

Из-за чего волнуется «Русское море» с. 26
Почему Херох хочет отучить мир копировать с. 36
На каких неврозах собирается заработать «ТС-Ритейл» с. 20

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№03 (235) 28.01 — 03.02.2008
www.sf-online.ru

20 минут

уходит, чтобы прочесть газету 20 Minutes от корки до корки. Только так традиционная пресса может конкурировать с интернетом с. 43

ISSN 1727-417-6



Как социальная ответственность развращает бизнес и общество с. 50

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

АУДИОКНИГА «ШИНЕЛЬ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №1-2

В ПРОДАЖЕ
С 1 ФЕВРАЛЯ





14

Вместе «Ромир» и «Бизнес Аналитика» более лакомы, чем по отдельности. Участники альянса не отрицают, что могут продать бизнес

частная практика

- 14 АЛЬЯНС НА ОБЩЕЙ ПАНЕЛИ** «Ромир холдинг» и «Бизнес Аналитика» объединяются, но работать продолжают порознь. Насколько эффективным окажется союз?
- 20 ЭКСПЕРИМЕНТ ДОШЛИ ДО «ТОЧКИ»** Созданная АФК «Система» компания «ТС-Ритейл» открывает магазины необычного формата: там хочется тратить время, но не деньги
- 26 СТРАТЕГИЯ ВОЛНЕНИЯ НА МОРЕ** Группа компаний «Русское море» выросла, копируя иностранный опыт, а теперь сама собирается выйти на международный уровень
- 32 КОНКУРЕНЦИЯ АРОМАТНЫЕ ГОСТИ** Федеральные парфюмерно-косметические сети рвутся осваивать глубинку. Поглощая местных игроков, они получают шанс перепродать бизнес иностранцам, однако те в Россию не спешат

лаборатория

- 50 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДОБРОЕ ВЫМЯ** Игра в «социальную ответственность» бизнеса развращает корпорации. Она выходит боком и средним компаниям, приучая власти и обывателей вымогать деньги у коммерсантов
- 56 ГУРУ «ТЯСАТЕ СВОЕ ОБЩЕСТВО — ВЗРЫВ НЕМИНУЕМ»** «Секрет фирмы» попытался выяснить у Кьелла Нордстрема, одного из авторов «Бизнеса в стиле фанк навсегда», действительно ли фанки-идеи вечны
- 60 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ВЕЧНАЯ ПАМЯТЬ** Knowledge management стал в России модной управленческой технологией недавно, но многих уже успел разочаровать. Часто в этом повинны сами внедренцы
- 65 РЕЦЕНЗИЯ МУДРЕЦ, ИСЦЕЛИСЯ САМ** Книга Чарльза Хэнди открывает новый жанр — автобиография гуру менеджмента



50

Чтобы всерьез заниматься социальными проектами, нужны не мотивы заботы о человечестве, а свои корыстные причины

06 дневник наблюдений

Что русскому хорошо, а американцу смерть / Найдется ли местечко для MySpace в российском интернете / Почему министр финансов Алексей Кудрин считает Россию островом / Чем первый вице-премьер Сергей Иванов мотивирует руководство Роскосмоса / Сделают ли 100 млн евро от Daupone более сговорчивыми акционеров «Вимм-Билль-Данна» / Чем закончится извержение «Вулкана» Олега Бойко / Зачем «Нутритек» заливает детский сок во взрослые пакеты / Чем сингапурский фонд лучше западного банка / Что кондитерский дом «Восток» нашел в пачке «Трех корочек» / Почему владелец «Северсталь-авто» Вадим Швецов решил ехать в регионы в одиночку / Удается ли Ространснадзору жестко посадить «Скай экспресс»

идеи

- 36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЛЮДИ X** Бумага обязательно повторит цифровую судьбу музыки и фото. Поэтому компания Xerox спешит измениться раньше, чем предмет ее бизнеса
- 42 WOW** Подложка на мускульной тяге / Будильник, имеющий право на штраф / Лобовое стекло с лазерным прицелом / Газета в формате «Прочесть за 20 минут»
- 46 МЫСЛИ ЧУДО-КНОПКА** позволяет сотрудникам Pfizer отсылать рутинную работу на аутсорсинг в Индию
- 47 МЕТОДЫ ФИГУРНЫЙ ПОДХОД** Англичанка Клэр Прист нашла нишу с параметрами 100-50-100 и одевает пышных женщин с осиной талией
- 48 СВОЯ ИГРА СНЕЖНЫЙ КОРОЛЬ** Гендиректор компании «Экосистема» Сергей Рагозин и его генераторы готовы отразить глобальное потепление

принципы

»В Москве много номинальных бизнесменов, а по сути — рантье. Для меня эта ситуация неприемлема. Уход от оперативного управления в бизнесе приводит к «размягчению мозгов»»

Олег Лещук 66

в колонках

В нагрузку к любому обществу дается «соцбонус». Это либо воры, либо дегенераты, либо конченные лентяи. В древние века они долго не жили, а сейчас могут как-то поддерживать существование

Евгений Чичваркин 45

Почему принтеры не наносят рекламу на распечатки? Так можно было бы сделать распечатки бесплатными, а рекламным компаниям дать выход на новую аудиторию

Константин Бочарский 44

в блогах 46

Единственная проблема Fedex — совершенство. Поэтому мы замечаем ее лишь тогда, когда Fedex допускает ляп. Правильнее сделать ставку не на «совершенное», а на «интересное»

Серг Гордин

04 почта 64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOpe. Информационные технологии 25 февраля, 31 марта Лучшие менеджеры. Рейтинг 19 мая Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 03 (235) 28.01 — 03.02.2008

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА
тематические страницы «Юне. Информационные технологии»
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедактор МАРИЯ СОКОЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
 Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №Ф077–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943–9709, (499) 797–6996
 E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF.ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Желаемое, действительное и воспринимаемое. Это три абсолютно разных парадигмы, в которых живет топ-менеджмент, продавцы и покупатели соответственно. Естественно, самое простое — это изменить желаемое. Сказать „теперь мы не просто дискаунтер, а дискаунтер с высоким качеством обслуживания“ — это очень просто. Уже сложнее и намного дольше изменить поведение продавцов и директоров магазинов. Разработка стандартов, процедур, бизнес-процессов, обучение и последующее внедрение, а затем снова доработка, контроль и т. д. уже займет не один год. И ситуация, с которой столкнулся корреспондент **СФ** в Коломне, еще не раз повторится. И возможно, через два-три года компания предоставит хороший сервис во всех магазинах (а не только во флагманских и в крупных городах). А теперь самое интересное — потребитель. При активном маркетинге имидж формируется в среднем за два года, а изменяется за пять лет. Потребителя нужно долго убеждать, но если он во что-то уже поверил, то переубеждать еще дольше. Возьмем мифы о сотовых операторах: „один ворует“, „у другого плохое качество“ и т. п. Они только сейчас сошли на нет. А прошло больше пяти лет, и бюджеты операторов — это около \$100 млн в год. Если компания „Эльдорадо“ продолжит планомерно повышать качество сервиса одновременно с соответствующей маркетинговой коммуникацией, то через пять лет нас ждет непотопляемый монстр. Для ритейлера есть пять факторов успеха: расположение, ассортимент, цена, качество сервиса и маркетинг. Это как на экзаменах: нельзя получить по одному предмету двойку, а по другим хорошие оценки. Двойка — это пересдача осенью, то есть время».

Александр Панко, Москва

«Голый сервис»

СФ №02(234) 21.01.2008

«К факторам, которые принесли „Иронии судьбы. Продолжение“ \$50 млн, я бы добавила еще один. Ведь фильм шел в новогодние праздники, когда люди ищут, чем бы заняться. В прошлом году в то же самое время на экраны вышел „Волкодав“, чей коммерческий успех оказался гораздо скромнее. Важно, что так совпало: у картины не было конкурентов. Фактически зрителям предлагалось выбрать между постаревшими героями Рязанова и глупыми американскими бурундуками. Несмотря на подмеченную в статье спорную художественность „Иронии“, выбор, на мой взгляд, очевиден. Наверное, это хорошо, что „Первому каналу“ удалось привлечь в кинотеатры старшее поколение. Правда, мне кажется, этим людям должно быть немного грустно. Потому что сюжетная линия римейка перечеркнула саму идею первого фильма. Не знаю, какими сборами могла бы похвастаться советская „Ирония судьбы“, но, по-моему, она явно сильнее и глубже коммерческой бекмамбетовской».

Диана Ходырева, Москва

«Ироничный рекорд»

СФ №02(234) 21.01.2008

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональное устройство Panasonic KX-MB263RU – это Ваш надежный помощник в офисе и дома. Он возьмет на себя всю бумажную работу – распечатает текст, отсканирует документ, сделает качественные копии и всегда доведет начатое дело до конца. Работая за троих, он экономит Ваше время и не занимает много места. Вы и сами не заметите, когда в первый раз скажете ему спасибо! А он будет помогать, помогать и помогать.

изображенные награды являются вымыслом

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



Убежать от последствий рецессии в США никому не удалось

Если Китай не подведет, то в 2008 году и далее везде российские компании могут рассчитывать на рост инвестиций и благосклонность кредиторов.

ТЕКСТ: сергей кашин

Наконец-то у соседа корова сдохла

На прошлой неделе на российском фондовом рынке случился обвал. Как, впрочем, и на европейских, и на азиатских.

Причиной стал обнародованный Джорджем Бушем план спасения экономики США. Главный его пункт — возврат уплаченных американцами налогов на \$140 млрд. Но инвесторы среагировали вопреки ожиданиям. Они посчитали, что дела в экономике — швах. Не помогло даже внезапное и внеплановое решение главы ФРС Бена Бернанке снизить учетную ставку. Из него они тоже сделали пессимистичные выводы.

После обвала российские эксперты начали искать аналогии в прошлом: с каким падением — 2006-го, 2003-го, 2001-го или даже 1998 года — его можно сравнить. Вошла ли американская экономика в период рецессии (то есть нулевого роста)? Сколько эта рецессия продлится и как спад повлияет на экономику других стран? Ведь все от Америки как от лидера зависит. Большинство комментариев сводятся к тому, что российская экономика сильно не пострадает, точнее — пострадает меньше других: слишком хороши макроэкономические показатели, и рост продлится как минимум по инерции.

Но, кажется, эта независимость от американской экономики и привлекательность для инвесторов может стать долгосрочной тенденцией.

С прошлыми кризисами ситуацию сравнивать нельзя, она совершенно иная. Системные изменения в мировой экономике — рост «двойного дефицита» США, дефицита запасов нефти, приближающийся переход Китая в статус крупнейшей экономики мира — для инвесторов уже достаточ-

но общее место, чтобы влиять на их ежедневное поведение. Интерес к странам BRIC (мы там отвечаем за вторую букву) будет идти только по нарастающей. Никакие российские проблемы — коррупция, бюрократические препоны и пренебрежение интересами акционеров-инвесторов — тут помехой стать не могут.

Иллюстрацией служат сами Соединенные Штаты. Если посмотреть назад лет так на 120–140, то что же мы увидим? Безусловный мировой лидер — Великобритания, владычица морей. Твердая (она же резервная) валюта — фунт стерлингов, базирующийся на золотом стандарте. На дворе — викторианская эпоха, все чинно-благородно, то есть со стандартами корпоративного управления по-нынешнему, все на высшем уровне. А что в Америке? Недавно отгремевшая Гражданская война, валюта — гринбеки, все равно что рубль 1990-х против доллара. Основа экспорта — зерно и хлопок, Америка — вполне себе сырьевая держава. Дефолты? Да пожалуйста! Правда, на уровне штатов, но это тогда и были главные власти в американской экономике.

А как там с деловой репутацией американских бизнесменов? Тут аналогий с нынешней Россией можно найти сколько хочешь. «Бароны-разбойники» вроде Карнеги и Рокфеллера — грубые мужланы, в начальной стадии своей карьеры — типичные «малиновые пиджаки», в середине ее — вылитые олигархи (а в памяти народной — меценаты и филантропы). Если взять историю строительства железных дорог — тогдашнего локомотива американской экономики, то там легко обнаруживаются силовые захваты офисов, параллельные собрания акционеров и подкуп судей. Кстати, насчет коррупции. Джон Пирпонт Морган в то время в открытую премировал сотрудников министерства финансов, которые четко организовали выпуск облигаций, на которых Морган неплохо заработал.

Однако именно в тот момент титул ведущей державы мира начал уплывать из рук Лондона, перебираясь через Атлантику, вслед за миллионами британских инвесторов.

Можно найти тысячу возражений. И русские — не WASP, и Улисс Грант, хоть и генерал, никакого плана Гранта не создавал. Ну и трудновато будет стать локомотивом: размеры экономики не те. Но вот прицепом к Китаю вполне можно далеко уехать. Если, конечно, Китай не подведет. □

Крупнейшая в мире социальная сеть MySpace упустила возможность стать лидером в России, однако ниша для нее все же найдется. ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Место для MySpace

В конце января социальная сеть Руперта Мердока MySpace выпустила русскоязычную версию сайта MySpace.com и объявила о намерении открыть этой весной российское представительство.

Таким образом, MySpace стал третьим за последние полгода крупным западным интернет-сервисом, отметившимся в России: в ноябре 2007-го открылся портал YouTube.ru, а в середине января компания «Финанс» заявила о намерении вывести на российский рынок британскую социальную сеть Badoo.com, в которой она за \$30 млн приобрела 10-процентную долю.

Возможно, одна из причин обращения MySpace к российскому рынку — не самая блестящая динамика развития. MySpace является крупнейшей социальной сетью в мире (общее число пользователей — 221 млн), но его аудитория растет довольно медленно. Если в июне 2007 года дневная аудитория MySpace была вдвое больше, чем у ближайшего конкурента Facebook, то сейчас показатели компаний почти сравнялись. Вероятно, чтобы оторваться от конкурента, MySpace и обратил внимание на российскую аудиторию социальных сетей, которая, по оценке руководителя проекта Odnoklassniki.ru Альберта Попкова, насчитывает 15 млн человек.

Конкуренты компании в России утверждают, что MySpace выбрал не самое удачное время: рост числа пользователей социальных сетей замедлился, а рынок поделили местные сети — Odnoklassniki.ru, V Kontakte.ru и Moikrug.ru. «Они немного опоздали с приходом — еще полтора года назад в России не было крупных социальных сетей, а сейчас их как минимум три, — считает Альберт Попков. — MySpace мог бы быть на нашем месте». «Мы едва ли увидим триумфальное шествие MySpace

Социальная сеть MySpace не станет для россиян новинкой

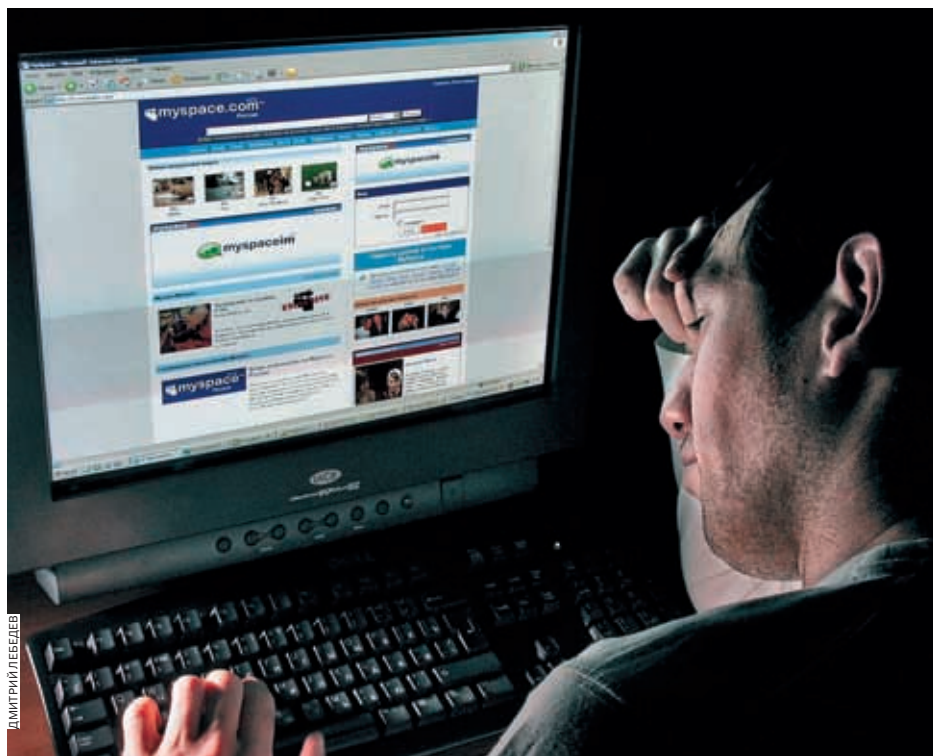
се», — вторит ему директор LiveInternet Герман Клименко.

Однако не исключено, что MySpace пришел в Россию как раз вовремя. Дело в том, что сеть занимает иную рыночную нишу, нежели Odnoklassniki.ru и V Kontakte.ru. Крупнейшие российские сети, как считает директор по инвестициям венчурного фонда ABRT Николай Митюшин, привлекают клиентов возможностью получить пользу — найти работу, одноклассников или деловых партнеров. Поэтому они требуют, чтобы все пользователи оставляли реальные фотографии и имена: каждый контакт должен быть ценным. Предложение MySpace совсем иное: сайт дает пользователю открыто заявить о себе на весь интернет, создав свою домашнюю страницу с видео и музыкой. «В основе идеологии MySpace лежит принцип чистой доски — приходи и делай что хочешь», — объясняет Николай Митюшин. Этой возможностью часто пользуются, например, музыкальные группы и политики.

Ниша, в которой работает MySpace, по оценке Митюшина, вдвое уже, чем у «деловых» социальных сетей: 5 млн пользователей против 10 млн. Зато сейчас она практически свободна. Основные игроки — Wow.ya.ru (принадлежит «Яндексу») и проект Mail.ru — My.mail.ru являются для своих компаний непрофильными проектами, так что MySpace вполне может их опередить.

В пользу MySpace говорит богатый опыт локализации ресурсов на разных языках: в настоящий момент созданы версии сайта для почти 20 стран, в то время как Facebook преуспел лишь в Турции. Кроме того, Мердок обладает хорошими возможностями для продвижения сайта. Ему в России принадлежат радиостанции «Наше радио», Best FM, «Ультра», которые едва ли останутся в стороне при раскрутке русской версии MySpace. «В Англии радиостанции News Corporation, представляя артистов, объявляют адрес на MySpace.com, — говорит Альберт Попков. — Если им удастся заинтересовать российских музыкантов, все у них может получиться».

Однако MySpace в России может столкнуться с неожиданной проблемой. Для продвижения сайта ему потребуется русский менеджер с опытом работы в подобных проектах. А их не так просто найти. Например, не самая удачная кадровая политика LiveJournal.com и Top4top.ru, по мнению участников рынка, негативно отразилась на развитии этих сетей. Так что вакансии менеджера по маркетингу и контенту в России, которую рекрутеры MySpace разместили на сайте LinkedIn.com, может еще долго оставаться открытой. □



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

золотые слова

Алексей Кудрин,
министр
финансов РФ
→



На мой взгляд, к России будет в ближайшее время повышенное внимание как к острову стабильности

23 января индекс РТС потерял 3,9%, а индекс ММВБ рухнул на 4,4%. Что не помешало Алексею Кудрину сделать неожиданное заявление на международном форуме в Давосе. По его словам, Россия сумела за последние годы добиться стабильности в экономике, накопив золотовалютные резервы. Так что кризисы нам, похоже, нипочем.

Сергей Иванов,
первый
вице-премьер
→



Обращаю внимание руководства Роскосмоса на недопустимость невыполнения поставленных задач

На заседании коллегии Роскосмоса Сергей Иванов жестко раскритиковал многострадальную навигационную систему ГЛОНАСС. По его словам, система обязана вступить в строй уже с января 2008 года. Но регулирующие работу ГЛОНАСС законы до сих пор не согласованы и не утверждены. Кроме того, от своего конкурента GPS она отстает по всем характеристикам.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

Из игорного магната Олег Бойко переключился в продуктового ритейлера

Открыв собственные продуктовые магазины под брендами «Смак» и Smart, предприниматель Олег Бойко этим не ограничился. Он принялся за поглощение локальных сетей. ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Попадет на орехи

Совладелец игорного холдинга Ritzio Олег Бойко всерьез нацелился на завоевание приличной доли в ритейле (см. материал на стр. 32). Инвестхолдинг Finstar, управляющий активами Бойко, приобрел мажоритарную долю в ООО ТД «Миндаль», куда входят девять супермаркетов «Миндаль» средней площадью 1 тыс. кв. м в Тольятти и Самаре. Конкуренты оценивают всю сеть в \$30–40 млн.

Продуктовый розничный проект Олега Бойко стартовал в апреле 2007 года и уже насчитывает 15 «магазинов у дома» средней площадью 600 кв. м под брендом Smart в Санкт-Петербурге и 50 магазинов «Смак» в регионах, в том числе в Самаре и Тольятти. И если Smart вселился в помещения, где раньше стояли игровые автоматы клубов «Вулкан», принадлежащих Ritzio, то «Смак» бизнесмен запустил как самостоятельный проект, не связанный с перепрофилированием игорного бизнеса.

Учитывая уже существующие в Тольятти и Самаре магазины под брендом «Смак», Finstar планирует занять 10% рынка розничной торговли в этих городах. Однако достигнуть такого показателя будет непросто. «По количеству квадратных метров торговой площади на душу населения Самара сопоставима с Москвой», — рассказывает Роман Васильев, генеральный директор «МАРКС — маркетинг и консалтинг», еще полтора года назад исследовавшей розничный рынок Самары. Несмотря на то что «Миндаль» — крупная сеть в Тольятти и Самаре, в последнее время здесь значительно упрочили свои позиции «федералы»: «Перекресток», «Пятерочка», «Магнит», «Патэрсон». Недавно к этой когорте присоединился «Ашан».

Эксперты полагают, что покупка готового бизнеса может быть вызвана нехваткой привлекательных торговых площадей с высокой проходимостью. «Видимо, это тот случай, когда менее затратно купить известную на местном рынке сеть, чем вывести новую и попытаться отвоевать часть потребителей», — считает управляющий партнер Blackwood Константин Ковалев.

Аналитик компании БКС Татьяна Бобровская не исключает, что со временем магазины «Смак» и «Миндаль» объединятся под одним брендом: «Скорее всего, сейчас структуры Бойко прощупывают почву и анализируют, к какому формату потребителя будет более лоялен, и в итоге приведут все свои магазины к единому формату работы». □

КТО КОГО

«Растишка» для Danone

Danone грозит вторгнуться на территорию «Вимм-Биль-Данна» (ВБД), построив в Омске новый молочный комбинат. Но ценовые войны в регионе вряд ли разгорятся — французы стремительно наращивают свою долю в ВБД.

текст: александра убоженко.

Danone планирует инвестировать около 100 млн евро в строительство в Сибири молочного комбината — рассматриваются Омская, Свердловская, Челябинская, Курганская и Тюменская области. Однако аналитики полагают, что шансы Омска велики — область, производящая более 800 тыс. тонн сырья в год, не только полностью обеспечивает молоком себя, но и поставляет его в сопредельные районы. А самое главное, в регионе работает лишь один крупный производитель молочных продуктов — ВБД, перерабатывающий 68 тыс. тонн молока.

Впрочем, рассматривать ВБД как прямого конкурента Danone вряд ли стоит — французской компании принадлежит крупнейший пакет акций российского пищевого гиганта. «Динамика, с которой французы наращивают свою долю в „Вимм-Биль-Данне“, заставляет усомниться в том, что Danone не заинтересован в более тесном партнер-

стве с российской компанией. В начале прошлого года французы владели только 11% акций российского производителя молочных продуктов, а к концу 2007 года в активе Danone находилось уже 18,36%», — рассказывает аналитик ИК «Антанта капитал» Андрей Верхованцев. Только вот незадача: по словам председателя совета директоров ВБД Давида Якобашвили, чтобы заметно нарастить свой пакет, Danone придется сделать предложение о выкупе акций другим крупным акционерам — в свободном обращении осталось не так много бумаг ВБД. Завод Danone проектной мощностью 100 тыс. тонн молока в год в Омске, где позиции ВБД как нигде сильны, может стать отличным козырем в переговорах о дальнейшей скупке акций ВБД. Если же переговоры о дополнительном выкупе акций закончатся успешно, альянс Danone—ВБД вполне сможет превратить Омск в плацдарм для наступления на зарубежный рынок. «Последние несколько лет в азиатских странах стремительно растет спрос на молочные продукты», — говорит аналитик инвестиционно-финансовой компании «Солид» Евгения Талалаева. — Часть продукции, произведенной в Омской области, скорее всего будет поставляться в Китай, находящийся в относительной близости». В этой стране спрос на молоко растет на 20% ежегодно, так что наладить импорт будет несложно. Однако если Danone не сумеет найти общий язык с акционерами ВБД, то им придется терпеть под боком крупного амбициозного конкурента. □

Банковский кризис ликвидности вынудил девелоперов искать новые способы привлечения инвестиций. ГК ПИК объявила о продаже 25% в проекте «Ярославский» сингапурскому инвестфонду GIC Real Estate. текст: александра убоженко

ПИК и GIC идут в Мытищи

Сотрудничество ПИК и GIC началось летом прошлого года. Тогда GIC в ходе IPO приобрел 2,43% акций российского девелопера за \$300 млн, став крупнейшим его миноритарным акционером.

Теперь сингапурцы на достигнутом решили не останавливаться. Они выкупили за \$233 млн еще и долю в крупнейшем строительном проекте ПИК — «Ярославский». Компания собирается построить в Мытищах до 2013 года 1,14 млн кв. м недвижимости на \$1,33 млрд.

Участники рынка не могут припомнить аналогов такой сделки: ранее иностранные инвесторы не покупали доли в проектах жилищного строительства, да и строители не спешили привлекать к финансированию инвестфонды.

Однако сейчас ситуация изменилась. Не исключено, что вскоре такие контракты станут обыкновенной практикой. Российские девелоперы просто вынуждены находить новые способы привлечения инвестиций, поскольку отношения с кредитными организациями в последнее время складываются весьма непросто. «У банков сейчас нет такого количества денег, чтобы вкладывать их в долгосрочные проекты», — утверждает аналитик «Ренессанс капитала» Алексей Языков. — С августа

2007 года ставки выросли на 1–2%. О кредите менее чем под 12–13% даже крупным девелоперам остается только мечтать».

Отказавшись от услуг банков, ПИК может изменить и систему реализации жилья. Сейчас большинство застройщиков вынуждено продавать жилье еще на этапе строительства, раздавая дольщикам щедрые скидки. Это не очень-то выгодно. Цены на сырье за последний год выросли почти на 30%, а его стоимость в московском регионе, по оценкам аналитического центра IRN.ru, — лишь на 4%. По мнению Алексея Языкова, теперь ПИК может себе позволить продавать готовое жилье, что увеличит прибыль застройщика.

В группе компаний уже говорят о том, что будут привлекать инвесторов на другие объекты. Желающих, не исключено, найдется немало. Конечно, иностранные игроки, располагающие длинными деньгами, рассматривают жилищное строительство как достаточно рискованные инвестиции. Но, с другой стороны, рисковать они готовы. Ведь голодные до инвестиций российские строители могут предложить им весьма привлекательные контракты. Например, нетрудно подсчитать, что ГК ПИК продала свою долю в «Ярославском» с дисконтом около 30% рыночной цены проекта. □



ИТАР-ТАСС

Сингапурские инвесторы готовы застолбить Мытищи строительными лесами

с09

три вопроса

Гендиректор лидера российского рынка детского питания группы «Нутритек» Олег Очинский придумал, как диверсифицировать бизнес компании без особых затрат.



«Секрет фирмы»: Почему «Нутритек» собралась выпускать соки для детей в упаковке Tetra Pak?

Олег Очинский: У нас есть оборудование, которое позволяет разливать такие соки, есть сырье и налаженная система дистрибуции. Мы не имеем права игнорировать этот рынок.

СФ: Не смущает, что «детский» сегмент успешно оккупировать традиционные производители соков?

ОО: Да, за последние шесть-семь лет все крупные производители соков начали выпускать небольшие «детские» упаковки. Более того, вскоре они занялись детскими пюре и даже кашами. Но в то же время все отлично понимают, что соки в Tetra Pak — это не продукт для грудных детей. Просто такое позиционирование позволяет повысить маржинальность марки и доверие к брэндю. Если уж его рекомендуют детям, то и взрослым он будет полезен.

СФ: Вам рынок «взрослых» соков тоже интересен?

ОО: Почему бы и нет? Когда шесть лет назад мы выходили на рынок заменителей грудного молока, он тоже был очень конкурентным. И ничего — сейчас мы контролируем 18%.



СЕРГЕЙ ПОНОМАРЕВ

Компания «Восток» готова променять вафли на сухарики

Кондитерский дом «Восток» ударился в снековый бизнес: компания близка к неожиданной для рынка покупке «Бриджтаун фудс». **ТЕКСТ:** юлия гординенко

Покупка с хрустом

Один из крупнейших игроков российского снекового рынка компания «Бриджтаун фудс» фактически продана новосибирскому кондитерскому дому «Восток» («КДВ групп»).

«Сделка находится в завершающей стадии», — неофициально подтвердил **СФ** источник в «Бриджтаун фудс». Директор по маркетингу «КДВ групп» Алексей Захаров заявил, что компания пока не дает никаких комментариев по сделке. «Все будет известно в феврале», — уточнил топ-менеджер одного из филиалов кондитерской компании.

«Бриджтаун фудс» известна сухариками «Три корочки», морепродуктами «Дел-мор», чипсами Chip-n-Go, «ДаФри», «Pro-чипсы» и «О'кей». По собственным данным, в 2006 году компания занимала 4% чипсового рынка, а ACNielsen оценила ее долю на всем рынке снеков в 10%. Годовой оборот компании составляет около \$120 млн. По оценке ведущего консультанта по маркетингу компании «Финэкспертиза консалтинг» Дениса Горинова, стоимость «Бриджтаун фудс» может составлять примерно \$70–80 млн.

О кондитерском доме «Восток» на рынке известно куда меньше — компании принадлежат пять пищевых комбинатов в регионах. Она занимает сильные позиции на Урале, в Сибири и частично на Дальнем Востоке. «Это не Nestle и не Kraft Foods, но крепкий середнячок — второй эшелон среди кондитерских компаний», — говорит владелец кондитерской фабрики «Акульчев» Сергей Акульчев. По его данным, подразделение «Востока» «Яшкинские вафли» — крупнейший производитель плоских вафель в России и, возможно, даже в Европе. Однако у компании нет узнаваемых торговых марок. Она работает в сегменте развесной продукции, продавая свои кондитерские изделия в основном на оптово-розничных рынках. Сейчас такие рынки уходят в прошлое, уступая место супермаркетам, где без ярких и узнаваемых брендов никак не обойтись.

По мнению Дениса Горинова, «КДВ групп» загорелась идеей стать общенациональным производителем и, возможно, выйти в ближнее зарубежье. «Для этого им требуется партнер, у которого есть развитая дистрибуторская сеть, филиалы, выстроенные каналы продаж и узнаваемые брэнды», — перечисляет Горинов. — Думаю, с этой целью они и купили «Бриджтаун».

Впрочем, это не первое поглощение новосибирского игрока. «Компания везде закидывает свои удочки и активно расширяется», — утверждает Сергей Акульчев. К примеру, недавно «КДВ групп» приобрела кондитерскую фабрику и закупила для нее новое оборудование. □

Бум на рынке недвижимости помешал «Северсталь-авто» найти партнера для строительства дилерской сети. Компания начинает проект в одиночку. И не в Москве, а в регионах. **ТЕКСТ:** павел куликов

Провинциальный дилер

Вместо 16 дилерских центров в Москве и Санкт-Петербурге, о которых шла речь в начале 2007 года, «Северсталь-авто» собирается открыть столько же, но за пределами двух столиц.

У гендиректора компании Вадима Швецова не получилось найти партнеров для проекта, которым отводилась роль покупателя участков. Ожидания инвесторов, как говорят в компании, оказались слишком высоки: они претендовали почти на всю прибыль. Теперь Швецову придется экономить. «Основной акцент будет сделан на региональные центры», — заявил **СФ** гендиректор «Северсталь-авто».

Впрочем, пока Швецов вел переговоры с потенциальными инвесторами, идея регионального развития из пораженческой превратилась в логичную. Рынок Москвы и Петербурга уже насыщен, и автопроизводители делают ставку на регионы сознательно: там открывается 90% новых дилерских центров. Неслучайно на днях российская «дочка» Toyota и СП «Бизнес кар» вместо очередного дилерского центра решили строить в Москве бизнес-парк с офисами и торговыми павильонами.

В то же время автомобильный рынок в целом в России растет такими темпами, что дилеры не поспевают за его развитием. Продажи автомобилей увеличиваются на 65–70% в год, а число дилерских центров — на 30–40%. Однако через пару-тройку лет автомобильные аналитики прогнозируют снижение темпов роста до 10% в год. Медлить и дальше с открытием сети для «Северсталь-авто» уже не имело смысла: на строительство здания дилерского центра уходит в среднем полтора года. Теперь, чтобы форсировать ее развитие, компания будет открывать дилерские центры в уже готовых или достраиваемых помещениях. В феврале-марте 2008 года «Северсталь-авто» откроет первый дилерский центр в Подмоскowie, а затем в течение года еще два — в крупных региональных городах. Точное расположение Швецов пока не раскрывает.

Руководство «Северсталь-авто» сделало ставку на внутренний интеллектуальный ресурс предприятий

Около 10–15% дилерских центров по всему миру принадлежат производителям. Цель западных игроков — задать корпоративные стандарты. В Россию эта практика только начинает приходить. По одному собственному центру в России есть у DaimlerChrysler и Porsche. Что же касается российских производителей, то они пока преследуют более приземленные цели: пытаются установить контроль над сбытом и сэкономить на дилерской марже, иногда достигая 10%.

У «Северсталь-авто» уже была собственная розничная сеть. Ульяновский автозавод в середине 1990-х владел долями в нескольких региональных дилерских центрах. Но после того как завод в 2003 году стал частью «Северстали», эти активы были распроданы. Диверсификация бизнеса не имела смысла: УАЗ был единственным автомобильным производством в группе. Сейчас же помимо легковых внедорожников и легких грузовиков УАЗ «Северсталь-авто» совместно с партнерами производит легковые машины Fiat, SsangYong и грузовики Isuzu. По итогам 2007 года Россия стала крупнейшим рынком сбыта автомобилей SsangYong: в стране было продано 11,3 тыс. этих машин — в 2,7 раза больше, чем в 2006 году. Продажи автомобилей Fiat, которые «Северсталь-авто» тоже эксклюзивно импортирует в Россию, в 2007 году вовсе выросли на 1100% — с 1,3 тыс. до 15,3 тыс. В собственных дилерских центрах компания собирается в конечном итоге продавать 10–30% легковых машин и до 70% грузовых.

За развитие розничного проекта в «Северсталь-авто» отвечает Герхард Хильгерт, долгое время возглавлявший российское подразделение DaimlerChrysler. Продвижением сети займется Валерий Тараканов, бывший директор по маркетингу крупнейшего российского дилера — группы компаний «Рольф». В отсутствие стороннего финансового ресурса Вадим Швецов сделал ставку на внутренний, интеллектуальный. Поиски внешнего инвестора, как говорят в компании, прекращены. Впрочем, при бюджете проекта \$100 млн без дополнительных денежных вливаний в будущем, скорее всего, не обойтись. Сильно сэкономить не удастся: строительство дилерского центра в Москве аналитики оценивают в \$13–15 млн, а регионального — лишь на 10–15% меньше. □



ВАСИЛИЙ АЛЕКСАНДРОВ

«„Детские болезни“ рынка бюджетных перевозок в России отчетливо прослеживаются на примере „Скай экспресса“»

СФ №33/2007, стр. 24–27



Первый российский lowcost-перевозчик столкнулся с первыми серьезными трудностями. Ространснадзор грозит компании приостановить сертификат эксплуатанта. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

«Скай экспресс» попал в зону турбулентности

Причиной недовольства Ространснадзора послужили результаты проверки, проходившей в авиакомпании с 29 ноября по 6 декабря 2007 года. В акте указано на несколько нарушений, среди которых «сокрытие событий, угрожающих безопасности полетов». Перевозчика обвиняют в двух случаях так называемой жесткой посадки, когда самолет приземляется с превышением допустимой перегрузки.

В результате проверки комиссия сделала вывод о целесообразности приостановки летной деятельности «Скай экспресса». Однако руководство компании отказалось подписывать спорный акт и потребовало дополнительную проверку уже с новым составом комиссии.

Как уверяют в «Скай экспрессе», пункт о сокрытии фактов «взялся с неба»: в ходе проверки документации по этим случаям ни у перевозчика, ни у аэропортов запрошено не было. На самом же деле в одном из них перегрузка не превысила допустимой, а в другом был неисправен датчик, зафиксировавший ложную перегрузку. «Проверка проводилась в 40–50 авиакомпаниях, схожие замечания наверняка присутствуют и у других», — отмечает пресс-секретарь «Скай экспресса» Виталий Коренюгин.

На момент подписания номера в печать очередная проверка еще не завершилась, однако, по словам господина Коренюгина, в распоряжении перевозчика уже имеются акты ЦУТАН (Центральное управление государственного авиационного контроля, подведомственное Ространснадзору) от 9 и 15 января, который установил, что названные случаи не являются инцидентами, угрожающими безопасности полетов.

Ситуация получила широкую огласку из-за анонимного письма, разосланного в СМИ. В «Скай экспрессе» убеждены, что ком-



Ространснадзор готов жестко посадить компанию «Скай экспресс»

пания стала жертвой недобросовестной конкуренции.

«В приостановлении нашей деятельности могут быть заинтересованы основные конкуренты, которые работают на тех же направлениях, что и „Скай экспресс“», — считает Виталий Коренюгин. Например, компания летает на таких насыщенных перевозчиками и очень «хлебных» маршрутах, как Сочи и Санкт-Петербург. Вместе с тем, по мнению экспертов, насолить дискаунтеру мог и кто-то из его бывших сотрудников или даже чиновников Ространснадзора, имеющих личную неприязнь к «Скай экспрессу».

Впрочем, специалисты сомневаются в том, что компанию действительно могут «призем-

лить». «Ситуация не критична. Нарушения, в том числе жесткие посадки, бывают у всех перевозчиков», — отмечает гендиректор Infomost Борис Рыбак. А руководитель агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев напоминает, что в России случались и серьезные авиакатастрофы, в которых обвинялся персонал перевозчика, но лицензию при этом не отбирали. «Если оценивать предыдущие события в нашей гражданской авиации, маловероятно, что будет приостановка деятельности», — рассуждает он. — Если же речь идет о том, что против „Скай экспресса“ развернута серьезная кампания и выполняется

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Скай экспресс» — первый и пока единственный в России lowcost-перевозчик. Компания основана в марте 2006 года и на сегодняшний день осуществляет полеты в десять российских городов. Как и во всем мире, отечественные низкобюджетные авиакомпании рассчитывают в первую очередь оттянуть на себя часть гигантского железнодорожного пассажиропотока. Однако, делая ставку на доступные цены, неминуемо вступают и в конкуренцию с «воздушными коллегами». В частности, средняя стоимость билета «Скай экспресса» на рейс из Москвы в Сочи составляет 2,5 тыс. руб. (без учета топливного сбора), тогда как у традиционных авиакомпаний — около 4 тыс.

Когда клиенты приносят убытки

80% клиентов приносят всего 20% прибыли. Среди них наверняка есть те, кто вообще доставляет компаниям одни убытки и подводит их к разорению.



Долговая база. Роковым для бизнеса может стать заигрывание с нелояльными клиентами. Украинский сотовый оператор «Астелит» бесплатно раздавал SIM-карты с начальной суммой на счету и не смог вовремя остановиться. К концу 2006 года он стал третьим по величине абонентской базы на Украине (5,6 млн человек). При этом средняя выручка с абонента составила лишь \$1,9, тогда как в среднем по стране — \$8,2. В начале 2007-го компания объявила дефолт на сумму \$494,7 млн из \$540 млн общей задолженности. □

Отказ от престижа. Бизнес страховых компаний априори связан с разорительными клиентами. К последним, в частности, относятся владельцы престижных иномарок. Чтобы обезопаситься, страховщики устанавливают для них повышенные тарифы — до 20–25% стоимости машины в год. Петербургский филиал компании «РЕСО-гарантия» не удовлетворился даже этой заградительной мерой. В феврале 2006 года он вообще отказался от страхования каско Lexus и трех моделей Toyota — Camry, Land Cruiser и RAV4. Поводом послужило то, что, по статистике компании, на эти машины пришлось 49% всех угонов. □

№

1 Техасская резня тарифа.

Американская кабельная компания Time Warner Cable собирается ограничить объем трафика на скачивание для абонентов ее безлимитных интернет-тарифов в Техасе. Новый режим затронет 5% пользователей, главным образом любителей файлообменных сетей. По подсчетам Time Warner Cable, на них приходится 50% всего трафика, что для провайдера нерентабельно. Если эксперимент принесет плоды, то, вполне возможно, ограничение будет распространено на всю территорию США (по данным на август 2007-го, услугами компании пользуются 14,7 млн абонентов в 33 штатах). Тем более на заре высокоскоростного интернета, в 2002 году, Time Warner Cable уже прибегала к подобным мерам в отношении пользователей, «превышающих все разумные нормы скачиваемой и загружаемой информации». □

№

Жесткий маринад. Компанию Vlasic довел до разорения Wal-Mart. С начала 1990-х она стала поставлять розничному гиганту маринованные огурцы в четырехлитровых банках. Сотрудничество шло прекрасно: благодаря Wal-Mart Vlasic получала 30% своей выручки на огурцах. Однако при этом знаменитая банка стоила всего \$2,97 — в два-три раза дешевле, чем в других магазинах. В итоге прибыль Vlasic упала на миллионы долларов. А после того как ажиотаж на продукт миновал и продажи сократились, в 2001 году производитель огурцов был вынужден признать себя банкротом. □

№

Безлимитный лимит. Похожая история случилась в прошлом году с украинским мобильным оператором UMS, который обнаружил, что приплачивает некоторым абонентам за свои же услуги. Многие пользователи так называемого «Безлимитного» тарифа, включавшего до 4 тыс. минут звонков в месяц на телефоны чужих сетей, охотно расходовали этот запас, подрывая рентабельность оператора. Расчеты компании показали, что тариф становится убыточным, если клиенты наговаривают более 1,2 тыс. минут. В итоге, махнув рукой на этику, UMS в одностороннем порядке пересмотрел условия тарифа, оставив абонентам всего 1 тыс. оплаченных минут. □



с13





ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

частная практика

АЛЬЯНС

эксперимент → с20
стратегия → с26
конкуренция → с32

«РОМИР ХОЛДИНГ» И «БИЗНЕС АНАЛИТИКА»
ОБЪЕДИНЯЮТСЯ В КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ХОЛДИНГ, НО РАБОТАТЬ
ПРОДОЛЖАТ ПОРОЗНЬ. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫМ
ОКАЖЕТСЯ ЭТОТ СОЮЗ?

На общей панели

текст:

дмитрий крюков,
екатерина трофимова

«Никакого слияния нет,— в очередной раз повторяет генеральный директор „Бизнес Аналитики“ **Андрей Стерлин**.— Кто-то сказал, и все подхватили, потому что слово привычно. Но оно абсолютно не отражает того, что произошло».

Произошло же следующее: в середине ноября 2007 года инвестиционный фонд «Нева-Русь» заявил о намерении выкупить допэмиссию акций исследовательского агентства «Бизнес Аналитика» через созданную им управляющую компанию RBA Group. Подробности сделки, которая должна быть закрыта в ближайшие месяцы, не разглашаются. По неофициальным данным, ее сумма составила \$8–10 млн. С учетом того, что ежегодная выручка «Бизнес Аналитики» оценивается примерно в \$20 млн, а рентабельность бизнеса — на уровне 10–15%, речь может идти о продаже контрольного пакета.

RBA Group уже являлась совладельцем другого актива на исследовательском рынке — «Ромир холдинга». Таким образом под ее управлением складывается крупнейший исследовательский холдинг, претендующий не менее чем на 15% российского рынка. Поспорить с ним может разве что нынешний лидер — TNS Russia. Но насколько жизнеспособным и эффективным окажется альянс, если сами его

участники так не любят слово «слияние» и настаивают на полной независимости своих компаний?

Исследователь непрозрачности

В СВОЕ ВРЕМЯ выходя из Российской академии наук Андрею Стерлину помог кризис 1998 года. По данным Европейского сообщества исследователей рынка и общественного мнения (ESOMAR), из-за дефолта исследовательские компании заработали в России в 1998 году всего \$40 млн — примерно столько же, сколько двумя годами ранее. После ежегодного 40–50-процентного роста на рынке наступил спад. Однако, как уверяет Андрей Стерлин, «Бизнес Аналитика» темпов не сбавила, поскольку в условиях нестабильности ее продукт оказался особенно востребован. К тому моменту компания уже шесть лет, с 1992 года, занималась розничными измерениями. Сначала самыми простыми — что и сколько стоит в магазинах, а потом — сколько товара продается. «В условиях де-

с15

«Клиенты испытывают шок, когда понимают, что мы можем отследить, что в каком-нибудь магазине в Барнауле утром был куплен шоколадный батончик»



Заручившись поддержкой «Бизнес Аналитики», Андрей Милехин метит в лидеры рынка

вальвации рубля у производителей было очень много вопросов, в частности по розничным ценам, — объясняет Стерлин. — При этом наша технология сбора информации отличалась от классического ритейл-аудита. Она лучше учитывала специфику российской розницы».

Специфика заключалась в том, что «Бизнес Аналитика» мониторила в том числе и те магазины, которые отказывались раскрывать официальную информацию о движении товаров. Каким образом проверялись подобные данные, в компании не комментируют. Но в итоге за минувшее десятилетие «Бизнес Аналитика» из «одной из многих» превратилась в пятую по величине исследовательскую компанию в России (сегодня ее розничная панель исследует более 20 тыс. точек в 800 городах).

Вместе с тем стали прозрачнее и отечественные торговцы. По крайней мере Стерлин всерьез говорит о том, что не за горами время, когда его компания сможет подключаться к серверам магазинов и отслеживать движение товаров в онлайн-режиме. Некоторые крупные сети уже еженедельно предоставляют «Бизнес Аналитике» данные по продажам в электронном виде.

Проблема в том, что с прозрачностью увеличились и требования заказчиков. «Качество продукта „Бизнес Аналитики“ очень относительно, — признает один из ее клиентов, вице-президент компании „Винэксим“ **Станислав Кауфман**. — Многие привыкли автоматически включать их услуги в бюджет, как бумагу для принтеров. Но счастье долго не продлится. Рынок „белеет“, и в самих компаниях-заказчиках появляются серьезные маркетологи-аналитики, которые способны обрабатывать и перепроверять информацию. А представьте, если вывод вашего специалиста будет противоречить данным исследовательской компании, но будет доказан».

Можно сказать, что счастье уже почти иссякло, если учесть конкуренцию со стороны международных исследовательских компаний: TNS, ACNielsen, GfK и др. Ноухау той же «Бизнес Аналитики» — умение общаться с непрозрачной розницей — сегодня уже не дает столь безусловного преимущества по сравнению с инструментами зарубежных гигантов. А вот лояльность клиентов к последним все-таки выше. «Тендеры на обслуживание глобальных компаний выигрываются не в России, а в странах, где находятся штаб-квартиры этих корпораций. Контракты за-

ключаются сразу на весь мир и автоматически включают предоставление услуг в том числе в России, — объясняет генеральный директор агентства «Башкирова и партнеры» **Елена Башкирова**. — Так что наш рынок уже сложился, и зарубежные компании контролируют здесь 70%, а может, и больше».

Однако нашелся человек, не согласный с подобным раскладом.

Рискам назло

«ВЫ ЧАСТО ВИДЕЛИ, чтобы западные компании предлагали инновационные продукты? — с вызовом интересуется президент «Ромир холдинга» **Андрей Милехин**. — Пока они отработают их в США, в Англии и в Европе, где-нибудь во второй десятке стран дойдут и до России. Мы для них небольшой рынок с высокими рисками. А для глобальных компаний с миллиардными оборотами, которые торгуются на бирже, риски имеют слишком высокую стоимость».

Для «Ромир холдинга», чей годовой оборот, по оценкам экспертов, лежит в пределах \$10 млн, Россия является основным рынком. Поэтому Андрей Милехин оказался готов к рискованным экспериментам в этой стране. Весной 2007 года «Ромир» запустил проект Single Source Panel (SSP), изучающий покупательское поведение россиян. В отличие от исследований Ad Hoc, которые проводятся под конкретные заказы клиентов, панельные (лонгитюдные) исследования предполагают измерение на протяжении длительного периода времени. Их ценность — в возможности проследить ситуацию в динамике.

Как заявляет Милехин, выборка его SSP основана на данных, получаемых из более 3 тыс. домохозяйств в 24 городах России с населением свыше 500 тыс. жителей. Респонденты считывают штрихкоды с продуктов специальными сканерами, подключенными к компьютерам, и пересылают данные в компанию через интернет. Это позволяет следить за покупками едва ли не в онлайн-режиме. В общей сложности в поле зрения «Ромир холдинга» попало около 8,5 тыс. респондентов. Кроме того, они присылают данные о товарах, которые потребляются группами, остающимися за рамками традиционных маркетинговых опросов. К ним принадлежат, например, маленькие дети и домашние животные. «В обследуемых нами домохозяйствах насчитывается более 1,5 тыс. кошек и около 1 тыс. собак, —

с удовольствием констатирует Милехин. — Для многих производителей это принципиально важно».

Важность проекта оценил и сторонний инвестор — инвестфонд «Нева-Русь» (принадлежит бывшему совладельцу сокового завода «Мултон» **Дмитрию Троицкому**), вложивший в «Ромир» около \$10 млн.

Эти инвестиции вряд ли принесут быструю отдачу. «Новый панельный проект начинает работать через год-полтора после запуска — к тому моменту набирается достаточная статистическая база. А срок окупаемости панели составляет не менее пяти лет», — считает **Сергей Яшко**, заместитель генерального директора «GfK Русь» (имеет аналогичную панель, правда, та пока работает по старинке: респонденты чеки не сканируют, а переписывают данные о своих покупках в бумажные дневники).

Однако Андрей Милехин рассчитывает окупить вложения уже за три-четыре года. «Во время презентаций SSP клиенты испытывают шок, когда понимают, что мы можем отследить, например, что в каком-нибудь магазине в Барнауле утром был куплен шоколадный батончик, — объясняет глава «Ромир холдинга». — Сейчас у нас пять контрактов с компаниями, входящими в десятку крупнейших производителей FMCG».

В год каждый клиент, подписавшийся на SSP, приносит компании несколько десятков тысяч долларов в зависимости от количества измеряемых товарных категорий и частоты обновления информации. И Андрей Милехин рассчитывает, что по итогам 2008 года новый продукт составит уже 20% в совокупной выручке «Ромир холдинга».

Впрочем, если верить экспертам, в абсолютных цифрах это не так много — около \$2 млн. Так что говорить об SSP как об инновационном прорыве на рынке исследований пока преждевременно. А вот качество старых продуктов «Ромир холдинга», которые кормят его сегодня, скорее всего, еще более относительно, чем у «Бизнес Аналитики».

Временный управляющий

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ вице-президент ВТБ 24 **Вадим Юрко** публично заявил, что столкнулся с недобросовестным исполнением обязательств со стороны исследовательской компании ООО «Ромир мониторинг» (входит в «Ромир холдинг»). По мнению заказчика, респонденты, опрошенные в процессе исследования, не соответ-

ДОСЬЕ

RBA GROUP основана осенью 2007 года. Контролируется фондом «Нева-Русь» и рядом физических лиц. В настоящее время объединяет две исследовательские компании: агентство «Бизнес Аналитика» и «Ромир холдинг». Первая была создана в 1992 году. Специализируется на аудите розничной торговли, получая данные о продажах более 80 товарных категорий в 20 тыс. торговых точках в крупнейших городах России. До сделки с RBA Group основными владельцами «Бизнес Аналитики» были ее топ-менеджеры, в том числе более 70% принадлежало генеральному директору Андрею Стерлину. «Ромир холдинг» появился весной 2007 года на базе группы Romir Monitoring, в которую была преобразована компания «Ромир», основанная в 1992 году Еленой Башкировой. Совокупная выручка RBA Group в 2007 году, по данным самой компании, превысила \$30 млн.

НОУ-ХАУ

Холдинг RBA Group:

- объединил компании «Ромир холдинг» и «Бизнес Аналитика», сохранив их юридическую и финансовую независимость;
- пытается достичь синергии, объединив сильный ритейл-аудит «Бизнес Аналитики» и потребительскую панель «Ромира»;
- развивает проект «Ромира» Single Source Panel (SSP);
- проводит технологизацию существующей розничной панели «Бизнес Аналитики».

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА маркетинговых исследований, согласно данным международной ассоциации ESOMAR, по итогам 2006 года составил \$200 млн (против \$144 млн годом ранее). В свою очередь Объединение исследователей рынка и общественного мнения (ОИРОМ) оценивает его в \$230 млн. По словам участников рынка, он ежегодно растет на 25%, и такая динамика продлится в течение ближайших двух-трех лет.

При этом концентрация в отрасли достаточно высока. Лидером является TNS Russia — российское представительство международной компании TNS Gallup, занимающееся в основном измерениями рекламы и рынка СМИ. На долю компании приходится около 15% отечественного рынка исследований. Согласно данным **СФ**, примерно по 10% у трех других крупнейших компаний — «ACNielsen Россия», «GfK Русь» и «Комкон». В целом более половины рынка в денежном выражении контролируется всего шестью-семью компаниями.



Благодаря инвестициям «Невы-Русь» Андрей Стерлин рассчитывает вдвое ускорить процесс сбора информации

ствовали целевой аудитории, описанной в техническом задании. «На рынке „Ромир“ незаметен, потому что в тендерах он либо не участвует, либо проигрывает», — утверждает Елена Башкирова, которая, кстати, в свое время и создала бренд «Ромир». У нее есть свои причины негативно относиться к Андрею Милехину.

В 2002 году он предложил Башкировой на паритетных началах объединить все принадлежавшие ему компании («Мониторинг.ру», некоммерческое партнерство «Общественный мониторинг» и Агентство регионально-политических исследо-

ваний) с ее компаниями «Ромир» и «Ромир консалтинг & PR». Возглавить новую структуру должен был приглашенный независимый специалист. На время его поиска оперативное управление активами взял на себя Милехин. По словам Башкировой, получив в распоряжение печать и документы, он зарегистрировал торговую марку «Ромир» на свой ПБОЮЛ, а всю хозяйственную деятельность перевел на «Мониторинг.ру», акции которого так и не были переданы Башкировой. Затем эта компания была преобразована в ЗАО «Ромир мониторинг». В итоге в 2004 году

Башкирова вновь создала исследовательское агентство — «Башкирова и партнеры», куда ушли лучшие сотрудники и клиенты из «Ромира».

У Милехина иная версия: объединение прошло с учетом интересов обоих партнеров, но потом Башкирова решила покинуть созданный ею бизнес. Практически все ведущие сотрудники и клиенты при этом остались в «Ромире». Но в любом случае, сейчас это уже не важно — та история не помешала «Неве-Русь» поверить в Милехина и доверить ему поиск других перспективных активов на российском исследовательском рынке. И «Бизнес Аналитика» показалась Милехину наилучшим вложением средств.

Единым фронтом

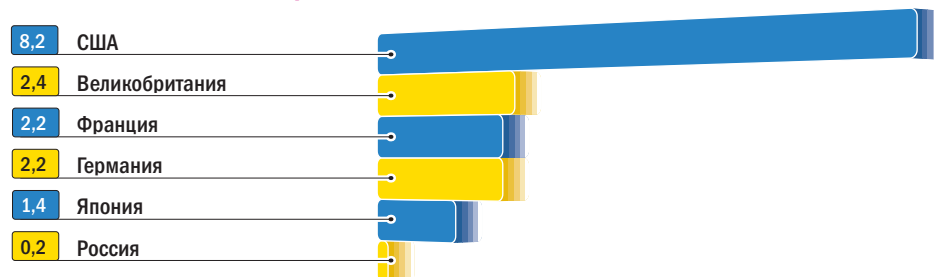
«МИЛЕХИН — большой красивый мужчина, не так ли? Вот и компания у него должна быть такая же большая, — говорит генеральный директор компании „Комкон“ Елена Конева. — По моему впечатлению, Милехин мечтал об этом уже много лет. Знаете, Андрей любит глубокие кресла и красные ковры. Будет собирать руководителей трех-пяти компаний своего холдинга и, сидя в большом кожаном кресле, слушать, как они анализируют рынок, и получать от этого большое моральное удовлетворение. Ну и материальное тоже».

Если верить Коневой, теперь Андрей Милехин как никогда близок к осуществлению своей мечты. Если сделка с «Бизнес Аналитикой» благополучно завершится, по совокупной выручке входящих активов RBA Group сразу вырвется в лидеры рынка. Правда, функции управляющей компании пока не определены, и обе структуры — «Ромир» и «Бизнес Аналитика» — рассчитывают сохранить полную операционную и финансовую независимость. Насколько весомое материальное удовлетворение от объединения получат в таком случае их руководители?

Прежде всего, отныне на тендерах компании будут выступать единым фронтом. Но вряд ли это обстоятельство усилит позиции компаний в борьбе за клиентов. «Бизнес Аналитика» специализируется на ритейл-аудите (хотя почти треть оборота приносят сегодня потребительские исследования), тогда как «Ромир» — лишь на потребительских исследованиях. Таким образом, как отмечает сам Андрей Стерлин, из десятков серьезных тендеров, за которые ежегодно борются исследовательские компании, до объединения

Под лупой

Россия в сравнении с топ-5 национальных исследовательских рынков*



*по итогам 2006 года
Источник: ESOMAR

\$ млрд

партнеры сталкивались всего в двух-трех. «Клиенты довольно часто выбирают между использованием данных по ритейл-аудиту или по потребительской панели, и одного источника информации им вполне достаточно», — добавляет генеральный директор TNS Russia **Владимир Гродский**. Это мнение подтверждают и сами клиенты. «То, что „Бизнес Аналитика“ и „Ромир“ объединят свои услуги — плюс, — сказали **СФ** в Philip Morris. — Но наше отношение к ним от этого не переменится. С „Бизнес Аналитикой“ мы работаем с 1994 года и продолжим сотрудничать. А SSP будем по-прежнему покупать у Nielsen. Там панель строится на основании данных опросов, что позволяет при желании задать респондентам дополнительные вопросы».

Как DaimlerChrysler

«Мы сможем лучше верифицировать наш продукт», — настаивает Андрей Стерлин. Инвестиции, полученные от RBA Group, он собирается направить на автоматизацию сбора информации (так, полевые работники будут вооружены КПК) и раз-

«Я вижу, что меняется бизнес-структура, но не предлагаемые услуги. Ведь нельзя сказать, что после объединения Daimler и Chrysler „мерседесы“ или „крайслеры“ стали лучше»

работку новых аналитических продуктов. Таким образом в идеале срок обновления данных из магазинов должен сократиться с нынешних трех-четырех до полутора-двух недель. А маркетологам заказчиков будет сложнее уличить исследователей в некомпетентности.

«Ромир» в свою очередь сможет использовать данные ритейл-аудита для настройки собственной панели. «Представьте: вы отобрали домохозяйства, но при этом не учли, что их большая часть оказалась рядом с одной торговой сетью, и основные покупки люди делают там, — поясняет Стерлин. — В итоге на выходе вы можете получить, например, результат, что 70% йогуртов в городе покупаются в „Ашана“. Но это неправда. На самом деле у „Ашана“ условно 10%. Вот наша розничная панель это знает. И тогда мы сможем вместе с „Ро-

миром“ покопаться и понять, что же не так, и скорректировать выборку».

Но пока и в верификацию рынок верит не слишком сильно. «Я вижу, что меняется бизнес-структура, но не предлагаемые услуги. Ведь нельзя сказать, что после объединения Daimler и Chrysler „мерседесы“ или „крайслеры“ стали лучше», — рассуждает Станислав Кауфман.

Впрочем, как раз новая бизнес-структура и может стать главным преимуществом альянса. Ведь для инвесторов RBA Group может показаться более лакомым активом, чем «Ромир» и «Бизнес Аналитика» по отдельности. А продажа бизнеса — вполне логичный шаг на рынке, две трети которого контролируют международные гиганты. Сами участники альянса не отрицают, что в будущем могут продать бизнес одной из таких структур. **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы

ЭТО
за вас сделает
покупатель

Как заставить потребителя стать
надежным союзником
в конкурентной борьбе

Коммерсантъ  **ПИТЕР®**



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

реклама

СОЗДАННАЯ АФК «СИСТЕМА» КОМПАНИЯ «ТС-РИТЕЙЛ» ОТКРЫВАЕТ МАГАЗИНЫ НЕОБЫЧНОГО ФОРМАТА, В КОТОРЫХ ПРИЯТНО ТРАТИТЬ ВРЕМЯ. НО ПОНРАВИТСЯ ЛИ ПОСЕТИТЕЛЯМ ТРАТИТЬ ТАМ ДЕНЬГИ? **текст: михаил белянин**

Дошли до «Точки»



Горячая пора новогоднего сейла. В абсолютно пустой магазин «Точка» у метро «Кузнецкий мост» вваливается нетвердо стоящий на ногах мужчина. Ошарашенно озирает залитые ярко-зеленым светом полки, понимает, что зашел не туда, и удаляется.

Проходит почти 10 минут, прежде чем появляется очередной посетитель, который быстро оплачивает телефонный счет и, не глядя на полки с дорогими гаджетами и телефонами, быстро уходит. И снова тишина минут на десять. «Ну и что, это нормально,— пожимает плечами **Дмитрий Патрацкий**, директор по маркетингу компании «ТС-Ритейл», развивающей проект.— Мы же только открылись, пока рано ожидать наплыва посетителей».

Действительно, две первые тестовые «Точки» открылись в Москве в ноябре 2007 года. Еще семь — в других крупных городах Центральной России и Сибири. Но уже к концу 2008-го их должно быть 500, а к 2010-му — 2 тыс. Подобный размах понятен. За спиной у «ТС-Ритейла» стоит АФК «Система», готовая инвестировать в компанию \$150 млн.

Собственно, концепция «Точек» построена на том, чтобы продавать на территории салона не только традиционные мобильные телефоны и гаджеты, но и предложения «дочек» АФК «Система»: телекоммуникационные услуги МТС, «Комстар-ОТС», МГТС, «Скай Линка», туристические путевки ВАО «Интурист» и банковские продукты Московского банка реконструкции и развития (МБРР), а кроме того, билеты на развлекательные мероприятия, авиа- и железнодорожный транспорт, CD, DVD, компьютерные игры. «Это магазин

Теперь Сергей Фоменков делает в «ТС-Ритейле» то, что ему не удалось в «Еurosети»

идей и решений. Ничего похожего на „Точку“ нет даже за рубежом», — смело утверждает генеральный директор «ТС-Ритейла» **Сергей Фоменков**. Впрочем, в этом он немного лукавит.

Как неправильно

ВНЕДРИТЬ ФОРМАТ сотового универсама первой попыталась компания «Евросеть», российский лидер розничных продаж мобильных телефонов. Еще в 2006 году она стала продавать в некоторых своих салонах авиабилеты на внутренние рейсы по 20 направлениям в альянсе с оператором One Globe (создан в 2005-м на базе системы продаж авиабилетов «Сирин»). В 2007 году уральские салоны «Евросети» начали торговать страховыми полисами ОСАГО и каско, а в петербургских салонах можно было заполнить анкету на получение кредитных карт Банка Москвы. Наконец, летом прошлого года «Евросеть» выступила в роли продавца турпутевок, правда, в ограниченное количество стран, не требующих оформления визы. В проекте приняли участие четыре крупных туроператора — «Капитал тур», «Тез тур», TUI Mostra-

«„Цены на телефоны ниже, чем у конкурентов“ — такого вы от нас никогда не услышите. Цены — вообще не наша тема»

vel Russia и «Дельфин» и 56 салонов компании в восьми крупнейших городах.

Интересно, что менеджером, который стоял у истоков этих смелых экспериментов, был не кто иной, как Сергей Фоменков, до конца 2006 года занимавший пост вице-президента «Евросети» по коммерции. Этот факт своей биографии он не скрывает, но и не афиширует.

Как признают в самой «Евросети», до сих пор эти инновационные проекты приносят «смешную» прибыль. Наиболее успешный — продажа авиабилетов low-cost-перевозчика «Скай экспресс», по приблизительным оценкам, принес сотовому ритейлеру в 2007 году \$16 млн. При этом выручка «Евросети» по итогам первых девяти месяцев прошлого года составила \$4,04 млрд. Несколько начинаний компания приостановила. Например, спустя всего три месяца был свернут тури-

ДОСЬЕ

ООО «ТС-РИТЕЙЛ» зарегистрировано в январе 2007 года как стопроцентная «дочка» ОАО МТС, крупнейшим акционером которой является АФК «Система». Задача компании — развитие магазинов «Точка» и строительство монобрендовых салонов МТС. На территории «Точек» продаются услуги телекоммуникационных «дочек» АФК «Система», телефоны, электронные гаджеты, банковские услуги, турпутевки, театральные и авиабилеты. В конце 2007 года структура акционерного капитала компании изменилась: 25% осталось у МТС, другие же акции были разделены равными долями по 15% между АФК «Система», «Комстар-ОТС», ВАО «Интурист», МБПР и «Система Массмедиа» — теми компаниями, чьи продукты в первую очередь будет продвигать «ТС-Ритейл» в своих магазинах. Уставный капитал составил \$12 млн, а первоначальные инвестиции в развитие компании оценивает в \$150 млн. В настоящий момент у компании девять салонов, расположенных в восьми городах России — Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Самаре, Воронеже, Екатеринбурге, Новосибирске и Владивостоке.

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы · новые герои · новые темы

ЭТО
надо было
попробовать

Алкоголь как бизнес, бизнес как алкоголь

Коммерсантъ 



Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labirint.ru

реклама



Атмосфера в «Точках» располагает к тому, чтобы просто посидеть, не сделав ни одной покупки

стический проект. По официальной версии, потому, что клиенты, столкнувшись с накладками во время поездок, обрушили гнев не на поставщиков турпродукта — туроператоров, а на «Евросеть».

Впрочем, в неудаче был виноват и продавец. Вместо специально обученных турагентов, как планировалось изначально, путевки продавали обычные консультанты. «Это неправильно! — считает Фоменков. — Юноша, который ни разу в жизни не был ни в Египте, ни в Турции, нанятый продавцом-консультантом в салон связи, не должен торговать турпутевками».

Что ж, теперь у бывшего топ-менеджера «Евросети» появился второй шанс сделать сотовый универсам «как правильно».

Фальстарт

«ТС-РИТЕЙЛ» создан год назад по инициативе МТС для продвижения ее продуктов на прямого потребителя (сейчас доли компании распределены между различными структурами, входящими в АФК «Система»). Крупнейший сотовый оператор России был недоволен тем, как его клиентов обслуживают независимые дилеры. Ведь в условиях насыщения сотового рынка (в октябре 2007 года, по данным AC&M Consulting, уровень проникновения сото-

вой связи в России достиг 114%) низкий уровень сервиса — главная причина перетекания абонентов к конкурентам.

У МТС к тому моменту уже работали 460 монобрендовых центров продаж, решающих эту задачу. Однако в июне 2007 года руководители АФК «Система» в интервью газете «Коммерсантъ» признали салоны МТС убыточными. К тому времени появилась идея создать принципиально новый формат — «Точку». И в «ТС-Ритейле» заговорили даже о том, что возьмут все салоны МТС на свой баланс и ребрендируют их в «Точки».

Сейчас в структурах АФК «Система» более осторожны в своих оценках монобрендовой сети МТС. «Природа доходности магазинов сотовых операторов и сотовых ритейлеров принципиально отлична. Для оператора такие салоны в первую очередь гарантия лояльного абонента», — объясняет пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая.

Как бы то ни было, но старые салоны сохранили вывеску МТС. Более того, в течение 2007 года «ТС-Ритейл» открыл еще 150 салонов под брендом оператора. А вот амбициозные планы по новому проекту (открыть за несколько месяцев 2007 года 500 «Точек») практически полностью перенесли на 2008 год. Что же произошло?

РЫНОК

РЫНОК СОТОВОГО РИТЕЙЛА СТАГНИРУЕТ. Признаки насыщения появились еще в 2006 году, когда вслед за снижением числа новых сотовых подключений уменьшилось и количество продаваемых телефонов. После череды M&A-сделок утвердился практически неизменный список лидеров рынка: «Евросеть», «Связной», «Цифроград», Dixis, «Беталинк», Divizion, «Эльдорадо-связь», «Телефон.ру». Сейчас рынок растет в основном за счет появления технологических новинок, заставляющих людей менять модели, и более дорогих смартфонов и коммуникаторов. Если раньше сети стремились открыть как можно больше новых салонов, то теперь они думают в первую очередь о повышении рентабельности бизнеса. Российские сотовые операторы продают ничтожную долю мобильных телефонов. В 2006 году, по оценкам MForum Analytics, объем продаж телефонов через офисы сотовых операторов составил \$198 млн, то есть около 4% рынка. Это всего на 3% больше, чем в 2005-м. Однако в будущем соотношение телефонов, реализованных через салоны сотовых ритейлеров и через сети операторов, может измениться. Тон задает МТС, владеющая наибольшим числом салонов (свыше 600) среди компаний «большой тройки». Рентабельность сотового ритейла, по оценкам экспертов, не превышает 2–3%.

Изначально «ТС-Ритейл» планировал купить одну из розничных сетей салонов связи второго эшелона и развивать социальные универсамы на ее базе. По неофициальным данным, он вел переговоры с Dixis, «Цифроградом» и «Телефон.ру». Однако договориться не удалось. По мнению Фоменкова, подобные активы сегодня очень переоценены. «Торговая сеть из 1000 качественных точек по всей России будет продаваться с коэффициентом 9–12 к годовой EBITDA, — полагает президент группы компаний «Связной» **Максим Ноготков**. — Реально такую сеть можно купить начиная от \$45 тыс. за точку». Представитель группы компаний Dixis **Надежда Винникова** называет еще большую сумму: «Открытие среднего по размеру салона связи площадью 40–45 кв. м вместе с товарной выкладкой обходится минимум в \$70 тыс. Очевидно, что уже готовый салон просто не может стоить меньше этой суммы».

Фоменков уверяет, что предложения о продаже поступают ему по сей день. Тем не менее пока он собирается открыть запланированное количество «То-

чек», опираясь исключительно на свои силы. Правда, за первые три недели 2008 года не открыл ни одной.

Ритейл на неврозе

«ПРЕДСТАВИТЕЛЬ нашей целевой группы не понаслышке знает, что такое „городской невроз“, — прочувствованно говорит Сергей Фоменков и поясняет: — Типичная ситуация — муж застрял в пробке, опоздал на встречу, настроение ни к черту, и тут ему еще звонит жена со словами: „Дорогой, ты уже купил нам путевку? Да, и не забудь про коммунальный платеж! И еще, кстати, заодно посмотри детям билеты на елку“». По замыслу Фоменкова, в отличие от «Евросети», салоны «Точки» должны не просто облегчить жизнь несчастного мужа, но и помочь ему хотя бы на время избавиться от невроза. Поэтому, несмотря на яркий, немного токсичный салатовый свет в магазинах, атмосфера в них действительно умиротворяет.

Визуальную концепцию разрабатывало известное британское агентство Fitch, в числе его российских клиентов — «Бета-линк» и «Белый ветер — Цифровой». Гене-

НОУ-ХАУ

Компания «ТС-Ритейл»:

- собирается открыть к 2010 году 2 тыс. социальных универсамов;
- делает ставку на особую умиротворяющую атмосферу в своих магазинах;
- отказалась от первоначальной концепции — продвигать исключительно продукты АФК «Система»;
- поручила продажу турпутевок и банковских услуг не рядовым консультантам в зале, а специалистам;
- продает продукты на 5–7% дороже, чем конкуренты.

ральный директор компании «Дымшиц и партнеры» **Михаил Дымшиц** утверждает, что эта услуга могла стоить около \$1 млн. «Если бы проектом занималось российское агентство, вышло бы раз в 10 дешевле», — добавляет эксперт. Между тем Дмитрий Патрацкий уверяет, что услуги Fitch обошлись «ТС-Ритейлу» относительно недорого: «Некоторые российские агентства заламывали цену выше».

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»

Поднимите престиж своей компании и торговой марки

Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»

реклама

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ», можно получить, направив запрос по адресам: ols@kommersant.ru или dorofeev@kommersant.ru, а также по тел. (495)960-3118 доб. 2039 и 8(499)943-9198

Положение обязывает структура российского рынка сотовых телефонов в 2007 году*

13 Дешевле \$100

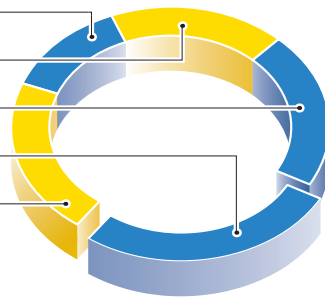
18 \$100–200

21 \$200–300

27 \$300–400

21 Дороже \$400

* по средней стоимости модели
За два года сегмент телефонов дешевле \$100
сократился почти в полтора раза (в 2005 году — 18%)
Источник: агентство MForum Analytics



%

начались незадолго до высокого сезона новогодних праздников. Коммерческий директор агентства «Магазин путешествий» **Александр Преображенский** полагает, что товаром импульсного спроса, на который рассчитан формат сотового универсама, скорее станут более демократичные туры.

Одновременно в концепцию «Точки» были внесены коррективы. Если полгода назад она позиционировалась как сеть, которая будет продвигать продукты АФК «Система», то теперь Фоменков готов торговать даже товарами конкурентов. Так, в настоящий момент салоны продают туры не только от ВАО «Интурист», но и от других туроператоров, например «Тез тур» и Mostravel. Похожая ситуация и с банковскими услугами. Посетители «Точек» смогут заполнить анкету на получение кредитной карты МБРР и оформить «длинные» кредиты (ипотека, автокредитование и т. д.). Но поскольку банк АФК «Система» не специализируется на экспресс-кредитовании и, кроме того, представлен не во всех регионах, «ТС-Ритейл» заключил соглашения с ВТБ 24, Альфа-банком, Home Credit, Росбанком и другими. «Мы „Билайн“ готовы предоставить место на полках! — восклицает Фоменков. — В МТС, кстати, не против. Бояться конкурентов — демонстрировать слабость».

Подобная универсальность «Точки», возможно, объясняется стремлением подержать баланс: пропорция между продажами электронных устройств и сервисов в денежном выражении должна составлять 50% на 50%. Почему это так важно? По оценкам аналитиков, рентабельность сотового ритейла составляет всего 2–3%. Но и доходность от продажи других продуктов, собранных под крышей «Точки», не превышает этот показатель. Секрет в том, что в сотовом ритейле наблюдается стагнация: с 2006 года количество продаваемых телефонов начало снижаться, а в денежном выражении рынок вырос всего на 3%. Между тем российский рынок авиаперевозок ежегодно прибавляет на 10%, туристический — на 20–25%, а потребительского кредитования — и вовсе на 70–80%. Чтобы на равных конкурировать в этих сферах со специализированными ритейлерами, «Точка» готова потеснить на полках продукты АФК «Система».

Главное для «ТС-Ритейла» — не потерять еще один год, как это случилось в 2007-м. Ведь, как признает сам Фоменков, в ближайшие полгода у проекта наверняка появятся конкуренты. **СФ**

Зона покрытия количество торговых точек у ведущих продавцов мобильных телефонов*

4070 «Евросеть»

1530 «Связной»

1394 «Цифроград»

1251 Dixis

777 «Беталинк»

453 «Эльдорадо-связь»

* по состоянию на ноябрь 2007 года
Источник: ЗАО «Связной»



Одновременно «ТС-Ритейл» сэкономил на обустройстве интерьера. Например, вместо традиционных дорогих стеклянных столов в «Точках» установлены более дешевые, из обычного шпона. В итоге, по словам Патрацкого, один салон обходится компании в \$50–100 тыс. Это примерно столько же, сколько стоит оборудование в других сотовых магазинах, с той только разницей, что размер «Точки» в полтора-два раза больше.

На пространство «ТС-Ритейл» действительно не покусился. Если площадь салонов в той же «Евросети» в среднем составляет 30 кв. м, то у «Точек» — не менее 60 кв. м. В некоторых салонах есть даже небольшие комнатки, куда можно зайти, послушать музыку или провести деловую встречу просто так, ничего не покупая. Учитывая высокие арендные ставки (по данным компании Praedium, 1 кв. м торговой недвижимости в центре Москвы доходит до \$5 тыс. в год, а на окраине — до \$2,5 тыс.), это кажется слишком дорогим удовольствием. Руководитель отдела консалтинга Praedium **Елизавета Эстрина** оговаривается, что магазины, которые создают большой поток

посетителей, могут рассчитывать на существенные скидки. Однако малолюдные «Точки» к таковым пока явно не относятся.

Универсальные коррективы

МЕЖДУ ТЕМ в «ТС-Ритейле» рассчитывают, что каждый 1 кв. м сети «Точка» будет ежегодно приносить \$24 тыс. выручки, а сами салоны окупятся в течение полутора лет, — цифры, сопоставимые с показателями традиционных сотовых ритейлеров. Недостаток посетителей в «Точке» может быть компенсирован более высокой стоимостью чека. «„Цены на телефоны ниже, чем у конкурентов“ — такого вы от нас никогда не услышите, — предупреждает Патрацкий. — Цены — вообще не наша тема, но это не значит, что мы будем их задира. Они будут на рыночном уровне. Человек из нашей целевой аудитории лучше заплатит на 5–7% больше, чем будет стоять в очереди». При этом ставка делается в основном на телефоны среднего и дорогого сегментов. То же самое и с другими продуктами. Так, сейчас в «Точке» продаются в основном туры по \$2 тыс. Правда, стоит учесть, что продажи

ИБДА - конкурс позволяет отобрать лучших!



Ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ,
вице-президент Российской ассоциации бизнес-образования, профессор Сергей Мясоедов

– Как вы оцениваете 2007 год и что вы ждете от 2008 года?

– Для нас 2007 год был удачен. Мы продолжали курс на повышение качества. Это дало результаты. Наши программы вновь (третий год подряд) вошли в список лучших программ MBA и EMBA мира, который публикует «Business Week». В 2007 году мы прошли аккредитацию AMBA International. Теперь все наши программы аккредитованы либо в AACSB, либо в AMBA. Это делает дипломы ИБДА признаваемыми в мире.

– Это отразилось на наборах?

– Наши усилия по повышению качества программ до международного уровня были отмечены российским рынком: прошлой осенью реальный конкурс на программах MBA и EMBA достигал 2,5 человека на место. Набранные группы получились уникально сильными.

– В чем это выразилось?

– Высокий конкурс дает новые возможности для роста качества. В хорошей бизнес-школе сердцевина занятий – это обмен опытом между слушателями. Он происходит при обсуждении «кейс-стадиз», «мозговых штурмах» и т.д. Именно здесь можно получить самые актуальные, практические знания. Но, чтобы это получилось, все члены группы должны хотеть учиться, быть лидерами, иметь опыт бизнеса. Конкурс позволил отобрать в группы лучших из людей с этими качествами. Результаты занятий превзошли наши ожидания. Мы на практике поняли, какой выигрыш в качестве дает высокий конкурс Гарварду, Стэнфорду и т.п.

– О конкурсе говорят во многих школах...

– Верная формулировка – «говорят». На деле конкурс есть только в двух-трех лучших российских школах.

– А как определить лучших?

– Во-первых, выясните, есть ли у школы хотя бы одна из известных международных аккредитаций (AACSB, AMBA или EFMD). Их легко

критиковать, но очень сложно получить. А если школа есть еще и в зарубежном рейтинге – это важный плюс. К российским рейтингам надо относиться осторожно. Я бы не стал использовать их как основу для решения. Во-вторых, составьте представление о школе, позвонив в отдел маркетинга. А школа, которая не умеет себя продать, вряд ли даст практические знания. В-третьих, попытайтесь понять, есть ли на программу конкурс. Конкурс – оценка школы потребителями. А они редко ошибаются. В-четвертых, посмотрите на новостную часть сайта школы. Если это лидер, вы увидите там много интересного. В-пятых, выясните, кто преподает в школе. У лидеров это будут выдающиеся профессора-практики, а также известные консультанты, тренеры и бизнесмены. В ИБДА, например, вам назовут имена профессоров: Александра Чеканского (экономическая теория), Александры Кочетковой (организационное поведение), Александра Ляско (стратегия), Михаила Зайцева (оптимизационные модели в бизнесе) и многих других.

– А как в ИБДА с консультантами и практиками? Вы тоже назовете имена?

– Пожалуйста. Спецкурс по маркетингу у нас преподает Ашот Арутюнян – директор по маркетингу сети магазинов «Детский мир». Финансы ведет Евгений Плаксенков – финансовый директор «Миэль-недвижимость». Стратегический менеджмент – профессиональные консультанты Тигран Арутюнян и Игорь Альтшулер, управление человеческими ресурсами – Марина Пахомкина (ТНК-ВР), навыки лидера – Марина Шакалова (президент МТИ). В институте регулярно преподают и проводят мастер-классы руководители известных компаний: Борис Щербаков (Оракл), Ирина Кибина (Евраз), Сергей Литовченко (Ассоциация менеджеров), Марина Олешек (ВТБ) и многие другие. Кроме того, мы стремимся приглашать на встречи со слушателями видных политиков, ученых и бизнесменов. В уходящем году перед слушателями выступали Владислав Сурков – заместитель главы администрации Президента РФ, Петр Авен – президент консорциума «Альфа-групп», «гуру» менеджмента и научный руководитель ИБДА доктор Ицхак Адизес и др. В начале 2008 года мы ждем в гости губернатора Тверской области Дмитрия Зеленина. Тема мастер-класса уже согласована. Это – взаимодействие власти и бизнеса.

– А как выбрать программу MBA?

– Внимательно изучите ее описание. Все программы MBA в школах-лидерах рассчитаны на свой сегмент менеджеров. Попробуйте понять, какая программа лучше поможет именно вашей карьере и сейчас. Бизнес-программы впрямую не выбирают. Если вы функциональный менеджер (по маркетингу, HR, финансам и т.п.) вам нужна программа MBA

с соответствующей специализацией. Именно на ней вы получите практические знания. Если же вы – первое лицо или готовитесь к карьерному скачку на эту позицию, вам нужна программа EMBA. Здесь будет больше общей стратегии и обсуждения перспектив развития предприятия в целом и меньше техники сбыта, мотивации или расчета налогообложения. Этим займутся ваши подчиненные.

– Какие программы MBA полезнее для карьерного роста – российские или иностранные?

– Коротко – если вы в российском бизнесе – российские. А если работаете в зарубежной компании – программы зарубежных школ бизнеса в Москве. Именно поэтому в ИБДА две программы EMBA – российская и европейская (совместно с Антверпенским университетом). Она читается тремя группами профессоров (российскими, американскими и бельгийскими), которые за 10 лет, что существует программа, превратились в целостную команду.

– Программы ИБДА предусматривают зарубежные стажировки?

– Программы EMBA предусматривают интенсивные зарубежные учебные модули, где занятия длятся с утра и до позднего вечера. Качество этих модулей все время растет, как и уровень наших партнеров. С 2008 года у нас появится новый партнер: модуль по лидерству будет проходить в школе бизнеса Кембриджского университета.

– Каким результатом 2007 года вы особенно гордитесь? И о чем мечтаете в 2008 году?

– Я горжусь, что количество выпускников ИБДА, поднявшихся очень высоко, существенно выросло. Среди них Гульжан Молдажанова, генеральный директор «Базового элемента»; Владимир Соловьев – финансовый директор ТНК-ВР; Сергей Носенко – председатель совета директоров компании «Объединенные кондитеры»; Сергей Верещагин – основатель «Азбуки вкуса»; Павел Плишкин – генеральный директор «Кубанских авиалиний» и еще десятки и десятки имен. Я мечтаю, чтобы в 2008 году их стало еще в несколько раз больше. И не только потому, что 80% поступающих приходит к нам по совету выпускников. А, в первую очередь, потому, что успех наших выпускников – подтверждение, что мы делаем важное и нужное дело. И делаем его качественно. Потому что главный критерий качества программ бизнес-школы – это успех ее выпускников.

ГРУППА КОМПАНИЙ «РУССКОЕ МОРЕ» СУМЕЛА СТАТЬ КРУПНЕЙШЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ РЫБЫ И МОРЕПРОДУКТОВ, КОПИРУЯ ОПЫТ ИНОСТРАННЫХ ПАРТНЕРОВ. СЕЙЧАС ОНА САМА СОБИРАЕТСЯ ВЫЙТИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ. текст: иван марчук

Волнения на море



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Лучшая рыба — это колбаса. Но только не для **Максима Воробьева**, сколотившего капитал на дарах моря. За 10 лет ему удалось превратить небольшого поставщика в крупнейшего в России импортера и производителя рыбы и морепродуктов.

Сейчас Максиму Воробьеву принадлежат два формально независимых предприятия — «Русское море» и «Русская рыбная компания», которые скоро сольются в единое целое. «Компания как ребенок, — объясняет необходимость перемен генеральный директор ГК „Русское море“ **Дмитрий Денежкин**. — Когда она была маленькой, то мы развивались, используя собственные силы. Потом стало понятно, что дальше так невозможно: собственных ресурсов уже не хватает. А рынок между тем растет. Остается одно: выводить ребенка в люди».

Под «выведением в люди» Дмитрий Денежкин подразумевает превращение «Русского моря» в публичную компанию. По замыслу руководства, это должно случиться в 2009 году. Впрочем, подразделения компании, не дожидаясь назначенного срока, уже занимаются составлением перспективных планов использования денег от будущего IPO.

Своими силами

БИЗНЕС рыбного импортера начался в 1997 году, когда братья **Максим** и **Андрей Воробьевы** зарегистрировали «Русскую рыбную компанию». Рыбу они покупали в Норвегии, а затем ввозили через страны Балтии в Россию. В этот период большинство крупных рыбных госпредприятий оказались на грани разоре-

«Русское море» контролирует более 25% российского рынка красной икры

«Вариантов было два: заключать договоры с местными компаниями или создавать филиалы. Мы приняли решение вкладывать деньги только в себя»

ния. Рынок был свободен, и дела братьев быстро пошли в гору.

Пару лет компания занимались только импортом рыбы и ее дальнейшей перепродажей в портах. Но это приносило не слишком большую прибыль, поэтому Воробьевы решили развивать дистрибуторскую сеть по всей стране. «Вариантов было два: заключать договоры с местными торговыми компаниями или создавать свои филиалы, — рассказывает генеральный директор «Русской рыбной компании» **Дмитрий Дангауэр**. — Работать со сторонними компаниями было не так рискованно, но мы приняли решение вкладывать деньги только в себя». К 1999 году компания открыла филиалы в Люберцах, Воронеже и на Дальнем Востоке.

Сейчас руководство «Русской рыбной компании» уверено, что с выбором стра-

тегии не ошиблось. Предприятие является крупнейшим поставщиком рыбы, контролируя около 8% российского рынка. На его долю приходится около 40% рынка семги и форели и до 30% так называемых пелагической рыбы (сельдь, мойва, скумбрия). В последнее время компания активно развивает поставки из Китая и Вьетнама, ввозя оттуда филе хека, минтая, а также новые для России тилапию и пангасиуса.

Доступ к качественному импортному сырью в свое время позволил «Русской рыбной компании» выйти на принципиально новый уровень: создать собственное перерабатывающее производство.

Конкурентная косточка

МЕСТО для предприятия нашли в подмосковном Ногинске, приобретя там забро-

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «РУССКОЕ МОРЕ» создана в 1997 году братьями Андреем и Максимом Воробьевыми. В 2000-м Андрей Воробьев покинул компанию, продав свою долю брату Максиму, который сегодня является основным владельцем «Русского моря».

Деятельность группы сконцентрирована на трех направлениях: оптовая торговля рыбой и морепродуктами («Русская рыбная компания»); производство продуктов для конечного потребителя («Русское море» и «Аквакультура»).

«Русская рыбная компания» принадлежит кипрской «Корсико лимитед», а «Русским морем» владеет другая кипрская компания — «Аврора индастриз лимитед». Кипрскими фирмами в свою очередь владеет RS Group Ltd., зарегистрированная на Виргинских островах. Последняя принадлежит Максиму Воробьеву и еще 16 физическим лицам — руководителям группы, которые получили право на выкуп 5% акций в качестве опционов.

Компания владеет заводом в Ногинске. На долю производства приходится 30% ее оборота, остальные 70% дает дистрибуторское подразделение.

Оборот группы в 2006 году составил \$350 млн, EBITDA — \$29 млн. Оборот по итогам 2007 года — \$640 млн, EBITDA — \$60 млн.



Издательский дом «Коммерсантъ» представляет



Красноярский экономический форум
15-16 февраля 2008

Россия 2008 - 2020
Управление ростом

Регистрация на сайте www.krasnoforum.ru

реклама



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Глава «Русской рыбной компании» Дмитрий Дангауэр (слева) надеется, что по потреблению рыбы россияне догонят японцев. Гендиректор УК «Русское море» Дмитрий Денежкин уверен, что IPO решит все финансовые проблемы группы

шенное овощехранилище. Переоборудование обошлось в \$6 млн — инвестировали заемные и оборотные средства. Удачному старту помешал кризис: завод, зарегистрированный на новое юрлицо — «Русское море», начал работать в декабре 1998-го. Поэтому в Ногинске пришлось на первых порах выпускать самый дешевый вид продукции: соленую сельдь, которую продавали в развес. А в 1999 году предприятие стало производить первую брендованную продукцию в фирменной упаковке — селедку «Столичная».

«Сначала мы хотели распространять селедку через оптовые компании, но их каталоги насчитывали несколько тысяч позиций, и наш продукт просто терялся, — вспоминает нынешний генеральный директор «Русского моря», а в 1998 году директор ООО «Русское море — доставка» **Светлана Федосеева**. — Тогда решили заняться дистрибуцией сами». Компания, не имевшая своего автотранспорта, наняла водителей-частников, напечатала рекламные проспекты для менеджеров — и отправила их покорять рынок.

Сначала дела шли неважно: у конкурентов были слишком сильные позиции, чтобы компания, производящая лишь селедку, могла заинтересовать магазины. Попасть в розницу «Русскому морю» помог оригинальный рецепт филе сельди, в котором не использовались так называемые «интенсификаторы созревания», ускоряющие процесс засолки и попутно растворяющие мелкие кости. Рыба, приготовленная без «созревателей», обладает более привычным российскому потребителю вкусом и не расплзается при разделке но-

жом. «Эти качества мы и сделали конкурентным преимуществом. Я научила менеджеров рассказывать о том, что мы не используем „созреватели“ и в качестве доказательства показывать небольшие рыбные косточки, присутствующие в филе. Логика простая: если вещество косточку может растворить, то вряд ли оно полезно для нашего здоровья», — объясняет Светлана Федосеева. В результате компанию пустили в магазины, а в 2000 году она уже продавала 1 млн упаковок селедки в месяц.

Будничные деликатесы

В 2000 ГОДУ один из основателей компании покинул ее ради госслужбы. Андрей Воробьев стал помощником главы МЧС **Сергея Шойгу**, и через два года продал свою долю младшему брату. В тот же год компания отважилась провести на отечественном рынке эксперимент — начала производить популярную на Западе подкопченную красную рыбу. Ситуация на рынке вообще способствовала постоянному расширению ассортимента: спрос на морепродукты и рыбу с начала 2000-х стал расти на 20–30% в год. В 2004-м компания наладила выпуск икры минтая и пресервов из морепродуктов, а в последние два года «Русское море» увеличивало ассортимент за счет премиальных товаров — например, пресервов из морепродуктов «Медитерана» (кальмары, мидии, креветки и осьминоги в различных соусах и заливках) и икры мойвы «Умайсаги». «Мы регулярно бываем на международных выставках, смотрим новинки. Лучшие образцы берем на заметку, приспособливаем под вкусы российских по-

НОУ-ХАУ

Группа компаний «Русское море»:

- создала филиальную сеть для поставок импортной и отечественной рыбы по всей стране;
- использовала доступ к импортной рыбе для развития собственного производства;
- копирует западные продукты, приспосабливая их ко вкусам российских потребителей;
- запустила проект по искусственному выращиванию форели.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫБНОГО РЫНКА последние 18 лет существенно менялся. Если в 1989 году житель СССР съедал не менее 40 кг рыбы в год, то сегодня лишь 18 кг. Для сравнения: среднестатистический японец ежегодно потребляет около 65 кг рыбы, а европеец — примерно 45 кг. Общая емкость российского рынка — около 4,5 млн тонн, или 400 млрд руб. По словам руководителя инвестиционно-аналитической группы «Норге-фиш» Тимура Митупова, в Москве за 2005–2007 годы прирост потребления рыбы в среднем составил 50%, в Петербурге — 25%, а в среднем по России — 15%. Всего в России действует около 5,5 тыс. рыбоперерабатывающих предприятий. Наиболее крупные игроки — «РОК-1», «Меридиан», «Марина» и «Русское море» (в сумме около 12% рынка). По данным Федеральной таможенной службы России, импорт рыбы в 2007 году достиг 30 млрд руб. Так, свежей, охлажденной и свежемороженой рыбы за 11 месяцев 2007 года, если сравнивать с аналогичным периодом 2006-го, было завезено больше на 25,7% по объему и на 41,8% по стоимости.

купателей и выпускаем на рынок», — объясняет технологию Светлана Федосеева.

Эксперты уверены, что компания выбрала верную стратегию. «Наибольший рост потребления демонстрируют морепродукты: мидии, кальмары и всевозможные коктейли, продолжает расти популярность лососевых пород — семга, форель. Причем рыбные деликатесы из праздничного рациона постепенно перемещаются в будничные», — говорит **Наталья Федоренко**, начальник отдела маркетинга компании «Марина», занимающейся переработкой рыбы и морепродуктов.

Морские пучины

С НАЧАЛА этого года о достоинствах продукции «Русского моря» с экранов телевизоров российским потребителям рассказывает кот. Новая рекламная кампания, слоган которой «„Русское море“ — это морской ресторан у вас дома», была разработана агентством McCann Erickson. «Персонаж пришел в голову сразу. Кто главный эксперт по рыбе? Разумеется, кот», — поясняет идею ролика копирайтер агентства **Александр Пахомов**.

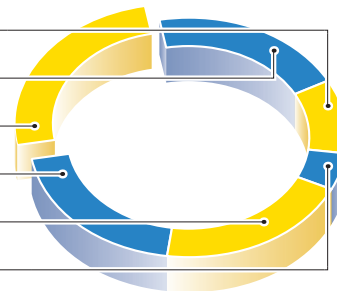
Из воды на стол

структура потребления рыбы в России в 2007 году

%

10	Неразделанная рыба
20	Разделанная рыба
25	Филе
20	Полуфабрикаты
20	Морепродукты
5	Консервы

Источник: ООО «Норге-фиш»



Как рассчитывают в компании, расширение ассортимента и рекламная поддержка, на которую, по некоторым оценкам, за год уйдет около \$10 млн, позволят сохранить динамику роста компании, имевшую место в 2007 году, когда выручка увеличилась почти вдвое — до \$640 млн, по сравнению с \$350 млн в 2006-м.

Но собственных денег для развития компании уже не хватает. Поэтому в июне «Русское море» разместило облигации на 2 млрд руб. под ставку 9,5% годовых на

пять лет, хотя аналитики предсказывали не меньше 12–13%. «Будем откровенны: компании повезло со временем — в банковской системе был избыток ликвидности. Сейчас такого уже не повторить», — говорит аналитик УК «Брокеркредитсервис» **Татьяна Багровская**.

Большая часть привлеченных денег ушла на финансирование оборотного капитала. «Было лето, нам нужно было закупить икру и рыбу на целый сезон. Кроме того, мы приняли решение о строитель-

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы

ЭТО действительно работает

Антикризисное управление: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
И РЕАЛЬНЫЙ ОПЫТ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Коммерсантъ  **ПИТЕР®**

Покупайте книгу:

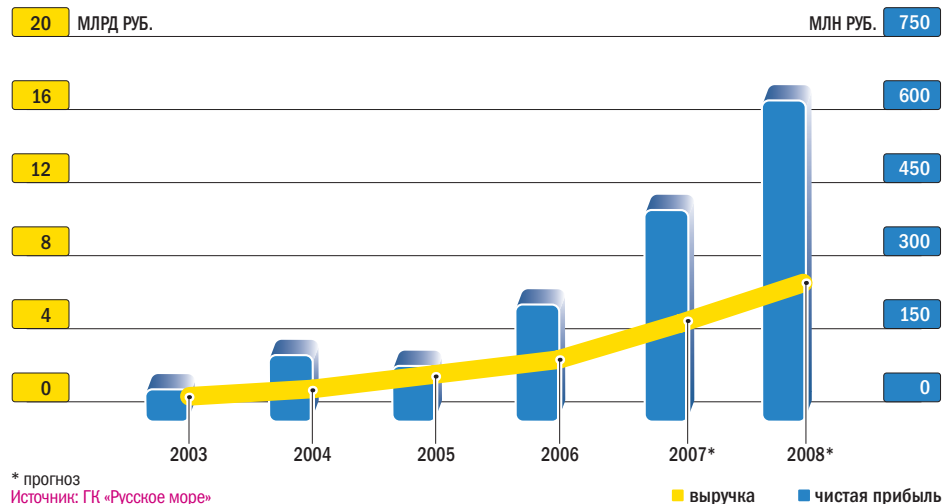
в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labyrinth-shop.ru



реклама

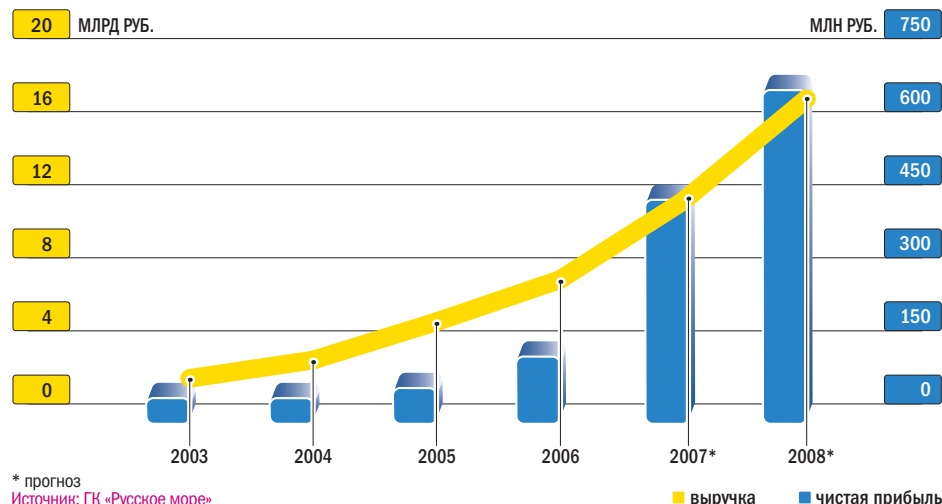
Ставка на селедку

динамика показателей компании «Русское море»



Богатый улов

динамика показателей «Русской рыбной компании»



ве второго завода в Ногинске, что потребовало еще 350–380 млн руб., а часть средств ушла на создание собственной аквакультуры», — рассказывает Дмитрий Денежкин. В 2007-м компания купила в Карелии хозяйство «Сегозерское» и начала там промышленное выращивание форели. «Русское море» уже вложило в проект около \$8 млн. Руководство компании обещает, что в ближайшее время в Карелии будет выращено 3 тыс. тонн рыбы. Пока это пробный шар — в Россию ежегодно ввозится свыше 110 тыс. тонн форели из Норвегии и Чили.

Как утверждают в компании, облигации — лишь первый шаг на пути к публичности. В 2009 году «Русское море»

должна выйти на IPO. «Пока весь рост происходит исключительно органическим путем. У нас нет отдельного инвестиционного капитала, который мы могли бы использовать для приобретения предприятий или финансирования масштабных проектов. Но такой капитал можно получить с помощью первичного размещения», — не сомневается Денежкин.

Для выхода на IPO компании еще предстоит подготовить отчетность по МСФО и полностью реорганизовать структуру. Сегодня «Русское море», занимающееся производством, и «Русская рыбная компания», продолжающая поставлять в регионы российской и импортную рыбу, формально вообще никак не связаны друг с другом.

Руководство «Русского моря» пока не спешит делать прогнозы относительно суммы, которую рассчитывает привлечь. В ответ на вопрос, на что пойдут деньги, главы подразделений начинают заученно перечислять планы: увеличение ассортимента, расширение дистрибуторской сети «Русской рыбной компании», только за этот год выросшей с 23 до 40 филиалов, строительство еще одного перерабатывающего завода, создание крупного логистического центра в Ногинске, увеличение мощности хозяйства «Сегозерское». Но это все цветочки. Ну а желанные ягодки — ни много ни мало борьба за лидерство с мировыми компаниями.

Догнать Норвегию

ПРОШЛЫМ летом «Русское море» едва не обзавелось иностранным акционером, подписав предварительное соглашение о продаже 20% акций одной из крупнейших рыбных компаний Норвегии Austevoll Seafood ASA. Однако уже в конце августа сделка расстроилась.

«В процессе переговоров стало понятно, что мы стоим больше, чем договаривались первоначально, поэтому мы воспользовались формальным поводом и вышли из сделки, пообещав вернуться к ней в 2008 году», — рассказывает Дмитрий Денежкин. По его словам, привлечение инвесторов не отменяет планов проведения IPO. Наоборот, одно из условий, которые поставили норвежцы, — превращение российской компании в публичную. Но пока в «Русском море» считают, что с поиском партнера поторопились: компания растет слишком быстро, чтобы продать ее по справедливой цене.

Впрочем, норвежцам стоит поспешить со своими предложениями. Руководство «Русского моря» само мечтает выйти на международный уровень. Так, открытие «дочек» «Русской рыбной компании» в странах ближнего зарубежья Дмитрий Дангауэр считает делом двух лет. А выручка всей группы по итогам 2008-го должна вырасти до \$1,2 млрд. Таким образом, компания оставит далеко позади основных российских конкурентов и начнет конкурировать с международными корпорациями. У крупнейшей мировой рыбной компании Marine Harvest выручка за 2006 год, к примеру, составляет чуть больше \$2 млрд. В «Русском море» считают, что через пять лет тоже смогут достичь этого показателя. **СФ**



ЭТОТ рейтинг— продается



конкуренция

частная практика

Федеральные парфюмерно-косметические сети рвутся осваивать глубинку. Поглощая местных игроков, они получают шанс заработать на продаже своего бизнеса иностранцам, однако те в Россию не торопятся.

Ароматные гости

текст: **Юлия Гордиенко**



Игорный «магнат» **Олег Бойко**, владелец холдинга Ritzio, выручка которого по итогам 2006 года составила \$1,1 млрд, увлекся духами, помадами и кремами.

В конце декабря управляющая бизнесом Бойко инвестиционная компания Finstar получила контроль над одним из лидеров петербургского парфюмерно-косметического ритейла — сетью «Рив Гош». На конец 2007 года та насчитывала 70 магазинов (из них 48 — в Санкт-Петербурге). По разным данным, доля Бойко в розничном операторе составила от 51% до 75%. Притом бизнесмену, спешно ищущему новые применения своему капиталу, удалось опередить лидера парфюмерного ритейла — холдинг «Алькор» (сеть «Л'Этуаль», магазины Brocard, франшиза Serphora), который также имел виды на северо-западного ритейлера. Сумма сделки не разглашается, но известно, что владелец Ritzio обещал инвестировать в развитие сети более 150 млн евро. «Это очень большая сумма, — отмечает руководитель проекта „Иль де Ботэ“ **Ирина Сеницына**. — Новые возможности „Рив Гош“ всерьез обострят конкуренцию на рынке». Пока в планах новых акционеров открыть 200 магазинов к 2009 году. С помещениями под торговые точки, по мнению **Ильи Ломакина**, исполнительного директора маркетинговой компании Discovery Research Group, у компании проблем возникнуть не должно: Олег Бойко вполне может перепрофилировать под парфюмерные магазины часть игровых клубов «Вулкан» — сейчас их около 700.

Бои без правил

ПО ДАННЫМ ЭМГ «Старая крепость», в 2006 году объем продаж парфюмерии и косметики в России вырос на 12%, достигнув

\$7,8 млрд. Причем, согласно оценкам Discovery Research, в первой половине 2007 года на торговлю через специализированные сети пришлось около 40% от общего объема продаж (который, однако, как полагают в Discovery Research, изменится скромными \$330–340 млн). Впрочем, в Москве за бриллиантовым блеском для губ, отшелушивающим скрабом или новым ароматом от Diog в сетевые магазины приходит 80% покупателей. В ближайшее время, прогнозирует аналитик «Старой крепости» **Эльвира Зотова**, доля сетевой розницы только увеличится: уже через два года таким образом будет продаваться половина всей парфюмерно-косметической продукции.

Российский рынок парфюмерии и косметики, уверяет Ирина Сеницына, входит в пятерку крупнейших рынков Европы. Однако отечественному ритейлу пока очень далеко до насыщения. Если в Европе на каждые 20 тыс. человек приходится по парфюмерному магазину, то в России их в пять с лишним раз меньше.

Крупнейшие игроки (по данным Discovery Research, четыре компании контролируют три четверти оборота цивилизованной розницы) разделились на два лагеря.

«Л'Этуаль» и «Иль де Ботэ» предпочитают играть в премиальном сегменте со средним чеком 1,5–2 тыс. руб., а также в верхней части среднего ценового сегмента, где покупатели готовы за один заход выложить 800–1000 руб. «Иль де Ботэ» в конце 2007 года выпустила собственную линию косметики, которую для компании производят на заказ «Гамма косметик» и «Красная линия». Кроме того, «Иль де Ботэ» открыла так называемые кабины красоты, где в качестве бонуса за покупку предлагают различные косметические процедуры. Однако, пожалуй, дальше всех в работе с клиентом зашла сеть «Л'Этуаль». Балансируя на грани «боев без правил», она предложила посетителям обменивать дисконтные карты конкурентов на ее собственные.

Региональные игроки выстраивают сети в пределах одного города или области, имеют невысокие объемы продаж, небольшую площадь торговых точек, зачастую обходятся без выраженной концепции

«Арбат Престиж» и «Рив Гош» позиционируют себя как более близкие к народу: по оценке Ирины Синицыной, 40% ассортимента этих сетей приходится на демократичные марки. Так, «Арбат Престиж» проводит агрессивную политику скидок, делая упор на многочисленные «революции цен».

Крестовый поход

НЕСМОТЯ НА ТО ЧТО «Алькор» проиграл в борьбе за «Рив Гош», в региональной экспансии компании «Л'Этуаль» это лишь досадный эпизод. Как говорилось ранее, даже с учетом финансовых вливаний, которые сделает Finstar, свой 200-й магазин «Рив Гош» планирует открыть только к концу 2009 года. Между тем у «Л'Этуаль» только на конец 2006 года насчитывалось 352 магазина, а к марту 2008 года она собирается довести их число до 550. На сегодняшний день региональная сеть «Л'Этуаль» практически вне конкуренции.

Устав от столпотворения на московском рынке, другие игроки также устремились на пустующие, по столичным понятиям, провинциальные просторы. «В следующем месяце, например, мы открываем магазин в Чите, — говорит Ирина Синицына из «Иль де Ботэ». — Когда мы изучали этот город, то с удивлением обнаружили, что там нет ни одного сетевого парфюмерного магазина».

Впрочем, Чита скорее исключение. «Сегодня во многих городах есть свой заметный игрок, — отмечает Илья Ломакин. — Например, в Архангельске успешно работает сеть «Шик», в Санкт-Петербурге — «Спектр», в Омске — «Фея», в Северодвинске — «Выбор», в Екатеринбурге — «Букет». Как правило, региональные игроки выстраивают сети в пределах одного города или области, имеют невысокие объемы продаж, небольшую площадь торговых точек, зачастую у них отсутствует выраженная концепция». Опрошенные **СФ** эксперты сходятся на том, что подобные игроки федеральным сетям не помеха. В лучшем случае они смогут выгодно продаться, в худшем — уступят столичным гигантам площади. Так произошло с тольяттинской сетью «Лагуна», которую, если верить местной деловой прессе, выдавливали из региона компания «Л'Этуаль». Федеральный игрок в течение полутора устраивал распродажи по крайне низким ценам, а кроме того, в местном глянце не могли одновременно с рекламой «Л'Этуаль» размещать предложения его конкурентов. В итоге региональный игрок сдался, продав «Л'Этуаль» свои площади.

От поражений не застрахованы и «федералы». Летом 2007 года «Арбат Престижу» пришлось закрыть половину из 20 своих магазинов в Санкт-Петербурге. «Петербургцы привыкли совершать взвешенные, а не импульсные покупки, поэтому на них мало влияют наши маркетинговые ходы, — пояснили **СФ** в дирекции по маркетингу «Арбат Престижа». — Однако

основная причина в оптимизации компании и снижении издержек». Конкуренты уточняют, что «Арбат Престиж» попросту неудачно выбрал места для магазинов.

Казалось бы, федеральные сети в свою очередь давно должны были оказаться добычей сетей более крупных — международных. Однако те особого интереса к России пока не выказывают. Только немецкая Douglas рискнула образовать в 2003 году совместное предприятие с Rivoli — и каков результат? Доля Douglas Rivoli в российском парфюмерном ритейле по итогам первой половины 2007 года составила лишь 6,7%. Ирина Синицына объясняет невысокие результаты особенностями европейского мерчендайзинга следующим образом: компания выкладывает продукцию не по брэндам, как привыкли российские потребители, а по типам товаров, смешивая все марки. Сходная проблема с выкладкой и у Sephora, которая, кстати, пока вообще не стремится начать в России собственную деятельность и довольствуется франчайзинговым партнерством.

Третий крупнейший европейский игрок — французская сеть Marionnaud в 2004 году заключила было договор франчайзинга с «Арбат Престижем». На рынке стали поговаривать и о последующем выкупе магазинов, однако вскоре Marionnaud сама была продана. Сделка развалилась, а новые акционеры Marionnaud в Россию не торопятся. Это не навсегда, уверены аналитики. Вот только когда западные игроки созреют, цена на российских парфюмерно-косметических ритейлеров, которые успеют отстроить полноценные региональные сети, может стать слишком высокой. Так, 40% акций «Арбат Престижа», проданные в 2004 году за \$100 млн «Тройке Диалог», владелец сети **Владимир Некрасов** в феврале 2007 выкупил уже за \$400 млн.

\$220 в год тратит средний москвич на покупку косметики, в то время как житель Санкт-Петербурга — лишь \$150

«Арбат Престиж» ориентируется на демократичные парфюмерные брэнды



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сеть «Л'Этуаль» по количеству вновь открываемых магазинов оторвалась от конкурентов



ИТАР-ТАСС

«Арбат Престиж»

Компания была создана **Владимиром Некрасовым** в 1989 году, однако до 1998 года она, ныне крупнейший розничный парфюмер, занималась лишь дистрибуцией.

Оборот в 2005 году*: \$247,1 млн

Оборот в 2006 году*: \$346 млн

Стратегия: ставка на большие (около 700 кв. м) магазины.

Тактика: компания относит себя к массовому сегменту и ориентирована на демократичные брэнды, которые занимают 60–70% ее ассортимента. Впрочем, в последнее время ритейлер пытается нарастить в своей присутствии марок категории люкс. Ведет агрессивную дисконтную политику. В 2004 году 40% ее акций были проданы УК «Тройка Диалог» за \$100 млн. В феврале 2007 года владелец «Арбат Престижа» Владимир Некрасов выкупил пакет за \$400 млн.

Проблемы: летом 2007 года компании пришлось закрыть половину из 20 своих магазинов в Санкт-Петербурге. Не были выполнены планы по открытию 30 магазинов на Урале. Запланированное еще на конец 2006 года IPO компания отложила на 2008 год.

Результат: компания является единственной парфюмерно-косметической розничной сетью федерального масштаба, работающей в крупном формате. В 2007 году вышла на рынок Украины, создав 100-процентную дочернюю компанию «Арбат Престиж — Украина».

Новые цели: провести первичное размещение акций в 2008 году, расширять клиентскую базу и увеличивать товарооборот.

* данные экспомедиагруппы «Старая крепость»

** экспертная оценка

«Л'Этуаль»

Сеть с 10-летним стажем. Принадлежит бизнесмену **Максиму Климову** и входит в подконтрольную ему группу компаний «Курс».

Оборот в 2005 году*: \$214,3 млн

Оборот в 2006 году*: \$300 млн

Стратегия: агрессивное наращивание своего присутствия на региональных рынках. Почти полная приверженность люксовому сегменту.

Тактика: у компании более 500 магазинов в 120 российских городах. Она имеет собственную логистическую систему, состоящую из распределительного центра, нескольких складов в Москве и ей же принадлежащего транспорта, который доставляет товары в магазины столицы и области. Ведет активную маркетинговую политику и, по оценкам конкурентов, является крупнейшим рекламодателем среди парфюмерно-косметических ритейлеров. Открывает магазины в собственных помещениях.

Проблемы: в 2007 году компания проиграла холдингу Олега Бойко в борьбе за контроль над сетью «Рив Гош». Кроме того, компания лишилась гендиректора **Гийома Вантье**, который предпочел работу в Meisig. В конце года «Л'Этуаль» постигла еще одна неприятность: из-за негативной конъюнктуры на финансовых рынках ей пришлось выкупить по оферте облигации на сумму 1,29 млрд руб. — более 85% выпуска.

Результат: сейчас «Л'Этуаль» — крупнейшая по количеству магазинов сеть. Скорее всего, по этому показателю компания еще долгое время будет оставаться вне конкуренции.

Новые цели: довести к марту 2008 года число магазинов до 550.

40% женщин делают выбор в пользу конкретной марки парфюмерии и косметики непосредственно в магазине

«Иль де Ботэ» не пошла по пути распродаж и скидок

С новым акционером «Рив Гош» может измениться расстановку сил в парфюмерно-косметическом ритейле



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



PHOTOXPRESS

«Иль де Ботэ»

Выйдя на рынок в 2001 году, на несколько лет позже основных игроков, компания долгое время была вынуждена догонять своих конкурентов. Входит в холдинг «Единая Европа».

Оборот в 2005 году*: \$136,7 млн

Оборот в 2006 году*: \$164 млн

Стратегия: позиционирует себя в сегменте селективных брэндов. Однако доля массмаркета в сети присутствует — чуть менее 15%.

Тактика: предпочитает развиваться обособленно, воздерживаясь от сделок M&A. В отличие от конкурентов, не пошла по пути скидок и распродаж. Стимулирует покупательскую лояльность с помощью брэндированных подарков. Делает ставку на продавцов-консультантов: в среднем на магазин площадью 250–280 кв. м приходится около 20 продавцов. В 2007 году «Иль де Ботэ» выпустила собственную линию средств по уходу за телом, относящихся к среднему ценовому сегменту.

Проблемы: первоначально логотип компании писался латиницей, что вызывало трудности с произношением и запоминанием брэнда. В 2004 году сети пришлось провести ребрендинг. По итогам 2007 года она, скорее всего, уступит третье место сети «Рив Гош».

Результат: за четыре года выручка компании выросла более чем в 20 раз, достигнув в 2007 году \$280 млн. Сейчас у «Иль де Ботэ» 91 магазин в 40 городах.

Новые цели: продолжение экспансии и открытие 35–40 магазинов в год. В 2008 году планирует достичь оборота \$420 млн и довести число магазинов до 130. Собирается вводить новые марки сегмента люкс.

«Рив Гош»

Входит в холдинг «Парфюм стандарт», который является поставщиком известных брэндов парфюмерии и косметики. В конце 2007 года контрольный пакет ритейлера отошел инвесткомпании Finstar, управляющей активами **Олега Бойко**.

Оборот в 2005 году*: \$102,6 млн

Оборот в 2006 году*: \$130 млн

Стратегия: ориентация на люксовые брэнды с примесью массмаркета (в пропорции примерно 60:40).

Тактика: компания предпочла сосредоточиться на Северо-Западном регионе и Юге России. При этом на Санкт-Петербург приходится 48 из 70 магазинов сети. По некоторым оценкам, она контролирует 60–70% парфюмерно-косметического ритейла Северной столицы. Всего компания присутствует в 25 российских городах.

Проблемы: чтобы претендовать на статус федерального игрока, компании необходимо присутствие на московском рынке, однако «Рив Гош» до сих пор на нем не представлена. Даже с появлением нового акционера вход в столичный ритейл будет для нее затруднен из-за крайне высокой конкуренции.

Результат: помимо Finstar, сетью интересовались холдинг «Алькор», A.S. Watson Group и др. Согласно предварительным итогам 2007 года, по общему товарообороту компания смогла выйти на третье место (свыше \$300 млн), обогнав «Иль де Ботэ».

Новые цели: увеличение числа магазинов с нынешних 70 до 200 к концу 2009 года. Расширение присутствия за счет активной региональной экспансии (в том числе путем поглощения местных игроков) и выхода на рынки стран СНГ. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с44
мысли → с46
методы → с47
своя игра → с48

Бумага обязательно повторит судьбу музыки и фото, хотя, возможно, трансформация вещественного в цифровое произойдет не так быстро. Тем не менее компания Xerox собирается измениться, пока не изменился сам предмет ее бизнеса.

Люди X

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
александр житомирский

У компании Xerox не раз был шанс все изменить. В первую очередь измениться самой. Она, например, могла стать чем-то вроде Microsoft или Apple, когда в ее исследовательских лабораториях в Пало-Альто спроектировали «графический интерфейс пользователя» — то, что нам сегодня знакомо по привычным иконкам-пиктограммам, окнам Windows, выпадающим меню и принципу «укажи и щелкни». Да, там же придумали «рабочий стол». Еще Xerox мог бы стать IBM или Dell, создав первый по-настоящему персональный компьютер Xerox Alto. У него был смешной по нашим понятиям монитор — развернутый вертикально, ведь так легче работать с документами.

В исследовательском центре Xerox PARC изобрели Ethernet, лазерный принтер и развили метафору компьютерной мыши. Но свой миллиардный бизнес компания построила на другом. Выпущенное в 1949 году устройство для умножения бумажных существ стало столь популярным, что его название стало символом самого способа копирования. До недавнего времени этот фундамент оставался незыблемым.

Printed Document Company — выводит первый слайд CEO исследовательского центра Xerox Research Center в Гренобле Софи Вандербрук, делает клик, и слово Printed оказывается зачеркнутым. Метафора, которую демонстрирует госпожа Вандербрук, означает следующее: 40 лет фундаментом бизнеса Xerox служил бумажный листок. Но с радикальным изменением понятия «документ» меняется и сама сущность бизнеса Xerox, а значит, радикальные изменения ждут и саму компанию.

Распечатка на завтра

«МЫ УЧИМСЯ анализировать контент любого типа», — говорит Кристофер Данс, эксперт направления Data Mining. Ключевые слова, которые он использует, — «контент», «распознавание», «понимание», «управление текстом», «структура документа», «язык». Кристофер также сообщает, что хорошо знает Давида Яна и его компанию ABBYY. «Они занимаются распознаванием, так?» — уточняет Данс. Такое знание вполне оправ-



56



PHOTOPRESS.RU

данно. Знакомясь с исследовательским центром Хегох, понимаешь, что образ компании больше похож на Adobe или Google, чем на фабрику по производству пожирающих черную краску печатных машин.

Маркетинг будущего лучше всего изучать по потребительскому поведению детей, а то, какой станет компания через десятилетие, — по ее исследовательскому центру. Программное обеспечение вместо тонеров, услуги вместо поставок, консалтинг вместо продаж, процент повышения эффективности вместо суммы контракта. Так выглядит формула, с помощью которой компания планирует благополучно перебраться в цифровой век. Но при таком внимании к будущему Хегох не собирается бросать на произвол судьбы и то, что служило верой и правдой 40 лет.

Пойнки Малапроп

У **Джонаса Карлсона** не хватает нескольких пальцев на руке. Зато у его аватары в Second Life самая настоящая пятерня. А еще зеленые волосы и костюм звезды брит-попа. Когда Джонас там, его зовут Пойнки Малапроп. Джонас Карлсон — главный специалист Хегох Research Center Webster по второй реальности.

В конце 1980-х Джонас, как и многие его коллеги, прочитал «Нейромансера» **Уильяма Гибсона** и узнал, что виртуальные миры можно изучать, не только сидя перед монитором, но и изнутри. И еще то, что виртуальные миры — это межличностная коммуникация. Исследованием этих миров и изучением особенностей взаимодействия внутри них он и занимается в Хегох.

Документы — это способ коммуникации, электронная корреспонденция и веб-сайты тоже. «Все, что мы делаем, затрагивает коммуникацию», — говорит Карлсон, вернее, Малапроп. Мы стоим у большого демонстрационного экрана, на котором Пойнки, надев ролики, спешит показать мне виртуальные владения Хегох. На это у него семь минут. Карлсон объясняет, что главная задача его команды — понять, как люди могут взаимодействовать, общаться и сотрудничать, используя виртуальную реальность в качестве рабочей среды.

Сейчас Пойнки Малапроп открывает дверь в онлайн-представительство Хегох. Пока здесь воссоздан торговый павильон компании. Каждый желающий может в «реальном виртуальном» помещении из таких же «реальных виртуальных» блоков оборудования составить собственную производственную линию или систему управления документами, которая в точности соответствует его бизнес-процессам и, конечно же, размеру помещения.

Но Пойнки это не очень нравится.

Машины-модули из виртуального мира, материализовавшись, будут воспроизводить все ту же бумагу. Какие уж тут виртуальные миры.

У Пойнки осталось мало времени, и он торопится.

Настанет время, когда люди, выйдя в пространство, подобное Second Life, будут общаться без посредников в виде фальшивой трехмерной бумаги.

Менеджер по связям с общественностью строго смотрит на Пойнки, вернее, на Джона Карлсона.

— Я дам вам свой ник, мы сможем пообщаться и в Second Life.

Наши семь минут истекли. Он записывает мне имя на листке бумаги.

Пойнки Малапроп делает неудачный кульбит на своих роликах и проваливается сквозь стены в черный космос. Станки, выплевывающие виртуальную бумагу, останавливаются. До новой презентации.

Когда традиционный документооборот усохнет, производителям бумаги придется продвигать ее как доступный материал для разного рода художественных акций

Вопрос из зала:

— А как быть с тем, что, разрабатывая цифровые технологии и помогая клиентам переходить с бумажных решений на цифровые, компания сама рубит сук, на котором сидит?

— Не мы, так другие.

Маска Гоула

Филипп Гоул оказался на презентации почти случайно. Он прилетел в Гренобль по делам из Пало-Альто, знаменитого Хегох PARC, родины компьютерной мыши, оконного интерфейса, концепции «рабочего стола» — да мало ли чего еще.

Филипп Гоул занимается тем, что помогает людям защищать в документах секретную информацию.

Филипп Гоул любит кататься на велосипеде и программировать компьютерных ботов для диких заварух в видеоиграх, а также для использования в изучении путей, с помощью которых люди получают доступ к той или иной информации.

«Многие компании управляют доступом к документам, — говорит Гоул. — И проблема не в том, чтобы не показать документ части сотрудников. Проблема в том, чтобы показать каждому сотруднику нужную часть».

Технология, которую разрабатывает Гоул, Selective Reduction, позволяет после сканирования создавать на документе серию «масок», управлять которыми система может в зависимости от степени допуска пользователя. Так, например, в вашей анкете бухгалтер увидит номер социального страхования, а ваш начальник — нет.

Сестра Филиппа работает волонтером в какой-то почти выдуманной африканской стране. Там тоже царят страсти, а радиоприемник в лучшем случае один на всю деревню. «Они идут несколько километров, чтобы послушать новости, представляете?» — произносит Филипп с каким-то странным благоговением.

Задача Филиппа — сделать бумажный документооборот таким же гибким, масштабируемым и защищенным, как цифровой. Это великая задача компании Хегох. Связать два мира. Продлить жизнь бумаге.

«Как и многие организации»

В НОЯБРЕ 2007 года американский Newsweek вышел с обложкой, в очередной раз предвещавшей конец «эры Гутенберга». Журнал посвятил передовицу Kindle — электронной книге от Amazon.com. Главе онлайн-аукциона Джеффу Безосу, видимо, не давали покоя лавры главы корпорации Apple Стива Джобса. Kindle воспроизводит философию iPod в мире книг с той разницей, что место музыкального портала iTunes занял книжный сервер. Последствия предсказуемы: предполагается, что, как и в случае с музыкой, аналоговые — в данном случае бумажные — носители информации через десятилетие будут нужны лишь коллекционерам продуктов.

Несмотря на обратный отсчет, запущенный Newsweek, конец «эры Гутенберга» начался гораздо раньше. И гораздо незаметнее. И вклад в приближение этого мига вносит каждый пользователь — каждым созданным документом Word и каждым отправленным письмом по электронной почте. Сегодня цифровой и аналоговый мир сражаются примерно в равной борьбе, им нужен «посредник».

Диаграмма расчерчена на два мира: слева — мир бумаги, справа — мир цифровых носителей. Миры нарисованы в виде овалов и похожи на карту полушарий. В теории они соприкасаются, но

По всему офису у вас валяются ненужные копии. Если они никому не нужны, зачем их печатали? Эти вопросы владельца небольшого бизнеса бьют в самое сердце,,

не пересекаются. Проблема в том, что цифровой и аналоговый миры уже давно претендуют на территорию друг друга.

«Бумага — дешевый, портативный, материальный, а главное, удобный носитель, — говорит Насер Шаша, сотрудник компании IDC, специализирующийся на исследовании развивающихся рынков. — Проблема в том, что бумажные документы не подлежат компрессии, трудно их отслеживать, делиться ими в интерактивном режиме, а объем информации, которую они несут, пропорционален их размеру, что в свою очередь создает проблемы с хранением: нужно слишком много места. И, конечно, бумажные документы плохо структурируются».

Почему же тогда люди до сих пор пользуются бумагой?

В это сложно поверить, но, скорее всего, потому, что так им нравится.

«Почему бумага не исчезнет? — спрашивает Шаша. — Все цепляются за бумагу. Потребители цепляются за бумагу, компании цепляются за бумагу, производители, само собой, цепляются за бумагу». Но рано или поздно и эта эйфория закончится. Где-то на самом деле существует граница. Между физическим и цифровым миром. По одну сторону — документы, печатные машины, копиры и пачки бумаги, по другую... (Насер проводит жирную линию.) По другую — мир электронных документов. Посередине — сканер. Сожительство бумажного и цифрового мира — отличная стратегия. Только кажется, что это так просто.



Устремившись в цифровое 3D-будущее, Хегох расстался и с прежним угловатым логотипом

Травка зеленее

«СКАЖИ, чтобы она сделала траву зеленее», — подсказывает **Джефф Вулф**. Я говорю. Травка и правда становится зеленее. Это сделала программа, которую разрабатывает команда Джеффа; ее задача — стать чем-то вроде «Фотошопа», управлять которым можно будет просто голосом, безо всяких команд.

More grinner and mach more darker. Да, гораздо темнее. Мы напускаем на редактируемую фотографию бурю. Для того чтобы создать подобный голосовой интерфейс, команда проекта спроектировала специальный «цветовой язык» более чем из 20 тыс. голосовых команд, описывающих все возможные цвета, степени их сравнения, а также состояния перехода. Наверное, не только это. Но мне пока достаточно. Lets make that tree more pale. Честно говоря, у меня всегда были большие проблемы с «Фотошопом», говорю я Джеффу. Ему это явно нравится.

Суть проекта **Раджи Бала** и **Роба Роллстона** в том, чтобы создавать системы защиты, наносимые на документ. Невидимые маркеры, что-то вроде водяных знаков, только очень дешевых — не таких, как на Гознаке. Документы с семью степенями защиты просто вылезают из обычного принтера.

Кристофер Данс, специалист по дата-майнингу, прививает компьютеру навык самообучения при работе с текстом, графикой и видеоконтентом. Стремится сделать интерфейс управления данными как можно более человечным и интуитивно понятным.

Марко Брессан разрабатывает алгоритмы распознавания изображения, данных и идей (при мне система опознала набор камней как часть ансамбля Мачу-Пикчу, не спутав ее со Стоунхенджем).

Фредерика Сегонд занимается алгоритмами текст-майнинга. Что-то вроде того, как если бы Google научился искать не по ключевым словам, а по смыслу.

Когда-то Apple была компьютерной компанией, сейчас она гораздо ближе к гигантам индустрии развлечений. IBM и Nike утверждают, что больше не занимаются производством продук-

ции. Они занимаются маркетингом. Когда-то и компания Хегох делала копии.

Лист дня

Моника Белтраметти вынимает из принтера лист A4 с цветными колонтитулами и случайно затесавшейся картинкой с сайта, напечатанный ради одной ссылки, и отдает его мне. Я беру этот лист — ссылка, прилипшая к верхнему краю (поля 1,5 см), выглядит довольно глупо — и поспешно заполняю нервную пустоту строчками.

В Хегох с удовольствием печатают. Что подтверждает тезис: главные потребители бумажных решений — большие корпорации и госструктуры. Еще один камень в огород «хард-копи». Если сбудется прогноз прорицателей от менеджмента и победит модель атомарных корпораций и свободных агентов, то для бумажного документооборота наступят тяжелые времена. В мобильном офисе нет места для пачки бумаги «Снегурочка».

«Бумага — это издержки. Сверх того, наглядные издержки», — утверждает **Пол Смит**, исследователь из Хегох Research Center. — Вы ее покупаете, храните, используете, затем снова храните — вам требуется место, а место — это очень дорого, плюс по всему офису у вас валяются никому не нужные копии. Если они никому не нужны, зачем их печатали? Эти вопросы владельца небольшого бизнеса бьют в самое сердце».

По данным, которые приводит Пол, 44,5% всех документов печатается только для одного просмотра. Текст адженды, ежедневник, в который вносятся изменения несколько раз за день. «Вы просто печатаете новую версию, а старую выбрасываете», — говорит он и делает демонстративный жест, изображая, как выбрасывают лист бумаги. Жест выходит смачный. Смиуту он явно нравится. Еще бы. Именно подразделения, занимающиеся традиционным бизнесом, до сих пор приносят компании большую часть дохода. Правда, в последнее время эти показатели падают. Незначительно, но...

«Сегодня в мире ежегодно создается 16 трлн электронных документов. За 10 лет этот показатель увеличился в восемь раз», — говорит Насер Шаша. Если дело пойдет такими темпами, то бумаге придется здорово потесниться. Понятно, почему Хегох должно нравиться, когда люди печатают лист и тут же его выбрасывают.

Beyond the Paper

НОВЫЙ ВИД физического носителя, который разрабатывает Пол Смит, — «перезаписываемая бумага». «Для изготовления одного листа требуется 204 кДж, — говорит Пол. — А для его переработки — 111 кДж». «Зеленые» технологии только кажутся таковыми на первый взгляд. «Люди одобряют переработку, но не представляют, сколько она стоит», — продолжает он. Переработка и повторное использование материалов точно так же накачивают атмосферу углекислотой и сжигают топливо в энергоустановках. Бумага, которую он создал, хранит напечатанное лишь сутки, затем лист снова становится чистым, и его опять можно использовать.

Преподаватель Пола называл его экопсихом. «Во сколько обходится переработка подобной копии? — спрашивает Пол. — Правильно. В ноль джоулей, а значит, в ноль центов». Такой лист бумаги как раз можно бросить где угодно. А придя утром на работу, вы обнаружите, что старая распечатка ждет вас — уже чистая. «В офисе два листа из пяти служат людям один день», — продолжает Пол. — А 44,5% всех документов печатаются только для одного просмотра».

Вопрос в зал:

— Как вы думаете, что производят в большинстве офисов современных корпораций? На самом деле там производят документы.

Печатник по вызову

«СЛОГАН „Мы научили мир копировать“ за 50 лет здорово испортил нам жизнь, — признается руководитель отраслевого маркетинга российского подразделения Хегох **Михаил Лагутин**. — Потому что когда вы сегодня произносите Хегох, первое, что приходит на ум, — копии, а мы их уже 10 лет не производим».

— А что же продаете теперь?

— Услуги.

В бизнес-шараде «Цель-2» **Элияху Голдрата**, автора «Теории ограничений», проблема повышения эффективности условного предприятия, занимавшегося поставкой энергетических установок, решалась так: условных паровых машин, решалась так: «А что если вместо машин, которые вырабатывают энергию, именно энергию клиентам и поставлять?»

Модель подобного аутсорсинга услуг, описанная Голдратом в 2002 году, работает в компании Хегох уже 15 лет. Подразделе-

ние, которое занимается такой странной на первый взгляд услугой, как печать продукции в офисе заказчика на оборудовании подрядчика, называется Хегох Global Service.

«Click charge — модель, популярная там, где требуются большие тиражи и жесткие сроки исполнения, — говорит Михаил Лагутин. — В первую очередь она обеспечивает предсказуемые расходы». Компания оговаривает в контракте объем оказываемых услуг и стоимость одного отпечатка. Затем завозит оборудование. Но самое интересное не в том, что Хегох умеет продавать машины, а в том, что Хегох умеет продавать отпечатки. 74% опрошенных компанией IDC считают, что оптимизация документооборота может существенно снизить издержки, но не знают ни реального уровня этих затрат, ни как их подсчитать. Хегох Global Service знает. В контрактах с клиентами фиксируется, какого эффекта предполагается достичь, и часто снижение издержек здесь описывается десятками процентов. Поставка услуг как концепция, консалтинг в сфере документооборота как решение — вот те рычаги, нажав на которые, Хегох Global Service сгладило сокращение выручки в секторе аналоговой техники.

Выход в объем

7 ЯНВАРЯ этого года Хегох объявил о самом значительном изменении своей фирменной символики за последние 40 лет. Радикальной переделке подвергся логотип компании: знак лишился надписи The Document Company и приобрел специфическим образом выписанную букву X, стилистику которой в компании называют «цифровой». Теперь в рекламных и маркетинговых документах логотип сопровождается строкой Technology. Document Management. Consulting Services, что символизирует основные сферы деятельности компании: технологии, управление документами и консультационные услуги. В Хегох считают, что ее новую сущность эта фраза передает предельно точно.

У нового логотипа нет резких углов и острых краев, он стал гораздо более обтекаемым, а красная сфера в его центре напоминает клубок ниток. Действительно, чтобы справиться с клубком, сегодня компании приходится держать в руках очень много нитей. В эпоху бумаги было гораздо проще. **СФ**

Человечество осваивает новые способы перемещения. К услугам современных ихтиандров — индивидуальные субмарины.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Одно из самых известных погружений в плавучем скафандре совершил **Фабьен Кусто**, внук создателя акваланга. В 2005 году он сделал плавательный аппарат, идеально похожий на акулу и повторяющий движения рыбы, — для беспрепятственного наблюдения за поведением «сородичей». Изобретение океанолога было лишь прикрытием: внутри пятиметровой акулы была вода, Кусто же находился там с обычным аквалангом замкнутого цикла.

Опыт Кусто натолкнул изобретателей на мысль сделать водонепроницаемые «костюмы», позволяющие погружаться на еще большие глубины в течение почти неограниченного времени. По словам греческого конструктора **Александроса Сараситиса**, на создание нового подводного аппарата его вдохновила легенда о тритонах — полулюдях-полурыбах. Первенцы «Одиссей» и «Пенелопа» планируют пересечь Ионическое море осенью 2008 года, преодолев 500 км. Вместо винтов у субмарины плавники, совершающие поступательные «рыбьи» движения. Внутри «углеродного тунца» (стенки субмарины сделаны из углеволокна) будут находиться пловцы без скафандров (это закрытая «сухая» система). Плавники аппарата приводятся в движение при помощи прикрепленных к ногам механизмов. По расчетам, аппарат сможет погружаться на глубину до 50 м. Как считает создатель, это проще и безопаснее, чем дайвинг, и в скором времени возникнет новый вид развлечений. Возможно, через несколько лет «люди-тритоны» будут свободно перемещаться по рекам и морям.

Спроектированные ранее подводные лодки на мускульной тяге были сделаны по принципу «подводного велосипеда»: педали приводили в действие винты. Сараситис заявляет, что преодолел главный недостаток подобных субмарин — плохую управляемость, кроме того, его аппарат гораздо меньше и легче. □

Время — деньги

Желание подремать «еще пять минут» чаще всего оборачивается многочасовым опозданием.

Благодаря магазину ThinkGeek каждая лишняя минута в постели будет стоить денег. Будильник SnuzNLuz заставит владельца вскочить точно в установленное время, в противном случае после нажатия на кнопку отложенного сигнала устройство свяжется по Wi-Fi с банком и начнет списывать с его счета деньги на пожертвования. Первая минута сна стоит \$10, каждая следующая — \$1. К системе подключены 1600 банков, спонсирующие 6200 благотворительных организаций. Стоит SnuzNLuz \$39,99, пока он доступен только в США. С таким будильником лень и вправду становится непозволительной роскошью. □



Нить Ариадны

Американская компания Making Virtual Solid разработала навигационную систему следующего поколения.

Благодаря Virtual Cable водители почувствуют себя как в компьютерной игре: на лобовом стекле лазер будет рисовать трехмерную «красную нить», указывающую направление движения, которая проецируется прямо на ландшафт. Устройство включает в себя систему линз и встроенное в приборную панель движущееся зеркало, посылающее лазерный луч на стекло. Стоимость навигатора при заводском оснащении автомобиля Virtual Cable составит около \$400. Система будет совместима со всеми обычными GPS-навигаторами. Сейчас устройство находится на стадии патентования и может появиться в продаже к концу года. □



Обкатанные в фаст-фуде технологии, захватывая СМИ, порождают новый формат: фаст-контент. Медиакомпании дробят продукт на микропорции — большие потребителю уже не по зубам. текст: Анастасия Джмухадзе

Медиааснек



На смену традиционным газетам приходят «двадцатиминутки»

Современный спектакль нельзя растягивать на три часа. Полчаса — вот предел. Кто запустит подобный проект первым, получит паблисити и посещаемость

ду, она ежедневно собирает многочисленную аудиторию — до 5,5 млн читателей в возрасте от 15 до 40 лет, гораздо больше, чем бумажные СМИ. Как считают руководители компании, этого удастся достичь благодаря локальной привязке информации: несмотря на единую концепцию, у «снек-газеты» 27 региональных версий.

Шведская компания Bokilur предлагает не читать кусочками, а слушать аудиокниги, разделенные на порции. Обычно каждая звуковая книга состоит из пяти отрывков (каждый стоит около \$5), а общая продолжительность произведения составляет 50–150 минут. Первые две минуты книги дают послушать бесплатно — чтобы клиент «распробовал» ее. Как считают создатели Bokilur, дозированное аудио — идеальный вариант для получения информации в пути или между делом.

«Современный спектакль нельзя растягивать на три часа. Полчаса — вот разумный предел, — уверен немецкий театральный критик Альбрехт Бахман. — За это время не утрачивается внимание и не притупляется эмоциональность восприятия. Fast-Theatre может стать востребованным. Кто запустит подобный проект первым, получит паблисити и посещаемость». Возможно, в будущем, фантазирует Бахман, в «снековой культуре» появятся мобильные театры, спектакли которых люди будут смотреть между делом, как представления на средневековых ярмарках. □

«Идея открыть DailyLit возникла после того, как в New York Times специальным приложением опубликовали несколько классических книг. Произведения, которые мы всегда хотели прочесть, стали частью нашей ежедневной рутины — чтения газеты, и мы познакомились с ними именно в газетном формате. Единственное, что мы просматриваем еще чаще, чем газеты, — это электронная почта. Тогда мы решили „запихнуть“ классику в e-mail», — рассказывает о создании компании DailyLit ее сооснователь Сьюзан Данцигер.

Американский проект DailyLit, запущенный в мае 2007 года, предлагает читателям разнообразную литературу — около 500 классических и современных произведений «внарезку». Пользователь выбирает время и частоту доставки контента и получает текст, не только легко уместящийся в электронном письме, но и требующий не более пяти минут на ознакомление. Для чтения «порционной книги» подходит любое устройство, обеспечивающее получение почты: мобильного телефона, КПК и т. п. Если одного отрывка читателю мало, он может сразу заказать следующий.

Обычные газеты, на изучение которых нужно тратить около часа каждый день, стремительно уходят в прошлое. Так полагают в компании с говорящим названием 20 Minutes (именно столько ежесуточно проводит в транспорте среднестатистический европеец). Дайджест-газета ужимает все местные и мировые новости до такого объема, чтобы их чтение не занимало больше заявленного срока.

Более 2,3 млн экземпляров газеты 20 Minutes распространяется по будням во Франции, Швейцарии и Испании. Запущенная в Цюрихе в 1999 го-

деньги под ногами

идеи константина бочарского

Индустрия маркетинга давно должна взять нас на содержание”

Маркетинговое обеспечение

Почему принтеры не наносят рекламу на распечатки? (Добавляются же рекламные ссылки к электронным письмам...) Ведь так можно было бы сделать распечатки бесплатными, а рекламным компаниям дать выход на новую аудиторию.

В компании Хегах (см. материал на стр. 36) есть подразделение, которое занимается оказанием услуг. Идея в том, чтобы перестать продавать «железо» и начать продавать решение проблем. Например, заключить контракт, в котором оговаривается стоимость распечатки. Удобная система. Помогает контролировать расходы: это ведь только кажется, что принтеры вроде герани на подоконнике — пользу приносят, а денег не требуют. Так вот. Мысленно избавившись от необходимости покупать станки, делаем следующий шаг: отчего бы не перестать платить и за распечатки? Раз существуют телефонные сервисы, в которых платой за звонок является прослушивание рекламного сообщения, почему бы не сделать то же самое с принтерами? Внедрить рекламу на уровне картриджа — и все дела.

Рекламная индустрия уже завалила наши шкафы бесплатными футболками, в которых удобно выносить мусор, прибираться в гараже и которые можно дарить родственникам, живущим в провинции. Мы обеспечены бесплатными кружками, календарями, сумками, зонтами — да мало ли чем еще. Возможно, стоит подумать о мебели (нам уже прислали в редакцию симпатичную табуретку), продуктах питания, сотовых тарифах, банковских услугах, информационных сервисах, почтовых отправлениях и так далее? Ну и о тех же самых принтерах. Телевизионные передачи и электронная почта у нас уже есть.

Вот, например, человек выпивает в день полтора литра воды. Может, стоит обеспечить его наглядной рекламной агитацией в виде бутылки питьевой воды, оптовая стоимость которой около 10 руб. за штуку? Дешевле иной листовки, не говоря уж о буклете.

Никто из моих знакомых давно не ест конфеты «Коркунов». Конфеты «Коркунов» им дарят исключительно на корпоративные праздники. Предполагаю, что на эти закупки приходится существенная доля бизнеса компании. Поэтому я легко представляю себе, как воду компании «Архыз» раскупают отделы маркетинга, чтобы снабжать потенциальную аудиторию бесплатным рекламным сообщением. Ведь, если вдуматься, современному человеку не так много и надо. Стандартизированная еда, полтора литра жидкости в день, немного одежды (когда последний раз ваши коллеги-мужчины меняли свитера или, если у вас дресс-код, костюмы?), перемещение тела в пространстве (дармовая месячная карточка на метро от Chevrolet с меседжем «Надоело в давке — выбери пробку»). Мне кажется, что индустрия маркетинга давно должна взять нас на содержание. Ну и, конечно, пусть она не забудет о бесплатных распечатках из принтера. □

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



ЕВГЕНИЯ чичваркина идеи

Главная проблема в том, что люди, которые должны строить нам дома, киснут в пригородах Душанбе и Туркменбаши”

О обезьяна с гранатой

Каждый сороковой сотрудник российских компаний — это обезьяна с гранатой. Из-за нехватки мотивированных людей внутри страны и нежелания принимать их из-за ее пределов приходится брать на работу тех, кто работать не должен в принципе.

Ведь в нагрузку к любому обществу дается «соцбонус». Это либо воры, либо дегенераты, либо конченные лентяи. В древние века эти антиобщественные элементы обычно долго не жили, а сейчас могут как-то поддерживать свое существование. У нас гордо заявляют, что в Москве безработица ниже, чем даже в развитых странах (где приемлемым считается показатель 4–5%). Но гордиться тут особенно нечем: безработица на 2% ниже нормальных показателей означает, что 2% работающих набраны из асоциальных обезьян. В результате эти обезьяны обслуживают нас в магазинах, водят машины, упаковывают конфеты. Как они это делают, вы знаете.

Исправить ситуацию можно только увеличив безработицу — с помощью мигрантов. Например, в Прибалтике живут 200 тыс. русскоязычных людей, половозрелых и работающих, готовых приехать в Россию. Они там за 17 лет отучились бухать и красть все что плохо лежит. При этом отношение к ним в Прибалтике не всегда хорошее, да и возможности для профессионального роста ограничены. Но существующие программы возвращения соотечественников из стран ближнего зарубежья рассчитаны на попрошаек, а не на рукастых и головастых. Нужны же мотивированные люди, которых хотят работать и не нуждаются в соцподдержке.

Недовольство притоком иноземцев можно сильно уменьшить, если правильные экономические решения «продавать». Допустим, выделяются квоты для строителей, а застройщикам обещают, что в следующем году приедет легально втрое больше строителей из-за рубежа. Взамен попросить в один день снизить цену на квартиры на 10%. Думаете, застройщики не согласятся? Поверьте, они тут же соберутся вечером в ресторане и обо всем договорятся, а обещания выполнят — это в их интересах. Вот тогда, увидев эффективную борьбу с инфляцией, народ будет счастлив. А рост зарплат, непропорциональный росту квалификации, остановится.

Экономические резоны вряд ли движут миграционной политикой. В 2007-м в Москве зарегистрировали около 900 тыс. официальных мигрантов. Недавно я слышал, что хотя неофициальных еще 2 млн, есть намерение сократить квоты чуть ли не втрое. Теперь представим, что милиция начнет выгонять всех со строек и депортировать, сведя количество гастарбайтеров к 300 тыс. После этого количество произведенной строительной работы будет почти в 10 раз меньше, чем потребность в ней. Потом можно долго искать ценовой сговор строителей и устраивать охоту на ведьм. Но главная проблема будет в том, что люди, которые должны строить нам дома, киснут в пригородах Душанбе и Туркменбаши. □

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



В компании Pfizer придумали чудо-кнопку, позволяющую переложить на других сотрудников «досадные мелочи» своей работы. текст: **Алексей Гостев**



«А х, так у вас есть MBA?! Значит, нам придется сделать это за вас», — говорит женщина-менеджер в шутовском видеоролике „Do you have an MBA?“. Молодой сотрудник со степенью упорно отказывается наклеить этикетки на посылки, ссылаясь на свою MBA. То, что в ролике выглядит как изощренное издевательство над неспособностью эмбиэйщиков справиться с простейшей задачей, в компании Pfizer — вполне серьезная стратегия, направленная на избавление дорогостоящих сотрудников от рутины.

«Мы нанимаем сотрудников с гарвардским MBA, чтобы они проявляли креативность и создавали инновации. Вместо этого они прочесывают Google и корпят над презентациями в PowerPoint», — рассказывает **Джордан Коэн**, директор Pfizer по организационной эффективности. Но с начала нынешнего года все эти нудные обязанности довольно легко «сплавить» на сторону. На мониторах сотрудников Pfizer появилась волшебная кнопка OOF (расшифровывается как Office of the Future, «офис будущего»). Одно нажатие — и рутинная работа с PowerPoint перекладывается на одну из двух индийских подрядчиков Pfizer.

О персональном аутсорсинге уже довольно давно рассуждают карьерные гуру и пишет деловая пресса. Тем не менее опыт Pfizer — первая попытка выстроить корпоративную систему, где рутинные обязанности перекладываются на менее квалифицированный персонал. Первые тесты системы были неутешительны: вместо презентаций или результатов интернет-поиска аутсорсеры присылали неструктурированный бред. Но постепенно разбивка сложных проектов на типовые фрагменты сделала свое дело, и сегодня OOF используют сотни сотрудников. Механизм прост: нажать на OOF и переслать в Индию описание задачи. После этого с заказчиком связывается руководитель аутсорсинговой группы и уточняет суть проекта и его стоимость. Затем сотрудник принимает окончательное решение: аутсорсить или нет. Час работы индийского аутсорсера стоит \$15–35, а час работы эмбиэйщика из хорошей школы — около \$215. Механизм, созданный Pfizer, может широко распространиться в корпоративной практике: персональный аутсорсинг становится задачей компаний, стремящихся к максимальной выгоде. Во всяком случае, корпеть над PowerPoint эмбиэйщикам тогда не придется — кто-нибудь сделает это за них. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Давно ли вы слышали восторженный отзыв о Fedex? А ведь единственная проблема этой компании — совершенство. Именно поэтому мы замечаем ее, только когда Fedex допускает какой-то ляп. Совершенство редко ведет к славе: требования потребителей так высоки, что они все равно заметят лишь то, в чем вы «не достигаєте». Правильнее сделать ставку не на «совершенное», а на «интересное».

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

Тим Харфорд, автор книги *The Logic of Life*

В качестве независимого кolumnиста я живое воплощение идеи «расстояние больше не имеет значения». Стул и Wi-Fi — вот все, что мне нужно для работы. Но если это так, почему цены на квартиры в Лондоне не приближаются к уровню городка Хичкок в Небраске? Получается, что техника делает жизнь «в правильном месте» еще более выгодной и привлекательной. Парадоксально, но мобильный телефон и e-mail делают еще более важным общение «вживую».

BLOG: [Wired Blog](http://www.wired.com)
<http://www.wired.com>

Марк Андрессен, основатель Netscape

Wal-Mart отказался от 1000 наименований журналов. В их числе все «монстры» деловой журналистики: Forbes, Fortune и Business Week. Сеть ценит каждый дюйм торговой площади, и оставит всего два-три издания. Нанесен страшный удар по журнальной индустрии, обязанной Wal-Mart 20% розничных продаж. В кризисе старых медиа это только прелюдия. Дальше ритейлеры начнут сокращать площади под DVD и CD. Тогда «удар судьбы» почувствуют уже Голливуд и музыкальная индустрия.

BLOG: blog.pmarca.com
<http://blog.pmarca.com>



Совместить индивидуальный пошив и массовое производство — идея, лежащая на поверхности, но до сих пор никто не претворил ее в жизнь „

Фигурный подход

текст: Анастасия Джмухадзе

Большая грудь, осиная талия и широкие бедра — именно такой предстает идеально «сексапильная» женщина в античных скульптурах и рельефах индийских храмов. Но в жизни у вечного объекта мужских эротических фантазий довольно много проблем. Одна из них — выбор одежды. «В любых магазинах всегда есть 10–20% покупательниц, которые мучаются и не могут на себя ничего подобрать», — объясняет Клер Прист, создательница торговой марки одежды для женщин Blesssd. — То пуговицы на блузке расходятся, то джинсы на талии сидят мешком».

Идея открыть магазин для «фигуристых» дам родилась у Клер по банальной причине: она не могла подыскать себе подходящую одежду. Помимо бюста четвертого размера природа одарила англичанку тонкой талией. «Есть стандарты пошива, основанные на статистических исследованиях. Но мы-то все не среднестатистические, и чем сильнее тело отходит от канона, тем сложнее найти что-то подходящее», — вздыхает Клер. Когда она спрашивала, есть ли у дизайнеров модели для стройных женщин с пышными формами, на нее смотрели как на сумасшедшую. В конце концов Прист надоело из года в год шить или перекраивать под себя купленное в обычных магазинах, и она решила организовать собственное производство.

В декабре 2007-го только что основанная компания Blesssd представила свою коллекцию на британской Clothes Show — и сразу была признана одной из самых инновационных марок. Первый же показ вылился в успех, на который основательница Blesssd даже не рассчитывала: в списке желающих получать новости от компании уже более 200 адресов, заключены контракты с несколькими магазинами. Главное отличие марки Blesssd — талия, заузженная на 5% по сравнению со стандартными размерами. Наряды рассчитаны на обладательниц «гитарных» форм: четвертый размер груди, бедра повышенной пышности, но при этом тонкая талия. После такого радушного приема рынком Прист оставила работу консультанта и полностью посвятила себя проекту. «Мой главный принцип — реальная одеж-

Клер Прист — создательница марки одежды Blesssd.

Математик по образованию, Клер Прист не имела отношения к индустрии моды. В 2003 году, оставив пост главы клиентского сервиса в крупной ИТ-компании, потратила выходное пособие на обучение по курсу MBA в Cranfield University. Во время учебы пристально изучала бизнес-процессы на рынке одежды.

В 2007 году основала компанию Blesssd, продукция которой была ориентирована на женщин с нестандартной фигурой. «Бомба на британском рынке» — такой оценки удостоилась марка сразу после запуска.

да для реальных женщин», — объясняет Клер.

В 2007 году бизнес-план, представленный Прист, получил награду как самый инновационный стартап Великобритании. По словам представительницы компании Crimson Publishing, организатора The Start-ups Awards, марка Blesssd открыла абсолютно новую нишу. Прист планирует выйти на ежемесячный оборот 50 тыс. фунтов стерлингов (более \$100 тыс.) уже к концу 2008-го, а в следующем году утроить этот показатель.

В январе начал работу интернет-магазин Blesssd. Клер считает, что объем рынка и спрос на такой дизайн достаточно велики, чтобы одежда Blesssd в самое ближайшее время перешагнула границы Великобритании. «Совместить индивидуальный пошив и массовое производство», — комментирует Ребекка Матчетт, дизайнер из Нью-Йорка, — идея, лежащая на поверхности, но до сих пор никто не претворил ее в жизнь. У Blesssd есть потенциал стать международной маркой и развить сеть магазинов по всему миру». Возможно, в будущем выбор одежды по типу фигуры станет таким же стандартом, как и сегодняшний подбор по размеру. И все это благодаря «фигуристкой» англичанке. □



Сергей Рагозин и его генераторы снега готовы к глобальному потеплению

Снежный король

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**е**сли глобальное потепление и дальше будет идти такими темпами, скоро в России останется один только искусственный снег», — уверен **Сергей Рагозин**, генеральный директор компании «Экосистема», единственного отечественного производителя снежных пушек.

Делать в нашей стране из воды и воздуха снег, казалось бы, смешно: когда минусовые температуры по полгода и «товар» валяется под ногами, какой на него может быть спрос? В действительности за последние 20 лет климат поменялся достаточно сильно, и каждая новая зима оказывается все менее снежной. «Для традиционных и модных сейчас зимних видов спорта и развлечений снега элементарно не хватает, особенно в мегаполисах и вокруг них», — полагает Рагозин.

В 1991 году Рагозин, получивший в вузе специальность «инженер по двигателям летательных аппаратов», впервые увидел в Москве, в Крылатском, снежную пушку. «Нас учили работать с горючим. А тут вместо него вода, но по сути одно и то же, мы просто нашли применение своей специальности», — объясняет Сергей. Подхватив идею, вместе с коллегами он занялся разработкой снежных пушек. На подготовку ушло почти полтора десятка лет, и в 2005 году инженеры объединились в рамках компании «Экосистема».

«Начальные инвестиции были невелики — всего около \$30 тыс., — открывает Сергей Рагозин. — Наша главная ценность — это технические разработки, а бюджет в основном ушел на аренду, рекламу». Компания продает одиночные снежные пушки (установки по производству снега) и целые снегогенерирующие комплексы из нескольких установок. Генератор мощностью 60 куб. м снега в час стоит 400 тыс. руб., до сих пор самое частое применение для него — создание покрова на горнолыжных трассах. «Искусственный снег можно делать при ночной температуре от минус двух градусов, он более плотный и лучше лежит. Период работы трассы увеличивается на два-три месяца, а организаторы не зависят от капризов погоды», — рассказывает Сергей Рагозин. В среднем в год продается два-три снегогенерирующих комплекса и несколько десятков пушек.

план действий

- выход на рынок генераторов снега более высокого класса и ценовой категории
- расширение сети представительств в регионах и ближнем зарубежье
- разработка автоматических снежных пушек и комплексов

Клиенты «Экосистемы» — не только компании, но и частные лица. «Мы подумали, что достаточно интересно продавать снег „в розницу“ — разово и небольшими объемами», — улыбается Сергей. Цели у клиентов бывают самые разные: кому-то надо укрыть в морозы цветы, мелкие фермеры спасают под слоем снега озимые, режиссеры создают «настоящую русскую зиму» в кадре. Иногда заказчики покупают снег для заливки катка или даже в подарок детям — чтобы они поиграли в снежки, слепили снеговика. Взрослые могут насыпать сугроб рядом с баней. Для этого «Экосистема» предлагает взять оборудование в аренду, стоимость часа работы — от 2 тыс. руб. «Снежный рай» можно сделать чуть ли не в квартире: в компании Рагозина производят снежные комнаты. По сути это большой холодильник, в который из соседнего технологического помещения «дуют» снегом. Стоит такое развлечение от 2,5 млн руб. Для тех, кто не готов на подобные траты, есть снежные контейнеры — купель, где можно остудиться после бани.

По мнению Рагозина, сегодня рынок снега весьма перспективен, спрос ежегодно растет на 30%, и потенциал роста у компании достаточно велик. «Новый тренд — не ручные, а автоматические пушки. Это программируемые устройства, способные без оператора покрыть снегом участок земли. Мы сейчас активно работаем над их созданием, уже сделали первую модель», — с гордостью сообщает глава «Экосистемы». □

ПРИЛОЖЕНИЯ К ИЗДАНИЯМ

Издательского дома «КОММЕРСАНТЪ»

В 2008 году

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«Коммерсантъ» Ежедневная общенациональная деловая газета

Приложения к газете
«Коммерсантъ».

«Стиль», «Дом», «Телеком», «Банк»,
«Путешественник» и др.
(формат А2) – новости,
тенденции, игроки, репортажи
и комментарии, актуальные
события, путешествия, коллекции,
цена-качество, потребительский
аспект, продажи, конъюнктура,
рейтинги.

«Business Guide» (А3):
теория и практика, передовики
производства, смежники,
инвесторы, конкуренты,
административный ресурс.

январь
ДОМ

февраль
ВГ-ликероводочная
промышленность
СТИЛЬ
ВГ-коммерческая недвижимость
ДОМ
ВГ-информационные технологии

март
ВГ-финансовые инструменты
СТИЛЬ
Business Guide - коммерческая
недвижимость
ТЕЛЕКОМ
Business Guide - авто
Business Guide - машиностроение
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide - нефть и газ
ДОМ

апрель
БАНК
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-лизинг
ДОМ
ВГ-логистика
ВГ-лесная промышленность
и упаковка
СТИЛЬ
Business Guide -
информационные технологии
ПУТЕШЕСТВЕННИК

май
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-финансовые инструменты
ТЕЛЕКОМ
ВГ-коммерческие автомобили
ДОМ
ВГ-металлургия
СТИЛЬ

июнь
ВГ-ликероводочная
промышленность
БАНК
ВГ-коммерческая недвижимость

ДОМ
ВГ-нефть и газ

июль
ВГ-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
ДОМ

август
ВГ-нефть и газ
ДОМ

сентябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
СТИЛЬ
ВГ-ликероводочная
промышленность
БАНК

ДОМ
ТЕЛЕКОМ
ВГ-финансовые инструменты

октябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-информационные технологии
ВГ-лизинг
ВГ-лесная промышленность
и упаковка
ВГ-авто
ВГ-аудит и консалтинг
ДОМ
ВГ-логистика
ВГ-машиностроение
СТИЛЬ

ноябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
ВГ-металлургия
ВГ-страхование
ТЕЛЕКОМ
ВГ-нефть и газ
ВГ-ликероводочная
промышленность
ДОМ
ВГ-финансовые инструменты
СТИЛЬ

декабрь
ВГ-автомобильный рынок
БАНК
ВГ-информационные технологии
ДОМ
СТИЛЬ
РОЖДЕСТВО

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ ДЕНЬГИ» Экономический еженедельник

Приложения к журналу
«Коммерсантъ ДЕНЬГИ».
«Рейтинг паевых фондов»,
«Банковский рейтинг»,
«Рейтинг аудиторов», «Рейтинг
консультантов», «Рейтинг
крупнейших компаний
мира», «IT-рейтинг», «Рейтинг
инвестиционных компаний»,
«Рейтинг оценщиков», «Рейтинг

крупнейших компаний России»,
«Рейтинг страховых компаний»: анализ
финансовых рынков,
тенденции, бизнес-технологии,
комментарии, статистика, рейтинги.

«Образование», «Путеводитель»,
«Красота и здоровье», «Подарки»: новости,
товары и поездки,
репортажи и комментарии,
актуальные события, тенденции,
цена-качество, конъюнктура.

февраль
Красота и здоровье

март
Образование
Рейтинг ПИФов
IT-рейтинг
Банковский рейтинг
Рейтинг аудиторов

апрель
Путеводитель
Рейтинг консультантов
Рейтинг страховых компаний

май
Рейтинг крупнейших компаний мира
Красота и здоровье
Банковский рейтинг

июнь
Рейтинг инвесткомпаний
Путеводитель

август
Рейтинг крупнейших компаний
России

сентябрь
Образование
Банковский рейтинг
Путеводитель

октябрь
Рейтинг инвесткомпаний
Рейтинг страховых компаний
Красота и здоровье

ноябрь
Рейтинг ПИФов
Банковский рейтинг

декабрь
Путеводитель
Подарки

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ» Технологии успешного бизнеса

Приложения к журналу
«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ».
«I-One»: события, экспертиза,
портреты, рейтинги
ИТ-компаний, интервью
с участниками ИТ-рынка.

«Лучшие менеджеры (рейтинг)»,
«Самые информационно

открытые компании (рейтинг)»,
«Лучшие инвестфонды
(рейтинг)», «Лучшие
бизнес-школы», «Самые
быстрорастущие компании»,
«Самые успешные сделки года
(рейтинг)», «Лучшие публичные
компании (рейтинг)»: анализ
рынков, тенденции, бизнес-
технологии, комментарии,
статистика, рейтинги.

«Каталог франшиз»: анализ
рынка, конъюнктура,
тенденции, предложения
товаропроизводителей.

«Кабинет»: анализ рынка,
тенденции, репортажи
и комментарии, актуальные
события, цена-качество,
конъюнктура.

январь
I-One

февраль
I-One

март
Лучшие менеджеры (рейтинг)
I-One

апрель
Кабинет
Каталог (франшиза)
I-One

май
I-One

июнь
Самые информационно
открытые компании (рейтинг)
I-One

июль
Лучшие инвестфонды (рейтинг)
I-One

сентябрь
Лучшие бизнес-школы
Кабинет
Самые быстрорастущие
компании
I-One

октябрь
Кабинет
I-One

ноябрь
Кабинет
I-One
Самые успешные
сделки года (рейтинг)

декабрь
I-One
Лучшие публичные компании
(рейтинг)

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

Приглашаем к сотрудничеству рекламодателей.

Размещение рекламы: 8-499-943-9112/10/08/00. E-mail: kommersant@kommersant.ru;

www.kommersant.ru



лаборатория

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

гуру → с56
управление знаниями → с60

Игра в «социальную ответственность» бизнеса развращает корпорации. Она выходит боком и средним компаниям, приучая власти и обывателей вымогать деньги у коммерсантов.

Доброе вымя

текст:

максим КОТИН

иллюстрация:

анна МУЗЫКА

Хотя Александр Кабанов живет на свете уже 61 год, он по-прежнему сталкивается с парадоксами, от которых ему на стенку лезть хочется. Однажды, например, основателю сети бытовой техники «Мир» прислали из администрации крупного сибирского города письмо. В письме от имени главы администрации благодарили за помощь городу в организации Дня шахтера в прошлом году. Порекомендовали продолжать в том же духе и в новом году добровольно пожертвовать деньги на организацию чемпионата по хоккею с мячом. Парадокс, от которого Кабанов полез на стену, заключался в том, что в прошлом году компания «Мир» вообще не работала в этом регионе и помочь Дню шахтера не могла в принципе. Причем письмо власти написали в апреле, а первый магазин компании открылся только в июне. «Нас благодарили за то, чего мы не делали, и уже просили помочь, когда мы еще даже не открылись», — поражается Александр Кабанов, трясая письмом, которое попало из Сибири на стол его московского офиса. — Это же хамство». Иногда в хамство в России превращается модная на Западе теория социальной ответственности бизнеса.

Всеобъемлемо охваченные

НА ПУТЬ социальной ответственности бизнес завели глобальные компании. Им показалось, что легче раздуть социальные пакеты своих сотрудников и бюджеты на благотворительность, чем объяснять людям причуды глобальной экономики, где использование детского труда на азиатской фабрике Nike может даже почудиться иной раз и благом (ведь в результате жители западных мегаполисов получают свои винтажные сникерсы, а китайские подростки — возможность хоть как-то прокормить себя, заработав полтинник). Теперь редко какая глобальная компания не вооружена арсеналом программ, проектов, концепций, принципов и миссий, доказывающих, что она не просто зарабатывает деньги для акционеров (такая пошлость не может двигать компаний в современном мире), а смех и радость приносит людям.

с51



«Сахалин энерджи» потратила \$500 млн на удовлетворение потребностей сахалинцев, но те так и остались неудовлетворенными

Социальная ответственность по-русски отличается плохим пониманием сути вопроса, но большим рвением. «Сегодня в российском бизнес-сообществе не сложилось единого понимания корпоративной социальной ответственности, — признает вице-президент Газпромбанка **Алла Турецкая**. — Но интерес к теме растет день ото дня». Еще бы не рос. Президент неоднократно заявлял, что бизнес должен быть социально ответственным. «Ценность человека и бизнесмена не в том, какое богатство он скопил, а что он сделал для народа, руками которого он достиг таких результатов», — заявлял, например, президент.

После этого редкий человек захочет признаваться, что не очень разбирается в понятии «социальная ответственность». Вот основатель компании «Магнит» **Сергей Галицкий** не понимает, какая у бизнеса может быть социальная ответственность, кроме соблюдения законов и уплаты налогов. А президент «Евроцемент групп» **Михаил Скороход** понимает очень хорошо.

В «Евроцемент групп» концепцию социальной ответственности бизнеса разделяют целиком и полностью. В то время как Сергей Галицкий цинично зарабатывает деньги и растит капитализацию компании, в «Евроцементе» считают, что получение прибыли не может быть единственной целью социально ответственной компании, о чем глава компании и рассказал на Национальном форуме корпоративной социальной ответственности, который прошел в Москве в декабре.

По словам Михаила Скорохода, и государство, и экологические организации, и персонал должны чувствовать себя «всеобъемлемо охваченными» социальными программами компании, чтобы она могла «находиться в динамике». И динамичный «Евроцемент» охватывает всеобъемлемо как только может. Каждого четвертого сотрудника отправляет с семьей «оздоравливаться» на море, ну или в местные санатории. Наладил бесплатное питание, для чего провел «коренную модернизацию столовых и душевых». Строит жилье для персонала. Конечно же, помогает госучреждениям — школам, детским садам, домам культуры. «Потому что нам очень важно, чтобы духовная жизнь наших работников продолжалась», — пояснил Михаил Скороход.

Директор проектного бюро «Деловая культура» **Наталья Хонякова** не первый год занимается темой социальной ответственности и досконально изучила социальные доклады крупнейших российских компаний, в итоге собрав целую подборку удивительных выражений про продолжение духовной жизни. Они, по ее словам, просто иллюстрируют сложность освоения российскими компаниями корпоративных концепций, правильность которых на Западе ни у кого не вызывает сомнений. «Перловка», тем не менее, хранится у нее в отдельном файле. «И он бесконечен, — сокрушается Наталья Хонякова. — Правильные вещи люди иногда говорят так, что хочется над ними посмеяться».

Маленькое кладбище

А ВОТ НАД СОЦИАЛЬНОЙ ответственностью генерального директора Международного центра охраны зрения **Игоря Медведева** смеяться не хочется, хотя он и не прочь подшутить над собой. Посетив в Париже ресторан Dans le noir?, в котором гостей в полной темноте обслуживают незрячие официанты, он потом полдня не отвечал на телефонные звонки, потому что не мог осознать увиденное. «Господи, все же так просто, как я сам не догадался? — спрашивал себя Игорь Медведев. — Идея же проста, как сатиновые трусы».

Известный офтальмолог как раз думал и сам стать ресторатором, открыв заведе-

ние в стенах собственной клиники (чтобы кормить своих сотруddников и зарабатывать на сторонних посетителях). Но после поездки в Париж концепция ресторана кардинально изменилась: вместо того чтобы открыть ресторан «Доктор Чехов» для врачебных тусовок, Медведев купил франшизу Dans le noir? на СНГ и открыл ресторан «В темноте?».

Но офтальмолог даже не предполагал, как тяжело окажется ездить по интернатам, набирать незрячих официантов, пересекать границу страны слепых. «Я работал фельдшером на „скорой помощи“ и всякое видел, когда голова в одном месте, а нога в другом. Но когда слепые детишки поют и танцуют, рыдают все — хотите верьте, хотите нет», — уверяет Медведев. Он вспоминает, что после концерта слабовидящих детей, который проходил в провинциальном интернате, вместе со знакомым доехал до Смоленска. Так стало непросто на душе у приятелей, что они молча выпили по стакану водки, молча поели и ни слова не говоря друг другу отправились по домам.

Чтобы всерьез заниматься эффективными социальными проектами, нужны не мотивы заботы о человечестве, а свои эгоистические, корыстные причины. «Есть прямая связь между глазным хирургом и слепыми официантами. Если б был травматологом, у меня работали бы люди с поврежденными конечностями, — признает Игорь Медведев. — Я оперирую. Значит, что-то и не то делал. Ну а как? У каждого хирурга есть маленькое кладбище. У кого больше, у кого меньше. А как люди становятся профессионалами — на кулах, что ли? Раньше мне говорили: чтобы считать себя человеком, надо посадить дерево, построить дом. Теперь я считаю, что надо еще и смыть немножко свои грехи и грехи своих товарищей».

Концепция корпоративной социальной ответственности в этом смысле выглядит вроде бы убедительно: как офтальмолог искупает грехи хирургии рестораном для незрячих, так и Shell искупает грехи нефтедобычи, поддерживая народы, живущие вдоль трубопровода. Существенная разница вот в чем: офтальмолог делает это, чтобы спокойнее спать по ночам, а корпорации — чтобы спать спокойнее, опубликовав сообщение в годовом отчете.

Разводилка идет

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ «Сахалин энерджи» сообщает, что компания рассматривает сохранение биологического разнообразия форм жизни на острове Сахалин как одну из своих основных и важнейших задач. Помимо сохранения белоплечих орланов и серых китов охотско-корейской популяции компания пытается сохранить и такую форму жизни, как население острова Сахалин, для чего занимается «удовлетворением» ее потребностей. На удовлетворение потребностей ушло \$400 млн, вложенных инвестициями в инфраструктуру острова, и \$100 млн, направленных компанией в Фонд развития Сахалина. Но население все равно не удовлетворено — маловато.

«К нам приходил главный наблюдатель, американец, я думала, вдруг поможет, — говорит хозяйка трикотажного ателье на Сахалине „Чародейка-2000“ **Елена Ким**, по доброй народной привычке называющая всех иностранцев американцами. — Но никому ничего не надо. Мол, надо же какая убогость — нехай работает. Это все для галочки: программу провели — отчитались». Но ведь «Чародейка-2000» получила 70 тыс. руб. от «Сахалин энерджи» в виде гранта на организацию дефиле? «Ну и что, какие-то семьдесят тысяч, — удивляется Елена Ким. — Знаете, какой адский труд — новая коллекция?»

«Раньше говорили: надо посадить дерево, построить дом.

Теперь я считаю, что надо еще и смыть свои грехи и грехи своих товарищей»

«Сахалин энерджи», как свидетельствует годовой отчет компании, взяла на себя уникальные обязательства по содействию и развитию коренных народов Сахалина. Представители нивхов, эвенков, уильта и нанайцев за пять лет получают от компании \$1,5 млн на поддержание традиционного экономического уклада и развитие культуры. Но и у нивхов, эвенков, уильта и нанайцев тоже удовлетворенности не наблюдается. «На наших землях незаконно качают миллиарды», — рубит правду-матку герой всех телерепортажей про сахалинские малые народы нивх **Владислав Соловьев**. Почему незаконно-то? «А они в Думах как ходят, так и воротят. Разводилка идет все время. Это они по бумагам такие красивые. Ты за них, что ли?» — с недоверием спрашивает Соловьев. Сам Владислав, который «против них», при этом заседает в совете, распределяющем деньги сырьевиков между представителями малых народов.

«Деловая культура» в декабре опубликовала первый национальный рейтинг корпоративной ответственности. Лидерами стали «Газпром» (теперь владеющий и «Сахалин энерджи»), ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», РАО «ЕЭС России», РЖД, «Русал». Но это лидерство пока весьма условное — при составлении рейтинга никто не проверял реальный эффект их деятельности. По мнению Натальи Хоняковой, учитывалась управленческая способность компаний быть социально ответственными. Корпорации только в начале пути, которым им нельзя не идти, добавляет Алла Турецкая. «Вы либо дружите с окружающей средой, либо нет, и тогда просто быстро уйдете с рынка», — поясняет вице-президент Газпромбанка.

Правда, игры в хорошие социальные отчеты редко защищают большие корпорации от политических решений. Наличие раздела про «устойчивое развитие» и отчета про экологические стандарты не обещало Shell на Сахалине — власти все же нашли проблемы с экологией и заставили продать контрольный пакет компании «Сахалин энерджи» «Газпрому». А вот вреда от такой «социальной ответственно-

«Нас надо оставить в покое. Чиновниками в этой стране может быть кто угодно, а коммерсантами — единицы. Поэтому нами надо гордиться. Показывать как пример. Чтобы выпестовать поколение людей, которые могут что-то сделать»

сти» хоть отбавляй, особенно в России, только-только свыкшейся с наличием в стране богатых людей. Количество неудовлетворенных нахлебников растет в прогрессии.

Прсят, просят, просят

«ПОДЧАС население адресует бизнесу несбывшиеся надежды на государство, не понимая при этом, что просто власть в полном объеме не выполняет свои обязательства перед обществом, — замечает **Александр Мурычев**, первый исполнительный вице-президент РСПП. — С другой стороны, представители властных структур социальные проблемы пытаются переложить на бизнес».

О масштабах явления не принято говорить, но с его проявлениями каждый богатый человек сталкивается ежедневно как в своем бизнесе, так и в личной жизни. «Нам часто письма присылают, денег просят, — говорит председатель совета директоров банка „Тинькофф. Кредитные системы“ **Олег Тиньков**. — Но у моего отца восемь братьев и сестер, и у матери две сестры. У них дети, а у детей уже свои дети родились. Там так уже все разрослось! И мне все звонят, пишут: дай, дай, дай. Тиньковых ведь — пол моего родного Ленинск-Кузнецкого. Звонит родственник, говорит: я Гена Тиньков, сын того-то и внук того-то, дай денег... Подожди, говорю, у тебя же другая фамилия. А он: ну я же все равно Тиньков. Смешно, конечно, получается. Вот моя благотворительность — семью Тиньковых содержать».

Письма пишут и Александру Кабанову. Пишут ветераны, инвалиды, сироты и многодетные семьи. Прсят подарить фотоаппараты, стиральные машины, видеомagniтофоны. По случаю Нового года, Дня защитника отечества, 8 Марта. «И просят, просят. Батюшка, например, просит денег, чтобы организовать детский приют, — вздыхает Кабанов. — Нет у тебя денег — не организовывай. Но батюшке это не объяснишь. А таких батюшек обращается каждый год несколько десятков».

Чтобы хоть кому-то помочь, основателю «Мира» приходится подключать свою службу безопасности, чтобы проверять просителей. Стараются помочь тому, кто и вправду нуждается, но масштабной «социальной ответственности» у Александра Кабанова не получается — разойтись не позволяют невысокая рентабельность на розничном рынке и отсутствие льгот при налогообложении благотворительных денег. «У нас есть сотрудники, они болеют, у них родственники умирают. Вот мы им помогаем», — говорит Кабанов.

Разгорающийся пиар вокруг «социальной ответственности» крупнейших (в основном сырьевых) компаний боком будет выходить коммерсантам средней руки вроде Тинькова или Кабанова, поскольку вооружит туманными и потому сложно опровержимыми терминами разного рода нахлебников — как среди властей, так и среди обывателей. «Нас надо оставить в покое, — вздыхает Сергей Галицкий. — Хорошие мы

люди? Да такие же, как весь народ. Но мы создаем прибавочный продукт. Чиновниками в этой стране может быть кто угодно, а коммерсантами — единицы. Поэтому нами надо гордиться. Показывать как пример. Чтобы выпестовать поколение людей, которые могут что-то сделать. Никто, по-моему, этим не озабочен».

Найти изюминку

В ТЕОРИИ социальной ответственности есть, конечно, рациональное зерно, иначе она не завоевывала бы сейчас мир. Только вот к попыткам оправдать бизнес и откупиться от общества оно отношения не имеет. Заботиться о сотрудниках, соблюдать экологические стандарты, инвестировать в инфраструктуру и развивать социальный маркетинг нужно ровно настолько, насколько это отвечает эгоистическим интересам бизнеса по извлечению прибыли — только тогда подобная деятельность не развратит ни сам бизнес, ни общество.

Смывающий «грехи» офтальмолог Игорь Медведев относится к своему ресторану не как к благотворительности, а как к коммерческому проекту. И как раз благодаря этому после посещения ресторана люди оставляют незрячим официантам сто долларовые чаевые. Они платят не за социальную ответственность, а за услугу — пребывание в полной темноте, новые ощущения и возможность сопереживать. «Ресторан прибыльный со второго месяца», — уверяет Игорь Медведев.

Анита Роддик создала экологический и этический брэнд The Body Shop, наглядно показав, что социальная ответственность бизнеса прежде всего зависит от социальной ответственности потребителей его продукции. Если люди одобряют деятельность компании, они просто покупают ее товары, если не одобряют — покупают у конкурентов. Вот тут и наступает момент истины: готово ли общество за свои убеждения не попросить расстаться с рублем других, а вытащить его из своего кармана — или наоборот, не купить и поступить привычным образом жизни. Так происходит социально ответственное голосование рублем и долларом, а не социально безответственное шантажирование делового мира. Нивх Владислав Соловьев клеймит незаконную добычу нефти компанией Shell, но при передвижении по Сахалину все-таки предпочитает автобус оленю. **СФ**

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

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

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

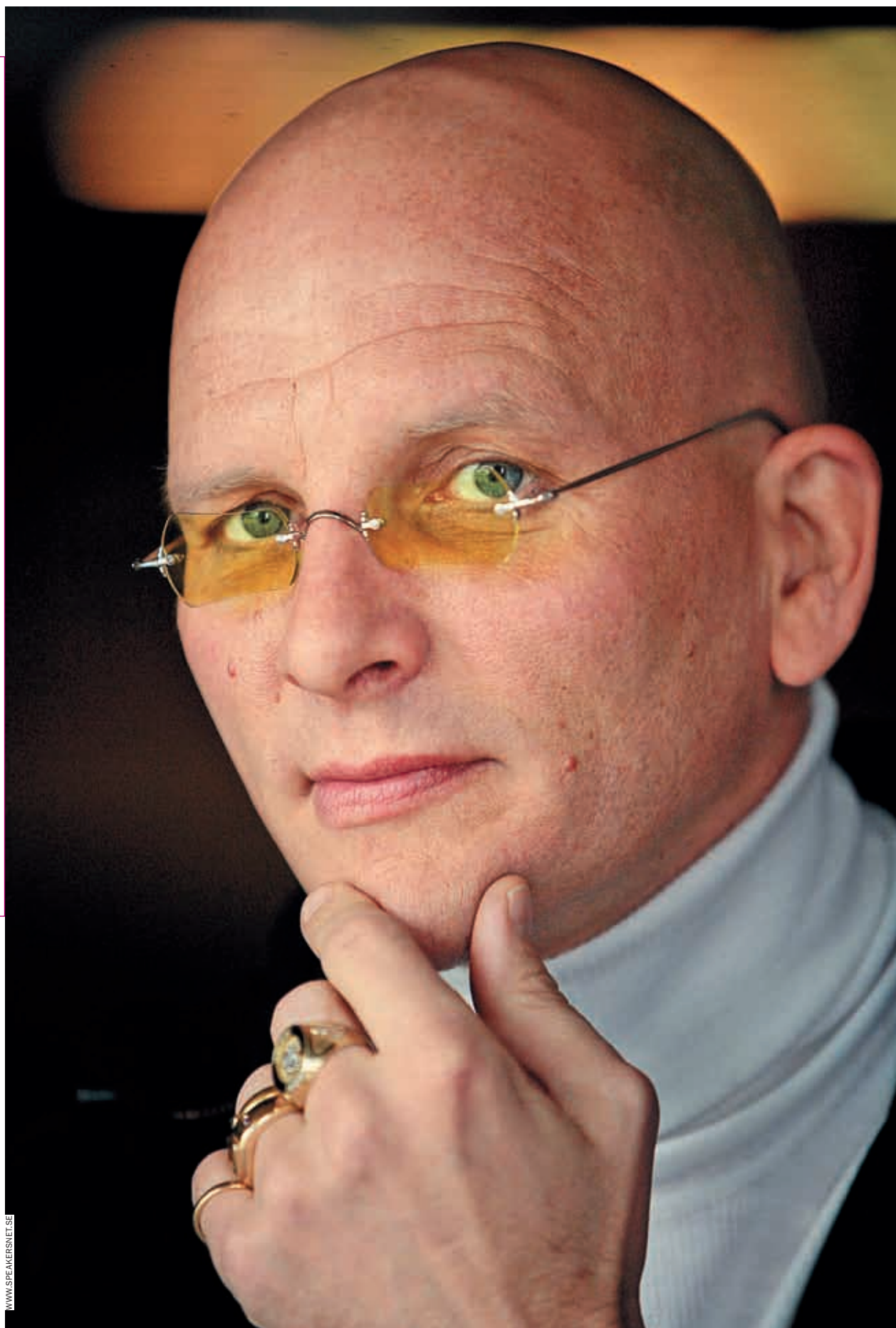
Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

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

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

ДОСЬЕ

«МЫ ТАК И НЕ СМОГЛИ превратить себя в средних, плоских и этаких ванильных академических профессоров» — пишут о себе Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстале. Действительно, Нордстрем, бритый наголо мужчина двухметрового роста, напоминает скорее центрального баскетбольной команды, чем профессора Стокгольмской школы экономики (SSE). Однако его академические заслуги вполне очевидны. Нордстрем был одним из основателей знаменитой программы SSE — The Advanced Management Program, пользующейся регулярным спросом у скандинавской менеджерской элиты. Но всемирную известность Нордстрему принесла не наука, а написанная с коллегой по SSE Йонасом Риддерстале книга «Бизнес в стиле фанк» (потом вышли «Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества» и «Бизнес в стиле фанк навсегда»). Нордстрем не понаслышке знаком с Россией: в 1990-е годы он консультировал корпорации, выходившие на восточноевропейские рынки (в их числе международные гиганты General Electric, Tetra Pak и SAP).



WWW.SPEAKERSNET.SE

Знаменитые шведы Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале выпустили новую книгу — «Бизнес в стиле фанк навсегда».

«Секрет фирмы» попытался выяснить у одного из авторов, Кьелла Нордстрема, действительно ли их идеи вечны.

Трясите свое общество — взрыв неминуем

текст:

Дмитрий Лисицин

«„Бизнес в стиле фанк“ стал новым мощным аккордом», — так охарактеризовали Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале влияние, которое их книга оказала на бизнес-сообщество. Двум лысым шведским профессорам в свое время действительно удалось повлиять на реальность. Словосочетание «бизнес в стиле фанк» превратилось в своего рода бизнес-фетиш. В марте 2006 года Electronic Arts выпустила дополнение к игре Sims 2 под названием Funky Business (характерно, что в Америке, где книга не пошла, игру называли Open for Business — «Открыт для бизнеса»). Некоторые российские бизнес-консультанты до сих пор предлагают своим клиентам тренинги по «бизнесу в стиле фанк», забывая, что это не управленческая технология, а всего лишь удачно подобранная метафора.

Книга, получившая свое название от популярного направления в афроамериканской музыке, повествовала о том, что чувства потребителя важнее его разума, а для того чтобы понравиться человеку, компания должна обязательно быть яркой и неординарной. По сути, «Бизнес в стиле фанк» был манифестом предпринимателей конца 1990-х годов — времени низких цен на нефть и расцвета доткомов.

Спустя восемь лет авторы, заменив примеры на более свежие, выпустили книгу под заглавием «Бизнес в стиле фанк навсегда». Корреспондент «Секрета фирмы» решил выяснить у одного из авторов книги, Кьелла Нордстрема, что изменилось в фанки-бизнесе за это время.

«Мы не понимали, насколько были правы»

«Секрет фирмы»: Каждая глава вашей новой книги, в сущности, пересказ чужих идей. Например, мысль, что люди, объединяясь по интересам, создают надгосу-

дарственные общности, которые вы называете «фанки-деревнями», позаимствована у канадского теоретика коммуникаций Маршалла Маклюэна. А образ гибкой фанки-корпорации заставляет вспомнить работу ваших шведских коллег Роджера Камрасса и Мартина Фарнкомба Atomic. Есть ли в книге ваши собственные идеи?

Кьелл Нордстрем: И да, и нет. «Бизнес в стиле фанк» — это в первую очередь рамки, куда мы попытались заключить исследования из разных областей. Поэтому, с одной стороны мы, конечно, пользуемся чужими открытиями. С другой — к разговору о бизнесе мы подключаем знания из социальной психологии, архитектуры и музыки. Каждый исследователь сейчас работает на своем собственном поле, а мы перешагиваем границы разных областей и рисуем общую картину. Это необычно, и это трудно.

СФ: Зачем же тогда вы снова взялись за подобную задачу — выпустили сначала «Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества», а теперь вот и «Бизнес в стиле фанк навсегда»?

КН: Вещи вокруг нас изменились. Например, стремительная индустриализация Китая и Индии сейчас уже оказывает влияние на каждый аспект жизни в России, Швеции или Англии. Мы назвали этот феномен «чиндия» (составлено из англ. China и India). Конечно, нельзя сказать, что мы каждый раз просыпаемся в новом мире, который не можем понять. Тем не менее, происходящие изменения вынудили нас проверить, как работает наша концепция сейчас.

СФ: И что показала проверка?

КН: Выяснилось, что мы ни в чем не ошиблись. Мы даже говорили об Усаме бен Ладене еще в 1999 году — до того, как он сделал то, что сделал. Почти все вещи, о которых мы говорили, актуаль-

с57



ны и сейчас, за исключением одного маленького «но». Когда мы работали над первой книгой, то не предвидели, насколько серьезными окажутся описанные в ней тенденции. Мы не понимали, насколько были правы, и не отважились сказать больше. Посмотрите на Россию — экономика росла гораздо быстрее, чем предполагали аналитики. Информационные технологии развивались намного активнее, чем кто-нибудь, включая нас, мог представить. Возьмите хотя бы бум на рынке мобильных телефонов. Сейчас можно с уверенностью утверждать: тренды, на которые мы наткнулись, гораздо серьезнее, чем мы могли мечтать.

СФ: А собственно, на что вы наткнулись?

КН: Сейчас все только и говорят о цунами и ураганах, причинами которых являются климатические изменения. Думаю, в России многих тоже пугает возможное затопление Сибири. Меня же во всем этом привлекает другое: как одно изменение, а именно повышение температуры, влечет за собой глобальные последствия. Как мне кажется, нечто подобное сейчас происходит и в обществе. В бизнесе начинается глобальное потепление. Фактор, вызывающий климатические изменения в обществе, — расширение доступа людей к информации. Сейчас даже в бедных бангладешских и пакистанских деревнях есть мобильники — по крайней мере, по одному на деревню. Когда объем информации, доступной человеку, столь драматически возрастает, это затрагивает и все остальное. Представьте, что общество — автомобиль, и вы оборудуете его двигатель турбонаддувом. Так вот, информация и есть турбина нашего общества. Это центральная идея нашего исследования.

«Я не особенно беспокоюсь об этих парнях»

СФ: Фанк — экономика потребительского счастья, вызванного избытком товаров. Первую книгу вы писали на фоне бизнес-эйфории конца 1990-х. Не задумывались ли о том, что в ближайшем будущем в бизнес-сообществе могут возобладавать другие настроения — и ваша

новая книга станет неактуальной? Например, появится дефицит жизненно важных ресурсов — сегодня многие люди с ужасом ждут энергетического кризиса.

КН: Конечно, будут и сырьевой, и политический кризисы. Однако я считаю, что все страхи современного бизнеса связаны с техническими проблемами. То есть мы знаем, что делать, но пока не знаем как. Поэтому принципиальной угрозы фанку здесь я не вижу. Я вижу другую проблему — конфликт открытого общества и систем религиозного типа. В центре фанки-мира лежит свобода — когда ты освобождаешь информацию, ты освобождаешь людей. А религиозные движения, будь то ислам или христианский фундаментализм, пытаются помешать нам получать знания. Это противоречие есть и в корпоративном мире. С одной стороны, чтобы преуспеть, компании должны быть более чуткими по отношению к свободе потребителей и сотрудников, я бы даже сказал, немного атеистичными. С другой стороны, многие корпорации по-прежнему стремятся контролировать мир.

СФ: Не находите, что такое происходит и в типичных «фанковых» компаниях? Например, среди аудитории Web 2.0-проектов всегда появляются пользователи, которые начинают ограничивать свободу других. Так, в Wikipedia сложилось сообщество администраторов, стирающих неудобные им статьи, а администрация MySpace удаляет персональные страницы клиентов. Воля к власти неистребима?

КН: Это обратная сторона медали. Но я не особенно беспокоюсь об этих парнях. Они живут мифом, что они сильны. На самом деле это не так, и баланс сил явно не на их стороне. Сейчас очень трудно установить контроль и еще труднее его удержать, хотя бы на протяжении жизни одного поколения. Вот компания Microsoft продает программы с закрытым кодом и хочет контролировать своих пользователей. Она провалится.

СФ: Почему?

КН: Подобные компании станут жертвами глобального потепления. То, что они делают, другие научатся делать лучше и потопят их. Как известно, энергия не разрушается, она лишь переходит из одной формы в другую. Все, что мы видим, разрушится и воплотится в новых формах. Например, iPod — фантастический продукт, и Apple, безусловно, обладает уникальным знанием, как его делать. Но через три года он обратится в пыль. Появятся другие технологии. В 1972 году лишь одна компания в мире могла создать супербезопасную машину — Volvo. Сейчас это умеют делать все автопроизводители. Wikipedia пока еще монополия, но посмотрим, что будет с ней через пять лет. Вспомните Yahoo! — еще недавно компания была монополистом, а сейчас просто пытается выжить.

СФ: Вы предсказываете конец компаний, стремящихся к контролю. В то же время в новой книге вы призываете компании заниматься только теми направлениями бизнеса, где они могут быть лидерами. Но ведь это одно из правил Джека Уэлча, которые как раз ассоциируются с экономикой страха и контроля.

КН: Да, Уэлч говорил это 20 лет назад, а мы повторяем сейчас. Вся разница в географии применения этого термина. Мы говорим, что не нужно стремиться быть лучшим в своей стране, нужно быть номером один в мире. Например, Nokia нет дела до того, является она номером один в Финляндии или нет, важно лишь, что Nokia — мировой лидер.

СФ: Получается, что вы все же защищаете тех, кто стремится контролировать мир. Но многие компании не вписываются в эту модель. Например, те, кто не жаждут лидерства ни на одном из рынков, а создают универсальные брэнды. Так, логотип с полюбившимися российским детям героями мультфильма «Смешарики» клеили даже на бананы. Для них в мире фанка места нет?

КН: Никакого противоречия здесь нет. Компании, работающие по этой модели, например Walt Disney, очень редко производят что-то сами, все продукты делают по лицензии другие люди. В этом случае вы специализируетесь на том, что умеете делать лучше всего, а именно создавать детские брэнды. У фокуса есть две характеристики — узость, то есть выбор той или иной рыночной ниши, и глубина, или сосредоточенность на ключевой компетенции компании. Так что можно быть сфокусированным и одновременно не стремиться к монополии.

IPOD — ФАНТАСТИЧЕСКИЙ ПРОДУКТ, и Apple, безусловно, обладает уникальным знанием, как его делать. Но через три года он обратится в пыль

«Наконец бах — и вот оно!»

СФ: Российские предприниматели, которые решили опробовать «бизнес в стиле фанк» на себе, говорят: потребитель слишком инертен. Что посоветуете?

КН: Это нормальное явление — инерция возникает всегда. Я из тех, кто верит, что очень трудно заставить людей измениться, особенно если они этого не хотят. Поэтому нужно работать только с теми, кто разделяет ваши идеи. Когда речь идет о сотрудниках, то нужно набирать людей согласно их складу ума и тренировать навыки, а не наоборот, как это делает большинство. Посмотрите на байкеров из группировки «Ангелы ада», они не тренируют людей — просто берут тех, кто уже проникся их духом. McKinsey много вкладывает в тренинги, но отбирают людей опять-таки по их личным качествам. Точно такой же принцип должен работать в отношении клиентов. Нужно работать с теми, кто в вас верит. Поступайте как Иисус — сначала выберите 12 человек, которые вам ближе всего, а потом они наберут остальных.

СФ: Вы восхищаетесь ростом российской экономики, однако у нас не так много по-настоящему оригинальных идей, все чаще копии и адаптации.

КН: Считаю, что здесь две причины. Во-первых, Россия сказочно богата сырьем. С одной стороны, это дар, а с другой — проблема. Не только для России, но и для Норвегии, Ближнего Востока, Аргентины. Сырьевой сектор всегда стремится доминировать над всей экономикой. С другой стороны, в создании любого успешного брэнда 20% — заслуга науки, а 80% — искусства. Предпринимательство, построение бизнеса — это по большому счету искусство. Поэтому для того, чтобы создавать успешные брэнды, необходимо сообщество художников, которые могли бы делиться опытом. Западное деловое сообщество формировалось столетиями — компании Ericsson уже 120 лет. Сегодняшняя Россия напоминает мне бутылку шампанского. Вы трясете ее, ничего не происходит, трясете дальше — ничего не происходит. Наконец бах — и вот оно! Трясите свое общество — взрыв неминуем. **СФ**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru



реклама

KNOWLEDGE MANAGEMENT СТАЛ В РОССИИ МОДНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИЕЙ СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО. НО МНОГИЕ УЖЕ УСПЕЛИ В НЕЙ РАЗОЧАРОВАТЬСЯ: ДО 90% ПРОЕКТОВ ПО ЕЕ ВНЕДРЕНИЮ ТЕРПЯТ ФИАСКО. ЭКСПЕРТЫ ПОЛАГАЮТ, ЧТО ПРОБЛЕМА В САМИХ ВНЕДРЕНЦАХ. **текст: нина данилина**

Вечная память



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Директор «КМ клуба» Мария Мариничева учит превращать знания и опыт сотрудников в капитал компании

«Управление знаниями в российских компаниях налаживается годами. А за это время, как известно, кто-нибудь да помрет: либо ишак, либо падишах. В том смысле, что к финалу внедрения никто уже и не вспомнит о тех задумках, которые были первоначально», — описывает ситуацию **Мария Мариничева**, эксперт по управлению знаниями.

Мариничева в профессии уже 12 лет: в конце 1990-х она руководила центром знаний в Ernst & Young CIS, а затем основала «КМ клуб» (от англ. knowledge management — управление знаниями). Он объединил около 100 человек, чья работа — управление знаниями в органи-

ях различного масштаба, от небольшого юридического агентства до «Русала» и ЛУКОЙЛа. По признанию Мариничевой, более половины отечественных компаний, которые пробовали применить инструменты и методику knowledge management, получили неудачный опыт.

Идея управления знаниями сводится к тому, чтобы эффективно использовать накопленные организацией сведения и опыт сотрудников. Знания «явные», то есть формализованные и измеряемые (отчеты, контакты, аналитика), накапливаются в базах данных, чтобы не приходилось заново их искать. По подсчетам «КМ клуба», сотрудники тратят до 50% своего рабочего времени на поиск информации, когда-то уже найденной или обработанной их коллегами. И все оттого, что понятия не имеют, у кого из сослуживцев есть опыт в решении подобных задач.

Второй пласт знаний представляет собой «неявные» мнения, ощущения и догадки сотрудников, просто идеи. По оценке консалтинговой компании Delphi Group, занимающейся исследованиями в области бизнес-приложений и управления неструктурированной информацией, 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников. Это скрытые, личные знания, которые труднее всего извлечь, формализовать и распространить и ради которых в компаниях учреждаются банки идей. Именно «неявные» знания порождают инновации и делают фирму, обладающую ими, конкурентоспособной, убежден японский теоретик в области управления **Икудзиро Нонака**.

Не хочу все знать

У МНОГИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ базы данных представляют собой «кладбища файлов» и в лучшем случае хорошо структурированы. «Некоторые отчеты, попадая в базу данных, остаются в ней навсегда, никем не читаемые. О самой базе данных все вскоре благополучно забывают. Остается лишь общее негативное впечатление об управлении знаниями: „Это мы уже пробовали, это не работает“, — рассказывает Мариничева.

Главная причина неудач при внедрении проектов по управлению знаниями — незаинтересованность сотрудников. «Делясь знаниями, человек ставит себя в уязвимое положение, рискует лишиться власти. Безбоязненно делиться своими знаниями он может, только если доверяет своей организации», — рассуждает HR-директор компании i-Free **Александр Кубанеишвили**.

С ним согласен **Александр Громов**, генеральный директор фирмы «Одеон-АСТ», российского представителя фран-

Сотрудники тратят до 50% своего рабочего времени на поиск информации, когда-то уже найденной или обработанной их коллегами

цузской Exalead SA — одного из ведущих игроков рынка технологий knowledge management. «Менеджеры сопротивляются подходу, в соответствии с которым их знания становятся интеллектуальной собственностью компании, и саботируют нововведения. Ведь для них личные знания — практически единственный актив» — так объясняет он провал систем управления знаниями в России.

Есть и совсем тривиальная причина: специалисты зачастую настолько обременены своими прямыми обязанностями, что не желают тратить время на заполнение различных баз данных.

Получается, что на внедрение систем управления знаниями влияют сугубо субъективные причины. Казалось бы, человеческий фактор победить проще всего. Однако факты говорят об обратном. По словам Александра Громова, сегодня емкость рынка внедрения систем knowledge management составляет \$500 млн, однако в реальности его объем не превышает \$150 млн.

И тем не менее проекты отдельных компаний убедительно свидетельствуют том, что знаниями можно управлять.

Опыт на бочку

ЭКСПЕРТЫ УВЕРЕНЫ: создать базу знаний и банк идей просто, сложнее сделать их полезными. Чтобы они реально работали, куратор проекта должен прибегать к управленческим мерам. Одна из главных — административное давление.

Светлана Горбунова, менеджер по знаниям юридической компании «Алруд»,

потратила немало времени, чтобы убедить сотрудников в необходимости перемен, не приносящих скорой выгоды. Она не сомневалась: юридической конторе необходимы аналитические отчеты, описание историй успеха и проектов, то есть полноценная база накопленного за годы работы опыта. Это позволит не тратить время на однажды решенные задачи.

Труднее всего оказалось убедить каждого сотрудника в необходимости делиться знаниями и опытом, причем в установленной форме. «Курс на управление знаниями требует пересмотра корпоративной культуры, а это процесс длительный», — замечает Светлана Горбунова.

Для ускорения процесса было испробовано действенное средство: менеджерам спустили сверху указание непременно заносить отчеты в базу знаний. Это и есть первый эффективный способ для налаживания информационного обмена.

Подобный способ был использован и в компании «Новая площадь». Год назад ее руководство обнаружило, что одна и та же информация собирается и анализируется по два-три раза — для выполнения параллельных проектов, новичкам же и вовсе приходится заново искать все сведения по проектам и по отрасли. Компания интенсивно росла, к инвестиционно-строительной деятельности добавились консалтинг и девелопмент. За полгода в службах консалтинга и бизнес-планирования число сотрудников удвоилось, и на новом участке особенно остро чувствовалось отсутствие общей базы и дублирование функций. Что-

Что такое управление знаниями

Управление знаниями (англ. knowledge management) — процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в сообществе. Основная цель УЗ — превратить знания и опыт сотрудников в капитал компании. Понятие родилось в начале 1990-х в крупных западных корпорациях, где управление знаниями было введено в противовес хаотичным процессам обмена информацией. Эксперты «КМ клуба» выделяют три этапа развития управления знаниями в России. На первом, в 1995–1998 годах, оно предназначалось главным образом для поддержки отдела маркетинга и аналитических служб организаций. Основной задачей менеджеров по информации было найти стабильные и надежные источники внешней информации (новостной, финансовой, аналитической) и приспособить ее к нуждам пользователей.

На втором этапе (в конце 1990-х — начале 2000-х) активно развивались технические решения для хранения данных. Главной целью разработчиков было создать базы для интенсивного обмена знаниями, обеспечить условия для этого обмена и дать доступ к ресурсам тем, кто в нем нуждался.

Наконец, примерно с 2004 года интерес к управлению знаниями проявляли как крупные организации (ИБС, «Быстров», «Ист Лайн», ЛУКОЙЛ, «Росинтер», «Русал», «Северсталь»), так и совсем небольшие (юридическая фирма «Алруд», газета объявлений и рекламы «Камелот»). В большинстве случаев лишь предпринимались формальные попытки применить инструментарий УЗ. Сейчас к управлению знаниями вновь обращаются компании, которые когда-то разочаровались в нем из-за отсутствия положительных результатов.



HR-директор i-Free Александр Кубанишвили обеспечил приток новых идей от сотрудников

бы избежать временных потерь, требовалось упорядочить хаотично хранившуюся на отдельных компьютерах информацию (внутренние отчеты, аналитику по рынку, ссылки на сайты). Было решено в срочном порядке создать единую базу знаний.

Пример коллегам подал генеральный директор «Новой площади» **Денис Семькин**, один из идейных вдохновителей проекта: он в числе первых перенес документы, хранившиеся на его компьютере, в корпоративную базу знаний. Постепенно, преодолевая сомнения, на него стали равняться другие. Правда, на начальном этапе проблем хватало: кто-то считал информацию недостаточно ценной для того, чтобы вно-

сить ее в «коллективную копилку», кто-то сознательно утаивал сведения, но чаще о необходимости заносить их в общую базу просто забывали. Несмотря на то что в итоге она эффективно пополняется, по признанию **Екатерины Сидоровой**, ведущего специалиста отдела бизнес-планирования «Новой площади», «до сих пор по завершении каждого проекта приходится проверять, правильно ли занесена информация».

Знания на экспорт
ПО-ДРУГОМУ БОРОЛИСЬ с сопротивлением персонала в ГК «Автоспеццентр». При чем задача заключалась не в том, чтобы вносить данные в систему, а в том, чтобы

заставить сотрудников «выносить» информацию оттуда, то есть использовать в повседневной работе. Причем инструментом давления стал не административный ресурс, а внутренний PR.

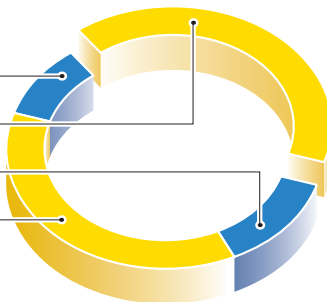
В «Автоспеццентре» система управления знаниями создавалась во время централизации самой организации. До 2005 года входящие в группу дилерские центры представляли собой отдельные хозяйственные единицы с общими акционерами. Но была создана управляющая компания, и началось формирование единого корпоративного пространства. На всю группу стали распространяться лучшие практики, принятые в отдельных центрах.

Кроме инструментов «живой передачи знаний» (в компании действует учебный центр и институт наставничества) используются возможности корпоративного интранет-портала. Ему больше года, и на нем выложены документы, необходимые персоналу всей группы компаний: стандартные формы договоров, внутренние инструкции и регламенты, телефоны сотрудников.

«Изначально не у всех было понимание того, зачем нужен ресурс, — вспоминает куратор проекта пресс-секретарь «Автоспеццентра» **Татьяна Сотникова**. — Основ-

Кто руководит проектами по управлению знаниями в компаниях

- 10 Менеджер или директор по управлению знаниями
- 40 Руководитель или собственник
- 13 HR-директор
- 37 Проектная команда или внешний консультант



Отвечали топ-менеджеры 100 российских компаний
Источник: результаты интернет-опроса, проведенного компанией «КМ клуб»

ное возражение: можно ведь и по почте получить документы. Но скептицизм проходил по мере наполнения ресурса».

Стало ясно, что ресурс необходимо популяризировать. Тут-то и пригодился PR. На портале стали проводить конкурсы, например на лучшую подпись сотрудника в системе корпоративной электронной почты. За время проведения первого же конкурса (от начала до объявления результатов проходит несколько недель) посещаемость ресурса увеличилась в разы.

Ловцы идей

КОГДА Александр Кубанеишвили возглавил HR-отдел контент-провайдера i-Free (оказывает дополнительные услуги мобильной связи), в компании уже существовали инструменты для управления знаниями — банк идей и внутренний сайт (интранет). Однако последний функционировал лишь номинально.

Руководство организации поставило перед Кубанеишвили задачу реанимировать интранет: ресурс должен был стать основным инструментом управления знаниями. «Мы решили создать неформальную и читаемую еженедельную интранет-газету о компании, ее стратегии и рынке в целом — о наших партнерах и конкурентах», — вспоминает Александр. Специально под проект компания наняла толкового редактора и разработала ряд эффективных рубрик. Например, с заметками о жизни сотрудников. Для подготовки статьи об отделе редактор на неделю перемещался туда, чтобы изучить его изнутри. Уже через год газета стала важным эле-

У многих российских компаний базы данных представляют собой «кладбища файлов» и в лучшем случае хорошо структурированы

ментом корпоративной культуры: ее материалы активно обсуждаются на внутреннем сайте, а редактор стал популярнейшей персоной в коллективе.

Но оставалось самое трудное — увеличить отдачу от банка идей. Задача была в том, чтобы все возникающие у сотрудников задумки скапливались в определенном месте. «Административными методами можно наладить лишь систему формальных знаний, например сделать обязанным введение итоговой информации в общую систему: аналитики по рынку или отчета, составленного по окончании проекта, — замечает Кубанеишвили. — Но никто не ставит специалиста поделиться десятилетним опытом ведения переговоров».

Эксперты согласны: из-под палки никто не выдаст ни одной стоящей идеи. Дело осложняется еще и тем, что, помимо самого сотрудника, никто не знает, какими знаниями он обладает.

В i-Free решили: генерировать идеи — такая работа, за которую давать сотрудникам премии не всегда целесообразно, но и устной благодарности явно недостаточно. Золотой серединой — «материализованным спасибо» — стали призы. Идеи и особые достижения сотрудников поощряются корпоративной валютой — «фришками» (от названия компании и слова «фишки»). Сотрудник, внесший рационализаторское предло-

жение в банк идей, сразу получает пять «фришек», если идея будет реализована — заработает еще 15. На эту сумму в интранет-магазине можно купить футболку или безрукавку с символикой i-Free, чуть больше стоит брендированная флешка или полотенце с логотипом компании; вдвое дешевле шнурок для мобильного телефона.

Сам Кубанеишвили уже заработал несколько призов: услышав как-то вальс из «Щелкунчика», он подумал, что уместно было бы продавать эту мелодию в качестве рингтона под Новый год. Идею, данную через банк идей, воплотили в жизнь, и рингтон действительно неплохо продавался.

«Фришки» побуждают сотрудников не только выдвигать предложения, но и помогать коллегам (оперативно реагировать на запросы, делиться знаниями и опытом) и HR-отделу (например, участвовать в подготовке корпоратива). Служивцы благодарят друг друга за помощь именно начислением «фришек». «Приятный во всех отношениях» сотрудник благодаря коллегам срывает в конце месяца солидный куш.

Сам Кубанеишвили считает, что повторить подобный опыт с возрождением банка идей можно лишь в компании, сотрудники которой доверяют друг другу. В противном случае это станет лишь потерей времени. **СФ**

classified

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Опыт - лучший наставник»

Попов
Павел Александрович
юрист, заместитель председателя коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: 8 (499) 943-9125, 943-9108

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

продаем

Банк 4119476

спроси секрет фирмы



ТИМОФЕЙ ЯРКОМЕН

Елена ЛИТВИНА

Ростов-на-Дону

Антиоткатинг

Как бороться с «откатной» практикой в отделе снабжения?

Бороться с «откатами» можно разными способами, а еще лучше применять их одновременно.

1_Эффективны провокационные проверки сотрудников. Создается легенда о компании-поставщике, формируются прайс-листы на ее продукцию, и под видом представителя поставщика контролер обращается в отдел закупок и предлагает «откат». Согласившегося увольняют с треском. Остальных уведомляют, что подобный метод тайной проверки будет использоваться и впредь.

2_Премирование снабженцев за экономию на закупках. При этом отдел маркетинга должен регулярно мониторить рыночные цены, а товароведы — контролировать качество закупленной продукции. Иначе закупщик купит за гроши ненужный товар и получит свою премию.

3_Хороший способ борьбы с «откатами» — бюджетирование закупок, когда отдел снабжения начинает работать по бюджетам, в которых указываются объемы закупок той или иной продукции, ее стоимость и источники финансирования. Бюджеты закупок обычно составляются на год, затем они разбиваются на краткосрочные (квартальные, ежемесячные).

4_Наконец, тендеры (конкурсные торги). Они позволяют не только выбрать лучшие предложения на рынке, но и минимизировать использование снабженцами «откатных» схем. [□](#)

Валерий А., HR-менеджер

Москва

Отдам работника в хорошие руки

Мы вынуждены сократить неплохих специалистов, но их судьба нам безразлична. Что можно для них сделать?

Увольняя работников в связи с сокращением штата, вы обязаны предупредить их об этом за два месяца под роспись, а также выплатить им пособие в размере одного-двух месячных заработков. Крупные предприятия, проводя реструктуризацию, организуют специальные центры помощи сокращаемым работникам. С ними беседуют психологи, помогают составить резюме, подготовиться к собеседованию и т. п. В этих же центрах можно получить информацию о вакансиях на других предприятиях. Многие кадровые агентства предлагают работодателям плат-

ную консалтинговую услугу — аутплейсмент (англ. outplacement), который включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и в конечном итоге трудоустройство сокращенного работника. Конечно, небольшим компаниям такого рода центры не нужны, как и не нужен аутплейсмент, но заботливые работодатели могут оказать своим бывшим работникам такую же помощь в индивидуальном порядке. Например, неформально порекомендовать увольняемых специалистов HR-менеджерам других компаний. [□](#)

Иван ФИЛИППОВ

Московская область

Только рубли!

Работаю в турфирме. Цены на сайте мы указываем в иностранной валюте. Могут ли возникнуть проблемы?

Могут. Информация о туре, размещенная на сайте, признается Федеральной антимонопольной службой (ФАС) рекламой. А по закону «О рекламе» цену товаров и других рекламируемых объектов необходимо указывать в рублях. И только дополнительно, если необходимо, в другой иностранной валюте. Ответственность за нарушение рекламного законодательства регламентирована ст. 38 федерального закона «О рекламе» и ст. 14.3 Кодекса РФ об административных нарушениях. Штрафы для юридических лиц составляют от 40 тыс. до 500 тыс. руб. Однако если вам удобнее публиковать цены в дол-

ларах, то обходные пути найти можно. Например, можно указать на сайте, что информация предназначена только для юридических лиц. Как уверяют представители туркомпаний, опробовавших этот метод, в этом случае у представителей ФАС к вам претензий не возникнет. Однако такая уловка пригодится скорее туроператорам, чем турагентам. Ведь туроператор публикует цены на продукт, сформированный совместно с иностранным юридическим лицом, и такая оговорка в его случае оправданна. А вот турагентам, клиентами которых являются частные лица, лучше пересчитать цены в рубли. [□](#)

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЭТА КНИГА ОТКРЫВАЕТ НОВЫЙ ЖАНР — АВТОБИОГРАФИЯ ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА. СРАВНИТЬСЯ ПО ПОПУЛЯРНОСТИ С ЖИЗНЕОПИСАНИЕМ УСПЕШНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, БУДЬ ТО РИЧАРД БРЭНСОН, ДОНАЛЬД ТРАМП ИЛИ ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН, ЕМУ НЕ СУЖДЕНО НИКОГДА. текст: **Сергей кашин**

Мудрец, исцелился сам



**Я и другие
важные дела
Хэнди Ч.**

КИЕВ: КАЛИДОС ПАБЛИШИНГ, 2007
СУПЕРОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. /
250 СТР.

Автобиографию **Чарльза Хэнди** предпринимателям и менеджерам имеет смысл читать, когда они достигнут определенного возраста. Ну, скажем, 35 лет или что там считается временем кризиса среднего возраста.

Непопулярное чтение для молодых менеджеров. Звучит слишком кисло? Однако книгу я все-таки советую изучить. Ну, тем, кому за 35.

Еще лет пять назад Хэнди шел в рейтинге Thinker 50 (который этих самых гуру ранжирует) номером вторым, после **Питера Друкера**. Два года назад — десятым, прямо перед Брэнсоном. А сейчас — номером 14, далеко позади Брэнсона, и еще хорошо, что чуть опережая Трампа.

Эти ребята, то есть гуру, сами виноваты. Приучили (почитателей к тому, что модная теория-свежачок лепится каждые года два. Неизбежный итог — с глаз долой, из сердца вон. Не церемонятся нынче в менеджменте с классиками. Вот и **Том Питерс**: сколько ни плясал перед топ-менеджерами, съехал в конец первой десятки. Но Хэнди все-таки скорее мыслитель, а не автор новых «теорий на пару лет».

Вдохновляющим пособием класса «как стать миллионером» книга точно не является. Но все же биография Чарльза Хэнди и его карьера кабинетного мыслителя заслуживают

внимания. Начинал он как региональный менеджер по маркетингу компании Shell на Борнео (хорошие и неконкурентные были времена: никакого специального образования, кроме изучения трудов античных мыслителей в Оксфорде, у будущего гуру не было).

Потом Хэнди довольно резко свернул на другой путь и стал одним из создателей Лондонской школы бизнеса. Тогда, в конце 1960-х, это был смелый шаг, чреватый ухудшением материального положения. К слову, дедушкиного наследства Хэнди лишился еще раньше, когда подался в торгаши, а не пошел по военной части. Собственно, тогда в Британии линейными менеджерами становились едва ли не одни только отставные офицеры, никакого специального образования и книг не существовало. Я, например, раньше грешным делом думал, что только в СССР о менеджменте узнали в середине 1960-х — из книжки, написанной реэмигрантом **Владимиром Терещенко**. Но оказывается, с англичанами мы начинали вместе, а отстали уже на марше.

Типичным профессором бизнес-школы Хэнди тоже не был. Проучившись год в качестве переростка в Слоуновской школе бизнеса, он не стал тупо перетаскивать кейс-метод на берега Темзы. Перетащил не тупо — дополнил его изучением «Антигоны» Софокла. Собственно, вниманием к этическим проблемам менеджмента (ну кому это интересно в 20–25!) и отсутствием готовых ответов (в 20 это тоже скорее недостаток) он и отличается от большинства соседей по пантеону гуру. Ну и еще, наверное, честностью: ходячих описаний организаций, где никто не любит пятницу и все уважают босса, у Хэнди нет. А также вопросами типа «а зачем это все?», «куда бежал?», «чего достиг?» (уж они-то точно приходят в голову не в 25).

В Англии Хэнди считается одним из образцов красноречия, и своим соотечественникам, не имеющим отношения к менеджменту, он известен скорее как радиоведущий-мыслитель (ведет передачу, название которой можно передать по-русски примерно как «Главная мысль дня»). В книге Хэнди касается такой кучи вопросов — от дизайна офисов до любви, причем без стандартных ответов, что читатель скучать не будет. Если он, конечно, достаточно взрослый. **СФ**

с65

принципы

Олега Лещука

Согласно одной любопытной теории, если человек верит и представляет себе некую цель в жизни, то она обязательно **материализуется**. Лет 14 назад совладелец и генеральный директор рекламного агентства **Magic Box**, не зная об этой теории, поставил цель создать успешный бизнес. Сегодня его компания входит в **десятку ведущих** независимых российских рекламных агентств.

Успех в бизнесе — это когда ты и твоя команда испытываете драйв от удачно реализованного проекта.

Проекта, который не просто принес финансовую прибыль, но и позволил осуществить самые смелые творческие идеи и амбиции, подняться на более высокий профессиональный уровень.

Сегодня, вспоминая угарные 1990-е, приятно осознавать, что понятие этики в бизнесе набирает силу.

Партнеров в бизнесе я выбираю по таким критериям.

Первое — репутация: информацию о возможном партнере проверяю всегда. Второе — не люблю пассивных акционеров, «денежных мешков». Мне импонируют партнеры, способные принять участие в оперативном управлении компанией. Так достигается синергический эффект, способный двигать бизнес. Третье — люблю работать с людьми, которые близки мне стилистически. Для меня важно, как человек ведет дела, разговаривает, какие у него ценности, вплоть до манеры одеваться.

В Москве много номинальных бизнесменов, а по сути — рантье. Я ни в коей мере их не осуждаю. Но для меня эта ситуация неприемлема. Уход от оперативного управления в бизнесе приводит к «размягчению мозгов».

В рекламном бизнесе акционеры не всегда готовы делегировать полномочия топ-менеджерам.

Потому что это клиентский бизнес, в котором многое построено на личных коммуникациях. Здесь есть большой риск для бизнеса. Но если акционеры заинтересованы в развитии своего дела, приходится рисковать.

В креативе люблю людей страстных и эмоциональных. Именно они способны создавать брэнды, которые зажигают сердца. Креативщику с постылым лицом в моем агентстве делать нечего.



Какие бы рекомендации ни имел человек, узнать его можно только в реальной работе.

Правильно мотивированные сотрудники способны творить чудеса.

Служил в армии на «точке» полтора года. И не жалею. Закалило.

Спросил у приятеля-олигарха: «У тебя столько денег! Не пора на покой?» В ответ: «В принципе ситуация такова, что между 100 млн и 1 млрд разницы нет, но уж больно драматизм процесса захватывает». И, наверное, он прав.

Не всегда ребрендинг, разработанный зарубежным агентством для клиента из России, приводит к хорошим результатам. Показателем опыта авиакомпании «Сибирь», которая сейчас носит название S7. Ее сотрудники по-прежнему говорят, что работают в «Сибири».

Самоирония помогает выжить.

Сетевые агентства не всегда проявляют гибкость по отношению к клиентам. Их структура неповоротлива, они лишены мобильности. И мы этим активно пользуемся.

У нас отсутствует стратегия развития российских брэндов в глобальном масштабе. Соответственно, нет и российских рекламных агентств, которые в состоянии работать на Западе и составлять конкуренцию мировым сетевым агентствам. Впрочем, и те и другие могли бы закрепиться на мировой арене, если к этому вопросу проявят интерес крупные российские финансово-промышленные группы, присутствие и влияние которых на мировом рынке становится все более заметным. Но это как раз вопрос будущего. Возможно, и мы когда-нибудь примем участие в этом процессе. **СФ** записал **Владимир Гендлин**

читайте в следующем номере

(в продаже с 4 февраля)

частная практика

Сеть «Подружка» закрывает треть своих магазинов — темпы роста компании опередили возможности поставщиков. Лишь наладив отношения с контрагентами, ритейлер рассчитывает вернуться к агрессивному развитию

идеи

В американском банке Umpqua Bank можно не только открыть счет, но и поспать, выпить кофе или провести детский утренник. Превращение компании в «среду обитания» для потребителя — необычная, но беспримысленная маркетинговая стратегия

лаборатория

Бизнес-образование становится многополярным. Обучаться в перспективных бизнес-школах сегодня можно не только в США и Европе — пришло время обратить внимание и на Азию

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

Секрет фирмы



