

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 04 (91) 31 ЯНВАРЯ — 06 ФЕВРАЛЯ 2005

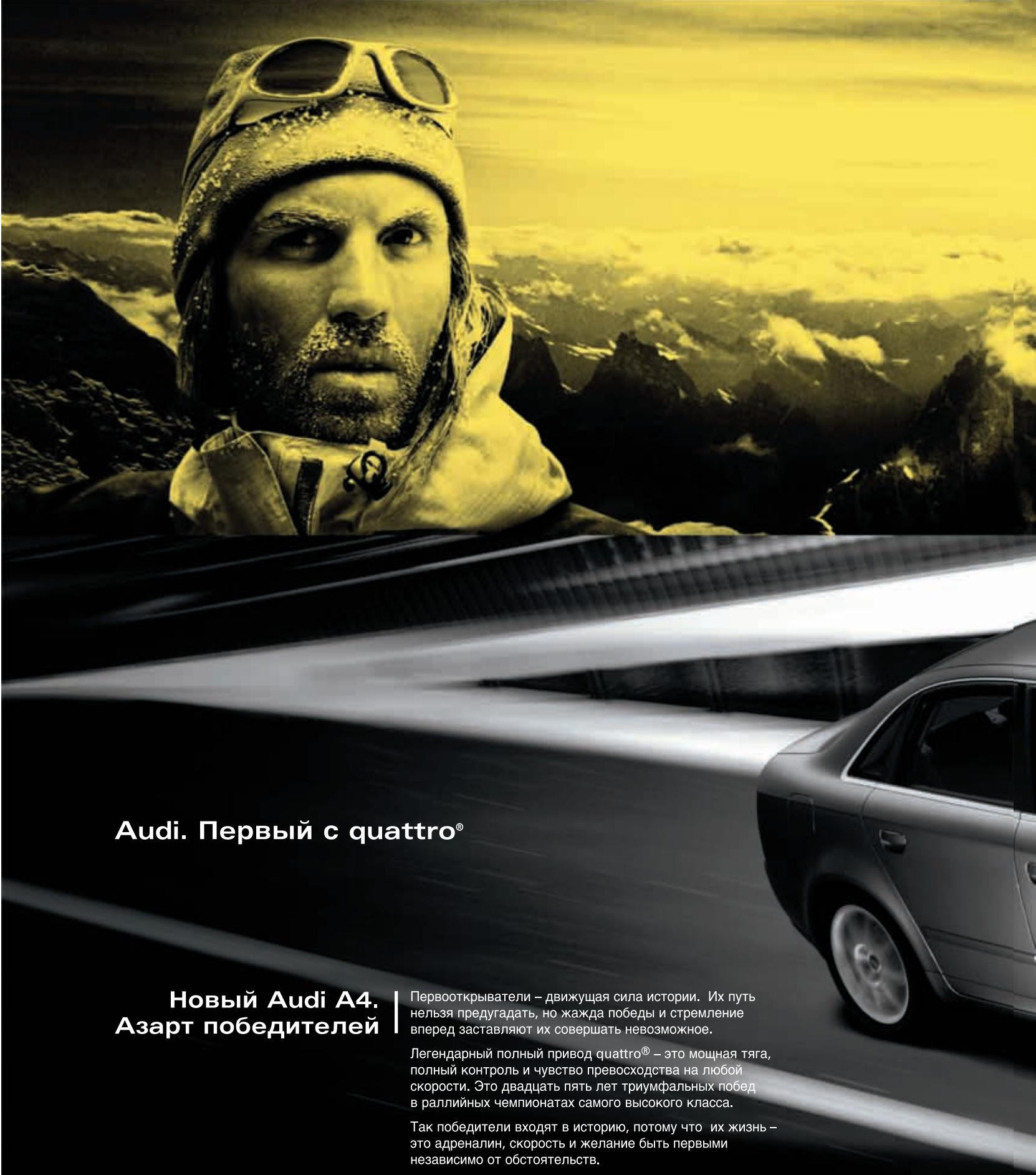
www.sf-online.ru

Где бизнесу не место

- c14 Как вычислить неблагоприятные для экспансии регионы
- c48 Мартин Линдстром разрушил мозги «Ростик Групп»
- c36 Франчайзинговая сеть на неизвестной марке
- c56 Какие брэнды останутся в живых через 30 лет

БИ





Audi. Первый с quattro®

Новый Audi A4. Азарт победителей

Первооткрыватели – движущая сила истории. Их путь нельзя предугадать, но жажда победы и стремление вперед заставляют их совершать невозможное.

Легендарный полный привод quattro® – это мощная тяга, полный контроль и чувство превосходства на любой скорости. Это двадцать пять лет триумфальных побед в раллийных чемпионатах самого высокого класса.

Так победители входят в историю, потому что их жизнь – это адреналин, скорость и желание быть первыми независимо от обстоятельств.

Официальные дилеры Audi в России: Москва: АвтоСпецЦентр Ауди на Варшавке (095) 755-8811; АвтоСпецЦентр Ауди на Таганке (095) 755-8181; VIP Центр на Садовом (095) 730-3434. Санкт-Петербург: Ауди Центр Петербург (812) 103-0106; Русь-Авто (812) 326-0808. Волгоград: Ауди Центр Волгоград Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67-4535. Магнитогорск: Автоперсональ* (3519) 23-2616. Нижний Новгород: Автолига-Центр (8312) 78-2178. Тольятти: Ауди Центр Тольятти (8482) 73-4400. Тюмень: Ауди Центр Тюмень (3452) 42-9677. Челябинск: ТТМ (3512) 69-6350.

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO (095) 943-4592

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Audi

Никто не помнит второго покорителя Эвереста

Товар сертифицирован



Ауди Центр Москва (095) 797-9090; Ауди Центр Рублевка (095) 775-7772; Ауди Центр Север (095) 785-2727; Ауди Центр Юг (095) 730-6777; (8442) 49-1111. Воронеж: Ринг Сервис* (0732) 39-3232. Екатеринбург: Ауди Центр Екатеринбург (343) 245-1819. Казань: Премиум Авто* (8432) 61-6616. Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27-2294. Ростов-на-Дону: Ауди Центр Ростов (863) 299-0000. Самара: Арго-Моторс (8462) 17-4222.

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

*Сервисные центры

«Секрет фирмы»

НАМ ВАЖНО ВАШЕ МНЕНИЕ

Российский бизнес развивается, учится на чужих и собственных ошибках, покоряет новые вершины. «Секрет фирмы» растет вместе с ним, оставаясь при этом изданием для профессионалов, еще одной ступенькой на пути к успеху. В 2004 году изменилась структура журнала, дизайн, появились новые рубрики.

Все это было бы невозможно без вас, наших читателей, без вашего участия, ваших писем, откликов, советов и поддержки.

Нам важно знать ваше мнение, и мы предлагаем вам стать участниками исследования, проводимого журналом «Секрет фирмы».

Заполните «Анкету читателя»
на интернет-сайте
www.sf-online.ru
и получите в подарок
полугодовую подписку*
на наши новые издания

Внимание! Анкета будет размещена на нашем сайте с 31 января по 14 февраля 2005 года. Редакция гарантирует, что данные заполненной вами анкеты ни при каких обстоятельствах не будут переданы третьим лицам.



БИЗНЕС

Первое московское издание, посвященное проблемам среднего и малого бизнеса. Ежедневная информация обо всем, что относится к профессиональным интересам наиболее многочисленной части российских менеджеров



ВСЁ ЯСНО

Общероссийский еженедельник, освещивающий события, явления и процессы в легкой и доступной форме, с большим количеством иллюстраций – фотографий, рисунков, схем, карт, диаграмм, помогающих максимально быстро разобраться во всем, что происходит вокруг



ИМЕЕШЬ ПРАВО

Московский еженедельный журнал рассерженного горожанина, уставшего в одиночку постигать науку жить в мегаполисе

* Газета «Бизнес» и журнал «Имеешь право» – доставка только по московским адресам

22 – 27

«Около ста лет назад, когда мой прадед выводил на рынок совершенно новый товар — стиральные машины, он четко осознавал, что помимо новизны они будут отличаться еще и высокой ценой, поэтому продать их будет далеко не просто. На своей первой стиральной машине он написал слоган, используемый и по сей день: „Все лучше и лучше“»

разговор номера



14

тема номера

«Даже если ваш бизнес идеально оформлен, но вы чужой и конкурируете с предприятием губернаторского клана, вам дадут полгода поработать, а потом все равно закроют»

30

частная практика

«Других путей попасть в Европу, кроме как перестать быть гостем и превратиться в собственника, нет. Поэтому мы и решили купить на аукционе две обанкротившиеся фабрики»

48

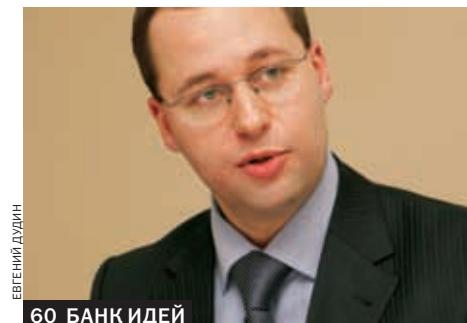
лаборатория

«Это сайт, на который нельзя попасть. Желающие должны были пройти тест на интеллект. Если вы проваливали тест, вам говорили, что вы просто слишком тупы для этого сайта»

71

кабинет

«Гуманизация офисного пространства — общая тенденция в дизайне корпоративных интерьеров. „Продвинутые“ офисы становятся похожими на клубы и кафе»



АНТОН АЛЕКСЕЕВИЧЕВ

12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Слабых производителей поддерживать не просто глупо, но и преступно по отношению к потребителям. У нас иллюзий по поводу отечественных производителей не осталось»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
08 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
28 ЛЮДИ
42 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ

14 Экспансивная натура

Взяв курс на продвижение в регионы, лучше заранее составить список мест, где точно не стоит начинать бизнес

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

22 «Традиции для нашей компании — это святое»

Совладелец Miele Маркус Миле рассказал СФ, почему его компания, первой в Европе начавшая выпуск стиральных и сушильных машин, не намерена превращаться в бренд для всех

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ

30 Ностальгический демарш «Альтер-Веста»

Почему производитель мороженого «АльтерВест» охладел к российским активам и отправился за границу

КОНКУРЕНЦИЯ**36 Имя им — Divizion**

Как не имеющая раскрученной торговой марки компания за полгода нашла почти сто партнеров, согласных работать под ее вывеской

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ	07.02.05
ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ	14.02.05
БИЗНЕС-ШКОЛА	21.02.05
SFLIGHT	28.02.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731; e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 04 (91) 31 ЯНВАРЯ — 06 ФЕВРАЛЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТЫ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ
ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА,
ОЛЬГА ШЕВЕЛОВА
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН
БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ,
НАТАЛЬЯ ПЮТОНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
ТАТЬЯНА ТАЧКУ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕСКО. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПУЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,
АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА
СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНID КУЛЕШОВ
ВЕРСТА ЕЛЕНА АРTEMЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРИШИН,
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),
ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИКOV, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА,
МАЙЯ ИВАНИКОВА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА,
АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),
ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОММАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1
TEL./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Сбор и оформление рекламы

TEL./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

Распространение по подписке и в розницу

ЗАО «Секрет фирмы», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНИХИНА
TEL./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

Отпечатано в типографии ЗАО «Алмаз-Пресс»

123022, Москва, Столлярный пер., д.3, корп. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,
PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»
ОБЛОЖКА ВАРИ ПОЛЯКОВА

Редакция не предоставляет справочной информации.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые
товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих
условиях, ответственность за их содержание несет
рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет
фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ
ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДЛИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
и МОССПОЧТАМТа; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует:
легальное программное обеспечение, лицензионную правовую
справочную систему, лицензионное финансово-правовое
обеспечение, лицензионные шрифты

Microsoft® Консультант® ParaType®

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,
свидетельство №244264, защищенным законом № 3520-1 от 23.09.92
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест
предприятия

© ООО «Секрет фирмы», 2004



СБЕРБАНК РОССИИ

Основан в 1841 году

ПРЕДЛАГАЕТ УСЛУГУ МОБИЛЬНЫЙ БАНК



Вы активно пользуетесь банковской картой при оплате товаров и услуг и беспокоитесь за сохранность денежных средств на карточном счете?

Воспользовавшись Услугой "Мобильный банк", Вы:

- Оперативно получаете информацию на мобильный телефон:
 - о совершаемых операциях по карте;
 - о сроке окончания действия карты;
 - о доступном лимите и об истории операций по карте.
- Осуществляете блокировку карты по мобильному телефону при ее утрате или подозрении на проведение по ней несанкционированных операций.
- Проводите оплату услуг операторов сотовой связи БиЛайн, МТС, МегаФон (Москва и Московская область) и спутникового телевидения НТВ+ со счета карты без явки в банк.

Обращайтесь для подключения к Услуге в Ваш филиал Сбербанка России, в котором открыт счет Вашей банковской карты.

Услугой можно пользоваться как в сетях операторов БиЛайн, МТС и МегаФон, так и в любой точке мира, где оператором обеспечен международный роуминг.

Подробную информацию об услуге "Мобильный банк" можно получить на сайте банка www.sbrf.ru.



Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество).
Россия, 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19. Факс: 957-57-31; Телекс: 414733 SBRF RU; Телетайп: 114569 SBRF RU.
Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 03.10.2002 г.

Срок действия рекламы – до появления новой или дополнительной информации.



ИТАР-ТАСС

Спасите, кто может Члены совета директоров ЮКОСа в полном составе попросили полити- ческого убежища в Великобритании.

Об этом сообщил на пресс-конференции в Страсбурге британский парламентарий Брюс Малколм, который склоняется к тому, что просьба топов опальной компании будет удовлетворена. Адвокат экс-совладельца ЮКОСа Платона Лебедева Евгений Бару подтвердил, что многие члены совета директоров компании уже находятся в Англии. А вот вернутся они в Россию или нет, уже будет решать английский суд. Как известно, после продажи «Юганскнефтегаза» власти буквально на днях взялись за вторую крупнейшую «дочку» ЮКОСа — «Самаранефтегаз». Против нее было возбуждено уголовное дело по факту неуплаты налогов на сумму 4,5 млрд руб.

Представители нефтяной компании всячески опровергают заявления Брюса Малколма. По их словам, речь шла только о возможности предоставления убежища, и Малколма по-просту не так поняли. «Это бред», — так прокомментировал произошедшее пресс-секретарь ЮКОСа Александр Шадрин. Между тем аналитики считают просьбу топов ЮКОСа, если таковая действительно имела место, вполне закономерной и здравой. При этом они отмечают, что многие члены совета директоров компании и так живут за границей или имеют там вид на жительство, поэтому Малколм говорил скорее не о них, а о членах правления ЮКОСа. «Эти действия можно назвать двойной защитой», — полагает председатель наблюдательного совета «Ренессанс Капитала» Александр Шохин. По его мнению, предоставление политического убежища переведет дело из финансовой области в политическую. Во-первых, это обезопасит менеджеров ЮКОСа от возможных исков миноритарных акционеров, ведь политические обстоятельства считаются форс-мажорными. Во-вторых, это исключит возможность уголовного преследования со стороны российских властей. Таким образом, менеджеры, похоже, уже утратившие последнюю надежду на спасение компании, смогут спасти хотя бы самих себя.

Оценка экспертов — 1,55

Штрафы без суда и следствия

В скором времени фискальные органы могут начать штрафовать провинившиеся компании, не до- жидаясь решения суда.

ДАВЛЕНИЕ

Правительство решило освободить арбитражные суды от обязанности налагать штрафы на недобросовестных налогоплательщиков. В скором времени принимать решения, штрафовать компании или нет, смогут сами налоговики. Впрочем, для этого еще должны быть приняты соответствующие поправки в Налоговый кодекс, которые были внесены на днях правительственною рабочей группой. До сих пор налоговые органы в бесспорном порядке взыскивали с компаний и частных предпринимателей только недо- плаченные налоги и набежавшие за период неуплаты пени. Помимо этого неплательщики приговаривались еще и к уплате штрафов: 20% от неуплаченного налога — за первичное нарушение сроков уплаты, 40% — в случае повторного нарушения и от 10% — если имеются смягчающие обстоятельства. Наличие этих обстоятельств, размеры штрафов и то, платить их налогоплательщикам или нет, определял арбитражный суд. Но суды, по мнению представителей высшего арбитражного органа, сильно перегружены работой. По данным ВАС, только в 2003 году нагрузка на арбитражных судей повысилась на 44%, при этом самих судей стало больше всего на 14%. И специалисты из Минфина, МЭРТ и Минюста, видимо, посчитали, что проще не увеличивать число судей, а передать их полномочия налоговым органам.

В тексте предлагаемых в НК поправок говорится, что решения налоговиков о взыскании штрафа будут вступать в силу после истечения срока, установленного на их обжалование. Этот срок налоговики

также будут устанавливать сами, однако он должен быть не менее 30 дней. Пока неизвестно, получат ли «штрафной карт-бланш» налоговики, но эксперты уже относятся к этой инициативе крайне негативно. По словам руководителя отдела юридического консультирования аудиторской компании «Пачоли» Олега Кузнецова, налогоплательщики и раньше были ограничены в правах, а теперь их лишают последнего — возможности доказать свою невиновность. Теперь подтверждать свою правоту компаниям придется не в суде, а перед налоговиками, которые могут счесть неправомерным любое действие неплательщиков и оштрафовать даже за то, за что по закону плательщик отвечать не должен. «Например, если компания сама осознает свои ошибки и внесет уточнения в налоговую декларацию, налоговики могут наложить за это штраф», — рассуждает Кузнецова. Юрист убежден, что штрафное право налоговых органов только подхлестнет количество исков и обжалований, направленных компаниями против налогового ведомства.

Оценка экспертов — 2,27

Lehman Brothers уважил Россию

Российским ценным бумагам добавили привлекательности в глазах самых консервативных и крупных западных инвесторов.

РЕЙТИНГ

Американский инвестиционный банк Lehman Brothers (LB) с 1 июля изменит методику расчета своих индексов таким образом, что в них смогут попасть и российские долговые бумаги. На этой новости котировки российских евробондажий с погашением в 2030 году впервые в истории достигли отметки 104,8% от номинала. С осени 2003 года LB, один из самых авторитетных и кон-

дневник наблюдений

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЮКОСА ПОПРОСИЛ ПОЛИТИЧЕСКОГО УБЕЖИЩА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ | НАЛОГОВИКИ МОГУТ НАЧАТЬ ШТРАФОВАТЬ КОМПАНИИ БЕЗ РЕШЕНИЯ СУДА | БАНК LEHMAN BROTHERS ПОВЫСИЛ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ОБЛИГАЦИЙ | ЧИНОВНИКИ НАМЕРЕНЫ НАКАЗАТЬ «ЧЕЛНОКОВ» И ТЕНЕВЫХ ИМПОРТЕРОВ | ВЫСШИЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ОТМЕНИЛ НАЛОГ НА КОМАНДИРОВОЧНЫЕ



сервативных банков мира, включая в свои индексы облигации инвестиционного уровня, основываясь на их оценке двумя рейтинговыми агентствами — Moody's и Standard & Poor's. И российские евробонды, имеющие инвестиционные рейтинги от агентств Moody's и Fitch Ratings, не обладали возможностью оказаться в числе признанных американским банком бумаг. Но с 1 июля Lehman Brothers включит в свое «семейство индексов» и рейтинги Fitch. Теперь для того, чтобы попасть в индексы LB, достаточно иметь инвестиционные рейтинги от двух из трех этих агентств. Это означает, что российские еврооблигации теперь могут попасть в индекс высоконадежных долговых бумаг, не дожидаясь присуждения России инвестиционного рейтинга от S&P. «Такой шаг позволит привлечь к

Российская таможня станет в пять раз строже к «челнокам»

рынку российских долговых бумаг большое количество консервативных инвесторов, которые раньше не рисковали вкладывать в Россию», — комментирует ситуацию ведущий аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг. Кроме того, считает он, выиграют не только суверенные еврооблигации, но и компании, имеющие двойное подтверждение инвестиционного рейтинга. Их в России пока три — Внешторгбанк, Сбербанк и Gazprom International. Но с учетом хороших макроэкономических показателей страны число претендентов на индекс LB возрастет.

Правда, и в этой хорошей новости нашлась своя ложка дегтя: прежде чем попасть в индекс, российские бумаги должны пройти регистрацию в американской Комиссии по ценным бумагам и биржам. А российскому правительству просто невыгодно торопить этот процесс. По словам аналитика ИГ «Атон» Алексея Ю, сейчас правительство счи-

тается досрочно погасить долг Парижскому клубу, а расчет по долгам ориентирован на нынешний уровень стоимости евробондов. Рост их котировок, вызванный включением в индекс LB, нарушит планы и договоренности чиновников.

Оценка экспертов +2,46

официальное лицо



Алексей ГОРДЕЕВ,
министр сельского
хозяйства РФ

Легпрому облегчат жизнь

Для поддержки отечественной легкой промышленности правительство намерено серьезно усложнить жизнь теневым импортерам и «челнокам».

Федеральная таможенная служба (ФТС), МВД и Минпромэнерго готовят ряд мер, направленных на укрепление позиций российского легпрома. ФТС решила снизить лимит беспошлинного ввоза товаров для физлиц с нынешних 65 тыс. руб. до 15 тыс. Это означает, что все ввозимые в Россию товары на сумму свыше \$500 будут облагаться пошлиной по единой ставке —

заявил в письме на адрес вице-премьера РФ Александра Жукова о необходимости усиления роли государства на алкогольном рынке и предложил ввести монополию на оборот этилового спирта. Предполагается создать государственную акционерную компанию (ГАК), которой будут переданы полномочия по закупке спирта и уплате акциза. Новая система должна легализовать практически весь объем теневого рынка и повысить поступления налоговых платежей в полтора раза. По мнению экспертов, если ГАК получит возможность перевозить спирт со спиртзаводов на ликероводочные предприятия, это действительно сократит теневой оборот. Между тем услуги ГАК скажутся на конечной стоимости водки. А для алкогольных холдингов, в состав которых входят спиртзаводы, такая схема и вовсе убыточна: вначале они будут поставлять спирт в ГАК, а затем выкупать обратно. Но больше всего водочных производителей беспокоит, что госконтроль отрасли станет тотальным. Сейчас производители водки закупают спирт в соответствии с квотами, которые несколько раз в год определяет Минсельхоз на основе их заявок. С появлением ГАК государство получит возможность прекратить отгрузку спирта в любой момент и застопорить работу того или иного предприятия.



ИТАР-ТАСС

дневник наблюдений

30% от таможенной стоимости. Как отметил озвучивший идею замглавы ФТС Юрий Азаров, ограничение направлено не на туристов, а в первую очередь на «челноков», ввозящих одежду и обувь из стран Юго-Восточной Азии, Турции и Китая. По словам Азарова, эта торговля, объем которой составляет около \$6 млрд в год, ущемляет интересы отечественного легпрома. Впрочем, и обычным туристам меры ФТС могут серьезно омрачить отдых. Ведь следуя логике таможенников, к купленной за рубежом вещи стоимостью 600 евро на границе придется доплатить пошлину в размере 180 евро. Поэтому, если инициатива ФТС будет одобрена в таком всеобъемлющем виде, большинству российских туристов придется забыть о заграничном шопинге.

Помимо снижения беспошлинной нормы, Минпромэнерго совместно с МВД и таможенной службой в ближайшее время создаст рабочую группу, которая будет планировать спецоперации против теневых импортеров и производителей подделок одежды и обуви известных иностранных фирм. Обнаруженные у них партии контрафактного товара будут уничтожаться. Благие намерения чиновников можно понять: российская легкая промышленность на протяжении последних лет переживает глубокий кризис, подняться из которого мешает засилье теневого импорта. По данным «Рослегпрома», на отечественную продукцию приходится всего 20% рынка легкой промышленности, да и этот показатель неуклонно снижается. Более 80% рынка составляют импортные товары, причем на долю официально учтенного белого импорта приходится не более 20%, остальное — «заслуга» теневиков. Вот только в то, что госорганам удастся с помощью

Чтобы поддержать российский легпром, таможенники решили снизить лимит беспошлинного ввоза товаров для физлиц с нынешних 65 тыс. руб. до 15 тыс. руб.

Кроме того, планируется уничтожать обнаруженные партии контрафактного товара, в частности одежду и обувь.

Однако в то, что с помощью этих мер удастся поднять на зарубежный уровень отечественные мануфактуры, эксперты и участники рынка верят слабо.

облав и урезания ставок поднять на зарубежный уровень отечественные мануфактуры, экспертам и участникам рынка верится слабо. Для того чтобы продукция российских фабрик смогла конкурировать с китайской, турецкой и итальянской, потребуется не один год. К тому же, если учесть, что российским фабрикам приходится закупать сырье и оборудование за границей, цены на производимую ими одежду и обувь выше, чем у иностранных конкурентов и производителей подделок.

Оценка экспертов +2,46

Суды ВАС позаботились о командировочных

Российские компании отвоевали у налогников право на освобождение командировочных для своих сотрудников от подоходного налога.

ПОБЛАЖКА

Организациям, отправляющим сотрудников в командировки, больше не придется экономить на суточных. Высший арбитражный суд (ВАС) отменил предписание Федеральной налоговой службы (ФНС) взыскивать подоходный налог с суточных, превышающих 100 руб. в день. Именно такой объем расходов на питание отмерило командированным в российские регионы сотрудникам правительство РФ в своем постановлении от 2004 года. Превышающие стопорный лимит суточные ФНС признала доходом, который облагается налогом в размере 13%. Такая практика налогообложения, свидетельствует партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, была уникальной: во всем мире размеры суточных устанавливаются произвольно и налогом не облагаются. А в российском Налоговом кодексе положение о суточных звучит весьма туманно. 238 статья НК гласит, что суточные не облагаются налогом, но при условии, что их размер находится «в пределах норм, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации».

Освобождением командировочных от налогового бремени российские компании обязаны «Газпрому». Именно газовый гигант стал первой компанией, которую ФНС попыталась оштрафовать за повышенные размеры суточных — корпорация платила своим сотрудникам не 100, а 200 руб. в день за командировки по российским регионам и 350 руб. в день — за поездки в Москву и Санкт-Петербург. Налоговики посчитали это правонарушением и попытались наложить на «Газпром» штраф. В ответ монополия обратилась в суд, а затем в ВАС, который признал требование ФНС незаконным. «Газпром» аргументировал свою правоту тем, что доходом налогоплательщика может быть признана только его прямая экономическая выгода. В командировке сотрудник заинтересован работодателем, поэтому командированному она прямой выгоды не несет. Стало быть, и суточные выдаются в интересах работодателя и потому не являются доходом работника. Суд признал замечания справедливыми, а распоряжение ФНС — недействительным и вслед за «Газпромом» вернул всем компаниям право на суточные любого размера. Освобождение командировок от налога, полагает Валерий Тутыхин, благоприятно повлияет на деятельность малых и средних организаций, которые из-за боязни штрафов не отражали командировочные в бухгалтерских отчетах. Сохранение налога на суточные, по мнению юриста, окончательно увело бы эту часть корпоративных расходов в тень.

Оценка экспертов +1,09

дневник наблюдений



В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
В РАМКАХ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВО СОБИРАЕТСЯ СНИЗИТЬ НОРМУ БЕСПОШЛИННОГО ВВОЗА ТОВАРОВ ДО 15 ТЫС. РУБЛЕЙ, А ТАКЖЕ КОНФИСКОВЫВАТЬ И УНИЧТОЖАТЬ КОНТРАФАКТНУЮ ПРОДУКЦИЮ	+2,46
МИНИСТР СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА АЛЕКСЕЙ ГОРДЕЕВ ЗАЯВИЛ, ЧТО В РОССИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ВВЕДЕНА ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОНОПОЛИЯ НА ПРОИЗВОДСТВО СПИРТА	-0,73
ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ ЮКОС ПОПРОСИЛИ ПОЛИТИЧЕСКОГО УБЕЖИЩА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ	-1,55
С ПОДАЧИ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПРАВО НАЛАГАТЬ ШТРАФЫ НА ПРОВИННИШИЕСЯ КОМПАНИИ МОЖЕТ ПЕРЕЙТИ ОТ АРБИТРАЖНОГО СУДА К НАЛОГОВЫМ ОРГАНАМ	-2,27
ДЕЛА	
АМЕРИКАНСКИЙ БАНК LEHMAN BROTHERS ПРИ РАСЧЕТЕ СВОИХ ИНДЕКСОВ БУДЕТ ОПИРАТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО НА РЕЙТИНГИ S&P И MOODY'S, НО И FITCH. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ РОССИЙСКИМ ЕВРООБЛИГАЦИЯМ, УЖЕ ИМЕЮЩИМ РЕЙТИНГИ FITCH И MOODY'S, ПОПАСТЬ В ПРЕСТИЖНЫЕ ИНДЕКСЫ LEHMAN BROTHERS И ТАКИМ ОБРАЗОМ ПОВЫСИТЬ СВОЮ СТОИМОСТЬ	+2,46
РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НАПРАВИЛИ В МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОБЪЯВИТЬ НАЛОГОВУЮ АМНИСТИЮ И ПОДВЕСТИ ЧЕРТУ ПОД ПРИВАТИЗАЦИЕЙ. ОДНАКО ЧИНОВНИКИ ПОКА ОТНОСЯТСЯ К ТАКОЙ ИДЕЕ ДОСТАТОЧНО КРИТИЧЕСКИ	+1,36
ВЫСШИЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ОТМЕНИЛ ПРАВО НАЛОГОВИКОВ ВЗИМАТЬ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ С СУММЫ КОМАНДИРОВОЧНЫХ СВЫШЕ 100 РУБЛЕЙ	+1,09

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- 1 ВЛАДИМИР БАБАЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ГЕЙДЕЛЬБЕРГ СНГ»
- 2 ТАТЬЯНА ДУБРОВСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ИНГОСТРАХ»
- 3 ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ «МИР»
- 4 АНДРЕЙ КОСТЯШКИН, ПАРТНЕР КОМПАНИИ BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS
- 5 **СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ПРОБИЗНЕСБАНКА**
- 6 ВЛАДИМИР ЛЕВЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СИТРОНИКС»
- 7 ГАРРИ ВИЛСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОНДИТЕРСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «СЛАДКО»
- 8 СЕРГЕЙ СОРОКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
- 9 РАИСА РОЗИНОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «СКАЙ ЛИНК»
- 10 ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»
- 11 ВИКТОР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «БЕЛАЯ ДАЧА»
- 12 ИГОРЬ СИМОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ХЕРОХ (ЕВРАЗИЯ)»
- 13 ВЛАДИМИР СНОВСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»
- 14 ДМИТРИЙ ТИМАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА „СОКОЛ“»
- 15 АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SAP В СТРАНАХ СНГ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Сергей ЛЕОНТЬЕВ,
президент Пробизнесбанка

«Создается впечатление, что существует негласная политика передела собственности»

— На мой взгляд, основные события недели показали, как это ни странно, абсолютное отсутствие у властей четкой стратегии развития экономики страны.

Например, в течение нескольких предыдущих лет медленно, но верно государство все же двигалось к ослаблению налогового режима, снижению числа административных барьеров для развития бизнеса, повышению инвестиционной привлекательности целого ряда секторов экономики. И вдруг неожиданно появляются инициативы по расширению полномочий налоговых служб вроде права налагать штрафы без суда.

Чем это может кончиться, общественность видела на примере ошибочно выставленных «Вымпелкуму» сумм претензий по налогам за прошлые годы и последовавшим обвалом фондового рынка. Не исключено, что выходом из такой ситуации могла бы стать налоговая амнистия. Например, в Казахстане эта мера была своего рода катализатором экономического роста.

Отдельная тема — пересмотр итогов приватизации, в то время как большинство компаний уже устоялись и даже начали становиться публичными, выходить на мировые рынки капитала. Действия целого ряда чиновников создают впечатление, что существует негласная политика передела собственности в стране.

Стабильности это явно не добавляет, о чем четко свидетельствует рост оттока капитала из страны и ухудшение внешнеполитического положения России. Желание же ряда высших чиновников фактически национализировать отдельные секторы экономики лишь усугубляет снижение деловой активности в стране. Все это, безусловно, негативно сказывается на росте экономики и вовсе не способствует удвоению ВВП. То есть прямо противоречит выполнению основной цели президента и правительства. Честно говоря, после всех скандалов последнего времени, включая попытки совета директоров ЮКОСа получить политическое убежище в Великобритании, приток крупных инвестиций в страну не сможет обеспечить даже падение России в индекс Lehman Brothers.

На этот индекс ориентируются в основном самые богатые, но и самые консервативные мировые инвесторы (как частные, так и институциональные). А консервативная стратегия вложений никак не способствует инвестированию в экономику страны с непонятными правилами игры.

дневник наблюдений большой вопрос

Минпромэнерго намерено конфисковывать и сжигать контрафактную продукцию. В министерстве полагают, что таким образом удастся облегчить жизнь прежде всего российским предприятиям легкой промышленности. А вы на что готовы ради отечественного производителя?

Антон АЛЕЙНИКОВ



СЕРГЕЙ КОСТИЛЕВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ИЛИМ ПАЛП»:

— Не думаю, что эта мера позволит кардинально изменить ситуацию, ведь не секрет, что большая часть мировой продукции легкой промышленности, как поддельная, так и лицензионная, выпускается в Азии и экспортируется во многие страны мира. Главные вопросы в данном случае — качество продукции и ее себестоимость. Предложенная мера не остановит импорт таких товаров, а лишь увеличит долю нелегального ввоза, поскольку контрафактную продукцию порой не отличить от бэндовской. На мой взгляд, правильнее было бы создавать более выгодные условия для внутреннего производителя, предлагать льготное налогообложение для российских компаний, размещать госзаказы, например по изготовлению спецодежды и обуви. По-моему, государству лучше сконцентрировать свое внимание на стратегически важных отраслях, а так-

же на тех, которые являются конкурентоспособными на мировых рынках или могут стать такими, например, в сфере информационных технологий.

НАСТАСЬЯ ИВАНОВА,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«НАЦИОНАЛЬНОЙ
ДИСТРИБЮТОРСКОЙ
КОМПАНИИ»:

— Не думаю, что сжигание контрафактной продукции облегчит жизнь российским производителям. Скорее, наоборот, это будет способствовать повышению потребления оригинальных марок вместо поддельных. Так что основные выгоды от этого решения получат, вероятнее всего, иностранные производители, а не отечественные. Основная проблема российского производителя — слабая маркетинговая политика по отношению к своим потребителям. Отечественный производитель должен повышать качество и разнообразие своих предложений, создавать то, что нужно сегодня и будет необходимо завтра, а не производить товар, требовавшийся вчера.

ВИКТОР ШКАРБАНЕНКО,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ВЕКТРА»
(УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ
СЕТИ «ТЕХМАРКЕТ»):

— Если говорить о нашем бизнесе — о сотовых телефонах, то отечественные производители в нем не представлены.

Но проблема нелегальных телефонов в нашей стране, безусловно, актуальна. Мы с ней боремся весьма действенным методом — «серыми» телефонами не торгуем. Для нас важно, чтобы сами покупатели осознали, что подделки покупать невыгодно.

ЛЕОНИД ЗОНДЕРГ,

ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ
«АРМАДИЛЛО»:

— Далеко не всех отечественных производителей и даже целые отрасли экономики следуют вообще поддерживать. На рынке должна быть конкурентная среда, а покупатель своим кошельком должен поддерживать тот товар или услугу, которые удовлетворяют его потребностям. Именно конкуренция должна стать стимулом для развития российских предприятий.

АЛЕКСАНДР ВАНДЫШЕВ,

УПРАВЛЯЮЩИЙ СИСТЕМЫ
ЛЕКАРСТВЕННОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ «СИМПЛЕКС»:

— Слабых производителей поддерживать не просто глупо, но и преступно по отношению к потребителям. В нашей области иллюзий по поводу отечественных производителей у меня не осталось. Последний год моя компания не делает различий, отечественный производитель или нет. Следовательно, должна моя компания защищать кого-то или нет, вопрос не стоит. Интересы отечественного производителя — это миф.

Уверен в том, что производители должны свои интересы защищать сами. Бороться с фальсификатами, с экспансией иностранных конкурентов.

В том числе объединяясь в сообщество. Но в нашей отрасли такие объединения служат исключительно для заигрывания с чиновниками с целью получения загадочных выгод. Как следствие, возникают смешные программы министерств.

ОЛЕГ АРАНОВИЧ,

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
КОМПАНИИ «АЛИДИ»:

— Огласка того, что товар известных производителей может быть поддельным, невыгодна самим производителям: потребители, перестраховываясь, будут избегать покупки данной марки. И если государство будет вести целенаправленную, но негласную работу по выявлению и сжиганию подделок, то сделает большое доброе дело для всех добросовестных производителей. Хорошим средством может быть также сертификация розничной торговли производителем или его дистрибутором на предмет отсутствия контрафакта. Кроме того, уважающие себя и потребителей компании, осуществляющие розничную или оптовую торговлю, могут вводить у себя службы контроля качества и проверки подлинности товара, так как продажа подделок может нанести значительный урон их имиджу. **СФ**

**почему 7 из 10 специалистов
предпочитают КонсультантПлюс?**



* по исследованиям КОМКОН, Левада-Центр

КонсультантПлюс
надежная правовая
поддержка

(095) 956 8283
www.consultant.ru

КОНСУЛЬТАНТ®
ПЛЮС

тема номера бизнес и власть



На прошлой неделе состоялся первый тур последних в России выборов губернатора. Все последующие назначения глав регионов будут проводиться из Кремля: в декабре прошлого года вступил в силу закон, по которому губернатор будет не избираться народом, а назначаться президентом страны. Однако неопределенность ситуации с изменением избирательной системы в регионах не слишком пугает инвесторов. Многие из них научились выявлять потенциальные проблемы с местными властями еще на стадии поиска площадки для своего предприятия.

В конце прошлого года Россия впервые за постсоветскую историю признана страной с несвободной экономикой. Авторитетная американская неправительственная организация Freedom House, ежегодно проводящая исследование Freedom in the World («Свобода в мире»), снизила рейтинг России с «частично несвободной» до «несвободной». И одним из поводов для принятия такого решения послужило изменение системы губернаторских выборов в нашей стране. По мнению экспертов организации, статус «несвободной» подразумевает, что принципы рыночной экономики в России не действуют, а если и действуют, то с большими оговорками.

Два месяца назад рейтинговое агентство «Эксперт РА» завершило работу над рейтингом инвестиционной привлекательности российских регионов в 2003–2004 годах. И его результат тоже получился не слишком оптими-

стичным. Впервые за годы проведения агентством этого исследования в России не оказалось ни одной области, республики или края с минимальным инвестиционным риском. Иными словами, в нашей стране на сегодняшний день не осталось точки, в которой инвесторы могли бы быть абсолютно спокойными за свой бизнес.

Еще об одном поводе для пессимизма напомнил недавно инвесторам генеральный прокурор РФ Владимир Устинов. Ситуация с взяточничеством в России, несмотря на попытки борьбы с ним, в целом не меняется. Более того, только ухудшается. «Коррупция достигла опасно высокого уровня, и с этим согласны все», — возвестил глава Генпрокуратуры.

Но интерес деловых кругов к российской провинции не угасает — заявления отечественных и зарубежных компаний о планах региональной экспансии стали обычным явлением. И понятно, почему. Выход в новые регионы — это доступ к более дешевым ресурсам и очень хорошая возможность расширить собственный бизнес. Ради этого предприниматели готовы преодолевать многочисленные трудности, подстерегающие их «на местах».

Вынужденный работать в условиях далеко не всегда благоприятной российской реальности, бизнес не просто приспособился к ним. Большинство компаний разработало тактику поведения в случае возникновения конфликтов с местными чиновниками. А наиболее продвинутые придумали критерии, позволяющие найти регион, где вероятность таких проблем была бы минимальной.



Экспансивная натура

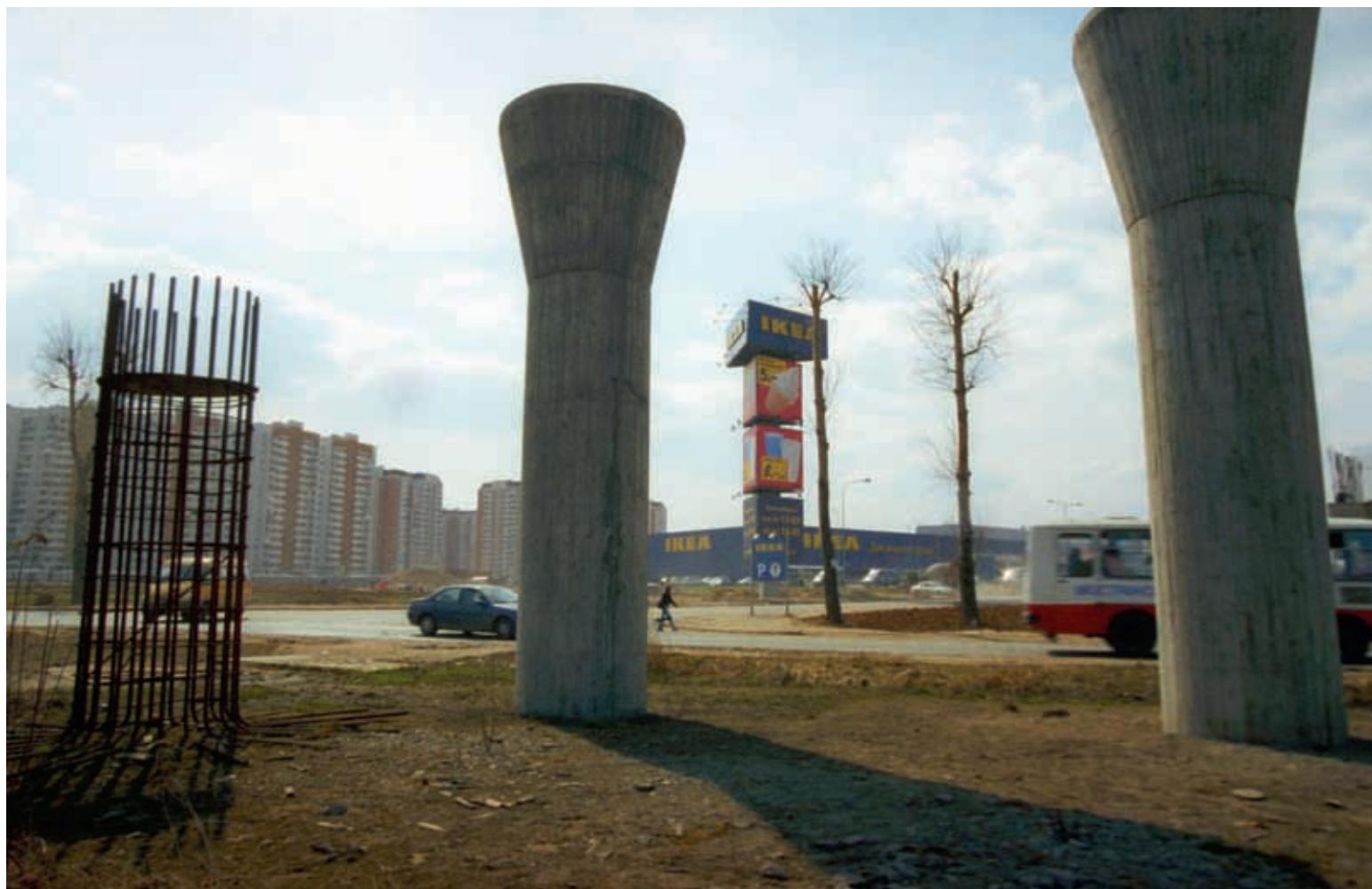
Поход бизнеса в регионы набирает обороты. Но далеко не всем компаниям удается решать проблемы, возникающие в отношениях с местными властями. Зато потенциальные инвесторы могут снизить вероятность появления таких проблем, заранее составив список регионов, где точно не стоит начинать бизнес.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

c15

тема номера

Philips передала завод властям за символическую сумму в 1 рубль. К этому времени компания потратила на модернизацию мощностей около \$60 млн



ИТАР-ТАСС

Вложить в инвестиционный проект несколько миллионов долларов, а потом спешно его сворачивать, так и не успев ничего заработать. Подобный результат «недопонимания» между представителями бизнеса и региональных администраций встречается повсеместно, утверждает президент промышленной группы МАИР **Виктор Макушин**. Его словам можно верить: входящие в холдинг предприятия ведут бизнес в половине регионов России.

Компания IKEA последние несколько лет была, пожалуй, самым многострадальным иностранным инвестором в России. Ей долго запрещали строить транспортную развязку, позволяющую покупателям без проблем добираться до торгового центра на Ленинградском шоссе. Не давали участки для строительства магазинов в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Подмосковье. Препятствовали открытию центра в Ленинградской области. Причина такого количества конфликтов в том, что компания работает в нашей стране по тем же стандартам, что и в остальном мире. «Мы не изучаем ни «политический фактор», ни особенности взаимодействия бизнеса и власти в этих регионах», — заявил СФ генеральный

Компании IKEA, одному из самых многострадальных иностранных инвесторов в России, несколько лет не давали разрешения на строительство транспортной развязки на Ленинградском шоссе

директор IKEA в России **Леннарт Далярнен**. Но иногда компании приходится отступать от своих принципов. Последний скандал с затянувшимся открытием торгового комплекса в Химках (госкомиссия администрации Химкинского района отказывалась давать заключение о готовности комплекса к эксплуатации) завершился лишь после того, как господин Далярнен встретился с губернатором Московской области Борисом Громовым, а IKEA передала \$1 млн на строительство спорткомплекса в Химках.

В разных регионах бизнес чувствует себя совершенно по-разному. Это доказывает даже опыт упрямой шведской компании. «Наш торговый центр в Казани был построен в рекордно быстрые (причем не только для IKEA в России, но и в мире) сроки и начал работать без каких бы то ни было проволочек», — рассказала заместитель руководителя пресс-службы компании **Алла Забровская**.

тема номера



«Если из 15 минут, отведенных на доклад об инвестиционной привлекательности региона, губернатор 10 минут посвящает рассказу об истории края, никогда туда не идите»

Если обратить внимание на некоторые неформальные признаки, то можно предсказать вероятность возникновения разных проблем еще на стадии выбора площадки для строительства нового завода или магазина. Некоторые, как, например, японский автоконцерн Toyota, годами ищут подходящий регион для строительства завода, изучая самые разные точки по всей стране и встречаясь с местными чиновниками (см. карту на стр. 19).

Деньги к деньгам

Если в регионе присутствуют компании из других областей и работают иностранные предприятия, это уже повод рассматривать его в качестве потенциальной площадки для развития инвестиционного проекта. «Иностранцы часто интересуются, есть ли в регионе зарубежные компании. И особенно радуются, когда обнаруживают соотечественников,— рассказывает партнер фирмы „Пепеляев, Гольцбарт и партнеры” **Виталий Можаровский**.— В этом случае у них появляется возможность неформально обсудить с земляками, какие проблемы придется решать и как выстраивать взаимоотношения с властями».

Кроме того, нужно выяснить, имеются ли в регионе удачно реализованные проекты. С особым вниманием следует отнести к тому, возникали ли конфликты между бизнесом и властью (такую информацию можно получить из местных СМИ или узнать у знакомых предпринимателей, работающих в регионе). Громкие конфликты должны насторожить.

В конце 1990-х годов власти Воронежа буквально выжили со своей территории компанию Philips. Она приобрела за \$2 млн контрольный пакет акций воронежского завода по производству кинескопов ВЭЛТ, собираясь превратить его в крупнейшего в Европе производителя электронно-лучевых трубок. Однако

ТОП-10 РЕГИОНОВ С НАИБОЛЕЕ «ИНВЕСТИЦИОННО АКТИВНЫМ» АППАРАТОМ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

МЕСТО	РЕГИОН
1	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2	МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ
3	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН
4	МОСКОВА
5	ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ
6	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН
7	НОВГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ
8	КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ
9	ПЕРМСКАЯ ОБЛАСТЬ
10	НЕНЕЦКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

ТОП-10 РЕГИОНОВ С НАИМЕНЕЕ «ИНВЕСТИЦИОННО АКТИВНЫМ» АППАРАТОМ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

МЕСТО	РЕГИОН
1	КАБАРДИНО-БАЛКАРСКАЯ РЕСПУБЛИКА
2	ТАЙМЫРСКИЙ (ДОЛГАНО-НЕНЕЦКИЙ) АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ
3	МАГАДАНСКАЯ ОБЛАСТЬ
4	РЕСПУБЛИКА МАРИЙ ЭЛ
5	РЕСПУБЛИКА АЛТАЙ
6	ЭВЕНКИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ
7	КУРГАНСКАЯ ОБЛАСТЬ
8	БРЯНСКАЯ ОБЛАСТЬ
9	АЛТАЙСКИЙ КРАЙ
10	АГИНСКИЙ БУРЯТСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

ИСТОЧНИК: РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО - ЭКСПЕРТ РА

в процессе модернизации производства у Philips возник конфликт с властями, которые выступили против запланированного голландцами сокращения штатов. Местная администрация начала массированную атаку на компанию. Ей предъявили налоговые претензии и обвинили в диверсии. «Philips купил местный завод кинескопов ВЭЛТ специально для того, чтобы развалить производство»,— комментировал газете «Коммерсантъ» один из местных чиновни-

Новая DATA

Заглянуть в ближайшее будущее — в этом уже давно нет ничего сверхъестественного. Все, кто знаком с географией, знают, что так и происходит на **Линии переменны дат**.

В то время как на острове к востоку от нее на календарях местных жителей в графе DATA еще стоит 31 ДЕКАБРЯ, их западные соседи видят уже новую дату, новый месяц и новый год.

Эту воображаемую линию пересекло семейство DATA PAPERS: внесите поправки в графу DATA в Вашем ежедневнике!

Офисные бумаги DATA PAPERS предлагают вам сегодня выбор, который станет привычным завтра!

**DATA
PAPERS**

«В одном регионе, который мы посетили в целях „разведки”, нам сказали: „Скромнее надо быть, зачем на хорошей машине приезжаете?”»

ков. В итоге голландцы передали завод властям за символическую сумму 1 рубль. К этому времени компания потратила на модернизацию мощностей около \$60 млн.

Американская корпорация Cardill также столкнулась с проблемами в Воронеже. В течение года она безуспешно пыталась добиться от администрации согласия на изменение категории выбранного для строительства завода участка с «земель сельхозназначения» на «земли промышленности» (о том, как избежать этой проблемы, читайте на стр. 21). А на прошлой неделе компания заявила, что отказывается от инвестиционных планов в Воронеже и откроет завод в Туле.

Проверка на профессионализм

Создание благоприятного инвестиционного климата значится среди приоритетов большинства российских регионов. Однако не всегда ситуация на местах соответствует декларациям чиновников. Выявить реальное отношение к инвесторам помогают косвенные признаки.

«Если губернатор выступает на конференции и из 15 минут, отведенных ему на доклад об инвестиционной привлекательности своего региона, 10 минут посвящает рассказу об истории края, о том, какие партизаны здесь были и какие поэты писали там свои произведения, никогда туда не идите», — предупреждает Виктор Макушин. «Наличие у органа власти опыта работы с инвестиционными проектами, сфор-

мированной команды, обученных, грамотных чиновников существенно сокращает продолжительность процесса принятия решений и прохождение всей массы согласований», — продолжает Виталий Можаровский. Если таких качеств у чиновников нет, бюрократические проволочки обеспечены.

Алексей Медведев, владелец компаний, занимающейся консалтингом в области слияний и поглощений в регионах, советует обращать внимание и на отношение властей к обеспеченным слоям населения. «Обычно мы смотрим, как одеты люди, на каких машинах они ездят, в каких ресторанах питаются. То есть имеются ли в регионе состоятельные люди и не боятся ли они показывать свои доходы», — говорит он. — Например, в одном регионе, который мы посетили в целях „разведки”, нам сказали: „Скромнее надо быть, зачем на хорошей машине приезжаете?”. Это уже настораживает. Открывать там бизнес вряд ли имеет смысла».

Внутренние склоки

Перед «походом» в определенный регион важно выяснить, каковы взаимоотношения местных представителей власти. «У нашего клиента был проект в области ЖКХ в одном из городов. Местный муниципалитет был очень заинтересован в его развитии: улучшение жилищно-коммунального хозяйства повышало лояльность жителей города к мэру», — рассказывает Алексей Медведев. — Однако неожидан-

Пять критериев выбора для инвестора

Политический климат, разумеется, далеко не единственное, что изучают компании, выбирая тот или иной регион для инвестирования. Принимая решение об открытии предприятия в конкретном населенном пункте, инвесторы руководствуются целым рядом соображений. При этом количество разработанных ими критериев выбора может достигать нескольких сотен, а требования — быть предельно детализированными. Так, например, один из региональных чиновников сообщил представителям СМИ, что компания Toyota в процессе поиска площадки для открытия завода в России разработала объемный вопросник для представителей местной администрации, чтобы выяснить, какие условия готовы ей предложить. Среди прочего там есть вопросы о том, готов ли муниципалитет открыть рядом с заводом компании школу с преподавателями японского языка, а также обеспечить наличие как минимум одного магазина и больницы, где будет работать персонал, владеющий английским языком.

Правда, столь жесткие требования, скорее, лишь исключение из правил. Обычно же компании при выборе региона ограничиваются комплексом стандартных критериев, среди которых можно выделить пять основных.

1. Географическое расположение — близость к сырью, рынкам сбыта, поставщикам. Прежде чем приступить к строительству завода по производству шин в нашей стране, финский холдинг Nokian Tyres, по словам генерального директора компании в России **Андрея Панюхова**, изучил более 100 участков, но остановился на площадке под Всеволожском (Ленинградская область). Регион расположен недалеко от крупных рынков сбыта (Санкт-Петербург и Москва), а также от границы с Финляндией, откуда будет завозиться сырье и оборудование для завода.

2. Инфраструктура — наличие транспортных развязок, складских помещений, тепло- и электроэнергии. Для производителя соков «Нидан», например, было важно иметь возможность автомобильной доставки грузов, поэтому он выбрал площадку в поселке Котельники Московской области, недалеко от МКАД. А для компании Ford выгоднее было доставлять комплектующие морем, поэтому обязательным требованием к участку стало наличие работающего зимой порта.

3. Налоговый режим. Особенности местного налогового законодательства могут серьезно различаться. Региональные власти, установившие льготный режим налогообложения для инвесторов, могут рассчитывать на то, что последние не преминут этим воспользоваться. Так, по словам Екатерины Кулиненко, пресс-секретаря компании Ford в России, одним из основных критериев выбора Ленинградской области для компании стал привлекательный для инвесторов налоговый климат региона (льготы по налогу на прибыль, имущество предприятия).

4. Квалифицированные кадры. Получить профессиональный персонал, конечно, лучше, чем заново обучать сотрудников на местах. Поэтому, например, Nokian Tyres близость Всеволожска к Финляндии помогла решить проблему кадров. В реализации проекта участвует много финских специалистов.

5. Особенности участков. «Для нас было важно, чтобы земля под строительство завода была приобретена в собственность», — рассказывает глава подмосковного завода „Нидан-Гросс” **Андрей Викторов**. — Мы параллельно изучали участки в Москве и области, но в столице нам предлагали лишь площадки на условиях долгосрочной аренды». В итоге компания решила остановить выбор на Подмосковье, где получила возможность купить землю.



тема номера



«Губернаторы чувствуют себя как князья. Поэтому когда на их территории без их ведома появляется какой-нибудь бизнесмен, им это очень не нравится»

КАК TOYOTA ПРИСМАТРИВАЕТСЯ К РОССИИ



но у клиента возникли проблемы. Прокуратура завела на компанию уголовное дело, обвиняя в мошенничестве. Оказалось, что мэр и губернатор враждуют, и последнему не понравилось, что наш клиент начал крупный бизнес в городе, не согласовав его с ним». О том, что конфликт между различными уровнями власти в регионе существует, было известно всем, однако инвесторы не предполагали, что это может затронуть и их интересы. Правда, они достаточно быстро нашли выход из ситуации. «Руководители компаний встретились с губернатором, поговорили и теперь даже дружат с ним. Так тоже бывает, — резюмирует Алексей Медведев. — Губернаторы чувствуют себя как князья, а территория, где они правят, — их территория. Поэтому когда там без их ведома появляется какой-нибудь бизнесмен, им это очень не нравится».

Еще меньше понравится региональным чиновникам появление на их территории бизнеса, способного создать серьезную конкуренцию предприятиям, контролируемым губернаторами, членами их семей или представителями их команды. «Даже если ваш бизнес идеально оформлен, но вы чужой и конкурируете с предприятием губернаторского клана, вам дадут около полугода поработать, присмотрятся к вам, а потом все равно закроют. Или создадут условия, чтобы вы закрылись сами», — со знанием дела говорит Виктор Макушин. О «бизнес-интересах» гу-

бернаторской команды в регионе знают все его жители, об этом пишут местные СМИ, поэтому, не имея поддержки более влиятельных лиц, пытаться конкурировать с ними на их территории не стоит.

Не тот размер

Необходимость поиска влиятельных покровителей, утверждает Виктор Макушин, напрямую зависит от размера открываемого в регионе бизнеса. «Если бизнес, который выносите туда, не является для

alpari FOREX

**Инвестиции в валюты
через INTERNET!**

**Возможность работы из дома или офиса.
Обучение, консультации, тестовые счета.
Лучшие торговые условия. Спред от 3 пунктов!
Тел.: (095) 250-95-00, 250-95-05 www.alpari.org**

«Тогда придется искать протекции за рубежом. Потому что без поддержки лично Тони Блэра или Джорджа Буша ваш проект не пойдет»



Сергей ЛЕОНТЬЕВ,
президент Пробизнесбанка

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Как правило, на дружеский прием никто не рассчитывает»

— На самом деле сбор информации о потенциально интересном рынке или регионе не является большой проблемой. Помимо официальной отчетности по рынку и публичной отчетности его игроков существует множество альтернативных каналов сбора информации — от отраслевых аналитических отчетов всевозможных рейтинговых агентств, инвестбанков и фондов до проведения (или заказа сторонней компании) собственного исследования. Что касается административных рисков, то здесь есть два пути решения. Либо приходить в регион при поддержке не последних представителей федеральных или местных властей, либо завязывать партнерские отношения с ключевыми фигурами в регионе с нуля. Оба способа подразумевают личное общение первых лиц.

Вопреки распространенному мнению, точки соприкосновения можно найти всегда. Более того, на высоком уровне никакой речи о неофициальных договоренностях или вознаграждении даже не идет. Например, основой для построения партнерских отношений может служить помочь местным властям в реализации социально значимых или экономически приоритетных проектов в регионе. Сложнее дело обстоит с бизнесменами, работающими на рынке, где вы планируете экспансию. Как правило, на дружеский прием никто не рассчитывает. Поэтому на первое место встает мнение конечных потребителей вашего продукта.

Зачастую подготовка к экспансии начинается с осторожных разъяснений для общественности: кто мы, что хотим делать, почему мы это делаем лучше других. На каком-то этапе разъяснительной кампании опять же становится нужной помощь, оказываемая местной администрации в решении проблем территории, где мы собираемся работать.

Кроме того, ключевым фактором выхода на любой рынок является наличие уникального клиентского предложения. Учитывая открытую публичную позицию и репутацию нашего банка, клиенты уже не встречают его в штыки, а начинают пробовать. Если продукт или услуга пользуются спросом, то можно начинать строить партнерские отношения с конкурентами или игроками других рынков. В частности, наш банк активно расширяет свое присутствие за счет сетей партнеров — от автосалонов и турагентств до магазинов и поликлиник.

этого региона, для его губернатора одним из самых больших и привлекательных, то тогда можете приходить. Небольшому заводу на 500 человек вряд ли будут чинить серьезные препятствия. А вот если вы откроете один из крупнейших мебельных центров, можете не сомневаться: проблемы вам обязательно создадут, — говорит он. — Потому что вы будете слишком лакомым кусочком для той армии чиновников, которые с утра до вечера только и думают, как бы им увеличить свои доходы. Они откажутся от своих претензий только в том случае, если увидят, что есть какие-то более влиятельные люди, которые вам покровительствуют».

Понятно, что «звонок из администрации президента» может легко решить практически любую проблему инвестора, однако не у всех есть возможность заручиться поддержкой в Москве. Если же возникает необходимость нейтрализовать сопротивление столичных или федеральных чиновников, выход, по мнению Макушина, может быть один: «Тогда вам придется искать протекции за рубежом. Потому что без поддержки лично Тони Блэра или Джорджа Буша ваш проект не пойдет. Либо он должен быть настолько мелким, чтобы не представлять интересов для тех, у кого вы просите поддержки. В этом я уже много раз убеждался на собственном опыте».

Президент МАИРа далеко не единственный, у кого был подобный опыт. В начале 2001 года арбитражный суд Свердловской области принял решение о демпиватизации одного из крупнейших в России электромеханических заводов «Альстом-СЭМЗ» (бывшего германо-российского, а после вхождения немецкой фирмы, владеющей пакетом акций завода, в состав французского концерна «Альстом», французско-российского предприятия). Немцы попытались уволить гендиректора предприятия, которого подозревали в похищении документов о выкупе государственной собственности коллективом СЭМЗ в 1990 году. Однако областная администрация неожиданно встала на сторону опального топ-менеджера. При помощи судебных приставов тот смог на некоторое время фактически захватить предприятие. Перехода собственности удалось избежать только после придания конфликту международного характера. Посол Германии в России обратился за помощью к главе Минэкономразвития Герману Грефу. А потом обсуждение ситуации на заводе было вынесено на повестку заседания российско-германского консультационного совета по инвестициям с участием президента России Владимира Путина и канцлера Германии Герхарда Шредера. В итоге гендиректор написал заявление, в котором отказался от каких-либо претензий в адрес предприятия и был уволен.

Очевидно, что привлечь столь мощный протекционистский механизм могла лишь крупная международная корпорация. Более мелкие игроки такую схватку с властями вряд ли бы выиграли. Самые прозорливые из них, изучив особенности политического климата в области, отказались бы туда приходить. А инвестиционные проекты остальных просто бы погибли. **СФ**

«Зеленые» против «коричневых»

Процесс согласования с воронежскими властями документов на земельный участок оказался для компании Cardill настолько сложным, что она вообще отказалась строить в этом городе завод. Между тем, проблемы можно было избежать, если бы заранее были учтены все тонкости выбора площадки.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

Анна Музыка



Новое предприятие может быть возведено буквально «на голом месте», то есть с нуля — на пустыре, где до этого никакой застройки не было. А может быть реконструировано на основе уже имеющихся построек. В первом случае проект называется greenfield («зеленое поле»), во втором — brownfield («коричневое поле»). И в том и в другом случае — прежде чем вступить в права собственности участком земли — компании придется документально это право закрепить. В целом процедура выглядит следующим образом. На участке проводятся землеустроительные работы, чтобы определить его границы, затем — процедура кадастрового учета участка (описание его индивидуальных характеристик, присвоение кадастрового номера и внесение в единый реестр земельных участков). Помимо этого инвестору нередко приходится сталкиваться с необходимостью изменения категории земель (предприятие можно строить только на участке, которому присвоена категория «земли промышленности» или «населенный пункт»). И хотя оба варианта (и greenfield, и brownfield) имеют свои плюсы и минусы, у последнего есть одно существенное преимущество: покупая уже застроенный участок, инвестору придется оформлять гораздо меньше документов.

Проведение землеустроительных работ и кадастрового учета. В большинстве случаев эти процедуры

обязательны для всех. Незастроенный участок не имеет ни границ, ни карты, поэтому границы нужно устанавливать (для этого нанимают геодезистов, занимающихся измерением длины участков и зданий, а потом уже установленные ими границы заверяют в органах власти). Если говорить о застроенных площадках (brownfield), то обычно в продажу попадают те из них, застройка которых проводилась еще в советское время или в начале 1990-х, утверждает **Виталий Можаровский**, партнер юридической компании «Пепеляев, Гольдблат и партнеры», имеющий богатый опыт консультирования в вопросах выбора площадок для строительства предприятий. Между тем необходимость проведения кадастрового учета в его современном виде была введена лишь в 2000 году, так что большинству проектов brownfield проводить кадастровый учет тоже придется. Как правило, этот процесс длится от трех месяцев до полугода.

Изменение категории земель. Здесь преимущества brownfield более очевидны. Менять категорию участка земли, на котором до этого уже было построено какое-то промышленное здание, инвестору не понадобится. А вот в случае с greenfield этой процедуры обычно не избежать. Дело в том, что незастроенный участок, предлагаемый инвесторам под площадки для строительства предприятий, представляет собой, как правило, бывшие сельхозугодья или леса. Если речь не идет о сельскохозяйственных проектах, то компании придется прежде изменить категорию участка на пригодную для застройки. Это процесс чрезвычайно длительный. По словам господина Можаровского, он занимает в среднем около девяти месяцев, а иногда длится и целый год. А если речь идет о лесных землях, то этот срок увеличивается до 1,5 — 2,5 лет. К тому же инвестору придется перечислить в местный бюджет средства, связанные с потерей регионом возможности выращивать сельхозпродукцию на этом участке. Эти платежи называются «потерями сельскохозяйственного производства», и их суммы зависят от качества почвы на участке. Например, за заболоченный участок или солончак нужно будет заплатить по \$1 тыс. за гектар. А если речь идет о черноземах, то суммы могут достигать \$10 тыс. за гектар и более.

Правда, воспользовавшись преимуществами brownfield и заметно сократив срок подготовки и согласования документов на площадку под новое предприятие, инвестор рискует потерять время в ходе реконструкции расположенной на территории участка инфраструктуры (труб, электропроводки и т. д.) и, конечно же, зданий. «На застроенном участке обычно трубы гнилые, провода малой мощности,— отмечает Виталий Можаровский.— Приходится все это сносить, куда-то вывозить, утилизировать и потом строить заново. В итоге вся эта процедура может оказаться гораздо дороже, чем создание инфраструктуры с нуля».

Незастроенные участки с точки зрения эффективности вложения средств выгоднее застроенных. Однако инвесторы нередко выбирают последние, предпочитая воевать с гнилыми трубами и старой проводкой, нежели добиваться победы в «бумажной» войне с чиновничьим аппаратом. **СФ**





За компанией Miele закрепилась слава инноватора. Она первой в Европе начала выпуск стиральных, посудомоечных и сушильных машин. А в начале прошлого века Miele производила даже автомобили и велосипеды, но сейчас полностью сконцентрировалась на производстве бытовой техники класса «люкс». Как объяснил побывавшему в Кельне корреспонденту СФ управляющий партнер и совладелец Miele **Маркус Миле**, именно за счет инноваций и концентрации усилий компании и удается зарабатывать в условиях глобального рынка.

— Текст: Станислав Мных

«Традиции для нашей компании — это святое»

«Мы всегда выводили уже окончательно созревший товар»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Компания Miele известна тем, что постоянно разрабатывает революционные новинки в области бытовой техники. А для их вывода на рынок тоже используются какие-то нестандартные схемы?

МАРКУС МИЛЕ: Около ста лет назад, когда мой прадед выводил на рынок совершенно новый товар — стиральные машины, он четко осознавал, что помимо новизны они будут отличаться еще и высокой ценой, поэтому продать их будет далеко не просто. На своей первой стиральной машине он написал слоган, используемый и по сей день, — «Все лучше и лучше». Это означало, что нашей стратегией будет постоянное предложение рынку новых товаров. Безусловно, для их продвижения мы изначально разработали не-

кий инструментарий. Прежде всего это тщательная экспертиза всех выпускаемых товаров, которая проводится как внутри, так и за пределами компании. «Изнутри» мы проверяем нашу продукцию на функциональность и качество, которые должны быть безупречны. А что касается «внешней экспертизы», то под ней подразумевается постоянное исследование потребительских вкусов: мы хотим быть уверены, что наша техника приносит людям удовольствие. Выбрасывая на рынок новый товар, мы тщательно обучаем и готовим наших продавцов, партнеров, дилеров, которые должны досконально разбираться в технике Miele.

СФ: Компания всегда использовала такие методы?

ММ: Это была некая изначально запрограммированная «матрица». На рынок мы всегда выводили уже

c23

разговор номера

«Нашу технику никогда не надо было подвергать каким-либо спешным доработкам. Она никогда не была подвержена „детским болезням”»

Компания Miele является одним из крупнейших европейских производителей бытовой техники, промышленного оборудования и кухонной мебели. Центральный офис компании находится в немецком городе Гютерсло. Miele была создана в 1899 году Карлом Миле и Рейнхардом Цинканном и с тех пор остается семейным предприятием. Сейчас компанией управляют и владеют примерно в равных долях представители их семей. Продукция Miele производится на восьми заводах в Германии, предприятиях в Австрии и Чехии. Свою технику компания реализует через представительства почти во всех странах Европы, в США, Канаде, Южной Африке, Австралии, Японии и Гонконге. На Miele работают более 15 тыс. человек. Оборот компаний, входящих в группу Miele, в 2004 году составил 2,2 млрд евро.

окончательно созревший товар. Нашу технику никогда не надо было подвергать каким-либо спешным доработкам. Она никогда не была подвержена «детским болезням». Такая философия была связана еще и с тем, что все наши товары изначально предусматривали надежную службу в течение двадцати лет.

СФ: Производимая Miele бытовая техника относится к классу «премиум». В последние десятилетия на мировом рынке наметилась тенденция, обозначаемая как «погоня за новой роскошью». Ее суть состоит в том, что потребитель готов платить больше, чем позволяет его реальный бюджет, за те товары, которые технологически, функционально и эмоционально позволяют ему чувствовать повышение собственного статуса. Учитываете ли вы этот тренд в развитии своего бизнеса?

ММ: На самом деле такая ситуация существует практически в любой стране мира. Это все происходит из человеческой психологии. В любом обществе, независимо от его идеологии, всегда происходит расслоение на классы. Люди либо покупают более дешевые товары, либо в стремлении перейти на более высокий уровень копят деньги, отказывая себе в чем-то другом, чтобы приобрести нечто более качественное. Насколько мне известно, и в России уже появилось много людей, которые стремятся окружить себя не количеством, а качеством. А наличие у товара известной марки упрощает выбор и гарантирует покупателю реализацию его устремлений.

СФ: А вы на кого больше ориентируетесь — на людей, стремящихся повысить свой статус покупкой более дорогой техники, или на рационально настроенных покупателей?

ММ: Среди наших покупателей есть и те, и другие. Есть те, кого привлекает дизайн встраиваемой техники Miele, так что, находясь под этим впечатлением,

а также под влиянием престижа марки, они покупают другие наши товары и становятся постоянными клиентами. Но большинство покупателей, особенно в западноевропейских странах, все-таки прежде всего ориентируются на качество. Очень многое зависит от уровня доходов в той или иной стране. К примеру, в Швейцарии, где благосостояние населения очень высоко, технику Miele может себе позволить и человек со средним доходом.

СФ: Тем не менее за вами закрепилась стойкая репутация производителя дорогих товаров. А это совершенно особая среда обитания, со своими законами...

ММ: На самом деле довольно сложно вывести какие-то законы, единые для всего рынка дорогих товаров. Ведь очевидно, что продавать ювелирные украшения — это далеко не то же самое, что торговать дорогими автомобилями или техникой класса «люкс». Тем не менее, говоря о нашем сегменте этого рынка, могу отметить, что в нем потребители отличаются чрезвычайной требовательностью и щепетильностью. Причем они обращают повышенное внимание не только на функциональные характеристики или дизайн. Для таких клиентов чрезвычайно важен сервис — продавцам необходимо очень тонко прочувствовать их менталитет. Очень многое в этом бизнесе строится на интуиции, на анализе психологии покупателей. Нужно до мелочей понимать клиента и соответствовать всем его запросам, в полной мере оправдывать его ожидания.

«На новых рынках, включая Россию, известность марки довольно низка»

СФ: На определенном этапе развития бизнеса рост потребительских качеств товара бывает уже непропорционален росту цены. Как вы считаете, верно ли,



разговор номера



«Насколько мне известно, и в России уже появилось много людей, которые стремятся окружить себя не количеством, а качеством»

что в вашем случае люди платят уже не столько за товар, сколько за легенду, за престиж марки?

ММ: Марка, безусловно, имеет огромное значение для менталитета покупателей. Было бы глупо пытаться это отрицать. Но марка, не подкрепленная качеством, мало чего стоит. Марка лишь заранее дает людям обещание, настрой на то, что их может ждать в случае покупки. Кроме того, ориентируясь на ту или иную марку, покупатель, возможно, не отдавая себе в этом отчета, изначально создает вокруг товара некую атмосферу «предвкушения сервиса» — как в плане работы техники, так и в плане ее сервисного обслуживания. Таким образом, собственно, и формируется брэнд на рынке — он культивируется и растет на почве этих покупательских ожиданий.

СФ: А какую наценку к себестоимости продукции дает сам брэнд Miele?

ММ: Я не смогу точно рассчитать этот показатель. Ведь давняя солидная репутация Miele вынуждает нас считаться с брэндом при работе буквально с каждым компонентом техники. Так, ее долговечность обеспечивается за счет использования высококачественных материалов. И все это можно записать в стоимость марки. Так что можно сказать, что эта наценка является определяющей в структуре стоимости наших товаров.

СФ: Во сколько вы оцениваете стоимость брэнда Miele?

ММ: Мы не проводили исследований по оценке стоимости нашего брэнда. Мы просто полагаем, что такие исследования целесообразны только в том случае, если владельцы компаний намерены со временем ее продать. Но мы — семейное предприятие и планируем таковым оставаться.

СФ: Довольны ли вы уровнем известности своего брэнда в мире и в России?

ММ: Могу сказать, что, к примеру, в Германии о нашей марке знают примерно 98% жителей. То есть почти все. В странах, где Miele работает не один десяток лет: в Швейцарии, Австрии, Голландии, — уровень известности марки приближается к немецкому. На новых рынках, включая Россию, известность марки довольно низка. Однако необходимо учитывать, что наша целевая аудитория в этих странах довольно часто ездит по всему миру, так или иначе получая информацию о нашей компании и ее товарах.

СФ: Сколько вы тратите на продвижение своих товаров?

ММ: Каждое из региональных представительств Miele само определяет необходимую сумму инвестиций в маркетинг. Поэтому я не могу вам назвать точных цифр, которые тратятся Miele на продвижение во всем мире. Так, в прошлом году мы потратили 135 млн евро на расширение производства. В эту сумму вошли в том числе и маркетинговые расходы. Все дело в том, что Miele в отличие от большинства других компаний не имеет сверхзадачи добиться бурной реализации своих товаров. Мы прежде всего ориентируемся на удовлетворение желаний и потребностей наших клиентов, в соот-



Правнук основателя компании Miele Карла Миле Маркус Миле родился 20 декабря 1968 года. Учился в университете города Карлсруэ (Германия) по специальности «инженер-экономист», в 1997 году получил степень доктора экономики в университете Санкт-Галлена (Швейцария). Профессиональную карьеру Маркус Миле начал в 1998 году в компании-производителе светотехнического оборудования для автомобилей Hella KG, где работал в департаменте контроллинга.

1 июля 1999 года, в день столетней годовщины основания компании, он перешел в Miele. В июле 2002 года стал управляющим партнером и членом правления Miele.

ветствии с чем и строим бизнес-стратегию. И поэтому мы не выделяем в отдельную статью расходы на продвижение товаров.

СФ: Вы не задумывались о выходе в массовый сегмент, о диверсификации портфеля брэндов?

ММ: Нет. Мы хотим продолжить дело наших отцов и оставаться только в своей нише. К тому же Miele очень неплохо чувствует себя на своем рынке. Мы тратим немалые деньги на инновации. Объем инвестиций Miele в развитие своей инновационной базы является одним из самых высоких в отрасли, если рассматривать этот показатель по отношению к оборотам компании. Но в результате нам удается получать серьезную прибыль. В прошлом году оборот компании составил 2,2 млрд евро. А если же мы уйдем в более низкий ценовой сегмент, то неминуемо столкнемся там с массой конкурентов. Да и наши производственные мощности, признаться, просто не готовы обслуживать массовую аудиторию. На выполнение этой задачи на данном рынке настроено много других игроков.

СФ: Предприятия вашей группы находятся в Германии и Австрии. Входит ли в ваши планы строительство и покупка заводов в Восточной Европе или России?

ММ: У нас есть еще небольшое производство в Чехии. Но мы полагаем, что расположение заводов в Германии, в непосредственной близости от конструкторских бюро, в которых сконцентрирована вся наша техническая и инновационная мощь, дает нам массу преимуществ перед конкурентами — и в плане управления компанией, и в производственном, и в логистическом аспектах. Поэтому особых планов по расширению производства в других регионах у нас пока нет.

«Мы — семейное предприятие и ни от кого не зависим»

СФ: Вам поступали предложения о покупке компании?

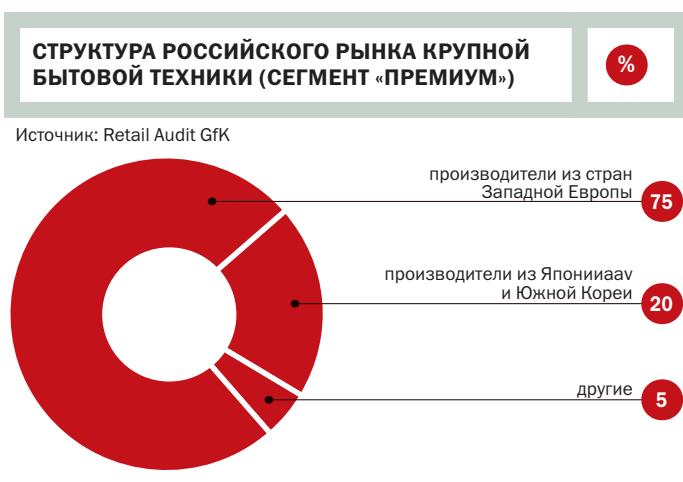
ММ: О, очень много. Но мы всегда отвечали отказом.

СФ: Не боитесь, что рано или поздно вас могут поглотить?

ММ: Нет, не боимся. Дело в том, что мы обслуживаем достаточно небольшую нишу глобального мирового рынка. Транснациональные корпорации слишком огромны, негибки и неповоротливы, чтобы успешно работать в этой нише. А мы, как достаточно небольшая в сравнении с такими игроками компания, вполне в состоянии действовать более

разговор номера

«Ориентируясь на ту или иную марку, покупатель, возможно, не отдавая себе в этом отчета, изначально создает вокруг товара некую атмосферу „предвкушения сервиса”»



Учитывались объемы продаж (в денежном выражении) техники стоимостью более \$1000 в крупных городах РФ. Данные за 2004 год.

гибко, заниматься инновациями и чутко реагировать на потребности своей немногочисленной целевой аудитории. Глобальные компании созданы для работы на массовом рынке, но не приспособлены к нашему сегменту.

Мы — семейное предприятие и совершенно ни от кого не зависим. Даже от банков — в финансовом плане. Все наши инвестиции в развитие бизнеса мы осуществляем только за счет собственных ресурсов. Поэтому можем абсолютно свободно принимать любые коммерческие решения.

СФ: Разработана ли в вашей компании система воспитания и подготовки преемников для руководства компаний? Как вас лично готовили к занятию поста главы компании?

ММ: Miele, наверное, повезло в этом смысле, поскольку бразды правления всегда переходили к тем членам семьи, кто умел и хотел ею руководить. Наша компания управляет семьями Миеle и Цинкканн на протяжении уже нескольких поколений. Разумеется, за столь длительное время в компании выработался регламент, согласно которому управление передается по наследству. Именно этот регламент определяет, кто из членов семьи вправе претендовать на пост главы компании. Просто существует определенный набор компетенций и квалификаций, которыми обязан обладать человек, желающий управлять Miele. И последняя передача власти в компании от моего отца Рудольфа Миеle мне, которая прошла в полном соответствии с этим регламентом, была достаточно безболезненной. При том, что эти периоды «пересменки», как известно, могут крайне пагубно сказаться на бизнесе.

СФ: Нередко детей просто не интересует бизнес отцов. В вашем случае такой проблемы, стало быть, не возникло?

ММ: Именно так. Ведь потенциальный преемник должен не только уметь, но и прежде всего очень хотеть управлять компанией.

СФ: Между тем говорят, что ошибки, совершаемые владельцами компаний, могут нанести больше вре-

да, чем промахи наемных топов, поскольку последних всегда можно заменить.

ММ: Я не согласен с такой точкой зрения. Я лично наблюдал немало случаев, когда бизнес фактически разрушали своими ошибками как наемные менеджеры, так и владельцы компаний. И какую-то очевидную корреляцию здесь вряд ли можно обнаружить. Ведь и акционеры, и менеджеры в данном случае играют на одном управленческом поле, и поэтому вероятность совершения одинаковых ошибок при принятии решений очень высока. По сути, единственная разница между ними в том, что наемный топ-менеджер рискует чужими деньгами, а владелец компании — своими. Поэтому у последнего изначальная ответственность за свои действия, так или иначе, гораздо выше.

СФ: Известно, что главная задача при передаче управления в семейной компании наследникам — не нарушить целостность бизнеса. За счет чего вам удается сохранять эту целостность?

ММ: Наибольшую пользу в процессе передачи власти приносит постоянное общение. Когда я принимал дела, между всеми управленцами в компании велись постоянные длительные дискуссии, в которых прояснялась существующая ситуация в бизнесе, устанавливались и согласовывались требования к будущему наследнику и его предшественнику. Это достаточно длительный процесс, который может занять по меньшей мере пять лет. Однако он совершенно необходим для того, чтобы в компании воцарилось полное взаимопонимание. И когда это происходит, все управленческие вопросы автоматически переходят в разряд сугубо технических.

«Это очень эффективный способ раскручивания торговой марки»

СФ: Miele — достаточно консервативная компания, верная своим традициям. Не мешает ли эта консервативность в работе на таких бурно развивающихся рынках, как, к примеру, российский?

ММ: Действительно, традиции для нашей компании — это святое. Это смысл философии развития, который помогает понять, что именно стоит за брендом, что он обещает людям. Хотя слово «консервативность» в данном случае не очень корректно. Ведь работу на одном и том же рынке по одним и тем же принципам на протяжении поколений можно воспринимать и как четкое понимание своих сильных сторон, своей конкурентоспособности. А цель любого бизнеса как раз заключается в том, чтобы стать лучшим на своем рынке.

Российский сегмент премиум-техники отличается достаточно благоприятными условиями, поскольку в нем не наблюдается жесткой конкуренции. Основная конкурентная борьба происходит в более низком ценовом сегменте, где есть массовый потребитель. Развитию нашего бизнеса в России консерватизм Miele никак не мешает, поскольку российским управляющим представлена большая свобода. Ведь многие их решения продиктованы чисто российской спецификой, особенностями потребительской куль-

разговор номера

«Внешних заимствований капитала Miele не совершают. Мы не ставим перед собой цели бурной экспансии бизнеса»



туры в вашей стране. Они вполне свободны предпринимать шаги, которые здесь, в Германии, могут быть восприняты как необычные. Но тем не менее, как показывает практика, в России они приносят успех. Так, российский рынок бытовой техники, если верить публикациям в деловой прессе, в среднем растет на 20% в год. А, к примеру, у Miele в прошлом году оборот в России вырос на 40%.

СФ: А во сколько вы можете оценить свою долю российского рынка?

ММ: Общие объемы российского сегмента бытовой техники класса «премиум» я бы оценил примерно в \$100 млн, а весь рынок крупной бытовой техники — в \$2—3 млрд. В денежном эквиваленте наша доля российского рынка составляет порядка 2%. А в товарном эквиваленте эти показатели чрезвычайно варьируются. Так, самые сильные позиции у Miele в секторе сушильных машин: мы занимаем около 50% всего рынка. На наш взгляд, это достаточно внушительный результат.

СФ: При этом Miele является одной из немногих компаний, работающих на российском рынке бытовой техники через монобрендовые магазины — дизайн-студии. В чем вы видите преимущества подобной схемы?

ММ: Это очень эффективный способ раскручивания торговой марки и выхода на целевую аудиторию. Кроме того, как я уже говорил, внешних заимствований капитала Miele не совершают. Мы не ставим перед собой цели бурной экспансии бизнеса и всегда концентрируем свои усилия на одном направлении.

Кроме того, как я уже говорил, внешних заимствований капитала Miele не совершают, поэтому бурная экспансия бизнеса невозможна. Как следствие, компании приходится концентрировать свои усилия на одном направлении. Именно поэтому в свое время Miele отказалась от производства автомобилей, мотоциклов и велосипедов. Именно поэтому у нас и функционируют монобрендовые дизайн-студии, которые предоставляют клиентам комплексные решения.

Все другие крупные предприятия нашей отрасли ведут мультибрендовую политику с целью освоения всех сегментов рынка. Мы же концентрируемся на одном бренде и одном сегменте, чтобы стать неким образцом для всех остальных игроков на этом рынке. Ведь это одно из самых главных достижений в любом бизнесе. **СФ**

8-ой ЕЖЕГОДНЫЙ
РОССИЙСКИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

10-12 апреля 2005 года
Лондон, Великобритания

партнеры форума:

KPMG United Group Deutsche Bank TRAUBER AUDI MAYOR OF LONDON BRITISH AIRWAYS CBI

информационные партнеры:

FT BusinessWeek The Moscow Times Herald Tribune Russian Investment

при поддержке:

ABN AMRO ALFA BANK NORILSK NICKEL TMK-BP London STOCK EXCHANGE NORTEL VISA супер СИСТЕМА URALSIB Raiffeisen BANK DOMODEDOVO INTERNATIONAL AIRPORT DELTA Private Equity Partners МАИР АЕВ KATERINA



PHOTOPRESS

Евтушенков вернулся в президенты

Основатель и владелец 75,5% акций АФК «Система» Владимир Евтушенков занял пост президента компании, с которого ушел еще десять лет назад. Таким образом главный идеолог холдинга намерен повысить его капитализацию накануне IPO.

Президентом компании до последнего времени был Евгений Новицкий, который теперь вместо Евтушенкова возглавит совет директоров «Системы». Несмотря на то, что Новицкий в течение десяти лет стоял во главе холдинга, основной владелец «Системы» Владимир Евтушенков фактически не отходил от оперативного управления. По всей видимости, произошедшая в «Системе» рокировка — исключительно имиджевый шаг. На рынке и так известно, что «Система» — единственный бизнес Евтушенкова и он уделяет ему все свое время. А западным инвесторам все равно, кто возглавляет компанию, главное, чтобы это был профессионал.

Напомним, что АФК «Система» намерена в ближайшее время разместить 16% своих акций на Лондонской бирже, планируя выручить за них \$1,19–1,55 млрд. По британскому законодательству, за возможные мошеннические действия «Системы» Евтушенкову пришлось бы отвечать и на своем прежнем посту, поэтому инвесторы вряд ли оценят желание российского магната самому выводить компанию на IPO. Западным инвесторам вообще не принципиально, является ли президент компании ее акционером.

Аналитики не сомневаются в том, что собственник компании больше всех заинтересован в эффективном управлении, но все же сходятся во мнении, что на западном фондовом рынке это не так уж важно. А чтобы предоставить инвесторам больше гарантий и позитивно повлиять на оценку компании на фондовом рынке, лучше ввести в ее совет директоров независимых членов. Именно так, кстати, в прошлом году поступила МТС, основным акционером которой является та же АФК «Система».

Боллоев ушел в портные

Таймураз Боллоев решил купить свой «свечной заводик». Им стало известное петербургское предприятие по пошиву мужской одежды ФОСП.

По сообщению ряда СМИ, бывший президент пивоваренной компании «Балтика» Таймураз Боллоев выкупил 90% акций «Фабрики одежды Санкт-Петербурга» (ФОСП). Аналитики оценивают их стоимость в \$20–30 млн. Выбор экс-пивоваром объекта для инвестиций явно не случаен. Глава ФОСП Владимир Михеев давно знаком с Боллоевым — он входил в совет директоров «Балтики» и на днях вышел из его состава. Очевидно, задолго до ухода из «Балтики» они обсуждали варианты совместной работы. Тем не менее, подтвердить информацию о покупке ФОСП не удалось ни у Михеева, ни у Боллоева, который после ухода из публичной компании предпочитает держаться в тени. Эксперты предполагали, что период неопределенности в карьере Боллоева означает небольшое затишье перед бурной политической деятельностью, в частности, перед борьбой за пост президента Северной Осетии. Впрочем, вложения в фабрику одежды вовсе не означают отмены политических планов Боллоева. По мнению аналитика «Атона» Алексея Языкова, вряд ли столь амбициозный управленец ограничит свою деятельность управлением ФОСП, оборот которой в прошлом году составил \$20 млн. Между тем, несмотря на довольно скромные в сравнении с «Балтикой» размеры бизнеса, ФОСП является довольно перспективным объектом для инвестиций. По оценкам Языкова, потенциал ФОСП предполагает возможность удвоить и даже утроить продажи компании через несколько лет, и тогда

Боллоев сможет найти для предприятия стратегического инвестора.

«Интеррос» поделился менеджментом с «Агросом»

Группу компаний «Агрос» возглавил один из менеджеров «Интерроса». Новый гендиректор призван увеличить стоимость «Агроса», что может повлечь за собой продажу группы.

На прошлой неделе Дмитрия Потапенко, возглавляющего службу оценки инвестиционных проектов «Интерроса», серьезно повысили по службе. На совете директоров «Агроса», главным акционером которого является «Интеррос», было принято решение назначить его гендиректором вместо ушедшего Дмитрия Ушакова. В компании увольнение Ушакова объясняют его желанием отойти от оперативного управления группой и оставить за собой только пост члена совета директоров «Агроса». По словам директора PR-департамента «Агроса» Елены Евстигнеевой, акционеры поставили перед Потапенко цель повысить стоимость бизнеса, капитализация которого сегодня оценивается в \$100 млн.

Как считает Александр Синнов, аналитик Альфа-банка, активы многих компаний, входящих в «Агрос», являются очень перспективными: «например, свинокомплексы „Агроса“, в которые в последнее время инвестировались большие средства».

Правда, добавляет он, рост стоимости компании во многом будет зависеть от того, сумеет ли Потапенко сделать «Агрос» конкурентоспособным, учитывая, что в этот сектор начинают все активнее выходить иностранцы с более продвинутыми производственными технологиями. А Станислав Клещов, аналитик «Файненшл Бридж», пред-

ПРИКУП

ВЗЛЕТ

дневник наблюдений



ВЛАДИМИР ЕВТУШЕНКОВ СНОВА ВОЗГЛАВИЛ АФК «СИСТЕМА» | ТАЙМУРАЗ БОЛЛОЕВ ВЫКУПИЛ 90% АКЦИЙ ПЕТЕРБУРГСКОЙ ОДЕЖДНОЙ ФАБРИКИ ФОСП | «ИНТЕРРОС» НАЗНАЧИЛ НОВОГО ГЕНДИРЕКТОРА «АГРОСА» | СЕМЕН КУКЕС ВОШЕЛ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ БРИТАНСКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ AMARIN | ПРЕДСТАВИТЕЛЬ «ГАЗПРОМА» СТАНИСЛАВ ЦЫГАНКОВ БУДЕТ ЛОББИРОВАТЬ ИНТЕРЕСЫ РОССИЙСКОГО ГАЗОВОГО МОНОПОЛИСТА В ООН

полагает, что таким образом «Интеррос» может готовить компанию к продаже, вслед за «Силовыми машинами», о покупке которых с холдингом ведет переговоры Siemens. Впрочем, Свинов сомневается в том, что продажу «Силовых машин» можно считать началом новой тенденции. «Возможно, Потапенко будет просто готовить «Агрос» к IPO», — думает он.

Семен Кукес займется лекарствами

Бывший председатель правления ЮКОСа Семен Кукес вошел в совет директоров британской фармацевтической корпорации Amarin Corporation, занимающейся разработкой нейрологических препаратов.

Глава Amarin Corporation Томас Линч уже заявил, что сотрудничество с менеджером такого уровня, как Семен Кукес (на фото), который в 2003 году был признан изданием Financial Times одним из 64 наиболее уважаемых деловых людей мира, совершенно необходимо его компании. Ведь именно сейчас Amarin, которая несет крупные убытки, приступила к решающему этапу клинических испытаний перспективного лекарства Miraxion.



PHOTOPRESS

Руководящая должность Кукеса в Amarin Corporation стала для него первой не связанной с нефтяным бизнесом.

До ЮКОСа он несколько лет проработал в ТНК. По словам аналитика ИК «Проспект» Дмитрия Мангиева, очевидно, что столь талантливого управленца будут интересовать прежде всего не фармацевтические технологии, а непосредственное развитие Amarin. Тем более что назначенному исполнительному директором Amarin Кукесу принадлежит 8% акций этой компании.

Покинув ЮКОС в июле прошлого года, Кукес тем не ме-

нее не порвал с нефтяным бизнесом. В конце 2004 года он стал совладельцем самарской нефтяной компании «Самара-Нафта». По разным данным, бывший топ ЮКОСа может владеть в «Самара-Нафте» пакетом акций от блокирующего до контрольного. Как отмечает эксперт ИК «Атон» Дмитрий Лукашов, вполне обычна практика того, что представители российского нефтяного топ-менеджмента становятся собственниками небольших нефтедобывающих предприятий.

У «Газпрома» будет лobbист в Европе

С 2006 года обязанности председателя Газового центра Европейской экономической комиссии ООН будет выполнять начальник департамента зарубежных связей «Газпрома» Станислав Цыганков.

ИНТЕРЕСНЫ

Решение о переходе должностями от вице-президента компании Gas de France Жака Дерменджана, чьи полномочия через год закончатся, к представителю «Газпрома» было принято на прошедшем в Женеве годовом заседании исполнительного совета Газового центра. В этот центр, одним из соучредите-

лей которого является «Газпром», входят 23 ведущие европейские компании по добыче, транспортировке и реализации газа.

По мнению аналитика ИК «Финам» Марии Радиной, выбор в пользу Цыганкова вполне закономерен. Один из основных поставщиков газа в Европу, «Газпром» нуждается в усилении своих позиций как вообще на рынке, так и в структуре, регулирующей взаимоотношения европейских газовых компаний с властными органами Евросоюза. «Реорганизация европейского рынка сейчас проходит не в интересах „Газпрома“, — объясняет эксперт. — ЕС идет по пути отказа от заключения долгосрочных контрактов на поставки энергоресурсов в пользу системы спотовой торговли, когда их покупка сможет осуществляться на основе разовых договоров. А для добывающих организаций это несомненный риск».

Вряд ли председательство «Газпрома» в Центре существенно изменит ситуацию на европейском рынке, однако, как полагают эксперты, Станислав Цыганков будет так или иначе лobbировать интересы российского газового монополиста. **СФ**

ПЕРЕПРОФИЛИРОВАНИЕ

Какая карьера ждет вас завтра?

Об этом вы узнаете на выставке

Экономическое и бизнес-образование в России и за рубежом

1 февраля

16.00 – 20.00

Отель «Рэдиссон-Славянская»,
Площадь Европы, 2 (Бережковская наб., 2),
метро «Киевская»

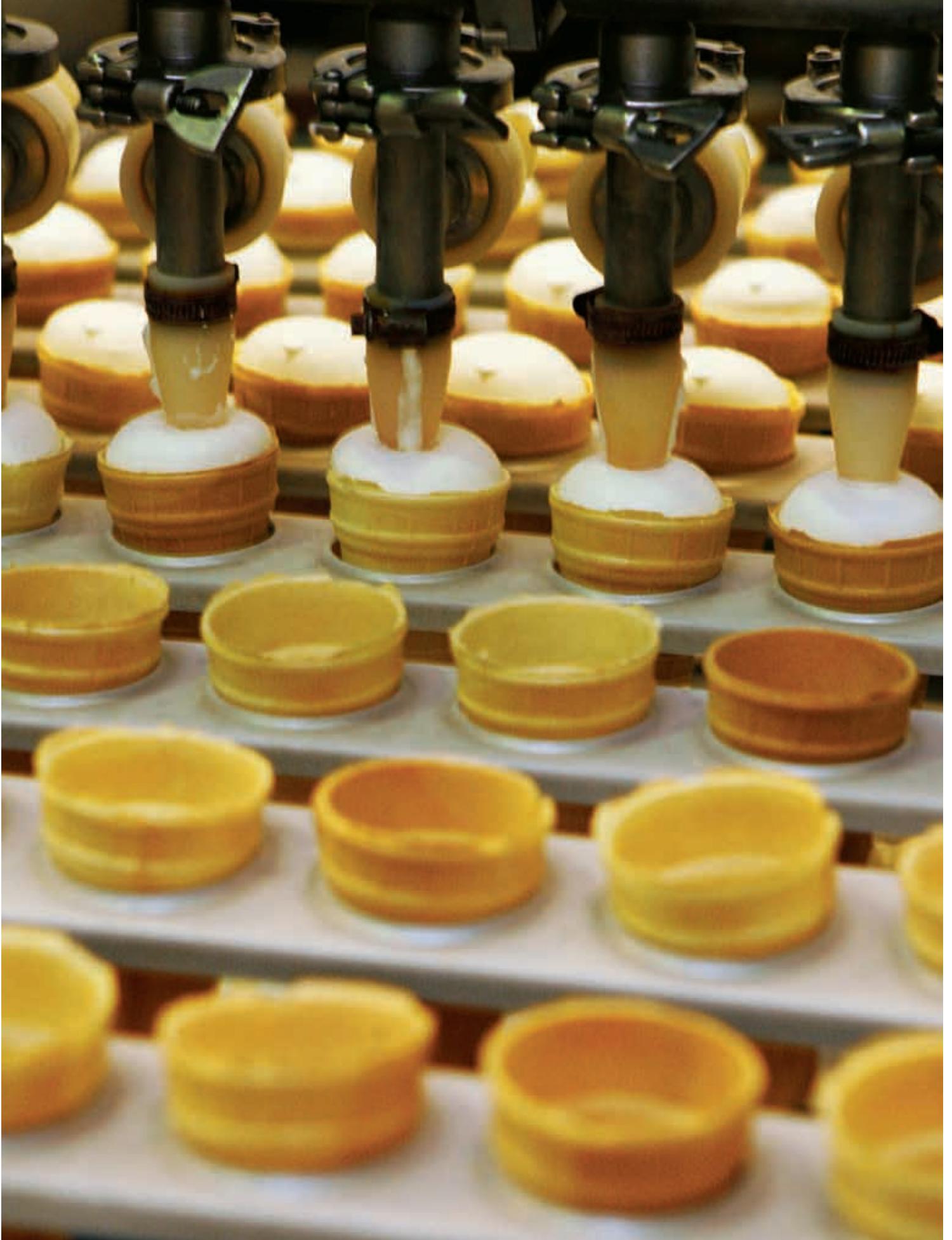
ВНИМАНИЕ!!! ТОЛЬКО НА ВЫСТАВКЕ МОЖНО ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ
ПРИЗ БЕСПЛАТНОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ!

ПОДАРКИ первым 25 посетителям

Мастер-классы с участием
преподавателей ведущих бизнес-школ!!!

регистрация: www.begin.ru или (095) 933-1098







Когда производителю мороженого компании «АльтерВест» не удалось нарастить свой бизнес за счет приобретения российских предприятий, было принято решение осваивать Запад. В прошлом году «АльтерВест» купил заводы в Германии и Польше, чтобы изолировать часть бизнеса от российских рисков. Пока зарубежное направление не принесло ни прибыли, ни взаимопонимания с западными партнерами. Однако президент «АльтерВеста» Виктор Лутовинов уверен, что через некоторое время зарубежный проект по доходности сравняется с российским.

— Текст: Ольга ШЕВЕЛЬ Фото: Евгений ДУДИН

Ностальгический демарш «АльтерВеста»

Скоро у ворот подмосковной фабрики компании «АльтерВест», производящей мороженое, может появиться скульптурное изображение коровы или еще чего-нибудь «молочного». Президент «АльтерВеста» **Виктор Лутовинов** считает, что растущему предприятию пришло время обзаводиться корпоративными символами. «АльтерВест», занимающий, по данным Союза мороженщиков России, шестое место среди отечественных производителей, намерен и дальше усиливать свои позиции. Как утверждает Лутовинов, не последнюю роль в этом должны сыграть зарубежные площадки компании: AlterWest Eiskrem (бывшая фабрика Frostdog Eiskrem) в немецком городе Ортенберге и фабрика Augusto в польском Калише. Эти обанкротившиеся фирмы «АльтерВест» купил на аукционе зимой 2004-го, став первым российским

производителем мороженого, владеющим предприятиями в Европе.

Лутовинов признает, что первый сезон «иностранных» проекта для его компаний закончился с убытками. Но не разочарован: «Мы уже сегодня достигли многое. Например, увеличили часть бизнеса в беззапасное от экономических и политических рисков место и наработали опыт и знания, которых никто из российских производителей мороженого не имеет». Как объясняет президент «АльтерВеста», «наши неординарные ходы на первый взгляд экономически неподобраны, но в перспективе они могут дать потрясающий результат. Если говорить о деньгах, то через некоторое время, как я полагаю, зарубежный проект по доходности сравняется с российским направлением».



Виктор Лутовинов
(слева) и Алексей Дро-
бинин уверены, что за-
рубежный проект «Аль-
терВест» еще не рас-
крыл всех своих воз-
можностей

Опасная игра

Исполнительный директор Союза мороженщиков России **Валерий Елхов** называет «АльтерВест» нестандартно развивающейся компанией, что важно на гиперконкурентном рынке. С ним согласен гендиректор ассоциации «Мороженое и замороженные продукты России» **Эдуард Багиран**: Компания занялась мороженым в 1999 году «с нуля», а сейчас уже в лидерах. Это единичный случай в отрасли.

Сегодня в нашей стране мороженое производят около 300 фирм. По данным Росстата, половина из выпущенных за 11 месяцев 2004 года 357 тыс. тонн мороженого пришлась на 15 крупных компаний. Среди них — «АльтерВест», чей объем производства составил 12,1 тыс. тонн (в 2003-м — 10,5 тыс. тонн). Роста удалось достичь в основном за счет вывода на рынок бренда эконом-класса «Простоквашино».

В целом же в 2004 году темпы роста всей отрасли снизились примерно на 3% по сравнению с 2003-м. Эдуард Багиран объясняет это начавшимся структурированием отечественного рынка мороженого, выталкивания с него мелких игроков. «А 1 январяступил в силу новый ГОСТ. Многие следовать ему не смогут из-за отсутствия необходимых мощностей, технологий и финансовых возможностей. Скорее всего, такие мелкие фирмы разорятся или их купят крупные», — считает Багиран.

О намерениях приобретать дополнительные активы уже заявили ведущие производители. За счет покупок к 2007 году «Талосто» собирается занять 30% рынка в денежном выражении, «Рамзай» — 20%, на такую же долю претендует «Инмарко», собирающаяся строить новую фабрику. Виктор Лутовинов тоже считает, что укрупнений и слияний в отрасли не избежать. Но к этому как раз сам «АльтерВест» не стре-

мится. Процесс объединения, по мнению директора компании, опасная игра.

Глава «АльтерВест» знает, о чем говорит: на попытках нарастить свой бизнес через покупку российских предприятий его компания обожглась дважды. Первый раз в 1996-м, когда «АльтерВест» стал совладельцем московского комбината «Айс-Фили». Лутовинов так и не смог договориться с гендиректором «Айс-Фили» Анатолием Шамановым о совместном управлении предприятием (см. СФ №02/2002) и продал свою долю. Вторая неудачная попытка была предпринята в 2002-м: тогда «АльтерВест» приобрел контрольный пакет Тамбовского хладокомбината, от акций которого впоследствии также пришлось избавиться. «Экспансия по России часто связана с управлением рисками. Как правило, за прежним хозяином тянется некая наследственность, которая отражается и на новых владельцах. С подобным мы столкнулись в Тамбове», — туманно комментирует ситуацию Виктор Лутовинов.

В компании поняли, что надо искать более предсказуемые для ведения бизнеса регионы. «Проводить географическую диверсификацию имеет смысл в экономически и политически устойчивую зону, где личностный фактор не превалирует. Даже если в России что-то произойдет, у нас останутся надежные островки. Потому несколько лет назад и возникла идея поработать в Европе», — говорит Лутовинов.

Загостившиеся

Во время выставки InterCool-2002 в Дюссельдорфе президент «АльтерВеста» понял, что перспективы работы в Европе у компании есть: сразу несколько ритейлеров выразили желание заключить контракты на поставку российского мороженого. Однако в то время выполнить договоренности «АльтерВест» не смог. В странах ЕС действуют запретительные пошлины на молокосодержащую продукцию, кроме того, очень сложна система ее сертификации. «Даже если компания получила бы аккредитацию соответствия мировым стандартам безопасности, это не стало бы выходом из ситуации», — говорит вице-президент «АльтерВеста» **Алексей Дробинин**. — Потребовались бы большие расходы на транспортировку. Но самое главное, мы знали, что с 2005 года в ЕС будут введены новые экономические заграждения — traceability. Каждый производитель мороженого должен будет указывать, сертифицировано ли место, где он приобрел сырье. Вряд ли в России найдется хоть одно фермерское хозяйство, способное получить такой сертификат».

«Других путей попасть в Европу, кроме как перестать быть гостем и превратиться в собственника, нет, — утверждает Лутовинов. — Поэтому мы и решили купить на аукционе две обанкротившиеся фабрики».

«АльтерВест» намеревался наладить обмен инновациями: какие-то идеи позаимствовать в Европе и начать поставки в Россию небольших партий мороженого, а из России в Европу перенести отечественные разработки. «Мы позиционируем компанию как

частная практика

«Других путей попасть в Европу, кроме как перестать быть гостем и превратиться в собственника, нет»



инновационную, каждый год продуктовый портфель обновляется на 40%. Для нас важно опередить пожелания потребителей или иногда сформировать их самих», — говорит Алексей Дробинин.

Тандем идеологий

Готовиться к покупкам в «АльтерВесте» стали с июня 2003 года. Хотя за плечами уже был неудачный опыт совместного управления предприятиями, компания решила вновь обзавестись партнерами. «Попольским законам фабрику мы могли купить, лишь объединившись с какой-либо местной компаний, — объясняет Лутовинов. — А в Германии решили минимизировать финансовые риски на новом рынке. Кроме того, на этот раз я предложил стать соучредителями тем партнерам по бизнесу, которых давно знал».

В Германии для управления фабрикой, в которой «АльтерВесту» принадлежит контрольный пакет (совместно с российским инвестором; Виктор Лутовинов его не называет) была основана фирма AlterWest Eiskrem AG. А польскую Augusto компания приобрела в равных долях с местным производителем мороженого компанией Kilargo, с которой «АльтерВест» сотрудничает по разным проектам десять лет. По словам Лутовинова, с учетом вложен-

ных в восстановление и модернизацию производств средств доступ в Европу обошелся примерно в 5 млн евро.

«Тандем двух разных идеологий должен был стать нашей стратегией продвижения, — рассказывает Лутовинов. — На немецкой фабрике, производящей 50–60 тонн продукции в сутки, мы собирались выпускать эксклюзивное нишевое мороженое. А на высокотехнологичных польских мощностях, позволяющих изготовить до 150 тонн, — массовый продукт эконом-класса».

Но в таком виде, какой представлялся Лутовинову, тандем до сих пор не заработал: польская Augusto так и не выпустила мороженое по заказу «АльтерВеста», не было совершено ни одной поставки в Россию, начать которые планировалось в марте 2004-го. Выступив в качестве совладельца, «АльтерВест» опять наступил на те же грабли. По словам Лутовинова, ему не удалось договориться с Kilargo о принципах продвижения продукции, хотя сама фабрика запущена и производит мороженое по заказу польских партнеров. Ее оборот в 2004 году составил около \$20 млн.

«АльтерВест» пока участвует в реализации продукции Kilargo в некоторых странах ЕС (до создания «АльтерВеста» Лутовинов занимался поставками за-

НАРОДНАЯ МАРКА
Примите участие
в выборах
Национального
Брэнда №1
и узнайте
предпочтение
миллионов!
Отправьте SMS
«marka»
на номер 7702



Rambler®

МОСКОВСКИЙ
МК
комсомолец

ВРЕМЯ
Новостей

Секрет фирмы

Стоимость сообщения 0,25 у.е. без НДС
Убедитесь в согласии того, кто оплачивает счет



«В Германии и среди коренного населения существует феномен популярности прежнего советского мороженого»

ТОП-20 РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МОРОЖЕНОГО (ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА В 2004 ГОДУ)	
КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ, ТЫС. ТОНН
«ИНМАРКО»	36,5
«РУССКИЙ ХОЛОД»	20,0
«ТАЛОСТО»	19,0
«НЕСТЛЕ ЖУКОВСКОЕ МОРОЖЕНОЕ»	18,5
«СНЕЖНЫЙ ГОРОДОК»	12,8
«АЛЬТЕРВЕСТ»	12,1
«АЙС-ФИЛИ»	11,1
ЛИПЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ	10,12
«ЧЕЛНЫ-ХОЛОД»	10,11
«ХОЛОД» (ПЯТИГОРСК)	10,0
ХЛАДОКОМБИНАТ №1 (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)	10,0
БЕЛГОРОДСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ	10,0
«ПЕТРОХОЛОД»	9,3
«МЕТЕЛИЦА»	8,5
«АЙСБЕРГ» (ТУЛА)	8,2
«ПЕНЗАХОЛОД»	8,0
ХЛАДОКОМБИНАТ №3 (ЕКАТЕРИНБУРГ)	8,0
«РАМЗАЙ»	7,8
«ВОЛГОМЯСОМОЛТОРГ» (ВОЛГОГРАД)	6,5
КОЛОМЕНСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ	5,5

источник: союз мороженщиков России

мороженых продуктов из Европы в Россию и наработал обширные контакты). Но директор российской компании не оставляет попыток договориться об устраивающих обе стороны принципах сотрудничества. Очередная поездка президента «АльтерВест» в Польшу запланирована на февраль.

Феномен ностальгии

Гораздо успешнее пошли у «АльтерВеста» дела на немецкой фабрике, где компания владеет контрольным пакетом. «Полностью отсутствовал маркетинг и грамотное управление. Контракты были заключены всего с двумя покупателями, и в результате, когда в 2001 году один из них испытал финансовые трудности, это пагубно отразилось на Frostdog Eiskrem», — рассказывает Алексей Дробинин.

AlterWest Eiskrem подписала соглашения сразу с несколькими розничными сетями, чтобы поставлять туда продукцию под их торговыми марками. Из своей продукции для продвижения в сетях были выбраны марки «Кот Матроскин» и «Лакомка». «Можно было бы нацелиться только на те 1500 магазинов, которые предлагают товары для русскоязычных: наших бывших соотечественников в Германии 3,5 млн, — говорит

Лутовинов. — Но это рынок с конечной емкостью. Мы же поняли, что в Германии и среди коренного населения существует феномен популярности прежнего советского мороженого: сливочных брикетов на вафле, вафельных стаканчиков и трубочек. Немцы называют его Moskauer Art Eis — московское мороженое».

Так «АльтерВест» нашел свою изюминку — ностальгическую ноту, на которой и решил сыграть, предложив нишевый продукт. Тем более что выпускаемая компанией «Лакомка» как раз и есть та самая трубочка, которую помнят в Германии. Дробинин объясняет, что Moskauer Art Eis настолько популярно в Германии, что местные фабрики даже пытались выпускать подобное мороженое, но повторяли только форму. «Мы вывели на рынок настоящее российское мороженое на основе исключительно молочных жиров, — рассказывает Лутовинов. — Конкурировать с крупными фабриками Ysko или Roncadine, выпуская аналогичный продукт, сложно и не нужно. Мы можем соперничать с ними, предлагая эксклюзив».

В первом сезоне «АльтерВест» выпустил такую «Лакомку», которой уже нет в России, — облитую настоящим шоколадом с орехами, как это делали лет двадцать пять назад. Позже появится нынешняя «Лакомка» во взбитой шоколадной глазури, в виде батончиков — на фабрике есть линия, где раньше делали Mars и Bounty. А вот с «Котом Матроскиным» пришлось повозиться. Требовалось не только получить необходимый вкус мороженого, произведенного на местном сырье, но еще найти машину для наполнения вафельных стаканчиков: в Европе такое мороженое никогда не делали. В итоге установили отечественный аппарат. Печь по изготовлению стаканчиков решили не монтировать: оказалось, гораздо дешевле привозить их из России или Чехии. Мороженое, которое поступает в магазины для русскоязычных, аналогично продаваемому в России. Продукция же, предназначенная для немцев, претерпела некоторые изменения. Так, мороженое «Кот Матроскин» получило более привычное для местных жителей название Moskauer Art Eis.

По словам Лутовинова, постепенно AlterWest Eiskrem будет увеличивать объемы производства и начнет выпускать другие марки из ассортимента «АльтерВеста». Кроме того, есть планы изготавливать продукцию под марками некоторых небольших фабрик из Испании, Италии и Бельгии. «Советское» же мороженое призвано создавать уникальный и узнаваемый образ новой для европейского покупателя компании.

В компании не хотят говорить о произведенных AlterWest Eiskrem объемах — они пока не впечатляющие. «Мы и не рассчитывали, что фабрика в первом сезоне выйдет на окупаемость, — поясняет Лутовинов. — Сделали лишь 5–10% от возможного, так как стали поздно заключать контракты с сетями. В Германии все договоры подписываются за полгода до сезона. К тому же было мало рекламы. Зато запланировали в 2005 году провести ее более массированно: реклама появится в специализированных изданиях для сетевых магазинов, на передвижных киосках

Компания «АльтерВест» была основана Виктором Лутовиновым и его компаньоном в 1990 году. Компания занимается производством мороженого и строительством коттеджных поселков. В 1996–2002 годах являлась совладельцем «Айс-Фили». В 1999-м «АльтерВестом» была запущена собственная фабрика в Наро-Фоминском районе Московской области. В 2003 году обороты компании от производства мороженого достигли \$20 млн. В 2004-м «АльтерВест» выпустил более 12 тыс. тонн мороженого. Помимо российской фабрики компания владеет контрольным пакетом AlterWest Eiskrem AG в Ортенберге (Германия) и является совладельцем фабрики Augusto в Калише (Польша).



частная практика

AlterWest, и, вероятно, мы пустим ролики по кабельным телеканалам. Контракты с сетями уже заключены, так что рассчитываем в следующем сезоне, с апреля по сентябрь, получить 1,2–1,3 млн евро прибыли, что очень неплохо по европейским меркам».

Иллюзорный бизнес

Однако мнения «коллег по цеху» о заграничном демарше компании разделились. Валерий Елхов считает покупку фабрик очень эффективным маркетинговым ходом. Эдуард Багирян также полагает, что «АльтерВест» нашупал золотую жилу, когда стал ориентироваться на историческую память покупателей из бывших стран соцблока. Но директор «Инмарко» **Дмитрий Докин** заявляет, что возможность успешных продаж российского мороженого в Европе всего лишь иллюзия: *Продавать ностальгию — это не бизнес, а хобби. То количество мороженого, которое, как мы предполагаем, компания реализовала за прошлое лето в Германии, раз в семь меньше, чем «Инмарко» продает лишь в Новосибирске.*

Лутовинов не спорит с тем, что на первом этапе компания будет получать отдачу в основном в виде информации и новых знаний. И приводит такие аргументы: «Нас не нужда заставила идти в Европу. Можно было вложить деньги в развитие здесь. Но мы намерены укрепляться на перспективном отечественном рынке в том числе за счет зарубежных технологий и инноваций».

Среди новинок, которые «АльтерВест» собирается вывести на российский рынок, некий «продукт для зимнего потребления». «О подобном в России никто не знает. Идея заведомо удачна и произведет взрывной эффект», — заявляет Лутовинов. Не меньший успех, как думают в компании, принесет производство фруктовых замороженных тортов и мороженого «Я люблю тебя...». Марка изначально появилась в ассортименте «АльтерВеста» как инновационная: мороженое имеет оригинальную форму в виде сердечка. Это мороженое будут покрывать оболочкой из сока на Augusto, а затем поставлять в нашу страну. «В России пока нет нужных технологий, — рассказывает Лутовинов. — Мы подсмотрели идею в Европе, и в итоге будем завозить из Польши в Россию нишевый продукт. Результаты продаж нашего сорбета J-7 показал, что рынок хорошо принимает некоторые неклассические виды мороженого».

Но не только находками, способными расширить ассортимент, пополнился портфель «АльтерВеста». В нем появилась стратегическая модель одного из возможных путей развития компании. «Мы убедились, что если вдруг ситуация не позволит нам в будущем оставаться одним из лидеров в России, то мы сможем существовать за счет ниш, как делаем это в Германии», — заявляет Лутовинов. Второе важное приобретение — возможность получить через AlterWest Eiskrem доступ к более дешевым, чем в России, кредитным ресурсам. Все это дает Лутовинову основание полагать, что несмотря на сложности с польским проектом поход в Европу уже обеспечил «АльтерВесту» серьезные конкурентные преимущества. **СФ**



VI НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие
2005 года

ИДЕТ ПРИЕМ АНКЕТ
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»



ЦЕЛИ ПРЕМИИ:
развитие отрасли
продвижение медиа-бизнеса
и лучших управленческих
решений

ПЕЧАТНЫЕ СМИ –
газеты, журналы,
распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства,
компании-рекламодатели

PR – агентства, службы
компаний

ПАРТНЕР ПРЕМИИ:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:

газета **Секрет Фирмы**

Rambler®

Секрет Фирмы

РОСБАЛТ

радио **ХОХО**

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:
Тел./факс: (095) 500-00-26/27
E-mail: mm@medianews.ru
WWW.MEDIA-MANAGER.RU

УКВ 73.82 FM 91.2

c35

Имя им — Divizion



КОМПАНИЯ DIVIZION, ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ НА ОПТОВОМ РЫНКЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ, В ПРОШЛОМ ГОДУ РЕШИЛА УВЕЛИЧИТЬ СБЫТ НЕТИПИЧНЫМ ОБРАЗОМ: НАЧАЛА ПРОДАВАТЬ ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СВОЕЙ МАРКИ РЕГИОНАЛЬНЫМ РОЗНИЧНЫМ СЕТЯМ. ВЕСЬ ФОКУС ЗАКЛЮЧАЛСЯ В ТОМ, ЧТО БРЭНД DIVIZION ТОГДА ТОЛЬКО ПОЯВИЛСЯ НА РЫНКЕ И БЫЛ СОВЕРШЕННО НЕ РАСКРУЧЕН. ЧТО НЕ ПОМЕШАЛО КОМПАНИИ ВСЕГО ЗА ПОЛГОДА ДОВЕСТИ ЧИСЛО САЛОНОВ, РАБОТАЮЩИХ ПОД ЭТИМ БРЭНДОМ, ПОЧТИ ДО СОТНИ. **Текст: Наталья Ульянова**

До прошлого года компания Divizion занималась оптовыми продажами, в основном мобильных телефонов. Чтобы увеличить сбыт на фоне постепенного сокращения оптового рынка, в Divizion решили: дальнейшее развитие компании должно базироваться на создании розничной сети, причем в регионах, где конкурировать с федеральными брэндами не столь затратно, как в Москве. У Divizion уже был опыт управления розницей: компания принадлежала небольшая сеть «Точка связи» из девяти салонов в разных городах.

Для того чтобы быстро закрепиться на розничном рынке, компания решила объединить под одним брэндом своих региональных партнеров, которым в общей сложности принадлежит около 1500 магазинов. Но для начала предстояло придумать имя, под которым можно предложить партнерам объединиться. Дело в том, что раньше компания Divizion носила название «Мегафон». Понятно, что развивать розничную сеть, не имеющую никакого отношения к одноименному сотовому оператору, но называющуюся так



Компания Divizion появилась в 1996 году (тогда она называлась «Ситилайн»). В 1998 «Ситилайн» получил новое название — «Мегафон», которое в мае 2004 года было изменено на Divizion. Специализация компании — дистрибуция, оптовая и розничная продажа цифровой техники, оборудование и аксессуары для сотовой связи, сервисное обслуживание. По данным Mobile Research Group, Divizion занимает в России первое место по оптовым продажам сотовых телефонов (в штучном выражении). Divizion является официальным дистрибутором компаний Motorola, Nokia, Samsung, Siemens и Sony Ericsson. 80% от объема продаж приходится на регионы. На данный момент под брэндом Divizion работают 92 салона. Оборот компании не раскрывается.

же, было бы странно. В результате весной 2004 года было решено сменить название.

Менее чем за полгода под маркой Divizion компании удалось открыть 92 салона и увеличить оборот на 3%. Компания рассчитывает, что до конца нынешнего года под ее именем будут работать 500 региональных салонов, что позволит ей серьезно нарастить продажи.

Расширение сознания

В августе 2004 года управляющий партнер группы компаний Divizion **Павел Карапулов** пригласил своих региональных партнеров (оптовиков и владельцев розничных сетей) на конференцию, где представ-

ил свой проект. Он предложил заключить договор на использование торговой марки федерального уровня, а взамен пообещал рекламную и финансую поддержку, обеспечение ассортиментом, бесплатное обучение персонала, консультации по мере необходимости и т. д. Те, кто войдет в новую сеть, должны будут платить роялти (их размер не разглашается) и соблюдать обязательную квоту закупок у Divizion (до 70% ассортимента).

«Напротив салона местной сети в каком-нибудь городе открывается, допустим, «Евросеть», и спустя какое-то время продажи местного игрока падают,— размышляет Карапулов.

— Я предполагал, что ради получения возможности противостоять федеральным игрокам местные сети согласятся отказаться от своих брендов и выбрать „федеральную шапку“. Довольно заманчивым было и то, что Divizion бралась переформить салоны за свой счет (в среднем переоборудование одного салона обошлось Divizion в \$15 тыс.).

Надо сказать, что Павел Карапулов попал в точку. В программе сразу же согласились принять участие 137 партнеров, после чего был разработан план по перезапуску различных сетей, в том числе собственной — «Точка связи». На базе этих салонов предлагалось проводить презентации для будущих франчайзи, в них же Divizion планировала тестировать технологии продаж, чтобы затем клонировать их в региональных салонах.

Причины, по которым компания решила ориентироваться на уже сложившиеся сети, связаны с быстрыми сроками и низкими рисками такого пути развития. Как объясняет Карапулов, для ребрендинга готовых сетей требуется всего несколько дней, в отличие от «недель», которые нужно потра-

частная практика



«Я предполагал, что ради получения возможности противостоять федеральным игрокам местные сети согласятся отказаться от своих брендов и выбрать „федеральную шапку”»

тить на открытие собственных магазинов. Кроме того, компания избавляет себя от поиска помещений, персонала, налаживания логистики, изучения рынка и рисков, что проект окажется неприбыльным.

Однако у экспертов успешность таких шагов вызывает большие сомнения. Например, вице-президент по коммерческим вопросам «Евросети» **Сергей Фоменков** не уверен в том, что покупка франшизы нераскрученной марки может быть перспективным делом. С ним согласен и **Филипп Капчиц**, гендиректор компании Sela (почти все региональные магазины этой компании открывались по франчайзингу) — он считает, что для успешного развития сети объект клонирования изначально должен представлять собой процветающую сеть с отработанным форматом.

Перекрестное опыление

Амбиции компаний с небольшим розничным опытом и нераскрученной маркой действительно кажутся необоснованными. Но дело в том, что Divizion удалось найти точку

Павел Карапулов сумел найти точки соприкосновения с владельцами региональных сетей

пересечения с интересами региональных сетей. Так, **Марина Вахранева**, замдиректора барнаульской компании «Арсиситек и его цифровые порталы», признается, что ее компания рассматривала предложения и владельцев других брендов, правда, регионального масштаба. И в результате пришла к выводу: все равно в Барнауле «простые» жители города в большинстве своем «как о федеральной сети „Евросеть“ ни о чем не слышали». Таким образом, говорит Вахранева, неизвестность Divizion на начальном этапе роли не играла.

Похожей точки зрения придерживаются в омской сети, которая прежде называлась «Точка связи». Как объясняет менеджер по продажам сети **Яна Мусинова**, обязуясь платить ежеквартальное роялти и закупать 50% своего ассортимента у Divizion, компания избавила себя от ряда проблем. «Например, наша компания не может содержать свой маркетинговый отдел, а также организовать обучение персонала — в том числе потому, что в городе нет квалифицированных тренеров. Divizion же обязуется устраивать для своих партнеров бесплатные тренинги по прода-

жам в региональных центрах», — говорит она.

Кроме того, регионалы надеются, что усилия Divizion по продвижению бренда помогут им конкурировать с другими федеральными марками. «Объемы продаж напрямую зависят от известности сети, а у федерального оператора всегда есть качество рекламной картинки, необходимое количество продавцов плюс четкая стратегия поведения на рынке. Так, „Евросеть“ спустя всего полгода после выхода на наш рынок стала одним из его лидеров», — рассказывает Марина Вахранева. По ее словам, поддерживать свою марку в таких условиях довольно тяжело: затраты на рекламу постоянно повышаются при одновременном снижении наценки. В то же время вопрос известности становится все более решающим.

Свой консолидированный рекламный бюджет, на который и упирают региональные сети, в Divizion пока не раскрывают. В компании сообщили только о предельной цифре — \$100 тыс., которые Divizion может потратить на акции в каждом крупном городе (таких городов два с половиной десятка).

Примерно через три недели после запуска сети следует ак-

ция регионального масштаба, после чего измеряются ее результаты. И они, по словам Павла Карапулова, внушительны. Пример — декабрьский запуск сети Divizion в Калининграде, где компания организовала концерт Вячеслава Бутусова. Информация о концерте распространялась с помощью SMS-сообщений, в которых говорилось, что получателя ждет бесплатный билет в салоне Divizion. Как уверяет Карапулов, во время проведения акции узнаваемость бренда достигла 12–13%, а по истечении месяца составила около 18%. С помощью маркетинговых программ, сопровождающих перезапуск сети в каждом новом городе, компания рассчитывает достичь 20% узнаваемости во всех регионах присутствия. «То есть результатов лидеров рынка», — объясняет Карапулов.

Расплата за скорость

По мнению некоторых экспертов, существенным минусом для построения единой сети может стать отсутствие полного контроля над сервисом. «Если говорить о качестве обслуживания, даже прямое управ-

Ради расширения Divizion готова безвозмездно переоборудовать салоны связи своим партнерам



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



АЛЫЕ ПАРУСА

НОВЫЙ V КОРПУС



УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



Местоположение

Улица Авиационная, берег Москвы-реки напротив Серебряного Бора и Строгинской поймы.

Архитектура и дизайн

Изящные здания, облицованные светлым декоративным кирпичом, выполнены в едином стиле и вместе образуют гармоничное целое. Отличительная особенность — большие panoramic окна и угловое остекление от пола до потолка. Все корпуса соединены между собой подземной частью и галереями-переходами. В пятом корпусе представлен широкий диапазон квартир: в первой секции на этаже расположены всего две большие квартиры с высокими потолками и просторными балконами, во второй — оптимальные квартиры меньших площадей.

Технические системы

Бесшумные высокоскоростные лифты, собственное теплоснабжение и система резервного водоснабжения, оптико-волоконная сеть, предварительная очистка воды и воздуха.

Инфраструктура

Двухуровневая пешеходная набережная с каскадными фонтанами, ротондой, причалом для яхт и действующим маяком. На обширной территории более 7 га разместился японский сад с фонтаном.

Спортивный центр с тренажерным залом, аквапарком и зоной SPA; боуллинг, теннисный центр с тремя кортами, профессиональное футбольное поле, детские площадки. Подземный гараж с мойкой и автосервисом.

Цена

Мы сделаем предложение, от которого невозможно отказаться.



«ДОН-СТРОЙ» 105-47-47
www.don-stroy.com

«Все равно в Барнауле простые жители в большинстве своем ни о чем, кроме федеральной сети „Евросеть“, не слышали»



Сергей ЛЕОНТЬЕВ,
президент Пробизнесбанка

«Если брэнд будет размыт от региона к региону, его вряд ли удастся построить»

— Мне кажется, компания выбрала правильную стратегию — быстрая экспансия в региональную розницу. Тем более что сейчас выбранный Divizion рынок растет довольно быстро. Другое дело, сможет ли бывший оптовик достаточно быстро перестроиться и сфокусироваться на основных задачах, не распыляя усилий.

Взрывной рост такого масштаба сети несет в себе много рисков. В частности, большая проблема — сложность контроля за исполнением условий франшизы, а особенно сохранение единого образа брэнда. Если брэнд будет размыт от региона к региону, его вряд ли удастся построить. Таким образом, будь я владельцем Divizion, в первую очередь занялся бы созданием системы координации работы всех региональных точек и особое внимание уделил бы сохранению четкой и единой brand identity. Для этого потребуется небольшая команда разъездных брэнд-менеджеров, которые будут заниматься не только вопросами рекламы и связей с общественностью, но и развитием сети в целом.

Причем последнее относится не только к оформлению, но и к сближению форматов точек. Это подразумевает и размер точек, и их расположение, и форму одежды консультантов, и принципы обслуживания. Не говоря уже о стандартном клиентском предложении соответствующих качества и цены.

Если компания справится с такой задачей и наладит процесс управления брэндом, а это будет понятно уже через несколько месяцев работы, то сеть получит фактически неограниченное конкурентное преимущество в виде фантастической скорости развертывания отделений.

Правда, с ростом территории покрытия Divizion столкнется с другой проблемой. А именно, с ростом конкуренции. В регионы активно идет не только «Евросеть», но и другие сети салонов связи, да и сотовые операторы также начинают запускать свои розничные точки продаж телефонов.

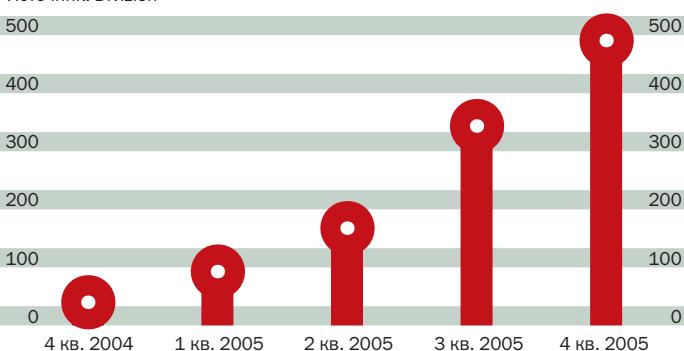
В этой ситуации, на мой взгляд, важно будет сохранить чистоту своего клиентского предложения и удержать захваченный рынок. Как это сделать? Возможно, следует уже сегодня определить своего клиента на многие годы вперед, угадать, каким он будет. И исходя из этого строить брэнд, поскольку только он будет отличать Divizion от очень похожих на него конкурентов.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ПРОГНОЗЫ РОСТА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ САЛОНОВ DIVIZION

КОЛ-ВО

Источник: Divizion



ление и контроль позволяют нам достичь приличных показателей в регионах отнюдь не сразу, а дай бог через год, — объясняет Алексей Чеботок, директор по маркетингу и рекламе компании «Максус» (сеть центров мобильной связи «Связной»). — И это при том, что мы не используем франчайзинг». Сергей Фоменков уверен, что для успеха строительства сети важна лояльность к корпоративной культуре. «Но исходя из этого принципа подбирать партнеров невозможно. Собственники ориентированы на получение прибыли, а не на соблюдение интересов всей сети. Они свободны в ассортиментной политике и в вопросах продвижения, и все это может испортить репутацию марки», — полагает он.

Караулов не скрывает, что все эти «минусы» являются определенной платой за быстрое строительство сети. Но думает, что решить проблемы поможет личная ответственность владельцев сетей (с большинством Divizion работает уже давно), а также дополнительные способы мотивации. К примеру, в перспективе планируется ввести систему опционов: владельцы наиболее успешных сетей смогут получить часть акций Divizion.

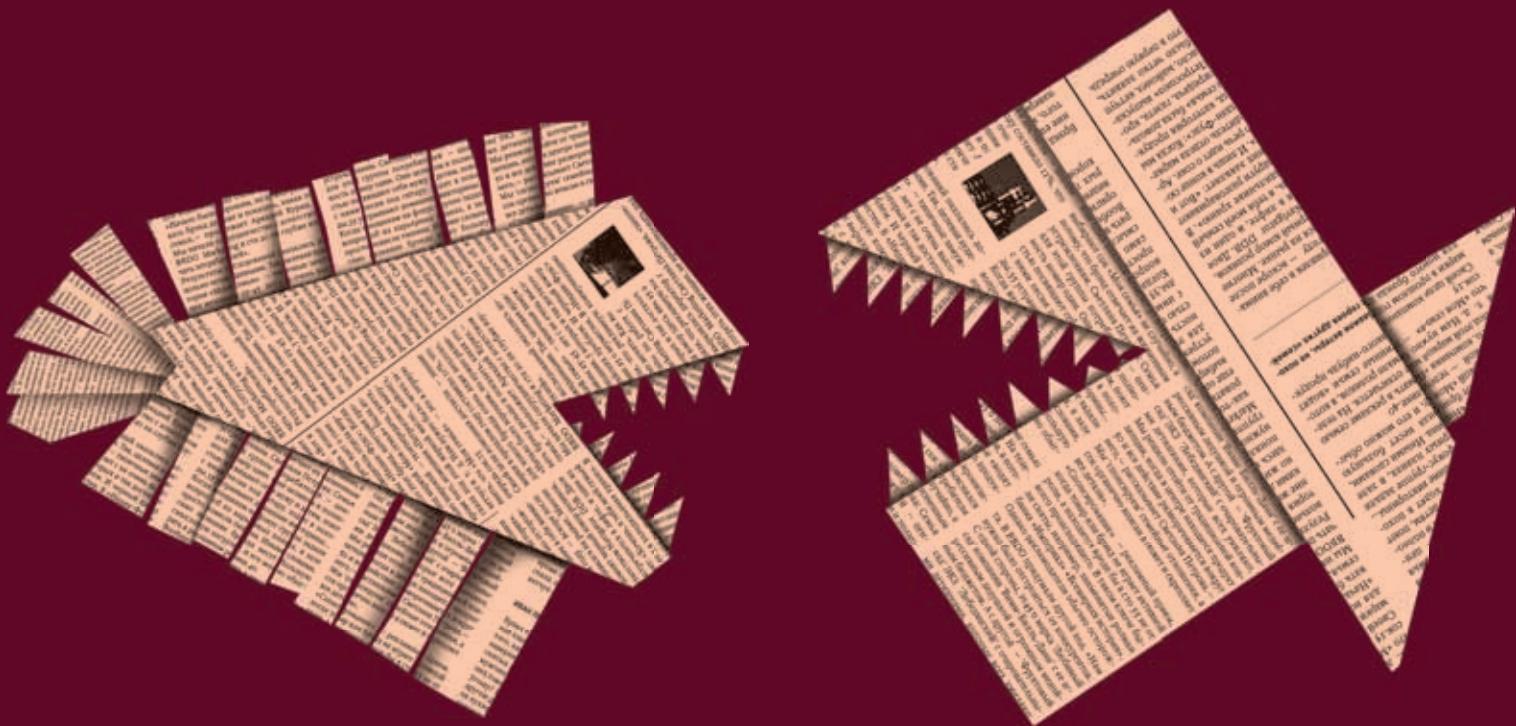
Как считают на рынке, первое время состоятельность проекта будет определяться

территорией, которую удастся захватить компанией. А потом уже можно будет заниматься качеством. По мнению ведущего консультанта компании «Шаг» Любови Горбуновой, на первых порах важнее занять рынок. Филипп Капчиц тоже полагает, что для этой цели методы Divizion довольно перспективны: «В свое время мы тоже начинали с продажи франшизы оптовикам, с которыми давно работали».

Как полагает Горбунова, далее компания сможет развиваться тремя путями: поставить партнерам более жесткие условия и тем самым усилить контроль, постепенно выкупать сети или же просто обеспечивать себе гарантированный сбыт. Последний путь кажется Алексею Чеботку более вероятным. «Построить конкурентоспособную федеральную сеть подобным образом довольно трудно, но для развития оптового бизнеса Divizion нашел правильное решение», — уверен он.

У менеджмента Divizion довольно радужные прогнозы уже в краткосрочной перспективе. Изменение канала продаж, по оценкам Карапула, в будущем должно серьезно увеличить обороты компании. А сам розничный проект, полагает он, выйдет на окупаемость уже через 9–12 месяцев. **СФ**

БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



**20 000 руководителей московских
компаний уже получают газету
по подписке**

Бесплатную ознакомительную подписку
на месяц можно оформить по телефону:
(095) 267-3768 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru

Предложение действительно только для Москвы

бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

дневник наблюдений компаний



REUTERS

«Северсталь» надеется на реванш

Если по решению украинских властей результаты приватизации комбината «Криворожсталь» будут действительно пересмотрены, этот актив может достаться российским металлургам: возможно, «Северстали».

Как заявил новоизбранный президент Украины Виктор Ющенко, власти будут повторно выставлять на аукцион любые объекты, при приватизации которых возникли конфликтные ситуации. Таковая как раз и возникла в прошлом году на аукционе по продаже госпакета крупнейшего сталелитейного комбината Украины «Криворожсталь». Его мощность составляет около 7 млн тонн стали и более 6 млн тонн проката в год. В 2003 году предприятие получило чистую прибыль в размере \$123 млн. В июле 2004-го 93,02% акций «Криворожстали» были куплены за \$800 млн киевской компанией «Инвестиционно-металлургический союз». Иностранные претенденты, среди которых были входящий в «Евразхолдинг» Нижнетагильский металлургический комбинат и готовая заплатить за акции «Криворожстали» \$1,2 млрд «Северсталь», вообще не были допущены к участию в аукционе. Все они не соответствовали обязательному условию конкурса, обоснованность которого теперь будет рассматривать суд: требование в течение трех лет производить на Украине достаточно большое количество кокса.

В «Северстали» отказались поделиться своими соображениями по поводу развития ситуации вокруг «Криворожстали». Тем не менее, как полагает аналитик «ОФГ Инвест» Александр Пухаев, вероятность того, что именно эта компания захочет повторно участвовать в аукционе, велика. «Северсталь» имеет на балансе значительные средства, которые могли бы принести больше прибыли, если их вложить в реальные активы, — говорит эксперт. — Однако сейчас это не очень актуальная для компании проблема — судебный процесс по опротестованию законности продажи госпакета «Криворожстали» на прежнем аукционе может надолго затянуться.

Французы нашли в России «хлебное место»

Известная французская хлебопекарня Maison Kayser, инвестирует в московскую сеть булочных «Волконский», тем самым намереваясь «делать в России бизнес, которого здесь нет».

ЗАПУСК

В Maison Kayser уверены, что французский хлеб приживется в России. За восемь лет существования Maison Kayser ее владелец Эрик Кейзер со своими партнёрами открыли 16 точек во Франции, пять в Японии и две в Греции. В этом году Maison Kayser выходит на рынки Турции, Ливана, США и России. В Москве компания начнет с двух «пилотных» булочных, которые планируется открыть в ближайшие недели. Раскрыть сумму инвестиций в проект Александр Машерэ, представляющий интересы французов в России, отказался, однако управляющий партнер BBPG Consulting Алексей Тихомиров предполагает, что в каждую булочную придется вложить \$200–300 тыс., включая расходы на оборудование, ремонт, аренду помещения и персонал.

В дальнейшем представительство французского производителя в России «Гloria plus» планирует начать экспансию в регионы. При этом здешние считают, что масштабная рекламная кампания «Волконскому» не понадобится: костяк будущих клиентов должны составить французы, проживающие в России, а также состоятельные россияне, уже вкусившие атмосферу французских булочных. В них станут выпекать хлеб и продавать кондитерские изделия и мороженое собственного производства. Компания также планирует открывать в своих бу-

«СЕВЕРСТАЛЬ»

(на 31 декабря 2003)

Выручка (млрд руб.)	81,73517
Прибыль до налогов (млрд руб.)	24,55582
Чистая прибыль (млрд руб.)	18,80903
Капитализация на 26.01.05 (млрд руб.)	117,38071

лочных небольшие кафе. По словам Машерэ, в этих заведениях не будет никакой претензии на эксклюзивность. А стоимость французского хлеба в России составит 20–30 руб. за одно изделие. Также известно, что Maison Kayser будет предоставлять «Гloria plus» технологии производства и обучать сотрудников. Специально для России Maison Kayser разработает специальные рецепты на основе традиционной русской выпечки. Закупать оборудование и сырье «Гloria plus» будет во Франции. Эксперты рынка называют проект интересным, но сомневаются в его массовости. «Булочные обслуживаются только локальных потребителей. Покупателям неудобно после супермаркета заходить еще в один магазин за хлебом, поэтому больших потоков посетителей не будет. Возможно, компании стоит открывать точки в сетевых супермаркетах», — говорит коммерческий директор компании «Язва-хлеб» Алексей Сосновиков. Но президент Российской гильдии пекарей и кондитеров Юрий Кацнельсон уверен, что у «Волконского» большие шансы на успех. «В нише, в которой они собираются работать, у них не будет конкурентов», — говорит Кацнельсон.

«Мечел» скупает уголь

Покупка стальной группой «Мечел» блокирующего пакета акций компании «Якутуголь» поможет ей не только обеспечить сырьем свои предприятия, но и заняться экспортом угля.

НАРАЩИВАНИЕ

В аукционе по продаже акций «Якутуголя» участвовало десять компаний, среди которых были ММК, НЛМК и «Северсталь». Однако ни одна из них не смогла соперничать с «Мечелом», предложившим за 25% плюс одна акция сумму более 11,577 млрд руб. при стартовой цене 3,618 млрд

дневник наблюдений

«КРИВОРОЖСТАЛЬ» ВНОВЬ ВЫСТАВЛЯТ НА АУКЦИОН | ФРАНЦУЗСКАЯ КОМПАНИЯ MAISON KAYSER ОТКРОЕТ В МОСКВЕ СЕТЬ БУЛОЧНЫХ | «МЕЧЕЛ» КУПИЛ БЛОКИРУЮЩИЙ ПАКЕТ «ЯКУТУГЛЯ» | ТОРГОВЫЙ ЗНАК «ГЖЕЛКА» ЛИШИЛСЯ ПРАВОВОЙ ОХРАНЫ | НА РЫНКЕ ДЕШЕВЫХ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ ПОЯВИЛСЯ ЕЩЕ ОДИН РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ | МТС РАЗМЕСТИЛА ОБЛИГАЦИИ С РЕКОРДНО НИЗКИМ УРОВНЕМ ДОХОДНОСТИ | GROUP MENATER ПРОДАЕТ СТРАХОВУЮ КОМПАНИЮ «ПРОГРЕСС-ГАРАНТ» | «КОММЕРСАНТЪ» ВСЕ-ТАКИ ЗАПЛАТИТ АЛЬФА-БАНКУ 310 МЛН РУБЛЕЙ

«МЕЧЕЛ»

(на 31 декабря 2003)	
Выручка (\$ млрд)	2,05009
Прибыль до налогов (\$ млрд)	0,17276
Чистая прибыль (\$ млрд)	0,14398
Капитализация на 26.01.05 (\$ млрд)	2,49762

руб. Ажиотаж был вызван тем, что «Якутуголь» оставался последним крупным неприватизированным угольным активом в России. Объем добычи составляет 9 млн тонн коксующегося и энергетического угля в год, а запасы оцениваются приблизительно в 300 млн тонн. К тому же компания имеет долгосрочные контракты на поставки своей продукции в Японию, Южную Корею и Тайвань.

Гендиректор «Мечела» Владимир Иорих заявил, что покупка блокпакета «Якутуголя» полностью укладывается в схему стратегического развития группы, которое направлено в том числе на увеличение добычи коксующегося угля, необходимого для сталелитей-

«Мечел» в тридорога заплатил за доступ к запасам якутского коксующегося угля

ного производства. До последнего времени «Мечел» был одним из основных потребителей «Якутугли», покупая около половины всего коксующегося угля компании. Как считает аналитик ФК

«Уралсиб» Кирилл Чуйко, этой сделкой «Мечел» значительно усилив свои позиции в сырьевом сегменте, так как коксующийся уголь марки К, который добывают в «Якутугле», является дефицитом. В ближайшие несколько лет рост цен на этот тип угля может составить 40–50%. «Возможно, «Мечел» хочет наладить собственный экспорт угля», — заявляет эксперт.

Аналитик ИК «Брокеркредитсервис» Вячеслав Жабин не исключает, что в нынешнем году оставшиеся у Российского фонда имущественных отношений и Минимущества Якутии акции «Якутугли» будут также выставлены на аукцион. Так, несмотря на то, что в приватизационном плане на 2005 год продажа 74% акций «Якутугли» не значится, министр имущественных отношений Якутии Галина Макарова уже заявила о возможной

корректировке программы приватизации. «В этом случае у «Мечела» будет явное преимущество, так как у него уже есть блокирующий пакет», — констатирует Жабин.

«Гжелка» осталась без хозяина

Палата по патентным спорам Федеральной службы по интеллектуальной собственности решила своеобразным способом положить конец полемике вокруг товарного знака «Гжелка». Она объявила, что права на «Гжелку» никому не принадлежат.

Петербургский производитель водки «Ливиз» начал судебные тяжбы с калужской ТПГ «Кристалл» по поводу торговой марки «Гжелка» еще в прошлом году. Это случилось после того, как Александр Сабадаш, владелец «Ливиза», купил компанию «Гжелка» (которой по наследству достались права на знак «синей птицы», разработанный производителем фарфора «Гжель») и начал производить водку под этой маркой на своем заводе. К тому времени «Гжелка» занимала до-

вольно серьезные позиции на российском рынке. Например, еще в 2002 году, по данным «Бизнес Аналитики», бренд охватывал более 8% российского рынка.

Судебные тяжбы между ТПГ «Кристалл» и «Ливизом» скратили долю бренда в первом полугодии 2004 года до 4,3%. Этот факт, впрочем, не умерил пыл спорщиков. Например, по словам адвоката ТПГ «Кристалл» Якова Мастинского, компания продолжит отстаивать права на эту марку. Но, как прогнозирует председатель правления Национальной алкогольной ассоциации Павел Шапкин, судебные тяжбы вокруг марки повлекут за собой дальнейшую потерю доли рынка. Он объясняет это тем, что поставщики, скорее всего, будут неохотно закупать «проблемную» водку. Впрочем, от марки могут отвернуться и потребители. Ведь правовая незащищенность марки может вызвать очередную волну желающих выпускать «Гжелку». Как добавил Яков Мастинский, решение палаты может иметь и еще одно последствие — оно станет прецедентом по лишению правовой защиты марок с использованием географических названий (Гжелка — река в Раменском районе Московской области). Употребление подобных наименований в марках довольно широко распространено на российском водочном рынке.

Мобильники подешевле

На российском рынке сотовых телефонов все активнее развивается сегмент дешевых мобильников. Его начинает осваивать уже второй российский производитель.

Вслед за московской компанией «Ситроникс», которая производит мобильники для оператора МТС, свою модель телефона вывела на рынок петербургская Premier Technology. Заказчиком первой партии трубок и владель-



PHOTOPRESS

РАЗВИТИЕ

дневник наблюдений



Российские производители мобильников делают ставку на дешевые модели

цем брэнда Premier C120 стала московская компания «Телетроникс». Михаил Вахов, генеральный директор «Телетроникс» заявил **СФ**, что проект является «пилотным», и в разницу пока поступило около 10 тыс. телефонов. Продажи телефонов Premier Technology Вахов называет стабильными, поэтому, возможно, он продолжит заказывать у этой компании и новые модели. При этом в МТС продажу дешевых мобильников уже рассматривают не как эксперимент, а как перспективную нишу. «Телефоны под брэндом МТС раскупаются весьма бойко,— сообщил пресс-секретарь МТС Павел Нефедов.— С 15 декабря было продано 34 тыс. телефонов. Эти цифры нас вполне удовлетворяют». По его словам, при выборе аппарата, который работает только в сети МТС, покупателей прежде всего привлекает цена — 1800 руб. Впрочем, цены на Premier C120 еще ниже — в салонах Москвы они стоят 1400–1500 руб. Как объясняет Михаил Вахов, компания делает ставку на потребителей, для которых стоимость является критичной: «Например, многим компаниям необходимо поддерживать связь с персоналом, для которого покупать дорогие трубки никто не будет,— экспедиторами, курьерами и т. д.».

Покупка стальной группой «Мечел» блокирующего пакета акций «Якутугли» поможет ей обеспечить сырьем свои предприятия и заняться экспортом угля.

В аукционе по продаже акций никто не смог соперничать с «Мечелом», предложившим за пакет более 11,577 млрд руб. при стартовой цене 3,618 млрд руб.

Этой сделкой «Мечел» значительно усилив свои позиции в сырьевом сегменте, так как коксующийся уголь, добываемый «Якутуглем», сейчас в дефиците.

Впрочем, круг потребителей дешевых телефонов не ограничивается скучными работодателями. По данным газеты «Бизнес», за счет бюджетного сегмента (аппаратов по цене до \$100, сделанных по принципу «ничего лишнего»), продавцы мобильников получают около 60–70% доходов, а в регионах — до 90%. Например, в компании «Евросеть» в прошлом году из более чем 4 млн проданных телефонов 42% составили мобильники ценой до \$100. Впрочем, в крупных сетях телефоны российского производства едва ли появятся, поскольку иностранные бюджетные брэнды и без того обеспечивают им необходимый оборот.

МТС сэкономила на евробондах

«Мобильные Телесистемы» привлекли \$400 млн, разместив семилетние евробонды с низким уровнем доходности — всего 8,05% годовых. Тем самым компания установила рекорд среди российских телекомов, когда-либо размещавших облигации.

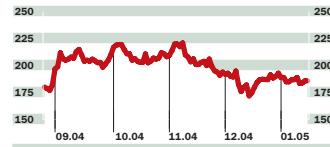
О том, что компания после годового перерыва планирует вернуться на рынок евробондажей, стало известно еще в середине января этого года. Тогда МТС предполагала занять \$500 млн, анонсировав доходность в диапазоне 7,875–8,125%. Аналитики же предрекали размещение бондов максимум на \$300 млн, сомневаясь, что

«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	48,20136
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	18,41119
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	13,31001
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 26.01.05 (МЛРД РУБ.)	370,55933

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ММВБ (РУБ.)



столица низкая доходность бумаг сможет заставить инвесторов раскошелиться на большую сумму. В итоге компания заняла \$400 млн и, по словам начальника пресс-службы МТС Павла Нефедова, осталась очень довольна. МТС гораздо более прозрачна, чем «Мегафон», и в отличие от «Вымпелкома» никакие негативные новости не подпортили ее инвестиционную привлекательность. Это позволило разместиться успешнее конкурентов: доходность шестилетних облигаций «Вымпелкома» составила 8,38%, а что касается «Мегафона», то хотя эта компания и разместила облигации под 8,07%, срок их погашения ограничился четырьмя годами.

Часть полученных инвестиций МТС планирует направить на покупку принадлежащих миноритариям долей региональных сотовых операторов и еще часть — на рефинансирование краткосрочной задолженности. Необходимость сделать это именно сейчас диктуют тенденции рынка ценных бумаг. По словам аналитика рынка ценных бумаг ИГ «Атон» Алексея Булгакова, из-за резкого повышения процентных ставок американской Федеральной резервной системой доходность на рынке облигаций к концу года может сильно вырасти. Ближайшее заседание американских финансистов намечено на 2 февраля, и

выхода



большинство аналитиков считают, что по его результатам ставки будут повышенены до 2,5%, в то время как в начале 2004 года они равнялись 1% годовых. А до конца года не исключено их повышение до 4,25%. МТС не единственная компания, которая не стала этого дожидаться, разместив «длинные» бумаги под низкие процентные ставки, пока такая возможность еще есть. Так, в январе разместила евробонги АЛРОСА. На очере-ди «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Поисками покупателей на свои бонды озабочены сейчас Альфа-банк, Внешторгбанк и Сбербанк.

Group Menatep избавилась от страховщика

Менеджмент страховой компании «Прогресс-Гарант» выкупает 87% акций у структур, связанных с основным владельцем ЮКОСа — Group Menatep. В ближайшие два года группа надеется распродать все свои оставшиеся российские активы.

Об этом заявил управляющий Group Menatep Тим Осборн, назвавший Россию небезопасным местом для инвестиций. Вслед за «Прогресс-Гарантом» группа намеревается выставить на продажу телекоммуникационный холдинг Antel Holding Ltd. и интернет-провайдер «Сибинтек». По словам Осборна, Menatep не намерена продавать активы за любую цену и «будет ждать возможностей для их реализации». По этому поводу группа уже ведет переговоры с рядом российских и иностранных инвесторов. Как полагают эксперты, владельцы ЮКОСа просто пытаются спасти свой оставшийся капитал. По всей видимости, именно для этого теперь уже крупнейший совладелец Group Menatep Леонид Невзлин получил в декабре прошлого года 68% акций группы от Михаила Ходорковского.

РАСПРОДАЖА

Избавление акционеров ЮКОСа от российских активов началось еще в конце мая 2004 года, когда менеджмент подконтрольных Group Menatep банков «Менатеп СПб» и «Траст» выкупил их контрольные пакеты у прежних акционеров. Тогда аналитики сочли, что сделка носит формальный характер и совершена для защиты банковского бизнеса группы от нападок властей. От своей страховой компании ЮКОС и МФО «Менатеп» также начали избавляться еще год назад. ЮКОС продал 13% акций страховщика структуре, подконтрольной менеджменту «Прогресс-Гаранта», а МФО «Менатеп» свои 38% акций — компании «Бизнес и право», по некоторым данным также связанной со страховой компанией. Оставшиеся 49% акций «Прогресс-Гаранта» остались за кипрским офшором Lex Casta Enterprises Limited. Так что теперь менеджмент «Прогресс-Гаранта» выкупает акции, формально не относящиеся к Group Menatep. И несмотря на то что «Прогресс-Гарант» — прибыльная компания и в обычной рыночной ситуации могла бы быть оценена в \$10–12 млн, аналитики сомневаются, что ее удастся продать больше чем за \$6 млн из-за ассоциации страховщика с ЮКОСом. Остальным активам Menatep также прочат продажу с крупным дисконтом.

К спору «Коммерсанта» и «Альфы» привлекут правительство

Судебные приставы предписали ИД «Коммерсантъ» в ближайшее время выплатить Альфа-банку 310 млн рублей. Теперь ИД собирается искать правды в Европейском суде.

«Коммерсанту» все-таки придется заплатить за свою публикацию о банковском кризисе лета прошлого года. По-

сле опубликованной статьи о вкладчиках, спешно забирающих из банка деньги, Альфа-банк подал на газету в арбитражный суд Москвы и в октябре выиграл дело. Адвокаты «Коммерсантъ» подали ходатайство о приостановлении исполнения решения. Но, по словам руководителя юридической службы «Коммерсантъ» Георгия Иванова, с самого начала было понятно, что суд не успеет рассмотреть жалобу ИД «из-за странной задержки в прохождении документов по разным инстанциям». Дальнейшие действия «Коммерсантъ» в этом направлении — опротестовать решение суда в кассации. И если жалоба не будет удовлетворена, то ИД пойдет уже в Европейский суд. И в этом случае ИД будет обвинять не Альфа-банк, а российское правительство. По словам Иванова, в своих претензиях к правительству ИД будет ссылаться на Европейскую конвенцию о защите прав человека и основных свобод. «Согласно этой конвен-

ции, защита репутации вторична по отношению к свободе слова. Если мы выиграем, деньги придется возвращать уже правительству», — говорит Георгий Иванов.

На Альфа-банке это сможет отразиться косвенно: при таком развитии событий вряд ли правительству понравится расплачиваться за банк.

В Альфа-банке комментировать подобные перспективы отказались. Но независимый эксперт Олег Коннов, партнер юридической фирмы Salans, не думает, что Европейский суд станет рассматривать иск «Коммерсантъ»: «В последнее время в России пошла мода — чуть что, все сразу обращаются в Европейский суд. И к тому же этот суд обычно не присуждает в качестве компенсации крупные суммы, чтобы не сводить всю свою деятельность к разбирательствам в коммерческих спорах». **СФ**

В борьбе за свободу слова «Коммерсантъ» намерен дойти до Европейского суда



Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку
через редакцию, вы
будете получать журнал
в Москве с курьером
по понедельникам до
12 часов, на московские
домашние адреса и в
регионы РФ – заказной
почтовой бандеролью

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке
и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68
или по e-mail : podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**.
После получения этих документов, Вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в
редакцию копию платежного поручения.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал
«Секрет фірми» со следуюшого месяца

Отметьте выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следуюшого месяца
принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
на 1 месяц	132
на 6 месяцев	792

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка
с любого месяца.
Гарантионная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1
Телефоны для справок:
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118
Факс (095)797-3171 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить
подписку через компании:
EASTVIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»)
или просто связаться с нами по телефону (095) 267-3768 и сообщить всю необходимую информацию

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400, 99657** – на полгода в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России»,
и 17600 – на полгода в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы»
www.sf-online.ru

лаборатория

маркетинг



финансы

СФ №05, 07.02

Набирающее популярность IPO — далеко не единственный способ выйти на фондовый рынок. Иногда акциями российской компании можно торговать на бирже даже без ее ведома

персонал

СФ №06, 14.02

Инфляция, динамика валютных курсов, состояние рынка — все это влияет на реальный размер заработных плат. Решение проблемы — индексация

менеджмент

СФ №07, 21.02

Повысить эффективность можно не только инвестициями и наращиванием мощностей. Достаточно найти и устранить узкие места, определяющие производительность системы

«Я не женюсь на марках»

Мартин Линдстром разрушает мозги

Самый молодой гуру новой экономики мечтает о стеклянной бутылке Coca-Cola, создает сайты, на которые нельзя попасть, и считает, что лучше всего в брандинге будущего разбираются дети, рожденные с компьютерной мышкой в руках

c48

Йогурт из склепа

Куда Danone бросила кости

Чтобы завоевать детей, переросших «Растишку», компания Danone создала «Скелетонов». Герои нового бренда — шкодливые скелеты-подростки, которые приводят в ужас мам, но должны нравиться их сыновьям

c52

Растяжимое понятие

Будущее резиновых брендов

Какую колу вы предпочтете? Nike, McDonald's или Lego? Через тридцать лет выбрать будет легко — ведь в мире останется всего два десятка великих брендов. И главное условие будущего величия — эластичность

c56

«Я не женюсь на марках»



В СВОИ 34 ГОДА МАРТИН ЛИНДСТРОМ УЖЕ ЗАВОЕВАЛ ТИТУЛ БИЗНЕС-ГУРУ. ПАРУ ЛЕТ НАЗАД ЕГО КНИГА BRANDCHILD ПРОИЗВЕЛА ФУРОР, СТАВ МАНИФЕСТОМ МАРКЕТИНГА БУДУЩЕГО. ЛИНДСТРОМ КРИТИКУЕТ COCA-COLA И КОНСУЛЬТИРУЕТ PEPSI, А В РОССИЮ ОН ПРИЕХАЛ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ ПО ПРИГЛАШЕНИЮ ГЛАВНОГО ЛОКАЛЬНОГО КОНКУРЕНТА MCDONALD'S — «РОСТИК ГРУПП». «НАМ РАЗРУШИЛИ МОЗГИ!» — ВОСТОРГАЛИСЬ МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИИ ПОСЛЕ ТРЕНИНГОВ. КОРРЕСПОНДЕНТ СФ ТОЖЕ ИСПЫТАЛ НА СЕБЕ РАЗРУШАЮЩУЮ СИЛУ МАРТИНА ЛИНДСТРОМА И УЗНАЛ, ЧТО ФОТОАППАРАТ ДОЛЖЕН ПАХНУТЬ, ПОТРЕБИТЕЛИ — САМИ СОЗДАВАТЬ ДЛЯ СЕБЯ ПРОДУКТЫ, А ХОРОШИЙ САЙТ — ТОТ, НА КОТОРЫЙ НЕЛЬЗЯ ПОПАСТЬ.

Текст: Максим Котин Фото: Евгений Дудин

«Я единственный человек на земле, имеющий свой научно-исследовательский центр»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В России хорошо известна ваша работа «Детский брендинг» (BrandChild). В «Секрете фирмы» даже есть фанаты этой книги. Но о вас лично почти ничего не известно. Вы откуда?

МАРТИН ЛИНДСТРОМ: Я из BBDO. Пришел туда на работу в 18 лет. Потом основал BBDO Interactive Asia и был там CEO, а также одним из создателей BBDO Interactive Europe. Работал с брендами из «сотни Fortune».

СФ: Какими брендами?

МЛ: Ну, вы их знаете — Microsoft, M&M's, Gillette. Пять лет назад я задумался о том, чтобы начать свой бизнес.

СФ: Почему? Надоели в BBDO?

МЛ: Я начал понимать, что в рекламной отрасли не так уж много времени уделяют разработке инновационных методик, необходимых для решения новых



задач, стоящих перед бизнесом. И сейчас я работаю с теми же мировыми брендами, но при этом не занимаюсь классическим маркетингом — разрабатываю для них новые технологии. Сегодня я, наверное, единственный человек на Земле, который имеет свой научно-исследовательский центр. 600 человек работают вместе со мной над созданием новых способов мышления.

СФ: Шестьсот? У вас есть деньги на их содержание?

МЛ: Нет, на самом деле это возможно благодаря моим партнерам. Один из них — исследовательская компания Millward Brown. Ее сотрудники проводят специально для меня исследования. Я вбрасываю им идею, говорю: «Этот тренд будет развиваться в этом направлении, а этот — в том». Они исследуют, верна ли моя теория. Потом приходят ко мне с ответом, и я строю новые гипотезы, задаю новые вопросы. В итоге появляются новые методы брендинга. «Детский маркетинг» — первый результат этой работы.

СФ: А почему Millward Brown сотрудничает с Мартином Линдстромом, а не с большими агентствами, хоть с тем же BBDO?

МЛ: Наверное, потому, что я независим. Понимаете, BBDO делает все возможное, чтобы компании становились их клиентами — а мне все равно, у меня достаточно клиентов. И я не «женюсь» на их марках, я говорю им правду. Кроме того, я известен как человек, умеющий мыслить out of the box, нестандартно, а такие люди всем нужны. Мне самому они очень нужны! Понимаете, за последние тридцать лет разработано совсем мало новых маркетинговых технологий. Рекламные агентства, подобные BBDO, невероятно старомодны. Спросите, какой у них бюджет на исследовательскую работу. Они не ответят,



потому что даже не знают, что это такое.

«Эй, вы либо это сделаете, либо умрете!»

СФ: И вы можете рассказать, к каким выводам пришли в результате своих исследований?

МЛ: Конечно, могу. Например, я создал свою теорию эволюции брандинга. В прошлом бренды принадлежали USP-поколению (Unique Selling Proposition) — они были построены на уникальных торговых предложениях. Потом брандинг дорош до ESP — Emotional Selling Proposition («эмоциональное торговое предложение»). Но оказалось, что эмоции «продают» товар не так уж и хорошо — просто потому, что технологии, генерирующие эмоции, становятся все слабее. Пройдя еще несколько стадий, мы сегодня вступаем в новую эру — Me Selling Proposition («мое торговое предложение мне»). Теперь бренд должен принадлежать не производителю, а потребителю. Мой любимый пример такого подхода — Jones Soda, канадский производитель газировки.

СФ: Мы общались с этой компанией и даже писали про нее.

МЛ: Тогда вы понимаете, о ком речь. Вы представляете себе, что значит для потребителя своя собственная этикетка? Кастомизация делает товар вашей личной маркой, а не маркой производителя. Но большие компании это не всегда осознают — они страхают сегодня «высокомерием бренда», как я это называю. Вот вам пример. Недавно Pepsi организовала в интернете Pepsi Development Lab (Лабораторию по разработке Pepsi). На сайте дети якобы могли создать свою собственную Pepsi. Им предлагали заполнить длинную анкету. Я тоже ее заполнил. А в конце они мне сказали: «Мы скоро к вам вернемся». И что же? Прошел год, никто мне так и не ответил. Я думаю, что в таком случае любой скажет: «Эй, кончайте! Я не дурак! Не хочу, чтобы меня использовали для каких-то там маркетинговых исследований, не давая мне ничего взамен!» На мой взгляд, это очень высокомерное отношение. Разве

нет? В то время как бренды наподобие Jones Soda делают совершенно обратное. Согласитесь, это много стоит, если потребитель приходит в магазин и восклицает: «Ух ты! Вон на полке стоит товар, который я вчера придумал!» Хотите верьте, хотите нет, но Lego тоже удалось сделать это. Вы можете послать им свою фотографию и получите конструктор, из которого можно собрать свой портрет. Фантастика. Это же огромная работа — придумать такой набор, сделать его, написать руководство по сборке портрета. Но они на это пошли — и это превосходно, разве нет?

СФ: Но, наверное, этот путь — не для всех.

МЛ: Да нет же, для всех!

СФ: Что, и Coca-Cola, которая продает миллионы бутылок по всему миру, тоже может вовлечь потребителя в создание продукта?

МЛ: Конечно, а что им мешает?

СФ: Для начала, это слишком большая компания...

МЛ: Нет, это просто слишком традиционное мышление. При таком образе мыслей

нельзя научиться конкурировать. Их продажи падают из года в год, так? Это потому, что они перестали следить за рынком. Им надо решиться сделать что-то, но по каким-то причинам они не решаются.

СФ: А вы можете дать им бесплатный совет?

МЛ: Ну, я бы предложил им модель из пяти ступеней. Первое — они должны найти в своем портфеле место для нового продукта. Второе — связать этот продукт с брендом Coca-Cola, чтобы к нему развивалось отношение как к инновационному бренду. Третье — придумать что-нибудь новое в брандинге. При этом я бы не стал доверять фокус-группам, а положился бы на свою интуицию. Помните, Coca-Cola раз уже выпустила на рынок New Coke? С продажами случилась катастрофа — они вернули прежние бутылки через 79 дней. Заметьте, перед этим было проведено 230 тыс. интервью. Поэтому надо полагаться на интуицию. Четвертое — надо превратить сами бутылки в медиаканал. На этикетках Jones Soda появляются

лаборатория

«Это многое стоит, если потребитель приходит в магазин и восклицает: „Ух ты! Вон на полке стоит товар, который я вчера придумал!“»



изображения обнаженной природы и политические высказывания. Coca-Cola никогда этого не делала. Пятое — необходимо использовать разные сувенирные носители. Если покупатели действительно любят брэнд, это работает. Вот и все.

СФ: Это, конечно, замечательно, но очень необычно для такого брэнда. Как убедить в необходимости инноваций совет директоров?

МЛ: Легко! Я бы начал с того, что показал: сегодня уровень конкуренции в 50 раз выше,

чем десять лет назад. А почему так? Потому что конкуренты сегодня более инновационны? Или потому, что Coca-Cola просто проспала рынок? Я думаю, причина в том и в другом. И если Coca-Cola продолжит в том же духе, она получит через десять лет конкуренцию в 200 раз выше сегодняшней. А что можно сделать, чтобы это остановить? Только наполнить рынок продуктами, которые удовлетворят небольшие и разнообразные потребности. Эй, вы либо

это сделаете, либо умрете! Такое мое мнение.

«Ну да, уже сейчас никому нельзя верить»

СФ: Вы думаете, что в будущем мегабрэндам нет места?

МЛ: Большие не умрут совсем. Но они будут себя чувствовать все хуже, в этом нет сомнений.

СФ: А какие еще тенденции вы возьметесь предсказать?

МЛ: В будущем будет развиваться «реалити-брэндинг», как я его называю. Знаете, это как в реалити-ТВ. Брэнд будет «расторяться» в реальном мире, становиться его частью. Вы уже знаете о product placement, а сейчас развивается situational placement, когда вы начинаете с брэнда и создаете вокруг него историю. Пример из прошлого — Скуби-Ду. Сначала это была игрушка, а потом о ней сделали фильм.

То же самое будет происходить в индустрии компьютерных игр, они станут мощным медиаканалом — дети проводят время не перед телевизором, а сидят перед компьютером. Уже сейчас это используется: McDonald's, например, создал игрушку для детей — вроде Sim City, где надо что-то строить, только строить все «мацданльдовское». Будет все больше secret shoppers. Таинственные покупатели — это люди, которые притворяются, что делают покупки в супермаркете. Но заметив, что вы что-то выбираете, они рекомендуют вам определенные продукты.

СФ: А вы не боитесь, что это приведет к ужасным последствиям? Никому и ничему верить будет нельзя.

МЛ: Ну да, уже сейчас никому нельзя верить. И это реальность американского рынка. Я сам не большой поклонник такого маркетинга, поверьте. Но вы меня сами спросили о трендах — я вам о них и рассказываю.

СФ: А может ли компания, использующая современные маркетинговые технологии, оставаться честной?

МЛ: В моей книге я как раз пишу, что вы не должны обманывать потребителя. Ни в коем случае. 12-летние дети понимают в брэнд-билдинге больше вашего — хотя бы потому, что они рождаются с мышкой в руке перед монитором! И вы не можете их обмануть — в конце концов обманете самого себя. Это маленький мир, и он становится все меньше и меньше из-за штуковины, которая называется интернет. В то же время я неоднократно видел: честность вознаграждается — и вижу это снова и снова. Поэтому в будущем на коне будут компании, которые предлагают новые эмоции, приглашают принять участие в создании продукта, уважают потребителя за то, что он отличается от других. Тот, кто занимается трюкачеством, не выживет. Люди его раскусят и бросят.

«Это же невозможно — так издеваться над людьми»

СФ: Вы уже пять лет консультируете большие компании. Удалось ли вам подвигнуть кого-то на инновационный маркетинг?

МЛ: Да, конечно, и не раз. Microsoft, M&M's, Gillette, 7Up, Lego, Pepsi...

СФ: А вы рассказали Pepsi, что вам не понравился их сайт?

МЛ: Да, естественно. Я всегда об этом говорю — история даже вошла в мои книги. Это же невозможно — так издеваться над людьми.

СФ: И чем дело кончилось? Они убрали анкету?

МЛ: Да, они убрали всю концепцию. А я разработал для них новый сайт. Забавно, но это тоже был довольно высокомерный проект — сайт, на который нельзя попасть. Желающие должны были пройти тест на интеллект. Если вы проваливали тест, вам говорили, что вы просто слишком тупы для этого сайта. И каждый день там появлялись новые тесты, новые задания, новые иг-

КРЕДО CONSULTING

ПРИГЛАШАЕТ 17 ФЕВРАЛЯ 2005 г.

Зарегистрироваться на конференцию можно по телефонам : (095) 956 3850/51/60 или на сайте www.credoconsulting.ru

НА ВТОРУЮ ОТРАСЛЕВУЮ КОНФЕРЕНЦИЮ

“ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ERP-СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С РЕЦЕПТУРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ. ФАКТОР УСПЕХА”

PCWEEK **computerworld** **Секрет Фирмы** **C News**



«В среднем каждый телефон звонит семь часов в году. Семь часов в год вы слышите брэндированный звук Nokia. Это примерно то же, что сделал Intel, но они заплатили за это \$3,5 млн»

ры — с каждым разом все более сложные. Но мы вознаградили победителей — в качестве приза купили пять мест в шаттле, который отправился на экскурсию в стратосферу.

СФ: Если анализировать ваши примеры, можно сделать вывод, что в основе вашей философии лежит идея создания игры с потребителем. Это так?

МЛ: Да, ведь вся наша жизнь — игра. Надо ли говорить, сколько казино я проехал по пути из аэропорта? Игра — это вызов, вся наша жизнь — это вызов. Если перед вами не стоит задача, которую надо решить, вы станете овощем, разве нет? Игра очень сильно интегрирована в мои концепции, особенно в те, которые изложены в книге «Детский брэндинг». Хотя моя новая книга Brand Sense, которая вышла в этом году, — о более фундаментальных вещах.

СФ: А о чём именно?

МЛ: О том, как использовать все пять чувств при построении

брэнда. Сегодня 95% коммуникаций апеллируют к тому, что мы видим, 4% — к тому, что мы слышим, и меньше 1% — к тому, что мы можем постrogate, попробовать на вкус и на запах. Вот, например, Kodak. Десять лет назад Kodak обращался к четырем чувствам. Помимо зрительного образа он давал тактильные ощущения — вы держали в руках реальные фотографии. Только что проявленные фотографии пахли по-особому. Затвор фотоаппарата щелкал. И что теперь? Все исчезло. Нет ни тактильных ощущений, ни запаха, ни звука. Осталось только зрительное восприятие. Наши исследования показали, что Kodak потерял 300% эмоционального восприятия. При этом 75% наших повседневных эмоций вызваны не тем, что мы видим или слышим, а тем, что мы обоняем. Об этом говорят исследования, проведенные Millward

Brown. Технологии укради у нас ощущения, и сегодня мы уже хотим получить их обратно. Я хочу чувствовать запах свежевыпеченного хлеба.

Я хочу заходить в цветочный магазин и чувствовать запах реальных цветов. Я хочу держать в руках стеклянную бутылку Coca-Cola, а не вялый пластмассовый суррогат.

СФ: Kodak как раз недавно закрыл свое пленочное производство — прогресс все-таки неостановим. Что же делать?

МЛ: Скажите, у вас ведь телефон Nokia, так? Я угадал, хотя даже его не видел. Каким образом? Когда он звонил, я узнал фирменный звонок! В среднем каждый телефон звонит семь часов в году. Семь часов в год вы слышите брэндированный звук Nokia. Intel тоже заимел себе фирменный звук, но они заплатили за это \$3,5 млн, а Nokia получила это бесплатно.

Kodak должен поступать так

же. Почему бы им не встроить в камеру свой брэндированный звук затвора? Почему бы им не разработать свою особую бумагу, которая давала бы тактильные ощущения уникального качества Kodak, а не просто какой-то там бумаги, которую я распечатал на тупом принтере от HP?

Вот этим им и стоит заняться, и другим компаниям тоже. (В этот момент за спиной Линдстрома плакат с логотипом «Rostik's» с шумом спадает с доски, на которую был повешен.) Ups, Rostik's is falling down.

СФ: Но вы поможете ему подняться?

МЛ: Мы ведь не будем воспринимать мою предыдущую фразу буквально? На самом деле эта компания может стать одной из самых «продвинутых» — не только в России, но и во всем мире. Если, конечно, они здесь прислушаются к моим советам. **СФ**

Маркетинговая олимпиада | Секрет фирмы

Конкурс лучших российских кейсов

У больших компаний большие задачи, у маленьких — маленькие. Но всех объединяют решения, которые могут быть оригинальными и действенными (а могут — не быть).

«Секрет фирмы» ищет эффективные решения задачек на маркетинговую изобретательность, которые предлагает компаниям российский рынок. Если вы столкнулись с интересной проблемой, придумали ее решение и воплотили в жизнь, вы заслуживаете признания вне зависимости от масштаба вашего бизнеса или географического расположения. Впишите свою историю в историю российского маркетинга.

МИССИЯ

Выявить наиболее эффективные маркетинговые стратегии в современной российской практике

ОРГАНИЗАТОРЫ

Журнал «Секрет фирмы», Российская ассоциация маркетинга, Издательский дом «Питер»

УЧАСТНИКИ

Представители предприятий всех форм собственности, а также государственных и общественных организаций

ЗАЯВКА

Краткое описание маркетинговой стратегии, реализация которой завершилась в 2004–2005 годах.

Основные разделы: рыночная ситуация, задача, решение, итоги.

АДРЕС

contest@sf-online.ru

РЕЗУЛЬТАТ

Информация о лучших маркетинговых решениях будет публиковаться на страницах «Секрета фирмы». Победители будут объявлены в декабре 2005 года

Йогурт из склепа

В КОГО ПРЕВРАЩАЮТСЯ ГЕРОИ «РАСТИШКИ», КОГДА ВЫРАСТАЮТ? ТЕПЕРЬ ЕСТЬ ОТВЕТ. КОМПАНИЯ DANONE ВЫПУСТИЛА ДЛЯ ДЕТЕЙ ПОСТАРШЕ ПРОДУКТ «СКЕЛЕТОНЫ», ГЕРОЯМИ КОТОРОГО СТАЛИ ПОДРОСТКИ-СКЕЛЕТЫ. НОВЫЙ БРЭНД — ПОПЫТКА СОЗДАТЬ МАРКУ ДЛЯ РЕБЯТ, КОТОРЫХ УЖЕ НЕ ПРИВЛЕКАЮТ РАЗНОЦВЕТНЫЕ ШАРИКИ И УШАСТЫЕ ЗВЕРЬКИ. КОМПАНИЯ НЕ ПОБОЯЛАСЬ ВЫЗВАТЬ НЕГАТИВНУЮ РЕАКЦИЮ КОНСЕРВАТИВНЫХ МАМ И НАДЕЕТСЯ С ПОМОЩЬЮ «СКЕЛЕТОНОВ» ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ ДОЛЮ РЫНКА. **Текст: Максим Котин**

«Наши товары обращены напрямую к детям. У них провокационные названия, а их образы необычны для продуктов питания. Это дает ребятам возможность выразить себя и проверить реакцию других детей и взрослых на эти товары», — говорил владелец компании BonBon **Майкл Спенгсберг**. В конце 80-х годов прошлого века эта небольшая датская компания потрясла скандинавский мир, выпустив на рынок линейку детских кондитерских товаров с необычными названиями. Среди новинок были марки Dog Farts («Собачьи какашки»), Bird Dropping («Птичий помет») и Dead Flies («Дохлые мухи»). Для каждого брэнда BonBon создавала мультипликационных героев. Смешные товары быстро завоевали расположение скандинавских ребят, позволив построить в северных странах небольшую кондитерскую империю с оборотом \$45 млн.

Спустя пятнадцать лет на путь, проторенный маркетинговым «партизаном» Спенгсбергом, встают глобальные компании. Российский офис Danone, разрабатывая молочный брэнд для детей, сделал его героями подростков-скелетов, а продвигать начал с помощью серии рекламных роликов, в которых мультипликационные персонажи веселятся без присмотра взрослых. Новые «Скелетоны» в числе других премьер французской корпорации должны значительно увеличить долю компании на российском рынке, сократив разрыв между Danone



и традиционным лидером молочного рынка компанией «Вимм-Биль-Данн».

Активная сила

В мире Danone — признанный лидер в производстве кисло-молочных продуктов. В России Danone — всего лишь номер два. Безусловное лидерство принадлежит компании «Вимм-Биль-Данн». Открытых данных по рынку нет, но, по оценкам экспертов, разрыв в доле между двумя лидерами более чем двукратный.

Хотя Danone присутствует в России почти пятнадцать лет, по-настоящему агрессивные действия компания стала предпринимать с 2000-х годов. Danone открыла в России два завода и вывела на рынок «Активиа» — самый сильный брэнд в портфеле компании, который до сих пор растет активно, вполне оправдывая свое название.

По сравнению с другими иностранными конкурентами — германской Ehrmann и голландской Campina, которые также активизировались в последние пять лет, — Danone добилась в России больших успехов. «До этого нам было гораздо легче», — так теперь описывают ситуацию маркетологи «Вимм-Биль-Данн», называя своего конкурента «сильным и правильным». В 2004 году сильный и правильный конкурент объявил о том, что в ближайшее время планирует инвестировать в свой российский бизнес около \$60 млн. Аналитики предполагают, что при удачном стечении обстоятельств Danone может сравняться с хозяином рынка уже через два-три года.

Брэнд «Скелетоны» стал первой новинкой Danone, появившейся после объявления инвестиционных планов. Марка нацелена на перспективный сегмент рынка — детскую кисломолочную продукцию. Шкодливые скелетоны — это кость в горле симпатичному зверьку Рыжему Апу, одному из самых сильных брэндов «Вимм-Биль-Данн». Чтобы кость засела крепко, Danone не пожалела усилий: на исследование потребителей и создание брэнда потратила



«Скелетоны» — это кость в горле симпатичному зверьку «Рыжему Апу», одному из самых сильных брэндов «Вимм-Билль-Данн». Чтобы кость засела крепко, Danone не пожалела усилий



почти год работы, в результате чего на свет появилась компания маленьких скелетов.

Брэнд независимости

«Приступив к разработке новой марки, мы проанализировали данные о потреблении молочных продуктов и нашли неохваченную аудиторию — детей 9–14 лет,— говорит

Анна Лошакова, брэнд-менеджер «Скелетонов». — Их объем потребления достаточно велик. Но своих марок у них нет».

Эта аудитория вынуждена потреблять либо существующие на рынке детские (как «Рыжий Ап») либо семейные брэнды (например, «Чудо» от «Вимм-Билль-Данн»). При этом семейные марки для дошкольят еще слишком «взрослые», так как не содержат необходимого кальция и не «прикольны». А детские — слишком «маленькие», поскольку их образ уже не отвечает новым представлениям о мире.

Юрий Сергеев, креативный директор рекламного агентства Young & Rubicam, которое вместе с Danone работало над созданием брэнда, так объясняет мировоззрение подростков: «Маленький ребенок жил в мире, который ему создавали родители. Как ему объясняла бабушка, что

собачки на газоне делают, так он это и понимал. Повзрослев, он начинает познавать мир самостоятельно. Естественно, скоро ребенок становится совершенно другим человеком. Он не обязательно рисует на заборе три буквы, но отлипает от маминой юбки и делает первые попытки стать независимым».

Обнаружив новую нишу на молочном рынке, компания решила сделать специальный продукт для этой аудитории. Анна Лошакова считает, что создать модный у детей брэнд молочных продуктов можно, только сделав товар, по имиджу близкий скорее популярным снэкам, чем молочным продуктам. Этим и занялась компания Danone. Так французская корпорация встала на путь, который привел ее в компанию к Майклу Спенгсбергу с его «Дохлыми мухами».

Негуманные дети

Лучший способ завоевать детей — создать мультипликационных героев брэнда. Что большинство производителей и делает. У «Растишки» Danone есть герой — весьма привлекательный зеленый дракон Дино. Детская живность других производителей могла бы участвовать в своеобразном конкурсе красоты:

сразу и не скажешь, кто ми- лее, Рыжий Ап от одноименного брэнда («Вимм-Билль-Данн») или кролик Квики от «Несквица» (Nestle).

По мнению Юрия Сергеева, брэнды этой серии делаются либо для маленьких детей, либо для родителей: «В подобной рекламе мы показываем детей такими, какими хотят их видеть родители: причесанными и смирными,— говорит креативный директор Young & Rubicam.— Эти дети не думают ни о чём, кроме как доставить удовольствие папам и мамам своим примерным поведением и хорошими отметками». Подобнымискажением действительности страдают как семейные торговые марки, так и детские брэнды. Для младших школьников такие брэнды не очень интересны.

«Первые шаги в осмысливании мира дети делают далеко не в самых гуманных направлениях: спускают кошек в мусоропровод или стекла бьют,— говорит Юрий Сергеев.— Не мы это придумали, так жизнь устроена. Дети в этом возрасте впервые делают что-то запрещенное и таким образом первый раз демонстрируют: они независимые и им все равно, что думают об этом взрослые».

Младшие школьники пытаются создавать группы, у них

появляются секреты от родителей. Так и родилась основная идея будущей рекламной коммуникации: у брэнда должен быть не один герой, а несколько. Коллектив героев должна составить детская «компашка», которая, оставленная без присмотра, делает совсем не то, что ожидают от нее родители.

Создание честных брэндов, по-настоящему отражающих реальную жизнь,— это почти миссия, во взрослом мире она может принести хорошие дивиденды. Проблема в том, что независимое самосознание у ребенка 9–14 лет уже есть, а денег еще нет. Создавая модный детский брэнд, компании Danone необходимо было вложить в него двойное послание, убедить в его пользе и родителей. Выходом из ситуации стала парадоксальная идея — герои-скелеты.

Скелет на вырост

«Персонажи-скелеты отражают основное рациональное преимущество брэнда: продукты нашей марки помогают укреплению костей ребенка,— поясняет Анна Лошакова.— Смысловая связь: кисломолочные продукты и кальций — основа — скелет — крепкие kostочки — здоровье — подвижность и радость».

«Маленький ребенок жил в мире, который ему создавали родители. Как ему отвечала бабушка, что собачки на газоне делают, так он это и понимал»

При этом скелеты — отнюдь не то же самое, что милая неведомая зверюшка по имени Рыжий Ап, и даже не зеленый дракончик Дино, прославленный в анекдотах «Растишки». Скелеты должны понравиться детям по-старше, ведь культуре детских ужасов уже не один год, и в последнее время она только набирает популярность. Можно вспомнить мультфильмы про Тома и Джерри или Волка из «Ну, погоди!». Недавно на российские киноэкраны вышла лента «Лемони Сникет, или 33 несчастья», первая часть серии экранизаций детских сказочных книг Лемони Сникета. Романы Сникета — своего рода анти-«Гарри Поттер», где зло побеждает, а хорошие герои то и дело погибают. Популярность подобных историй как нельзя лучше иллюстрирует современные представления ребенка о «жестком» мире.

Когда идея бренда была найдена, оставалось только придумать название для детской «компашки» и создать самих персонажей. После серии исследований компания Danone остановилась на «Скелетонах», а агентство Young & Rubicam создало для бренда четырех героев: прудинутого DJ, прожорливого Жорика, «ботаничку» Басту и модную Стюлю. И скелет чепрахи. Герои появились на этикетках продуктов: йогуртах, молочных «дринках» и глазированных сырках — вместе с вредными советами в духе Григория Остера, написанными в лучших традициях русского верлибра: «Если ты без взрослых дома остаешься на часок, пригласи к себе скопее всех знакомых и друзей. Пусть родители, вернувшись, не узнают дом родной и, решив, что заблудились, побредут искать его».

В августе началась рекламная кампания про развлечения оставленных без присмотра скелетов. Уже снято четыре

ролика о приключениях скелетонов, осенью в эфире показаны два (на центральных каналах, а также на СТС, «Муз-ТВ», MTV и др.). В 2005 году кампания продолжится, Danone планирует показать другие ролики, организовать промо-акции и интернет-движение с использованием сайта www.skeletons.ru, на котором флаш-скелетоны уже начинают жить своей независимой жизнью — без присмотра родителей.

Двойной удар

Несколько лет назад компания Quaker продвигала в Нидерландах собачий корм с расчетом на детскую аудиторию. По замыслу маркетологов, ребенок убеждал родителей выбрать именно этот бренд, родители покупали корм, а потребляла его собачка. Это, наверное, самая изощренная стратегия, в которой потребители, покупатели и целевая аудитория — разные люди. Вернее, разные существа.

Когда потребитель и покупатель — разные люди, можно делать ставку только на одного из них, превращая его в агента влияния. Тогда один из участников покупки будет навязывать поведение другому: либо ребенок заставит маму купить леденец, либо родитель заставит сына скушать кашку.

Но самая эффективная маркетинговая стратегия — создание бренда, одинаково привлекательного и для взрослых, и для детей. Только вот обратная сторона эффективности — сложность задачи. Компания Danone, выпустив нацеленных на детей и родителей «Скелетонов», встретила весьма неоднозначную реакцию. «Ни при каких условиях я не куплю своему ребенку продукт с таким названием, он не ассоциируется у меня со здоровым питанием», — заявила СФ одна мама, в то время как другая просила передать позд-

равления компании Danone — ее дети теперь одних «Скелетонов» и едят.

Не осталась в стороне и общественность. Коллегия адвокатов «Князев и партнеры» заявила, что собирается подать судебный иск против Danone с требованием остановить производство, поскольку, по мнению клиентки адвокатов, Danone вместо того, чтобы сеять разумное, доброе и вечное, пропагандирует жестокость. Конечно, перспекти-

вы такого иска туманны, но его появление наглядно иллюстрирует яркость и неоднозначность «Скелетонов».

Сами создатели бренда не видят в нем ничего аморального. «Дети громко завели музыку, и это действительно не-порядок с точки зрения участкового милиционера, — говорит Юрий Сергеев о сюжете одного из рекламных роликов «Скелетонов». — Но это далеко не конец света, не расчлененка какая-нибудь».

эксперты	оценка						общая оценка
	сегментирование	позиционирование	креативная стратегия	медиа стратегия	вспоможение		
Светлана ГОЛОВИНА, директор по маркетингу московского представительства Rolsen Electronics	4	1	1	3	4	2,6	
Владимир КОРОВКИН, заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA	5	5	4	4	4	4,4	
Игорь ЛУТЦ, креативный директор BBDO Moscow	7	8	6	5	6	6,4	
Анна ПАРРА, содиректор Lowe Adventa	6	6	6	6	6	6,0	
Дмитрий РЕМНЕВ, исполнительный директор ARMI	7	5	7	5	5	5,8	
Кирилл СМИРНОВ, креативный директор DDB Russia	6	5	3	6	4	4,8	
Константин ТАМИРОВ, старший бранд-менеджер Nescafe	9	9	9	7	9	8,6	
Анастасия ТАТУЛОВА, директор по маркетингу Ralf Ringer	10	10	10	8	8	9,2	
Дмитрий ШИРШОВ, директор по маркетингу компании «Вена»	9	9	8	7	6	7,8	
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	7,0	6,4	6,0	5,7	5,8	6,18	

Эксперты «Лаборатории» оценивают маркетинговые стратегии в целом и их составные части по 10-балльной шкале (10 баллов — высшая оценка).



Игорь ЛУТЦ
креативный директор
BBDO Moscow

Сегментирование: 7 БАЛЛОВ

Свободная ниша между брендами для «мам» и «детскими» брендами выглядит вполне логично. Тинейджеры могут быть очень перспективной целевой аудиторией, так как они начинают самоопределяться, становятся более разборчивыми и активнее влияют на те покупки, которые делают для них родители. Кроме того, интересная коммуникация, созданная для этой целевой аудитории, может отлично работать и на детей младшего возраста.

Позиционирование: 8 БАЛЛОВ

Мне очень нравится называ-

ние «Скелетоны». Оно прекрасно коммуницирует то, что эти продукты богаты кальцием и полезны для растущего организма. Позиционирование в формате детских страшилок позволяет говорить с подростками интересно и ярко. И даже раздражение, которое испытывают некоторые мамы, для меня хороший знак.

Креативная стратегия: 6 БАЛЛОВ

Креативная стратегия мне кажется более банальной: нам показана знакомая по многим другим подростковым брендам компания ребят. Основная проблема в

том, что ролики недостаточно акцентируют внимание на функциональных преимуществах продукта — большом количестве кальция и его пользе.

Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Медиамикс меня не впечатлил. Абсолютно предсказуемо, ничего нового.

Воплощение: 6 БАЛЛОВ

Реализовано в целом неплохо. Правда, мне кажется, не до конца раскрыт огромный потенциал очень яркого и новаторского для нашего рынка позиционирования. Но, как говорится, поживем — увидим.

Сегментирование: 6 БАЛЛОВ

Единственное, что меня настораживает: детская аудитория, обделенная вниманием производителей, имеется только в продуктовой линейке товаров компании Danone. На самом деле товаров для этой аудитории существует великое множество, в том числе и в этой продуктовой категории.

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Логика, которая легла в основу позиционирования, несколько нелогична. Два направления коммуникации — для детей и взрослых — очень трудно будет разделить. И я бы оспорил тезис о том, что

полезность — это исключительно родительская прерогатива. Можно найти правильные слова для детей, которые сыграют на их желании стать сильными и высокими.

Креативная стратегия: 3 БАЛЛА

История совершенно банальная: четверо скелетиков, которые тусуются вместе, любят шутки и приколы. Я не уверен в том, что это интересно ребятам такого возраста. Мне кажется, что они повзрослеют и поумнеют. Посмотрев ролики, я еще больше утвердился в своем мнении: это должно быть любопытно в лучшем случае дошкольникам.

Медиастратегия: 6 БАЛЛОВ

Сайт мне показался более продуманным, чем телевизионные истории. Создается впечатление, что телевизор выбран исключительно потому, что это самое простое средство дотянуться до аудитории. Только кто сказал, что оно самое эффективное?

Воплощение: 4 БАЛЛА

Воплощение не явилось следствием ни позиционирования, ни креативной стратегии. Самое интересное, что о пользе кальция для костей я понял только после того, как прочитал кейс, — из историй это никак не следует.

Сегментирование: 9 БАЛЛОВ

В целом можно сказать, что проведен правильный анализ ситуации потребления молочной категории. Создатели бренда демонстрируют хорошее понимание своей целевой аудитории, причем как детей-потребителей, так и родителей-покупателей.

Позиционирование: 9 БАЛЛОВ

Выбранное позиционирование для родителей мне кажется совершенно правильным: действительно, кисломолочные продукты — здоровая альтернатива шоколадным батончикам и тем более снэкам. При этом очень хорошо, что

удалось создать инновационное и уникальное позиционирование по стилю жизни для подростков.

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Придуманное компанией название «Скелетоны», на мой взгляд, совершенно отличное. Кроме того, авторы сделали ставку на комиксных мультишшек, рассчитанных для детей. И я думаю, этот подход должен себя оправдать. Конечно, герои могут несколько раздражать родителей, но для детей это супер, особенно на фоне остальной коммуникации в этой категории — сююкающей и совершенно приторной.

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

С учетом вышесказанного реклама на телевидении должна сработать отлично. Это как раз тот случай, когда не стоит распыляться. Предполагаю, что в сочетании с нестандартными промо-активностями, которые компания запланировала на будущее, такой медиамикс окажется оптимальным для запуска продукта. Хотя, конечно, в ближайшей перспективе необходимы и нестандартные медийные решения.

Воплощение: 6 БАЛЛОВ

Добротная работа. Но не хватает искорки, чтобы стать отличной.



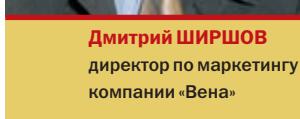
Кирилл СМИРНОВ
креативный директор
DDB Russia

Сегментирование: 9 БАЛЛОВ

В целом можно сказать, что проведен правильный анализ ситуации потребления молочной категории. Создатели бренда демонстрируют хорошее понимание своей целевой аудитории, причем как детей-потребителей, так и родителей-покупателей.

Позиционирование: 9 БАЛЛОВ

Выбранное позиционирование для родителей мне кажется совершенно правильным: действительно, кисломолочные продукты — здоровая альтернатива шоколадным батончикам и тем более снэкам. При этом очень хорошо, что



Дмитрий ШИРШОВ
директор по маркетингу
компании «Вена»

Сегментирование: 9 БАЛЛОВ

В целом можно сказать, что проведен правильный анализ ситуации потребления молочной категории. Создатели бренда демонстрируют хорошее понимание своей целевой аудитории, причем как детей-потребителей, так и родителей-покупателей.

Позиционирование: 9 БАЛЛОВ

Выбранное позиционирование для родителей мне кажется совершенно правильным: действительно, кисломолочные продукты — здоровая альтернатива шоколадным батончикам и тем более снэкам. При этом очень хорошо, что

удалось создать инновационное и уникальное позиционирование по стилю жизни для подростков.

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Придуманное компанией название «Скелетоны», на мой взгляд, совершенно отличное. Кроме того, авторы сделали ставку на комиксных мультишшек, рассчитанных для детей. И я думаю, этот подход должен себя оправдать. Конечно, герои могут несколько раздражать родителей, но для детей это супер, особенно на фоне остальной коммуникации в этой категории — сююкающей и совершенно приторной.

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

С учетом вышесказанного реклама на телевидении должна сработать отлично. Это как раз тот случай, когда не стоит распыляться. Предполагаю, что в сочетании с нестандартными промо-активностями, которые компания запланировала на будущее, такой медиамикс окажется оптимальным для запуска продукта. Хотя, конечно, в ближайшей перспективе необходимы и нестандартные медийные решения.

Воплощение: 6 БАЛЛОВ

Добротная работа. Но не хватает искорки, чтобы стать отличной.

Растяжимое понятие

ОДИН ИЗ САМЫХ МОДНЫХ ТРЕНДОВ В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ — РАДИКАЛЬНОЕ РАСШИРЕНИЕ БРЭНДОВ В ЧУЖДЫЕ ДЛЯ НИХ КАТЕГОРИИ. ОБ УСПЕХАХ ПЕРВОПРОХОДЦЕВ С РАДОСТЬЮ ПИШЕТ ПРЕССА, А БИЗНЕС-ГУРУ СОВЕТУЮТ «ТЯНУТЬ» МАРКИ ЗА СЧЕТ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ, К ЧЕМУ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ ЧЕРЕЗ ТРИДЦАТЬ ЛЕТ, И НАПИСАЛ РЕПОРТАЖ ИЗ БУДУЩЕГО, В КОТОРОМ 20 МЕГАБРЭНДОВ ЗАВОЕВАЛИ ПОЧТИ ВЕСЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК.

Текст: Максим Котин

«Мы должны противостоять власти мегабрэндов, которые уже сейчас контролируют больше половины рынков», — считает Алексей Костомаров, президент московского отделения международной организации антиглобалистов ATTIC, а по совместительству — владелец сети ресторанов. Слушая этого человека, который в своем кабинете хранит коллекционное издание трактата Руссо «Об общественном договоре» и намерен бороться с двадцаткой брэндов, завладевших миром, сложно поверить, что всего тридцать лет назад маркетологи считали стратегию монобрэндов абсолютно бесперспективной.

Брэнд не на месте

Представьте себе мир, в котором McDonald's — только дешевые фаст-фуды, Mercedes — только шикарные автомобили и даже Nike — всего лишь спортивная обувь. Невероятно? Но именно так обстояло дело в конце прошлого века.

Главным маркетинговым гуру тогда был Джек Траут, который с успехом пропагандировал так называемую «концепцию позиционирования». Согласно этой концепции, чем уже и четче будет идея товара, тем лучше. Трауту казалось, что будущее за «брэндами-специалистами». И большинство маркетологов разделяло его точку зрения. Самой автори-

ирина дешальт



тетной компанией на рынке FMCG была Procter & Gamble — огромная корпорация, владеющая более чем 300 брэндами. Все они имели разные названия, а потребитель не знал о том, что это продукция одной компании.

Одним из первых борцов за радикальное расширение брэндов, опередивший свое время, стал предприниматель Ричард Брэнсон: еще во времена господства теории специализации он пытался построить неспециализированную империю. К началу XXI века его империя занималась совершенно разными бизнесами: звукозаписью, авиа- и железнодорожными перевозками, продуктами, книгами, одеждой, телекоммуникациями, финансами. И все эти бизнесы были объединены под одним брэндом — Virgin.

Далеко не всегда эксперименты Брэнсона оказывались успешными: некоторые суббрэнды компании, такие, как Virgin Cola и Virgin Vodka, так и не смогли выйти на приемлемый уровень продаж. Но пример Брэнсона вдохновил многие компании. Производитель гусеничных тракторов Caterpillar создал линию модной урбанистической обуви, а Lego (в то время всего лишь лидер на рынке детских конструкторов) решилась на производство детских часов под своим именем. В начале века опрос Research International's Marketing Science Centre показал: только



Новым источником доходов стал кетчуп McDonald's. Уже тогда компания планировала потрясти консерваторов и выйти со своим брендом на рынок снэков и в книжную торговлю

2% директоров по маркетингу планируют запускать новые товары под новыми марками, остальные рассчитывают на расширение существующих брендов.

Купилась на эту идею даже компания McDonald's, один из тогдашних лидеров рынка фаст-фуда, хотя прежде она отличалась неизменностью своей стратегии. «Наша обязанность — изучить пути усиления нашего бренда. Это отличная возможность найти новые источники доходов», — заявлял CEO Джек Гринберг. Новым источником доходов стал кетчуп McDonald's, который потряс маркетологов-консерваторов. Уже тогда компания планировала потрясти их еще больше и выйти со своим брендом на рынок снэков и в книжную торговлю.

УЦП vs УТП

Нераспечатанная бутылка кетчупа McDonald's была продана в конце прошлого, 2033 года, за \$1350. Ее приобрел анонимный пользователь из Австралии. Ирония судьбы в том, что последнее свидетельство неудачного эксперимента по растяжению великого бренда XX века было продано через интернет-магазин McDonalds.com.

Первые попытки радикального расширения брендов, как правило, оказывались неудачными: редкие компании понимали все возможности и опасности, которые открывал перед ними новый взгляд на действительность, не замутненный ограничениями товарных категорий. Кроме того, сильно не хватало методической базы. Но она появилась.

В начале века Йеспер Кунде в книге Unique now... or never первым предсказал наступление новой эпохи брэндинга, основанной на жизненных, а не товарных ценностях. Вместо устаревшего термина «универсальное торговое предложение» (УТП) он ввел новый — «универсальное ценност-

ное предложение» (УЦП). Благодаря УЦП, по версии Кунде, бренды могут выходить далеко за пределы своих рынков. «Потребители готовы следовать за брендом в другие товарные категории до тех пор, пока он продолжает соответствовать заявленным ценностям. Nike „владеет“ молодежью, поэтому едва ли в будущем ограничится спортивными товарами. Она будет эксплуатировать дух „победителя“ для продажи различных молодежных товаров», — предсказывал Кунде. Как и все предсказатели, он ошибался. Nike завладела не только молодежью, но и пенсионерами, для которых слоган Just Do It оказался еще более привлекательным.

Следом за «Уникальностью» появилась книга Brand Stretch Дэвида Тейлора, где автор пропагандировал правильное расширение брендов. Тейлор разделил все расширения на «карликов» и «гигантов». Первые только запутывают потребителей и размывают бренды, вторые меняют восприятие марки, открывая перед компанией новые горизонты.

Но даже самые смелые мечтатели в то время не могли представить себе, каких масштабов достигнет растяжение брендов спустя всего десять лет.

Каменный гость

По данным Международной ассоциации здравоохранения, более 40% психических заболеваний в 2036 году возникло из-за отсутствия ощущения стабильности и безопасности современной цивилизации. 40% клиентов клиник душевного здоровья и многомиллионная армия «здоровых» людей, остро переживающих изменчивость жизни, — все это отменная аудитория для компании Stone Home.

Компания начала свой бизнес с продажи комплексных решений для частных квартир. К 2010 году этот рынок

был уже достаточно насыщен, но разнообразие не приносило качества: основной проблемой оставалась нестабильность «умных домов». И Stone Home сделало стабильность главной идеей своего продвижения. Успех был ошеломительный: всего за два года компания заняла около 40% мирового рынка «умных домов».

Объективных предпосылок для столь быстрого роста не было. Квартирные решения по-прежнему оставались слишком сложным бизнесом: нужно было успешно объединять столь разные бизнесы, как строительство, ИТ, производство бытовой техники, посуды, мебели, интерьерный дизайн. Уровень стабильности «умных домов» Stone Home был, конечно, выше, чем у конкурентов, но не настолько,

чтобы обеспечить компании феноменальный успех. Дело было в коммуникациях с потребителями: яркая брэндинговая программа позволяла потребителям, остро переживающим чрезмерную неустойчивость мира, получить ощущение стабильности.

«Наша миссия — нести потребителям ощущение безопасности и неизменности в чудовищно изменчивом мире ХХI века», — заявил CEO Stone Home Майкл Стейси на одной из партнерских конференций. И, похоже, сам поверил в свои слова. Вдохновленная первым успехом, компания решилась атаковать совершенно различные рынки. Стабильная операционная система Stone Home сильно потеснила Microsoft и ряд других конкурентов. Стабильные ав-

 Центр
Административного
Менеджмента

**ДИСЦИПЛИНА, ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ
КАЧЕСТВО, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

ВАШИ ПРИКАЗЫ БУДУТ ТОЧНО ИСПОЛНЯТЬСЯ

Результаты превосходят все ожидания

Подтверждено 10-летней практикой

Административная система управления
высокоэффективная на предприятиях России

Семинары. Помощь во внедрении
www.new-management.ru (095) 280-80-18, 950-55-15

Nike «владеет» молодежью, поэтому едва ли в будущем ограничится спортивными товарами. Компания будет эксплуатировать « дух победителя » и в других категориях

томобили Stone Home за пять лет заняли 5% мирового рынка, сделав SH третьим по величине автобрендом. Стабильные банки Stone Home потеснили даже швейцарские финансовые институты. Вскоре количество бизнесов Stone Home увеличилось радикально: SH дошла даже до представления услуг мобильной связи и производства роботов. Ощущение стабильности Stone Home доносила всеми возможными средствами: продуктом, дизайном, рекламой, сервисом. Даже офисные интерьеры создавались с помощью психологов, чтобы вызывать у клиентов нужные ощущения. Практически на каждом рынке компания оказывалась успешной и за короткий срок получала серьезную долю рынка.

Удачи компаний совершили революцию. Первой на изменения отреагировала компания Apple, которая решила застолбить за собой территорию творчества и всего за пару лет путем поглощений, слияний, а также лицензионных сделок вышла на рынок музыкальных инструментов, цифровой 3D-техники и даже традиционных товаров для художников. В скором времени она смогла успешно выйти на рынок модной одежды, автомобилей и даже интерьерного дизайна, везде следуя одной стратегии: делать товары для креативных людей (и для людей, которые хотят казаться такими).

Позже на радикальное расширение решились и другие компании. Среди претендентов на мировое господство оказались как признанные брэнды старой экономики (Nike, Mercedes, Walt Disney и др.), так и новички. Не всем было суждено выжить в этой борьбе — на сцене будущего могло поместиться не больше двадцати героев.

Брэнд-секвестр

Пять лет назад, в 2031 году, компания Stone Home решила

полностью оправдать свое название. Она купила у правительства Египта право бессрочной аренды знаменитых пирамид и разместила на них свои логотипы. Это был сильный жест. Что еще могло стать лучшим символом стабильности и неизменности «Каменного дома», как не пирамида, простоявшая не одну тысячу лет?

Пирамиде Маслоу гораздо меньше, чем пирамиде Хеопса, — около столетия. Все эти годы она дожидалась своего часа, пока гуру новой экономики Фил Россмарк не выдвинул гипотезу, что в мире есть место лишь нескольким брэндам, каждый из которых должен удовлетворять одну из фундаментальных потребностей, описанных в пирамиде Маслоу.

Реальность подтверждала слова теоретика: стабильность Stone Home, творческая само реализациация Apple, преодоление и признание Nike, семейная любовь Walt Disney — эти ценности мегабрэндов входили в пирамиду Маслоу. По мнению Россмарка, под каждой маркой должно было продаваться огромное количество совершенно различных товаров, объединенных только одним — фундаментальной потребностью, на которую они работают.

В пирамиде Маслоу было пять уровней, на каждом можно выделить две-три наиболее важных потребности, и Россмарк заявил, что в новой экономике есть место только для 10 — 15 брэндов. Остальные будут вытеснены с рынка, как в свое время брэндированные товары вытеснили дженерики.

С самого начала было понятно, что теория Россмарка — художественное преувеличение. Уже тогда существовали компании, которые не вписывались в предложенную схему. Так, в пирамиде Маслоу нет места брэнду McDonald's — символу компромисса между

качеством и ценой, — в то время как он сумел проникнуть на многие рынки. Да и просто женский брэнд Cosmo, несмотря на первые не слишком удачные попытки (йогурт Cosmo и сети центров здоровья), со временем смог закрепиться во многих «женских» категориях — от парфюмерии до сетевых женских консультаций. Тем не менее предсказания Россмарка взбудоражили общество. Словосочетание «пирамида брэндов» быстро вошло в речевой обиход маркетологов.

Переломным моментом стала глобальная либерализация антимонопольного законодательства, она сняла последние ограничения на пути брэндинговой экспансии. Буквально за пять лет потребительские рынки пережили невиданную череду слияний и поглощений. Новые условия стали тяжелым испытанием для многих брэндов, которые считали свои позиции незыблемыми. Первыми пали торговые компании, слишком сильно ассоциировавшиеся со своей продуктовой категорией: они просто не смоглирастянуть свои брэнды. Затем стали стремительно падать продажи великих марок прошлого, которые хотя и занимали первые строчки в рейтингах самых больших рекламных бюджетов, но так и не сумели создать яркой индивидуальности для своих брэндов. Единственные их преимущества — узнаваемость и репутация — очень быстро потеряли ценность в экономике ценностей.

Легкий выбор

Подойдите к холодильнику с газировкой. Вы не против колы? Можете выбрать Nike, если вам нравится преодолевать сложности и вы убеждены, что победите. Или, может быть, взять McDonald's — не плохое качество по разумной цене? И захватите колу Lego для вашего ребенка — она наверняка подойдет ему больше.

Перераспределение экономики в пользу пирамиды брэндов значительно облегчило человеку жизнь: теперь делать выбор намного проще, если ты знаешь, чего хочешь и что для тебя важно. По сути, брэндинг стал средством познания себя. А в каком-то смысле — и мира. Теперь легко понять, что волнует общество: достаточно создать соответствующий брэнд и выпустить его на рынок. Продажи скажут все.

Не случайно в скandinавских странах даже появилась идея использовать силу марочных ценностей в политике — на время выборов каждый кандидат на пост руководителя будет превращен в брэнд, под которым планируется продавать широкую линейку товаров. Таким образом, покупая любые товары — от подгузников до автомобилей, — люди будут не только удовлетворять свои нужды, но выражать социальную позицию, голосуя за кандидатов. Если экспериментальный проект реализуют, тут придется тем, кто не угадает с победителем: придется либо выкидывать товары, либо демонстрировать всем, что ты — среди проигравших. **СФ**

Правда

ATTIC; бизнесы Virgin; ботинки Caterpillar; часы Lego; опрос Research International's Marketing Science Centre; кетчуп McDonald's; Джек Траут; книга Unique now... or never; книга Brand Stretch; йогурты и фитнес-центры Cosmo.

Вымысел

Алексей Костомаров; интернет-магазин и кола McDonald's; компания Stone Home; расширения Apple, Nike, Walt Disney, Lego; Фил Россмарк; брэнд-выборы.

Конференция

B2B маркетинг: разные подходы к разным клиентам

16 февраля 2005 года

Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д.5

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж промышленных компаний и компаний сферы услуг, заинтересованным в получении информации об эффективных маркетинговых решениях и стратегиях работы с ключевыми клиентами.

10.00–10.30	Регистрация, кофе
10.30–11.15	В чем различия между маркетингом на рынке B2B и потребительским маркетингом <i>Игорь Липсиц</i> , консультант, профессор ГУ-ВШЭ
11.15–12.00	Особенности маркетинга услуг в B2B секторе: как достучаться до клиента <i>Екатерина Ильковская</i> , директор по маркетингу, IBS
12.00–12.45	Способы и методы формирования приверженцев в сфере B2B <i>Андрей Мудрый</i> , директор по развитию, Mr. Doors
12.45–13.00	Кофе–брейк
13.00–13.45	«Длинный» маркетинг вендора: маркетинг для партнеров, с партнерами и через партнеров <i>Игорь Манн</i> , директор по маркетингу, Alcatel
13.45–14.30	Оптимизация товарного предложения на рынке товаров промышленного назначения <i>Олег Чернозуб</i> , управляющий партнер, V-Ratio
14.30–14.45	Кофе–брейк
14.45–15.30	Выбор оптимальных каналов коммуникации в сфере B2B: разработка кампаний <i>Татьяна Любимова</i> , менеджер отдела маркетинговых коммуникаций, DHL
15.30–16.15	В чем особенности брандинга на рынке B2B <i>Олег Иванов</i> , генеральный директор, Amadeus Consulting
16.15–17.00	Маркетинг услуг: другая жизнь привычных технологий <i>Татьяна Ананьева</i> , директор по маркетингу, Агентство «Контакт»

Стоимость участия — \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация:

по тел.: (095) 960–3118, 797–3171
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Организатор

Секрет фирмы

Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

Способы знакомства для Anna IVOX

КОМПАНИЯ IVOX CONTACT CENTER ПРЕДЛОЖИЛА СВОИМ КЛИЕНТАМ НОВЫЙ СЕРВИС, НЕТИПИЧНЫЙ ДЛЯ ОБЫЧНОГО CALL-ЦЕНТРА. ОДНАКО РАССКАЗАТЬ О НЕМ КЛИЕНТАМ И УБЕДИТЬ ИХ В ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВАХ ОКАЗАЛОСЬ НЕПРОСТОЙ ЗАДАЧЕЙ. А ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ИНВЕСТОРАМИ ВЫНУЖДАЮТ КОМПАНИЮ УСКОРИТЬ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС».

Текст: Светлана Алешина Фото: Евгений Дудин

Компания IVOX Contact Center вышла на рынок call-центров чуть больше года назад. Сейчас в России существует всего около 30 call-центров, и их услугами пользуются примерно 2% компаний. А в США, например, доля компаний-пользователей превышает 80%.

По мнению генерального директора IVOX Contact Center **Ольги Кирюханцевой**, технологический уровень российских игроков приблизительно одинаков. Основное конкурентное преимущество у тех, кто раньше вышел на рынок — клиентская база. Чтобы обеспечить себя клиентами, в IVOX решили задействовать больше каналов коммуникаций и за счет этого предложить новые виды услуг.

На основе двух популярных за рубежом сервисов — «виртуального секретаря» и lifestyle manager (обрабатывает заказы на поиск информации, оформление виз, заказ столика в ресторане, доставку билетов на культурные мероприятия и т. д.) — IVOX создал своего «Персонального ассистента Anna IVOX», который помогает клиенту как в деловой сфере, так и в быту.

Как оценивались бизнес-решения

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



Татьяна КОМИССАРОВА



Ольга КИРЮХАНЦЕВА

Уже после запуска новой услуги стало ясно, что в целом она интересна клиентам, но процесс тормозит проблема доверия. Для формирования спроса компании сначала придется объяснить людям, что такое персональный ассистент западного образца, и провести активную информационную кампанию.

Для продвижения услуги компания активно использует директ-маркетинг. Но по телефону сложно добиться понимания, поэтому процент заказов после звонков невелик. В целом эта тактика оказалась для «Персонального ассистента Anna IVOX» не очень эффективна. С вопросом «Что делать компании, чтобы ускорить приток клиентов?» IVOX Contact Center обратился в «Секрет фирмы».

Проблема была вынесена на обсуждение в СФ №47/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Банк идей». Мы получили 64 решения, из которых члены жюри отобрали четыре лучших ①.

Теоретик

Татьяна Комиссарова, директор консультационной компании Solution Tree, профессор маркетинга АНХ:



«Я бы отметила решение, где предлагается создать телефонного „дедушку Фрейда“. В области бизнеса вопросов море: как разрешить конфликт, как провести переговоры»

— Абсолютного победителя я бы не выделила. Большинство решений сильны скорее аналитикой, нежели прикладными советами. Особо я бы отметила решение **Сергея Прокопьев** — в нем даны детальный анализ ситуации и подробные рекомендации по оптимизации работы.

Зато среди оригинальных решений я бы отметила **Валерия Пенкина** за идею создания телефонного «дедушки Фрейда». Это креативное решение куда более практично, чем может показаться на первый взгляд. Дело в том, что есть огромное количество людей, которые готовы (особен-

«Я знаю занятых людей, которые испытывают потребность в подобных услугах и получают их путем содержания целого штата помощников»

Сергей ПРОКОПЬЕВ считает, что раз уж компания слишком рано вышла на рынок, то ей придется несколько изменить свою услугу в соответствии с текущими потребностями рынка.

Прежде всего нужно классифицировать самые актуальные аспекты повседневной жизни клиента. Например, в моем понимании классификатор может выглядеть так:

I. Business manager (работа / бизнес)

II. Life manager

2.1. Персона

2.1.a Здоровье

- Медучреждения
- Аптеки
- Страховка

2.1.b Спорт

2.1.c Воинская повинность

2.1.d Образование

2.1.e Развлечения

2.2. Дом

2.3. Автомобиль

2.4. Домашние животные

ПРОДУКТ МОЖЕТ ИМЕТЬ СЛЕДУЮЩУЮ СТРУКТУРУ:

1_Будильник

2_Оплата коммунальных платежей и счетов за связь и интернет

3_Оплата счетов по потребительским кредитам

4_Напоминание о днях рождения друзей и отправление им открыток с поздравлениями

5_Напоминание о долге

6_Информационно-справочный сервис:

— доставка на дом определенного стандартного набора продуктов

— бронирование столов в ресторане, бильярдном клубе и т. д.
КАНАЛЫ ПРОДАЖ

■ Поисковая реклама в интернете

■ Баннерная реклама

■ Телемаркетинг (который уже используется)

■ Система рекомендаций (важнейший элемент продвижения подобного рода услуг через стимулирование уже существующих клиентов)

■ Использование проводников/агентов

— для продажи пластиковых платежных карт

— для продажи самого продукта

Полный вариант решения можно прочитать на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru.



Сергей ТОПИЛИН

но анонимно) обсудить какой-то вопрос. Причем в области бизнеса таких вопросов может быть море: как разрешить конфликт, как провести переговоры и т. д. До сих пор не понимаю, почему психологи не организовали такую службу.

Решение **Николая Зимонова** я условно назвала «голосом из целевой аудитории». Он говорит, что услуга экзотическая, поэтому «если потрачены деньги на атрибутику, могли

бы и маркетинговое исследование провести». С этим трудно не согласиться. Да и во многих других решениях читатели обращали внимание на то, что услуге Anna IVOX не хватает четкого описания потребителя. Именно поэтому, на мой взгляд, в присланных решениях возник такой разнообразный предложений: от шагов по улучшению коммуникаций до полного переструктурирования услуги. Доход свыше

ПО ВОПРОСАМ

РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ

В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой
по тел.: (095) 960-3128, 797-3171, 960-3118

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ООО (упрощенка) без долгов 778-03-84

Маркетолог-практик с 25-летним стажем рассмотрит предложения о сотрудничестве. Akela@divo.ru

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.

Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:

- опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилеобразующих изданиях)
- образование – высшее

оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост

контактный телефон (095) 960 31 28, факс (095) 504 17 31
e-mail: reklama@sf-online.ru

«Тренд-сеттеры — это самый быстрый способ сделать услугу модной»

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,0	СЕРГЕЙ ПРОКОПЬЕВ	ОАО «АКЦИОНЕРНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ „РОСМЕД”»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	7,3	ВИКТОРИЯ КУЗЬМЕНКО	«ПРАГМАТИК ЭКСПРЕСС»	ДИРЕКТОР ПО КАЧЕСТВУ	МОСКВА
3	6,0	АЛЕКСЕЙ ЛАЗАРЕВ	АВТОМОБИЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
4	5,3	АЛЕКСЕЙ БАЛОВ	ООО «УРАЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЗАВОД»	КОНСУЛЬТАНТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	ЕКАТЕРИНБУРГ

\$1500 — это очень размытый критерий. Кроме того, сложности возникают и с тем, как лучше строить отношения самого контакт-центра с новым продуктом Anna IVOX. С одной стороны, контакт-центр может быть «паровозом». А с другой — чем меньше ассоциаций с ним, тем больше вариантов продвижения. Так что компании надо еще раз определиться с позиционированием и с тем, какие ценности они предлагают потребителю. О чём, кстати, подробно рассказал Сергей Прокопьев.

Вроде бы выгоды от услуги Anna IVOX лежат на поверхности, и компания их хорошо знает. Но здесь надо идти от выгоды для потребителя. Это не одно и то же. Потому что в восприятии клиента услуга преобразовывается каждый раз по-своему. Об этом предельно лаконично, но очень точно пишет Алексей Балов. Стоит поговорить и о прикладных вещах, то есть о решениях, которые непосредственно подсказывают, что делать. Галина Кравченко, например, предлагает своеоб-

разный product placement: упоминание услуги в бизнес-литературе, ссылки на компанию в книгах.

У Кирилла Сабецкого есть предложение использовать элементы событийного маркетинга, что на первых порах могло бы помочь сформировать клиентскую базу. Но признанный лидер по изобретательности — Оксана Гаврилова. В ее решении приведен-solidный перечень «партизанских методов» — креативных решений, которыми может воспользоваться компания в

ситуации, когда финансовые ресурсы ограничены. От себя замечу, что в сфере услуг без способа mouth-to-mouth не обойтись: рекомендации конкретных людей работают куда эффективнее, чем абстрактные описания преимуществ услуги.

Практик

Сергей Топилин, партнер компании «Михайлов и партнеры», директор практики маркетинговых коммуникаций:

— Целый ряд авторов отметил, что услугу стоит сначала ориентировать на ту аудиторию, для кого аббревиатура PA (personal assistant) не вызывает вопросов. Например, на экспатов или российских сотрудников международных компаний. Над этим стоит задуматься, поскольку у предла-

The Moscow Times

ЗИМНЯЯ ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Тренинги
и организационное
развитие

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

ВЕДУЩИЙ: Сергей ПРОФАТИЛОВ, профессиональный тренер-консультант, партнер, ТОРП

2-3 ФЕВРАЛЯ 2005 ГОДА

КАК УДЕРЖАТЬ И ЗАВОЕВАТЬ КЛИЕНТА

- Как определить потенциал каждого клиента и использовать его по максимуму?
- Как получить максимум от потенциала существующего клиента?
- Как «трудных» клиентов превратить в «постоянных партнеров»?
- Существует ли в Вашей компании система управления клиентами? Как хорошо она работает?
- Различные программы по поддержанию лояльности существующих клиентов
- Каковы основные способы завоевания клиентов?
- Путь от разовых акций к партнерским отношениям



В основе программы лежат практические инструменты и методики оптимизации продаж

16-17 ФЕВРАЛЯ 2005 ГОДА

ПОСТРОЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

- Как прстроить эффективный отдел продаж
- Как определить оптимальную организационную структуру отдела продаж — что заложить в основу разделения полномочий менеджеров по продажам.
- Как найти «идеального» сотрудника: основные критерии и методики подбора
- Что такое «потенциал» сотрудника, критерии его измерения и увеличения
- Как выглядит система развития персонала, основные инструменты и методы
- Как система оценки сотрудников отдела продаж может влиять на достижение тактических и стратегических целей по продажам
- Методики повышения эффективности и удержания сотрудников отдела продаж

В основе программы лежат практические инструменты и методики управления отделом продаж в различных отраслях бизнеса

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ:



По вопросам регистрации, пожалуйста, обращайтесь к Ирине Голыжниковой (reg@tmtbb.ru) Тел.: (095) 232 3200.

Дополнительная информация на сайте www.events.moscowtimes.ru

Имя _____ Компания _____

Должность _____ Телефон _____

Факс _____ E-mail _____

Вы можете направить регистрационную форму по факсу

(095) 232 1764

(Пожалуйста, приложите копию обеих сторон Вашей карточки.)

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- | | |
|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> Тренинг 2-3 февраля | \$ 550 + НДС |
| <input type="checkbox"/> Тренинг 16-17 февраля | \$ 550 + НДС |
| <input type="checkbox"/> Оба тренинга (2-3 и 16-17 февраля) | \$ 950 + НДС |



«Клиенты чаще обращаются к нам с нестандартными задачами, которые в „пакеты“ и „коробочки“ не упакуешь»

гаемой услуги не просто нет сформированного рынка, но и сама аудитория непонятна. Чтобы подробнее рассмотреть своего клиента, **Галина Кравченко** предлагает организовать глубинные интервью с потенциальными клиентами. Большшим потенциалом обладает аудитория, описанная в некоторых решениях,— только что созданные небольшие, но перспективные компании. Anna IVOX могла бы их обслуживать, потому что создавать полноценный офис для них затратно. А еще на рынке много людей свободных профессий: независимые консультанты, художники, дизайнеры. Организационная помощь им была бы полезна.

Наиля Байбекова одна из немногих упоминает такой ресурс продвижения, как трендсеттеры: «Это самый быстрый способ сделать услугу модной. Было бы хорошо, если бы вы задействовали свои знакомства с политиками, звездами спорта, эстрады, моды, владельцами крупных предприятий, которые в своих интервью давали бы понять, что они очень загружены в делах и им помогает Anna IVOX — „Как, вы не знаете, что это такое?!"» Думаю, стоит также развивать проекты с досуговыми изданиями, которые следят за событиями культурной жизни в Москве. У меня полно друзей, которые звонят знакомым:

«А куда сегодня пойдем?» И конечно, стоит воспользоваться советом многих читателей и начать работать с лидерами мнений, особенно на рынке b2b. Например, с профессиональными ассоциациями. Есть же Ассоциация менеджеров, где широкий круг участников, много проектов и мероприятий, часто возникают сложности координации. Там Anna IVOX, наверное, могла бы пригодиться.

Отмету также рекомендации **Сергея Прокопьева** и **Виктории Кузьменко**, которые предложили поработать над названием: оно нравится, но не очень помогает решать задачу узнаваемости.

Автор проблемы

Ольга Кирюханцева, генеральный директор компании IVOX Contact Center:

— Многие читатели предлагают рассмотренные нами варианты действий, причем от некоторых мы уже успели отказаться. Поскольку услуга новая, мы, естественно, постарались продумать самые разные пути ее продвижения к потребителю. Большинство авторов решений предлагают производить «коробочный продукт» (стандартный пакет услуг). Мы поначалу так и сделали. Но быстро заметили, что клиенты чаще обращаются к нам с нестандартными задачами, которые в эти «пакеты» и

«коробочки» не упакуешь. А нам интересно работать именно с необычными запросами: они подчеркивают уникальность услуги. Упаковать такси, будильник и культурную программу в пакет, конечно, можно. МТС, например, это и делает. Другое дело — задачи, которые мы сами не можем прогнозировать. Например, однажды наша клиентка отдыхала в Париже. А там в популярныеочные клубы не пройти: нужно зарезервировать столик. Она связалась с Anna IVOX, которая нашла телефон клуба и оперативно заказала столик.

Особо отметила бы **Сергея Прокопьева** за очень подробный анализ нашей работы: сайта компании, тарифной политики, позиционирования услуги, способов взаимодействия с клиентом. Он явно потратил много времени, чтобы проанализировать наш бизнес и перечислить то, что мы, на его взгляд, делали неправильно. Одним из самых богатых на прикладные советы было решение **Алексея Лазарева**. В частности, понравилась его оригинальная идея с часами обратного хода как символа услуг Anna IVOX. Я также отметила подробную анкету по оценке качества работы виртуального ассистента. Это очень ценные рекомендации, в будущем они нам пригодятся.

Еще одно интересное предложение по product placement

было у **Михаила Болгова** и **Влада Шевцова**. Они выделили пять категорий потребителей, на которых, по их мнению, стоит сконцентрироваться при продвижении услуги персонального ассистента Anna IVOX: бизнесмены-собственники, наемные менеджеры (как россияне, так и экспаты), консультанты-дистрибуторы (Oriflame, Avon), иностранные туристы. Они также предлагают активнее рассказывать об услуге в профильных СМИ (например, в контексте анализа рынка) и организовывать собственные информационные поводы для повышения узнаваемости марки. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

читайте в **СФ № 06** / 14.02.2005 /

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ

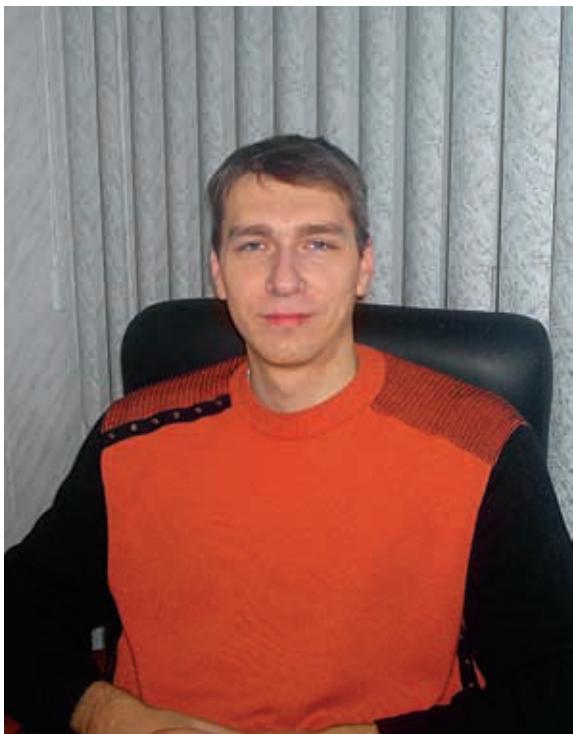
- _ СМОГУТ ЛИ ОБЩИЕ ФОНДЫ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОСТАВИТЬ КОНКУРЕНЦИЮ ПИФам
- _ КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ИЗБЕЖАТЬ ПОТЕРЬ ОТ КОЛЕБАНИЙ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ, ПРЕДЛАГАЮТ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ РОССИЙСКИЕ БАНКИ
- _ НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ОТ ГОСДУМЫ

По вопросам размещения рекламы обращаться к Татьяне Лариной
по тел. **(095) 960-3128**, e-mail: tlarina@sf-online.ru

Ответный год

СЕТЬ МАГАЗИНОВ ПО ПРОДАЖЕ КОМПЬЮТЕРОВ В ОРЕНБУРГЕ «ПЛАЗМА» ВЫШЛА НА САМО-ОКУПАЕМОСТЬ УЖЕ ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ ПОСЛЕ ОТ-КРЫТИЯ ДЕЛА КОМПАНИИ НА РАСТУЩЕМ РЫН-КЕ ШЛИ БОЛЕЕ ЧЕМ БЛАГОПОЛУЧНО ДО ТЕХ ПОР, ПОКА В ГОРОДЕ НЕ ПОЯВИЛСЯ ПЕРВЫЙ МАГАЗИН СЕТИ «ЭЛЬДОРАДО». ТЕПЕРЬ ОREN-БУРГСКОЙ КОМПАНИИ ПРЕДСТОИТ ОТСТАИ-ВАТЬ СВОЕ ПРАВО НА ДОЛЮ РЫНКА. НА ЭТО, ПО МНЕНИЮ ЕЕ ДИРЕКТОРА, ЕСТЬ ВСЕГО ГОД.

Текст: Светлана Алешина



Олег Кудяев ищет способы противостоять экспансии «Эльдорадо»

Негустонаселенный рынок

Два магазина по продаже компьютерной техники **Олег Кудяев** открыл в конце 2003-го. Раньше он занимался продажей и установкой программного обеспечения корпоративным клиентам. Постепенно от заказчиков все чаще стали поступать заказы на поставку компьютеров. Однако долго в корпоративном секторе Кудяев не задержался: «Заказы редкие, нерегулярные, а коммерческие отношения чаще всего строятся на внеэкономической основе. Работать стало скучно». А вот быстро растущая розница выглядела интереснее. Тем более что после долгих лет работы с компьютерной техникой в своем знании продукции и рынка предприниматель был уверен. Так появились магазины «Плазма». Схема работы нового бизнеса была предельно проста: компания покупает комплектующие и собирает компьютеры на продажу. Ассортимент — стандартный для всех продавцов: практически все модели настольных, портативных и карманных компьютеров, ноутбуков, серверов и сетевого оборудования. Сами комплектующие магазины не продают, поскольку маржа там на порядок ниже, да и логистических сложностей с ними больше.

Бизнес у Кудяева пошел хорошо прежде всего за счет быстро растущего спроса: с маржой в 30% оба магазина за месяц вышли на точку безубыточности. Сейчас оборот компании составляет 6–12 млн руб. в месяц. Всего же магазины реализуют 250–350 ПК в месяц (на продажу компьютерной техники сильно влияет сезонный фактор). «У нас примерно 17–20% оренбургского рынка, 30–35% — у основного конкурента, остальное делит многочисленный „второй эшелон“, — так видит ситуацию Олег Кудяев. — За полгода с помощью грамотного, на мой взгляд, маркетинга и рекламы мы вывели магазины на второе место по объемам продаж техники при достаточно высоких показателях прибыльности. Бороться с местными фирмами-конкурентами не проблема — методы их работы далеки от передовых, да и финансовые возможности у нас с ними примерно одинаковые». Магазины Кудяева первыми ввели бесплатный кредит на шесть месяцев и кредит на 12 месяцев под 1% в месяц. Начали проводить акции типа «монитор по закупочной цене» (снижали цену на отдельную модель товара) и одними из первых перестали продавать комплектующие, что уменьшило складские проблемы и снизило трудозатраты.

Выбери меня

Оренбург — город небольшой, всего 600 тыс. жителей. Объем рынка готовых компьютеров — около 50 млн руб. в месяц, и ожидается, что его активный



«Пока отток клиентов незаметен, но когда дым рассеется, покупатели, очевидно, сделают выбор в пользу более известного брэнда»

рост продлится еще как минимум пару лет. Игрокам такая динамика, безусловно, на руку. К тому же, по мнению Олега Кудяева, конкуренция на рынке хоть и жесткая, но работать и расти позволяет, поскольку «большинство конкурентов на этом рынке давно и в какой-то степени утратили „нюх“». Однако два месяца назад в город пришел «Эльдорадо»: открылся гипермаркет на 3 тыс. кв. м, где помимо бытовой техники широко представлены компьютеры и комплектующие. «Эльдорадо» — крупная сеть магазинов по продаже бытовой техники: 581 торговая точка в 388 городах России и Украины. Знание этой марки в российских регионах превышает 80%, а оборот еще в 2003 году составлял \$1,35 млрд. Собственно, строительность региональной экспансии «Эльдорадо» давно стала предметом зависти многих конкурентов. Да и продвигаемый этой сетью формат супер- и гипермаркетов по сравнению с обычными магазинами имеет ряд преимуществ. В частности, он предоставляет более широкий ассортимент, дает больше возможностей для презентации товаров и позволяет использовать различные способы оплаты.

«Раньше в магазинах „Эльдорадо“ не было компьютерной техники, а полгода назад появилась. Причем модельный ряд очень похож на наш — „готовые“ компьютеры, в которых покупатель ничего не может поменять. Только „Эльдорадо“ не собирает компьютеры, а продаёт российские брэнды: Доро, „К-Системс“, „Ирбис“ и т. п. — говорит Кудяев. — Народ там перед новогодними праздниками стоял в очереди с четырех часов утра и до победного. Все думают, что в „Эльдорадо“ все дешево. Хотя цены у них даже чуть повыше, процентов на де-

сять. Впрочем, декабрь традиционно был месяцем ажиотажного спроса: у нас тоже были очереди. Так что пока отток клиентов незаметен. Но когда дым рассеется, покупатели, очевидно, сделают выбор в пользу более известного брэнда. Тем более что сегмент рынка у нас полностью совпадает».

У «Эльдорадо» действительно есть сильные стороны, которым у регионального игрока взяться неоткуда. В первую очередь это касается маркетинга, рекламы и финансовых возможностей. «Наш мощный конкурент может в целях привлечения клиентов опускать цены до себестоимости, проводить PR-акции, делать ставку на узнаваемость», — признает Кудяев. Его компания пока сдаваться не собирается. Правда, пространство для маневров, как ему кажется, невелико.

Например, идея превзойти «Эльдорадо» в качестве продукта или сервисе, по мнению Кудяева, бесперспективна: 95% покупателей в особенностях компьютеров не ориентируются и сравнивать их свойства не могут. А сервис практически никому не нужен: обычно для установки приглашают специалистов со стороны или знакомых, которые в этом разбираются. Тем более, чтобы серьезно рекламировать сервис на дому или в офисе клиента, нужно его сначала организовать. А это задача не из легких. Глобальная же тенденция такова: компьютер довольно быстро эволюционирует от эксклюзивного сложного продукта до обычного бытового прибора. Теперь его можно купить в магазине бытовой техники, успешным продавцом которой и является «Эльдорадо».

Узкоколейка

В «Плазме» полагают, что «выбор оружия» для удержания доли рынка невелик. Основ-

ной акцент предполагается сделать на рекламу: «Только региональную, поскольку рекламные бюджеты несопоставимы. У „Эльдорадо“, конечно, реклама на Первом канале, красивее и веселее, \$15–20 тыс. за ролик».

В последнее время большую роль в продаже дорогой техники (в среднем компьютер стоит \$1 тыс.) играют кредит и рассрочка. Поэтому, как оказалось, люди уже не столь пристально смотрят на цены. Магазины сети «Плазма» тоже начали предоставлять потребительские кредиты, причем на тех же условиях, что и «Эльдорадо». Продажи в рассрочку и кредит достигают 80–90% от общего оборота. Однако разные весовые категории игроков сказываются и здесь: «С таких продаж маржа у нас меньше. „Эльдорадо“ — сетевой партнер банков, выдающих потребительские кредиты, и с него берут гораздо меньший процент комиссии».

Рассматривали в компании и возможность объединиться с конкурентами, чтобы противостоять «Эльдорадо». Но, видимо, пока общую угрозу осознали не до конца. По словам Кудяева, взаимодействия не получилось: «У всех свое видение бизнеса. К общему знаменателю так и не пришли».

Несовместимость

Компания Олега Кудяева не одинока в своих трудностях. В подобной незавидной ситуации оказались сейчас многие торговые предприятия в региональных центрах, причем в различных товарных сегментах. С приходом «М.Видео», «Техносилы», «Эльдорадо», «Евросети» начинается настоящая война за рынок. И, как правило, результат один и тот же: местные компании уступают давлению лидеров розницы и уходят из бизнеса. «Чтобы понять модель развития ситуации, далеко за примером ходить не надо, — ком-

ментирует ситуацию господин Кудяев. — Можно посмотреть, что происходит на рынке продаж мобильных телефонов. Через год после прихода в Оренбург „Евросети“ 70% местных розничных торговцев благополучно „скончались“. На плаву держатся только самые крупные. Хотя и им это дается высокой ценой: приходится мириться с постоянным падением продаж и маржи».

По подсчетам компании «Плазма», существовать бок о бок с «Эльдорадо» они смогут еще примерно год, но дальше перспективы неблестящие. «Это не Москва или Питер, где рынки огромные. Здесь всем места не хватит. Единственный выход — бороться с конкурентом его же методами. Но боюсь, что это будет маркетинговый и рекламный писк, на который люди не обратят особенного внимания. Большие же рекламные бюджеты убьют всю прибыль. Неужели нет никаких способов переиграть их или по крайней мере сохранить своих клиентов?» — задается вопросом Кудяев. Или капитуляция — единственный выход? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до **11.02.05**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат **21.02.05**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА www.b4b.ru

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:	ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБОЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:
<p>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>	<p>В МОСКВЕ</p> <p>★ «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 В Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продадите» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> <p>* В этих магазинах можно приобрести как текущий, так и предыдущие номера журнала «Секрет фирмы».</p> <p>В Кемерове</p> <p>«Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876</p> <p>В Краснодаре</p> <p>«Мир книги» ул. Буденного, 147 (862)255-1814</p> <p>В Красноярске</p> <p>«Книжный приз» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный приз» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429</p> <p>В Мурманске</p> <p>«Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996</p> <p>В Нижнем Новгороде</p> <p>«Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111</p> <p>В Новгороде</p> <p>«Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860</p> <p>В Новосибирске</p> <p>«Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625</p> <p>В Омске</p> <p>«Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p> <p>В Орле</p> <p>«Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421</p> <p>В Пензе</p> <p>«Книгомир» ул. Московская, 63 (842)255-1485</p> <p>В Перми</p> <p>«Мир книги» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455</p> <p>В Ростове-на-Дону</p> <p>«Мир книги» ул. Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559</p> <p>В Рязани</p> <p>«Книгомир» ул. Красноядская, 25/82 (0912)20-5566</p> <p>В Самаре</p> <p>«Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814</p> <p>В Саранске</p> <p>«Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чакона» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628</p> <p>В Санкт-Петербурге</p> <p>★ «Дом деловой книги» Литейный пр. 17 / 19 (812)273-7155</p> <p>В Саратове</p> <p>«Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p> <p>В Сочи</p> <p>«Книгомир» ул. Горького, 54 (862)60-9159</p> <p>В Ставрополе</p> <p>«Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732</p> <p>В Сургуте</p> <p>«Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371</p> <p>В Томске</p> <p>«Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243</p> <p>В Тюмени</p> <p>«Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160</p> <p>В Улан-Удэ</p> <p>«Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908</p> <p>В Уфе</p> <p>«Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371</p> <p>В Чебоксарах</p> <p>«Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641</p> <p>В Челябинске</p> <p>«Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958</p> <p>В Чепецке</p> <p>«Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>

НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.

ОШИБКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ. АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ: КАК ОТКРЫТЬ СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ МАГАЗИН	РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА
 <p>ФИНКЕЛЬШТЕЙН С.</p> <p>M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004</p> <p>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /</p> <p>394 с.</p> <p>Книга знакомит с результатами исследовательского проекта, посвященного изучению управленческих ошибок, способных привести на грань катастрофы даже самую мощную организацию. Руководители крупнейших корпораций впервые открыто говорят о том, как принимались решения, предопределившие судьбу их компаний</p> <p>ЛОТ № 0405-01</p> <p>ЦЕНА (РУБ.) 255–289*</p>	 <p>ДИОН ДЖ., ТОППИНГ Т.</p> <p>M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005</p> <p>ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ.</p> <p>212 с.</p> <p>Открыть собственный магазин и добиться его процветания — нелегкая задача. В своей книге Джим Дион и Тед Топпинг представляют читателям грамотное руководство по успешному претворению в жизнь замысла о собственном розничном бизнесе. Издание будет интересно и состоявшимся владельцам и менеджерам магазинов</p> <p>ЛОТ № 0105-02</p> <p>ЦЕНА (РУБ.) 219–250*</p>	 <p>О'ГУИНН Т., АЛЕН К., СЕМЕНИК Р.</p> <p>СПБ: НЕВА, 2004</p> <p>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.</p> <p>656 с.</p> <p>Провести эффективную рекламную кампанию сможет каждый специалист в области маркетинга, прочитавший эту книгу. Планирование стратегии, новые сбытовые схемы, вопросы творчества в рекламе, поведение потребителя и целевой маркетинг — все эти темы освещены ярко, с использованием многочисленных иллюстраций</p> <p>ЛОТ № 0105-03</p> <p>ЦЕНА (РУБ.) 1574–2034*</p>

• ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).



ROMA GOLUNOV

КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

68_МЯГКОЕ МЕСТО // Тотальное нашествие диванов и кресел / тенденции

71_«ПРЕНЕБРЕГАТЬ ЗОНАМИ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

ПРЕСТУПНО» // Где людям жить на работе / эксперт

72_СКРАШИВАЯ РАБОЧИЕ БУДНИ // Как «одомашнить» офис / правила игры

МЯГКОЕ МЕСТО

В структуре затрат на обустройство офиса на долю мягкой мебели для зон отдыха приходится всего 2–5%. В каталогах компаний, специализирующихся на продаже мебели, ее можно увидеть лишь на последних страницах. Этой мебелью в первую очередь жертвуют руководители, вынужденные сокращать бюджет на обустройство офиса. Но такое положение дел может измениться уже в скором будущем. — Текст: Жанна Локоткова



Слюдьми надо мягче

Еще несколько лет назад мягкую мебель для посетителей можно было увидеть лишь в кабинете начальника, а под комнатой отдыха сотрудников понималась в лучшем случае столовая или даже курилка. Но сейчас глубокие диваны и кофейные столики, привычные для посетителей дорогих отелей и ночных клубов, перемещаются и в офисное пространство. Такое движение объясняется и усилением роли неформального общения как

Мебель для офисных софт-зон должна отличаться от мебели домашней

инструмента ведения бизнеса, и новейшими тенденциями корпоративного дизайна. Как замечают специалисты, современный офис становится сегментированным. В нем выделяются зоны отдыха для рядовых сотрудников, залы для совещаний теперь не объединяются с переговорными, а для приема посетителей отводится все больше пространства. Имен-

но в этих зонах располагается мягкая мебель, интерес к которой, по наблюдениям экспертов, растет.

Компания «Камбию» ввела мягкие модели для офиса в свой ассортиментный лист лишь в 2003 году, и, по словам менеджера отдела маркетинга компании Оксаны Козельцовой, в течение 2004 года продажи данной категории мебели поднялись на 50%. Аналитики «Камбию» не исключают, что в текущем году объем продаж увеличится уже вдвое. В суммарном объеме продаж компании «Соло» на мебель для зон ожидания приходится до 10%, и этот показатель стабилен. Независимых экспертных оценок всего сегмента нет, но, по словам участников рынка, на долю мягкой мебели приходится до 20% от всего рынка офисной мебели (который, по данным агентства маркетинговых коммуникаций «НВМ Консалтинг», составляет \$360 млн).

В тылу как на фронте

Мягкой мебелью обычно оборудуется фронт-офис — внешняя, презентационная часть офиса, включающая холл, приемную зону для посетителей и зону для перего-

воров. Однако это еще не все места, в которых можно расположиться с комфортом. Специалисты рекомендуют поставить мягкую мебель и в комнаты для заседаний (не путать с переговорными). «Мягкая мебель более удобна, чем офисные кресла, и идеально подходит для проведения длительных совещаний и мозговых штурмов», — говорит директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft Владимир Васильев.

Мягкую мебель также можно увидеть в зонах бэк-офиса, рядом с рабочими местами сотрудников. Если в офисе всегда много посетителей, то мягкая мебель может служить объединяющим интерьерным элементом, присутствующим во всех зонах офиса, замечает Владимир Васильев.

Что же касается комплектации, то стандартный минимальный набор мебели для софт-зоны представляет собой классическую комбинацию — два кресла и диван (прямой, угловой или сборный из отдельных модулей). Как объяснил коммерческий директор компании «Юнитекс» Алексей Вышкварко, к каждой серии подбирается журнальный столик, исполь-

ненный в том же стиле, тумба под оргтехнику и даже фригобар (встроенный холодильник). Дополнением могут служить стулья, банкетки и напольные полки-греденции.

Сочетания различных комбинаций позволяют расположить мебель в помещении любой конфигурации, тем самым оптимизируя эргономические характеристики офиса. Именно поэтому в модельных рядах как западных, так и российских мебельных компаний присутствуют компактные группы мебели — мягкие «уголки», диваны и кресла, способные составляться в модульные системы — комплекты из квадратных, угловых и боковых секций. Представлена также мебель-трансформер (например, разборные столы).

В итоге, по словам Алексея Вышкварко, полное обустройство зоны отдыха может стоить от \$500 (незамысловатые стулья и стол) до \$5—10 тыс. (стильные диванные группы). Здесь все зависит от используемых материалов, производителя, дизайнерских разработок. Подобно образцам из других сегментов рынка офисной мебели, мягкая мебель также делится на ценовые категории VIP, «стандарт» и «эконом».

Не так категорично

В категорию VIP, ценовые рамки которой составляют от \$1500—10 тыс., входит в основном мебель западных производителей — главным образом итальянских (например, фабрик Alivar, Ferlea, Zanaboni) и немецких (фабрики Rolf Benz, Bruhl & Sippold). Мебель «высокого полета» должна соответствовать самым строгим требованиям. «В таких комплектах используется только высококачественная кожа, как правило, первого слоя, где виден ее естественный рисунок», — говорит коммерческий директор ТПК

«Феликс» Вадим Кузнецов. Натуральную кожу в таких комплектах может достойно заменить особый материал алькантара, состоящий на 68% из полиэстера и на 32% — из полиуретана. Этот синтетический материал по техническим характеристи-

дарт» — самая востребованная на рынке категория мебели для софт-зоны. В этой нише представлены как западные (немецкая Elastoform и итальянская Sitlan), так и российские производители («Феликс», «Юнитекс», «Камбию», фабрика «8 марта»).

дорогой или только дешевой мебели. Участники рынка считают, что в данном вопросе можно найти компромисс. «Если руководитель планирует сэкономить на мебели для офиса, то можно оборудовать скрытый от глаз бэк-офис оперативными ком-

КОФЕЙНЫЕ СТОЛИКИ и глубокие диваны, привычные для посетителей дорогих отелей иочных клубов, перемещаются и в офисное пространство

кам даже превосходит кожу — во-первых, он более долговечен, во-вторых, как говорят мебельщики, «дышит», в третьих, алькантара внешне похожа на замшу, но при этом с нее легко удаляются фактически любые загрязнения. Алькантарой, к примеру, уже десять лет обиваются сиденья представительских моделей Mercedes-Benz и Volvo. В мебели категории VIP часто используется техника «капитоне»: обивка приивается к спинке мебельными гвоздиками, а кресло или диван набиваются конским волосом.

Мебелью из высшего ценового сегмента обычно обрудуются приемные директорских кабинетов, перегородочные комнаты для руководящего состава и холлы крупных деловых центров. «Здесь нужна презентабельная мебель топовых марок, подчеркивающая фирменный стиль компании и высокий уровень оборудования офиса», — замечает Владимир Васильев.

Комплект мебели для софт-зоны из ценовой категории «стандарт» обойдется в сумму от \$800 до \$1500. Как правило, для ее обивки используется второй слой кожи, который не столь красив и тонок, как первый, но зато способен гораздо дольше держать форму. Обычным является также использование ткани и гобелена. «Стан-

дарт» — самая востребованная на рынке категория мебели для софт-зоны. В этой нише представлены как западные (немецкая Elastoform и итальянская Sitlan), так и российские производители («Феликс», «Юнитекс», «Камбию», фабрика «8 марта»).

плектами, оставив при этом элитную мебель в многолюдных зонах фронт-офиса», — рекомендует Владимир Васильев.

Миграция диванов

Офис — не жилой дом, а рабочее место — не домашняя гостиная. Мебель для офисных софт-зон должна отличаться от мебели домашней. Однако две эти разные ниши имеют общие корни и общую историю. В начале XX века конторы Старого и Нового Света обставлялись дорогой кожаной мебелью, предназначеннной для домашних кабинетов и гостиных. В дальнейшем их пути разошлись, и в середине прошлого века мебельные фабрики уже не смешивали ли-

ЗОНА ПО РАСЧЕТУ

Чтобы вычислить площадь софт-зоны, нужно проделать простое арифметическое действие: сначала разделить количество сотрудников бэк-офиса на пять, а затем умножить полученный результат на два (показатель нормы метраж для сидящего человека). К примеру, попробуем рассчитать площадь софт-зоны для отдела, в котором работают 100 человек: $100 \div 5 \times 2 = 40$ кв. м. Получается, что для проектирования общего пространства офиса мы должны к площади, которую занимают оперативные рабочие места, прибавить 40—45 кв. м. В этой зоне одновременно могут отдыхать или вести совещания 20—25 человек. Теперь попробуем рассчитать метраж приемной зоны для банка с большим числом посетителей. Нужно учесть, что средняя зона рецепции занимает около 20 кв. м. К этому показателю прибавим зону прохода (примерно 5 м). Метраж зоны ожидания для пяти человек узнаем, умножив эту цифру на два. Получаем сумму $20 + 5 + 10 = 35$. В итоге желательный минимум для зоны приемной составляет примерно 35—40 кв. м.

Использована методика проектировочного отдела компании «Юнитекс»

ния мебели для офиса и для жилья.

У современных образцов каждой из этих линий есть множество принципиальных отличий. Если мебель для дома подбирается главным образом исходя из пристрастий хозяев, то мягкая мебель для офиса должна быть прежде всего практичной. Специалисты из «Юнитекса» отмечают, что офисные диваны, которыми чаще всего и представлена зона отдыха, являются менее мягкими, чем домашние. Они должны соответствовать общему стилевому решению офисных помещений: «Если это хай-тек, то диваны могут быть выполнены в „облегченной форме“ с металлическими подлокотниками, если офис пропагандирует классический стиль, диванам позволительно быть претенциозными и очень дорогими», — говорит Алексей Вышкварко из «Юнитекса».

Деловой стиль мебели для офиса — это строгие пропорции, правильные гармоничные формы и приглушенные тона отделки. «В отличие от домашней, офисная мебель обычно выполнена в более сдержанной цветовой гамме», — отмечает Владимир Васильев. — Преобладают оттенки коричневого, синего, бордового, а также белый и черный цвета. Если

говорить о функциональных особенностях, то офисная мебель, безусловно, более компактна и мобильна».

Внешний облик мебели для офиса также отличается от облика домашней: в обивке чаще применяются самые

рий в зависимости от толщины и способа выделки. «Хит прошлого года — отделка фактурной кожей „под крокодила“, натуральная кожа крокодила сейчас практически не используется», — говорит Владимир Васильев из

ны», — говорит Оксана Ко-зельцова из «Камбио».

В мягкой офисной мебели преобладают строгие классические формы, особенно это актуально для мебели категории VIP (например, фабрик Alivar, Ferlea

ДИВАНЫ С ФРАНЦУЗСКИМИ РАСКЛАДУШКАМИ пользуются определенным спросом. Их берут для руководителей, которые время от времени вынуждены оставаться в офисе на ночь

прочные материалы — кожа, качественный кожзаменитель, экокожа и поликариловые ткани, тогда как для обивки домашней мебели в основном используется ткань. Вадим Кузнецов из ТПК «Феликс» считает, что сегодня актуальны модели с хромированными ножками, придающими мебели современный вид. По его словам, эта тенденция прослеживается уже более года, но по-прежнему сохраняет свою новизну. Популярны коллекции, где в отделке используется сочетание кожи с гобеленом.

«Для представительских зон — кабинетов и переговорных — чаще всего выбирается мебель из натуральной кожи. Кожа, применяемая для обивки кресел и диванов фабрики Origgi, подразделяется на десять катего-

Kraft. Как замечают участники рынка, для крупных компаний мягкая мебель часто делается под заказ с соблюдением фирменных цветов и заданных параметров офиса.

Между офисной и домашней мебелью есть и другие отличия. «Дизайнеры четко дозируют меру жесткости и продумывают положение тела сидящего», — говорит руководитель программы «Соло hi-end collection» компании «Соло» **Глеб Щербаков**. Однако некоторые клиенты мебельщиков заказывают модели, на которых можно спать. «Диваны с французскими раскладушками пользуются определенным спросом. Их берут для руководителей, которые время от времени вынуждены оставаться в офисе на ночь (например, во время аваралов), а также для охра-

и Zanaboni). Интересно, что основное направление этих производителей — выпуск домашней мебели. Судя по новостям, которые поступают с мебельных выставок Кельна и Милана, именно у таких фабрик есть преимущество на рынке мягкой офисной мебели, так как дизайн опять движется по пути слияния офисной и домашней мебели. На выставках 2004 года производители элитной домашней мебели Zanaboni и Koinor показали новые коллекции, в состав которых входят модели универсальной мягкой мебели, адаптированные для офиса и дома. Эту тенденцию подтверждает тот факт, что тренды, показанные на выставках домашней мебели, офисники обычно демонстрируют в своих моделях через год-другой. **СФ**

КРЕСЛО НАВСЕГДА

Итальянец Ренцо Фрау даже и не подозревал, что созданное им кресло станет бестселлером в мире мебельной моды и своеобразным «знаком отличия» дизайнера.

В 1912 году предпримчивый итальянец, до этого владевший небольшим магазинчиком тканевых обивок в Турине, открыл фабрику с незамысловатым названием Poltrona Frau (что означает попросту «Кресло Фрау»). Господин Фрау задумал выпускать мебель представительского класса для дома и офиса. В качестве «конька» своей марки он избрал не обивочные ткани, а отлично выделанную кожу. Помочь ему в этом должны были мастера, которые раньше занимались обтяжкой сидений первых автомобилей. Бизнес пошел в гору. В 1930-е годы на разросшейся фабрике сделали кресло под сверхлаконичным названием 904. Однако вскоре его переименовали в «Ярмарку щеславия» (Vanity Fair). Под этим названием оно и вошло в эн-

циклопедии дизайна, а заодно в холлы и кабинеты множества компаний по всему миру. Этому креслу даже удалось стать кинозвездой — оно снималось в фильмах «Последний император» режиссера Бернардо Бертолуччи и «Телохранитель» Кевина Костнера. Модель из ярко-красной кожи сразу же прозвали «архетипом кресла» — полукруглая спинка, массивное основание и подлокотники словно иллюстрировали идею комфорта. На обивку шла только кожа телят лучших селекционных европейских пород. Кресло обивалось вручную 275 маленькими гвоздиками с кожаными шляпками. Оно до сих пор выпускается мастерами Poltrona Frau, и делают его все по той же технологии. На покупку этого кресла решаются не только знатоки дизайна, но и те, кто не может выбрать из множества моделей и боится ошибиться. Стоит Vanity Fair около 2500 евро.

«ПРЕНЕБРЕГАТЬ ЗОНАМИ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ ПРЕСТУПНО»

Рабочий процесс частично перемещается с оперативных мест в грамотно организованные софт-зоны. Это направление гуманизации офисного пространства стало, по словам преподавателя Лаборатории делового интерьера и директора компании «Кафедра» Светланы Верховской, общей тенденцией последних лет в дизайне.

— Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Каковы нынешние тенденции проектирования зон отдыха?

СВЕТЛНА ВЕРХОВСКАЯ: Рабочий день большинства офисных сотрудников сегодня продолжается не с 09. 00 до 18. 00, как много лет назад. Людям приходится буквально жить на работе, и это не только российская тенденция. Неудивительно, что офисное пространство, которое по праву считается не вполне естественной средой обитания, приобретает «человеческие» черты. 10 лет назад мягкая мебель располагалась только в VIP-зоне — кабинете руководителя и курилках. Теперь зоны отдыха устраиваются в разных местах. Можно сказать, что гуманизация офисного пространства — общая тенденция в дизайне корпоративных интерьеров. Следуя по пути увеличения комфорта, «продвинутые» офисы становятся похожими на клубы и кафе.

СФ: Есть ли какие-то правила при выборе мест расположения софт-зон?

СВ: Можно выделить три типа софт-зон. Первый тип предназначен для отдыха сотрудников во время перерывов в работе. Эти зоны лучше располагать на пересечении вертикальных и горизон-

тальных потоков людей: в центральных холлах, атриумах и так далее. Их можно оборудовать по принципу a la cafe с высокими столиками, стульями и мягкой мебелью, где можно выкурить сигарету, выпить чашку кофе и отдохнуть несколько минут.

Второй тип — симбиоз зоны отдыха, рабочего места и зоны client service. Это про-

рабочим местом. Для представительских кабинетов это обычная картина, однако в зонах с оперативными рабочими местами встречается нечасто. Цель этой зоны — предоставить хозяину рабочего места возможность неформального общения с клиентом.

СФ: Но некоторые сотрудники никогда не общаются с

какие фирмы и консалтинговые компании. Сейчас этот список расширяется и за счет компаний из других сфер бизнеса.

СФ: Охотно ли арендаторы дорогих офисов жертвуют рабочее пространство для зон отдыха?

СВ: Руководители, планируя вместе с дизайнером офисный интерьер, сами просят

ЛЮДЯМ ПРИХОДИТСЯ буквально жить на работе — и это не только российская тенденция. Времена, когда рабочий день заканчивался в 18.00, ушли в прошлое

странство, где можно не только отдохнуть, но и провести неформальную встречу с клиентом за чашкой кофе. Для этой зоны подбирается комфортная мебель, к примеру, диваны, на которые можно присесть больше, чем на пару минут. Идеально, если они будут оборудованы выдвижными подставками для ноутбука и чашки кофе. Такая мягкая зона вписывается в западную дизайн-концепцию так называемого «клубного офиса», где работа проходит в неформальной и одновременно продуктивной обстановке.

Третий тип зоны отдыха — мягкая мебельная группа, расположенная рядом с

клиентами. Существует ли зависимость между видом бизнеса и расположением софт-зон?

СВ: Зоны отдыха нужны в любом офисе, одной перегородкой комнатой и мягким уголком в кабинете первого лица сегодня уже не обойтись. Тем не менее такая зависимость, конечно, просматривается. Скажем, имея клиентский бизнес, пренебрегать организацией мест для неформальных встреч просто преступно. Мягкие зоны способны «очеловечить» стиль работы в любой компании. Первым такой подход к организации офисного пространства стали применять творчес-

выделить пространство для отдыха и неформального общения сотрудников. Видимо, они на собственном опыте проверили, что производительность труда можно увеличить на целых 30% лишь за счет грамотного распределения офисного пространства. Но, с другой стороны, при необходимости сокращения затрат на обустройство офиса первое, чем они готовы пожертвовать — софт-зоны. Однако радует тот факт, что у людей появилось четкое понимание необходимости грамотной организации корпоративного интерьера, а также того, что этим должны заниматься профессионалы. **СФ**

СКРАШИВАЯ РАБОЧИЕ БУДНИ

Лозунгом последней кельнской выставки Orgatec, которая задает моду в офисном декоре и дизайне на два года вперед, стала фраза «Живя на работе». «Одомашнивание», как окрестили этот тренд профессионалы, сразу же сказалось на декоре софт-зон. Сегодня им полагается быть похожими и на светскую гостиную, и на парижскую кофейню, и на клубный чилл-аут. —Текст: Жанна Локоткова

Живите и расслабляйтесь

Декорирование зоны отдыха должно подчиняться несложным психологическим законам, говорят дизайнеры.

Эдельвейс Королева, архитектор компании «Кафедра», рассказывает: «С точки зрения декора офис довольно скучное пространство. Поэтому зоны отдыха обязательно должны отличаться от оперативных зон. Их прямая задача — дать человеку отвлечься от работы, прервать напряженную умственную деятельность. Декор и стилистика должны выполнять именно эту задачу». По ее словам, дизайн офисной софт-зоны, как и чилл-аута в ночном клубе, должен одновременно и расслаблять, и настраивать на коммуникацию.

Добиться этого можно архитектурными и дизайнерскими средствами. «Если на софт-зону выделено небольшое пространство — от 5 кв. м, — то можно, к примеру, поднять ее на подиум и подчеркнуть обособленность фальш-колоннами. Таким образом можно создать круглую ротонду. Эта идея обычно выручает в ситуации, когда мебель для оперативной зоны и зоны отды-



ха не блещет дизайном. Если же вся мебель в классическом стиле, то тогда подобное античное решение особенно уместно», — советует частный архитектор **Оксана Андреева**. Она отмечает, что античные архитектурные идеи особенно популярны в состоятельных государстенных организациях и нефтегазовых компаниях. Конечно, существует множество иных путей. Один из клиентов Андреевой — французская компания — заказал декор зоны отдыха сотрудников по образу и подобию французского кафе, обставив его стульями

Задача зоны отдыха — прервать напряженную умственную деятельность

и столами из гнутого дерева и оформив настенной росписью в стиле Тулуз-Лотрека.

Выделить софт-зону можно за счет подбора мебели и аксессуаров корпоративных цветов, а также особой системы освещения. При этом цвета компаний должны читаться во всем: в окраске стен, мягкой мебели и даже посуды. «Обоснуйте зону для общения и отдыха можно с помощью источников света, — советует архитектор. —

Например, „утопив“ в полу и потолке по всему периметру пространства галогеновые светильники с мягким светом. В этой зоне уместны и источники нижнего и среднего света, которые мы привыкли использовать дома: торшеры, светильники с абажурами. В случае если средства невелики, можно и вообще ограничиться светильниками».

По словам Оксаны Андреевой, архитекторы довольно часто получают заказы на проектирование софт-зон, даже когда заказчики, стремясь сэкономить, обустраивают бэк- и фронт-офисы своими силами. Стоимость проекта рассчитывается в зависимости от метражи: в среднем 1 кв. м будет стоить от \$30. В итоге проект зоны площадью 5 кв. м обойдется в \$150 – 200, заказчик получит рекомендации по размещению источников света, архитектурных деталей и выбору цветовой палитры. В проект входит и чертеж с размещением инженерных коммуникаций.

Стол юрского периода

Выбор аксессуаров зоны отдыха отчасти зависит от ее назначения, говорят специ-

алисты. Директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft **Владимир Васильев** объясняет: «Если это приемная, то для оформления мягкой зоны чаще всего используются настенные картины, постеры и мозаичные панно. Комплект мягкой мебели может сочетаться с дополнительными элементами, которые есть и в линейках для жилых зон: журнальным столиком, полками или системами хранения книг и журналов. Похожим образом оформляются переговорные комнаты и залы для совещаний, из декора здесь могут присутствовать скульптуры и напольные вазы». По его словам, в оперативных зонах уместны «релаксирующие элементы»: аквариумы,

небольшие фонтаны, сады камней и домашние растения.

Разработкой таких аксессуаров занимаются имитированные дизайнеры и дизайнерские фирмы. Лидеры этого рынка — фабрики Германии и Италии. Немецкое дизайнерское ателье Draener, скажем, разработало линии офисных аксессуаров, основанных на интересных инженерных решениях. Такова, например, линия Art Aqua: в нее входят абстрактные скульптуры и картины из камней и воды, которые сами производители называют «аква-объектами». В эффективности им отказать нельзя: вода, словно нарушая законы гравитации, струится в вертикальных и горизонтальных направлениях по

плоским и выпуклым поверхностям камней. Есть журнальный столик со встроенным фонтаном, сферические картины, настенные квадратные панно. Каждое свое произведение авторы снабжают личной подпись и порядковым номером. Правда, инженерные решения предпочитают держать в секрете.

Еще одно направление работы этого ателье — создание панно из сланца, образовавшегося еще в юрский период. Окаменевшие миллионы лет назад моллюски и доисторические животные сегодня служат настенными панно и столешницами для офисных журнальных столиков. Панно весьма эффектны: на неровной сланцевой поверх-

ности может оказаться доисторическая рыба целякант или окаменевшие раковины.

Еще одна возможность подчеркнуть назначение софт-зоны как места для неформального общения — разместить здесь забавные офисные аксессуары. К примеру, коллекция Margarita, созданная дизайнером Микеле Венисти для итальянской компании Indarte, включает в себя барные стулья и табуреты обычной высоты, которые представляют собой не только стулья, но и часы: вместо сиденья в них монтирован циферблат. Таким образом, табуреты тонко намекают на то, не слишком ли много времени сотрудники проводят в зоне отдыха. 

МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

К Вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка - круглосуточно
- Гарантия до 5 лет

SPECIAL: Qualified consultations for foreign customers -
tel.: (095) 933-77-77 add. 1279, 1125, 1368

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**



ФЕЛИКС[®]

12 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Сеть салонов: (095) 933-77-77 (многоканальный), www.felix.ru

дневник наблюдений цифры

4,5 трлн рублей

собрали налоговики в 2004 году в виде налогов и сборов, контролируемых ФНС. Сумма на 23,9% превышает сборы 2003 года. Сообщается, что из этих средств федеральный бюджет получил 1,973 трлн рублей — на 17,7% больше, чем годом ранее. В региональные бюджеты ушло 1,8 трлн рублей — на 32,4% больше, чем в 2003-м. Государственные внебюджетные фонды получили 732,33 млрд (больше на 22%). А в скором времени у государства могут появиться новые источники пополнения казны, если налоговикам, например, разрешат штрафовать компании за неуплату налогов без решения суда. Сегодня без обращения в суд фискальные органы взыскивают лишь суммы недоплаченных налогов и пени.

39 центробанков

мира за последние два года увеличили свои резервы в евро и более 30 сократили активы в долларах и иенах, как показал опрос, проведенный лондонским изданием Central Banking Publications, специализирующимся на сбере информации о деятельности центральных банков. На условиях анонимности в опросе приняли участие 65 банков, которые вместе владеют \$1,7 трлн, или 45% мировых валютных резервов. Банки Японии и Китая в опросе не участвовали. В конце 2003 года центробанки держали 70% своих резервов в долларовых активах. Сегодня абсолютно все участники опроса признаются, что в будущем не хотят наращивать свои резервы за счет дешевеющих долларов. Больше половины опрошенных банков находят привлекательными евро. И только 11% банков сократили долю резервов

в евро в прошлом году и, возможно, продолжат эту практику в нынешнем.

\$279 млрд

вложили, по оценкам Института международных финансов (IIF), частные инвесторы в прошлом году в развивающиеся рынки. Этот показатель на 32% больше, чем в 2003 году, и признан самым высоким с 1997 года. Наибольший поток инвестиций пришелся на Китай (60%) и Россию (25%). В ближайшие годы они останутся столь же привлекательными для вложений, как и ряд стран Латинской Америки и Европы, в частности Бразилия и Турция. По прогнозам IIF, в этом году инвесторы не потеряют интереса к развивающимся странам и направят туда не менее \$276 млрд. Россия в 2005 году останется крупнейшим среди развивающихся стран Европы получателем кредитов для небанковского сектора и привлечет около \$14,5 млрд. Объем прямых инвестиций в российскую экономику будет на уровне \$1,5 млрд, что на \$500 млн меньше, чем в прошлом году.

13 тыс. рабов

были использованы в качестве залога в период между 1831 и 1865 годами двумя банками, которые позже вошли в состав JP Morgan Chase. Об этом стало известно в результате проведенного представителями JP Morgan исследования о деятельности банка в период рабовладения. Оказалось, что рабы закладывали уже не существующие сегодня Citizens Bank и Canal Bank. В свое время они были связаны с Bank One, приобретенным в прошлом году JP Morgan. Узнав об этом, руководство JP Morgan направило своим сотрудникам и аф-



REUTERS

роамериканской общине письменное сожаление о том, что банк оказался замешан в связях с рабовладельцами. Чтобы подчеркнуть свое сожаление, JP Morgan даже объявил об утверждении стипендии \$5 млн для студентов Луизианы — штата, где произошли эти события.

илюстрирующими небольшие размеры нового плеера iPod Shuffle, поместила просьбу к потребителям — «не ешьте iPod». А производитель рисового пудинга и во все напоминает покупателям, что «после разогрева продукт может быть горячим».

1-е место

заняли США в рейтинге стран-лидеров по количеству абсурдных предостережений, размещенных на товарах с целью защиты от возможных исков потребителей. К такому выводу пришел немецкий еженедельник Spiegel, попросивший читателей присыпать образцы таких бессмыслиценных надписей. Самое большое количество абсурдных советов — американского происхождения. Среди них встречаются следующие надписи: «не пользоваться феном во сне», «не мыть кошку в стиральной машине», «не использовать зажигалку в кармане брюк», «перед тем, как сложить коляску, вынуть из нее ребенка» и многие другие. Компания Apple на своем сайте рядом с двумя упаковками жевательной резинки,

1,5 часа

и более тратят 90% сотрудников американских компаний на просмотр и отправку электронных писем каждый день. У 10% работающих американцев компьютерная почта отнимают половину рабочего дня. Оказалось, что 60% американских компаний для того, чтобы анализировать почту, получаемую своими сотрудниками извне, используют специальное программное обеспечение. С его помощью 21% фирм изучает внутрекорпоративную переписку. Такое же количество компаний использует электронные письма, отправляемые и получающие их сотрудниками, в качестве доказательств во время судебных разбирательств. А 35% компаний долгое время хранят электронные письма сотрудников в специальных архивах. **СФ**

Читайте в следующем номере (в продаже с 7 февраля)

[частная практика]

Ростовская компания «Атлантис-пак» произвела настоящую революцию в отечественном колбасном производстве

[разговор номера]

Интервью с президентом корпорации «Строймонтаж» Сергеем Полонским

[тема номера]

В чем заключается магическая сила концепции Supply Chain Management и каковы шансы на ее реализацию в российских условиях

[лаборатория]

Российские биржи форсируют работу с акциями второго эшелона. Какую пользу из этого могут извлечь компании?



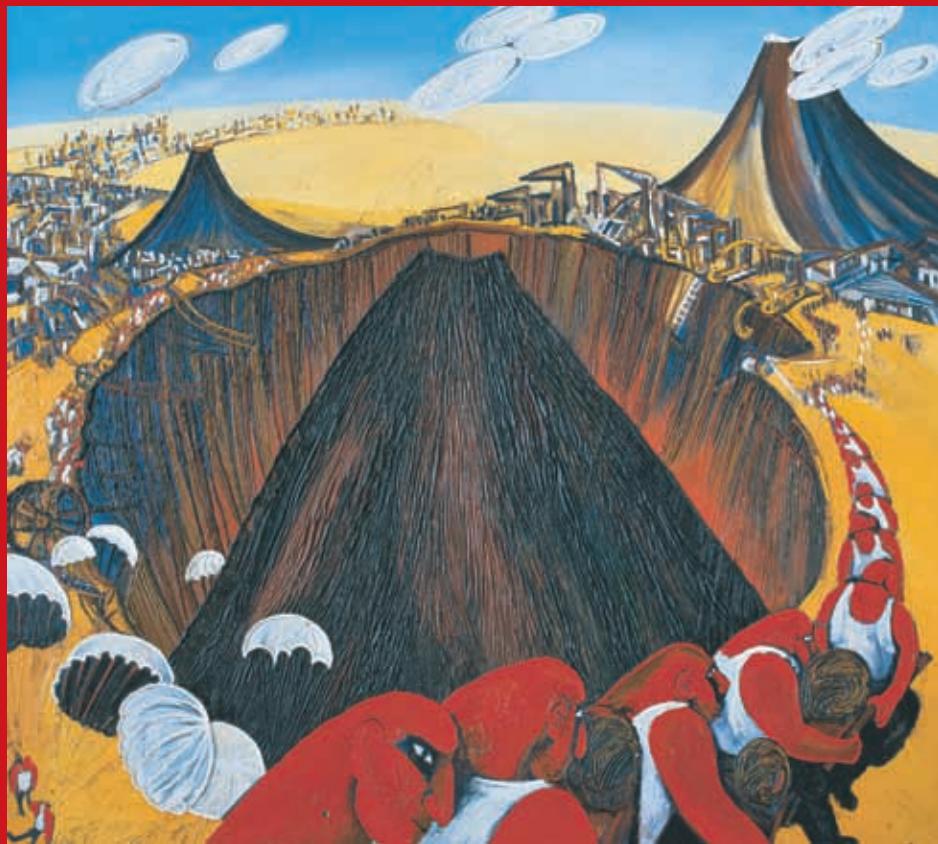
А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:
главные деловые события;
практика лучших российских
компаний;
самые заметные отставки
и назначения

[Секрет фирмы](#)

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы