, не поможет — нужны нестандартные ходы.

Клиентская база СКБ-банка в 2005 году состояла из работников заводов и совхозов, которых банк обслуживал в рамках

зарплатных проектов. Это люди с невысокими доходами, рассказывает Валентина Гоффенберг, и говорить с ними нужно было на их языке. Она придумала рекламную кампанию «Круговорот капусты», в которой обыгрывалась ассоциация «деньги — капуста». Пумпянский хотел было пустить «капусту» под нож, но потом дал Пухову карт-бланш на три месяца. Кампания стартовала в январе 2006 года и за первый же месяц принесла банку 100 млн руб. вкладов (втрое больше, чем в январе 2005-го).

В 2007 году «овощная» тематика на билбордах СКБ-банка сменилась рисованными бабушками (в продолжение ряда «деньги — капуста — бабки»). «Бешеные бабки» рекламировали вклады, «быстрые бабки» — потребительские кредиты, «оборотистые бабки» — кредиты малому бизнесу.

В кризис СКБ-банк запустил эпатажную кампанию с лозунгом «Очкуешь, товарищ? С наличкой тревожно? Сделай же вклад в банке надежном!». Слоган Пухов сочинил сам. Клиенты восприняли идею на ура. «В разгар кризиса, когда банки валились один за другим, мы озвучили то, о чем думали все», — рассказывает Пухов. За последний квартал 2008 года банк привлек 2,7 млрд руб. вкладов (треть своего годового объема депозитов физических лиц). Правда, в УФАС Свердловской области посыпались жалобы от граждан на использование жаргона, и банк заплатил 40 тыс. руб. штрафа. «Вообще-то слово „очкуешь“ по телевизору звучит через день», — пожимает плечами Пухов. История с ФАС вышла на



НАРОДНЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Реклама, для которой Владимир Пухов, как и Сергей Гармаш, снялся в майке, запомнилась многим

46 - Е

**МЕСТО ПО РАЗМЕРУ АКТИВОВ
В РЭНКИНГЕ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
ЗАНЯЛ СКБ-БАНК В 2010 ГОДУ. ХОТЯ
В 2005 ГОДУ ОН БЫЛ ЛИШЬ 129-М**

федеральный уровень. «Это был апогей нашей рекламной концепции, мы здорово нашумели», — вспоминает банкир.

«Слоган „Очкуешь, товарищ?“ — сильный ход, — говорит Александр Неруш, креативный директор Arena Magic Box (разрабатывает рекламу для Альфа-банка, Росбанка и Промсвязьбанка). — Банк сфокусировался на своей аудитории, которая любит крепкое словцо и хорошую шутку».

ДВОЕ В МАЙКАХ

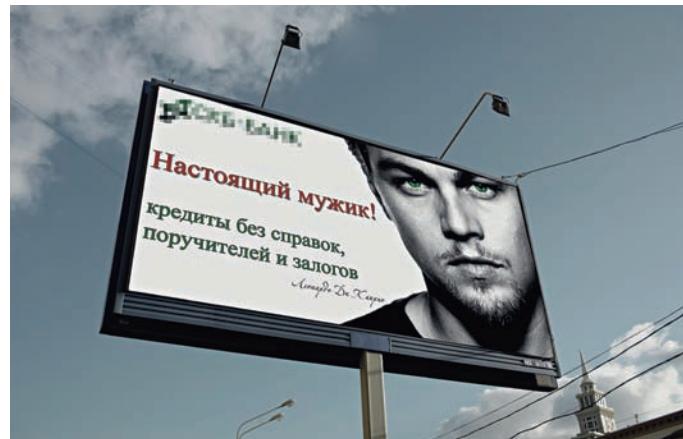
Еще больше известности СКБ-банку принесла кампания 2009–2010 годов, лицом которой стал актер Сергей Гармаш. На билбордах в Екатеринбурге и в роликах по федеральному телевидению актер появлялся в гимнастерке, косоворотке, а самым ярким оказался образ работяги в майке-«алкоголичке». Рекламная серия

принесла плоды: в городах, где банк открывал новые филиалы, о нем уже знали. Однако Гармаш был недоволен, что фотографии, на которых он снялся в майке, банк использовал без его согласия, и подал в суд. Проиграв процесс, актер заявил, что станет судиться дальше, а примирение возможно, если Пухов сам сфотографируется для рекламы в майке. «А я взял и снялся — решил выйти из образа чопорного банкира», — рассказывает финансист. Банк развесил билборды со слоганом «Первый национальный банк с чувством юмора», на которых Гармаш и Пухов сидят рядом в одинаковых майках.

«Дуэт» прогремел на всю страну. В третьем квартале 2010 года на сайт банка заходили 5 тыс. человек в день, в четвертом, когда Пухов дебютировал в рекламе, число посетителей выросло в пять раз. Банкир в майке понравился и корпоративным клиентам. Так, размеры остатков на расчетных счетах за год удвоились (в начале 2010 года было 8 млрд руб., в конце — 16 млрд руб.). «Руководители компаний — не потомственные дворянне, они так же, как и „физики“, смеялись и следили за развитием событий», — объясняет Гоффенберг.

ПОКУШАЙТЕ НАШЕЙ КАПУСТИ

Первые рекламные кампании СКБ-банка строились на простых ассоциациях «деньги — капуста — бабки»



НЕНАСТОЯЩИЙ МУЖИК

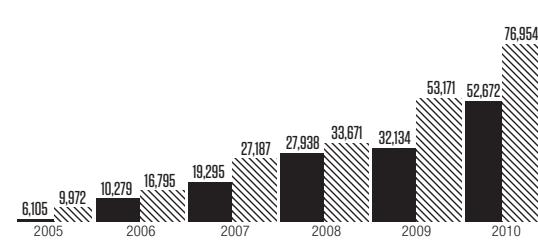
Это фотомонтаж, появившийся в интернете в конце прошлого года. Банк такие плакаты на улицах не развешивал. Но, возможно, сам запустил «утку» в информагентства

МУЖСКОЙ РАЗГОВОР

Со временем эмоциональную рекламу стали делать и более крупные банки. Так, в прошлом году банк «Траст» провел кампанию «Раздаем капусту, хватит на всех!». Пухов был возмущен: мол, это plagiat, СКБ-банк еще в 2006 году зарегистрировал изображение савойской капусты в качестве своего товарного знака применительно к рекламе финансовых услуг. И подал на «Траст» в суд, требуя возмещения 5 млн руб. ущерба.

Суд первой инстанции обязал ответчика выплатить СКБ-банку 300 тыс. руб., однако апелляционный суд это решение отменил и позволил «Трасту» размещать «овоощ раздора» на своих плакатах. Как отметила представитель «Треста» Ольга

РОСТ БИЗНЕСА СКБ-БАНКА



■ Кредитный портфель ▨ Депозиты физических и юридических лиц

Источник: СКБ-банк

Ходченкова, ничьи авторские права банк не нарушил. По заказу «Траст» был проведен соцопрос, и большинство респондентов сказали, что капуста у них не ассоциируется с каким-то определенным банком. После «капустного конфликта» между двумя банками развернулась настоящая креативная война. Так, в конце 2010 года лицом рекламной кампании «Треста» стал актер **Брюс Уиллис**. Буквально через неделю после старта кампании в интернете появились сообщения, что новым рекламным лицом СКБ-банка станет другой «настоящий мужик» — **Леонардо Ди Каприо**, который якобы приезжал в Россию не только для участия в Международном тигрином форуме, но и для заключения контракта с банком. Новости сопровождались рекламным макетом с логотипом СКБ-банка, фотографией Ди Каприо и слоганом «Настоящий мужик!». Валентина Гофенберг предполагает, что никакого контракта с актером банк не заключал, а просто запустил «утку» в информагентства Екатеринбурга. Впрочем, Пухов причастность банка к распространению плакатов категорически отрицает.

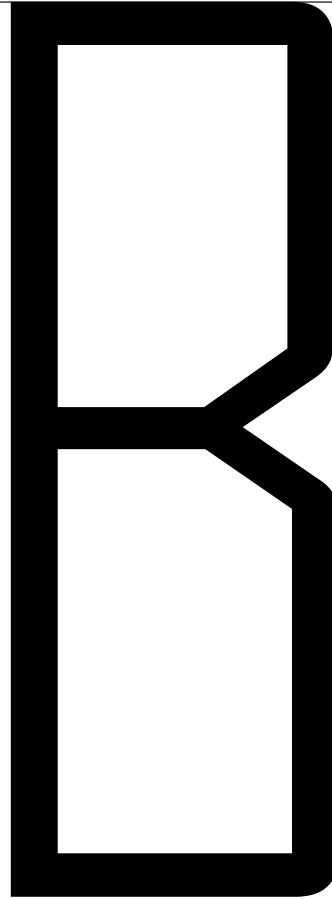
НАРУБИЛИ КАПУСТЫ

С 2005 года объем депозитов СКБ-банка вырос почти в 7,7 раза, кредитный портфель — в 8,6 раза, филиальная сеть — в три раза, с 50 до 150 офисов. «Если бы мы шли традиционным путем, показывая мужчин в дорогих костюмах, мы не смогли бы развиваться с такой скоростью», — резюмирует Пухов. Этот результат был достигнут скромными средствами — в 2010 году рекламный бюджет банка составил 64,2 млн руб. «Яркую идею заметят и при небольшом бюджете», — говорит финансист. Однако с маркетинговой мощью более крупного «Треста» ему все-таки тягаться трудно. Бюджет последнего в шесть раз больше — 372,8 млн руб. И в прошлом году «Траст» опередил екатеринбургский банк по темпам роста портфеля кредитов, выданных физлицам — 267% против 111% у СКБ-банка. Так что уральцам снова придется поднажать на креатив.



Как сэкономить арендную плату?

Платить за квадратные метры, а пользоваться кубическими



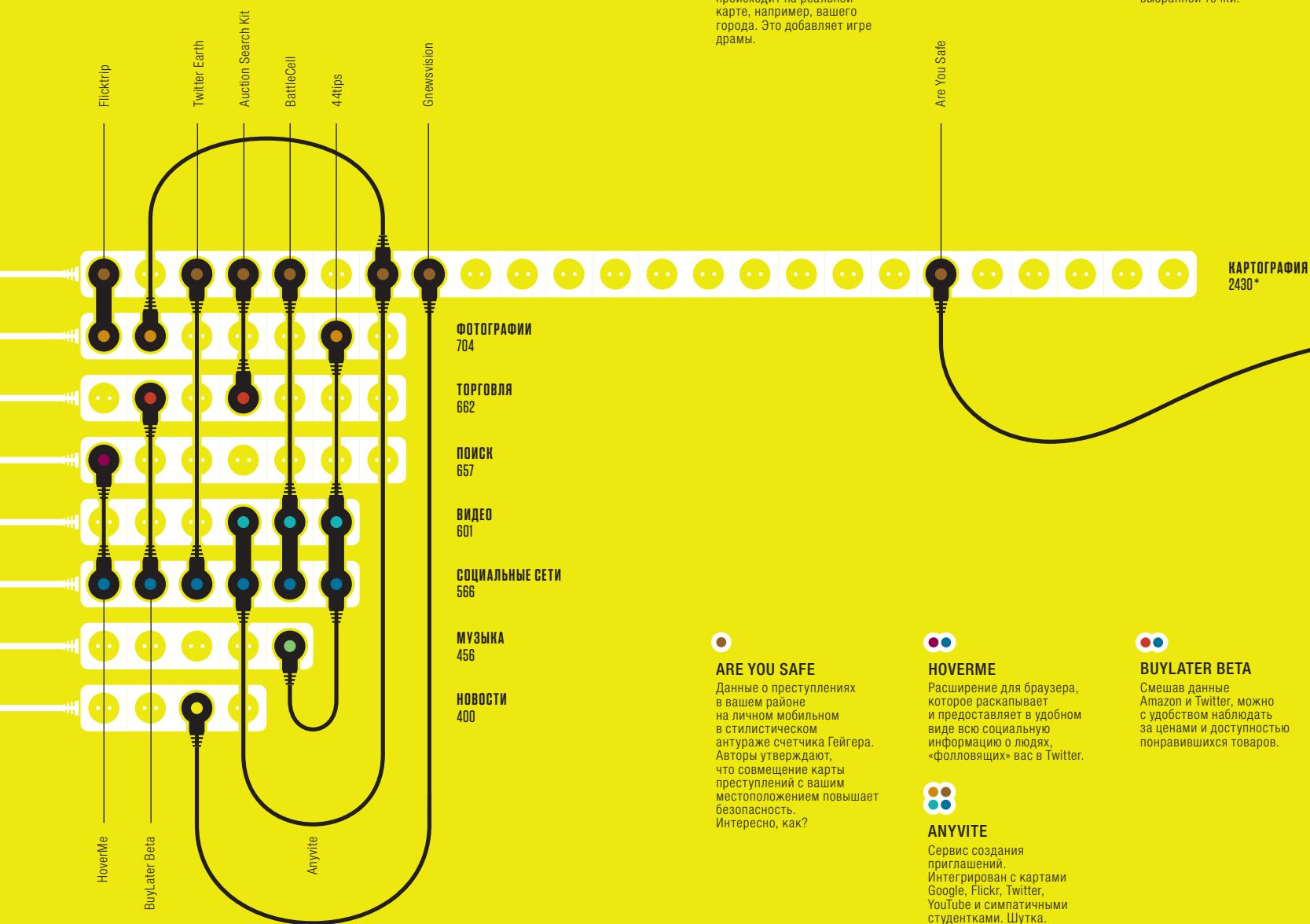
В ДЕКАБРЕ 2009 ГОДА на локаторе команды инкубатора AddVenture замаячил перспективный сегмент – социальные игры. Однако вскоре выяснилось: чтобы хорошо заработать, нужно пристроить игру в как можно большее количество социальных сетей, причем желательно западных. Полная же интеграция в новую среду занимала от недели до полутора месяцев. Заключение договоров, подключение, перевод, платежные системы, которые в каждой стране имеют свои особенности. Ответом на подобную разносортицу стала PixAPI – технология, позволяющая публиковать игру сразу во всех соцсетях. «Подружившись» с ведущими социальными сетями, Pixonic получил возможность загружать разработанные игры на все площадки за пять–семь дней. Таким образом у компании появился доступ к совокупной аудитории более 600 млн пользователей. PixAPI – один из многочисленных примеров использования так называемых API (Application Program Interface) – наборов универсальных функций, процедур, которые сервис отдает внешним разработчикам для стыковки их проектов с собственным. Выпустив API в свет, создатели проектов открывают двери к своему функционалу, контенту и пользователям. Подобный аттракцион невиданной щедрости набирает все большую популярность. Он формирует целый рынок симбиотических решений, которые вряд ли появились бы на свет, если бы не оказалось, что делиться крайне выгодно.

ВЗЯТЬ И ПОДЕЛИТЬ

ОТКРЫТЫЕ API – ПОПУЛЯРНАЯ
ИДЕЯ, СПОСОБНАЯ ЗАСТАВИТЬ
ДРУГИХ СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТ ЗА ТЕБЯ.

ВСЕ СМЕШАЛОСЬ

Сегодня онлайн-проект можно собрать как конструктор, используя открытые API других сервисов. «Секрет фирмы» отобрал самые популярные сферы API-строения, подсчитал количество созданных с их помощью проектов и обнаружил, что для появления новой оригинальной идеи достаточно совместить на одной платформе несколько разных API.



ЧУЖИМИ РУКАМИ

Первопроходцем в открытии API принято считать eBay — он дал доступ разработчикам к своему коду в 2000 году. К 2008-му 60% всех товаров на eBay загружалось из 12 тыс. сторонних веб-сервисов, которые создавали 6 млрд обращений к eBay в месяц. К тому времени на благо eBay работала армия из 70 тыс. сторонних разработчиков, каждый год она увеличивалась в полтора раза. Сегодня свои API открывает практически любой крупный ритейлер — Amazon, BestBuy, Zappos. Все они предоставляют полный доступ к базе товаров, ценам, специальным возможностям, поощряя разработчиков создавать собственные проекты, показывающие, как делать покупки на этих сайтах еще удобнее.

«Мы бы никогда не получили такую производственную армию, да еще и бесплатно», — говорит **Дмитрий Ставиский**,

директор по международным операциям компании Evernote — сервиса, который должен помогать запоминать любую информацию в любое время и в любом месте. Evernote интересен тем, что он продемонстрировал важный сдвиг в отношении к API. Продолжительный период доступ к своему функционалу открывали лишь такие гиганты, как Google, Facebook, eBay, Twitter. Evernote же — на тот момент небольшая компания — показала, что даже нишевой проект может быть не только потребителем, но и эмитентом API.

«В Evernote работают 55 человек, из них 35 — программисты», — рассказывает Ставиский. При этом ключей для разработчиков (код, который помогает работать с API-сервиса) раздано более 3500. Это позволяет Ставискому считать, что на него работают как минимум несколько тысяч команд независимых разработчиков. Философия Evernote подразумевает доступность информации на любой платформе, в любой среде и в любом виде. Значительную часть этих задач решают для компании независимые девелоперы. Они создают версии под мобильные платформы, привносят новый функционал, например учат Evernote распознавать рукописный ввод текста или улучшают юзабилити. По мнению Ставиского, вклад, который независимые разработчики внесли в развитие проекта, сопоставим с объемом работ, выполненным самими создателями силами штатных девелоперов. Сейчас у Evernote 7 млн пользователей, треть

из них, по мнению Ставиского, компания приобрела благодаря открытию API. В январе 2011 года Evernote впервые в своей истории стала прибыльной.

МЕЛОЧЬ, А ПРИЯТНО

В июле 2005 года профессор Harvard Business School **Джон Свекла** опубликовал статью «Каждый продукт может стать платформой», где описывал концепцию «планктонного бизнеса» — когда компания может передать во внешний мир некий ресурс, с помощью и вокруг которого другие независимые игроки начнут выстраивать экосистему, например выпускать дополнения к нему. Особенно активно идеи Свеклы подхватила ИТ-индустрия.

По мнению **Адама Дувандера**, главного редактора сайта ProgrammableWeb.com, который ведет дотошный учет всех открытых API и машапов (сервисов, созданных на базе чужих API), 2010-й можно назвать «годом открытых интерфейсов». За прошлый год, по данным ProgrammableWeb.com, количество отанных во внешний мир API увеличилось вдвое. Причем их число растет в первую очередь за счет небольших проектов, и это обнадеживающий сигнал.

Петербургские разработчики проекта TuneStory поначалу хотели создать социальную сеть для обмена музыкой внутри экосистемы Apple. Однако вскоре поняли, что сети надо не создавать, а использовать. И решили перенести свою идею на базу уже существующего социального графа. Выбрав для эксперимента Twitter, они за несколько дней запустили на базе его API проект Song.ly — аналог укорачивателя ссылок, только для песен. Song.ly позволял искать композиции, воспроизводить их и одним кликом бросать ссылки на них в Twitter. На программирование у **Александра Жукова и Махмуда Буторина** ушло всего несколько дней, причем часть этого времени они посвятили выпуску собственного API. В результате старта получил около десятка различных дополнений, доказав, что даже крохотный проект в новом мире в состоянии претендовать на то, чтобы быть платформой.

НОВЫЙ СТАНДАРТ

В 2007 году компания **Ольги Стерник** Sterno.ru сделала, возможно, первый машап-проект в России — сайт авиакосмического салона МАКС. Он весь, как из кубиков конструктора, был составлен из чужих бесплатных сервисов: почтой занимался Gmail, за контент отвечал Blogger.com, картинки обрабатывались Picasa и пр. Оценив удобство этого решения и сделав на нем несколько проектов, Sterno.ru выпустила собственную систему создания сайтов — GoScale CMS, на которой теперь разрабатывает клиентские проекты. Другое направление — виджеты, их компания производит для крупнейших платформ Рунета: Google и «Яндекса». На счету Sterno.ru уже более 800 виджетов. Некоторые сделаны по

2904

ОНЛАЙН-ПРОЕКТОВ, ПО ДАННЫМ БЛОГА PROGRAMMABLEWEB.COM, ОТКРЫЛИ СВОЙ API ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ РАЗРАБОТЧИКОВ НА ФЕВРАЛЬ 2011 ГОДА. ЗА ГОД ИХ КОЛИЧЕСТВО УДВОИЛОСЬ

статьи», — рассказывает Ставиский. При этом ключей для разработчиков (код, который помогает работать с API-сервиса) раздано более 3500. Это позволяет Ставискому считать, что на него работают как минимум несколько тысяч команд независимых разработчиков. Философия Evernote подразумевает доступность информации на любой платформе, в любой среде и в любом виде. Значительную часть этих задач решают для компании независимые девелоперы. Они создают версии под мобильные платформы, привносят новый функционал, например учат Evernote распознавать рукописный ввод текста или улучшают юзабилити. По мнению Ставиского, вклад, который независимые разработчики внесли в развитие проекта, сопоставим с объемом работ, выполненным самими создателями силами штатных девелоперов. Сейчас у Evernote 7 млн пользователей, треть

заказу клиентов, другие — как самостоятельные проекты. В целом это факультативное мероприятие генерирует более 20 млн просмотров в сутки. Это трафик, которым платформы готовы делиться с теми, кто умело использует их API.

«Делиться — всегда было философией „Яндекса“, — говорит **Вадим Францев**, менеджер по маркетингу API „Яндекс.Карт“ — самого популярного API-поисковика.— Мы делимся с сайтами поисковым трафиком, а теперь еще и даем возможность пользоваться нашими сервисами и технологиями». Сейчас API «Яндекс.Карт» применяют более 50 тыс. сайтов. Ежедневная аудитория страниц с картами, размещенными на сторонних ресурсах, превышает аудиторию самих «Яндекс.Карт» в полтора раза. Пока на этом «Яндекс» не зарабатывает, но такие планы есть.

В компании Mail.ru направление API получило второе дыхание в середине прошлого года. До этого основным драйвером для платформы были социальные игры. Новое направление — API для сайтов: кнопка «Мне нравится», а также функционал регистрации и авторизации с помощью аккаунта Mail.ru. Показательный кейс — интеграция входа через Mail.ru

на Darberry. После ее внедрения конверсия возросла вдвое: раньше на Darberry регистрировался каждый десятый посетитель, с кнопкой «Зарегистрироваться с Mail.ru» это стал делать каждый пятый.

Сейчас кнопка «Мне нравится» установлена на более чем 30 тыс. сайтов, а Mail.ru фиксирует свыше 100 тыс. нажатий на нее в день. С интеграцией функционала авторизации и регистрации сложнее. «Даже грамотные технические специалисты порой не знают, что им делать с API платформ», — говорит **Анна Артамонова**, вице-президент по коммуникационным продуктам Mail.ru. У проектов, решивших разработать свой API, по ее мнению, есть два пути. Выпускать стандартные решения или пропагандировать идею и содержание API как инструмента создания новых возможностей. «API — набор гаечек и винтиков, а кнопка „Мне нравится“ — собранная машина», — поясняет Анна Артамонова.— С помощью API вы можете сделать массу интересных вещей, но сначала их надо придумать. Пока это не простая задача для большинства онлайн-проектов».



TRUST[®]
НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК ТРАСТ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
БАНКОВСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ
ОАО НБ «ТРАСТ»

Следите за проектом
в журнале «Секрет фирмы»,
в эфире радио «КоммерсантъFM»
и на сайте kommersant.ru

Стать Коммерсантом

реалити-проект

СТАРТОВАЛ
В ДЕКАБРЕ!

Смотрите,
как Это
Делається

На ваших глазах
и с вашей помощью
семь компаний пройдут путь
к поставленным бизнес-целям



МАРСЕЛЬ ДИККЕ

Профессор Wageningen University (Нидерланды) Марсель Дикке интересуется экономикой, социальными проблемами и кулинарией. Ничего необычного, если бы все эти увлечения не были тесно связаны с профессией Марселя — энтомологией. Ученый утверждает, что вместо мяса млекопитающих человечество должно питаться насекомыми. «Секрету фирмы» он рассказал о пользе «насекомоядной» диеты для общества и бизнеса.

Зачем вы предлагаете людям употреблять в пищу то, от чего их тошнит? Сами-то хоть раз насекомых пробовали?

Конечно! Я регулярно ем саранчу. И вовсе не из любви к научным экспериментам, а потому что она мне нравится. Только не надо крутить пальцем у виска. Предубеждение против употребления в пищу насекомых есть в небольшом количестве культур. Скажем, для жителей района озера Танганьика (там нет голода) мухи — это лакомство. Люди там ходят за насекомыми, как вы по грибы. Я хорошо их понимаю. Мясо насекомых не только вкусно, но и полезно, так как в нем очень много белка. Если бы многие люди разделили эту гастрономическую привычку, мы бы предотвратили возникновение неприятной социальной проблемы. По прогнозам, к 2025 году население планеты увеличится с нынешних 6 млрд до 9 млрд человек. Если ничего не сделать для развития рынка продовольствия, то возникнет дефицит пищи. Мясо станет новой нефтью — цены на него взлетят до заоблачных высот.

Однако сегодня треть мирового населения переедает. Если сбалансировать потребление мяса, то и голода не будет.

Проблема в том, что рынок, скорее всего, не пойдет по этому пути развития. Людей не только становится больше, они еще и богатеют. Так, за последние 30 лет среднедушевое потребление мяса в Китае выросло в два раза. Китайцы веками не имели возможности есть мясо — как вы убедите их в том, что ради благой цели они должны отказаться от него сегодня? Через 15 лет потребность людей в мясе вырастет в 1,7 раза. Традиционному животноводству будет очень трудно удовлетворить ее, ведь уже сейчас 70% мировых почв отдано под выращивание кормов. Переход на питание насекомыми — экономичный выход из ситуации. Судите сами: потратив 10 кг корма, мы получаем 9 кг мяса насекомых и только 1 кг говядины.

И где будут выращивать мясных насекомых? На специальных фермах?

А что в этом удивительного? В Голландии уже есть фирмы, которые занимаются этим бизнесом. Несколько лет назад пара агропредпринимателей предложила мне сходить к министру сельского хозяйства и попросить денег на исследования

Фото: Daan van Os

и экспериментальное производство безопасных пищевых насекомых. Не поверите, но он откликнулся на наше предложение! Сколько денег дали предпринимателям, я не скажу, но моя лаборатория получила 1 млн евро. Знакомые мне до сих пор говорят: «Мы думали, что у тебя просто прикольное хобби, а оказалось, что на насекомых можно делать бизнес». Вообще отношение людей к моей инициативе постепенно меняется в лучшую сторону. Если несколько лет назад она воспринималась как что-то из репертуара телепередачи «Фактор страха», то сейчас у меня появились сторонники. 69% респондентов онлайн-опроса, который мы недавно провели, сообщили, что никогда в жизни не прикоснутся к насекомым, 24% согласны попробовать, а 7% признались, что готовы есть их. Именно с этих людей и надо начинать продвижение продуктов из насекомых.

Может быть, у вас и стратегия продвижения на рынке уже готова?

Для начала я хотел бы заразить энтузиастов идеей, что насекомые — это очень вкусно. Хорошая стартовая аудитория — нестойкие вегетарианцы, которые хотят есть мясо, но считают, что это аморально. Я рассчитываю на них, поскольку согласиться с убийством таракана психологически легче, чем с убийством коровы. Продвижению пищевых насекомых могли бы способствовать рестораны, продают они насекомых, как омаров или креветок. На эволюционном древе насекомые и членистоногие располагаются рядом, и убедить клиента в том, что кузнецик, будучи родственником рака, ничуть не хуже его на вкус, не так уж и сложно. От более массовой публики на первых порах я не жду восторга. Важно лишь, чтобы, глядя на потребителей-первопроходцев, они избавились от страха перед мясом насекомых. Я буду доволен, если широкая аудитория согласится употреблять его в виде пиццы, фрикаделек или пельменей. Если эти задачи будут решены, на продовольственном рынке появится новая ниша. Ее расширение станет задачей предпринимателей. Лично я смотрю в будущее с оптимизмом. Думаю, что мы добьемся регулярного потребления насекомых в течение 10 лет.

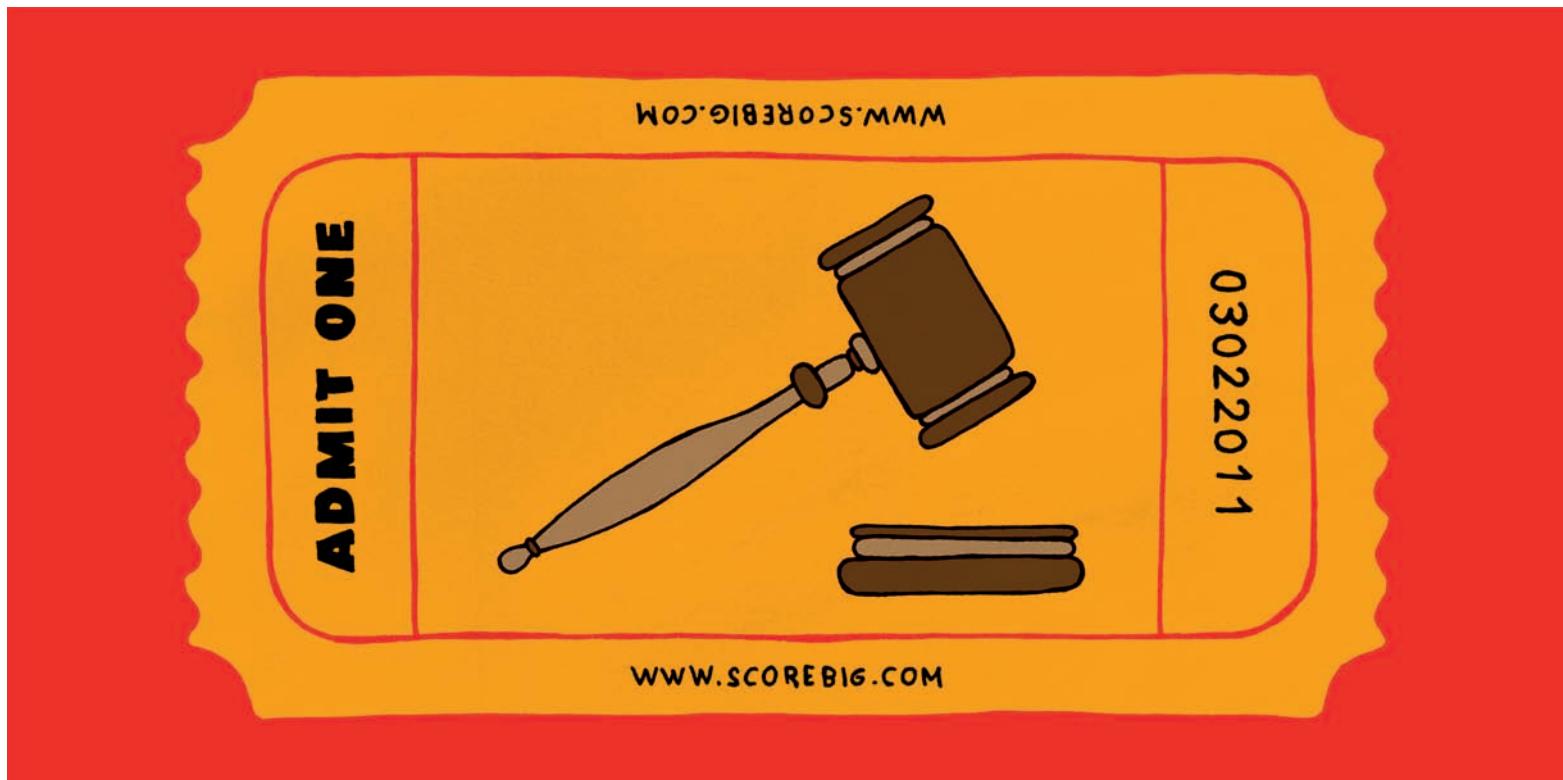
У вас есть предположения, как новая ниша будет сегментирована?

В премиальный сегмент, скорее всего, попадет богатое белком мясо саранчи. В массовый — черви, которых будут использовать для приготовления соусов и полуфабрикатов. Недостатка в разнообразии не возникнет. Уже сейчас в различных частях света люди употребляют в пищу около 100 видов насекомых и только 10–12 видов млекопитающих. Насекомые — это новый гастрономический мир!

Если человечество реализует вашу идею, возникнет новая социальная проблема. Заводчики коров и свиней могут разориться.

Не думаю, что привычка есть насекомых приведет к полному исчезновению говядины или свинины с наших столов. Скорее, наоборот. Поскольку на рынке будет меньше более дорогого в производстве мяса млекопитающих, оно превратится в luxury. Как раз в этом я вижу реальную угрозу. Если люди не откажутся от привязанности к мясу и станут воспринимать потребление насекомых как вынужденную меру, то жди беды. Они будут либо голодными, либо несчастными.





ЦЕНА ПО ТРЕБОВАНИЮ

Вышедший из закрытого тестирования в декабре прошлого года сайт Scorebig.com позволяет пользователям самим назвать цены за билет на концерт или футбол. Сервис играет на

желании обладать билетом и стремлении сэкономить. Назав слишком низкую цену, покупатель не получит ничего — продавец не согласится на сделку. Выбор: купить чуть дороже, но точно, или предложить цену \$1 и надеяться. На старте проект обладал базой

в 600 тыс. билетов, выкупив их у организаторов мероприятий и обещав, что пользователи сэкономят до 70%. Идея превратила онлайн-магазин в соревнование, кому удастся совершить самую выгодную покупку. Проект уже получил \$8,5 млн инвестиций.

ЭКОНОМ-КЛАСС

<http://priceline.com>

Пионер «умного» шопинга реализует за названную покупателем сумму полеты и отели. Нужно задать город, даты, поставить свою цену, а Priceline даст совет, указывая стоимость услуги на рынке. Если в течение суток найдете цену ниже, вам вернут деньги и дадут купон на \$50.

«МАГАЗИН НА ДИВАНЕ»

<http://mytvbids.com>

Постельное белье, бижутерия, надувные матрасы и карманные фонарики — вот такой классический ассортимент «магазина на диване» можно также приобрести по технологии обратного аукциона. Для продавцов действует опция загрузки рекламного видео.

БОРЬБА С МУТАНТАМИ

<http://mutantauctions.com>

В роли мутантов на Mutantauctions.com выступает не продавец, а другие пользователи. Выигрывает не тот, кто попал в ценовые рамки, назначенные рекламодателем, а тот, чья ставка была самой низкой. Сервис британский, аукцион стартует с традиционных 0,01 фунта.

БИЛЕТ НА УОЛЛ-СТРИТ

<http://zigabid.com>

Основатели Zigabid.com не видят разницы между билетами и любым другим биржевым товаром. Результат: интерфейс сервиса близок к тем, что используют брокеры на Уолл-стрит, а сервис гордится «прямым взаимодействием» продавцов и покупателей.

**ТЩЕСЛАВИЕ, ЛЕНЬ И СКУПОСТЬ
МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ НЕ ПОРОКАМИ,
А МОДНЫМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ.**

**ЧТОБЫ УБЕДИТЬСЯ В ЭТОМ, ЧАЩЕ
ОБНОВЛЯЙТЕ СВОЙ СЛОВАРЬ.**

ГУГЛГАНГЕР

GOOGLEGANGER

ГУГЛГАНГЕР — ЧЕЛОВЕК С ТАКИМ ЖЕ ИМЕНИЕМ, КАК У ВАС, ОБНАРУЖИВАЮЩИЙСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ «ПОИСКА САМОГО СЕБЯ» В ИНТЕРНЕТЕ

УПОМИНАНИЯ:
1 (ЯНДЕКС),
60 600 (GOOGLE)

КОПИФАЙТЕР

COPYFIGHTER

КОПИФАЙТЕР — БОРЕЦ ЗА СВОБОДНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ КОНТЕНТА

УПОМИНАНИЯ:
55 (ЯНДЕКС),
78 300 (GOOGLE)

ИНТЕРНЕСТ

INTERNEST

ИНТЕРНЕСТ — УЮТНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО ДОМА

УПОМИНАНИЯ:
0 (ЯНДЕКС),
25 500 (GOOGLE)

В поисках упоминаний о себе иногда можно найти в Сети двойника с тем же именем, схожими интересами. Результаты поиска по «близнецам» выпадают вперемешку. И уж совсем неприятно выяснить, что какой-то другой человек смог придать имени больший вес, чем вы сами.

Борцы с копирайтом считают, что в эпоху новых технологий и авторское право должно быть совершенно иным. Когда кругом мелькают предложения поделиться информацией, глупо ограничивать ее распространение. У копирайтеров есть своя головная организация — Piratbyran («Пиратское бюро»), основатели The Pirate Bay.

Прохладным утром так не хочется вылезать из постели. С сегодняшними гаджетами это и не обязательно, ведь можно устроить себе «интернет-гнездо» из подушек, игрушек, пледов и узнавать об интересных мероприятиях, встречах и событиях в реальном мире с помощью лэптопа.

РАБОТА В КРЕАТИВНОМ ПРОСТРАНСТВЕ УМЕНЬШАЕТ РИСК БАНКРОТСТВА

ТОБИ ХАЯМ,
ОСНОВАТЕЛЬ CREATIVE SPACE
MANAGEMENT, ОПЕРАТОРА
ОФИСНЫХ КЛАСТЕРОВ
КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ



15 лет назад, задолго до введения Ричардом Флоридой понятия «креативный класс», я общался с художниками, дизайнерами и с интересом искал закономерности в том, как они подбирают себе места для работы, как устроены их мастерские и на чем держатся отношения с владельцами недвижимости. Меня увлек вопрос: можно ли сделать культурные площадки жизнеспособными и финансово устойчивыми без господдержки? Тогда я пришел к выводу, что требуются сложносочиненные объекты недвижимости, соответствующие требованиям креативного класса. Части этих объектов (например, галерея, рабочее пространство, кафе) должны субсидировать друг друга, в то же время становясь достопримечательностями и повышая свою привлекательность. Все эти идеи выросли в то,

Иллюстрация: Charlie Duck

что мы назвали Creative Spaces. Сейчас это уже индустрия. Например, выяснилось, что работа в «креативном пространстве» уменьшает риск банкротства. Данные у нас в Великобритании таковы: около 75% новых компаний закрываются в течение первых пяти лет, 45% — в первый год, 25% — в третий. Среди компаний, работающих в «креативных инкубаторах», лишь 3% закрываются в первый год. Радикальная разница, правда? В креативном пространстве должны быть все необходимые для комфортной работы условия, такие как кафе и удобные стулья, это понятно. Но самое важное — культура, вернее, дух сотрудничества. Его тоже можно спроектировать. Даже на страшно дорогих рынках недвижимости девелоперы оценили перспективы «креативных площадок». В Лондоне ра-

ботают Truman Brewery, Tea Factory. Возможно, в ближайшее время эти площадки в дорогих городах будут еще более сегментированы: театральный блок, музыкальный блок и прочие. С появлением большего количества фрилансеров традиционные офисные здания станут гибридами: первые этажи превратятся в «хабы» для креативного класса, с общими залами для работы и мини-галереями. Верхние этажи будут арендовать старые добрые корпорации. У них тоже появится большой «креативный блок», доля «общественных мест» вырастет.

Вместо 2 тыс. столов нужно будет только 800 (это реальный пример). Экономия — 40% бюджета. Мы чувствуем, что на рынке недвижимости скоро произойдет качественный перелом. Люди уже живут и работают иначе. Меня, например, крайне интересует вопрос, как квартиры интегрируются с офисами. В масштабе района и в масштабе конкретного жилища. Я думаю, что главным словосочетанием на рынке будет «live and work».



3-2011

ИДЕИ БРЕНЕ БРАУН

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Одно из важнейших слагаемых успеха любого бизнеса — цельность работающего в компании коллектива. Понятие эффективной организации предполагает, что каждый сотрудник может обратиться к коллеге за помощью или поделиться неожиданной идеей. Изучая, как люди общаются друг с другом, я пришла к выводу, что один из главных врагов бизнеса — это чувство стыда. Поэтому руководитель, который хочет повысить эффективность компаний, должен в первую очередь избавить сотрудников от стыда. Я начала свои исследования с попытки понять, что такое стыд. И определила его как страх потери связи с людьми. Источником стыда является некая информация о человеке, которая, став известной другим, может сделать его нежелательной персоной для общения. Проблемы бизнесу,

создает вовсе не то, что сотрудники или руководители чего-то стыдятся. Это чувство есть у всех нас, отсутствовать оно может только у того, кто совсем не заинтересован в связи с людьми. Проблема в том, что наше отношение к собственной стыдливости влияет на общение с окружающими.

Проведя несколько сотен интервью с различными людьми, я обнаружила одну очень простую закономерность, которая всякий раз подтверждалась как железное правило. Я разделила всех участников моего опроса на две группы: тех, кто ощущал себя востребованным со стороны других, и тех, кто стремился к этой востребованности. Обнаружилось, что между ними есть только одно различие. Люди, которые были востребованы другими, считали, что их недостатки — продолжение их достоинств. Те, кто чувствовал себя невостребованным, чего-то стыдились в себе и пытались скрыть это от других. Так я уточнила определение стыда. Стыд — это страх потери общения, который приводит к потере общения. В основе стыда лежит часто небезосновательное опасение, что ты в чем-то недостаточно хороши. Поэтому стыд вредит бизнесу в двух моментах. Во-первых, он заставляет людей скрывать слабые стороны, а это приводит к нехватке нужных компаний компетенций. Деятельность компаний,

в корпоративную культуру которых глубоко проник стыд, напоминает бал голых королей — тотальный недостаток самого важного обнаруживается в тот момент, когда ничего уже нельзя изменить. Во-вторых, стыд ослабляет связи между людьми в коллективе. Работник, который боится показаться смешным или странным, не пойдет к менеджеру за советом. Руководитель, опасающийся публично демонстрировать свою сентиментальность, в трудный для компании момент не сможет произнести речь перед сотрудниками.

К счастью, у стыда есть альтернатива. Люди из первой категории моего исследования — те, с кем хотят общаться другие, — принимают свою собственную уязвимость как данность. Я называю таких людей «цельносердечными». Они не думают, будут ли выглядеть глупо, совершив то или иное действие. Они искренне верят: именно несовершенство делает их привлекательными социальными партнерами для других. И другие отвечают им взаимностью. Хотите построить эффективную команду? Откажитесь от стыда и набирайте цельносердечных людей.

БРЕНЕ БРАУН,
ПРОФЕССОР
UNIVERSITY OF HOUSTON

**ОДИН
ИЗ ГЛАВНЫХ
ВРАГОВ
БИЗНЕСА —
ЭТО ЧУВСТВО
СТЫДА**



НАРАСТИТЬ ПРОИЗВОДСТВО, УКРЕПИТЬ ИМИДЖ, ПРОЛОББИРОВАТЬ, ПОЖЕРТВОВАТЬ, «РАСПИЛИТЬ», НАЙТИ НОВУЮ НИШУ. СТИХИЙНЫЕ БЕДСТВИЯ И ТЕРАКТЫ ОТКРЫВАЮТ БОЛЬШОЙ ПРОСТОР ДЛЯ МАНЕВРА И ЗАРАБОТКА. ГЛАВНОЕ – ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ.

БЕДА СО ВКУСОМ ДЕНЕГ

Количество лесных пожаров, наводнений, ураганов, засух и эпидемий во всем мире за последние 35 лет выросло более чем в пять раз — до 373 в прошлом году. Такие данные опубликовал в январе 2011-го бельгийский Centre for Research on the Epidemiology of Disasters, один из крупнейших исследователей катастроф.

Американские и японские ученые пришли к парадоксальному выводу: экономики пострадавших стран в большинстве своем только выигрывают от природных аномалий. Например, после наводнений в Европе в 2006 году ВВП Австрии увеличился на 3,6%, Румынии — на 7,9%, Чехии — на 6,8%. Экономика ЕС за то же время выросла на 3,2%. Стихийные бедствия заставляют систему работать эффективнее, внедрять передовые технологии и наращивать производство.

Аналогичную картину можно наблюдать и в России — на примере счастливчиков, чьи товары оказались особенно востребованы при пожарах, снегопадах и прочих несчастьях. Опрошенные **СФ** владельцы таких бизнесов не стали поднимать цены на продукцию, несмотря на колоссальный спрос. Кто-то — из-за боязни ухудшить имидж, большинство — из-за жестких договоров с розницей. Пришлось зарабатывать, наращивая объемы производства. Прибыль получили те, у кого нашлись свободные мощности в России. Это позволило вовремя увеличить объемы продаж. По большому счету все наши герои

оказались в ситуации кризиса роста — и открыли для себя новые стороны бизнеса. Маленькая нижегородская фирма «Прогресс» была вынуждена сменить стратегию, продавать не только черенки для лопат, но и сами лопаты — и обнаружила, что это выгодно. А «Сибур», крупнейший в Восточной Европе нефтехимический холдинг, открыл для себя потенциальный рынок сбыта окиси пропилена, используемой для изготовления противообледенительной жидкости. На катастрофах зарабатывают не только те, кому выпало счастье бесконечного спроса, но и те, кто обладает реакцией и воображением. Корпорации делают щедрые подарки, а смекалистые юристы бесплатно предлагают услуги жертвам катастроф. Вполне этичный способ завоевать внимание потенциальных потребителей.

Но в самом большом выигрыше оказались не производители, а продавцы, вольные манипулировать ценами исключительно по своему усмотрению. Кто знает, может, в скором времени новая — катастрофическая — реальность породит и новые розничные форматы (об одном из них читайте в колонке Евгения Чичваркина на стр. 21). В прошлом году от катастроф так или иначе пострадали 208 млн человек по всему миру. Помогая им, можно зарабатывать.



НЕКОТОРЫМ БИЗНЕСМЕНАМ ПОВЕЗЛО. СПРОС НА ИХ ВЕСЬМА СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ТОВАРЫ БЕСКОНЕЧНО ВОЗРОС ИЗ-ЗА ПРИРОДНЫХ АНОМАЛИЙ. НЕ ВСЕМ УДАЛОСЬ НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ.

ПРОДАВЦЫ АПОКАЛИПСИСА

ДЕЛО В ВОЗДУХЕ

«Уф-ф-ф», — с облегчением выдохнул Владимир Шабасон, совладелец компании «Прана», когда вместе с партнером Яковом Теплицким принял решение не поднимать цены на свои кислородные баллончики в разгар смога летом прошлого года. Решению предшествовал нелегкий выбор. С одной стороны — аптеки, где баллончики раскупались со скоростью 200 штук в час. С другой — офисный телефон, который разрывался от звонков задыхающихся граждан, мечущихся по городу в поисках тех самых баллончиков. Телефон победил. «Разгневанные покупатели пожаловались, что в одном из интернет-магазинов наши баллончики, которые везде стоили 500 руб., продавались по 3 тыс. Что нам было делать? Мы прекратили с этим магазином работать», — рассказывает совестливый Шабасон.

Заморозив цены, Теплицкий и Шабасон решили заработать на объемах и поехали на свой завод по производству баллончиков в Ногинск. Бизнесмены собрали рабочих и пообещали им двойные зарплаты, если те увеличат производительность в четыре раза — до 25 тыс. баллончиков в месяц. За август и сентябрь «Прана» заработала 2,5 млн руб., а Теплицкий и Шабасон на нервах закурили.

Шесть лет назад Шабасон работал маркетологом в крупной текстильной



ЯКОВ ТЕПЛИЦКИЙ (СЛЕВА)
И ВЛАДИМИР ШАБАСОН

ОСНОВАТЕЛИ КОМПАНИИ «ПРАНА»

компании, а недавно уволившийся из «Атона» Теплицкий разрабатывал для текстильщиков финансовую модель. Однажды Теплицкий увидел на столе у Шабасона кислородный баллон германской фирмы GoX. «Откуда у тебя это?» — «Да был тут на выставке в Германии, там их раздавали. Представляешь, кислород во флакончике за 10 евро!» — восхищался Шабасон. Потом был бизнес-план, инвесторы,

Фото: Марк Боярский

вложившие 45 млн руб. за 50% в компанию (еще по 25% у Теплицкого и Шабасона), рисовая водка с китайскими поставщиками оборудования для производства баллончиков. В 2006-м завод заработал, а в 2010-м «Прана» стала крупнейшим производителем кислородных баллончиков в СНГ с двумя тысячами точек продаж и выручкой в 35 млн руб.

Правда, 40% заработка пришлось на летние месяцы смога. Осенью клиенты улетучились вместе с дымом. Продажи упали в три раза, вернувшись к своему обычному уровню. Сейчас баллончики покупают в основном астматики, спортсмены и беременные, а Теплицкий и Шабасон грезят о небольшом рынке офисных клерков.

Этой весной партнеры планируют потратить до \$0,5 млн на рекламную кампанию, призванную объяснить «офисному планктону», что кислородные баллончики помогают пережить рабочий день в душном офисе и не задохнуться в пробках. Прошлым летом, спасаясь от смога, клерки впервые взяли в руки кислородные баллончики. Теперь потенциальным покупателям будет проще понять, зачем «этот штука» нужна, уверены Теплицкий и Шабасон. К следующему лету они планируют произвести баллончиков в четыре раза больше обычного. На всякий задымленный случай.

ХОД ВИНТОМ

Весь июль прошлого года владельцу Golder Electronics (брэнд Vitek) Андрею Деревянченко звонили топ-менеджеры крупнейших сетей бытовой техники с просьбой увеличить поставки кондиционеров и вентиляторов. Дефицит был так велик, что розничная цена на напольные вентиляторы Vitek достигала 7 тыс. руб.— за два месяца она выросла в 5,5 раза. Но Деревянченко на аномальной жаре не озолотился: прибыль от продажи вентиляторов выросла с лета 2009 года всего на 20%, что вполне укладывается в рамки среднегодового роста.

Дело в том, что Golder Electronics встретил июль с абсолютно пустыми складами. «Я даже для себя не смог найти кондиционера!» — жалуется Деревянченко. К началу июня компания продала сетевым магазинам запланированные 300 тыс. вентиляторов и 25 тыс. кондиционеров. Поднять отпускные цены Деревянченко не мог: они были утверждены в договорах еще с осени. К концу июня дистрибуторы забрали со склада даже вентиляторы 2009 года выпуска с поврежденными коробками. Golder Electronics отпускал их с дисконтом 30%. Если бы компания распродавала стоки в июле, цены могли бы стать и выше. Но предсказать, что температура воздуха, а вслед за ней и спрос вырастут, было невозможно.

Заказывать новую партию тоже было слишком поздно. Golder Electronics сотрудничает с китайскими и гонконгскими производителями, которым понадобилось бы три месяца на изготовление и доставку товара. Гарантировать, что жара продлится до конца сентября, никто не мог. В народные приметы и Гидрометцентр Деревянченко не верит: «Они говорят, дождь льет — выглядываешь в окно, а там сухо». Зато он верит в инертность рынка климатической техники.



АНДРЕЙ
ДЕРЕВЯНЧЕНКО

ВЛАДЕЛЕЦ
GOLDER ELECTRONICS

ЭКСПЕРТ



ЭНРИКЕ ФЕРНАНДЕС,
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
«М.ВИДЕО»

**В ВЕНТИЛЯТОРАХ
БРЭНД АБСОЛЮТНО
НЕ ВАЖЕН,
ПОТРЕБИТЕЛИ
БОЛЬШЕ
ОРИЕНТИРУЮТСЯ
НА ЦЕНУ,
И ПЕРВЫМИ У НАС
С ПОЛОК ВСЕГДА
ИСЧЕЗАЮТ
САМЫЕ ДЕШЕВЫЕ
МОДЕЛИ**

ИЗМЕНЕНИЕ СРЕДНЕЙ ЛЕТНЕЙ ТЕМПЕРАТУРЫ В МОСКВЕ И ЯКУТСКЕ



Источники: «Росгидромет», Gismeteo, расчеты «Секрета фирмы»

Если лето холодное, то к следующему надо слегка сокращать объем производства: склады затоварены. И наоборот. После прошлогоднего ажиотажа закрома розничных сетей опустели, так что летом 2011-го Деревянченко планирует продать 550 тыс. вентиляторов, увеличив выручку больше чем в полтора раза. «Конкуренты тоже привезут,— предрекает бизнесмен.— Но у нас в запасе есть козырь». Под

Фото: Евгений Дудин

козырем предприниматель подразумевает запатентованную месяц назад модель с двумя винтами (второй винт должен увеличить поток воздуха на 20%). Цена на этот вентилятор будет всего на 5% выше, чем на аналогичный одновинтовой.

Пять лет назад Golder Electronics стал лидером рынка вентиляторов, продавая усовершенствованные модели по среднерыночной цене. Компания первой на рынке предложила распространяющие ионы вентиляторы и модели с жидкокристаллическими дисплеями. В кризис ситуация изменилась: объем продаж вентиляторов сократился больше чем вдвое, и Vitek уже не входит в пятерку лидеров этого рынка (по оценкам «М.Видео»). Наверстать упущенное Деревянченко рассчитывает предстоящим летом. И, кажется, на два винта он рассчитывает даже больше, чем на жару.

КУЛЬТ МАСКИ

«Мы не можем раздавать маски на кассах, все же решат, что у нас в магазинах эпидемия», — сказали пять лет назад в одном из гипермаркетов со-владельцу компании «Гекса» Алексею Бунину. В феврале 2011 года другой гипермаркет, «Ашан», заказал у «Гексы» 100 тыс. масок, чтобы продавать их вместе со жвачкой и сигаретами.

Что произошло за эти пять лет? Всемирная организация здравоохранения пугала мир разными видами гриппа, россияне задыхались от летних пожаров, администрации всех крупных городов от Пскова до Владивостока хотя бы раз закрывали на карантин школы, московские преступники использовали медицинские маски во время ограблений, а японский дизайнер Йорико Йошида представил коллекцию масок с мордами диковинных зверей. За это время «Гекса» увеличила объем выпуска масок в десять раз — до 96 млн штук в год, став крупнейшим отечественным производителем этого товара (5% рынка). Из арсенала врача маска перекочевала в разряд товаров повседневного спроса. В 2005 году 90% масок «Гекса» поставляла в больницы и поликлиники и лишь 10% в аптеки. Теперь их доли равны.

Сейчас в России производится по 13 масок в год на человека. Бунин считает эту цифру признаком цивилизованности. Всего десять лет назад в больницах и поликлиниках использованные маски стирали и снова раздавали пациентам.

Бунин хорошо помнит те времена, потому что сам тогда продавал маски — вместе с бахилами и халатами. До того как стать совладельцем, Алексей Бунин работал сейлз-менеджером «Гексы», мыл там по утрам полы и ел сосиски с черным хлебом, потому что больше было нечего. Его будущая жена, совладелица «Гексы» Виктория

18,4

КОП.

получала компания «Гекса» с каждой проданной маски во время смога прошлым летом



СИМВОЛ ЭПИДЕМИЙ

Для сотрудников многих российских компаний маски стали частью дресс-кода

«Гексы» — патриотического толка. Все же китайцам в России сложнее получить госзаказы. Например, во время эпидемии свиного гриппа в декабре 2009-го Минздравсоцразвития, пропагандирующее поддержку отечественного производителя, заказало у «Гексы» 2,5 млн масок. Это треть месячного объема производства компании. Больше она выпустить не могла: мощности не позволяли.

В результате свиной грипп принес «Гексе» всего около 200 тыс. руб. сверх обычной прибыли. «Это несерьезные деньги», — говорит Бунин, который



ФЭШН-ВИРУС

Дизайнерский подход Йорико Йошида способствовал росту популярности масок

Бунина, в это же время контролировала три десятка рабочих, вырезавших и строчивших ткань, пришивавших резинки и вставлявших проволоку, чтобы маску было удобнее фиксировать на носу. Когда рук не хватало, Бунина сама помогала упаковывать товар. Вручную получалось сделать 50 тыс. масок в месяц. Себестоимость их равнялась 1,5 руб. Конкуренты из Китая продавали за 1 руб. В 2003 году «Гекса» купила в кредит оборудование для производства масок и снизила себестоимость почти вдвое. Сейчас она продает маски за 85 коп. А китайцы — за 80. И по-прежнему контролируют благодаря этому до 90% рынка. Пожалуй, главное конкурентное преимущество

Фото: Василий Максимов

хоть и есть сейчас сосиски, но только в крайних случаях. В самом деле, на маски приходится лишь 10% выручки «Гексы». Все эти годы компания активно развивала другое направление: производство изоспана, строительного материала для паровлагозоляции помещений. Именно его продажа и приносит «Гексе» основной доход. Впрочем, изоспан едва ли может стать товаром национального значения, а вот маски — вполне. Лидерство в этом сегменте сулит «Гексе» хорошие отношения с чиновниками. В компании это явно понимают. К 2014 году Буники планируют увеличить количество производимых масок с 8 млн до 16 млн в месяц. Да и поводов надеяться их вряд ли убавится.

ПОЛНЫЙ ОБЛЕД

Когда в декабре прошлого года по всей Европе прошел ледяной дождь, а в Шереметьеве и Домодедове оказались заперты 50 тыс. человек, «Сибур» придумывал, как поставить сырье для противообледенительной жидкости авиаторам вне очереди и не обидеть при этом других клиентов. Из-за дефицита этой жидкости и случился коллапс в аэропортах. Закончилась она потому, что западные партнеры нарушили сроки поставок. Тогда-то руководство аэропортов и авиакомпаний вспомнило про главного отечественного производителя жидкости «Октафлюид». А тот, в свою очередь, про своего давнего поставщика сырья — «Сибур».

Сырье называется моноэтиленгликоль (МЭГ), «Сибур» — его крупнейший производитель в России. Лишь 2,5% МЭГ идет на противообледенительную жидкость, остальное покупают производители пластиковых бутылок и антифриза для автомобилей.

ЭКСПЕРТ



ЕВГЕНИЙ МАТЮХИН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«ОКТАФЛЮИД»

**ОКОЛО
1400 САМОЛЕТОВ
СМОГЛИ УЛЕТЕТЬ
ИЗ МОСКОВСКИХ
АЭРОПОРТОВ
БЛАГОДАРЯ
ПОСТАВЛЕННОМУ
«СИБУРОМ»
СЫРЬЮ ДЛЯ ПРО-
ТИВООБЛЕДЕ-
НИТЕЛЬНОЙ
ЖИДКОСТИ**



**СЕРГЕЙ
МЕРЗЛЯКОВ**

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
КОМПАНИИ «СИБУР»**



ЭХ, ЗАЛЕТНЫЕ
В Шереметьеве и Домодедове были задержаны или отменены 830 рейсов

60
тыс. руб.

нужно было заплатить в декабре 2010-го за тонну отечественной противообледенительной жидкости, чтобы обеспечить вылет одного самолета

Фото: Reuters, Сибур

Заказы расписаны на месяцы вперед. Так что, когда «Октафлюид» попросил срочно отгрузить 1333 тонны МЭГ, «Сибур» вынужден был объяснять другим заказчикам ситуацию и просить об отсрочке. «Клиенты все поняли», — говорит вице-президент «Сибура» **Сергей Мерзляков**. Благодаря пониманию заказчиков уже в первых числах января «Октафлюид» получил свое сырье, заплатив за него около 53 млн руб. Сумма несерьезная, если учесть, что выручка «Сибура» только от продажи МЭГ составила в прошлом году 6 млрд руб. Но гибкость в отношениях с неключевыми клиентами может принести компании неожиданную выгоду.

Сейчас до 90% противообледенительной жидкости покупается на Западе, в первую очередь из-за качества. После коллапса в аэропортах Минтранс заявил, что не готов зависеть от поставок из-за рубежа. А Минэнерго заинтересовано в выпуске сырья для жидкости и обратилось с соответствующим предложением к «Сибуру». Ключевой вопрос, как водится, денежный. Чтобы наладить производство, необходимо купить у европейского партнера современную технологию или открыть совместное предприятие. «Мы написали Минэнерго, что думаем о создании нового производства. Помощь со стороны государства может ускорить процесс», — говорит Сергей Мерзляков, уточняя, что лишь часть сырья пойдет на противообледенительную жидкость. Минэнерго пока не ответило.

Но у «Сибура» всегда есть альтернативный путь — найти западного партнера. В 2008 году компания уже вела переговоры о совместном производстве с германской Evonik Industries. Тогда переговорщики не сошлись в цене. Если государство пообещает контракты отечественным производителям противообледенительной жидкости, общение может возобновиться.

ПАЛОЧКА-ВЫРУЧАЛОЧКА

«Вот у нас люди вокруг своих домов сами разгребают снег, а ленинградцев не вытащишь», — ворчит нижегородец **Михаил Пастухов**. На самом деле жители Санкт-Петербурга так активно разгребали снег, что продажи лопат в городе выросли за зиму в десять раз. Пастухов знает это лучше, чем кто-либо другой, — он производил



ОРУЖИЕ ДВОРНИКА

ЖЭКи — завидные клиенты для всех производителей лопат

для лопат черенки. И продавал в десять раз больше обычного, по 100 тыс. штук в месяц. Только за декабрь он заработал дополнительно 0,5 млн руб. Это хорошие деньги для компании «Прогресс», владельцем которой себя называет Пастухов (в СПАРК собственником числится **Андрей Малышев**, на которого записан десяток фирм в Нижегородской области). Компания является одним из крупнейших отечественных производителей черенков для лопат с годовой выручкой 25 млн руб. Среди клиентов — такие гиганты рынка, как ОВИ, «Максидом» и «Лента».

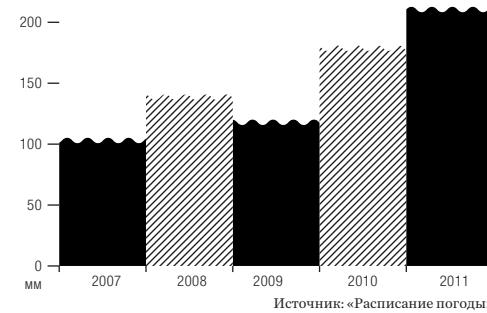
36-летний Пастухов хоть и окончил истфак Нижегородского государственного университета, всегда мечтал работать в торговле. Поторговав жвачкой, водкой и малярными кисточками, он арендовал цеха на деревообрабатывающем заводе и десять лет назад занялся производством черенков. Сначала «Прогресс» использовал советские станки. За восемь часов один такой станок мог выточить 500



**МИХАИЛ
ПАСТУХОВ**

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ПРОГРЕСС»

ДИНАМИКА ОСАДКОВ В ЗИМНИЕ МЕСЯЦЫ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



черенков. Поднакопив, Пастухов купил китайские — они производят уже тысячу штук за рабочий день. Пастухов хоть и знает тонкости производства, например, как отогревать промерзшие за ночь станки паяльными лампами, сам черенки не вытачивает. Его основная задача — продавать. Тут тоже свои нюансы. Например, еще три года назад наибольшим спросомользовались 40-миллиметровые черенки,

Фото: Хуберт Голстейн, Александр Ивасенко

1 ₽
РУБ.

**ПОЛУЧАЛ «ПРОГРЕСС»
С КАЖДОЙ ЛОПАТЫ
ПРОШЛОЙ ЗИМОЙ.
ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖИ
ЧЕРЕНКОВ БЫЛА В ДВА
РАЗА МЕНЬШЕ**

сегодня — 30 мм. «Это все потому, что дворники повсюду — женщины, у них рука меньше», — объясняет Пастухов. Обычно «Прогресс» начинает делать черенки для зимних лопат с лета, а в октябре уже отгружает. Но в этом году «пришлось напрячься». В первых числах декабря Пастухову позвонили дистрибуторы из Екатеринбурга — на подъезде к городу из-за снега образовывались огромные пробки. Снегоуборочные машины неправлялись, было решено расчищать шоссе лопатами. Пастухов пообещал рабочим увеличить зарплату на 30%, нанял еще человека десять и заказал на металлургическом заводе лопасти (насадки для лопат). Обычно дистрибуторы покупают у Пастухова лишь черенки, лопасти — у заводов и собирают из них лопаты самостоятельно. Но у екатеринбургских партнеров времени на сборку не было, и Пастухов взял эту функцию на себя. Прибыль выросла в два раза. На одном черенке онрабатывал 5 руб., на целой лопате — уже 10 руб. Могло быть и больше, но металлурги тоже обрадовались снегу и подняли цены на лопасти на 30%.

Пока это был единственный заказ Пастухова на «полноценные» лопаты, но бизнесмен не прочь расширить это направление. Главное, чтобы ленинградцы следующей зимой не подвели.





ПЕРЕОДЕТЬСЯ К КОНЦУ СВЕТА

Готовность к катастрофам становится важным социальным навыком. «Секрет фирмы» изучил последние предложения компаний, которые помогут вам его приобрести, вместе с их продукцией.

- 01 Кислородный баллончик Kislod 2. 14 литров свежего воздуха в таре размером с пивную бутылку
02-generator.ru
500 РУБ.
- 02 Браслет, который превращается в 4 метра веревки Thinkgeek.com
1000 РУБ.
- 03 Напольный кислородный концентратор Bitmos OXY 6000
02-generator.ru
47 000 РУБ.
- 04 Городской респиратор Respro
Respro.ru
2340 РУБ.
- 05 Профессиональный респиратор – полная маска
Магазины «Союзспецодежда»
8015 РУБ.
- 06 Герметичный чехол для туалетной бумаги
Магазины «Сплав»
265 РУБ.
- 07 Подзарядка батареек при ходьбе pPower Peg
Npowerpeg.com
4500 РУБ.
- 08 Фонарик с ручным приводом, подзарядкой для мобильного телефона, радио и встроенной сиреной
Магазины «Экспедиция»
1200 РУБ.
- 09 Автономный источник тепла «Аист»
Магазины «Сплав»
40 РУБ.
- 10 Нож-огниво
Магазины «Экспедиция»
450 РУБ.
- 11 Саморазогревающийся индивидуальный рацион питания
Компания «П.И.Т. интернейшнл»
210 РУБ.
- 12 BodyGard Self-Powered Emergency Tool: радио, сирена, компас, световой сигнал спасения и пр.
Thinkgeek.com
599 РУБ.
- 13 Легкий бронежилет скрытого ношения «Комфорт 1У-1У – 18» Ridashop.ru
8609 РУБ.
- 14 Скотч на все случаи жизни Магазины «Комус»
6 ШТ. 79 РУБ.
- 15 Солнечная зарядка для iPhone Amazon.com
3150 РУБ.
- 16 Суперлегкий и суперпрочный костюм Panzer Super Light
Магазины «Сплав»
3300 РУБ.
- 17 Саморазогревающийся индивидуальный рацион питания
Компания «П.И.Т. интернейшнл»
210 РУБ.
- 18 Одежда с электроподогревом Badger.ru
от 6000 РУБ.

ВСЕГО: 89 617 РУБ.

ЛОВИ ВОЛНУ

*КАТАСТРОФА – ЛУЧШИЙ ПИАРЦИК. СОВЕРШЕННО БЕСПЛАТНО
ОНА ПОЛУЧАЕТ ПРЕССУ, КОТОРАЯ НЕ СНИЛАСЬ И САМЫМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ АГЕНТСТВАМ. ОСТАЛОСЬ ТОЛЬКО ПРИДУМАТЬ,
КАК ЭТИМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ.*

Седан на полной скорости врезается в джип. Под бойкую музыку на экране появляется надпись: «Каждый день в мире происходит 220 тыс. автокатастроф». Тем временем события стремительно развиваются. На место аварии приезжают полиция, «скорая», журналисты и длинноногие девушки в кожаных мини-юбках и красных майках. В руках у девушек рекламные плакаты. «Сделай каждую аварию местом рекламы», — призывает следующая фраза. На экране возникает название американского агентства Crashvertise, придумавшего ролик. Целевая аудитория такой рекламной «площадки» — водители, застрявшие в пробках из-за этой аварии или просто притормаживающие, чтобы рассмотреть получше место происшествия. С декабря ролик обсуждают блогеры по всему миру.

«Идея хорошая, но эффект от рекламы сомнительный», — считает директор специализирующегося на социальной рекламе фонда «Народная инициатива» Алексей Белозеров. По его мнению, название рекламируемой компании запомнится, вот только восприятие ее будет не самым позитивным. Впрочем, это может стать хорошим вариантом раскрутки для стартапа. Например, для самого агентства Crashvertise. Но не для крупных игроков, добавляет сопрезидент Ассоциации брандинговых компаний России Алексей Андреев.

Катастрофа, будь то природный катаклизм или теракт, — серьезная проверка на прочность для имиджа компаний, которые сознательно или случайно оказываются в центре событий. Общее правило: чем меньше бизнес, тем легче заработать. Безымянного малого предпринимателя, будь то домодедовский таксист или продавец гвоздик у метро «Парк культуры», от повышения цен на фоне взрывообразного роста спроса останавливает разве что морально-этические соображения. Хрупкая преграда, как показывает практика.

Серьезные игроки, чей бизнес крепко завязан на имидж, предпочитают в критических ситуациях зарабатывать маркетинговые очки, надеясь «обналичить» их позднее. Катастрофа, по сути, идеальный пиарщик и рекламный агент. Общественность питает к катаклизмам куда более живой интерес, чем к сообщениям о том, что лезвия теперь бреют еще чище, а пива в таре стало еще больше. Немного социальной ответственности в трудные времена — и звездочка к имиджу обеспечена. СФ отобрал несколько наиболее интересных и эффективных маркетинговых ходов, которые использовали компании во всем мире.



БРЕДУЩИЕ В ПОТЕМКАХ

Пострадавшие от катастроф и сочувствующие им придут только к тем компаниям, которые помнят об этике

Фото: AFP, Reuters



НЕОЖИДАННАЯ НИША

После урагана Катрина, обрушившегося на юго-восточные штаты США в 2005 году, появилось новое направление бизнеса — туризм катастроф. Сразу несколько туристических компаний организовывали автобусные экскурсии в наиболее пострадавшие города. Термин с тех пор прижился. Им обозначают экскурсии на Украину в Чернобыль, в Исландию к знаменитому



ПУТЕВКА В КАТАСТРОФУ

Ураган Катрина породил новое направление туризма

вулкану близ ледника Эяяфьятлайокудль и т. д. Эти туры а-ля путешествия в Арктику дороже стандартных, так что агентства имеют прямую коммерческую выгоду от продаж путевок. Но есть выгода и косвенная — в виде сообщений в СМИ, которые пишут об удивительных и спорных с этической точки зрения турах, считает директор департамента маркетинговых коммуникаций «АльфаСтрахования» **Дмитрий Медведев**.



ВЛАСТЕЛИН ПЕПЛА

Исландский вулкан заполнил Европу дымом, а туристы заполнили интернет фотографиями вулкана

ИМИДЖЕВАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Обвал на чилийской шахте в августе 2010 года обернулся не трагедией, а одной из самых громких PR-акций в мире. 69 дней зрители сопереживали шахтерам, оказавшимся запертymi под землей. Когда все 33 горняка были спасены, врачи посоветовали им носить солнцезащитные очки. Эти очки подарила шахтерам американская компания Oakley, о чем написали газеты по всему миру. Также они написали о греческом горнодобывающем Elmin Hellenic Mining Enterprises, оплатившем поездку шахтеров в Грецию, об основателе Apple **Стиве Джобсе**, приславшем каждому горняку по iPod touch, и, конечно, о NASA, разработавшей спасшую горняков капсулу.



ВАМ ОЧКИ

Чилийские горняки стали для компании Oakley бесплатными рекламоносителями

Надо заметить, что после этого количество голосов, обвиняющих NASA в пустых растратах, заметно поубавилось. «Если бы был объявлен аукцион на право предоставить очки спасенным горнякам, в нем участвовали бы все крупнейшие производители очков. Щегольнуть социальной ответственностью — великолепная возможность для компаний получить позитивную оценку бренда», — говорит Алексей Андреев.

Фото: Delcampe.net, Reuters, AFP, AP

СИТУАТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

После разлива нефти в Мексиканском заливе на фразу «нефтяное пятно» поисковик Google выдавал рекламу американских юридических фирм, предлагавших судиться с BP. На сегодняшний день BP получила 37 тыс. исков от жителей Луизианы, турфирм и защитников животных. Благодаря искам к госструктурам после терактов на Дубровке, на станции метро «Автозаводская» и у станции «Рижская» стал известен адвокат **Игорь Трунов**, защищавший интересы пострадавших. «Нередко юристы в таких ситуациях работают бесплатно, но поскольку они известны, их „прайс“ для частных клиентов вырастает в разы», — отмечает Дмитрий Медведев.



НЕФТИ МНОГО НЕ БЫВАЕТ

На ошибке BP заработали самые реактивные юристы

Не только юристы могут использовать теракты и природные аномалии, чтобы заработать очки популярности. Во время прошлогоднего смога новую рекламную кампанию на ТВ и билбордах запустил Ozon. И хотя речь в ней шла о застрявшем в душном трамвае юноше и расталкивающей всех в магазине женщине, слоган «Оставайся дома, покупай онлайн» отлично соответствовал желаниям задыхавшихся от дыма горожан.

ПРОМОАКЦИИ

После наводнения в Париже зимой 1910 года производитель шоколада Lombart выпустил два десятка открыток с видами затопленного города. На черно-белых карточках люди на плотах, полу затопленное здание парламента и везде подпись — Chocolat Lombart. Похожую акцию провела спустя 100 лет



НА ДОЛГУЮ ПАМЯТЬ

Наводнение в Париже закончилось 100 лет назад, а открытки Lombart живут до сих пор

сеть американских супермаркетов Breaux Mart. На прилавке магазина в Новом Орлеане появился торт с надписью «Thank you BP!». Он покрыт черной глазурью, символизирующей разлившуюся в Мексиканском заливе нефть, голубой глазурью, напоминающей воду, и зеленой глазурью с марципановой травой. Такая злая ирония — яркая метафора, привлекающая внимание покупателей, и по сути промоакция, считает Алексей Андреев. При разработке подобных мероприятий крайне важно вызвать позитивные эмоции, созвучные общественному мнению. «Открытки из Освенцима вряд ли были бы уместны», — уточняет эксперт.



ПОСЛЕ ТЕРАКТА В АЭРОПОРТУ ДОМОДЕДОВО ПРАВИТЕЛЬСТВО ГОТОВО ПОТРАТИТЬ НА КОМПЛЕКСНУЮ СИСТЕМУ БЕЗОПАСНОСТИ НА ТРАНСПОРТЕ ОГРОМНЫЕ ДЕНЬГИ. Но индустрия безопасности это не почувствует.

НА ТЕРРОРИСТА С ПРИБОРОМ

Беспилотные самолеты, разыскивающие мины на железнодорожных путях, автобусные остановки, оснащенные тревожными кнопками, детекторы взрывчатки на каждой станции метро, металлоискатели на вокзалах — это не фантастика, а перевень обещаний российских властей с 2004 года. Прямо-таки рай для производителей систем безопасности.

В среднем в стране происходит по теракту в день. Взрывают рынки, стадионы, магазины, поликлиники, вагоны метро, железнодорожные поезда, маршрутки и автобусы. После событий в Домодедове 24 января 2011 года правительство выделит на систему комплексной безопасности на транспорте в 2010–2013 годах рекордную сумму — 46,75 млрд руб. Приток этих денег, по идее, должен привести к удвоению отечественного рынка систем безопасности, который сегодня оценивается в \$1,8 млрд.

Однако сами игроки никаких признаков удвоения средств в ближайшем будущем не видят. Сектор оборудования безопасности как рос, так и будет

расти на 15–20% в год (исключая кризисный 2009-й) независимо от любых ЧП, говорит Евгений Аносов, президент компании «Аброн холдинг».

МИМО РЫНКА

Причина в алгоритмах распределения государственных денег, считает генеральный директор компании «Арли спецтехника» Аркадий Лившиц. Ведомства начинают осваивать бюджет и носятся с самыми фантастическими идеями — например, о применении дирижаблей для обнаружения мин на железнодорожных путях. В результате большинство концепций (и расходов) остаются на бумаге, а до реальных исполнителей доходят лишь 10–30% выделенных сумм. Неудивительно, что во время недавнего визита на Киевский вокзал президент РФ Дмитрий Медведев не встретил в здании ни одного милиционера и не заметил ни одного металлоискателя. А ведь только в прошлом году РЖД потратили на оборудование для безопасности 4,5 млрд руб.

Но даже если деньги доходят до рынка, они не делают погоды российским производителям. Дело в том, объясняет Евгений Аносов, что крупные проекты для МВД, РЖД, метрополитена обычно достаются нескольким привилегированным подрядчикам. Например, «Формула безопасности» или «Видеофон МВ» были подрядчиками московского ГУВД по системам видеонаблюдения в Москве, AMT Group — подрядчиком метрополитена по установке информационных колонок с тревожными кнопками и видеокамер. Обычно оборудование для крупных проектов закупается не в России, а за рубежом — в Европе или Китае.

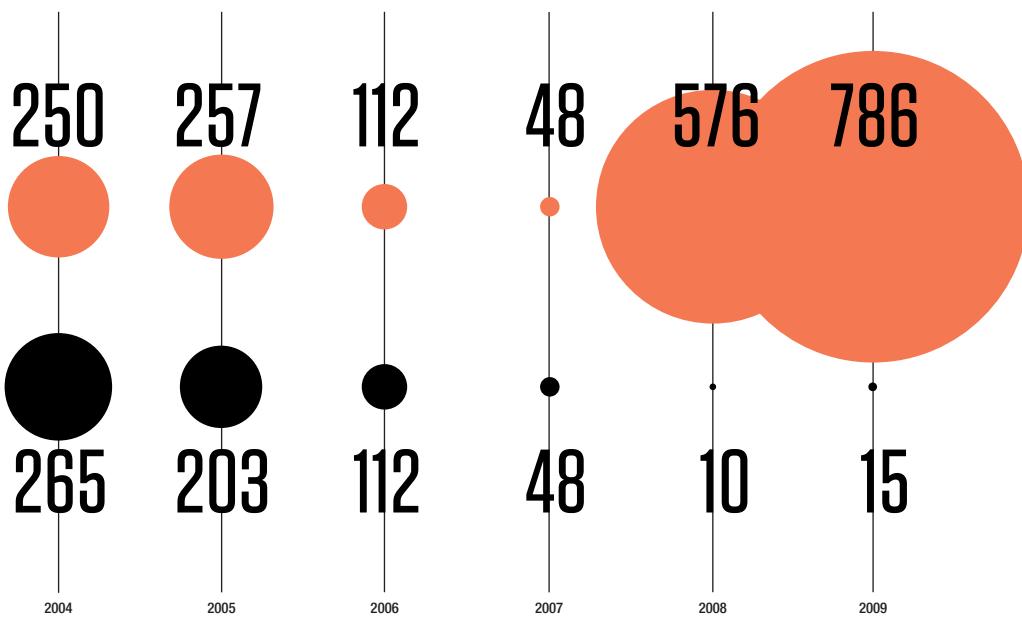
КРАЙ НЕПУГАНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Крупные предприятия, заказы которых составляют 30% рынка, тоже не создадут взрывного спроса на системы безопасности. Одними из первых ужесточить меры безопасности, по идее, должны торговые центры и гипермаркеты — места массового

К НАМ ПРИХОДЯТ РУКОВОДИТЕЛИ СЛУЖБ БЕЗОПАСНОСТИ, КОТОРЫЕ ПОНИМАЮТ: ЕСЛИ НАЧАЛЬНИКА ВЗОРВУТ, ОНИ ОСТАНУТСЯ БЕЗ РАБОТЫ

СКОЛЬКО В РОССИИ ТЕРАКТОВ

С 2008 года данные Росстата и цифры, которые приводят официальные лица МВД, радикально расходятся. Причина — поправки в статью 205 УК РФ «Террористический акт», которые позволяют квалифицировать значительную часть терактов как обычные уголовные преступления.



● Количество терактов по версии МВД
● Количество терактов по версии Росстата

Источники: доклад Бориса Немцова «Путин. Итоги. 10 лет», Росстат

скопления людей. Но этого не происходит, говорит **Антон Литинецкий**, генеральный директор компании «Ангар-17», потому что забота о безопасности вступает в противоречие с коммерческими интересами. Если поставить сканеры-рамки на входе, образуются очереди, и спасенные от террористов, но недовольные покупатели просто разбегутся. Системы же видеонаблюдения в торговле используются в первую очередь для борьбы с воровством. Но безопасность не является приоритетом в ритейле, так как потери от воровства (1,5–3% оборота) закладываются в цены, добавляет **Алим Сизов**, генеральный директор компании «СВС-проект». Антитеррористическое оборудование и вовсе не по карману подавляющему большинству компаний. Например, рентгеновская установка и детектор взрывчатки тянут на 15 млн руб.— это

стоимость всей системы безопасности офисного центра.

А вот кто готов тратить большие деньги на защиту от террористов, так это пострадавшие. Например, в июле 2010 года произошел взрыв на Баксанской ГЭС в Кабардино-Балкарии, и корпорация «Русгидро» увеличила свои расходы на безопасность в 2,5 раза, до 2,5 млрд руб. В 2011–2013 годах «Русгидро» выделит на эти цели еще 9,3 млрд руб.

Другой постоянный покупатель оборудования безопасности — аэропорты. После событий в Домодедове, как сообщил **СФ** представитель аэропорта Шереметьево **Роман Генис**, Шереметьево уже в этом году дообрудует 23 входа в терминалы. На оснащение одного входа (два интроскопа, две «рамки») требуется 5 млн руб. Словом, гром не грянет — мужик не перекрестится.

ЛИЧНОЕ ДЕЛО

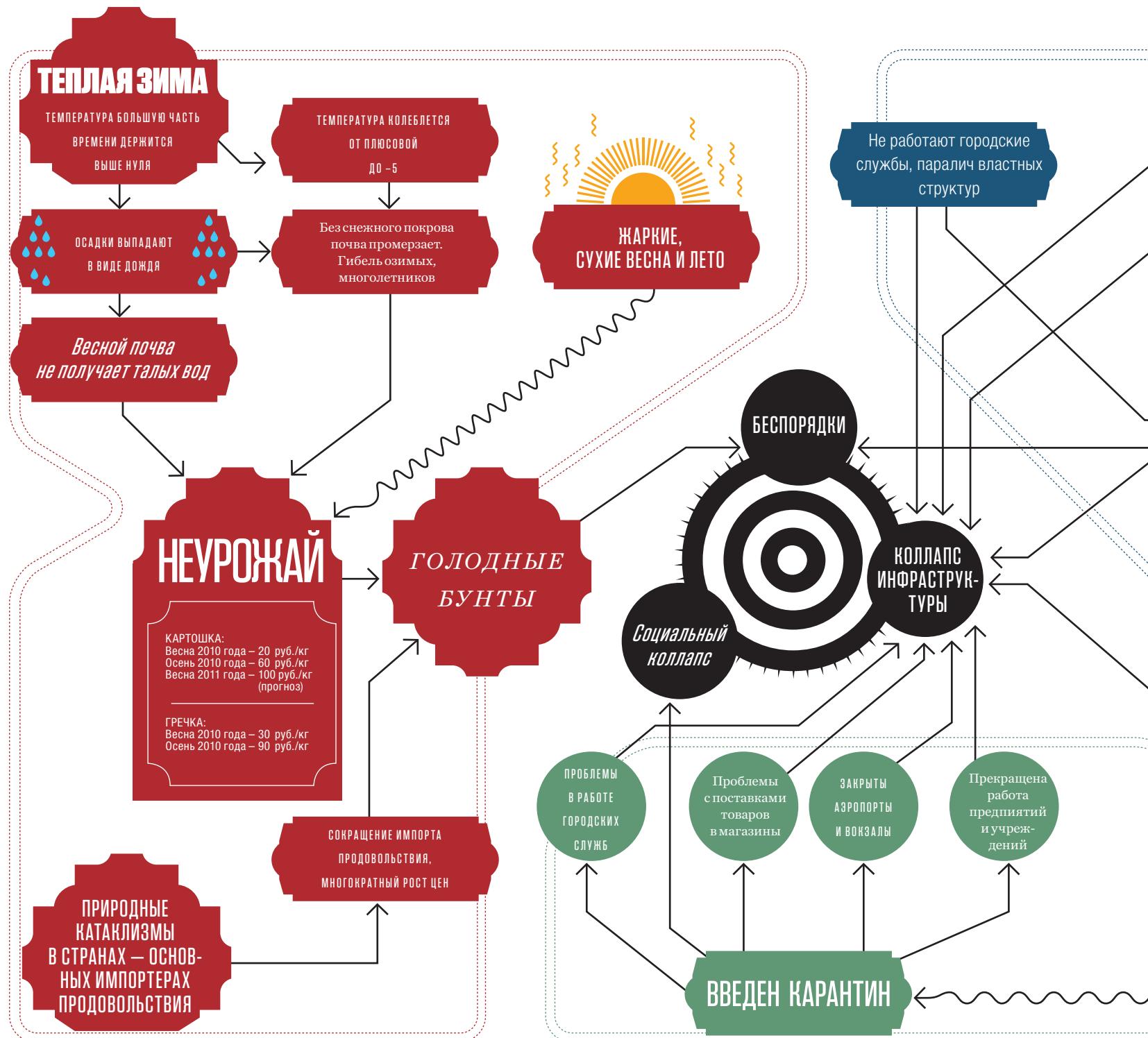
В последние годы все большее влияние на рынок начинают оказывать «физики». Люди, опасающиеся за свою жизнь, готовы платить за защиту от бомбистов любые деньги, уверяет Аркадий Лившиц. В основном это чиновники и бизнесмены из республик Северного Кавказа. «К нам приходят руководители служб безопасности, которые понимают, что если их начальника взорвут, то они останутся без работы»,— рассказывает Лившиц. На эту категорию покупателей, по оценкам Лившица, приходится до 20% всего рынка систем безопасности в России.

Тем временем состоятельные жители Москвы и Московской области, чувствующие себя беззащитными перед террористами и природными катаклизмами, ищут спасение в частных бомбоубежищах с автономными системами вентиляции и жизнеобеспечения. По словам генерального директора компании «Спецгеопроект» **Данилы Андреева**, первое подобное убежище компания построила еще в 2005 году. Но основной клиент «пошел» во время летних пожаров прошлого года. Стартовая цена на постройку частного убежища для четырех-десяти человек составляет 3 млн руб., на бункеры — 4,5 млн руб. В мирное время убежище используется как хранилище ценностей, галерея или винный погреб, а в случае угрозы по прямому назначению. Компания построила уже несколько таких бункеров и спроектировала по заказу одной из девелоперских фирм убежище для целого коттеджного поселка. Словом, пока госструктуры закапывают деньги в различные проекты, граждане окапываются сами, кто как может.



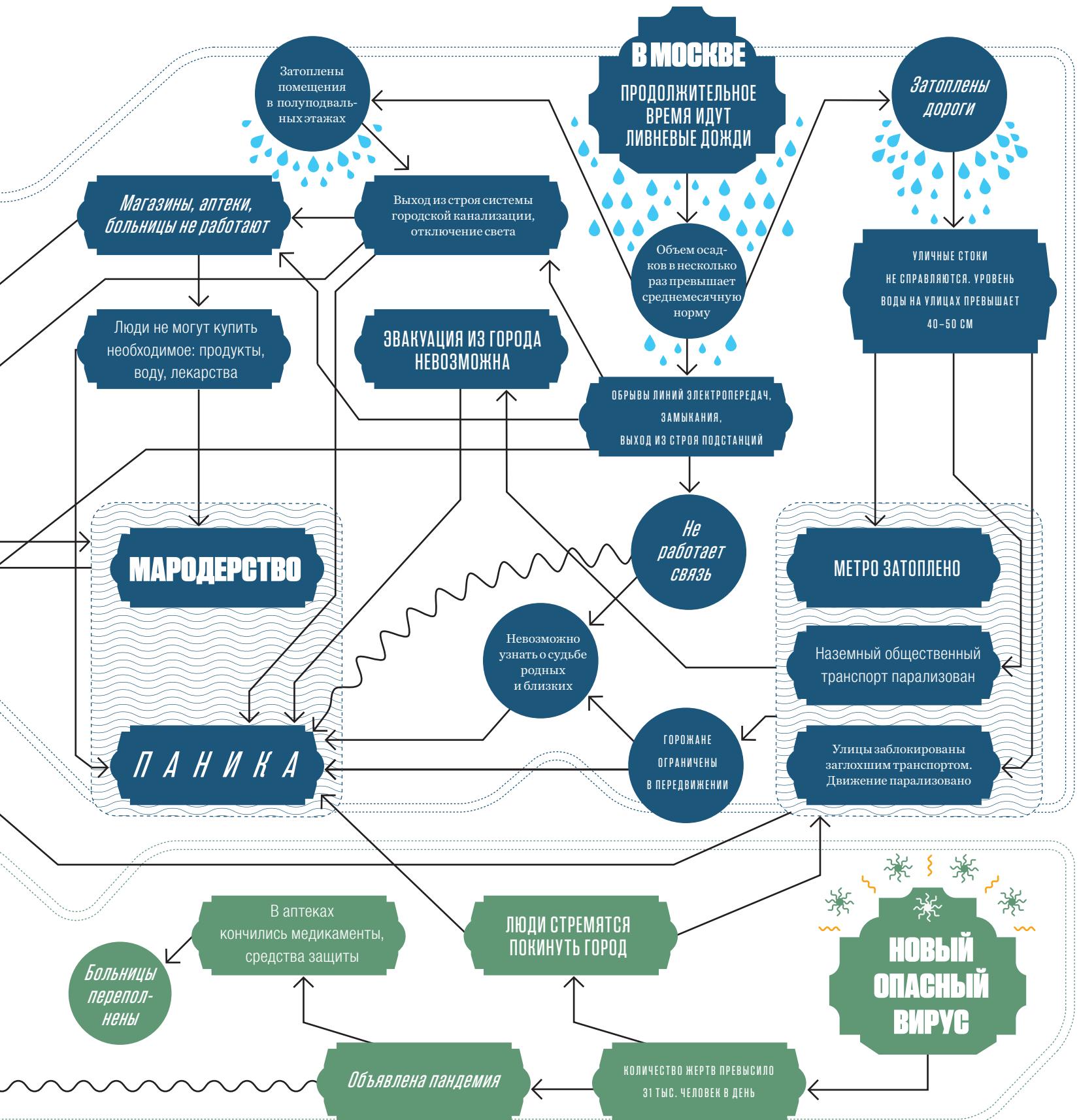
СБОЙ СИСТЕМЫ

Пройдя через жару, холод, пожары и массовые беспорядки, экономика городов столкнется с новыми напастями. «Секрет фирмы» смоделировал наиболее вероятные.



3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ





Руководитель Московского филиала ООО «Хёргманн Руссия»
Владимир Зыков



ДОБРОЕ ИМЯ НУЖНО ЗАРАБОТАТЬ!

ЕВРОПЕЙСКИЙ ЛИДЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ВОРОТ, ДВЕРЕЙ И ПЕРЕГРУЗОЧНОЙ ТЕХНИКИ КОМПАНИЯ HÖRMANN ОТМЕТИЛА 75-ЛЕТНИЙ ЮБИЛЕЙ

КОГДА СЕГОДНЯ НА РЫНКЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ГОВОРЯТ О КАЧЕСТВЕННЫХ ГАРАЖНЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ВОРОТАХ ИЛИ ДВЕРЯХ РАЗЛИЧНОГО НАЗНАЧЕНИЯ, ТО НЕВОЛЬНО ПОДРАЗУМЕВАЮТ ПРОДУКЦИЮ КОМПАНИИ HÖRMANN. НЕМЕЦКИЙ КОНЦЕРН HÖRMANN БЫЛ ОСНОВАН В 1935 ГОДУ И С ТЕХ ПОР ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШИМ В ЕВРОПЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ И ПОСТАВЩИКОМ ДАННОЙ ПРОДУКЦИИ. ОКОЛО 20 ЛЕТ ПРОДУКЦИЯ КОНЦЕРНА ПРЕДСТАВЛЕНА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ И ПОЛЬЗУЕТСЯ БОЛЬШИМ СПРОСОМ БЛАГОДАРЯ ТАКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ, КАК ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПРИ ЭКСПЛУАТАЦИИ. МЫ ПОПЫТАЛИСЬ ВЫЯСНИТЬ СЕКРЕТ УСПЕХА НЕМЕЦКОЙ КОМПАНИИ, КОТОРОЙ СТОЛЬКО ЛЕТ УДАЕТСЯ ОСТАВАТЬСЯ ЛИДЕРОМ В ОБЛАСТИ ГАРАЖНЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ВОРОТ.

ЗАБОТА О ПОКУПАТЕЛЯХ

В 2010 году немецкому концерну Hörmann исполнилось 75 лет. Свой юбилей компания отметила грандиозной акцией по всей Европе, включая Россию. Весь год в рамках акции покупатели могли приобретать продукцию Hörmann по выгодным ценам, кроме того, концерном был объявлен розыгрыш 75 юбилейных ворот. В январе этого года в Германии на выставке «Bau-2011» в городе Мюнхене были названы его победители, среди которых оказались и два представителя России – жительница подмосковных Химок Наталья Громова и петербуржец Андрей Василевский.

14 февраля в Московском филиале ООО «Хёргманн Руссия» и головном офисе компании в Санкт-Петербурге победителям торжественно вручили подарочные сертификаты на выигранные ворота. В Москве счастливую победительницу поздравлял руководитель филиала Владимир Зыков, а в Санкт-Петербурге – г-на Василевского наградил генеральный директор ООО «Хёргманн Руссия» Герхард Вильке.

«В прошлом году мы через дилерскую фирму «Русдол»

заказали гаражные и въездные ворота, а также две входные двери производства компании Hörgmann. Менеджер, который их нам продал, предложил поучаствовать в акции. Мы заполнили специальный купон, но уверенности в том, что мы что-то выиграем, если честно, не было», – рассказала победительница акции Наталья Громова. Она призналась, что когда через некоторое время ей позвонили из компании «Хёргманн Руссия» и сообщили о выигрыше, это было очень неожиданно и приятно. «Эмоции меня переполняли. Это очень хороший выигрыш, так как я уже на собственном опыте убедилась в качестве продукции этой компании. Этой зимой наша семья пользовалась воротами и дверями Hörmann – они действительно отличные», – отметила Наталья Громова. К слову, выигрыш победительнице пришелся весьма кстати. Сейчас семья Громовых занимается строительством нового загородного дома с гаражом, в который и будут установлены юбилейные ворота.

В «Хёргманн Руссия» рассказали, что прошлогодняя акция

прошла с большим успехом как в нашей стране, так и по всей Европе, поэтому в 2011 году компания проведет аналогичную рекламную кампанию, подробную информацию о которой Вы найдете на сайте www.hormann.com.ru с 01.03.2011 г.

БОГАТЫЙ ОПЫТ

Со времени основания фирмы Hörmann сменилось уже четыре поколения. Начало развития производства было положено в 1935 году Августом Хёргманн. Тогда в своих слесарных мастерских в немецком городе Билефельд он организовал производство стальных гаражных ворот. В те годы, рассуждая о своем зарождающемся бизнес-проекте, Август Хёргманн сказал, что «добро имя нужно заработать». Сегодня смело можно утверждать, что ему и его потомкам удалось это сделать. Вот уже 75 лет как это семейное предприятие является лидером на европейском рынке.

На 23 высокоспециализированных заводах предприятие



Победительница акции Наталья Валентиновна Громова, коммерческий директор Московского филиала ООО «Хёргманн Россия» Елена Уточкина, руководитель Московского филиала ООО «Хёргманн Россия» Владимир Зыков, Генеральный директор фирмы «Русдол» Олег Владимирович Еремин

производит подъемно-поворотные и секционные гаражные ворота, секционные промышленные ворота, рулонные и складные ворота, складные и откатные ворота, двери и перевозочную технику.

На сегодняшний день Hörmann имеет 14 представительств в Германии, 29 представительств за рубежом и обширную дилерскую сеть более чем в 50 странах мира. Несмотря на солидный возраст, компания продолжает динамично развиваться и расти. Так, ее годовой оборот в 2010 году составил более одного миллиарда евро.

Впервые продукция концерна появилась на российском рынке в 1992 году, в 1997 году была основана фирма ООО «Хёргманн Россия» как официальный представитель предприятия Hörmann на территории нашей страны. Структура фирмы состоит из головного офиса в Санкт-Петербурге, пяти филиалов, расположенных в Москве, Екатеринбурге, Краснодаре, Казани и Новосибирске, двух офисов – в Ростове-на-Дону и Нижнем Новгороде, а также более 600 официальных дистрибуторов, которые непосредственно реализуют продукцию концерна и осуществляют монтаж, гарантийное и постгарантийное обслуживание ворот и дверей немецкого производителя.

В этом году «Хёргманн Россия» планирует расширяться и открывать представительства в Уфе и Самаре.

На сегодняшний день компания Hörmann считает себя лидером по качеству товара в данном строительном сегменте на российском рынке. Даже на последней выставке в Мюнхене, куда съезжаются лучшие в Европе производители стальных конструкций, ни одна фирма не представила столько новинок и ни у кого не было такого разнообразного ассортимента на любой вкус, каку Hörmann. «Эта выставка показала, что наша компания не идет за прогрессом в сфере современных технологий, а возглавляет его», – говорит руководитель московского подразделения ООО «Хёргманн Россия» Владимир Зыков.

Продукция компании рассчитана не только на частных клиентов. Большой ассортимент продукции предназначен для

крупных строительных объектов, автосалонов, коллективных гаражей, складов и административных учреждений.

«Западные компании, которые приходят на российский рынок, также пользуются услугами нашей фирмы, так как уже знают о преимуществах компании Hörmann – Европейского лидера в области гаражных и промышленных ворот», – отмечает Владимир Зыков. Эти слова подтверждаются фактами, ведь среди постоянных клиентов компании есть и сети гипермаркетов, такие как «МедиаМарт» и «Икея», известнейшие автосалоны – BMW, Mercedes, Mazda, Audi, Porsche, а также компании «Пепси Кола», «Лукойл», «Газпром» и другие не менее известные фирмы.

В «Хёргманн Россия» уверены, что в дальнейшем спрос на продукцию компании в нашей стране будет только расти. Дело в том, что в последние годы россияне стали перенимать европейские традиции и перебираться из городских квартир в загородные дома и коттеджи. Соответственно, надежные гаражные ворота и входные двери для них будут просто необходимы. «Оборудование Hörmann сегодня может приобрести любой человек, который строит дом. Мы готовы предложить покупателям как элитную продукцию, так и вполне бюджетные варианты, которые зачастую оказываются даже дешевле отечественных, но полностью отвечают европейским стандартам качества и безопасности», – отмечает Владимир Зыков.

ЕВРОПЕЙСКОЕ КАЧЕСТВО

Сотрудники концерна Hörmann постоянно работают над созданием новых изделий, а также модернизацией уже имеющейся продукции и усовершенствованием отдельных деталей. В ассортименте компании каждый сможет найти подходящие именно ему двери или ворота: есть влагозащитные, со звукоизоляцией, взломостойкие, противопожарные и многие другие.

Hörmann предоставляет клиентам весь спектр услуг – покупатель сразу может приобрести для своего загородного дома

полный комплект, в который войдут входные двери, автоматические гаражные ворота, приводы для въездных ворот и пульты дистанционного управления.

Все компоненты приводов и ворот (секции, направляющие, приводы и блоки управления) производятся только на заводах Hörmann при использовании собственных разработок и инновационных технологий, что гарантирует полную совместимость ворот, приводов и блоков управления.

«Центральное место при разработке конструкции ворот занимает вопрос безопасности для Вас, Вашей семьи или сотрудников Вашей фирмы. Так, например, специалисты Hörmann разработали устройство для защиты Ваших ворот от подваживания. При закрывании ворот данное предохранительное устройство автоматически входит в упор направляющей шины, мгновенно фиксируется и обеспечивает защиту от несанкционированного поднятия полотна ворот. Система запирания ворот работает механически и поэтому является эффективной даже в условиях отсутствия энергоснабжения», – рассказывает Владимир Зыков.

Между тем не секрет, что полотно ворот тоже имеет вес, который при определенных обстоятельствах может представлять опасность для самих владельцев. Однако в Hörmann позаботились и об этом. Если при закрывании ворота приближаются к препятствию, система привода получает сигнал о помехе и ворота автоматически останавливаются. «Основной принцип компании Hörmann – качество без компромиссов. Этим лозунгом мы руководствуемся и в плане безопасности нашей продукции», – отмечает главный инженер компании «Хёргманн Россия» Евгений Туркунов.

Забота о безопасности и комфорте для покупателей видна даже в мелочах. Для большего комфорта компания предлагает своим клиентам возможность изготовить в полотне ворот встроенную калитку. Если Вам необходимо войти в гараж и Вы при этом не планируете выезжать на автомобиле, то, чтобы не поднимать ворота, Вы можете использовать калитку. При этом только в Hörmann Вы найдете калитки без порога. Данная деталь позволит Вам исключить возможность споткнуться или травмироваться. Кроме того, благодаря специальной форме секций ворот в них отсутствуют места защемления пальцев как снаружи, так и изнутри.

Вся продукция Hörmann защищена от вредных атмосферных воздействий, что немаловажно в российском климате. Стойкое к коррозии пластмассовое основание направляющих обеспечивает длительную защиту ворот. Также в условиях холодных зим в России немаловажным является и наличие хорошей теплоизоляции у ворот. Для производства теплоизолирующих секций компания использует экологически чистые методы: их заполняют твердым пенополиуретаном, не содержащим фреонов, а при насыщении лакокрасочных покрытий на ворота благодаря ультрасовременной регенеративной системе очистки отработанного воздуха потребление энергии сокращается в несколько раз.

Еще один не менее важный для нашей страны момент – возможность подключить привод к специальному аккумулятору. «Если вдруг из-за погодных условий или других причин в дом перестанет поступать электричество, открыть и закрыть гараж будет возможно с помощью аккумулятора, который может работать без подзарядки до 40 суток», – поясняет Владимир Зыков.

Для многих граждан большую роль также играет цвет и дизайн приобретаемых ворот и дверей – им важно, чтобы они подходили к стилю их дома. В компании Hörmann без наценки на выбор можно приобрести ворота 15 предпочтительных цветов. Порадует покупателей и срок службы дверей и ворот от компании Hörmann. «При бережном использовании и регулярном сервисном обслуживании наша продукция прослужит долгие годы», – заключил Владимир Зыков.

ДЕСЯТЬ ЛЕТ ОПТИМИЗАТОРЫ МАНИПУЛИРОВАЛИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ИНТЕРНЕТ-ПОИСКА. ЧТОБЫ БЕЗБЕДНО СУЩЕСТВОВАТЬ И ДАЛЬШЕ, SEO-СПЕЦИАЛИСТАМ ПРИДЕТСЯ УБЛАЖАТЬ НЕ СТОЛЬКО ПОИСКОВИКИ, СКОЛЬКО ИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

В аквариуме «Корпорации РБС» живут три черепахи: Яндекс, Гугл и Рамблер. Есть в этом что-то языческое. Ведь если жизнь обитателей аквариума полностью зависит от сотрудников компаний, то деятельность «Корпорации РБС» и ее коллег по оптимизаторскому цеху во многом зависит от «Яндекса» и Google.

ДАЛЕЕ НИКТО

Если набрать в Google «движение сайта», портал компании «Ашманов и партнеры» выпадает в конце второй страницы. В «Яндексе» по аналогичному запросу сайт Ashmanov.com находится и вовсе за пределами первых десяти страниц. Игорь Ашманов, управляющий партнер и генеральный директор компании «Ашманов и партнеры», может позволить себе не продвигаться в Сети. Его и так все знают. Судьбы прочих бизнесов, связанных с интернет-коммерцией, находятся в руках «Яндекса» (около 64% переходов на сайты Рунета, по данным LiveInternet за

ПОСЛЕДНЯЯ ПЕРЕКЛICHKA



январь) и Google (примерно 22%), а точнее, их поисковых алгоритмов (см. стр. 72). Почти все пользователи интернета просматривают первую страницу, выпадающую по введенному запросу в поисковике, вторую — уже не более 15%, далее — почти никто, приводит статистику поведения пользователя в Сети Ашманов. Если сайт фирмы не попадает на первую-вторую страницы результатов по целевым запросам, можно считать, что этой фирмы для пользователей не существует.

Наличие поискового алгоритма, определяющего место каждого сайта в топе выдачи, стоит тому же «Яндексу», по словам Ашманова, \$1 млрд недополученной выручки. Такую цифру он вывел, умножив количество бесплатно обрабатываемых крупнейшим российским поисковиком кликов на среднюю стоимость клика в контекстной рекламе. Если бы «Яндекс» продавал места в «горячей десятке», его выручка по итогам 2010-го могла бы составить не 12,5 млрд руб., а в четыре раза больше. Но коль скоро «Яндекс» (и прочие поисковики) денег за позиции не берет, на них претендуют компании, занимающиеся SEO (от англ. search engine optimization — поисковая оптимизация), которые с первой половины 2000-х активно учатся манипулировать порядком выдачи сайтов на страницах с результатами поисковых запросов. На стороне оптимизаторов выступают пять-шесть крупных компаний (в частности, «Ашманов и партнеры» и «Корпорация

РБС» — у каждой более тысячи клиентов), 20–30 контор поменьше, несколько сотен малоизвестных фирм и тысячи фрилансеров-одиночек. По итогам 2010 года заказчики заплатили оптимизаторам, по оценкам «Корпорации РБС», 18 млрд руб. Эти цифры сопоставимы с объемом рынка контекстной рекламы в Рунете. Если вести отсчет с 2003 года, то, по данным ведущего специалиста компании «Ашманов и партнеры» Андрея Иванова, рынок вырос примерно в 300 раз. Данных по прошлому году пока нет, но, по оценкам игроков, отрасль преодолела отметку \$700 млн.

Сегодня любая компания, имеющая сайт в интернете, без труда может найти оптимизаторскую контору и заказать ей запросы, по которым хочет находиться на топовых позициях поисковой выдачи. «В этот момент игра начинается», — рассказывает Андрей Иванов. Смысл игры в том, что специалисты по оптимизации сайтов определяют список ключевых запросов, по которым будет идти продвижение. Далее они подгоняют содержимое страниц клиентского сайта под требования поисковика и закупают на сторонних сайтах ссылки на продвигаемый сайт, чтобы повысить «статус» портала заказчика в «глазах» поискового сервиса. До недавнего времени этого было достаточно для получения желаемого исхода по любым запросам. Успешность оптимизации (и оптимизатора как предпринимателя) заключалась в умении

Фото: Марк Боярский

угадать те самые «предпочтения» поисковиков, то есть параметры, которые учитывает машина при индексации сайта.

Параметры эти (а также степень их влияния на место сайта в результатах запроса) время от времени дорабатывались и менялись вручную сотрудниками поисковых порталов, так что игра была для оптимизаторов отнюдь не скучной.

АПОКАЛИПСИС ВЧЕРА

— Вы еще не знаете? SEO-рынка скоро не будет, — такими словами осенью прошлого года **Михаил Зуев**, соучредитель «Корпорации РБС», приветствовал корреспондента **СФ**. — Главная поисковая система страны — «Яндекс» больше не позволяет манипулировать собой дешевыми способами. В 2009 году «Яндекс» решил внести в игру с оптимизаторами элемент неожиданности, разработав самообучающуюся поисковую машину «Матрикснет» и сильно подпортив тем самым настроение специалистам по SEO. Число факторов, которые учитываются для определения релевантности страниц, за два года выросло с десятков до сотен. «Это огромный математический комплекс. Уже никто не знает, как он работает», — убежден директор по технологиям «Корпорации РБС», руководитель проекта WebEffect **Михаил Райцин**. Неизвестность пугает «сеошников», так как приводит к нестабильности результатов их работы. И бизнеса.



ДРУГАЯ ИГРА

Игорь Ашманов уверен, что времена, когда попадание в топ выдачи поисковика носило чисто имиджевый характер, прошли

КУХНЯ ПОИСКА

Хотя внешне сценарий поиска за последние десять лет практически не изменился, внутри системы происходят поистине драматические перемены. Оптимизаторам все сложнее подстраиваться под новые реалии. Но клиент по-прежнему готов оплачивать «веселье».

1

**ПО ЗАПРОСУ**

Пользователь вводит в поисковый сервис «Яндекс» запрос «лопата».

2

**ИНДЕКС**

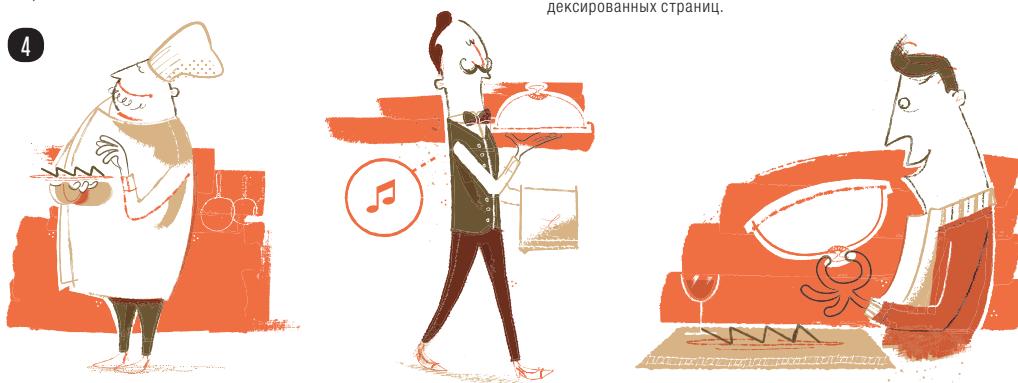
Поисковая система не обращается к каждому сайту в интернете, а ищет страницы, содержащие слова из запроса, по базе проиндексированных страниц.

3

**ВСЕ СТРАНИЦЫ ПО ЗАПРОСУ**

В поисковом индексе система находит все страницы со словами из запроса — их пользователь увидит в итоге на экране.

4

**РАНЖИРОВАНИЕ**

В 2009 году «Яндекс» внедрил новую систему — «Матрикснет». Программа может строить сложные формулы ранжирования с десятками коэффициентов. Формулу можно настраивать отдельно для разных классов запросов (например, улучшить качество поиска по запросам о музыке). Число факторов ранжирования, которые учитывают «Матрикснет», исчисляется сотнями, но все их можно сгруппировать в три основные категории:

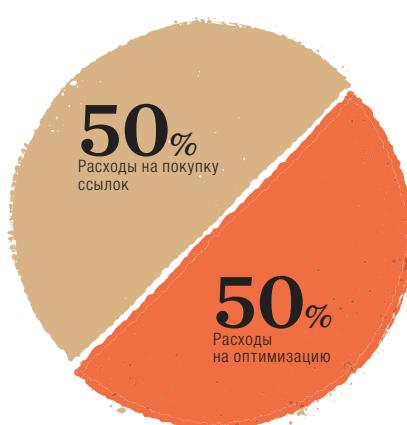
a) статистические факторы заранее известны для каждого документа из индекса «Яндекса» (например, количество ссылок на эту страницу или время ее существования);

б) динамические факторы связаны одновременно с запросом и страницей (например, наличие в документе слов из запроса, их количество и расположение);

в) запросные факторы зависят непосредственно от запроса (например, геозависимость — местонахождение пользователя, который вводит запрос).



Оптимизаторы не знают всех факторов ранжирования «Яндекса» и весов этих факторов, но постоянно мониторят обновления поискового сервиса. Работу с сайтами заказчиков «сеошники» ведут по двум направлениям: непосредственно с порталом и с внешней средой (методом покупки ссылок).



5

ТОП-10

Список сайтов, которые попали на первую страницу «Яндекса» по запросу «лопата»

Ранг	Сайт	Описание
1 ⁽²⁾ **	RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI	Виртуальная энциклопедия
2 ⁽¹⁾	LURKMORE.RU	Виртуальная энциклопедия
3 ⁽⁶⁾	KAM-TOOLS.RU	Магазин по продаже инструментов
4 ⁽¹³⁾	SHURUPING.RU	Магазин по продаже инструментов
5 ⁽⁺⁾	TAIDA.RU	Магазин по продаже инструментов
6 ⁽¹⁴⁾	MIR-SNAB.RU	Магазин по продаже инструментов
7 ⁽¹⁵⁹⁾	INSTRUM-S.RU	Магазин по продаже инструментов
8 ⁽⁸⁾	GLAVREMSTROY.RU	Магазин по продаже инструментов
9 ⁽⁺⁾	ENERPLUS.RU	Магазин по продаже инструментов
10 ⁽¹¹²⁾	DIC.ACADEMIC.RU	Сайт словарей и энциклопедий

* Данные на 2 февраля 2011 года

** Позиция сайта в поисковике Google.ru; прочерк означает, что данный сайт не присутствует на первых 20 страницах выдачи



СЛОВАРНЫЙ ЗАПАС

Совладелец РБС Михаил Зуев призывает отказаться от понятия «оптимизатор» в пользу «специалист по повышению конверсии»

Оптимизма у оптимизаторов стало еще меньше после конференции Optimization-2010, на которой **Александр Садовский**, руководитель отдела веб-поиска «Яндекса», заявил, что главный российский поисковик намерен окончательно искоренить влияние SEO-ссылок на поисковую выдачу. Уже в конце 2010 года в двадцатке наиболее влиятельных факторов ранжирования осталось всего два, основанных на ссылках. Хотя еще в позапрошлом году их было около половины. До сих пор поисковики считали высокий тематический индекс цитирования признаком авторитетности того или иного интернет-ресурса (чем больше ссылок на портал с других сайтов, тем выше уровень авторитетности). Сегодня мерилом авторитетности становится поведение пользователей. Портал, который большинство посетителей закрывают в первые же секунды просмотра, не сможет

претендовать на хорошие позиции в результатах запроса. Так что теперь важной частью работы оптимизаторов становятся тексты, размещаемые на сайте заказчика, домены, юзабилити и многие другие классические аспекты качества портала.

Постоянные изменения алгоритмов ранжирования приводят к тому, что мелкие «сеошники» вымываются с рынка. Уже сейчас они отчасти пользуются услугами крупных фирм, на вооружении которых имеются программы, позволяющие проанализировать сайт, поведение пользователей на нем, выявить слабые места и выдать рецепт оптимизации. Такой софт есть, к примеру, у компаний «Ашманов и партнеры» (сервис Maremoto) и «Корпорации РБС» (WebEffect). Но программы не становятся панацеей для мелких игроков. Им не хватает ни запаса оборотных средств, чтобы

поддерживать неожиданно просевшие в топе клиентские сайты после очередной модификации поискового алгоритма, ни аналитических ресурсов. Например, в исследовательском штате «Корпорации РБС» трудятся более десятка сотрудников-экспериментаторов (не считая программистов и бета-тестеров), которые в соответствии с изменениями алгоритмов «Яндекса» обновляют инструкции по оптимизации и рекомендации по покупке ссылок.

Если еще пять лет назад специалисты по продвижению за \$300 «рвали ноутбуки», то сейчас средний чек на продвижение сайта в зависимости от количества запросов, по оценкам коммерческого директора компании UTLab **Семена Воронкина**, составляет \$1–2 тыс. в месяц. При этом маржа оптимизаторов редко превышает 15–25%.

Под натиском поисковиков крупные оптимизаторские компании превращаются в агентства интернет-маркетинга полного цикла. В комплексное блюдо от фирмы «Ашманов и партнеры» или UTLab уже входят всевозможные направления промоактивности в Сети – от контекстной рекламы и продвижения в блогах до публикации пресс-релизов и социального маркетинга. В технологическом активе «Корпорации РБС» помимо системы WebEffect есть, к примеру, сертифицированное «Яндексом» агентство по продаже контекстной рекламы MediaGuru, профессиональная студия веб-дизайна WebProfy, биржа статей Miralinks.

По воспоминаниям Михаила Зуева, в начале 2000-х, когда SEO-отрасль только зарождалась, основатель «Яндекса» **Аркадий Волож** обронил фразу, что оптимизаторов, дескать, надо мочить. Но SEO-специалисты оказались живучими. И они будут жить до тех пор, пока существуют поисковики и сайты, чей доход зависит от того, попали они в «горячую десятку» по своим ключевым запросам или нет. В США и Европе рынок оптимизации стабильно растет и прибавляет в весе минимум 10–15% ежегодно. В России, по данным **Ивана Севостьянова**, генерального директора компании «Вебпроекты», лишь 5–7% потенциальных клиентов являются заказчиками SEO-услуг. Работы непечатый край.

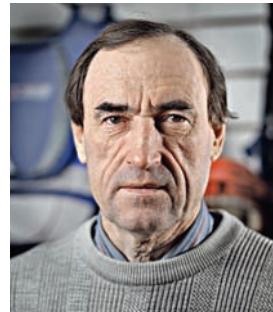


ПЕНСИЯ ЛЕДОВОГО ЛЕГИОНЕРА

ГЕННАДИЮ ШУТОВУ 63 ГОДА, НО ОН ДО СИХ ПОР ИГРАЕТ В ХОККЕЙ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ЛЮБИМЫЙ ВИД СПОРТА, НО И ВОЗМОЖНОСТЬ ОБКАТАТЬ БИЗНЕС-ИДЕИ. ЕГО КОМПАНИЯ «КРОК» ВЫПУСКАЕТ ХОККЕЙНУЮ АМУНИЦИЮ.

ГЕННАДИЙ
ШУТОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «КРОК»



В МОЛОДОСТИ ГЕННАДИЙ ШУТОВ профессионально играл в хоккей, был голкипером команд «Динамо», «Торпедо» и «Полет». В середине 1990-х он вместе с другом Евгением Гуниным занялся бизнесом — открыл три магазина спортивных товаров «Крок» в Нижнем Новгороде. Однако ритейлеры быстро наскутили, и они решили производить хоккейную амуницию. Все делали с нуля, поскольку мировые производители хоккейной экипировки обычно не продают конкурентам станки и технологии. Партнеры арендовали пустующий цех на кожно-галантерейной фабрике в Богородске Нижегородской области, купили бэушные швейные машинки. Сейчас на фабрике работает 61 человек.

ПЕРВОЙ ПРОДУКЦИЕЙ стали шорты, перчатки, нагрудники и щитки. Сложно было наладить производство шлемов. К счастью, в середине 1990-х в город приехал чешский инженер и дизайнер Иво Трмалл. Он загорелся предложением Шутова подумать о хоккейном шлеме. Модель создавали полтора года. Шлем должен был выдерживать сильные удары, при этом оставаясь легким и морозоустойчивым. Шутов объездил ряд фабрик, но никто не брался за изготовление пресс-формы. Выручил Николай Семагин, работавший на Нижегородском заводе штампов и пресс-форм, — он изготовил нужное оборудование. В 2000 году компания выпустила первый разработанный в России хоккейный шлем Mega.

«КРОК» СДЕЛАЛ СТАВКУ на низкие цены. Например, розничная цена шлема Mega — 570 руб., стоимость импортных аналогов — от 1,8 тыс. руб. Полный набор амуниции игрока обойдется в 5–6 тыс. руб., самый дешевый импортный вариант — от 15 тыс. руб. Наладить сбыт помогло хоккейное прошлое. Многие друзья Шутова работали тренерами в спортивных школах, некоторые сами играли в «ночной лиге» — так называют любительские команды взрослых, играющие по вечерам. Для детских тренеров предложение «Крок» оказалось кстати: стоимость амуниции для них очень важна. В среднем за год удавалось продать около 5 тыс. комплектов формы и шлемов. Это приносило, по расчетам СФ, около 30 млн руб. Но в кризис заказы от ДЮСШ упали: финансирование детского спорта сократилось.

ПРОДАВАТЬ АМУНИЦИЮ ВЗРОСЛЫМ потребителям оказалось сложнее. Дизайн, как признает сам Шутов, — больное место продукции «Крок». Хоккей — спорт не для бедных, игроки хотят выглядеть как звезды НХЛ. «Крок» же делает форму добротную, но проигрывает в дизайне. В прошлом году Шутов разработал новую модель шлема и заказал ее производство китайской фабрике. По качеству шлем идентичен старому, но выглядит интереснее. Цена в рознице — 900 руб. Сейчас в «Крок» раздумывают, какие еще компоненты амуниции целесообразно производить в Китае.

Компания
«КРОК»

Год основания
1995

Специализация
Производство
хоккейного инвентаря,
продажа товаров для
занятий спортом

Владельцы
Геннадий Шутов,
Евгений Гунин

Персонал
Около 100 человек
(61 работает на производстве, остальные
в офисе и магазинах)

Штаб-квартира
Нижний Новгород

Конкуренты
Лидеры мирового рынка
хоккейного снаряжения — RBK, Bauer, Jofa,
российский производитель спортивной
экипировки «Эфси»

Проблема
Рост тарифов на электротехническое и цен
на сырье



РАМКА ОФИСА

КРИСТИНА ТЕР-КАЗАРЯН СДЕЛАЛА СТАВКУ НА ТЯГУ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОМПАНИЙ К ПРЕКРАСНОМУ. ОНА ПЕРЕНЕСЛА СОВРЕМЕННОЕ ИСКУССТВО В ОФИС И НАУЧИЛАСЬ НА ЭТОМ ЗАРАБАТЫВАТЬ.

КРИСТИНА
ТЕР-КАЗАРЯН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ
DIO ART CONSULTING



ОСНОВАТЕЛЬНИЦА КОМПАНИИ DIO ART CONSULTING Кристина Тер-Казарян 11 лет руководила отделом продаж и маркетинга в Johnson & Johnson, но всегда испытывала тягу к искусству. Однажды в офисе компании, где Кристина была на переговорах, она увидела выставку современного художника и поняла: чтобы соединить навыки построения бизнеса с любовью к прекрасному, нужно перенести современное искусство в офисное пространство.

УСЛУГИ ПО ПРОДАЖЕ И АРЕНДЕ КАРТИН, составлению коллекций и проведению художественных выставок для корпоративных клиентов — основная сфера деятельности Dio Art Consulting, которую Кристина создала в 2007 году вместе с мужем. До сих пор галереи работали с частными коллекционерами, а комплексного предложения для офисов не было. «Весь мой опыт работы в глобальной корпорации, однако, говорил: если появится грамотное предложение, будет и спрос со стороны компаний», — вспоминает Кристина Тер-Казарян. Ее клиенты — консалтинговые, юридические, аудиторские компании, предприятия сырьевой отрасли, госкорпорации, для которых важен имидж.

БЮДЖЕТ НА ПОКУПКУ ДЕСЯТИ КАРТИН (столько в среднем требуется для декорирования офиса) составляет \$10–70 тыс. Самую дорогую коллекцию из восьми произведений разных авторов Кристина продала за \$100 тыс. При этом одна картина может стоить как \$1 тыс., так и \$20 тыс., в зависимости от востребованности художника и сложности работы. Аренда десяти произведений искусства обойдется в \$1–5 тыс. в месяц (срок аренды — от полугода до двух лет). Кроме того, Тер-Казарян проводит выставки — в качестве альтернативы традиционным корпоративным мероприятиям. Экспозиция из 20 картин стоит \$5–15 тыс. в месяц, в эту сумму входят рассылка приглашений, печать каталога и организация приема. Подобных заказов бывает около десятка в год. В зависимости от размера проекта и его сложности на каждой услуге Dio Art Consulting зарабатывает от 15% до 30% бюджета арт-проекта.

В «АССОРТИМЕНТЕ» Dio Art Consulting около 20 художников — чтобы наладить с ними контакты, понадобился целый год. В основном это абстрактное современное искусство, но по просьбе клиентов компания готова подбирать и другие коллекции. При этом Dio Art Consulting сначала выкупает картины у художников или оформляет с ними договор аренды, выступая в качестве брокера, если речь идет о временном пользовании. Компания берет на себя общение с клиентом (этим занимаются четыре человека, включая саму Кристину Тер-Казарян) и подбор коллекции, а технические функции — юридическое оформление, страховку, доставку и монтаж, печать брошюры о коллекции — отдает на аутсорсинг.

Компания
DIO ART CONSULTING

Год основания
2007

Специализация
Продажа и аренда картин, организация выставок для корпоративных клиентов

Владельцы

Кристина Тер-Казарян,
Арман Воскерчян

Персонал

Пять сотрудников, еще до 45 человек компания нанимает внештатно в зависимости от сложности заказа

Штаб-квартира

Москва

Конкуренты

Нет

Проблемы

Арт-коллекции предпочитают выбирать топ-менеджеры компаний, однако это не приоритетная для них задача, поэтому процесс зачастую растягивается

на несколько месяцев



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ФЕВРАЛЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» – СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И ПОРТАЛА MAIL.RU. ПЕРЕЖИВ ЯНВАРСКОЕ ЗАТИШЬЕ, СТАРТАПЕРЫ ПРИСТУПИЛИ К АКТИВНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД

В феврале каждый участник проекта «Стать коммерсантом» решал стратегически важные для себя задачи. Основательницы проекта «Северная мануфактура» занимались производством тематической продукции: сначала к февральским праздникам, потом к 8 марта. Владелица компании Lui.et.Moi работала над созданием сайта, а также закупила новую партию товара, которого ей хватит на пару месяцев. Основатели проекта «BookЛавка» в режиме нон-стоп вели переговоры то с издательствами, то с розничными магазинами. Коллектив 3D-банка продолжает активно искать инвестора. Владелица интернет-магазина Toyzez взялась за формирование пула клиентов, совершающих повторные покупки, и задумывается над доработкой сайта. Для основателя проекта GaGaDo февраль ознаменовался борьбой с самим собой и сотрудниками — надо было оптимизировать разработку новых приложений для соцсетей. А владелец KYBOE! Russia почти весь февраль выполнял данные партнерам обещания.

Но главное — участники впервые отчитывались по февральским целям, которые они сами поставили в начале года. Оказалось, у большинства из них либо склонность к сознательному завышению планки, либо просто неискоренимый оптимизм.

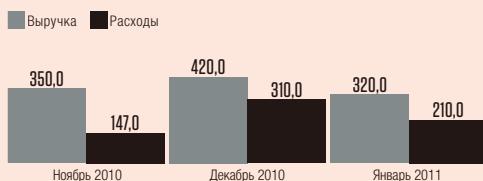
Следить за развитием проекта «Стать коммерсантом» по-прежнему можно ежедневно на веб-странице www.kommersant.ru/startup, в эфире радио «Коммерсантъ FM», а читать обзорные отчеты — в каждом свежем номере «Секрета фирмы». Обо всех новостях и обновлениях на сайте проекта можно узнавать в социальной сети Facebook на специальной страничке «Реалити-проект „Стать коммерсантом“».



«СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

В середине февраля в Архангельске было минус 30 градусов. Казалось бы, закаленные жители северного города давно привыкли к подобной температуре. Но основательницы проекта «Северная мануфактура» переживают эту зиму тяжелее, чем предыдущие. Трижды в арендуемом офисе компании прорывало трубы, температура воздуха держится на отметке три градуса выше нуля. Девушкам приходилось работать в шубах и валенках. В феврале «Северная мануфактура» отправила товарные партии в регионы — Новосибирск, Барнаул, Череповец, Петрозаводск, Сочи. Каждая партия — примерно по 300 единиц продукции. Во второй половине месяца девушки занимались разработкой и производством товара к Международному женскому дню. Параллельно они пытались сформировать новую категорию товаров — аксессуары для автолюбителей (например, брэндированные валенки-подвески с логотипом марки машины). Поэтому в феврале девушки предприняли попытки выйти на автопроизводителей, чтобы получить от них разрешение на использование лейблов. Кроме того, они озабочились поиском партнера — сети заправок, чтобы через эти точки реализовывать автомобильную продукцию.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



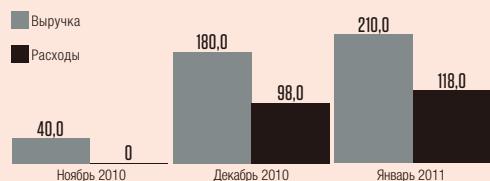
НАДЕЖДА ПОНОМАРЕВА: «Мы добились февральской цели удержать объемы продаж на уровне ноября за счет увеличения количества точек сбыта. Более того, вместо запланированных 10 новых точек мы подключили более 15».

ЦЕЛЬ НА МАРТ: найти московского партнера — торговую сеть с числом розничных точек не менее десяти.

LUI.ET.MOI

В начале февраля в Сингапуре, как, впрочем, во всей Азии, праздновали Новый год (по китайскому календарю). Сингапурцы встречали год Кота песнями и плясками на улицах города. Почтовые и банковские отделения несколько дней не работали. На фоне всеобщего веселья основательница проекта Lui.et.Moi Карина Белова трудилась не покладая рук. Почти полугодовые усилия Ка-рины по продвижению проекта в соцсети «В контакте» привели к тому, что в феврале в ее группе «Брошки / винтаж / антиквариат» состояли более 58 тыс. участников, и это была одна из наиболее массовых групп в данной тематике. На радостях Ка-рина объявила конкурс во «В контакте»: пользователю нужно нажать «Мне нравится» под приглянувшимся ему украшением, придумать, с чем он будет носить его, и опубликовать фотографию в этом образе. В марте Карина подведет итоги и подарит победителю то украшение,

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



которое он сам выбрал. Кроме того, в феврале девушка обратила внимание на интернет-тренинги. Она прошла онлайн-семинар по PR и продвижению сайтов, на котором ей объяснили, как грамотно пользоваться программой Google Trends. 22 февраля Карина должна провести вебинар на тему раскрутки страницы «В контакте» и методов увеличения продаж через эту соцсеть.

КАРИНА БЕЛОВА: «Разработку сайта нам завершить не удалось. В качестве эксперимента закупили серию дорогих украшений. Кроме того, у нас огромный ассортимент, и до конца апреля вряд ли будет нужда в дополнительных закупках».

ЦЕЛЬ НА МАРТ: доделать сайт, начать реализацию продукции через e-mail-рассылки.

«BOOKЛАВКА»

В начале года основатели компании «Интегратор» (проект «BookЛавка») поняли, что одних теоретических знаний, будь то теория Элияху Голдратта или законы книжного рынка, недостаточно. На практике выяснилось, что и у издательств, и у розничных сетей есть множество нюансов и специфических механизмов работы, которые в самом начале пути бизнесмены не смогли предвидеть. Поэтому в начале февраля пришлось переделать коммерческое предложение и для издательств, и для магазинов — по сути, спустя полгода работы создатели «BookЛавки» начали все заново. По итогам месяца набралось более десяти соглашений с издательствами, было проведено несколько успешных переговоров с магазинами. Основная задача теперь — начать «обкатывать» первые стойки.

3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

НИКОЛАЙ ЦИОМО: «Мы собирались уже в феврале установить стойки в 12 магазинах, однако пришлось основательно пересмотреть условия сотрудничества как с издательствами, так и с магазинами».

ЦЕЛЬ НА МАРТ: протестировать новую модель реализации книг через собственные стойки в одном-двух розничных магазинах.

TOYZEZ

В феврале основательница интернет-магазина Toyzez Елена Локтионова задумалась о расширении ассортимента. На эту идею Елену натолкнуло ощущение, что у потребителей, которые привыкли к ее магазину и часто заходят на сайт, создается впечатление, что они уже «все купили». Новые товары должны подтолкнуть потребителей к очередным покупкам. Другая причина расширения ассортимента — возможный отказ от продукции поставщика, который за пять месяцев поднял отпускные цены примерно на 40%. Что касается детской посуды, то тут Елена столкнулась с проблемой отсутствия выбора. Более того, поставщики зачастую выдвигают условия, на которые основательница Toyzez идти не готова (например, сделать минимальный заказ на сотни тысяч рублей). Пока удалось отобрать лишь «парочку» потенциальных партнеров. Определиться со списком новых товаров Елена планирует в апреле, когда в «Крокус

Экспо» пройдет выставка, в которой наверняка будут участвовать интересные поставщики.

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА: «Цель была добиться 10% повторных покупок в магазине. Пока мы этого не достигли. Но мы, например, выпустили дисконтные карты, которые с шоколадками вкладываем в заказы людям, купившим что-либо в первый раз. Повторные заказы уже пошли».

ЦЕЛЬ НА МАРТ: найти программистов, которые займутся технической доработкой сайта магазина. Нужен функционал, который позволит делать рассылки новостей конкретным группам покупателей, создавать «вишисты» и др.

3D-БАНК

Проект 3D-банк по-прежнему ищет источник финансирования. Коллектив компании пришел к выводу, что есть только один путь найти инвестора на ИТ-рынке — личные знакомства. Поскольку официальные

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.

Выручка Расходы



**В АПРЕЛЕ И СЕНТЯБРЕ 2011 ГОДА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ**

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Апрельский выпуск:

Каталог франшиз — в журнале «Секрет фирмы»,
Фестиваль франшиз — в газете «Коммерсантъ» 21 апреля
и на сайте kommersant.ru

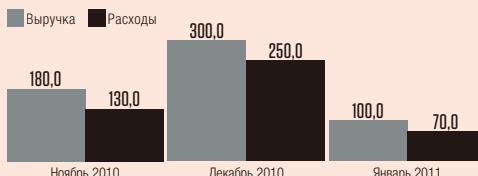
Скидки на размещение рекламы:
рекламным агентствам — 15%,
участие в двух проектах — в апреле и сентябре — 10%

Последний срок заявки рекламы — 15 марта.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь
к Наталии Крюковой по телефонам: (499) 943-9108/10
kn@kommersant.ru

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



РЕКЛАМА

способы вроде обращений «через секретарей» или письма на общие электронные почты ни к чему не приводят. Параллельно 3D-банк разрабатывает сайты для трех интернет-магазинов с использованием модели 3D-витрин. Кроме того, компания начала сотрудничество с порталом Mobile Review, и теперь весь иллюстративный материал обзоров сайта обеспечивает именно 3D-банк.

С Е Р Г Е Й МА ТИЯ СЕ ВИЧ :
«Переговоры с потенциальными инвесторами затянулись, как, впрочем, и поиск новых. Мы тратим на это много времени, но пока никакой обратной связи, к сожалению, не получаем».

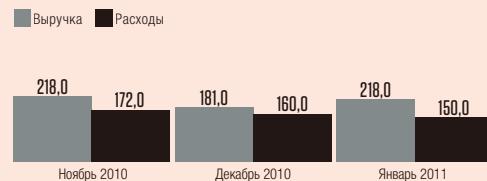
Ц Е Л Ь Н А М АРТ :
запустить механизм рекламной монетизации через площадки пользователей нашей системы.

GAGADO

У основателя проекта GaGaDo **Михаила Бурчика** дела в феврале шли хуже, чем могли бы. Михаил считает, что виной тому его «неопытность и оптимизм». На февраль Михаилставил себе задачи завершить работу над графикой приложений и подготовить их для тестирования. Предпринимателю не удалось добиться поставленных целей, зато он

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



сделал несколько важных выводов. Понял, что оценивать сроки работы сотрудников необходимо не только на основе собственных ожиданий, но и исходя из их работоспособности. Осознал, что люди иногда «любят подсовывать полную ложу вместо качественного продукта». Параллельно Михаил учится самоорганизации и контролю над временем, пытается стать более требовательным.

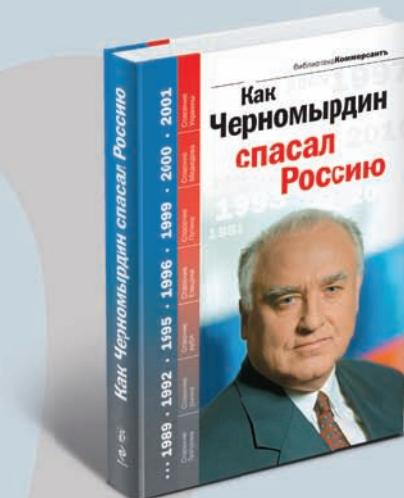
М И Х А И Л Б У Р Ч И К :
«Пока основные цели достичь не удается, выполняю промежуточные задачи: запустили простенькое приложение „Камень-ножницы-бумага“ в сетях „В контакте“ и „Мой мир“».

Ц Е Л Ъ Н А М АРТ :
завершить с художниками работы над графикой, подготовить альфа-версии двух приложений.

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

**ЭТО
 тот, кто хотел
 как лучше**

Особенности национального премьера



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, my-shop.ru, books.ru

KYBOE!

В феврале перед Дмитрием Чудаковым, основателем компании KYBOE! Russia, стояла одна-единственная, но крайне важная задача: привезти из Голландии новую партию часов. Товар понадобился для семи новых розничных точек, с которыми Дмитрий договорился о поставках еще в конце января. Для этих магазинов предприниматель заказал партию 250 часов. Сам он называет этот объем «пробником» и признается, что поосторожничал в прогнозах, чтобы избежать неожиданного «зависания» товара в новых точках продаж. В конце января предприниматель решил поменять брокера, который помогает с доставкой часов. Дмитрий не уточняет, насколько смена брокера позволит ему сэкономить, но уверяет, что речь идет о «существенном проценте». Пока часы KYBOE! ехали в Россию, Дмитрий заморозил переговоры с потенциальными партнерами, поскольку хочет развиваться постепенно.



ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ:
«Февральскую цель по новым магазинам удалось достигнуть в конце января. Кроме того, еще есть несколько компаний, готовых стать нашими партнерами».

ЦЕЛЬ НА МАРТ:
выйти на продажи 25 штук в месяц в каждой из 10 розничных точек, при достижении объема продаж 200 штук в месяц подключить еще 5–10 магазинов.

ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
НБ «ТРАСТ»

ЭКСПЕРТ



ФЕЛИКС МУЧНИК,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ SOFTKEY

**УЧАСТИКИ УЖЕ
ЗАДУМЫВАЮТСЯ
О БРЭНДИНГЕ, И ЭТО
ПРАВИЛЬНО. ВАМ
НЕОБХОДИМО СРАЗУ
ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ
ИЗБРАННОГО
ИМИДЖА. ПОДОБНО
ТОМУ, КАК КАЖДЫЙ
ИЗ НАС ВЫБИРАЕТ
СВОЙ ОБРАЗ. ВАШ
БИЗНЕС – ОДНО ИЗ
ПРОЯВЛЕНИЙ ВАШЕЙ
ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ.**

**ПРАКТИКА
ПОКАЗЫВАЕТ,
ЧТО СОЗДАНИЕ
ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ –
ОДНО ИЗ «ТОНКИХ
МЕСТ» В РАБОТЕ
НАИБОЛЬШЕГО
ЧИСЛА КОМПАНИЙ,
А ДЛЯ СТАРТАП-
ПРОЕКТА ЭТО ОДНА
ИЗ ПЕРВОСТЕПЕННЫХ
ЗАДАЧ. ПОДХОДИТЬ
К ЭТОМУ ВОПРОСУ
СТОИТ АККУРАТНО
И ВНИМАТЕЛЬНО.**

На первом этапе формирования бренда четко определите, что и кому вы предлагаете. Ответив на вопросы о ваших конкурентных преимуществах и о целевой аудитории, вы в несколько раз повысите эффективность бизнеса. С какими образами и ценностями вы хотите ассоциировать вашу компанию в глазах потребителя? Ассоциативность – основа человеческой памяти. Ваш бренд будет успешен, если потребитель станет соотносить его с близкими ему ценностями. Не бойтесь экспериментировать. Можно поэксплуатировать ассоциативные страновые или региональные клише, эмоциональные аллюзии. Но, выбирая инструменты продвижения бренда, не сворачивайте в сторону. «Высокотехнологичная» компания уже не может позволить себе распространение бумажных промолистовок.

Важно сразу достичь взаимопонимания с партнерами: дилер заинтересован в укреплении вашего бренда так же, как и вы в укреплении его позиций на региональном рынке. Важна и обратная связь: дилер должен иметь выход на головную компанию, производителю важно получать фидбэк от дилера для планирования производства. Особого внимания заслуживает логистика – вряд ли стартапу целесообразно самостоятельно доставлять товар дилеру, иначе затраты превысят доход от продаж. Можно для начала прибегнуть к услугам «Почты России».



ПРИЕМНЫЙ ПОКОЙ

РЫНОК БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ ВСЕ ЕЩЕ ПЕРЕЖИВАЕТ ПОСЛЕДСТВИЯ КРИЗИСА. ПЕССИМИСТЫ НИЧЕГО ХОРОШЕГО ОТ ПРЕДСТОЯЩЕГО В СКОРОМ ВРЕМЕНИ НАБОРА НЕ ЖДУТ. ОПТИМИСТЫ ЖЕ ЗАПУСКАЮТ НОВЫЕ ПРОГРАММЫ И ПЫТАЮТСЯ НАЙТИ ПОДХОД К СЛУШАТЕЛЯМ.

«Первым источником денег для предпринимателя обычно служат три F: friends, family, fools, то есть друзья, семья и дураки», — говорит Дмитрий Юрченко, основатель компании «Кнопка жизни». Впрочем, сам Дмитрий уже нашел бизнес-ангела для финансирования своего проекта. Как создать стартап и где взять деньги для его реализации, он узнал в московской школе управления «Сколково». В конце прошлого года в «Сколково» вручили дипломы первым выпускникам программы full-time MBA, которые заплатили за учебу по 50 тыс. евро. На рынок вышли 37 специалистов, и теперь российское бизнес-сообщество ждет, как проявят себя выпускники столь масштабного образовательного проекта.

Предполагалось, что свое дело захочет открыть максимум каждый третий (в большинстве западных школ бизнеса таких набирается лишь 5–7%). Но, как выяснил «Секрет фирмы», планируют посвятить себя стартапам, над которыми они работали в рамках



одного из учебных модулей, 70% выпускников. Так, Дмитрий Юрченко вместе с однокурсницей Еленой Линник развивает проект в новой для России области mobile health – «мобильного здоровья». Ставку на людей с предпринимательской жилкой руководители «Сколково» делали изначально, но результат превзошел ожидания.

У остальных российских бизнес-школ поводов для радости было меньше: спрос восстанавливается не так быстро, как хотелось бы, да и слушатели стали более разборчивы. Но, несмотря на последствия кризиса, учебные заведения готовятся к новому сезону, запускают новые программы,рабатывают существующие курсы, а кое-кто даже начал повышать цены.

КЛАССНЫЙ ЧАС

В прошлом году на российском рынке бизнес-образования появился настоящий монстр – на самом «верху» приняли решение объединить Российскую академию госслужбы при президенте РФ и Академию народного хозяйства при правительстве РФ. Формально слияние должно завершиться летом этого года, дальше Российскую академию народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) ждет качественная перестройка. «Развитие академии будет консультировать группа экспертов Всемирного банка. В течение пяти лет они проведут аудит, подскажут, что обновить и улучшить, помогут настроить систему привлечения новых кадров. А главное, станут позиционировать этот самый крупный в Европе вуз как один из топ-университетов мира», – рассказывает президент Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО), ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) Сергей Мясоедов. Несомненно, такой мощный игрок заметно обострит конкуренцию между

российскими школами. К тому же в одних и тех же аудиториях РАНХиГС будут пересекаться представители бизнеса и чиновники разных уровней, а это важный аргумент для тех, кто не только ждет от бизнес-школы знаний, но и стремится завести полезные связи.

Еще один сильный бренд появится в Москве осенью: на столичный рынок планирует выйти бельгийская Vlerick Leuven Gent Management School (VLGMS), вернее, ее санкт-петербургский офис (в 2006 году питерская школа «ЛЭТИ-Лованиум» стала подразделением VLGMS). Речь пока не идет об открытии полноценного кампуса – школа будет предлагать на площадях компаний Deloitte свою новую программу – глобальную Executive MBA, руководить ей будет специалист, приглашенный из INSEAD. «Наша part-time MBA давно пользуется популярностью среди москвичей. Например, 40% слушателей из последнего набора приезжают из столицы, – рассказывает замдиректора VLGMS Анастасия Коршунова. – Мы решили сделать в Москве новый продукт с акцентом на лидерство и коучинг. Хотим привлечь людей, работающих в мультинациональных компаниях». Курс EMBA рассчитан на 17 месяцев, два модуля пройдут в Бельгии, один – в США. Стоимость программы близка к рекордной для российского рынка – 45 тыс. евро, дороже только EMBA в «Сколково» (90 тыс. евро).

В Северной столице, похоже, тоже обострится конкуренция – на рынок MBA возвращается Высшая школа менеджмента СПбГУ. Подобная программа появилась здесь еще в 2000 году, но через пять лет набор прекратили и переориентировались на Executive MBA. «На программах EMBA мы в основном отталкиваемся от опыта слушателей, пытаемся изменить их видение бизнеса. У MBA будет другая задача – создать это самое видение. Здесь



ПРОГРАММЫ ИБДА РАНХиГС

Программа Executive MBA для собственников и топ-менеджеров

Два формата обучения:

- Executive MBA «Стратегическое управление и лидерство»**
акцентирует внимание на стратегии жизни руководителя, включая стратегию его бизнеса, на лидерстве как стиле жизни, включая лидерство в трудовом коллективе.
Проводится в формате Weekend.
Начало обучения – **25 марта 2011 г.**

- Executive MBA «Стратегическое управление»**

акцентирует внимание на стратегии развития компании, лидерстве руководителя в трудовом коллективе.
Проводится в модульном формате.
Начало обучения – **октябрь 2011 г.**

Программа MBA

для менеджеров высшего и среднего звена управления

5 специализаций:

«Предпринимательство и управление компанией», «Управление персоналом», «Управление стоимостью компании», «Маркетинг и управление продажами», «Экономика и финансы».

Вечерний, модульный, weekend форматы обучения.

Специалисты, имеющие диплом о высшем управленческом или экономическом образовании, имеют возможность пройти программу MBA за 15 месяцев.

Начало программы MBA за 2 года – март 2011г.
Начало программы MBA за 15 мес. – март 2011г.



ИБДА РАНХиГС
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА
И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
РАНХиГС ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

+7 (495) 937-0747 / WWW.IBS-M.RU

**ЗВОНОК НА УРОК**

Президент РАБО Сергей Мясоедов сожалеет, что спрос на МВА растет медленно

слушатели получат больше знаний и навыков, необходимых для карьерного роста», — рассказывает директор программ МВА **Дмитрий Волков**. Для поступления на ЕМВА абитуриент должен иметь более семи лет управленческого стажа, а для МВА — от двух до семи. Набор на обновленную МВА (800 тыс. руб. за два года) откроется осенью, отдельные курсы будут читать на английском языке, в том числе западные преподаватели, некоторые модули пройдут за рубежом.

Сразу после кризиса многие бизнесшколы начали пересматривать свои

программы, предлагать больше кейсов и практических дисциплин. Наиболее значимый тренд — отказ от деления на предметы, когда точкой отсчета являются проблемы, решаемые руководителем. Так, например, работает Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК). Обучение в МИМ ЛИНК в основном дистанционное, для получения диплома МВА требуется три с половиной года. Программа состоит из трех ступеней: базовый курс, специализация, стратегический менеджмент. «Каждый курс живет максимум

семь-восемь лет, отдельные модули меняются каждые два года. Некоторые концептуальные вещи, заложенные в программу, мы сейчас пересматриваем. В конце 2010 года запустили новую версию первой ступени МВА, постепенно обновления затронут остальные ступени», — рассказывает ректор МИМ ЛИНК **Сергей Щенников**.

В частности, меняется технология обучения. Так, ЛИНК отказывается от бумажных версий учебных материалов и активнее использует интернет-дискуссии. Кроме того, изменилась постановка заданий: студентам предлагают ситуации, где высока степень неопределенности, много неизвестных и лишней информации (как и в их текущей деятельности). Слушатель сам должен понять, в чем заключается задача, и найти адекватный инструмент для ее решения.

ЦЕНОВОЙ ВОПРОС

В прошлом году цены в большинстве бизнес-школ оставались на уровне 2009 года. Но сейчас начинается ценовое оживление, правда, не во всех сегментах. «Чем выше ценовой сегмент, в котором работает школа, тем проще ей при прочих равных повышать цены», — говорит Сергей Мясоедов.

Например, в ИБДА в прошлом году открыли программу ЕМВА «Стратегическое управление и лидерство», установив цену 1,2 млн руб. И набрали полноценную группу — 35 человек. Тогда как на ЕМВА в «старом» формате за 800 тыс. руб. пришли всего 24 человека. Что касается программ МВА, ориентированных на средний менеджмент, то здесь ИБДА действовал более осторожно — поднял стоимость примерно на 10%, следуя за уровнем инфляции. Точно также, по словам Мясоедова, поступают и другие школы.

Пожалуй, дальше всех пошла VLGMS — осенью прошлого года

- Языковые курсы и бизнес-программы
- Спецкурсы для профессионалов: банкинг, финансы, юриспруденция, маркетинг, PR, HR, IT и др.
- Программы для руководителей и топ-менеджеров Executive
- Высшее образование, МВА
- Летние программы для детей

Обучение за рубежом

Реклама

Качественное образование — основа успеха в современном мире.
Мы поможем Вам сделать правильный выбор.

(495) 730 6396, (495) 740 0429
www.languagelink.ru

 **Language Link**

Регистрация в едином федеральном реестре туроператоров за № МТЗ 004539

здесь подняли цену на part-time МВА с 15 тыс. до 23 тыс. евро. И в перспективе планируют довести ее до 28 тыс. евро — столько стоит аналогичная программа в Бельгии. Анастасия Коршунова признает, что с повышением цены набор сократился в полтора раза — с 38 до 22 человек, но в деньгах школа почти не потеряла. К тому же вырос процент слушателей, занимающих топ-позиции.

КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Как ожидают многие деканы, восстановление спроса на бизнесобразование может произойти через год-два. «Мы видим, что корпоративные партнеры уже размеживаются свои бюджеты на обучение, их интересуют как краткосрочные, так и долгосрочные программы,— говорит заместитель директора департамента

программ МВА по развитию МИРБИС **Федор Федоров**.— Что касается индивидуальных клиентов, то на сегодняшний день спрос на программы МВА остается на уровне прошлого года». Впрочем, декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ **Сергей Филонович** дает более скептические прогнозы на будущее: «Рынок бизнесобразования восстановится ровно тогда, когда восстановится бизнес. Частично падение спроса было связано с кризисом, но в значительной степени люди просто потеряли ориентир. Зачем учиться вести бизнес, если бизнес вести не дают?»

Тем не менее школы пытаются вернуть доверие слушателей, в частности решают застарелую проблему с кадрами. В России рынок преподавателей, особенно англоязычных, по-прежнему скучен, к тому же основная их масса близка к пенсионному

возрасту. Но некоторые учебные заведения уже перешли от вздохов к действиям. Школы бизнеса Волжско-Уральского региона объединились и создали пул из своих преподавателей, организуют для них учебу, обеспечивают им возможность вести занятия поочередно у каждого из членов альянса. «Очень интересный опыт, к тому же он не требует больших затрат,— констатирует Мясоедов.— Пока его используют в ограниченном масштабе, но скоро эту практику будут копировать и другие регионы». От том, какие бизнес-школы научились оперативно реагировать на нужды своих слушателей, мы расскажем в сентябре, в нашем ежегодном рейтинге программ МВА.



РЕКЛАМА

Институт МИРБИС

- Довузовская подготовка
- Бакалавриат
- Магистратура
- Аспирантура
- Докторантура

Нас назвали лучшими:

- 1-е место в рейтинге бизнес-школ журнала «Финанс»
1-е место среди российских бизнес-школ по версии Лиги МВА
3-е место в высшей категории российских бизнес-школ (Eduniversal)
3-е место в Первом народном рейтинге бизнес-школ по версии Лиги МВА



Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС

- MBA • EMBA • DBA
- Повышение квалификации
- Президентская программа
- Корпоративное обучение



Государственные аккредитации



Международные аккредитации

Москва, ул. Марксистская, д.34, корп. 7 (м. «Марксистская»),
тел.: (495) 921-41-80, факс: (495) 662-78-82

www.mirbis.ru

КУРС ТЮРЬМЫ И СУМЫ

**ДОЛГОЕ ВРЕМЯ
ЛИДЕРОВ ОБУЧАЛИ
В АУДИТОРИИ. ПОЗЖЕ
В МОДУ ВОШЛИ
ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ
ТРЕНИНГИ — СПЛАВЫ
ПО РЕКАМ, ПРЫЖКИ
С ПАРАШЮТОМ.
СВЕЖИЙ ТRENД —
СОЦИАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ. СДЕЛАВ
ЧТО-ТО ПОЛЕЗНОЕ
ДЛЯ ДРУГИХ,
МЕНЕДЖЕР МНОГОЕ
ОТКРОЕТ И В СЕБЕ.**

Представьте, что вам пришлось общаться с бомжами. Обстановка экстремальная, без романтической окраски. Чем не среда для развития лидерского потенциала? В последние лет пять за рубежом стали появляться компании, которые предлагают менеджерам развивать свои лидерские навыки именно в таких необычных условиях. Многие организации постепенно приходят к пониманию, что

лидерство, коммуникации, навыки влияния, стратегическое мышление можно, конечно, развивать на тренингах или в процессе симуляционных игр, сидя в классе с опытным тренером или фасилитатором. Но более эффективно обучение, получаемое через опыт. Приобрести его можно прямо на рабочем месте либо в специально созданных условиях, например в походе под парусом или при восхождении на Эльбрус. Специальные условия не обязательно подразумевают экстремум: многие компании предлагают лидерам реализовать проект, важный и для компании, и для общества в целом. Таким образом фирмы совмещают полезное с полезным — не только развивают своих сотрудников, но и укрепляют собственную репутацию.

ПРЫЖОК В СОЦИУМ

Строительная корпорация Wates много лет растила лидеров традиционным способом — теоретические занятия перемежались коучинговыми сессиями, выполнением стратегических корпоративных проектов и использованием инструментов, которые помогают лучше понимать себя. Кстати, без последнего невозможно развитие лидеров (пожалуй, самыми популярными инструментами по повышению самоосознанности является обратная связь по системе 360 градусов и личностный тест MBTI). Программа продолжалась



ТЕТРАДЬ В КЛЕТКУ

Помощь заключенным — неплохой опыт для развития собственного лидерского потенциала

в Wates несколько лет, как вдруг одна из команд предложила новую идею — включить в цепочку партнеров, вовлеченные в работу с Wates, некоммерческие организации. Будущие лидеры поняли, что в рамках своей программы обучения имеет смысл реализовывать не только нужные для компании проекты, но и приносить пользу обществу. Инициатива вылилась в большой общественный проект с Remploy — организацией, способствующей трудоустройству людей с ограниченными возможностями. Фандрайзинг — еще один способ отточить свои управленческие навыки с пользой для дела. Так, в итальянском инвестиционном банке Xelion (входит в состав Unicredito Group) ожидали,

44 %

**КОМПАНИЙ,
ОПРОШЕННЫХ
ЦЕНТРОМ
ИССЛЕДОВАНИЙ
И АНАЛИТИКИ
AMPLIA INSIGHTS,
СЧИТАЮТ СВОИМ
ПРИОРИТЕТОМ
В 2011 ГОДУ
РАЗВИТИЕ
ЛИДЕРСТВА**

что их сотрудники освоят джентльменский набор лидера — научатся мотивировать, вовлекать, мобилизовывать и управлять. При этом было важно, чтобы участники программы получили настоящий лидерский опыт не в тепличных корпоративных условиях, а в реальной жизни. Проект, в рамках которого оттачивались наработки, был полезен не только Xelion, но и Lega del Filo d'Oro — итальянской ассоциации по работе со слепыми и глухонемыми людьми. Менеджеры Xelion разработали и провели файндрэйзинговую кампанию, которая принесла Lega del Filo d'Oro 500 тыс. евро. Консультанты, коучи, тренеры программы обучали участников и помогали им в развитии персонального


Лингвобизнес Linguabusiness **НОУ "Лингвобизнес"** Реклама

ТЕРРИТОРИЯ УСПЕШНОГО ОБЩЕНИЯ.

английский немецкий испанский французский русский как иностранный

www.linguabusiness.ru tel. (495) 795-6444, 624-1188, 623-9500

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО СЛУЧАЮ ОТКРЫТИЯ

Paris, Lyon, Hamburg, Zurich...
...теперь и в Москве

yes | your english solution™
Simple to use, easy to learn: enjoy the experience.



Новейшие Курсы Английского Языка
www.yourenglishsolution.ru

ПОБЕДИТЕЛЬ
* Премия за инновации в информационных технологиях

АКАДЕМИЯ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Факультет финансов и банковского дела

Лицензия Серия А № 282614
Регистрационный № 10578 от 01 июля 2008 г.
Свидетельство о государственной аккредитации
АА №000732 от 04 июля 2007г. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВЫХ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА
(1-ый этап МВА)**

- «Топ-менеджер банка»
- «Экономико-правовое регулирование банковской деятельности»
- «Финансовый аналитик в банке»
- «Консультант по финансовому оздоровлению КО»
- «Стратегический и функциональный менеджмент в банке»

МВА «БАНКИ»
СПЕЦИАЛИЗАЦИИ:

- «Банковский менеджмент»
- «Банковский менеджмент и право»
- «Банковский менеджмент и финансы»
- «Инновационный менеджер банка»
- «Антикризисный менеджмент в банке»

РОССИЙСКО-ШВЕЙЦАРСКАЯ ПРОГРАММА
MBA Banking and Finance

ВЫСШЕЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
БАКАЛАВРИАТ СПЕЦИАЛИТЕТ МАГИСТРАТУРА

119571, Москва,
пр-т Вернадского, д. 82,
1 уч. корп, офис 431

Тел./факс: (495) 433 25 91
(495) 564 86 04
www.ffb.ru

28%

составит средний рост бюджетов на обучение в 2011 году, по данным Amplua Insights.

Стоимость одного тренинг-дня останется прежней или увеличится максимум на 10%

лидерского стиля, в работе над стратегией и реализацией проекта. Еще дальше пошла компания Colgate Palmolive. Она отправила своих сотрудников для тренинга коммуникативных навыков и раскрытия лидерского потенциала на уикенд к бомжам под Бруклинский мост. «Белые воротнички» должны были накормить бездомных, приготовить и раздать сэндвичи, а также накормить самих себя. Им нужно было придумать, как выполнить эту задачу при минимальном бюджете. Спали менеджеры где придется, не имели доступа к электричеству, привычным удобствам вроде туалета, не говоря уже об айфонах. В компании убедились, что такая среда дает мощный толчок тому, без

чего невозможно лидерство,— самосознанности, а также развитию навыков коммуникации, доверия и способности ощущать различия между людьми. Бомжи — сложный, но эффективный «материал» для подобной работы, уверены в Colgate Palmolive.

Другая вполне подходящая обстановка для проявления лидерских качеств — тюрьма. Например, менеджеры компании Stryker (медицинские технологии), работая с заключенными, могли применять свои знания о лидерстве, учились выстраивать диалог и эффективно работать в команде.

Группа Stryker общалась с заключенными, помогала им найти свое место в жизни, в частности работу в некоммерческих организациях. Общение продолжилось и после завершения обучения на программе. От проекта выиграли все: заключенные получили заряд энергии от менеджеров Stryker, понимание, что могут вписаться в социум, а лидеры Stryker создали сплоченную команду и отточили навыки коммуникации.

Для участия в учебных программах, связанных на социально значимые проекты, можно пригласить не только представителей одной компании, но и привлечь международные корпорации. Например, первая леди Замбии обратилась к компании Impact International, которая занимается программами развития лидеров с опорой на социальную составляющую. Она попросила содействия в решении важнейшей стратегической задачи — защитить жителей от распространения СПИДа. Impact разработал масштабную программу, к которой присоединились команды менеджеров из 48 организаций. Эта работа в Замбии стала для них интенсивным курсом для развития многих полезных качеств. Четыре недели работы в проекте, цена которого — человеческая жизнь, как ничто другое развивает у участников лидерскую позицию и эмпатию.

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Лицензия А № 282614 от 01.07.2008г. Аккредитация ААН№000732 от 04.07.07г. Выданы ФСНОИН

ВЕСЕННИЙ НАБОР 2011

"Доктор делового администрирования"
DBA Научный руководитель
академик РАН А. Г. Аганбегян
Обучение - 3 года очно-заочное - 19 мая

"Евроменеджмент - Мастер делового администрирования для руководителей"
EMBA Обучение - 2 года
по выходным - 8 апреля
модульное - 11 апреля

**"Евроменеджмент -
Мастер делового администрирования"**
MBA Обучение - 2 года
по выходным - 11 марта
вечернее - 21 марта
модульное - 18 апреля

**"Евроменеджмент -
Мастер делового администрирования"**
MBA Обучение - 1,5 года
вечернее - 21 марта
модульное - 18 апреля

"Евроменеджмент: управление развитием бизнеса"
ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА Обучение - 1 год

Избранные модули MBA
SEMPA Basic Advanced
Обучение - модульное,
вечернее, дистанционное

ЕВРОПЕЙСКИЕ ДИПЛОМЫ: ГЕРМАНИЯ, ФРАНЦИЯ, ШВЕЙЦАРИЯ

(495) 937-02-99 www.emba.ru

Привычка быть первыми

**УРОКИ ОТ БОМЖЕЙ**

Один день, проведенный с бездомными, может оказаться для топ-менеджера полезнее недели в аудитории

СПЛАЧИВАТЬ КОМАНДУ ЛУЧШЕ НЕ НА ВЕРЕВОЧНОМ КУРСЕ, А В БОРЬБЕ С ОБЩЕЙ БЕДОЙ. ОТТАЧИВАТЬ НАВЫК КОУЧИНГА ЛУЧШЕ НЕ В ПОКАЗАТЕЛЬНОМ УПРАЖНЕНИИ НА ТРЕНИНГЕ, А СТАВ НАСТАВНИКОМ ТРУДНОГО ПОДРОСТКА

УРОК ДЛЯ РОССИИ

В России подобные кейсы пока либо неизвестны, либо отсутствуют. Последнее, скорее всего, ближе к истине. Однако намерение растить лидеров через социальные проекты уже появилось.

Действительно, развивать стратегическое мышление лучше не за партой корпоративного МВА, а разрабатывая

стратегию для небольшого благотворительного фонда или провинциальной библиотеки. Сплачивать команду лучше не на веревочном курсе, а в борьбе с общей бедой. Оттачивать навык коучинга лучше не в показательном упражнении на тренинге, а став наставником трудного подростка, которого вот-вот выгонят из школы (как, например, это делают в компании Borealis).

Растет число социально ответственных компаний, параллельно растет и число организаций, вкладывающих в развитие лидерства немалые средства. По прогнозам Центра исследований и аналитики Amplua Insights, в ближайшем будущем появятся программы развития компетенций персонала на стыке этих двух корпоративных направлений. Сегодня корпоративная программа МВА для группы из 15 человек стоит до 600 тыс. евро. Возможно, поездка в Замбию для обучения через опыт борьбы со СПИДом обойдется дешевле, но пользу от этого получит не только работодатель, но и люди, которые не в состоянии помочь сами себе. Кстати, о бомжах. Оказывается, лидеры могут не только оттачивать с ними навыки коммуникации и принятия решений в сложных условиях, но даже учиться у них.

Исследования показали, что бомжи Токио строят безупречные жилища, которые прочны, мобильны (их легко сложить и перевезти на новое место) и очень функциональны. Секрет эффективности бездомных прост: они ориентируются только на неотложные потребности, максимальное использование доступных ресурсов, а также четкое видение цели. Не это ли формула построения любой управляемой системы в условиях жесткого кризиса?



Фото: AP

НАСТОЯЩИЙ МВА ИМЕЕТ МИРОВОЕ ПРИЗНАНИЕ!



Business School

ФАКТ: Более 75%

компаний, входящих в FTSE (список 100 ведущих компаний по версии газеты The Financial Times), повышают квалификацию своих сотрудников по тем же программам Открытого университета, которые LINK эксклюзивно представляет в России.



I место
приобретенные
практические
навыки
Секрет фирмы
РЕЙТИНГ 2009

МВА «СТРАТЕГИЯ»

Разработанная Школой бизнеса Открытого университета Великобритании совместно с LINK программа МВА «Стратегия» дает возможность приобрести высшую управленческую квалификацию, соответствующую международным стандартам компетентности.

Международный
Институт
Менеджмента
LINK

www.ou-link.ru

КОГДА ПРИНЯТЬ ВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ НЕ ПОМОГАЮТ НИ ЦИФРЫ, НИ ФАКТЫ,
НА ПОМОЩЬ ПРИХОДЯТ ТОНКИЕ МАТЕРИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ЧЕТЫРЕХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ В БИЗНЕСЕ ИРРАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ.

СОВЕТ ВЫСШИХ СИЛ



АЛЕКСАНДР СОЛОМАТИН

27 ЛЕТ

ТЕХНИКА ГАДАНИЯ:
ПО ФОТОГРАФИЯМ
ПРЕЗИДЕНТА И ЧЛЕНОВ
ПРАВИТЕЛЬСТВА

БОЛЬШАЯ
ПРЕМЬЕРА

— ВИДИТЕ, УЛЫБАЕТСЯ, ЗНАЧИТ, ВСЕ ХОРОШО,— владелец строительной компании «Солнечный дом» и стартап-проекта «Мотиватор» Александр Соломатин кивает на изображение премьер-министра РФ Владимира Путина. Оно занимает небольшой плазменный экран, висящий на стене кабинета Соломатина. На неторопливо меняющихся слайдах — президент Дмитрий Медведев и члены правительства. Эти кадры стали для Александра Соломатина личной колодой таро: посмотрев на одобряющее или суровое выражение лиц высших чиновников, он определяет, стоит ли принимать то или иное решение. **ДВА ГОДА НАЗАД** Соломатину (помимо всего прочего он возглавляет Ассоциацию коммерческих организаций «Молодые профессионалы») подарили редкую подборку фотографий представителей политической элиты: эти снимки никогда не публиковались в прессе и, по словам Александра, имеются лишь у нескольких людей в Москве. О дарителях он говорит уклончиво: мол, связаны с «административными делами» и входят в попечительский

3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

ПРЕМЬЕР-МИНИСТР
ХМУРИЛСЯ, ПРЕДОСТЕРЕГАЛ:
«ЧТО-ТО НЕ ТО»



совет ассоциации. Однажды во время очередного мозгового штурма Соломатин никак не мог выбрать одно решение из двух. Сначала он озвучил первое, потом поднял голову и увидел снимок, где Медведев встречается с Путиным,— эту фотографию он назвал про себя «Договорились». «Хороший знак»,— подумал Александр и принял решение. С тех пор к помощи «высших сил» он обращается не реже трех-четырех раз в неделю. **НЕДАВНО** Соломатин написал книгу, посвященную новой системе управления бизнесом и мотивации, и как раз решал, как ее лучше распространять — через магазины или интернет. Во время «примерки» варианта с магазинами премьер-министр на фотографии хмурился, то есть, следуя логике Соломатина, предостерегал: «Что-то не то» и «Подумайте еще». Предприниматель провел SWOT-анализ, рассчитал ресурсы и решил распространять книгу самостоятельно. «Принял решение, смотрю на фото: Владимир Владимирович одобряюще машет рукой,— подытожил Александр.— Все нормально, можно действовать».

ВАДИМ КУЛИКОВ

41 ГОД

ТЕХНИКА
ГАДАНИЯ:
ВИДИТ
ВЕЩИЕ СНЫ

БИРЖА СНОВ

В ФЕВРАЛЕ 2008 ГОДА председателю совета директоров компании «Витрина А», инженеру, изобретателю и главе Центра инноваций Куликова Вадиму Куликову приснилось, что в августе этого же года индекс РТС, главный индикатор российского фондового рынка, упадет до 1724 пунктов. Это противоречило всем прогнозам. «На рынке ожидали, что к концу года индекс РТС достигнет отметки 3000 или даже 3500 пунктов, и все мои инвестиционные аналитики говорили: надо вкладывать и вкладывать», — вспоминает Куликов. К сну, однако, он отнесся со всей серьезностью: собрал консультантов, которые работают с Центром инноваций Куликова, рассказал о том, что ему приснилось, и, не обращая внимания на смешки, попросил к июлю продать все ценные бумаги и недвижимость. Что было дальше, известно всем: падение фондового рынка началось именно в августе 2008-го, а осенью разразился полно масштабный кризис. **ЕСЛИ БЫ НЕ СОН**, уверен Куликов, его потери составили бы \$10 млн. Вещие сны сняться Вадиму с детства. В восьмом классе он занял первое место на заочной олимпиаде для студентов-физиков, решив задачу с помощью формулы, которая ему приснилась. «Профессора долго пытали меня, из какого учебника я срисовал эту формулу, и были разочарованы, когда я сказал правду. Они так и не поверили мне», — вспоминает Куликов.

ДЛЯ ЗАПОМИНАНИЯ снов у него есть ноу-хай: надо плотно поесть на ночь. Тогда сон становится неглубоким, и видения легко оседают в памяти. В снах к нему нередко приходят идеи новых продуктов и ниш для уже существующих разработок. Впрочем, признается Куликов, чтобы увидеть будущее, нужно быть полностью поглощенным решением какой-либо задачи, жить ею. Все попытки «заказать» вещий сон оканчиваются провалом. После истории с индексом РТС уверовавшие в способности Куликова консультанты просили его «подсмотреть» развитие ситуации на фондовом рынке. Несмотря на все попытки, ему снились лишь «мухи и белый шум». Куликов верит в теорию ученого **Владимира Вернадского** о ноосфере и считает, что глобальный мир знаний — прошлых, настоящих и будущих — действительно существует. «Видимо, у меня есть возможность контактировать с ним», — говорит он.



3-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

АНДРЕЙ
УСПЕНСКИЙ

40 ЛЕТ

ТЕХНИКА
ГАДАНИЯ:
ПО КИТАЙСКОЙ
КНИГЕ ПЕРЕМЕН

НЕЗАВИСИМАЯ ПЕРЕМЕННАЯ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ генерального директора УК «Лидер» **Андрей Успенский** — человек-огонь, согласно даосской теории о пяти первоэлементах. Это значит, что ему присущи активность, жизненная сила и стремление вверх. **ПРОВОДНИКОМ** в мир восточных практик в середине 1990-х стала для него **Мария Чураева**, председатель совета директоров Pioneer First (впоследствии «Пиоглобал эссет менеджмент»). Успенский тогда занимал в компании должность гендиректора. Вскоре он увлекся гаданием по китайской Книге перемен, или И-цзин. Для гадания нужно шесть раз подкинуть три монетки: получив то или иное сочетание «орлов» и «решек», человек рисует прямую или прерывистую линию. Шесть линий складываются в один из 64 символов-гексаграмм. Значения каждого из них описаны в Книге перемен и предсказывают развитие ситуации. **КНИГА ПЕРЕМЕН** стала для Успенского подспорьем для принятия важных инвестиционных решений наряду с фундаментальным и техническим анализом. Так, в 2001 году инвестфонд «Пиоглобал» держал 5-процентный пакет акций Горьковского автомобильного завода (ГАЗ). «Продавать акции или подождать?» — задавался вопросом Успенский. **ГЕКСАГРАММЫ** говорили, что действовать нужно срочно. Компания вместе с другими инвесторами консолидировала блокпакет и продала его по \$60 за акцию. В последующие четыре-пять лет бумаги ГАЗа и близко столько не стоили, а в худшие годы их цена опускалась до \$5–15. Эзотерическую практику, уверяет Успенский, не стоит применять в ежедневной торговле ценными бумагами — лучше оставить ее для ситуаций, когда рациональные объяснения не дают точного ответа.

«ПРОДАВАТЬ АКЦИИ
ИЛИ ПОДОЖДАТЬ?» —
ЗАДАВАЛСЯ ВОПРОСОМ
УСПЕНСКИЙ





ВЯЧЕСЛАВ
МЕРЛУШКИН

34 ГОДА

ТЕХНИКА
ГАДАНИЯ:
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
МАЯТНИКА
И КАРТ ТАРО

ПРАВДА НА НИТОЧКЕ

ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦА сети магазинов авторских подарков «Лаборатория сновидений» **Вячеслава Мерлушкина** лето 2010 года выдалось неудачным. Из-за смысла продажи были практически на нуле, и бизнесмен задумался о закрытии точки на Большой Ордынке. Чтобы принять окончательное решение, он прибегнул к помощи маятника — металлического шарика, к которому прикреплена цепочка, заканчивающаяся конусом со спиралью. **СОСТАВИВ** список вопросов, на которые можно дать однозначный ответ, Вячеслав мысленно задал их. В зависимости от того, в какую сторону качнулся маятник, он получал вердикт «да» или «нет». Так, прибор «посоветовал» Мерлушкину не закрывать магазин, «пообещав», что в дальнейшем проект принесет прибыль. «Стоит ли увеличить объем рекламы?» — спросил бизнесмен, и после положительного «ответа» маятника решил усилить маркетинговые вливания. В итоге Мерлушкин открыл еще один магазин — по франшизе. **ТЯГУ К СВЕРХЪЕСТЕСТВЕННОМУ** Вячеслав испытал еще в детстве: с 12 лет он экспериментировал с кольцом на ниточке и понял, что это работает. А полтора года назад прочитал роман знатока сибирско-алтайского шаманизма **Андрея Коробейщикова** «Икс». Автор описывал, как с помощью маятника и карты спецслужбы способны вычислить местонахождение человека с точностью до дома. Посмотрев видеосеминар, посвященный технике работы с маятником, Мерлушкин начал использовать этот инструмент для решения сложных вопросов. Но маятник работает не всегда, признается Вячеслав: он бесполезен в тех случаях, когда человек слишком заинтересован в каком-то конкретном ответе.



МАЯТНИК «ПООБЕЩАЛ»,
ЧТО В ДАЛЬНЕЙШЕМ
ПРОЕКТ ПРИНЕСЕТ ПРИБЫЛЬ



i ONE

3-2011



«СПРОС НА ИТ-ИННОВАЦИИ СО СТОРОНЫ КРУПНОГО БИЗНЕСА ПОКА НЕ ВЕЛИК»

ТАГИР ЯППАРОВ РАССКАЗАЛ, ЧТО ЖДЕТ РОССИЙСКУЮ ИТ-ОТРАСЛЬ В НАСТУПИВШЕМ ГОДУ И ПОЧЕМУ ОН РЕШИЛ ПОКИНУТЬ ПОСТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ «АЙТИ».

Текст: Светлана Рагимова Фото: Светлана Привалова



Каким был 2010 год для российской ИТ-отрасли?

Очень непростым: корпоративный рынок оказался сильно деформирован последствиями кризиса 2009 года. Рынок ИТ-услуг зависит от состояния экономики и реагирует на нее с некоторым опозданием. Если 2010 год в целом для экономики был не таким уж и плохим, то наша отрасль показала результаты, заложенные еще в 2009 году, когда бюджеты сокращались. Кроме того, у нас еще не так много отраслей, чей бизнес построен на использовании информационных технологий, и при планировании бюджетов затраты на ИТ были сокращены больше всего. Для большинства российских компаний ИТ не являются инструментом в конкурентной борьбе. Наша компания хотя и показала рост в прошлом году, но он был небольшим — чуть более 10%. Этот год обещает стать гораздо более интересным: многие «замороженные» проекты перезапускаются вновь, и мы видим высокий отложенный спрос.

Можно ли сказать, что восприятие информационных технологий российскими компаниями меняется?

О роли ИТ-отрасли в экономике четко можно судить по доле публикаций в деловой прессе, посвященных этой теме. Если во всем мире мы можем видеть огромное количество статей про ИТ в любом бизнес-издании, то в наших — лишь единицы. Одна из причин подобного отношения — это не такая большая индустрия, всего лишь около 1% ВВП. В США, к примеру, 5%. Другая ключевая проблема — в нашей стране ИТ-индустрия технологии больше использует, чем создает. Если на Западе компании тратят 3–4% дохода на ИТ и инновации (а в банковской сфере даже 8%), то в России эта цифра намного меньше. Дело в том, что грамотное использование ИТ пока не является конкурентным преимуществом. К примеру, производительность труда в банковской индустрии в России примерно в четыре-пять раз ниже, чем в США, а ведь этот показатель высчитывается по количеству транзакций,

обрабатываемых одним сотрудником. То есть производительность напрямую зависит от степени технологизации процессов. Когда-нибудь мы к этому придем, но пока этот показатель не так критичен. Банки и без того сейчас конкурентоспособны. Такая же ситуация и в других индустриях.

Можно ли сказать, что потребность в ИТ — лакмусовая бумажка, показывающая уровень развития экономики?

Это действительно индикатор зрелости рыночной экономики, ее конкурентности, показатель уровня зрелости общества в целом. Я был удивлен, когда лет десять назад узнал, что в США основными отраслями, потребляющими информационные услуги, являются медицина и образование. Но это объяснимо: ИТ эффективнее всего применять там, где есть массовое обслуживание. Медицина и образование — самые массовые сервисы, проекты там очень масштабные. Но для того, чтобы ИТ пришли туда, необходима потребность общества в большей прозрачности, качестве, доступности этих сфер. В России еще должно быть проделано огромное количество подготовительной работы в данном направлении.

Может, имеет смысл эту потребность создавать искусственно через различные федеральные программы?

То, что делает государство, важно, однако, на мой взгляд, госпрограммы часто дают неполный эффект. Реализация тех целей, которых планируется достичь, слишком у нас упрощается. Существует замечательная фраза: если есть простой ответ на сложную задачу, то это неверный ответ. Мы же пытаемся решить сложнейшие задачи с помощью простых шагов.

Во всем мире ИТ-отрасль используют как один из рычагов модернизации экономики. В разных странах использовались по-своему специфические модели, но в любом случае это были сложные, долгосрочные, масштабные программы. Всегда важно было не только спланировать программу, но долгосрочно ее реализовывать. В России декларируются примерно те же вещи: ИТ-индустрия является одной из ключевых для модернизации экономики. Но при этом инфраструктуру построить не смогли. Программа с технопарками осталась практически нереализованной. Налоговые льготы нам не дали, с этого года налог на зарплату повысили. Льготы остались для разработчиков ПО, но индустрия далеко не ограничивается только разработчиками. Есть декларации, а есть реальность. Налоговое бремя растет, ведь в ИТ зарплаты являются основной статьей расходов — 70–80%. Развиваться крайне сложно. Экспортировать невозможно, так как вывоз любой продукции из России — это крайне сложное мероприятие. Формально мы на пике внимания, но на деле факторов для развития нет. И это дает очень серьезные долгосрочные последствия.

ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИЗМЕНЯТ ВАШ БИЗНЕС

Получите возможности, о которых можно только мечтать.

Мыслить глобально и действовать локально.

Сохранять устойчивость и гибкость.

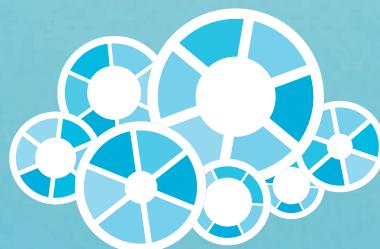
Снижать расходы и повышать прибыль.

Рости без дополнительных инвестиций.

Откройте новые горизонты с привычными технологиями.

Реализуйте новые идеи без дополнительных расходов. Экономьте на электроэнергии и офисном пространстве. Получайте доступ к информации в любой момент из любой точки мира.

Объединяйте имеющиеся решения и технологии, пробуйте новые и внедряйте лучшие из них. Раскройте все возможности привычных инструментов, их гибкость и удобство. Реализуйте новые проекты и не тратьте лишнего. Дайте своему бизнесу максимум и переходите на следующий уровень.



Microsoft®

Cloud Power

ОТЛИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБЛАЧНЫХ ВЫЧИСЛЕНИЙ

Windows Server® Hyper-V® • Microsoft® Office 365 • Windows Azure™

Узнайте больше на Microsoft.ru/cloud

При этом в прошлом году стартовали два ваших проекта с участием государства...

Одна из позитивных тенденций — государство начало формировать модели долгосрочного финансирования инноваций через разные инструменты (Сколково, «Роснано», Минобрнауки и другие). В России мало кто инвестировал большие суммы на длительные периоды, а это необходимо для создания инновационных продуктов. В 2010 году совместно с российскими вузами мы выиграли открытый публичный конкурс Минобрнауки на получение субсидий на реализацию комплексных проектов по созданию высокотехнологичного производства и запустили два сложных долгосрочных и важных проекта. Один из них совместно с СПбГУ ИТМО — создание «облака» для науки и образования. Второй проект — с Высшей школой экономики — по технологиям, связанным с неструктурированной информацией (ЕСМ). Это бурно растущий мировой рынок, но на нем нет российских технологий. Мы ставим целью создание собственной ЕСМ-платформы, которая будет интересна не только в России. На такой проект мы бы без государства не пошли: требуются серьезные инвестиции на долгий срок.

Вашей компании в конце прошлого года исполнилось 20 лет — за такой же срок экономики других стран (Китай, Индия) выросли до впечатляющих масштабов. Вы не разочарованы ситуацией, в которой до сих пор находятся российская экономика и ваша отрасль? Может, с этим и связано ваше решение отойти от оперативного управления компанией?

Отход акционеров от оперативного управления — естественный процесс развития бизнеса. Я долгое время был вынужден заниматься и стратегическими вопросами, и оперативным управлением. Причины кроются в специфике развития российской экономики. В ситуации, когда права акционеров очень слабо защищены, выпускать руль из рук довольно рискованно. Но во всем мире это нормальный процесс. Поэтому мое решение — не из-за усталости, разочарования, это просто правильная фокусировка.

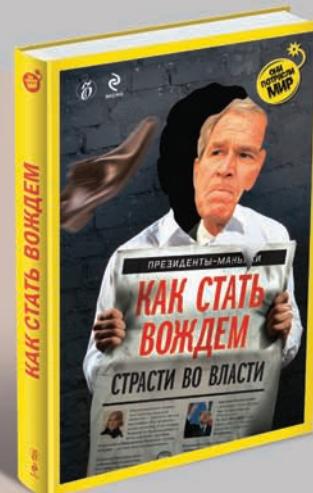
Разочарование, однако, у меня есть, как и у моих коллег. Наш рынок за эти 20 лет не капитализировался. Страна прошла огромный путь, сделала серьезный рывок в развитии. Наш рынок тоже был создан с нуля, он один из последних некапитализированных, сильно фрагментирован и является рынком средних и небольших частных компаний. На нем присутствуют лишь игроки среднего размера. В мировой практике крупными считаются компании, выручка которых составляет десятки миллиардов долларов. На этом фоне наши крупнейшие ИТ-компании даже не в первой сотне.

Создавая такую компанию, мы рассчитывали, что через 20 лет она будет стоить серьезных денег. Основное разочарование акционеров — в том, что этого не случилось. Для ИТ-компаний закрыты перспективы и возможности по многим капиталоемким направлениям. Однако это не значит, что все плохо. Сложившаяся ситуация просто рождает недовольство, которое превращается в сильное желание изменить ситуацию. Мы будем над этим работать, и решение задачи как раз относится к стратегическому управлению, которым я теперь и собираюсь заниматься.

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО вкус власти

Курс молодого вождя



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книги в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, my-shop.ru, books.ru

Брак по расчету

Текст: Станислав Куприянов

В СЕРЕДИНЕ ФЕВРАЛЯ NOKIA И MICROSOFT ОБЪЯВИЛИ О НАЧАЛЕ ДОЛГОСРОЧНОГО ПАРТНЕРСТВА. ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ ОСНОВНОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ ДЛЯ ТЕЛЕФОНОВ NOKIA СТАНЕТ WINDOWS PHONE. ПЕРВЫЕ СМАРТФОНЫ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ЭТОЙ ОС ПОЯВИЛИСЬ В США В КОНЦЕ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА, НО ДАТА ОФИЦИАЛЬНОГО ЗАПУСКА СИСТЕМЫ В РОССИИ ОСТАЕТСЯ ЗАГАДКОЙ. ПОЭТОМУ КОРРЕСПОНДЕНТ IONE ЗНАКОМИЛСЯ С ОСОБЕННОСТЯМИ СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ «АМЕРИКАНСКОГО» АППАРАТА HTC HD7.



HTC HD7

Когда-то Windows Mobile занимала одну из ведущих позиций на рынке мобильных операционных систем для смартфонов. Однако в последние годы ее доля падает. По данным компании Gartner, в 2010 году смартфоны под управлением Windows Mobile составляли лишь 4,2% рынка против 8,7% в 2009-м. Хотя смартфонов с каждым годом продается все больше: в четвертом квартале 2010-го каждый четвертый мобильный телефон в мире являлся смартфоном. «Умные» телефоны превратились из инструмента для гиков в продукт массового использования, и сложная в обращении Windows Mobile проигрывала простым и дружелюбным iOS и Android OS. Поэтому желание Microsoft устроить мобильной платформе глобальный «перезапуск» объяснимо. Windows Phone 7 действительно не имеет ничего общего с предыдущими версиями системы. Лично мне на то, чтобы привыкнуть и разобраться с интерфейсом HTC HD7, хватило и дня. Это действительно очень быстрая ОС, с мгновенной скоростью реакции на любые действия пользователя. И внешне она эффектна — чего стоит анимация работы с календарем и перемещение по разделам. WP7 очень проста в использовании. Для устройства, претендующего на звание смартфона, даже слишком.

Интерфейс способен обрадовать даже пользователя iPhone. Главный экран состоит из набора анимированных и статичных прямоугольников, каждый может являться кнопкой быстрого запуска приложения, ссылкой на интернет-страницу или фотоальбом, просто виджетом. Есть и вспомогательное меню, демонстрирующее полный список функций и приложений в алфавитном порядке. Возможности по настройке интерфейса ограничиваются изменением фона (черный или белый) и цвета самих прямоугольников. Фирменные оболочки от производителей телефонов — в моем случае это была графическая надстройка от HTC — следует запускать отдельно. Однако, как ни странно, стандартный минималистский интерфейс WP в сочетании с большим количеством спецэффектов смотрится здорово. Вместо стандартной адресной книги система предлагает пользователю раздел People, состоящий из трех пролистываемых экранов: списка контактов, матрицы тех из них, что используются наиболее часто, и ленты записей друзей в социальных сетях. Очень удобна интеграция с Facebook: контакты и юзерпик всех ваших друзей автоматически добавляются к общему списку. Из прочих «фирменных» возможностей системы можно выделить медиаплеер Zune, поддержку игрового сервиса Xbox Live и магазин приложений Windows Marketplace, заполненный на сегодня 8 тыс. приложений. Помните, я говорил, что система слишком проста для смартфонов? В тот момент, когда я пишу эти строки, WP7 не поддерживает банальную функцию copy-paste. Здесь нет многозадачности. На звонок нельзя назначить свою мелодию.

Напоминает ситуацию с выходом первого iPhone, лишенного всех этих функций — только смартфон от Apple появился еще в 2007 году. Больше всего расстраивает браузер — мобильная версия Internet Explorer. Вы не можете ввести адрес новой интернет-страницы в ландшафтном режиме; нет автоматического масштабирования текста по ширине экрана: порой для комфорта чтения приходится увеличивать шрифт и пользоваться горизонтальным скроллингом. Отсутствие некоторых функций ожидаешь увидеть в аппарате нижнего и среднего ценового диапазона, но не в смартфоне дороже \$500. В остальном новая мобильная ОС от Microsoft смотрится многообещающе. «Детские» болезни обещает «вылечить» масштабное обновление, которое должно случиться во второй половине 2011-го. До России телефоны на Windows Phone 7 доберутся никак не раньше этого времени.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

АННА ЗАЙЦЕВА, АНАЛИТИК
УК «ФИНАМ МЕНЕДЖМЕНТ»

Сотрудничество Microsoft и Nokia в развитии мобильной платформы WP даст синергетический эффект за счет совместного использования удачных разработок, установки WP на тиражируемые модели аппаратов. Примечателен сам факт стратегического партнерства крупных игроков глобального рынка. Не вызывает сомнений, что оно позитивно отразится на динамике продаж смартфонов с мобильной ОС от Microsoft. В какой степени — не совсем понятно, рынок очень конкурентный. Но в регионах, где позиции Nokia сильны (например, в России), можно ожидать улучшения ситуации.

УСЛУГИ

American Corporate Services, Inc.
сообщает о закрытии
Московского Офиса.

Предлагаем
работать напрямую
с нашим Головным офисом
в Сан-Франциско.

www.usa-ac.com
Телефон: +1-415-682-2550
Skype: AmericanCorporateServices

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

СВД ТАМОЖЕННЫЕ АДВОКАТЫ

Сопровождение внешнеэкономической
деятельности

- ❖ споры по таможенной стоимости
- ❖ возврат таможенных платежей
- ❖ ввоз оборудования с освобождением от НДС
- ❖ классификационные споры
- ❖ сопровождение внешнеэкономической деятельности
- ❖ все виды арбитражных судебных споров

тел.: +7 (963) 726-0000, +7 (495) 781-6764

факс +7 (495) 781-6765

www.svsg.ru

ГЕРМЕС (495) 973-36-75

КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

- ✓ Возврат долгов (работа на результат)
- ✓ Арбитраж
- ✓ Юридическое обслуживание
- ✓ Регистрация ООО и ЗАО
- ✓ Сделки с недвижимостью

www.germeslaw.ru

УСЛУГИ

**ПРИГЛАШАЕМ
в Сан-Франциско,**
город вечной Весны
и успешного Бизнеса
В 2011 году
нам исполняется 20 лет.
Бывшие и настоящие
клиенты компаний
BVI и
American Corporate Services, Inc.
получат ценный подарок.
Новые клиенты будут приятно
удивлены ценами, условиями и
отношением.
Подробности здесь:
www.usa-ac.com
Телефон: +1-415-682-2550
Skype: AmericanCorporateServices

- ✓ Профессиональные услуги по архивной обработке документов
- ✓ Твердый переплет
- ✓ Уничтожение документов с истекшим сроком хранения

ООО «Группа А»

8 (916) 535 0544

8 (929) 577 4081

www.pereplet.org

ЗДОРОВЬЕ

Счастье - это когда тебя понимают, большое счастье - это когда тебя любят, настоящее счастье - это когда любишь ты. Конфуций (551-479 г. до н. э.)

Подарки для тех, кого любишь ты!
THAI-SPA салоны «7 КРАСОК» (2011 г. н. э.)

77 идей изысканных SPA-подарков
СКИДКИ ДО 50%
SPA-программы:
«Романтическая встреча»
на двоих - 7.777 руб.
«Шёлковый путь» - 990 руб.

Доставка сертификатов/карт от 100 рублей
(495) 925-51-77 www.7KRASOK.ru

О возможных противопоказаниях проконсультируйтесь с врачом



direct mail

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



kommersant.ru

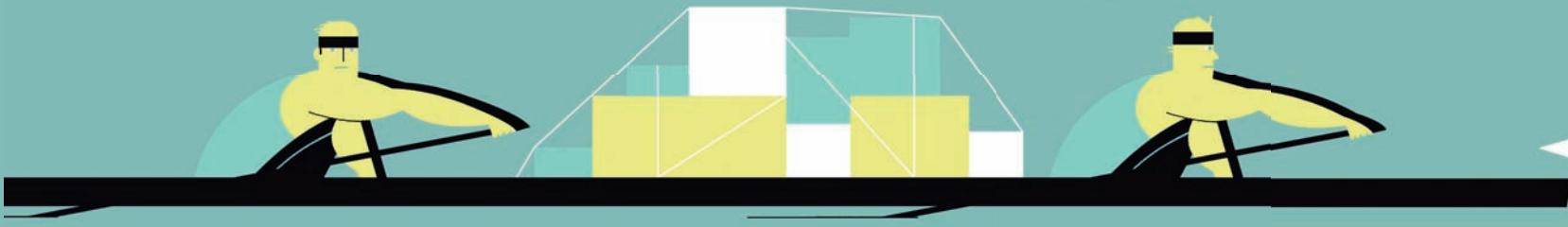
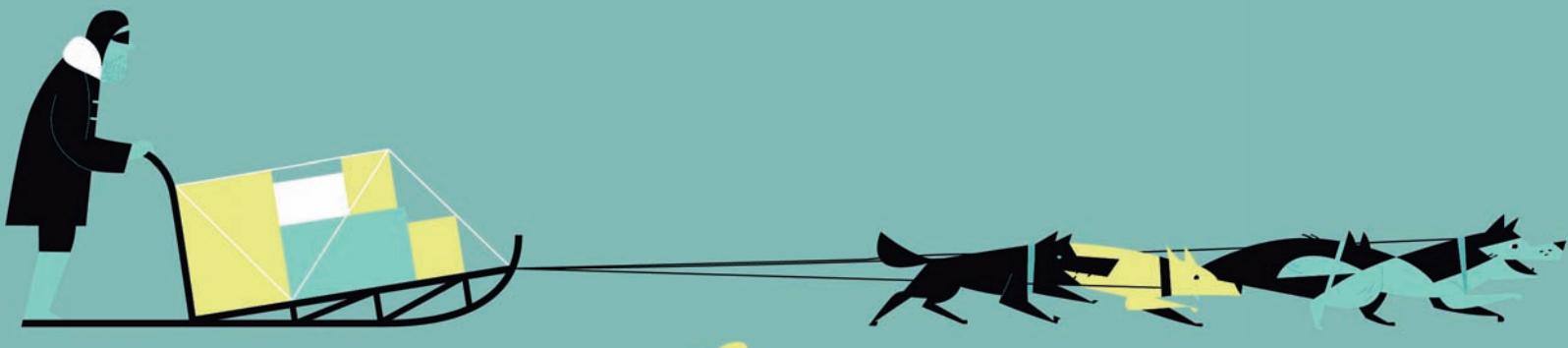
Распространение осуществляется
с розничным и подписным
тиражами газеты «Коммерсантъ»
в Москве и регионах России,
а также подписчикам журналов
«Коммерсантъ Власть»,
«Коммерсантъ Деньги», «Огонёк»,

«Коммерсантъ Секрет фирмы»,
«Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365
Инга Кузнецова

ЭКСПРЕСС З - 2011

ДОСТАВКА



ТЕНДЕНЦИИ

КАДРЫ

ЭКОЛОГИЯ В ПРИКАЗНОМ ПОРЯДКЕ ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ, ЗАНИМАЮЩИЕСЯ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКОЙ, АКТИВНО ВКЛАДЫВАЮТ СРЕДСТВА В РАЗВИТИЕ «ЗЕЛЕНЫХ» ТЕХНОЛОГИЙ. ПОКУПАЮТ ДЛЯ ТРАНСПОРТИРОВКИ ГРУЗОВ АВТОМОБИЛИ С МЕНЬШИМ РАСХОДОМ ТОПЛИВА, ПЕРЕХОДЯТ НА АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВИДЫ ЭНЕРГИИ И БОРЮТСЯ С ТОКСИЧНЫМИ МАТЕРИАЛАМИ.

Текст: Иван Кириллов

НЕ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ

В России об ухудшении экологической ситуации говорят часто, но в большинстве случаев только на уровне тезисов и деклараций. Компании и корпорации, громко заявляющие о собственных инициативах в экологической сфере, как правило, далеки от реальных дел. Если отнести пресс-релизы о посаженных в торжественной обстановке деревьях, окажется, что не так много предприятий выступают с инициативами, соответствующими европейской практике.

Компания экспресс-доставки DHL запустила сервис GoGreen, суть которого в том, что DHL подсчитывает количество выбросов CO₂, произведенных при транспортировке каждого груза с момента его приема и до доставки получателю. Клиент может заплатить на 3% больше, чем следует из стандартных тарифов, и DHL инвестирует собранные деньги в программы защиты климата по всему миру. В числе таких проектов — использование солнечной энергии и восстановление лесов. Как пояснили в DHL, в настоящее время идет процесс запуска GoGreen в России, о каких-то результатах можно будет говорить через несколько месяцев.

Впрочем, уже сейчас можно предположить, что часть клиентов воспользуются предложением хотя бы из соображений PR. Каждый участник программы получает ежегодно сертификат с указанием объема углекислого газа, вред от которого благодаря ему был нейтрализован. Неплохой документ для создания репутации.

По мнению директора мультимодального направления STS/RLS Logistics Алексея Дорохова, экологические аспекты деятельности актуальны для тех логистических компаний, которые работают или планируют работать с зарубежными клиентами. В тендерах на поставку логистических услуг такие клиенты в обязательном порядке просят указать, как претендент участвует в жизни общества, заботится об окружающей среде. Причем формальные отписки не пройдут — необходимо описывать свою практику детально. «Например, мы всегда отмечаем, что пытаемся максимально загрузить свои машины в обратный рейс, что снижает их общий пробег, а значит, и объемы выбросов выхлопных газов. На эту же цель работает и использование машин с двигателем внутреннего сгорания не старше определенного „возраста“», — объясняет эксперт.

Пресс-атташе экспертного совета при комитете Государственной думы по бюджету и налогам Константин Пискун, имеющий многолетний опыт работы в транспортном бизнесе, говорит, что для отечественных компаний актуальны главным образом вопросы экономической эффективности. «Мне ни разу не приходилось сталкиваться с клиентами, кто при проектировании цепей поставок указывал бы на необходимость перевозки в соответствии с принятыми экологическими стандартами. Не слышал я о подобных требованиях клиентов и от своих коллег», — отмечает Пискун. По его наблюдению, основные критерии, которыми в своей работе руководствуются логистические операторы на отечественном рынке, — время нахождения груза в пути и стоимость транспортировки. И даже в XXI веке вопросы охраны экологии для России все еще остаются экзотикой. Причина — в первую очередь низкие экономические стимулы для тех, кто соблюдает установленные экологические стандарты.

Однако, по мнению Алексея Дорохова, рано или поздно российские логистические операторы все равно начнут решать проблемы, связанные с ухудшением экологической ситуации. «В развитых странах у транспортно-логистических компаний примерно одинаковый сервис и схожие цены, участники отрасли друг на друга во многом похожи. Но выделяться чем-то надо, поэтому предприятия делают акцент на своей заботе об окружающей среде», — говорит он. — И это работает, поскольку репутация и социальная ответственность компаний в развитой и структурированной бизнес-среде играют важную роль. В России пока конкурировать можно за счет сервиса, цены, скорости и прочих факторов. Однако рынок все равно со временем будет насыщен предложением высокого качества, так что и экологический PR будет востребован».

Вице-президент Европейско-Азиатского транспортного союза Юрий Щербанин, в свою очередь, вспоминает историю о том, как европейские страны несколько лет назад ввели ограничения по уровню шума авиационных двигателей. Наши авиакомпании тогда думали, что смогут решить проблему, не прибегая к конструктивным мероприятиям и техническим мерам по снижению шумов. Оказалось, однако, что придется требования европейцев выполнять. «Учитывая, что логистические компании России в основном обслуживают внешнюю торговлю, которая больше чем наполовину завязана на ЕС, то придется все-таки перенимать западные стандарты ведения

бизнеса. А они включают помимо прочего поиск и внедрение решений, снижающих воздействие на окружающую среду. Это реальность завтрашнего дня, и отечественным компаниям к ней надо готовиться», — полагает Щербанин.

ЗАЛОГ УСПЕХА

Забота об экологии в Европе, США и Японии серьезно усилилась в эпоху дорогой нефти и нефтепродуктов. Без использования углеводородного сырья не обходится ни один современный вид транспорта, поэтому неудивительно, что подавляющее большинство инициатив экологической направленности касается именно сокращения выбросов углекислого газа, то есть непосредственного или опосредованного уменьшения объемов потребляемых нефтепродуктов.

Так, японская судоходная компания «K» Line установила на отдельных судах компьютерную систему, которая на основе постоянного мониторинга погодных и гидографических условий оптимизирует работу двигателя, что также приводит к уменьшению объемов вредных выбросов в атмосферу на 1%. Из этой же серии — проект правительства Канады и администрации порта Принс-Руперт. Приходящим в порт судам-контейнеровозам с берега будет подаваться на борт электричество, что позволит им заглушать свои двигатели и таким образом на какое-то время прекращать загрязнение воздуха.

Оператор экспресс-доставки UPS недавно приобрел 130 машин с гибридным двигателем, которые в год будут потреблять на 66 тыс. галлонов топлива (35%) меньше и выделять на 671 метрическую тонну CO₂ меньше, чем транспорт с двигателем внутреннего сгорания. Размер «сэкономленных» выбросов эквивалентен объему выхлопов, который приходится в год на 128 легковых автомобилей.

Немецкий перевозчик Deutsche Bahn Schenker Rail некоторое время назад впервые в европейской железнодорожной отрасли предложил способ перевозки грузов, полностью исключающий выброс углекислого газа. В рамках проекта Eco Plus компания получает электричество для своих электровозов из возобновляемых источников энергии, причем за счет дополнительных сборов с клиента, чьи машины перевозят, — автоконцерна Audi. Десятая часть доходов от Eco Plus тратится на строительство заводов по производству альтернативной энергии. Всего же Deutsche Bahn в рамках своей программы по защите климата намерен к 2020 году сократить выхлоп углекислого газа от своих операций по всему миру на 20% по сравнению с 2006-м.

Зарубежные компании реализуют свои «зеленые» идеи на системной основе, постоянно работая над ними, так же, как они каждый день разрабатывают и претворяют в жизнь свою производственную, финансовую или кадровую стратегию. Внедрение новых, более чистых технологий для них является таким же рутинным делом, как производство и продажа услуг. И не в последнюю очередь — действенным маркетинговым инструментом.

Реклама

Почтовая лицензия № 73228



Срочная доставка отправлений по городу, России и миру

Москва, Варшавское шоссе, дом 13 Б, строение 1
(495) 728-41-51, 925-55-88 вызов курьера
(495) 956-24-54 отдел продаж

СПСР-ЭКСПРЕСС: СЕКРЕТ УСПЕХА

Комментирует **Лапин С.А.**, первый заместитель генерального директора СПСР-ЭКСПРЕСС



КОМПАНИЯ «СПСР-ЭКСПРЕСС», ОТМЕЧАЮЩАЯ В ЭТИ ДНИ ЮБИЛЕЙ, ВЫШЛА НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК В 2001 ГОДУ И ПОЧТИ СРАЗУ ЗАНЯЛА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ. ЗА МИНУВШИЕ ГОДЫ СПСР-ЭКСПРЕСС ПРОШЛА ПУТЬ ОТ НЕБОЛЬШОЙ КОМПАНИИ ЭКСПРЕСС-ПОЧТЫ ДО КРУПНЕЙШЕГО ВСЕРОССИЙСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЭКСПРЕСС-ОПЕРАТОРА. НА НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ СПСР УВЕРЕННО КОНТРОЛИРУЕТ ОКОЛО 20% ВНУТРИРОССИЙСКОГО РЫНКА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ. ТЕМПЫ РОСТА КОМПАНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОПЕРЕЖАЮТ ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА В ЦЕЛОМ. В МИНУВШЕМ ГОДУ БИЗНЕС СПСР ВЫРОС БОЛЕЕ ЧЕМ НА 25% ПО СРАВНЕНИЮ С 2009 ГОДОМ, В ТО ВРЕМЯ КАК В 2010 ГОДУ, ПО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ, ВЕСЬ РЫНОК ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ В РОССИИ ВЫРОС ПРИМЕРНО НА 10%.

Среди множества компаний экспресс-доставки на внутрироссийском рынке компания СПСР выделяется стремлением наиболее полно соответствовать ожиданиям клиентов, предлагая комплексное решение логистических задач, стоящих перед ними. В основе такого предложения СПСР лежит оптимальное сочетание классической услуги экспресс-доставки и разнообразных дополнительных сервисов, учитывающих индивидуальные потребности каждого клиента.

«С первых дней существования компании мы ставили во главу угла высокое качество обслуживания и тем самым определили стратегию становления и развития СПСР, – рассказывает первый заместитель генерального директора Сергей Александрович Лапин. – Опираясь на цели и задачи наших

клиентов, мы находим самое лучшее решение для их бизнеса и из года в год совершенствуем качество наших услуг. В этом мы видим основу для построения тесного долгосрочного сотрудничества. Ориентируясь на специфику бизнеса клиента, а также на специфику его отрасли, мы разрабатываем дополнительные услуги и сервисы, которые в совокупности со стандартными предложениями экспресс-доставки формируют рациональные решения для различных индустрий. Опыт наших специалистов и знание потребностей той или иной индустрии в сочетании с новаторскими отраслевыми решениями СПСР наделяют наших клиентов бесспорными конкурентными преимуществами.

Мы сумели очень многое добиться за прошедшие 10 лет, но не собираемся останавливаться на достигнутом. Рост бизнеса никогда не являлся для нас самоцелью. Список первоочередных стратегических задач СПСР возглавляет повышение качества сервиса и индивидуальный подход к клиенту с учетом его потребностей в транспортировке грузов. Мы хорошо понимаем, что те задачи, которые мы перед собой ставим, требуют увеличения и совершенствования операционных мощностей и, конечно, внедрения инновационных технологий. В юбилейном для нас году мы планируем увеличить инвестиции в развитие бизнеса и повысить уровень обслуживания клиентов. В рамках осуществления инвестиционной программы СПСР планирует сосредоточиться на совершенствовании инфраструктуры, расширении спектра и географии услуг, а также на развитии персонала компании. В свое время мы первыми среди российских компаний экспресс-доставки внедрили высокотехнологичные процессы обработки документов и грузов, запустив многофункциональный автоматизированный сортировочный центр, что позволило унифицировать основные складские операции, увеличить объем обрабатываемых отправлений и повысить производительность труда. В текущем году мы запускаем большой проект по оснащению курьеров компании на всей территории России современными мобильными терминалами.

Основное их назначение – обмен информацией с единой информационной системой СПСР, в частности данными о принятом грузе или о получении новой заявки от клиента. Использование терминалов позволит сократить время на первоначальную обработку данных о грузе и повысить скорость обработки отправлений. Мы возлагаем большие надежды на этот проект, ведь с увеличением числа клиентов и с развитием транспортной инфраструктуры города вопрос оперативного обмена информацией становится особенно актуальным. Вообще, в наше время высоких скоростей и компьютерных технологий большое внимание уделяется развитию мобильных сервисов информационной поддержки клиентов. Так, наша компания предлагает мобильную версию сайта СПСР, с помощью которой можно получать новости о наших услугах и сервисах, специальных предложениях и, конечно, о статусе доставки груза. Для отслеживания грузов люди все чаще и чаще пользуются мобильным телефоном, так как он всегда под рукой. Мы рады, что можем предложить самые современные и востребованные сервисы, которые в сочетании с бережным отношением к каждому из наших клиентов формируют у них лояльность к нашей компании.

Мы стремимся к выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами, именно поэтому мы реализуем индивидуальный подход к каждой компании, с которой мы работаем. С представителями той или иной индустрии работает только тот менеджер, который не только досконально разбирается в логистике, но и понимает специфику бизнеса клиента и потребности отрасли. Индивидуальный подход к клиенту – одна из составляющих успешности нашего бизнеса. Расширение географии обслуживания, запуск новых услуг, внедрение инновационных технологий – все это результат нашего конструктивного диалога с клиентами.

Благодаря задачам, которые ставят перед нами наши клиенты, мы растем и развиваемся. Все это дает нам возможность выводить сервисное предложение СПСР на качественно новый уровень и оправдывать доверие наших клиентов.

Лапин С.А. родился 11 августа 1971 в Москве. В 1994 г. окончил Московский государственный институт электроники и математики (технический университет) по специальности ЭВМ. Карьеру начал во время учебы в институте, работая программистом в небольшой частной фирме. Затем продолжил профессиональный рост в IT-подразделении Сберегательного банка России.

Получив в 1991 году степень Мастера делового администрирования (МВА) Калифорнийского Государственного Университета (California State University, Hayward Business School, US), перешел во Всероссийский банк развития регионов, где занимался стратегией финансирования малого и среднего бизнеса в качестве начальника управления кредитования.

В компании СПСР работает с 2001 года, с момента основания. Лапин С.А. принимал непосредственное участие в формировании собственной филиальной сети компании. Сейчас СПСР-ЭКСПРЕСС обладает самой развитой на российском рынке экспресс-доставки инфраструктурой. Сергей Александрович также создал профессиональный Департамент информационных технологий, специалисты которого разрабатывают и успешно внедряют инновационные решения для обеспечения сложных технологических бизнес-процессов.

В настоящее время продолжает работать в ООО «СПСР-ЭКСПРЕСС» в должности первого заместителя генерального директора. Основным направлением деятельности Лапина С.А. является стратегическое развитие компании.

ЭКСПРЕСС-РОСТ ПОХОЖЕ, ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ЗАКОНЧИЛСЯ: СПРОС НА ИХ УСЛУГИ РАСТЕТ, А ВМЕСТЕ С НИМ ЗАРПЛАТЫ И ЧИСЛО ВАКАНСИЙ. ЕСЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ОТКАЗЫВАЕТСЯ УЛУЧШАТЬ УСЛОВИЯ ТРУДА, ЕГО СТОИТ СМЕНИТЬ, СОВЕТУЮТ ХЕДХАНТЕРЫ.

Текст: Ольга Мельникова

Основные тенденции рынка труда в области экспресс-доставки легко понять, если посмотреть, что вообще происходит в этой нише логистической отрасли. «Во время кризиса на рынке экспресс-доставки в России крупные международные операторы пострадали гораздо больше, чем отечественные компании, специализирующиеся на внутрироссийских перевозках,— рассказывает **Бэла Дзасохова**, руководитель департамента FMCG, Retail & Logistics хедхантинговой компании Cornerstone.— В настоящий момент показатели роста данного сегмента рынка логистики в России еще не сравнялись с докризисными (30–40% в год), но динамика рынка все же позитивная. Мы ожидаем, что в 2011-м темпы роста российского рынка экспресс-доставки составят 10–15%».

Впервые после кризиса компании начали набирать персонал. И российские перевозчики нуждаются в новых сотрудниках гораздо больше, нежели иностранные. «Рынок в целом возвращается к своему докризисному состоянию. Для обеспечения возросшего спроса на услуги экспресс-доставки необходимы дополнительные ресурсы, в том числе и кадровые,— говорит **Наталья Чецкая**, директор по управлению и развитию персонала компании „СПСР-экспресс“.— Например, наша компания растет, запускаются новые проекты, а под них требуется талантливый персонал: менеджеры по продажам услуг, специалисты по информационным технологиям, руководители проектов. Уже сейчас мы по количеству персонала практически вернулись на докризисный уровень: у нас работают более 2,5 тыс. человек по всей России».

По словам Бэлы Дзасоховой, в кризисное время на рынке экспресс-доставки глобального сокращения персонала не происходило. В среднем фиксированная часть зарплаты топ-менеджмента была снижена с 450 тыс. до 300–250 тыс. руб. У среднего менеджмента — с 250 тыс. до 150 тыс. руб. У молодых специалистов заработка плата могла упасть на 10–15 тыс. руб. «Сегодня мы вновь наблюдаем тенденцию к постепенному повышению зарплат кандидатов на этом рынке,— рассказывает эксперт.— Мы считаем, что в 2011 году она может достигнуть докризисного уровня. Кроме того, можно отметить, что после финансового кризиса у всех кандидатов стали более адекватные зарплатные ожидания».

«Экспресс-доставка зависит от рынков, на которых работают потребители услуг доставки: падение на их рынках сразу отражается на нашем бизнесе,— рассказывает Наталья Чецкая.— Оборот сократился, произошло перераспределение потоков, что потребовало в том числе и реструктуризации персонала. Компании пришлось отказаться от некоторых частей компенсационного пакета сотрудников. В кризис не было привычных для сотрудников повышений зарплат, покрывающих инфляцию. Но и понижения заработных плат не было. Также не набирали новых сотрудников. Кризис позволил пристальнее посмотреть на кадровую политику, сформулировать требования к персоналу. Мы вновь набираем людей, но требования у нас теперь выше, чем были до кризиса. Рынок становится еще более конкурентным». С этим мнением согласна и Бэла Дзасохова: «Сейчас на рынке экспресс-

доставки наблюдается острая нехватка профессиональных менеджеров среднего звена: есть достаточное количество работников начального уровня, но опытных руководителей направлений или отделов катастрофически не хватает». Кроме того, всегда нужны профессионалы в коммерческом блоке, а именно менеджеры по продажам, отмечает эксперт по поиску персонала.

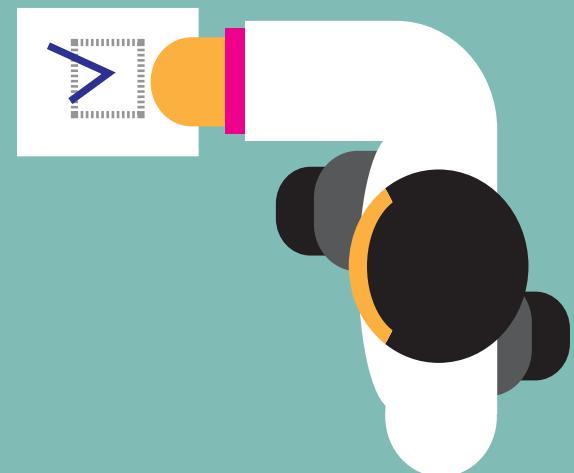
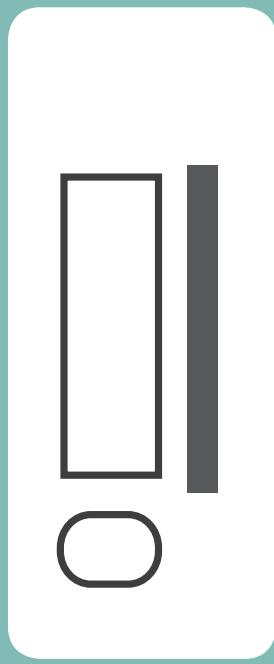
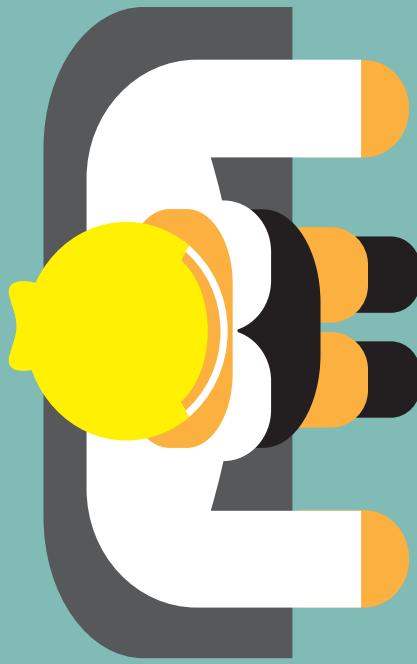
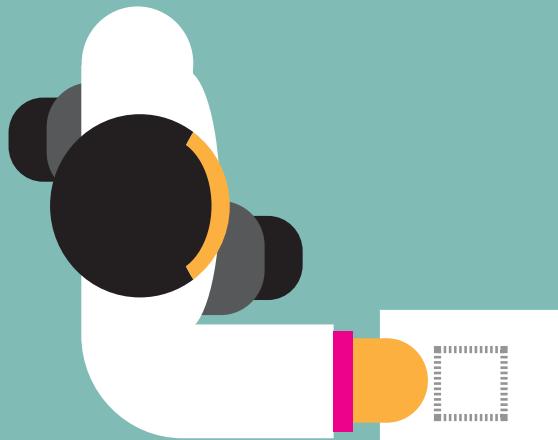
Тем не менее профессионалам, работающим в данном сегменте, должно внушать оптимизм то, что рынок экспресс-доставки в России еще не сложился, не прошел фазу интенсивного роста, но растет быстрыми темпами, а значит, и персоналу при желании будет легко сменить работу и получить повышение зарплаты.

Спрос на услуги экспресс-доставки будет и дальше расти за счет регионов России, а также с развитием в стране дистанционной и интернет-торговли, крупных торговых сетей. «Важно отметить, что здесь конкурентное преимущество у российских компаний: цены на их услуги значительно ниже, чем у „большой четверки“ — DHL, TNT, UPS и FedEx,— рассказывает Бэла Дзасохова.— При этом качество оказываемых российскими перевозчиками услуг постепенно улучшается. Пока крупнейшие западные компании все больше осваивают российскую глубинку, российские логистические операторы начинают составлять конкуренцию игрокам на международном поле».



КАБИНЕТ

3 - 2011



С Т Е Р Е О Т И П ы

М Н Е Н И Е

**ЗА СТЕКЛОМ**

Российский рынок офисной мебели работает вопреки западным стандартам

**РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА**

Специалисты по эргономике уверяют, что правильно организованный офис может повысить работоспособность сотрудников

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ ДО КРИЗИСА ОЦЕНИВАЛСЯ ПРИМЕРНО В 2 МЛРД ЕВРО. ОБЪЕМ ОДНОГО ТОЛЬКО НЕМЕЦКОГО РЫНКА — В НЕСКОЛЬКО РАЗ БОЛЬШЕ, ХОТЯ НАСЕЛЕНИЕ РОССИИ ВДВОЕ ПРЕВЫШАЕТ НАСЕЛЕНИЕ ГЕРМАНИИ. ПРОБЛЕМА НЕРЕАЛИЗОВАННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА — В СТЕРЕОТИПАХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

Текст: Полина Русская Фото: Юрий Мартынов

Первое в мире офисное кресло появилось в 1926 году, его произвела швейцарская компания Giroflex. До того момента существовали так называемые «многофункциональные» стулья и кресла, которые потребители использовали для дома и для работы, для игры на фортепиано и для отдыха. Швейцарская

компания-первоходец создала кресло, предназначенное специально для работы. Таким образом, производитель ввел в обиход понятие «эргономика» применительно к офисной мебели: кресло спроектировали с учетом того, чтобы человеку было удобно на нем работать. Для своего кресла Giroflex создал специальный

пружинно-вращающийся механизм, на который компания получила свыше 30 патентов. Это изобретение коренным образом изменило представления о комфорте сидячей работы. Но даже спустя 85 лет понимание того, что рабочее пространство может быть эргономичным и эффективным, пришло далеко не ко

всем потребителям. Игракам отечественного рынка оснащения офисов приходится работать в условиях, когда клиенты руководствуются многочисленными стереотипами. Один из них — восприятие организации офиса как статьи затрат, а не инвестиций. Компании, которые сталкиваются с необходимостью создания или обновления офиса, стремятся минимизировать свои издержки на его обустройство. Играки офисного рынка проводят аналогию со станком: производителю нецелесообразно покупать дешевый станок, ведь он не может выдавать продукт с нужными параметрами качества. Покупая хороший станок, компания инвестирует, а не тратит.

Аналогичная ситуация с офисом и его оснащением. Если задача формулируется не с точки зрения экономии, а с точки зрения вложений, то в корне меняется и подход к организации офиса. Такие заказчики формулируют задачу следующим образом: организовать эффективную работу сотрудников компании. Но чаще задача ставится иначе: расставить мебель по офису с учетом числа сотрудников фирмы. Такой подход порождает еще два типа заблуждений. Во-первых, стереотип потребления — у клиентов отсутствует понимание, что мебельная продукция может решить задачи эффективной работы офиса. Во-вторых, стереотип процедурный, когда потребитель просто покупает мебель, вместо того чтобы решать задачу правильной организации пространства. Стереотип потребления проектировщики-эргономисты демонстрируют на следующем примере. На вопрос, зачем в офисе нужны стулья и столы, почти все сотрудники компаний-клиентов отвечают: «Стулья — чтобы сидеть, столы — чтобы положить документы и поставить компьютер». В лучшем случае лишь один человек из двадцати отвечает: «Чтобы работать». По словам генерального директора компании Orgspace Consulting **Бориса Шахта**, практически никто из потребителей не задумывается о том, что от столов и стульев, от условий работы может напрямую зависеть производительность труда и эффективность каждого отдельно взятого сотрудника.

Отсюда и разница между российскими и, например, немецкими фирмами. В России среднестатистическое кресло стоит около 100 евро, а в Европе нормальной ценой для

офисного кресла считается диапазон 500–1000 евро — такова цена качественного эргономичного кресла, которое позволяет человеку медленнее утомляться и не вредить своему здоровью. Кроме того, немецкие потребители понимают, что в правильно организованном рабочем месте должны быть три функциональные зоны — «под столом, на столе и над столом». Российские клиенты крайне редко задумываются о «надстольном» пространстве и не придают ему особого значения. Так что даже по количеству «потребляемых» предметов рабочей мебели немцы обходят россиян.

Помимо базовых стереотипов существуют и частные, усложняющие работу компаниям-создателям офисного пространства. Например, большинство потребителей не сомневаются, что на кресле непременно должны быть подлокотники, хотя на самом деле с точки зрения эргономики это не всегда обязательно. Или многие заказчики уверены, что для установленных на столах перегородок необходима ткань, которая лучше поглощает звук в офисе. Это не совсем так: ткань на низкой перегородке не столько поглощает звук, сколько улучшает акустический комфорт в помещении, уменьшая эхо.

В Европе и США ситуация в корне другая. Как рассказал коммерческий директор компании «Стробос» **Евгений Петров**, когда новый сотрудник подписывает контракт с работодателем, в договоре зачастую оговаривается конкретная модель кресла, на котором человек будет сидеть, и это нормальная практика. Компаниям, работающим на российском рынке офисных решений и придерживающимся западного подхода, приходится непросто, поскольку такие ключевые понятия, как «эргономика» и «эффективность», клиенты не могут и часто даже не считают нужным измерять. Непросвещенность клиентов приводит к тому, что выбор в пользу определенного продукта или офисного решения они делают на основе понятных им критериев — цена, внешний вид, сроки поставки мебели и гарантии. Часто компании не считают нужным воспользоваться услугами профессионалов в этой области. Однако если компания все-таки принимает решение обратиться к специалистам, ее топ-менеджмент зачастую остается в стороне, делегируя организацию офиса, например,

департаменту хозяйственного снабжения. Офисные эргономисты недоумевают: офис — это лицо компании, а значит, и вопрос создания рабочего пространства должен быть для руководства первостепенной задачей. Сетования эргономистов-проектировщиков связаны с тем, что когда организация офиса делегируется менеджеру хозяйственного подразделения, он зачастую выполняет эту функцию по параметрам «стоимость» и «сроки». Таким заказчикам сложно объяснить преимущества организации офиса с точки зрения эффективности и выгод, которые может получить компания, выбрав то или иное офисное решение.

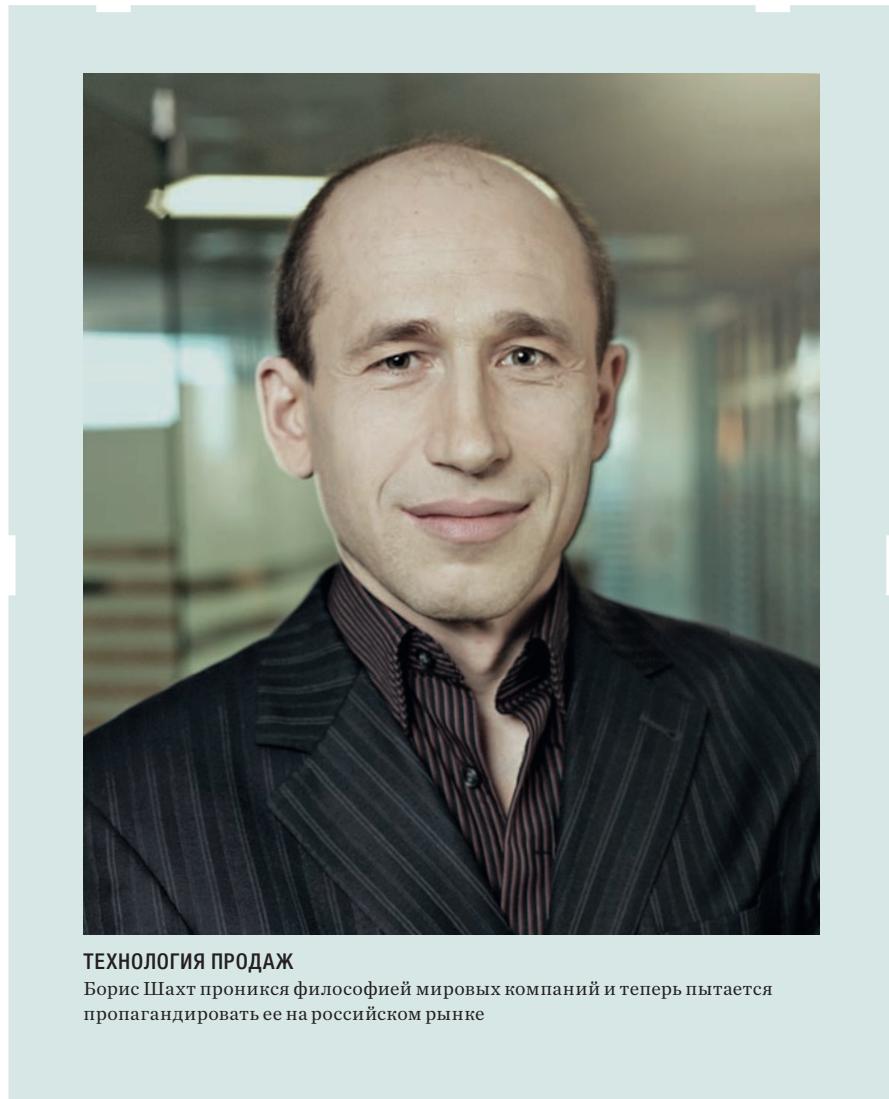
Часто компании — проектировщики офисов не пытаются развенчать существующие среди потребителей мифы, решая основную для своего бизнеса задачу — продать побольше и при этом минимизировать собственные трудозатраты. Кроме того, нередко проектировщики сидят, что называется, на двух стульях сразу: с одной стороны, они продают свою услугу клиенту, а с другой — зарабатывают на том, что рекомендуют ему конкретных поставщиков офисной мебели. Все это на руку бизнесу проектировщиков, но не очень хорошо для клиентов, которые в итоге получают типовые конфигурации рабочего пространства для своего офиса. Упрощая себе жизнь, проектировщики редко стремятся к индивидуальному проектированию места каждого сотрудника и, соответственно, не учитывают специфику работы разных департаментов. Это может привести к тому, что сотрудники будут тратить свое рабочее время на лишние перемещения по офису или поиск документов.

В этих условиях непросто работать как международным поставщикам решений для офиса, так и российским компаниям, которые заряжены западной философией эргономичности офисного пространства. Мировой рынок еще в прошлом веке преодолел основные стереотипы. Евгений Петров уверяет, что и у нас в стране культура потребления уже начинает появляться. Но, скорее всего, молодой российский рынок будет «болеть» еще ближайшие три-пять лет.



«КОМПАНИЯМ НУЖНЫ НЕ СТЕНЫ, А ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮЩИЕ СОТРУДНИКИ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ORGSPACE CONSULTING БОРИС ШАХТ РАССКАЗАЛ, НАСКОЛЬКО СЛОЖНО ПРОДАВАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ДАЛЕК ОТ ИХ СТЕРЕОТИПНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ.



ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ

Борис Шахт проникся философией мировых компаний и теперь пытается пропагандировать ее на российском рынке

Российский рынок офисной мебели далек от западного по уровню просвещенности клиентов в вопросах оснащения офисов. Как можно уменьшить эту дистанцию?

У каждой компании есть понятная потребность — организация офиса. И есть сложившийся стереотип, как эту потребность удовлетворить. Часто все сводится к вопросам о том, что и где в офисе будет стоять, как офис будет выглядеть и сколько все это будет стоить. Редко кто задается вопросом, как офис будет работать. Но компаниям нужны не стены и мебель, а эффективно работающие сотрудники. Чтобы приблизиться к западной офисной культуре, где во главе угла всегда стоит сотрудник и его производительность, нужно просвещать потребителей, объясняя и показывая

им, какие возможности несет правильно организованный офис. И должны быть продукты, позволяющие реализовывать все эти идеи.

У нас есть продукт, который может удовлетворить не только стереотипный спрос, он нацелен на правильное решение клиентских задач. Этот продукт полностью соответствует подходу к организации офисного пространства, который давно применяется в Европе и США. Поэтому можно говорить о том, что мы работаем так, как работают на Западе. Это сложно, потому что стереотипы здесь совсем другие, модель потребления совершенно иная, но можно, поскольку у нас для этого есть специальные технологии.

Что за продукт вы рекомендуете и чем он отличается от существующих на рынке?

Мы позиционируем себя как компанию, предлагающую решения для организации эффективных офисов: создаем для заказчика среду, инструмент, который помогает сотрудникам работать, а руководителям компании — улучшать финансовые показатели фирмы.

То есть вы говорите клиенту, что создаете не просто офис, а способствуете развитию его бизнеса? По-моему, реакция на такие заявления будет вполне предсказуемой.

Если бы мы говорили, что несем эффективность нашим клиентам, и ограничивались бы только этим, нас, конечно, никто бы не понимал. Когда у нас есть возможность, мы четко раскладываем «эффективность» на составляющие. Но вопрос в том, кому это интересно. Особенно в условиях стереотипного спроса. Дело в том, что вопрос эффективности офиса должен находиться в зоне компетенции непосредственных руководителей компаний. Однако в реальности до них не всегда можно добраться. Когда у нас это получается, достаточно одной-двух презентаций, и человек начинает другими глазами смотреть на задачу и на проект в целом. Но поскольку руководители компаний доступны не всегда, приходится действовать на уровне хозяйственных менеджеров, а это все время усложняет процесс, поскольку конечное решение за генеральным директором. Наша задача — убедить сначала менеджера, чтобы тот захотел и смог верно донести информацию до своего руководителя. Получается работа не сверху вниз, когда первоначально стоит задача повысить эффективность, а потом под нее подобрать решение, а снизу вверх, когда мы сначала предлагаем решение и объясняем его выгоды.

Что именно вы объясняете?

С помощью мебели можно решать конкретные бизнес-задачи. В частности, экономить площадь, уменьшать издержки на эксплуатацию офиса, сделать его мобильным, повышать эффективность и производительность сотрудников, управлять их лояльностью и так далее. Для клиента это часто абсолютно новая тема. Представьте: человек привык использовать телефон только для звонков, а вы ему показываете, на какое еще огромное количество невероятных вещей он способен. Так и с восприятием мебели. Помимо понятных всем традиционных критериев оценки офиса мы объясняем функциональный контекст.

Всегда ли удается достучаться до сознания клиентов?

Иногда мы даже не пытаемся. Говорим, вот классный стул, качественный, вы на нем просидите 10 лет. Потом обивку поменяем, и еще 10 лет просидите. Такое происходит, когда мы понимаем, что это единственный способ продать и другого попросту нет. Однако и в этот момент у меня душа спокойна, потому что мы продаем продукт, в котором уверены.

Наша основная задача — донести до потребителей информацию, объяснить и расставить приоритеты. Это подобно ситуации, когда к врачу приходит пациент, который любит заниматься самолечением. Как врач объясняет, зачем пациенту тот или иной препарат и на что он влияет, так и мы объясняем нашим клиентам, что для них хорошо. В нашей работе необходимо менять убеждения людей, а это в том числе психологическая задача. В самом начале работы мы привлекали тренеров, коучей, которые помогали нам отрабатывать технологию продаж нового как для нас, так и для рынка продукта. Мы и сейчас периодически проводим подобные тренинги.

Как вы пришли к своей концепции эффективности, будучи российской компанией?

Почти 17 лет назад мы начинали с торговли офисной мебелью. Надо сказать, что наш продукт хоть и отличался качеством исполнения, но был стереотипным с точки зрения функциональности и потребительских свойств. Потом мы организовали свое производство, и в начале 2000-х решили разработать что-то новое. Это было связано, в частности, с тем, что на рынке офисной мебели есть два полюса. С одной стороны, в России работают мировые концерны с головными офисами и производством в США и Европе. Таких участников на отечественном рынке единицы, и они заполняют собой самый высокий, дорогой сегмент. Нижний сегмент — это масса небольших компаний, которые что-то чуть-чуть производят, чуть-чуть продают. Мы в свое время были одними из них. В 2003–2004 годах мы приняли решение полностью сменить продукт и технологию. На сегодняшний день у нас целая концепция организации и оснащения офисов. У нас есть фабрика, которая производит необходимую продукцию (кресла, столы, аксессуары, перегородки и т. д.), и есть услуга и понимание того, как грамотно использовать конкретные решения и проектировать офисное пространство. То есть мы имеем полный спектр продуктов и услуг, позволяющих организовать офис в рамках концепции эффективного офиса, которую мы пытаемся проповедовать.

Это ваше ноу-хау или все-таки калька с мировой практики?

Это наша собственная разработка на базе мирового опыта. Мы ничего не копируем. Мы изучили, какие есть концепции, какие продукты, проанализировали все и на основе полученного опыта разработали и продолжаем разрабатывать свои решения. Мы проводим исследования, в том числе эргономические. У нас довольно много патентов.

Несколько лет назад вы стали дистрибуторами швейцарской компании Giroflex на российском рынке. Это было прямое следствие смены концепции или просто совпадение?

Прямое следствие. Мы до сих пор продолжаем формировать ассортимент тех решений и продуктов, которые помогут нам максимально «поженить» существующие на российском рынке стереотипы и правильные с нашей точки зрения решения. Грубо говоря, есть кресло, которое стоит 200 евро и вписывается в предпочтения потребителей. А мы предлагаем другой продукт, который стоит больше, но при этом имеет очевидные выгоды. Человек, поработавший на купленном у нас кресле, уже никогда не выберет стереотипное решение. Но все-таки чудес не бывает и есть некий ценовой разрыв в отдельных категориях предметной офисной среды между низкосортным и качественным продуктом. Поэтому мы постоянно запускаем новые продукты и новые решения.

К чему привела смена концепции?

Можно начать с простого: мы были маленькими и ездили на велосипеде, а стали старше — и ездим на лимузине. В начале 2000-х в компании работали 20 человек, сейчас — 200, у нас было несколько дилеров, теперь — 160 компаний-партнеров по России. Среди потребителей нашей продукции — Bosch Rexroth, Johnson & Johnson, Metro Cash & Carry Russia, АФК «Система», Ситибанк, ОАО «РЖД», «Роснефть» и многие другие. Мы охватили только малую часть рынка, потенциал которого огромен.



НЕ КАЖДЫЙ ПРИДЕТ СО СВОИМИ ТРУДНОСТЯМИ К РУКОВОДИТЕЛЮ. А ИНТЕРНЕТ УБИРАЕТ БАРЬЕР МЕЖДУ НАЧАЛЬСТВОМ И ПОДЧИНЕННЫМИ

1

2

3



**НАТАЛЬЯ
КАСПЕРСКАЯ**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ
«ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
INFOWATCH

Около года назад жизнь преподнесла мне хороший урок. Началось все с того, что сотрудники InfoWatch стали в интернете обмениваться информацией о делах компании. Разразилась бурная дискуссия. Одни критиковали, другие защищали. Для меня это стало неожиданностью: все-таки мы привыкли, что компания — закрытый конгломерат, где проблемы не выходят за рамки офиса. Ситуация приняла такой оборот, что я предложила участникам дискуссии обговорить все в рамках личной встречи. На предложение откликнулись семь человек — рядовые сотрудники нашей компании. Нам удалось обсудить несколько интересных идей по кадровым изменениям и по продуктам компании. Диалог получился очень конструктивный.

Недавно был и другой похожий случай. Участник одного из популярных форумов выступил с достаточно конструктивной критикой компании InfoWatch. Памятуя о вышеописанной истории, я решила действовать проверенными методами, а именно связалась с ним и предложила обсудить все вопросы при личной встрече. В итоге в лице этого человека мы получили надежного соратника. Сейчас он главный аналитик компании.

В современном мире компания уже перестала быть сугубо авторитарной. Интернет вывел ее за рамки офиса и сделал открытой для всех. Нельзя игнорировать эту тенденцию. Даже президент ведет свой блог и при помощи интернета общается с гражданами. Как бы ни был занят руководитель компании, необходимо находить хоть несколько минут, чтобы оглянуться по сторонам, вовремя услышать окружающих. Если на работе возникают какие-то трудности, не каждый рискнет прийти к своему руководителю. А интернет убирает барьер между начальством и подчиненными. Мы стали больше доверять друг другу.





Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги и WebMoney; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; с помощью sms

Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте kommersant.ru в разделе «Подписка»

НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГОДОВАЯ ПОДПИСКА 2011

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь
и вы.

kommersant.ru

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев
с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я.

Коммерсантъ

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»
Главные новости
о событиях в бизнесе,
политике и обществе

(пн –пт) 4026 руб.
(пн – сб) 5016 руб.

ВЛАСТЬ

Еженедельный
аналитический журнал
«Коммерсантъ Власть»
Власть в России и других
странах: секреты
и технологии

1320 руб.

Секрет фирмы

Ежемесячный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»
Реальные примеры
ведения бизнеса

660 руб.

АВТОПИЛОТ

Ежемесячный
автомобильный
журнал «Коммерсантъ
Автопилот»
Первый российский
журнал о хороших
автомобилях

990 руб.

ДЕНЬГИ

Еженедельный
экономический
журнал «Коммерсантъ
Деньги»
Основные тенденции
и проблемы российской
и мировой экономики

1650 руб.

ОГОНЁК

Еженедельный
общественно-
политический
журнал «Огонёк»
Любимое чтение многих
поколений

1056 руб.



ОБНОВЛЕННЫЙ NISSAN X-TRAIL. ГТОВ К НЕОЖИДАННЫМ ПОВОРОТАМ.

- Уникальная система полного привода ALL MODE 4x4-i
- Система помощи при подъеме и спуске¹
- Самый большой панорамный люк в своем классе
- Камера заднего вида¹
- Подогрев передних и задних сидений¹

www.nissan.ru

¹Перечисленные опции входят не во все комплектации.

²Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

NISSAN FINANCE
специальная кредитная программа

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ
+ 8 800 200 59 90

NISSAN ASSISTANCE²
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

Услуги по кредитованию по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (генеральная лицензия ЦБ РФ №1).