

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 24 (111) 27 ИЮНЯ — 03 ИЮЛЯ 2005

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

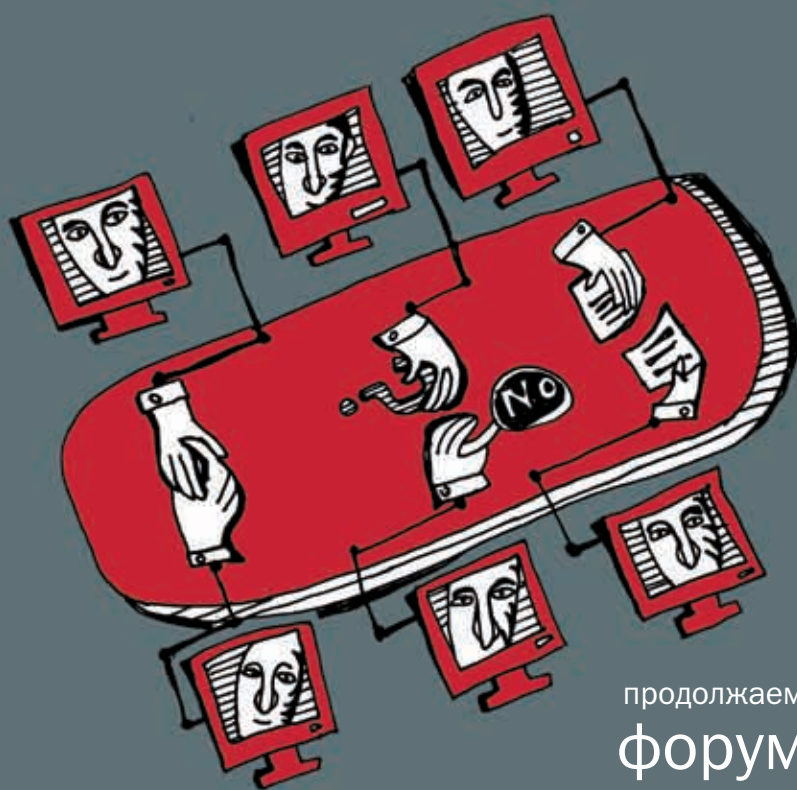
## Всегда свежий бизнес

- с12** Как подходят к делу серийные предприниматели
- с30** Геометрическая конкуренция на рынке фаст-фуда
- с42** Толковый словарь языка современных брэндов
- с47** Общая проблема Panasonic, «Тинькофф» и «Роллтон»

Гость лаборатории  
«Секрета фирмы»

**с45** Насим ДЖЕЙВЕД





продолжаем разговор

форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



«В вашей стране живут чрезвычайно информированные люди. Они черпают сведения о новых товарах из рекламы, у своих родных и знакомых, все время интересуются и стремятся попробовать что-то новое. Поэтому, как правило, все новинки, запускаемые нами на Западе, через шесть-семь месяцев появляются и в России. Наши российские потребители просто не разрешают нам застаиваться и замедлять обновление ассортимента»

разговор номера



СЕРГЕЙ СЕЗЕТИНОВ

12

тема номера

«Я создаю компании, чтобы получить все деньги сразу. И я совершенно спокойно расстанусь с созданными фирмами. Никаких привязанностей, это же не одушевленный предмет»

30

частная практика

«Глядя на этот гибрид шаурмы и рожка с мороженым, трудно поверить, что из-за него в Италии велись судебные тяжбы. А „картофельный“ ресторатор запускает в России сеть итальянского фаст-фуда»

45

лаборатория

«Все эти предприятия погорели, большинство потеряло сотни миллионов долларов. Таких кривляк, бесстыдно спускающих деньги акционеров в канализацию, надо прилюдно пороть»

69

кабинет

«По результатам опросов Международной ассоциации компаний индустрии чистоты, служащих в родном офисе больше всего раздражают неопрятные санузлы и рабочие столы»



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

## 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Сейчас в России есть проблемы с бюрократией и коррупцией. Но не до такой степени, чтобы отбросить страну назад „в каменный век“»



РОМАН ГОДНОВ

## 52 ЛАБОРАТОРИЯ

«Выгодное предложение, особенно на лидирующую марку, может существенно затормозить продажи других брэндов. В итоге падает прибыль от категории в целом»

# содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
**06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС  
**28** ЛЮДИ  
**36** КОМПАНИИ  
**74** ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ

### 12 Всегда свежий бизнес

Как не прирасти навек к делу своей жизни и сохранить способность двигаться вперед и увлекать за собой других

### 18 Групповой портрет

Яркая индивидуальность — это то, чем серийные предприниматели похожи друг на друга

## РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

### 20 «В вашей стране чрезвычайно информированные люди»

Как президент и финансовый директор группы Henkel в России Кристиан Хартен собирается дышать в спину Procter & Gamble

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

КОНКУРЕНЦИЯ

### 30 Роковые рожки

Почему за пиццу в форме конуса решили побороться сразу три сети:

итальянская KonoPizza, испанская PizzaCono и российская «Крошка-картошка»

## ЛАБОРАТОРИЯ

МАРКЕТИНГ

### 42 Игра в слова

Как заставить потребителя говорить и думать на языке вашего брэнда

### 47 Пассивный интерактив

Почему веб-петух Burger King сумел собрать 14 млн зрителей, а к его соседям по интернету никто не заглядывает

### 52 Приказ на снижение

Кто выигрывает от рекламных кампаний, предполагающих продажи по фиксированной цене

### 55 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ

### 56 Бизнес-школа

■ зачем в Манчестере четыре бизнес-школы слили в одну

### 65 Кабинет. Рабочая обстановка для бизнеса

■ кому доверить уборку кабинета  
 ■ почему путь к сердцу сотрудников лежит через желудок

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	11.07.05
iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	18.07.05
«БИЗНЕС-ШКОЛА»	25.07.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848; e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
 № 24 (111) 27 ИЮНЯ — 03 ИЮЛЯ 2005

## Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

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 ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ, ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ЗАО Издательский дом «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), ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАРИА ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИА АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОЛМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»

ОБЛОЖКА МАРИА КРАСНОВА-ШАБАЕВА

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.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЛТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОМПАНИИ iC ParaType

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

# Где бы ты ни был, управляй бизнесом.



Оборудование сертифицировано. Лицензия Госкомсвязи № 10005.9758

## «Мобильная почта»

Удаленная работа с корпоративной почтой и календарем в реальном времени. Письма приходят в почтовый ящик вашего компьютера и в смартфон/PDA одновременно. «Мобильная почта» позволяет оперативно реагировать на любые вопросы и оставаться в курсе всех дел, находясь вне офиса.

Подробнее по телефону 789-33-33 [www.beeline.ru](http://www.beeline.ru)



Билайн™





ИТАР-ТАСС

## Союз двух «Россий»

«Деловая Россия» завербовала в союзники партию «Единая Россия», устав от тщетных попыток самостоятельно донести до правительства интересы среднего бизнеса.

По словам директора Ассоциации представителей среднего бизнеса «Деловая Россия» (ДР) по связям с общественностью Марины Рыклиной, бизнесмены уже просто отчаялись докричаться до чиновников. «Не дождавшись за последние годы никаких конструктивных предложений по развитию среднего бизнеса, мы даже сами разработали программу реформирования этого сектора», — говорит Рыклина. Однако главы Минфина и Минэкономразвития Алексей Кудрин и Герман Греф оставили эти идеи без внимания.

Тем не менее ДР решила сделать ход конем и, вдохновившись недавним заявлением президента Путина, который назвал средний бизнес движущей силой экономики страны, обратилась со своей программой к партии власти. В итоге на форуме «Наш шанс в условиях сырьевой экономики» ДР сообщила о заключении стратегического партнерства с единороссами. Депутаты экономического блока партии уже всецело поддержали инициативы бизнесменов и пообещали ДР, что будут направлять средства стабфонда на внутренние инвестиции и вводить законодательным путем нужные бизнесменам налоговые новшества, например отменяя НДС с авансов. Правда, наблюдатели сомневаются в эффективности лоббистского союза двух «Россий». «Это просто удачная PR-акция со стороны „Единой России“ в преддверии парламентских выборов-2007», — убежден глава аналитической группы «Меркатор» Дмитрий Орешкин. Ведь в условиях сырьевой экономики шансов продвигать свои интересы у среднего бизнеса немного: власть еще долгие годы будет ориентироваться на нужды сырьевых корпораций. А партия власти «Единая Россия» всегда была и будет в первую очередь лоббистом интересов Кремля.

Оценка экспертов +1,55

## CalPERS расконсервировал Россию

Российский бизнес в ближайшее время ждет приток инвестиций со стороны американских пенсионеров. Независимо от жесткой критики на Западе политического и делового климата России, крупнейший пенсионный фонд США все же решил вложить свои средства в российские ценные бумаги.

ИНТЕРЕС

Пенсионный фонд госслужащих Калифорнии CalPERS с объемом средств более \$180 млрд — самый крупный в США и третий по величине в мире — на прошлой неделе включил Россию в список стран, в чьи облигации разрешено вкладывать средства фонда. Вместе с Россией CalPERS поверил в перспективность Индонезии, Египта, Китая, Марокко и Колумбии. Приход на отечественный фондовый рынок подобных консервативных инвесторов аналитики предсказывали еще полгода назад, когда самое скептически настроенное к России агентство Standard & Poor's присвоило нашей стране и ряду госкомпаний инвестиционный рейтинг. Однако по мере развязки «дела ЮКОСа», пробуксовки реформ и замедления экономического роста позитивные настроения сменились прогнозами оттока западного капитала и отчуждения потенциальных инвесторов. Приход CalPERS стал чуть ли не единственным благоприятным сигналом за последнее время. До сих пор ни один из иностранных пенсионных фондов не обращал взоры на российский рынок. Впрочем, как считает ведущий аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг, проявление интереса со стороны CalPERS — это скорее вынужденный шаг. Доходность облигаций и госбумаг США в последние годы снижается, и американским пенсионным

фондам приходится находить более прибыльные и вместе с тем рискованные объекты для инвестиций в странах с развивающейся экономикой. Так, на фоне американских облигаций российские бумаги выглядят весьма привлекательно: их доходность, по словам Вайсберга, выше в среднем на 190 процентных пунктов. Объектом инвестиций CalPERS станут рублевые и валютные облигации российских госпредприятий и крупных частных корпораций. По убеждению экспертов фондового рынка, первым делом CalPERS обратит внимание на бумаги таких компаний, как РЖД, «Газпром», Сбербанк и Внешторгбанк. Выделенный CalPERS для покупки иностранных бумаг объем средств сравнительно невелик, около \$7 млрд, но уже сам факт появления в России инвестора из числа пенсионных фондов говорит о позитивных сдвигах в развитии фондового рынка. Вполне вероятно, что вслед за CalPERS на наш рынок устремятся и другие консервативные западные инвесторы.

Оценка экспертов +2,64

## ЦБ разрешил отток капитала

Долгожданная отмена барьера на открытие банковских счетов за рубежом позволит российским компаниям привлекать выгодные иностранные кредиты для дальнейшего роста.

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ

На днях вступило в силу указание Центробанка, позволяющее российским компаниям и предпринимателям без образования юридического лица (ПБОЮЛ) открывать рублевые и валютные вклады в зарубежных банках без каких-либо согласований с регулятором. До сих пор желающим открыть банковский счет за пределами России приходилось в течение двух месяцев ждать соответствующего разрешения ЦБ и быть

# дневник наблюдений

«ЕДИНАЯ РОССИЯ» ПООБЕЩАЛА ЛОББИРОВАТЬ ИНТЕРЕСЫ «ДЕЛОВОЙ РОССИИ» | КРУПНЕЙШИЙ В США ПЕНСИОННЫЙ ФОНД РЕШИЛ ПРИЙТИ В РОССИЮ | ЦБ РАЗРЕШИЛ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ ОТКРЫВАТЬ ЗАРУБЕЖНЫЕ СЧЕТА | В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ РОССИЯ МОЖЕТ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К ОЭСР | ЦЕНЫ НА НЕФТЬ УСТАНОВИЛИ ОЧЕРЕДНОЙ МИРОВОЙ РЕКОРД



GAMMA, EAST NEWS

У российских компаний больше нет препятствий для вывоза денег за рубеж

готовыми к отказу. Банк России мог не выдать санкцию на открытие зарубежного счета, мотивируя это тем, что компания может осуществить необходимые операции и через российские банки. Придерживаясь курса постепенной либерализации валютного регулирования, ЦБ планировал отменить это репрессивное правило еще год назад, но тогда на сохранении разрешительного порядка настояли отечественные банкиры, опасаясь растерять клиентов.

Впрочем, как считает руководитель направления банковских рейтингов Moody's Interfax Михаил Матовников, российским кредитным организациям все равно нечего бояться: «Далеко не все отечественные компании могут позволить себе держать счета в зарубежных банках.

Это прерогатива крупных компаний с большими оборотами, а таких у нас не много». Это послабление со стороны ЦБ, по его словам, может заинтересовать те фирмы, чья деятельность связана с импортом или экспортом товаров, либо тех, кто работает с кли-

ентами из другой страны. «Остальным открывать счета за рубежом будет дорого и невыгодно. Отечественные банки, конечно, потеряют часть своих клиентов, но удар по сектору будет незначительным», — утверждает эксперт.

Однако, как известно, западные банки привлекательны для компаний из России еще и потому, что они предоставляют возможность получать долгосрочные кредиты с низкими процентными ставками, в отличие от большинства российских кредитных организаций. Правда, как считает Матовников, на заманчивые кредиты могут надеяться лишь крупные корпорации с прозрачной структурой собственности, так как консервативные западные банки к российскому бизнесу в целом относятся недоверчиво. Средним же и малым предприятиям послабление ничего не даст.

Оценка экспертов +2,73

## Мания величия

**Жесткая критика в адрес российских властей, все чаще высказываемая международными организациями, не притупляет манияльного желания наших чиновников присоединиться к престижному мировому сообществу.**

МЕЧТЫ

Всемирный банк и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) дополнили число критиков, дающих отрицательную оценку экономической политике российского правительства. В последних докладах, посвященных анализу российских реформ, обе организации пришли к выводу, что Россия является «слабым государством с сильными чиновниками» и характеризуется «неэффективностью и коррумпированностью всех систем правительственных подразделений». Реальных реформ, по мнению ВБ и ОЭСР, в стране не происходит, а авторитарный политический курс возвращает страну на позиции СССР времен застоя.

Любопытно то, что сразу после обнародования столь нелестных оценок премьер-министр Михаил Фрадков и глава МИДа Сергей Лавров заявили о намерении России в скором времени присоединиться к ОЭСР, куда уже входят 30 стран-лидеров мировой экономики. Согласно уставу организации, государства-члены должны быть «привержены демократии и рыночной экономике». Эта организация занимается макроэкономическими исследованиями, разрабатывает для стран-участников программы экономического развития и следит за их выполнением. Членство в ОЭСР свидетельствует о высоком уровне доходов населения страны, верховенстве закона, соблюдении прав человека и качественной системе госуправления. И то, что в глазах ОЭСР современная Россия не соответствует ни одному из вышеназванных критериев, наших чиновников, видимо, не смутило. Но самое парадоксальное, что ОЭСР, даже давая стране такие резкие характеристики, все-таки может согласиться на присоединение России. «Реформы реформами, но экономическая конъюнктура

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Александр ЖУКОВ, первый вице-премьер

заявил, что потенциал экономического роста России, основанный на высоких нефтяных ценах, почти исчерпан. В то же время он признал, что никогда еще в истории России и даже СССР экономическое и финансовое положение нашей страны не было столь устойчивым. При этом очевидно, что стоит только упасть мировым ценам на нефть, как от этой устойчивости не останется и следа. К тому же постоянное увеличение нефтедоходов бюджета подхлестывает инфляцию, которая уже заметно превышает показатели экономического роста. Основным фактором повышения его темпов, по словам вице-премьера, является увеличение внутреннего потребительского спроса и его инвестиционная ориентация. Как отметил Жуков, многие обрабатывающие отрасли растут даже более высокими темпами, чем сырьевые, поэтому их нужно поддерживать особо. Кроме того, необходимо ослабить налоговую нагрузку и ввести механизмы фискального поощрения инвестпроектов. В течение ближайших месяцев, пообещал он, правительство примет ряд очередных инновационных мер в налоговой сфере. Но, к сожалению, задуматься об этом власти опять заставили лишь угроза останки экономического роста и всплеск инфляции.

в России из-за высоких цен на сырье складывается весьма благоприятно: за последние пять лет мы утроили долларовой ВВП, и вес России в мировой экономике быстро увеличивается», — комментирует руководитель Экономической экспертной группы Евсей Гурвич. ОЭСР не может не учитывать этих характеристик, поэтому в ближайшие два-три года у России, по мнению эксперта, есть вполне реальный шанс попасть в эту престижную организацию. Присоединение к ОЭСР сулит нашей стране прежде всего имиджевые выгоды и статус государства с развитой экономикой. Правда, у России уже есть опыт членства в даже более статусной организации — G8, который никак нельзя назвать удачным. За восемь лет Россия так и не стала полноценным членом «восьмерки». И даже более того, остальные ее члены постоянно норовят изгнать «недемократическую» Россию из числа стран — мировых лидеров.

Оценка экспертов —2,27

## Нефть вновь пошла на рекорд

Очередное взвинчивание мировых цен на нефть уже не приносит особых выгод ни российским нефтяникам, ни отечественной экономике.

**ПЕРЕГРЕВ** На прошлой неделе цены на нефть на Нью-Йоркской товарной бирже преодолели очередной исторический рубеж, подорожав за неделю на \$5 и превысив \$58 за баррель. Так дорого нефть не стоила с 1983 года. Теперь хоть ненамного снизить мировые цены на черное сырье не поможет даже решение ОПЕК увеличить добычу нефти на 500 тыс. баррелей в день. Быстро растущий спрос на сырье и нефтепро-

Российские компании могут открывать вклады в зарубежных банках без согласований с ЦБ.

## До сих пор приходится два месяца ждать разрешения Центробанка и быть готовыми к отказу.

Новое распоряжение ЦБ в идеале должно привести к тому, что компании смогут привлекать выгодные иностранные кредиты. Однако, как считают эксперты, такие кредиты под силу только крупным компаниям.

дукты не сопровождается соответствующим ростом добычи, а из-за дефицита перерабатывающих мощностей во всем мире уже начинают забывать, что бензин может быть дешевым. России такой перегрев рынка тоже не идет на пользу. То, что цены на мировом рынке растут и, как предсказали месяц назад аналитики Goldman Sachs, могут достичь и \$100 за баррель, неизбежно приведет к росту внутренних цен на нефтепродукты, в первую очередь на бензин и авиационное топливо. А это в свою очередь стимулирует рост инфляции и обесценивание нефтедолларов, поступающих в российский бюджет и стабфонд.

Впрочем, отечественным нефтяным компаниям беспрецедентный рост цен на сырье открывает новые горизонты. Прямой экспорт нефти из-за высоких отчислений в стабилизационный фонд становится невыгодным: в фонд уходит около 90% с каждого полученного компаниями доллара сверх цены в \$25 за баррель. Экспорт же нефтепродуктов отличается более щадящим налогообложением: по оценкам аналитиков, доход с каждого доллара, полученного сверх цены в \$25 за баррель, составляет примерно 20%. Выгоду от экспорта переработанного сырья нефтяники уже осознали: ТНК-ВР объявила о том, что собирается наращивать нефтеперерабатывающие мощности за счет приобретения долей в литовском Мажейкяйском НПЗ и турецком холдинге Tupras, а также уже в нынешнем году увеличит производство нефтепродуктов на 10%, а их сбыт за границу — на 39%. ЛУКОЙЛ также начнет модернизировать нефтеперерабатывающие активы и в ближайшие 10 лет намеревается потратить на это \$2,6 млрд.

Оценка экспертов —0,55



REUTERS

Закат эпохи высоких цен на нефть Россию ждет не скоро





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.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР АЛЕКСАНДР ЖУКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ПОТЕНЦИАЛ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СТРАНЫ, ЗАЛОЖЕННЫЙ В ПЕРИОД ВЫСОКИХ МИРОВЫХ ЦЕН НА НЕФТЬ, ПРАКТИЧЕСКИ ИСЧЕРПАН, ПРИ ЭТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РОССИИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ СТАБИЛЬНЫМ СО ВРЕМЕН СССР	+1,0
ИДЕЯ ЕДИНОЙ ЕВРОПЫ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ ПРОВЕРКИ НА ПРОЧНОСТЬ: МНОГИЕ СТРАНЫ ЕС НЕ РАТИФИЦИРОВАЛИ ЕВРОПЕЙСКУЮ КОНСТИТУЦИЮ, А ЛИДЕРЫ ГОСУДАРСТВ НЕ СМОГЛИ ПРИНЯТЬ БЮДЖЕТ СОЮЗА И НЕ РЕШИЛИ НИ ОДИН ИЗ ВОПРОСОВ НА САММИТЕ В БРЮССЕЛЕ, ПРОВАЛ КОТОРОГО ПОСТАВИЛ ПОД СОМНЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ ЕС	-1,64
ВСЕМИРНЫЙ БАНК И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ ВЫСТУПИЛИ С РЕЗКОЙ КРИТИКОЙ РОССИЙСКИХ ВЛАСТЕЙ. В СВОИХ ДОКЛАДАХ ЭТИ ЗАПАДНЫЕ ИНСТИТУТЫ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО РЕФОРМЫ ТОРМОЗЯТСЯ, А РЫНОК ПОДАВЛЯЕТСЯ НЕЭФФЕКТИВНЫМ И КОРРУПТИРОВАННЫМ ГОСУДАРСТВОМ	-2,27
<b>ДЕЛА</b>	
ЦБ ОТМЕНИЛ ОГРАНИЧЕНИЯ НА ОТКРЫТИЕ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ И ЧАСТНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ ЗА РУБЕЖОМ. ТЕПЕРЬ ДЛЯ ОТКРЫТИЯ СЧЕТА В БАНКЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ РОССИИ КОМПАНИЯМ ДОСТАТОЧНО СООБЩИТЬ ОБ ЭТОМ В РОССИЙСКИЕ НАЛОГОВЫЕ ОРГАНЫ	+2,73
КРУПНЕЙШИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД США — КАЛИФОРНИЙСКИЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ГОССЛУЖАЩИХ CALPERS — ВКЛЮЧИЛ РОССИЮ В СПИСОК СТРАН, В ЧЬИ ОБЛИГАЦИИ МОГУТ ВКЛАДЫВАТЬСЯ СРЕДСТВА АМЕРИКАНСКИХ ПЕНСИОНЕРОВ. ДО СИХ ПОР ТАКИЕ КОНСЕРВАТИВНЫЕ ЗАПАДНЫЕ ИНВЕСТОРЫ, КАК ПЕНСИОННЫЕ ФОНДЫ, НЕ РАБОТАЛИ В РОССИИ	+2,64
«ДЕЛОВАЯ РОССИЯ» ЗАКЛЮЧИЛА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС С ПАРТИЕЙ «ЕДИНАЯ РОССИЯ». ЕДИНОРОССЫ УЖЕ ОБЕЩАЛИ ПОМОЧЬ БИЗНЕСМЕНАМ С ОТМЕНОЙ УПЛАТЫ НДС С АВАНСОВ, УЛУЧШИТЬ НАЛОГОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И СПОСОБСТВОВАТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СТАБФОНДА ДЛЯ ВНУТРЕННИХ ИНВЕСТИЦИЙ	+1,55
ЦЕНЫ НА НЕФТЬ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ СНОВА ПОБИЛИ РЕКОРД, ПРИБЛИЗИВШИСЬ К \$60 ЗА БАРЕЛЬ. ПРИ ЭТОМ РЕАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ТАКИЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕ СПОСОБСТВУЮТ, ПОСКОЛЬКУ ВСЕ НЕФТЯНЫЕ СВЕРХДОХОДЫ ПОСТУПАЮТ В СТАБФОНД	-0,55

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АЛЕКСЕЙ АБРОСИМОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТАЛОСТО»
2	ДМИТРИЙ БАРСУКОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «МУЛЬТИ»
3	БОРИС БОБРОВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «КРОК»
4	ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»
5	НИКОЛАЙ КЛЕКОВКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»
6	СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»
7	РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР AT KEARNEY
8	ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»
9	<b>ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»</b>
10	ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ
11	ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»
12	МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»
13	АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГАРАНТПОСТ»
14	ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX
15	АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP



**Олег МИХАСЕНКО**,  
президент ИК  
«Брокеркредитсервис»

## «Ожидать мгновенных изменений просто странно»

— Заявление Жукова о потенциале экономического роста страны отчасти связано с тем, что начали стремительно падать темпы роста добычи нефти в стране. Поскольку львиная доля ВВП формируется ТЭКом, логично, что замедляется рост производства.

То, что многие страны ЕС не ратифицировали Европейскую конституцию, а лидеры государств не смогли принять бюджет Союза, неудивительно. Слишком много государств участвуют в «проекте» и слишком мало времени прошло, чтобы они смогли договориться.

Порицания в адрес российских властей со стороны Всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития не удивляет. Россию довольно часто резко критикуют за рубежом. Однако нельзя забывать, что на рыночные рельсы страна встала по историческим меркам буквально только что, и ожидать от нее мгновенных изменений просто странно.

Стратегический альянс «Деловой России» и «Единой России» — хорошая новость, однако для бизнеса и инвесторов важно, и как скоро их инициативы начнут реализовываться. Включение России в список стран, в чьи облигации могут вкладываться средства американских пенсионеров, — хорошая новость. Однако важно, чтобы спрос коснулся и корпоративных облигаций, внутренний рынок которых перенасыщен.

Отмена ограничений ЦБ на открытие банковских счетов российскими компаниями и частными предпринимателями за рубежом будет способствовать экспансии российского бизнеса за пределами страны. В какой-то степени это свидетельствует о доверии государства частному бизнесу.

Высокие мировые цены на нефть по-прежнему дают России отличный шанс и одновременно остаются большим риском. Государство имеет уникальную возможность проводить рыночные реформы, чтобы в будущем заметно снизить зависимость от экспорта сырья. При наличии средств есть шанс развить обрабатывающие и наукоемкие отрасли. Риск заключается в возможном «проедании» сверхдоходов. С другой стороны, для мировой экономики страшны не столько высокие цены на нефть, сколько их нестабильность. В этом смысле для России важно подстраховать экономику не от падения цен на нефть, а от сильных колебаний. Это требует не только реформ, но и более эффективного госрегулирования в нефтегазовой отрасли.

# дневник наблюдений больной вопрос

Первый вице-премьер Александр Жуков заявил, что Россия исчерпала потенциал экономического роста. Одновременно две международные организации, ОЭСР и Всемирный банк, обвинили чиновников в том, что рынок подавляется неэффективным и коррумпированным государством. Иными словами, страну ждет откат в прошлое. В какое время может вернуться Россия?



ИРИНА ДЕШОВЫТ

## СЕРГЕЙ БОБРИКОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «КОМУС»:

— У России свой путь — сырьевой. Периодически мы возвращаемся в брежневские времена. Это когда мы начинаем загнивать в период высоких цен на сырьевые ресурсы, потому что не знаем, что делать с внезапно свалившимся на нас богатством, когда начинаем снижать темп развития при нефтяных сверхдоходах, чрезмерно инвестировать в социальную сферу при отсутствии структурной модернизации экономики и тем самым разгонять инфляцию. И так до падения цен на нефть. А потом наступит дефолт и перестройка, она снимет со всех лишних жирок, и мы снова пойдем вперед.

## АЛЕКСАНДР КАБАНОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «МИР»:

— Уверен, что Россия не вернется в прошлое. Для ускорения экономического роста го-

сударственная власть должна сделать следующее: полностью провести административную реформу, ликвидировать коррупцию в госаппарате и снизить налоговое бремя на бизнес. Эти меры позволят увеличить инвестиции бизнеса в развитие экономики.

## СУНИЛ ЛАЛВАНИ,

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
BINATONE INDUSTRIES LTD:

— Я не думаю, что Россию ждет экономический регресс. За последние годы страна стремительно развивалась, в основном за счет роста цен на товарных и нефтяных рынках. Конечно, жаль, что лишь небольшая часть вырученных от этого средств была вложена в развитие и поддержку несырьевых отраслей, однако в целом экономика получила необходимые вливания, и бизнес во всей стране рос, создавая новые рабочие места и так далее. Безусловно, сейчас Россия испытывает некоторые политические и экономические сложности. Есть проблемы с бюрократией и коррупцией, но не до такой степени, чтобы отбросить страну назад «в каменный век». Не стоит забывать, что всего семь лет назад российская экономика была очень неразвитой. И это значительное достижение — выйти на докризисный уровень развития за столь короткий срок. Несмотря на то, что существуют определенные барьеры, в частности для существенных западных инвестиций, я убеж-

ден, что любой западный бизнесмен может смело прийти и инвестировать в Россию и получать здесь хорошие доходы от инвестиций, в частности в FMCG и ритейле.

## АЛЕКСАНДР ВЕДЕХИН,

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
«БЕЛАЯ РЕКА»:

— Регресс может произойти, если власть не будет трезво оценивать нынешние реалии. Я слышал выступление Жукова и также слышал о различных высказываниях иностранцев по поводу того, что в России слабое государство и сильные чиновники: они, естественно, имели в виду коррупцию. До появления нынешнего президента мы имели, казалось бы, вполне демократическое правительство, которое тем не менее делало много неверных шагов. Это в конце концов доказало его слабость. Поэтому мы вроде бы приобретали демократию, но теряли силу, территории и многие другие преимущества, которые были накоплены в советское время. Поэтому я считаю, что для движения вперед должен быть соблюден некий баланс. Нельзя только играть в голую демократию, ничем не подкрепленную. Мы продукт нашего времени. Мудрое государство должно учитывать, например, то, каким образом приобретались частные активы. Нужен многофакторный анализ этой ситуации, и решение о том, каким будет дальнейший курс, должно

приниматься на его основе. После этого можно управлять экономикой и бизнес-единицами, развивать предприятия, частный бизнес, заниматься приватизацией и другими вещами, характерными для капиталистического общества. Иначе действительно может произойти откат.

## КОНСТАНТИН АНИСИМОВ,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ  
«МИКРОТЕСТ»:

— Возвращаться некуда, единственный путь — это вперед. Сегодня, на мой взгляд, в нашей стране исчерпана только одна составляющая экономического роста, основанная на внешнеэкономической конъюнктуре. Огромный потенциал России заключен во внутренних проектах — развитии услуг, инфраструктуры, производственных отраслей, проектов по интеграции страны в мировую экономику. Такие проекты, как развитие мировых транзитных логистических услуг (посмотрите на местоположение нашей страны), строительство дорог, информационных коммуникаций, не только крайне актуальны: они могут стать амбициозными национальными задачами, настоящими локомотивами экономического роста. Задача правительства здесь заключается в том, чтобы суметь использовать этот потенциал, обеспечив условия для развития подобных проектов в стране. **СФ**



ThinkPad рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.



Товар сертифицирован.



## ВОССТАНОВИТЕ ЦЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ ЗА СЧИТАННЫЕ МИНУТЫ! МГНОВЕНИЕ – И ВЫ СНОВА В РАБОТЕ.

### ThinkPad R51

#### Отличительные особенности:

Rescue & Recovery™

Access Connections

#### Технические характеристики:

Intel® Centrino™ Mobile Technology

Intel® Pentium® M processor 715 (2 MB Level 2 cache,  
частота до 1.50 ГГц, 400 MHz FSB)

Intel 855 GM chipset

Intel® PRO/Wireless 802.11b/g

Microsoft® Windows® XP Professional

Память от 512 МБ до 2 ГБ (на некоторых моделях)

Жесткий диск до 60 ГБ

Экран

15" TFT XGA/1024x768

15" TFT SXGA+/1400x1050

### RESCUE AND RECOVERY™. ТОЛЬКО НА НОУТБУКАХ THINKPAD.

Ваш компьютер подвергся вирусной атаке? Возникли неполадки при установке нового программного обеспечения? Повреждена операционная система? Просто нажмите голубую кнопку Access на любом ноутбуке ThinkPad® на базе технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК, и специальный программный «набор инструментов» Rescue and Recovery™ возвращает Вам сохраненные ранее данные. Специальный набор инструментов дает Вам возможность получать вспомогательную информацию из сети Интернет даже при повреждении операционной системы. ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК дает Вам надежный и безопасный доступ в интернет, предоставляя свободу и гибкость в офисе и дома. Для получения более подробной информации посетите сайт [thinkpad.com/ru](http://thinkpad.com/ru)

г. Рязань, ООО «Элетек», тел/факс (0912) 939-000, [www.eletek.ru](http://www.eletek.ru); г. Москва, IMS Computers, (095) 995-82-49, [info@imgroup.ru](mailto:info@imgroup.ru); г. Москва, НИКС Компьютерный Супермаркет, (095) 974-33-33, [www.niks.ru](http://www.niks.ru); г. Москва, ООО «Аврора», (095) 730-74-54, [www.avacom.ru](http://www.avacom.ru); г. Красноярск, ООО «КРИС ПЛЮС», (3912) 652-432, [www.kris.ru](http://www.kris.ru); г. Москва, ЗАО «Ай-Тек», (095) 777-10-95, [www.iteco.ru](http://www.iteco.ru); г. Москва, ООО «ТексТелеком», т. (095) 101-28-16, [www.textelecom.ru](http://www.textelecom.ru); г. Санкт-Петербург, ООО «ОКТА», т. (812) 327-84-96, [www.okta.ru](http://www.okta.ru); г. Санкт-Петербург, ООО «ДТ Микробит», т. (812) 333444, [www.microbit.ru](http://www.microbit.ru).



Закажите прямо сейчас.  
RSI: (095) 514 14 19, [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru);  
<http://b2b.rsi.ru>

# ThinkPad®

© Lenovo 2005. Авторские права защищены. ThinkPad, ThinkCentre, ThinkVision, ThinkAccessories являются зарегистрированными товарными знаками Lenovo. Действительно до конца июля 2005. Предложения действительны только для коммерческих покупателей (не для потребителей) и зависят от наличия. Предложение не включает иные специальные условия. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation. Представленная информация носит ознакомительный характер.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления.

Intel, логотип Intel, Intel Inside®, логотип Intel Inside®, Intel Centrino, логотип Intel® Centrino™, Celeron и Pentium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.

Вышеприведенная информация относится к ноутбукам; технология Rescue and Recovery также имеется на настольных компьютерах ThinkCentre.



**Они изобретательны и решительны. Легко идут на риск и не жалеют о потерях. В любой неудаче они способны находить позитив. «Зато какой бесценный был опыт!» — говорят они о провалившемся проекте.**

Они неисправимые оптимисты, неудержимо верящие в свои силы. Они приходят в восторг от всего нового и ненавидят стабильность. А наивысшее удовлетворение от работы получают, когда добиваются эффективности своего очередного бизнеса. Их называют серийными предпринимателями, но, хотя и напрашивается нехорошая аналогия, их можно считать создателями. Они производят на свет все новые и новые бизнесы, создавая новые рабочие места, новые продукты и услуги.

Продажа в прошлом году основателем консалтинговой компании ВКГ Марком Фединым своего детища наделала немало шума на рынке. Многие недоумевали: зачем Федину продавать стабильно работающую фирму, имеющую сотни клиентов и обладающую одним из наиболее известных среди российских консалтинговых компаний брэндом? В интервью **СФ** Федин объяснил, что в определенный момент понял: для дальнейшего развития ВКГ необходимы кардинальные реформы. «На это ушло бы по меньшей мере два года. Но я понял, что так долго работать в консалтинге уже не хочу», — признался он. И решил поступить так, как делал уже неоднократно: стал искать покупателя. ВКГ была пятым бизнес-проектом предпринимателя. Бо-



льшинство из них Федин оставлял по одной и той же причине: дела в компании шли стабильно, и ему становилось скучно.

Другой известный российский серийный предприниматель, президент группы «Руян» Александр Кравцов, не продает созданные бизнесы. Он просто организует в рамках холдинга новые. «Новые бизнесы — как новые острова», — описывал он романтику своего труда в интервью **СФ**. «Хорошая у нас работа — острова открывать» — эта фраза, по признанию Александра Кравцова, является девизом группы (см. **СФ** №09/2004). У главы «Руяна» не возникает проблем с идеями новых бизнесов. Главная проблема — не расплыться по пустякам. Именно поэтому, утверждает Кравцов, он не берет-ся за бизнесы, потенциальная рентабельность которых менее 80%. Весьма самоуверенное мнение, но такая модель работает.

Серийные предприниматели постоянно притягивают к себе всеобщее внимание. Их действия или суждения практически всегда вызывают неподдельный интерес. Их биография знакома большинству интересующихся российским бизнесом людей. Между тем в нашей стране появилась целая плеяда предпринимателей с таким же стилем поведения, отношением к делу, харизматичностью. Они легко рожают новые проекты, столь же непостоянны в пристрастиях и с той же легкостью расстаются с уже налаженными бизнесами. Есть лишь одно отличие: пока они неизвестны широкой общественности. Но, очевидно, только пока.





## Всегда свежий бизнес

В России зарождается новое поколение бизнесменов. За страсть к созданию компаний их называют серийными предпринимателями. Они легко увлекаются новыми проектами и так же легко с ними расстаются. Их главная ценность — умение постоянно генерировать идеи и двигаться вперед, увлекая за собой других. — Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Кирилл УКОЛОВ Фото: Евгений ДУДИН

## «Для окружающих это было чем-то вроде „смехопанорамы“. Никто всерьез не воспринимал возможность с помощью компьютера что-то продавать за рубеж. Но я решил этим заняться»

Серийные предприниматели создают один бизнес за другим, как будто не в состоянии остановиться. А ведь любое начинание могло бы стать делом всей жизни. Этот тип предпринимателя больше всего любят венчурные капиталисты. Однако, как подчеркивают изучавшие венчурный бизнес исследователи, серийных предпринимателей во всем мире крайне мало. Несмотря на весьма короткую историю рыночных отношений в нашей стране, такие бизнесмены есть и в России.

### Повод отдохнуть

**Сергей Смирнов** свой первый бизнес — интернет-магазин по продаже наручных часов российских производителей — основал, как он говорит, случайно. «У меня и в планах не было ничего подобного. Первый магазин был открыт, раскручен и продан, как говорится, по случаю. Знакомый болгарин однажды рассказал, что его друг создал в Болгарии интернет-магазин по продаже часов и торговал ими в Америке. Пока мы обсуждали эту историю, мне в голову закралась мысль: а почему бы не попробовать сделать что-то похожее? Для окружающих это было чем-то вроде „смехопанорамы“. Никто всерьез не воспринимал возможность с помощью компьютера что-то продавать за рубеж. Но я решил этим заняться. Два года назад я взял \$5 тыс. в кредит, купил компьютер, немного товара, стеллаж, заказал создание сайта. И все это разместил у себя дома. За год бизнес удалось довести до определенных объемов, вернуть кредит и получать небольшой, но стабильный доход».

Сергей Смирнов утверждает, что привлечь клиентов на высококонкурентном рынке (российскими часами за рубеж торгуют несколько десятков интернет-магазинов) удалось за счет постоянного контроля цен конкурентов и предложения товара по более низкой стоимости в ущерб собственной прибыли. Тем не менее бизнес был рентабельным и стабильным. Но развивать его дальше предпринимателю помешало лето.

«Я, честно говоря, подустал. Да и лето наступило, надо было съездить куда-нибудь отдохнуть. Случайно

зашел на сайт „Магазина готового бизнеса“ и принял решение: раз все надоело, дай-ка я его продам. Выставил на продажу, и вскоре за \$40 тыс. вместе с остатками товара и налаженной структурой мой первый бизнес был продан».

Легкость, с которой Смирнов расстался со своим проектом, вообще характерна для серийных предпринимателей. Они никогда не сожалеют о проданных бизнесах, поскольку уверены, что всегда смогут создать новые, лучше прежних.

Именно так и поступил Смирнов. Вернувшись с курорта, на оставшуюся после отдыха «приличную», по его словам, сумму он основал новый интернет-магазин по продаже часов. Но на сей раз решил ориентироваться уже не на зарубежных, а на российских клиентов. «На Россию торговали тогда всего один-два интернет-магазина, в то время как среди компаний, ориентирующихся на зарубежных клиентов, была просто бешеная конкуренция. Чтобы выжить в таких условиях, люди демпинговали по-страшному, к тому же там было достаточно много сложностей: переправка товара через таможенную, работа с банковскими карточками. В России же мы в основном работаем через курьера или почту. И деньги получаем либо наличными, либо переводом через Сбербанк. И никакой таможни. Работать, безусловно, проще», — говорит он. Из-за отсутствия конкурентов цены можно было держать даже на более высоком уровне, чем те, по которым компания продавала такие же часы за рубежом.

Благодаря увеличившимся первоначальным инвестициям и ориентации на работу с российскими клиентами магазин Смирнова стал делать куда большие обороты. Тем не менее владелец снова его продает.

«Интернет все-таки есть интернет, а я хочу открыть магазин в офлайне. Поэтому и выставил свою компанию на продажу. Уже есть покупатель, готовый заплатить за нее \$70 тыс.», — объясняет Сергей Смирнов. С такими инвестициями предприниматель рассчитывает открыть магазин уже за пределами

### Серийные наступают

В то время как в России, где и сам бизнес еще достаточно молод, поколение серийных предпринимателей только начинает зарождаться, на Западе их количество растет гигантскими темпами. По данным журнала Inc., в 1970–1980-х годах только 10% предпринимателей в США имели опыт работы в различных сферах бизнеса, открывая в каждой минимум по одной компании. Сегодня таких бизнесменов уже около 25%. Не исключено, что в ближайшие годы цифра вырастет до 30% или даже до 50%. Такие прогнозы основываются на данных исследований. Так, 41% топ-менеджеров из списка Inc. 500 утверждают, что собираются в ближайшее время создать еще одну компанию.

**Ричард Брэнсон** — пожалуй, самый известный в мире серийный предприниматель и один из наиболее радикальных представителей этого типа людей. На счету владельца Virgin десятки бизнесов в самых различных сферах. Радиостанции, авиакомпания, кинотеатры, производство газированной воды и водки, продажа свадебных нарядов, турбизнес — вот далеко не полный перечень созданных им предприятий.

Брэнсон — самый знаменитый, но отнюдь не единственный предприниматель, поставивший создание бизнесов на поток.

20-летний **Кэмерон Джонсон** начал свою карьеру еще ребенком, и за это время успел создать больше десятка компаний. Когда мальчику было девять лет, родители подарили ему компьютер и положили на счет \$50, чтобы Кэмерон учился управлять деньгами. Такая наука пришлась ему по вкусу. В 10 лет Джонсон уже был управляющим своей первой компании Cheers & Tears. Фирма занималась продажей поздравительных открыток, которые сам Кэмерон печатал на принтере. А когда ему было 15 лет, оборот его интернет-компании составлял уже \$15 тыс. в день. Джонсон создавал фирмы одну за другой, впоследствии выгодно перепродавая их, что и принесло ему состояние и мировую известность.

44-летнему серийному предпринимателю **Мартину Варшавски** шесть последовательно созданных им фирм принесли состояние, приближающееся к \$1 млрд. Такой капитал бизнесмен нажил благодаря фирме по ремонту мансард и чердачных помещений, телекоммуникационному и ИТ-бизнесам.





«Это был сумасшедший проект, давший много опыта. Мы на нем неплохо потренировались»



Михаил Громов признает, что как наемный менеджер он не очень эффективен: ему подавай дело, где можно реализовать свои реформаторские способности



всемирной сети. Но прежде он, вероятно, поедет куда-нибудь отдохнуть. Лето снова в разгаре.

## Реформатор и создатель

Председатель совета директоров и совладелец группы компаний «АМЗ-групп» **Максим Громов** — человек самоуверенный. Что, впрочем, не удивительно. Твердая убежденность в своих силах — характерная черта серийных предпринимателей.

«Когда мы с Максимом еще в школе учились, то как-то раз ехали в автобусе и разглядывали журнал с фотографиями разных машин. Максим показал мне на одну из них, марки Saab, и заявил: „Через год у меня будет такая“. И действительно, спустя год он уже ездил на Saab», — вспоминает одноклассник Громова, руководитель департамента консалтинга и продаж «Магазина готового бизнеса» **Владимир Ермолаев**.

Максим Громов не был обычным школьником. Во время летних каникул юный бизнесмен занимался продажей прессы. «В 15 лет я пошел в переход продавать „Комсомольскую правду“. Процесс достаточно банальный. Вставал рано, к семи утра ехал в редакцию, покупал пачку газет, а потом бегал с ними и продавал. Взяв 50 рублей утром, вечером я получал 100. Маржа была 100%», — рассказывает Максим Громов.

На время учебы высокорентабельный бизнес подростка прервался, а на следующее лето Максим уже арендовал в метро торговое место. Спустя еще год, окончив школу и готовясь к поступлению в университет, молодой предприниматель решил расширить сферу деятельности. «В начале 1990-х в России вышел западный гламурный журнал, который пользовался

диким успехом, — рассказывает он. — Но система распространения у него была налажена, на мой взгляд, не очень правильно. В журнале сделали ставку на продажи в дорогих магазинах, а там была не совсем та аудитория, которая могла им заинтересоваться. Я купил по розничной цене в одном из таких магазинов несколько сотен экземпляров и очень быстро распродал их среди моих знакомых в розничных точках торговли прессой». Обнаружив пустующую нишу мелкооптовой торговли печатными изданиями, Максим Громов отправился к издателям журнала.

«Я хорошо владел английским и предвзвешенно созвонился с издательским домом, сообщив им, что являюсь представителем компании North Agency of Press (у них я арендовал свои точки в метро) и хочу закупать крупным оптом их издания. Они согласились», — рассказывает предприниматель. На заработанные деньги Громов и приобрел свой первый Saab.

Вскоре он зарегистрировал компанию «Роспресс», и к 1995 году она стала, по его словам, весьма успешной. А еще через год Громов дистрибуторский бизнес продал. «Я хотел заняться издательским бизнесом, и мелкооптовая торговля меня уже не прельщала, — пояснил он. — Я продал компанию за несколько тысяч долларов, под другим названием она существует и сейчас».

Правда, тут предприниматель допустил ошибку. Он купил уже действующий бизнес — вместо того чтобы создать свой. Другой известный серийный предприниматель **Марк Федин**, на счету которого уже пять реализованных за десять лет проектов, в том числе и консалтинговая компания ВКГ (см. **СФ** №33/2004), продал

«Есть люди, которые на одной машине по десять лет ездят, но я такого не понимаю. Мне часы через год надоедают, я новые хочу. И так во всем»



Андрей Ярославцев не скрывает, что создает турфирмы лишь для того, чтобы потом выгодно их перепродать

ему свой журнал «Отдых». Но спустя два года Громов в свою очередь продал его за символическую сумму: журнал был убыточным. По словам предпринимателя, он не жалеет потраченных времени и средств: «Это был сумасшедший проект, давший много опыта. Мы на нем неплохо потренировались».

После этого около года Громов проработал наемным менеджером на должности вице-президента компании Diners Club Russia. «Я понял, что как наемный менеджер я не очень эффективен. Это не захватывает. Ты должен подчиняться правилам, стандартам, ты ничего не создаешь», — объясняет он причину ухода. И после этого сразу начал создавать: организовал с партнерами компанию «Академия приключений», занимающуюся организацией мероприятий по тим-билдингу. «В 2002 году компанию никто не знал, а в 2003-м она вошла в число лидеров, какой является и в данный момент. Бессонные ночи, работа семь дней в неделю в итоге дали высокие результаты. Но потом наши взгляды на развитие компании немного разошлись, и за скромную сумму я отдал свою долю одному из партнеров».

Теперь Максим Громов возглавляет группу компаний «АМЗ-групп», куда входит предприятие по организации корпоративных мероприятий, рекламное агентство, компания по тим-билдингу. Максим продолжает создавать фирмы, но пока в рамках группы. Однако на вопрос, может ли он продать свою долю в «АМЗ-групп», отвечает вполне определенно: «Возможно, доля будет продана. По своей структуре компания является акционерной, и любой из партнеров может продать свою долю, если сочтет нужным».

«Я реформатор и создатель», — говорит он о себе. Видимо, как только в нынешнем бизнесе Громов не сможет реализовывать свои реформаторские способности, он легко с ним расстанется.

«Кстати, я до сих пор езжу на Saab. Правда, более новой модели», — неожиданно говорит Максим Громов. Пожалуй, это единственное постоянное пристрастие предпринимателя. В бизнесе он предпочитает разнообразие.

## Бизнес нон-стоп

В то время как одни серийные предприниматели открывают бизнесы в первую очередь для себя, в России появляется прослойка деловых людей, создающих целые серии бизнесов на продажу.

«Я создаю компании только для того, чтобы получить все деньги сразу», — признается **Андрей Ярославцев**, профессионально занимающийся созданием туристических агентств для последующей продажи. — Это моя работа. И я совершенно спокойно расстаюсь с созданными мною фирмами. Никаких привязанностей, это же не какой-то одушевленный предмет. Есть люди, которые на одной машине по десять лет ездят и расстаться не могут, но я такого не понимаю. Мне вот часы через год надоедают, я новые хочу. И так во всем. А бизнес — это ведь просто работа. И изначально он создается для того, чтобы заработать денег. А если заработать от продажи можно сразу и много, то о чем тут сожалеть?»

Первый опыт в бизнесе Андрей Ярославцев получил в 2000 году, открыв вместе с партнерами туристическую компанию «Пора отдыхать» (она до сих пор



«Я создаю компании только для того, чтобы получить все деньги сразу. И я спокойно расстаюсь со своими фирмами. Никаких привязанностей, это же неодушевленный предмет»



в его собственности). Спустя пару лет в рамках одного бизнеса ему стало тесно, и он решил создавать новые, но уже не для себя, а для последующей перепродажи.

На подготовку первой такой компании у него ушло более полугода. За это время бизнесмен успел полностью оборудовать офис, обучить персонал и начать раскручивать фирму, давая рекламные объявления. После чего обратился в компанию «Бизнес-Гарант», специализирующуюся на продаже турфирм. «Буквально через полтора месяца после того, как мы определились с ценой, на фирму нашелся покупатель. И я продал ее за \$20 тыс.», — вспоминает Андрей Ярославцев. С тех пор скорость выпуска новых компаний у него значительно увеличилась. За последние три года он создал и продал восемь туристических фирм, а недавно решил освоить новое направление — рестораны в интернете.

«Четыре месяца назад стартовал новый проект — служба доставки суши „Самурай“. Сейчас мы его шлифуем и планируем уже месяцев через восемь начать продавать франшизу. Мы добились того, что у нас лучшие цены в Москве, причем это подтверждено „Яндексом“ и порталом „Пир.ру. Индустрия гостеприимства“. Мы сознательно пошли на снижение прибыли, чтобы завоевать клиентов. Уже сегодня мы в среднем обслуживаем около 30 заказов в день, и проект даже при таком количестве клиентов себя окупает. Но мы планируем довести количество заказов до 60 — 80», — рассказывает Ярославцев. Пока в его планы продажа нового проекта не входит, однако он уверяет, что от хороших предложений никогда не отказывается: получив деньги, можно открыть на них другой бизнес.

Примерно так же рассуждает и **Сергей Тушевский**, экс-совладелец «Бизнес-Гаранта» и сети туристических компаний «Путевочка». Компания по продаже готового бизнеса «Бизнес-Гарант» (первоначально это была юридическая фирма, специализирующаяся на оказании помощи турфирмам в получении лицензий, но впоследствии она расширила спектр деятельности) была его первым проектом, который он создал со своим партнером **Михаилом Николаевым**. Однако одного бизнеса Тушевскому показалось мало. И последние два года он параллельно занимался созданием туристических фирм для последующей перепродажи, а в прошлом году открыл сеть турагентств «Путевочка».

Времени на контроль за всеми проектами стало катастрофически не хватать, и год назад Тушевский решил передать свою долю в «Бизнес-Гаранте» Михаилу Николаеву. В нынешнем году он продал и пакет акций «Путевочки» — «из-за разногласий с партнером».

Сидеть без дела Тушевский не собирался. Недавно он основал компанию «Магазин инвестиций», специализирующуюся как на продаже готового бизнеса, так и на создании предприятий (кофеен, аптек, салонов красоты, турфирм и проч.) «под ключ».

Сергей Тушевский уверен, что его новое детище будет процветать. Именно уверенность в своих силах помогает серийным предпринимателям, несмотря на возможные неудачи, создавать бизнесы один за другим. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



**Олег МИХАСЕНКО**,  
президент ИК  
«Брокеркредитсервис»

## «Таких бизнесменов в России еще крайне мало»

— Лично мне не нравится выражение «серийный предприниматель». Создание и выращивание бизнеса на продажу — одна из необходимых степеней экономической свободы в развитой экономике. Я сторонник термина «предпринимательский талант». К примеру, у Олега Тинькова он доходит до ярко выраженной харизматичности. В этом, кстати, есть и свои плюсы, и минусы. Чего не отнять у Тинькова, так это стратегического видения, способностей к четкой оценке ситуации и перспектив развития рынка.

Стоит отметить, что даже с высокими показателями предпринимательского таланта очень нелегко вырастить компанию — национального лидера. Экономическое пространство России многофакторное. Здесь нужно вовремя выйти на рынок, разработать уникальный продукт, суметь выстоять в искаженной административным ресурсом и другими дисбалансирующими обстоятельствами среде. На всех стадиях развития бизнеса приходится находить надежных партнеров, закладывать высокий потенциал развития. Я хочу сказать, что успешная продажа одного бизнеса вовсе не означает постановки процесса на поток. Хотя, конечно, дай бог.

По моему мнению, таких бизнесменов в России еще крайне мало. Потенциально же почти каждый второй, кто пробовал себя в создании собственного бизнеса, может добиться значительных результатов. Но для этого нет необходимых условий.

Рынок стал сложнее: многократно выросли порог вхождения в развитые сектора, ресурсоемкость продвижения, конкуренция. Но и это, наверное, не такая беда, как бюрократические пороги. Сужение рамок экономической свободы препятствует созданию и развитию бизнеса. Лишнее подтверждение тому — единичность подобных обсуждаемых историй успеха, в идеале страницы центральной и местной прессы должны пестреть такими примерами. Мы должны стремиться к тому, чтобы бизнес-среда способствовала появлению тысяч и тысяч новых Тиньковых.

Кстати, было бы интересно оценить совокупную стоимость предпринимательского потенциала страны, чтобы она фигурировала в официальных документах, и правительство задумывалось над тем, как использовать этот актив. Такая оценка отражала бы как валовый показатель, так и его структуру, долю реализованного потенциала.

## Групповой портрет

Они очень разные, ведь каждый — яркая индивидуальность. Тем не менее серийные предприниматели обладают рядом характерных черт, делающих их похожими друг на друга. — Текст: Татьяна ТКАЧУК



АННА МУЗЫКА

**Авантюризм.** Многие (если не все) серийные предприниматели в той или иной степени авантюристы, за что их нередко недолюбливают. Ради пользы дела они даже готовы идти на обман и вовсе не считают это зазорным. **Марк Федин**, прежде чем открыть консалтинговый бизнес, изучил его тонкости, отправив к будущим конкурентам «журналистов», которые якобы собирали материал для статьи. Выведав массу нюансов о новом для себя бизнесе, Федин начал его неплохо подготовленным. С помощью авантюры продвигал свой первый бизнес-проект — журнал Student — и Ричард Брэнсон. Найти рекламодателей для нового издания всегда сложно.

Брэнсону было сложно вдвойне: ему в то время было всего 15 лет. Разговаривая с представителями крупной компании, которая могла заинтересоваться рекламой в молодежном издании, он ссылаясь на вымышленных партнеров и лгал, что их конкуренты якобы уже изъявили желание купить рекламу в номере. Благодаря этому в первом выпуске журнала Student появилась реклама, и проект стал вполне успешным.

**Свободолюбие.** Появление и распространение серийных предпринимателей — характерная черта нашего времени, считает руководитель департамента консалтинга и продаж «Магазина готового бизнеса» (МГБ) **Владимир Ермолаев**, которому по долгу службы приходилось не раз встречаться с подобной категорией бизнесменов. «Если в прошлом веке превалировал тип предпринимателя, который создавал бизнес в расчете на века, передавал его своим детям, сам относился к нему как к ребенку, то сегодняшняя ситуация многое изменила, — утверждает он. — Серийные предприниматели — это создания эпохи глобализации, свободы передвижения всего — финансов, товаров, людей. Бизнес для них отнюдь не дело всей жизни. Они своего рода кочевники: территория их бизнеса — весь мир. Где им в настоящий момент выгодно, там и работают, что им больше всего нравится, то и делают. Как только появляется возможность выгодно продать бизнес, они от него избавляются. Ими движет, вероятно, некое доведенное до абсолюта предпринимательство».

**Харизматичность.** Нет ни одного серийного предпринимателя, который был бы ординарной личностью. «Такие люди просто по определению не могут быть невзрачными и серыми, скучными и вялыми, ведь чтобы тиражировать бизнес, создавая успешные компании, нужно умение убеждать, вести людей за собой, пробиваться. А еще больше такие качества необходимы для продажи проекта, ведь покупатели нередко платят за будущую выгоду от компании, и поэтому им надо доказать, что такая выгода действительно будет», — поясняет Владимир Ермолаев. Правда, именно харизма серийного предпринимателя может помешать человеку, приобретающему бизнес, развивать его. Не обладая исключительными качествами, покупатель просто не сможет выбивать для своей компании столь же выгодные условия, что и серийный предприниматель, не сможет так же легко находить клиентов для своих услуг и т. д.

Но это обстоятельство не останавливает потенциальных покупателей серийных бизнесов. **Вадим Самсонов**, генеральный директор МГБ: «Есть целая категория людей, для которых купить готовый бизнес едва ли не единственный способ стать предпринимателем. Не секрет, как сложно открыть бизнес. У нас же во всем дефицит: в площадях, качественном персонале, в идеях. А тут, оказывается, есть люди, способные работать в условиях этого дефицита, да еще и тиражировать бизнесы и продавать здоровые, работающие компании, которые просто им наскучили. Ведь это безусловный плюс». **сф**



change  
+  
hp

## Серверы HP на базе процессоров Intel® Itanium® 2: безграничные возможности для IT-консолидации

Посетите сайт [www.hp.ru/Integrity/newinfo](http://www.hp.ru/Integrity/newinfo), и вы узнаете о новых возможностях, которые открывают вашим приложениям серверы HP Integrity на основе процессоров Intel® Itanium® 2. На сегодняшний день для семейства HP Integrity доступно программное обеспечение ведущих мировых производителей, таких как Microsoft®, Oracle®, SAP, BEA, SAS, Informatica, PeopleSoft и Sybase. Данные серверы устанавливают новые стандарты гибкости, производительности и надежности, значительно снижая общую стоимость владения оборудованием. HP Integrity поддерживают широкий спектр операционных систем: HP-UX, Microsoft® Windows® 2003, Linux® и OpenVMS, позволяя заложить основу для адаптивной инфраструктуры вашего предприятия.

### HP INTEGRITY RX4640-8

Система начального уровня, обладающая выдающейся производительностью и уникальной гибкостью.

- До 8-ми Процессоров Intel® Itanium® 2 (с использованием модулей HP mx2)
- Пропускная способность памяти 12.8 Гб/сек
- Оперативная память до 128 Гб
- 6 разъемов расширения PCI-X
- Удаленное аппаратное управление
- Поддержка HP-UX 11i, Microsoft® Windows® Server 2003, Linux®, OpenVMS



Идеальный партнер  
для сервера  
HP INTEGRITY  
RX4640-8



### HP STORAGEWORKS EVA3000

Идеальная система хранения данных для HP Integrity.

- Виртуализация
- Повышение производительности и снижение расходов за счет более эффективного использования дискового пространства
- Возможность динамического расширения емкости
- Возможность установки дисков Fibre Channel и недорогих дисков SATA в одном массиве

Solutions for the  
adaptive enterprise.



### Узнайте больше о серверах HP Integrity прямо сейчас

ТЕЛ.

**(095) 797-3-797**

САЙТ

**[www.hp.ru/integrity/newinfo](http://www.hp.ru/integrity/newinfo)**







Глобальный международный игрок должен стремиться быть номером один. Иначе велик риск стать со временем номером три, а затем вообще выпасть из тройки лидеров. Так думают в компании Henkel, стабильно занимающей второе место на мировом рынке бытовой химии и косметических средств после Procter & Gamble. Правда, как рассказал президент и финдиректор группы Henkel в России **Кристиан Хартен**, в нашей стране, где объемы потребления товаров Henkel приблизились к западноевропейским, его корпорации удастся кое в чем опережать P&G.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

## «В вашей стране чрезвычайно информированные люди»

**«В России каждая семья 27 раз в год покупает товары Henkel»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Henkel проводит глобальную реструктуризацию бизнеса. Ради чего она была затеяна и как отражается на бизнесе Henkel в России?

**КРИСТИАН ХАРТЕН:** Она, безусловно, затрагивает наш бизнес во всем мире. Причем сейчас настал черед уже третьего этапа реструктуризации, которая фактически началась еще в 2001 году. Ее цель — обновление технологий и оптимизация производственных процессов компании. Ведь новые технологии постоянно меняют ход жизни во всех странах мира, и очень важно не отстать от других крупных игроков на мировом рынке, не утратить свою конкурентоспособность. В России эта реструктуризация затрагивает все основные производственные активы: несколь-

ко заводов, которые строились еще в советские времена. Мы в первую очередь обновляем технологии, которые обеспечивают безопасность и экологическую чистоту производства, повышаем эффективность бизнес-процессов, выстраиваем централизованную систему продаж. В 2004 году на реструктуризацию бизнеса во всем мире было выделено около 400 млн евро. На Россию из этой суммы пришлось значительная часть.

**СФ:** Смогли ли вы действительно повысить свою конкурентоспособность в результате этих мер?

**КХ:** Мы смогли компенсировать издержки, связанные с удорожанием импорта и ростом цен на сырье. Ведь сейчас цены на российское химсырье и продукцию уже достигли мирового уровня. Между тем себестоимость производства — один из ключевых мо-

«После приобретения крупной компании требуется, как правило, от трех до пяти лет, чтобы окончательно интегрировать ее в свой бизнес»

## Корпорация Henkel

основана в 1876 году Фрицем Хенкелем в Германии. В настоящее время работает в четырех сегментах рынка: моющие и чистящие средства, косметика и средства личной гигиены, бытовые клеи и герметики, промышленные клеи и средства обработки поверхностей. 51% акций компании принадлежит семье Хенкель. Капитализация Henkel составляет 9,1 млрд евро. Корпорации принадлежит около 140 заводов по всему миру. Оборот Henkel Group в 2004 году составил 10,6 млрд евро, что на 12,3% больше, чем в 2003-м, а прибыль выросла на 8% — до 544 млн евро.

В России компании принадлежат пять заводов: «Хенкель-Эра» (Ленинградская область), «Хенкель-Юг» (Саратовская область), «Хенкель пластик автокомпоненты» (Самарская область), «Хенкель-Пемос» (Пермь), «Хенкель Баутехник». Ключевые брэнды — Persil, Pril, Bref, «Пемолукс», «Ласка» (бытовая химия); «Момент» (клеи); Taft, Fa, Schauma, Gliss Kur, Diademine, Palette (косметика и средства личной гигиены).

Оборот группы в России в 2004 году достиг 390 млн евро.



ментов в любом бизнесе. И в результате реструктуризации нам удалось ее заметно понизить. Кроме того, я считаю, что нашей компании удалось серьезно укрепить свои позиции на российском рынке, поскольку теперь мы можем производить на каждом из наших заводов в Тосно, Перми и Энгельсе всю гамму наших моющих средств.

**СФ:** Тем не менее в сегменте моющих средств вы попрежнему не лидируете.

**КХ:** Мы действительно стабильно занимаем второе место после нашего крупнейшего мирового конкурента Procter & Gamble. Мы вот уже 120 лет знаем друг друга и развиваемся параллельно. Но есть на российском рынке и такие сегменты, в которых мы опережаем P&G. К примеру, наверное, более половины населения России знают наши чистящие средства «Пемолукс» и пользуются ими. В одних нишах впереди P&G, в других — мы.

**СФ:** Стоит ли перед вами задача стать номером один на нашем рынке?

**КХ:** Henkel — глобальный международный игрок. Этот статус требует, чтобы компания входила в тройку крупнейших в мире и ни в коем случае не опускалась ниже. Иными словами, нужно изо всех сил стараться быть номером один на рынке, чтобы со временем не стать номером три, поскольку если это все-таки произойдет, то появляется риск вовсе выпасть из тройки лидеров. Такой политики мы и придерживаемся. При этом даже наша нынешняя вторая строчка в рейтинге подразумевает, что все по-

требители как минимум знают нашу марку. В России же, по нашим подсчетам, каждая семья примерно 27 раз в год покупает товары Henkel. И когда я вижу эти цифры, лично мне все равно, первое место мы занимаем на рынке или второе.

**СФ:** В начале года P&G и Gillette объявили о слиянии. Прочувствовали ли вы уже последствия этого объединения?

**КХ:** Пока мы не наблюдаем особого изменения ситуации на рынке. Ведь понятно, что для успеха недостаточно просто совершить крупное слияние. Компании должны пройти процесс интеграции, чтобы преимущества каждой из них начали коррелировать — и в производстве, и в маркетинге, и в логистике.

**СФ:** Именно по этой причине, когда в 1996 году Henkel приобрела Schwarzkopf, российские представительства этих фирм стали работать «под одной крышей» только спустя два года?

**КХ:** Да, после приобретения крупной компании требуется, как правило, от трех до пяти лет, чтобы окончательно интегрировать ее в свой бизнес. Необходимо проделать большую работу, чтобы совместить системы менеджмента, скоординировать информационные потоки, прежде чем компании станут близнецами, идущими в одном направлении. Так и в случае с Schwarzkopf: нам пришлось адаптировать свои предприятия на ключевых региональных рынках, прежде чем объединять их в рамках одного концерна.



«Ту гамму продукции, которую мы продаем на Западе, можно было бы „ретранслировать“ и на Россию, но при этом нам не удалось бы удовлетворить все местные запросы»



## «Наши продукты должны работать как часы»

**СФ:** На рынке ходят слухи, что Henkel проявляет большой интерес к российским косметическим активам. Не могли бы вы рассказать о ваших планах в этой области?

**КХ:** Мы всегда следуем принципу не разглашать информацию о продаже и покупке активов до того, как сделка состоится. При этом могу сказать, что Henkel приобретает и продает ежегодно в среднем 30 — 50 новых предприятий во всем мире. Наша корпорация привыкла работать с множеством небольших и средних активов, собранных под крышей одного большого концерна. Так, в корпорацию Henkel во всем мире входит около 350 предприятий. Приобретая активы, можно более эффективно увеличивать рентабельность бизнеса и анализировать те рынки, на которых мы уже работаем или которые нам интересны. Однако для совершения новых покупок нам необходимо что-то продавать, поскольку мы не можем постоянно брать кредиты. Так мы и развиваемся, постоянно покупая новые активы и одновременно избавляясь от старых.

В России у Henkel сейчас действительно нет собственного косметического производства, при том что более 60% продукции Schwarzkopf & Henkel, продаваемой на местном рынке, сделано именно здесь. Мы просто очень активно работаем с российскими контрактными производителями.

**СФ:** Почему была выбрана именно контрактная схема производства?

**КХ:** Выйдя на ваш рынок еще в начале 1990-х, мы быстро осознали, что наши зарубежные заводы не справятся с выпуском всего объема продукции, необходимого российскому рынку, в связи с чем нам пришлось искать партнеров в России. Российские же химпредприятия в начале 1990-х годов были просто не в состоянии обеспечить нам выпуск широкого ассортимента спецхимии: моющих средств, косметики, клеев. Местные химкомбинаты не могли резко перестроиться на рыночный лад. Мы сначала должны были найти с ними общий язык и осуществить инвестиции в производство. И только с течением времени возникли условия и возможности для запуска собственного производства. Сейчас мы импортируем в Россию около 40% продаваемых товаров. И каждый год доля импорта уменьшается. При этом Schwarzkopf & Henkel по-прежнему приходится ввозить большие объемы косметики, в частности краски для волос, кремы для лица, поскольку чрезвычайно сложно гарантировать, что при их производстве в России будут соблюдены все рецепты, наши товары не разочаруют потребителей и не принесут им вреда. Наши продукты должны работать как часы. Ведь по опыту, даже если к ним будет приложена инструкция по применению — к примеру, «если у вас сухие волосы, не затягивайте с окрашиванием», — потребитель ее может просто не прочесть. А потом у нас могут возникнуть проблемы. Поэтому приходится перестраховываться и менять рецептуры, а это очень сложное дело, которое мы не можем никому передоверить.

**СФ:** Недавно российская компания «Арнест» заключила контракт с L'Oréal на производство новой линейки

Кристиан Хартен родился в 1961 году в Германии. Окончил Мюнстерский университет, где изучал деловое администрирование, корпоративные финансы, бухгалтерию и коммерческое право. С 1986 по 1991 годы Хартен работал в Commerzbank AG в Германии, где занимал ряд руководящих должностей, в частности курировал связи с арабскими странами, Польшей и СССР. В 1991 году он переезжает в Россию работать в должности замглавы местного представительства Commerzbank AG, а позже становится заместителем регионального менеджера по странам СНГ и Балтии. В 1997 году Хартен покидает Commerzbank, но остается в России, перейдя в аудиторскую компанию KPMG. В 1999 году он участвует в организации производства клееного бруса и конструкций быстровозводимых домов для компании «Тамак». В 2000 году Хартен переходит на работу в компанию Henkel и в должности контроллера курирует организацию бизнеса «Технологии „Хенкель“» в Тольятти и Сызрани. В 2002 году Хартен был назначен финансовым директором, а в 2003-м — президентом группы Henkel в России.



средств стайлинга Garnier Fructis Style. При этом на «Арнесте» уже пять лет производится аналогичная продукция марки Taft от Schwarzkopf & Henkel.

**Вы не опасаетесь, что новый контракт «Арнеста» может повредить бизнесу вашей компании?**

**КХ:** Нет, не опасаемся. Ведь получается, не только мы считаем, что «Арнест» в состоянии производить высококачественную продукцию. L'Oréal — наш конкурент в косметике. Но при этом для нас не так важно, импортирует ли он свои товары в Россию или производит их здесь, а также выпускает он их на «Арнесте» или где-либо еще. Ведь нужно уметь не только произвести, но и продать свой товар.

**«Известный слоган для сигарет West — Go west! в США означает „Иди к черту“»**

**СФ:** Очевидно, что в разных странах у потребителей разные вкусы. Каким образом ваша компания учитывает эти различия при разработке своей продукции?

**КХ:** Девиз нашей компании «Think global, act local» («Думай глобально, действуй локально»). — **СФ**). Иными словами, если вы видите продукцию Henkel в Москве, вы можете быть уверены, что она не будет отличаться по качеству от наших товаров, продаваемых в родном для корпорации Дюссельдорфе. При этом спектр предлагаемых товаров безусловно будет другим. В России люди пользуются косметикой не так, как на Западе. Россияне предпочитают выглядеть более ярко. Российские женщины используют широкую гамму цветов, а также больше видов продукции как в декоративной косметике, так и в красках для волос. Приходится учитывать такие пристрастия. То же самое касается и моющих средств. Так, летом очень многие жители России устремляются на дачи, и, понятное дело, они не везут с собой туда стиральные машины. Поэтому мы создаем стиральные порошки, которые можно использовать и для ручной стирки, и для стиральных машин, например «Пемос». То есть ту гамму продукции, которую мы продаем на Западе, можно было бы «ретранслировать» и на Россию, но при этом нам не удалось бы удовлетворить все местные запросы.

**СФ:** В этом году Henkel адаптировала под Россию формулу кондиционера для белья Vernel, сделав его

«В России объемы потребления наших товаров, количество запускаемых новинок и стоимость лончей уже приблизились к западноевропейскому уровню»

## СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА СРЕДСТВ БЫТОВОЙ ХИМИИ В 2005 г.

Источник: ACNielsen

Компании

Российские Международные Прочие зарубежные

Универсальные чистящие средства

В физическом выражении



В стоимостном выражении



Средства для мытья посуды

В физическом выражении



В стоимостном выражении



Средства для стирки

В физическом выражении



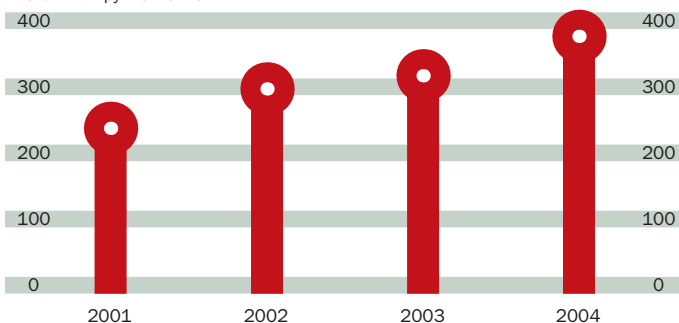
В стоимостном выражении



Учитывались объемы розничных продаж в городах с населением свыше 10 тыс. человек в январе-апреле 2005 года.

## ДИНАМИКА ОБОРОТА ГРУППЫ HENKEL В РОССИИ

Источник: группа Henkel



морозоустойчивым. A Schwarzkopf & Henkel даже пришлось изменить название одного из своих средств по уходу за кожей с Diadermine на Diademine, чтобы оно стало более благозвучным для слуха россиян. Запланированы ли вами аналогичные «русификации» еще каких-то товаров?

**КХ:** Обычно мы не объявляем заранее о предстоящих лончах нашей продукции, чтобы нам не повредили конкуренты. Но, к слову, на российском рынке каждый наш бренд и продукт обновляются минимум раз в два года, если не чаще. Потребителям постоянно требуются какие-то новинки. В вашей стране живут чрезвычайно информированные люди. Они черпают сведения о новых товарах из рекламы, у своих родных и знакомых, все время интересуются и стремятся попробовать что-то новое. Поэтому, как правило,

все новинки, запускаемые нами на Западе, через шесть-семь месяцев появляются и в России. Наши российские потребители просто не разрешают нам застаиваться и замедлять обновление ассортимента. Так, к примеру, в июне Schwarzkopf & Henkel запустил на российском рынке свой новый бренд средств для стайлинга (укладки волос) Got2Be, который был приобретен вместе с американской корпорацией ARL. Это пример того, как наш локальный бренд, в данном случае — американский, становится международным. Недавно его запустили в Германии и Австрии, и почти одновременно — в России.

**СФ:** А каким образом вы определяете, что тот или иной локальный бренд стоит вывести на международный рынок?

**КХ:** Головной офис не дает на этот счет каких-то конкретных указаний. Региональный менеджер Henkel обсуждает с руководством всей компании в Дюссельдорфе, какие бренды и когда именно целесообразно запустить и как их поддержать рекламой на вверенном ему рынке. И в любом случае штаб-квартира прежде всего узнает мнение региональной управленческой команды о том, будет ли продаваться этот товар на местном рынке. Но так или иначе, если у местного бренда действительно сильные позиции на своем рынке, он может быть запущен в других странах. При этом каждому глобальному бренду нужно придать местный колорит, для чего следует изучить все нюансы, в том числе и языковые. Так, к примеру, известный слоган для сигарет West — Go west! в США означает «Иди к черту». Если не учитывать такие моменты, бренды едва ли будут хорошо продаваться на местных рынках.

**«Есть риск запустить грандиозную рекламную гонку»**

**СФ:** Есть ли в вашей компании «норматив», сколько новых брендов следует выводить на рынок в год?

**КХ:** Никаких правил на этот счет у нас не существует. Мы работаем так, как подсказывает опыт. Могу привести такую статистику: сейчас около 25% наших товаров присутствуют на российском рынке менее пяти лет. А каждый год обновляется около 10% нашего ассортимента.

**СФ:** А сколько тратит Henkel на брендинг в России?

**КХ:** В России объемы потребления наших товаров, количество запускаемых новинок и стоимость лончей уже приблизились к западноевропейским показателям. Сейчас мы тратим на рекламу и маркетинг 10 — 20% от оборота компании в России, который составляет около 400 млн евро. То есть общий рекламный бюджет — примерно 40 — 80 млн евро. И сейчас мы входим в десятку крупнейших рекламодателей на российском рынке. Это, безусловно, требует от нас очень осторожного управления бюджетом.

**СФ:** Действительно, Henkel ведет достаточно агрессивную маркетинговую политику. Пытаетесь не отставать от конкурентов?

**КХ:** Я бы не назвал наш маркетинг таким уж агрессивным. Просто сейчас уже недостаточно просто показывать в ролике человека, который замачивает белье и



Поездка, о которой  
мечтает каждый



## Toyota Corolla Твой мир – твоя Corolla

Покупка автомобиля для себя и своей семьи — серьезный шаг.  
И компромисс здесь недопустим. Вот почему вы выбираете  
Corolla — автомобиль, в котором надежность сочетается с безопасностью,  
а комфорт водителя и всех пассажиров — с безукоризненным стилем.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве и С.-Петербурге для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.



**Москва:** Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автото (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (8462) 700-500. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595.

**Авторизованные сервисные станции:** **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

«Недостаточно просто показать в рекламном ролике человека, который замачивает белье и потом восторгается результатами стирки»



потом восторгается результатами стирки. Теперь необходимо рассказать историю, которая зацепит людей. Естественно, при этом нельзя забывать о повышении качества продукта, потому что если товар обманет ожидания покупателя, то возвращение бывшего доверия и интереса будет стоить нам куда дороже. Но в любом случае я считаю, что мы достаточно эффективно управляем своей рекламой, так что она приятна для потребителя.

С годами эффективность телерекламы падает, поэтому прежнего эффекта необходимо добиваться большей интенсивностью показов. И если сейчас увеличить расходы на телерекламу на несколько процентов, уверяю вас, продажи особо не вырастут. К тому же очевидно, что если, к примеру, мы начнем давать больше рекламы, неминуемо последует ответный удар со стороны конкурентов. Таким образом, есть риск запустить грандиозную рекламную гонку, которая на самом деле никому не принесет пользы. Целесообразнее поддерживать какое-то равновесие и противостоять маркетинговому напору со стороны конкурентов гибкой работой со стилем нашей рекламы, чтобы суметь грамотно отстроиться.

**СФ:** Кстати, не так давно ваша компания запустила в телеэфир рекламные ролики шампуня Schauma, в которых снялись братья Кличко. Почему было решено использовать в качестве рекламных образов именно их? Ведь им скорее «к лицу» рекламировать более мужские товары — алкоголь, сигареты, одеколон...

**КХ:** Честно говоря, я не знаю, почему выбрали именно Кличко. Об этом было бы правильнее спросить моих коллег из Schwarzkopf & Henkel. Я бы с удовольствием посмотрел ролик, в котором наши товары рекламирует, скажем, наш президент, Ульрих Ленер. Вообще же посыл этих роликов, наверное, состоял в следующем. Братья Кличко — это международный бренд. Причем они говорят по-русски, но известны и в СНГ, и в Европе, и в других странах мира. Ну и ко всему прочему, есть в рекламе с их участием и определенная инновация.

**«Сейчас нам гораздо сложнее продать товар, чем качественно его произвести»**

**СФ:** За тот более чем десятилетний срок, что ваша компания работает в России, наш рынок неоднократно претерпевал серьезные изменения. Изменились ли ваши подходы к развитию бизнеса?

**КХ:** Они менялись несколько раз. За десять лет бизнес серьезно трансформируется даже на Западе. А российский рынок развивается и растет гораздо быстрее западного. Так, сначала мы только импортировали товары, потом начали их производить здесь. В начале 1990-х вообще было очень сложно добиться того, чтобы хоть что-то успешно производить в России, поскольку постоянно возникали проблемы то с сырьем, то со свободными финансовыми средствами, то с лицензиями, то с оборудованием. Продать товар было не так трудно — гораздо сложнее наладить его дис-



трибуну. Потом был кризис 1998 года, когда стало понятно, что если мы не удешевим продукцию, нам придется уйти с рынка. Таким образом, мы стали активнее переходить на местное производство и сырье. Если в начале 1990-х мы размещали не так много рекламы, сейчас ее объемы увеличились многократно, поскольку на рынке появилось гораздо больше конкурентов. То есть сейчас нам гораздо сложнее продать товар, чем качественно его произвести. Произвести хороший товар в России сейчас сможет любой, кто хоть немного мыслит логически.

**СФ:** Есть мнение, что у российских производителей косметики и бытовой химии из-за доминирования западных компаний есть только один шанс удержаться на рынке: работать в узкой нише, малоинтересной для глобальных игроков, или стать сугубо контрактными производителями. Согласны ли вы с этим?

**ИХ:** Честно говоря, нет. Я считаю, что российские производители в состоянии создавать и продавать собственные продукты. Но для этого им, безусловно, нужно постоянно работать над повышением скорости, улучшением качества и ужесточением дисциплины на своих предприятиях. Так, уже сейчас в финансовых, логистических и коммерческих подразделениях российских химических и косметических компаний работает очень много умных, хорошо образованных, мобильных и современно мыслящих профессионалов. При этом налицо дефицит технических специалистов. Нам приходится очень долго искать и кропотливо обучать на своих предприятиях инженеров и техников. Из 10 кандидатов мы берем на работу только одного, и потом его еще приходится на несколько месяцев отправлять стажироваться в Германию. И только через два-три года нам удастся воспитать полноценного специалиста для работы в нашей компании.

**СФ:** Не кадровыми ли проблемами объясняется тот факт, что вы занимаете одновременно посты президента группы и финансового директора?

**ИХ:** Мне, как президенту группы Henkel в России, необходимо следить за тем, чтобы все восемь наших местных предприятий, пять из которых относятся к производственным активам, работали как единая система, чтобы потребителю было все равно, какой товар на какой фабрике был произведен, и чтобы все отгружалось в срок. Так же консолидированно выстроены у нас ИТ и кадровая службы. Финансовая же сфера — одна из ключевых в любом бизнесе. На каждом из наших предприятий есть главные бухгалтеры. Но при этом нам вовсе не требуется восемь финдиректоров. Нам хватает одного, управляющего финансовыми потоками, идущими через один банк. А я, до того как стать главой Henkel в России, как раз занимал пост финдиректора группы, и пока эти обязанности остаются закрепленными за мной.

При этом согласно принятой в Henkel практике, экспаты руководят региональным бизнесом компании в течение первых нескольких лет, после чего их заменяют на местных управленцев. Так что когда все бизнес-процессы будут выстроены на определенном уровне, я передам свои обязанности российскому менеджеру и, возможно, уеду развивать бизнес Henkel в других странах. **СФ**



## 5 НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ - 2005» Главное медиасобытие 2005 года

МОСКВА, 7 ИЮЛЯ 2005 ГОДА  
АРТ-ГАЛЕРЕЯ «ДАЧА»  
ТОРЖЕСТВЕННАЯ ЦЕРЕМОНИЯ ВРУЧЕНИЯ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ  
В ОБЛАСТИ МЕДИАБИЗНЕСА  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ - 2005»



**ОРГАНИЗАТОРЫ:**

«Новости СМИ»  
профессиональное издание в интернете

ИД «МедиаХаус»

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ЦЕРЕМОНИИ:**

ООО ФИЛП МОРИС  
СВЯЗ ЭНД МАРКЕТИНГ

**ПАРТНЕРЫ ПРЕМИИ:**

РОСБАНК  
ТАТНЕФТЬ  
ТАТГАЗПРОММЕДИА  
ТАТТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

**при поддержке:**

ГИПП  
АНРИ  
НАТ  
РАСО  
АРПП  
АКАР

**СПОНСОРЫ:**

ТАТНЕФТЬ  
OPEN  
ПУДИНГ

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ:**

АЭРОФЛОТ

**ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:**

VA

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

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:**

Рамблер  
Секрет фирмы  
РОСБАНК



## Авиатор с алкогольным прошлым

Бывший гендиректор алкогольного производителя «Исток» Алексей Шавров решил резко сменить профиль и уйти в аэрокосмический сектор на пост главы управляющей компании группы «Каскол».

По словам самого Шаврова, ему предстоит провести аудит активов группы, а также определить перспективы развития бизнеса, который, в частности, включает ряд проектов, совершенно не связанных с авиацией. При этом, несмотря на то что собственники группы «Каскол» возлагают на Шаврова большие надежды, в прошлом их новый управленец не добивался особо ярких результатов ни в бытность свою замгендиректора ОМЗ, где он проработал с 2002 по 2004 год, ни во время полугодового пребывания в «Источе»: компания ОМЗ не смогла выиграть крупный тендер на строительство АЭС в Финляндии, а «Исток» был вынужден отказаться от работы на столичном рынке и вернуться в регионы.

Впрочем, в «Исток», по мнению участников рынка, Шавров пришел слишком поздно и в любом случае не смог бы спасти положение. По словам бывшего директора по персоналу компании Ивана Азовцева, в «Источе» Шавров попытался реструктуризировать компанию, и многие предложения были весьма актуальными, однако из-за его неожиданного увольнения они так и не были реализованы. В частности, Шавров был сторонником того, чтобы «Исток» сосредоточился на основном бизнесе и отказался от непрофильных активов. Очевидно, нечто подобное Шаврову предстоит проделать и в «Касколе». Так, по словам основного акционера группы Сергея Недорослева, в Алексее Шаврове его прежде всего привлек как раз профессионализм и опыт в области корпоративного управления и реструктуризации.

## Все смешалось в «Коммерсанте»

Назначение новых шеф-редактора газеты «Коммерсантъ» и генерального директора одноименного издательского дома так до конца и не прояснило логику, которой руководствуется владелец ИД Борис Березовский при подборе кадров.

ПЕРЕСТАВКИ

В середине июня Борис Березовский неожиданно объявил об увольнении генерального директора и шеф-редактора «Коммерсанта» Андрея Васильева. На рынке сразу же возникла масса предположений о том, кто сменит его на этих постах. В итоге сбылся самый распространенный прогноз, и на днях шеф-редактором газеты «Коммерсантъ» был назначен Владислав Бородулин, возглавлявший интернет-издание «Газета.Ru». Как и предполагалось, кресло главного редактора «Газеты.Ru» займет Александр Писарев, который с ноября 1999 был редактором отдела политики.

Гораздо большей неожиданностью стало назначение на пост гендиректора ИД «Коммерсантъ» Владимира Ленского. Многим экспертам рынка он кажется «темной лошадкой». Известно, что после окончания Московского института инженеров транспорта он долгое время работал в сфере производства медицинского оборудования. В 1998 году возглавил компанию «Мемонет», но уже в 1999-м переключился на медицинский бизнес, причем сразу занял пост исполнительного директора «НТВ-плюс».

На момент сдачи номера **СФ** в печать оставалось неизвестно, кто займет пост главного редактора газеты «Коммерсантъ». Но по крайней мере до конца июля газетой, как и прежде, будет руководить Александр Стукалин. А Андрей Васильев, скорее всего, станет председателем совета директоров издательского дома «Коммерсантъ».

## Глава «Ярпива» заработал на лекарства

Гендиректор «Ярпива» Анатолий Арзиманов собирает последовать примеру экс-президента «Балтики» Таймураза Боллоева и покинуть пивной бизнес.

ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЯ

Правда, в отличие от Боллоева, который стал владельцем фабрик, специализирующихся на пошиве одежды, — ФОСП и «Труд», Арзиманов решил уйти в медицину. По информации «Интерфакса», он рассчитывает открыть Диализный центр (для страдающих заболеваниями почек) в Ставропольском крае. В пресс-службе «Ярпива» сообщили, что более конкретно о своих планах Арзиманов сообщит в конце года, когда у него закончится трудовой контракт. Арзиманов является бессменным главой «Ярпива» с 1984 года. А в 1996 году, поддавшись на уговоры своего друга Таймураза Боллоева, он инициировал продажу 50% акций «Ярпива» концерну Baltic Beverages Holding (BBH). Не исключено, что Арзиманов снова последует примеру Боллоева, который продал BBH большую часть своих акций «Балтики». Вероятно, часть тех денег, которые он получит от продажи 12% акций «Ярпива», и будет направлена на открытие медицинского центра.

## У «Иркута» опять новый глава

Пост председателя совета директоров корпорации «Иркут» менее чем за год оставили двое ключевых управленцев — совладельцев компании, которых власти призвали создавать национальный самолетостроительный холдинг. На смену им пришел генконструктор КБ имени Яковлева Олег Демченко.

ЗАМЕНА

В отличие от прежних глав совета директоров «Иркут», Олег Демченко (на фото) не является акционером компании. В КБ имени Яковлева, которое входит в состав кор-



БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ИСТОКА» БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ «КАСКОЛОМ» | «НТВ-ПЛЮС» И «ГАЗЕТА.RU» ПОДЕЛИЛИСЬ ТОПАМИ С ИД «КОММЕРСАНТЪ» | ГЕНДИРЕКТОР «ЯРЛИВА» МОЖЕТ УЙТИ В МЕДИЦИНУ | НА ПОСТУ РУКОВОДИТЕЛЯ «ИРКУТА» ВАЛЕРИЯ БЕЗВЕРХНЕГО СМЕНИТ ОЛЕГ ДЕМЧЕНКО | ЧУБАЙС И ЛУЖКОВ СОЗДАЮТ ЭНЕРГОКОМПАНИЮ НА БАЗЕ «МОСЭНЕРГО»



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО. «Ъ»

порации «Иркут», он заслужил славу успешного менеджера благодаря тому, что организовал сделку с итальянской авиастроительной компанией Aeromacchi. В 2001 году он передал ей техническую документацию учебно-боево-

го самолета Як-130 в зачет долгов России перед Парижским клубом. Тем самым Демченко дал возможность КБ имени Яковлева развиваться и добился активизации мировых продаж Як-130. Предшественники Демченко по руководству «Иркутом» у госчиновников просто нарасхват. Предыдущий председатель совета директоров Валерий Безверхний в настоящее время руководит созданием Единой национальной авиастроительной компании. А занимавший этот пост до него Алексей Федоров сейчас совмещает руководящие должности в двух авиастроительных компаниях, возглавляя совет директоров авиазавода «Сокол» и являясь гендиректором «МиГа».

## Как Чубайс подружился с Лужковым

**Энергокризис в Москве ускорил переговоры главы РАО ЕЭС Анатолия Чубайса и мэра Юрия Лужкова по созданию глобальной столичной энергокомпании.**

АЛЬЯНС

Чубайс и Лужков еще в 2003 году задумали создать структуру, в которую вошли бы активы «Мосэнерго» и сетей, отколовшихся от этой компании за время реформирования РАО, общей стоимостью более \$6 млрд. Предполагалось, что новая компания будет поделена поровну между правительством Москвы и РАО. Однако этому воспротивился владеющий около 30% акций «Мосэнерго» «Газпром». Реанимировать идею позволили июньский коллапс

энергосистемы Москвы и отставка гендиректора «Мосэнерго» Аркадия Евстафьева. Правда, теперь Чубайс и Лужков говорят о создании временной структуры, которая на переходном этапе будет управлять всем столичным энергохозяйством. Что характерно, участие «Газпрома» и миноритариев «Мосэнерго» не предусмотрено и в этой структуре. Однако, как считает аналитик ГК «Регион» Константин Гуляев, «Газпром» будет упорно отстаивать свои права. Ведь в результате создания этой структуры газовый монополист рискует не только не получить дивиденды по акциям, но и потерять почти \$1 млрд, в разное время инвестированных в «Мосэнерго». **сф**

# Кьёлл Нордстрем

## и группа SCORE

### ВСТРЕТЕМШОУ

#### БИЗНЕС-ИДЕИ SCORE

ВСЕ ЛУЧШЕ!

**13** сентября  
ТЮЗ  
Нижегород

■ Стоимость билетов (НДС не облагается) от 5800 руб. до 8800 руб.

■ Скидки группам 3 - 5 чел. - 5%  
6 - 8 чел. - 10%  
9 и более - 15%

■ Скидки при оплате до 1 июля - 10%  
августа - 8%  
сентября - 5%

**ВНИМАНИЕ: СКИДКИ СУММИРУЮТСЯ!**

Регистрация участников:  
[www.scoreshow.ru](http://www.scoreshow.ru)

участникам, обладающим полным отсутствием волос на голове

Контакты в Нижнем Новгороде: (8312) 68-48-10, 12-11-61, 78-94-27, 78-94-28, e-mail: [info@score.nnov.ru](mailto:info@score.nnov.ru)

Генеральный спонсор: **АББ** АК БАРС БАНК

Партнеры мероприятия: **WorldClass**

Спонсоры: **Секрет Фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Спонсоры: **ЯРТ МЕДИЯ**

Информационная поддержка: **Биржа ПЛЮС** **Open** **Деловая Неделя** **Бизнес**

**ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ЭТИХ МОЩНЫХ И ХАРИЗМАТИЧНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ?**

Огромный бизнес опыт? — **НЕТ!**

Практика работы в рыночных компаниях? — **НЕТ!**

Экцентричность и эпатажность? — **НЕТ!**

Их объединяет полное отсутствие волос на голове!

**СПЕЦИАЛЬНАЯ СКИДКА ВСЕМ ВОЗМУ 10%**







Придумав новую технологию производства пиццы в форме конуса, американский кулинар Нир Адар нечаянно открыл золотую жилу для мировых операторов фаст-фуда. Сначала за идею конусной пиццы ухватились рестораторы из Италии и Испании, а вслед за ними и российские. В результате одновременно о запуске пиццы-рожка на российском рынке заявили сразу три компании: итальянская сеть KonoPizza, испанская PizzaCono и отечественная «Крошка-картошка». Теперь им предстоит померяться «рожками» за лидерство в «конусном» сегменте. — Текст: Мария ПЛИС Фото: Евгений ДУДИН

## Роковые рожки

Почти весь ассортимент российских сетей быстрого питания, за исключением исконно русских блинов, сформирован из элементов иностранной кухни, будь то арабская шаурма, мексиканская тортилья или турецкая картошка с начинками. Как утверждают участники рынка, индустрия фаст-фуда в России многонациональна и далеко не насыщена, поэтому любое ноу-хау на нем вызывает интерес и пользуется спросом со стороны как потребителей, так и конкурентов, которые заимствуют идеи друг у друга. Именно таким ноу-хау стала пицца в форме рожка или конуса, которая недавно дошла до российского рынка.

«Российский покупатель любит пробовать новое, к тому же русские очень лояльны к итальянской кухне, поэтому пицца в конусе просто обречена на успех в России», — заявил в мае на московской презента-

ции новаторской пиццы владелец проекта KonoPizza **Россано Босколо**.

Двумя неделями раньше с интервью одному из онлайн-изданий о фантастических перспективах конусообразной пиццы в России выступил совладелец другой сети — испанской European Active Trading (EAT) Согр., которой принадлежит бренд PizzaCono, — **Марко Месутти**. Немногом позже о запуске нового итальянского проекта, гвоздем которого будет пицца в форме рожка, сообщил совладелец отечественной сети «Крошка-картошка» **Андрей Конончук**.

KonoPizza уже открыла в Москве две своих точки, первые пункты продаж пиццы-конуса от PizzaCono появятся в конце июля, а владелец «Крошки-картошки» пообещал начать продажи нового итальянского продукта в сентябре. Трудно судить, что в большей

## В ближайшее время трем сетям, предложившим на рынке один и тот же продукт, предстоит нешуточная битва за лояльность потребителя в России

степени повлияло на одновременное появление казусного конкурентного трио, но в самое ближайшее время сетям, предложившим на рынке один и тот же продукт, предстоит нешуточная битва за лояльность потребителя.

### Ради выеденного рожка

Новинка, которая вызвала переполох на рынке фаст-фуда, по виду не имеет ничего общего с традиционной итальянской пиццей. Конусная пицца представляет собой маленький, 15–20 сантиметров в длину, рожок из теста с разными начинками внутри. Глядя на этот усовершенствованный гибрид шаурмы и рожка с мороженым, трудно поверить, что из-за него в Италии велись судебные тяжбы, а в России «картофельный» ресторатор Андрей Конончук решил запустить отдельную сеть итальянского фаст-фуда под брендом Pasta la Vista.

Впрочем, как считает директор по развитию KonoPizza в России **Микеле Галли**, фурор, вызванный появлением пиццы в форме конуса, отнюдь не случаен: *Конус с начинкой — это новый путь развития для итальянской кухни, позволяющий привлечь к себе покупателей, которым хочется перекусить на ходу. Обычную пиццу есть неудобно — могут упасть помидоры или оливки, а из конуса ничего не прольется и не просыплется на одежду. Другие итальянские блюда тоже не позволяют быстро поесть на улице, не заходя в кафе. Конус фактически открыл новое на-*

*правление на рынке, потому и бум вокруг новой геометрии пиццы вполне логичен.*

Революционная идея пиццы в форме конуса была придумана еще в 1983 году в США неким **Эссом Джо-зефом**. Четыре года спустя на конкурсе хлебопеков в Милане первый приз получил пекарь, изготовивший хлеб в форме конуса. Однако официальное появление нового геометрического решения пиццы состоялось гораздо позже: в феврале 2003-го известный нью-йоркский кулинар **Нир Адар** запатентовал технологию обработки теста и производства оборудования, позволяющего выпекать конусы для пиццы. Осведомленный источник **СФ**, знакомый с Ниром Адаром лично и занимающийся ресторанным бизнесом в Италии, рассказал, что ноу-хау американец предложил своему знакомому **Россано Босколо**.

Один из четырех братьев — владельцы корпорации Boscolo Group, которой принадлежит крупнейшая в Италии сеть отелей, ресторанов и туристических агентств, Россано Босколо, по словам источника **СФ**, выразил сомнение в перспективности идеи Адара и отказался ее профинансировать. Однако спустя два месяца Boscolo Group неожиданно запатентовала производство пиццы в форме конуса по технологии, слегка отличающейся от изобретения Адара, и запустила продажи конусной пиццы под маркой KonoPizza, а также оформила на себя товарный знак PizzaCono.

«Boscolo Group стремилась стать владельцем всех товарных знаков, содержащих понятия „пицца“ и „конус“». Но в итоге от конкурентов это ее все равно не избавило», — отмечает в беседе с **СФ** итальянский кулинар и президент EAT Corp. **Марко Месутти**, который и стал первым конкурентом Boscolo Group по конусному проекту.

### Все дело в конусе

«Россано Босколо обратился ко мне с предложением разработать рецептуру пиццы в конусе и начинок», — рассказывает Марко Месутти. По его словам, некоторое время он был партнером Boscolo Group, но затем отношения испортились, и Месутти решил открыть собственное производство пиццы в конусах.

В 2004 году он создал компанию KonoItalia и, слегка видоизменив технологию приготовления пиццы в рожке, начал продавать ее под маркой PizzaCono, отличающейся от брэнда Boscolo лишь дизайном логотипа. Помочь в международном развитии проекта PizzaCono выразил готовность испанский бизнесмен **Юрий Тетров**.

Эмигрировавший из СССР в 1972 году Тетров успел стать заметной фигурой на ресторанном рынке Испании и основать корпорацию Grupo AMT, включающую в себя сеть ресторанов и туристические агентства по всему миру. Совместно с Юрием Тетровым Марко Месутти зарегистрировал в Испании компанию EAT Corp., которая начала организацию продаж PizzaCono в разных странах мира.

Неожиданное появление серьезных конкурентов, продающих конусы под брэндом-близнецом, заставило Boscolo Group подать в суд, однако судьбы при-



Директор по развитию KonoPizza в России **Микеле Галли** на конкурентов смотрит свысока: одни собрались продавать рожки с пиццей под «присвоенным» именем, другие будут выпекать их в российских печах



Получив первого конкурента из числа бывших партнеров, Россано Босколо перестал доверять кулинарам: на презентации в России он готовил конусную пиццу сам



знали копирование брэнда новоиспеченными конкурентами Boscolo законным.

Законодательную подоплеку, позволившую Месутти свободно продавать пиццу под идентичной с конкурентами маркой, разъяснил главный эксперт юридической фирмы «Городисский и партнеры» **Валерий Лыжин**: «Товарные знаки, которые содержат описание свойств товара и его основных характеристик, не могут быть зарегистрированы как самостоятельная и охраняемая торговая марка. PizzaCono означает „пицца в форме конуса“. „Пицца“ само по себе неохраняемое слово, а „cono“, указание на форму товара, также не может охраняться законом. Копировать название марки KonoPizza или PizzaCono волен кто угодно и какое угодно количество раз. Потому и торговых марок, принадлежащих этим компаниям, нет среди международного перечня охраняемых товарных знаков».

## В Россию наперегонки

Несмотря на путаницу с брэндами и взаимные прения, развитие конусных проектов у обоих конкурентов в Италии пошло успешно. Менее чем за год Boscolo Group открыла около десяти кафе и несколько десятков передвижных точек с конусной пиццей. KonoItalia тоже не бедствовала: по словам Марко Месутти, сегодня в итальянской собственности компании 21 стационарное кафе, где предлагается пицца в конусе.

Геометрическое новшество итальянцев быстро набирало обороты. «Как только мы построили фабрику по производству конусов, я принял решение выходить на российский рынок», — говорит Месутти. Его партнер Тетров индустрию российского фаст-фуда знал не понаслышке, в свое время совладелец EAT Corp. участвовал в появлении на российском рынке сети ресторанов Sbarro, поэтому сомнений в перспективности выхода в Россию у предпринимателей не было.

В феврале нынешнего года KonoItalia заявила о развитии в нашей стране сразу двух сетей: PizzaCono,

продающей конусную пиццу, и Pizza di Roma, предлагающей блюда разных регионов Италии.

Но едва стало известно о грядущем появлении новых фаст-фудовских сетей от KonoItalia, как Boscolo Group, опередив конкурентов, представила на российском рынке свою конусную пиццу KonoPizza и открыла первые точки продаж.

Конкуренты не перестали «бодаться рожками» и в России: представители KonoPizza до сих пор считают, что Марко Месутти незаконно использует брэнд PizzaCono. Месутти в свою очередь обещает переманивать покупателей низкими ценами: средний чек в сети PizzaCono, по его словам, будет ниже, чем в KonoPizza: \$2 — 3 против \$3 — 5 у конкурентов.

Последние считают аргументом в свою пользу уже функционирующие точки. KonoPizza вывела на рынок первый передвижной вагончик-тонар и один киоск

**Сеть точек быстрого питания KonoPizza** появилась в 2003 году. Владелец сети является Piko, дочерняя фирма итальянской корпорации Boscolo Group, включающей сеть отелей, туристические агентства и рестораны в Италии и ряде европейских стран. Мастер-франчайзи KonoPizza на территории Италии и Европы является компания Estero, в СНГ — голландская инвестиционная компания Ergoteks. Развитием проекта в России занимается фирма «Рона». KonoPizza представлена в Италии, Испании, Великобритании, Греции, Германии, Кувейте, Новой Зеландии, Индонезии и России.

**Сеть PizzaCono** создана в 2004 году итальянской компанией KonoItalia. Мастер-франчайзи сети является испанская European Active Trading (EAT) Corp, поиском франчайзи PizzaCono в России занимается консалтинговая группа Leeds PG.

Российское ООО «Технологии и питание» в 1998 году основало сеть фаст-фуда «Крошка-картошка». В сентябре 2005 года будут открыты рестораны итальянской кухни Pasta la Vista. Средний оборот «Крошки-картошки» — 40 млн руб. в месяц.

Бизнес KonoPizza, PizzaCono и «Крошка-картошка» развивается по франчайзингу, концепция продаж предусматривает четыре формата: автокафе-тонары, стационарные киоски, точки на фудкортах, кафе.

## «Копировать название марки KonoPizza или PizzaCono волен кто угодно и какое угодно количество раз»



Опрос проводился во втором квартале 2004 года. Учитывались ответы лиц старше 10 лет на вопрос: какой ресторан быстрого питания вы посещали хотя бы раз за последние три месяца?

с конусной пиццей, а сейчас готовит к открытию третий формат продаж, небольшое стационарное кафе.

А у KonoItalia пока нет ни точек продаж в России, ни даже своего офиса. Первые партии привезенных из Италии конусов компания хранит на арендованных складах, а штат сотрудников российского филиала PizzaCono, состоящий пока из пяти человек, принимает посетителей в помещении, предоставленном Месутти по дружбе одним из участников российско-ресторанного рынка.

### Рожки из «Картошки»

Не успели утихнуть страсти вокруг появления на российском рынке двух компаний с клонированными продуктами и брэндами, как число продавцов конусов пополнил третий участник. Совладелец известного оператора отечественного фаст-фуда «Крошка-картошка» Андрей Конончук заявил о том, что создает новую сеть быстрого питания Pasta la Vista, основу меню которой будет составлять итальянская кухня. Замысел создания нового проекта созрел у владельца «Крошки» уже давно. «Рынок очень быстро растет, и многие участники развивают бизнес путем создания новых проектов, мы тоже не стали исключением», — пояснил Конончук.

В течение нескольких месяцев он выбирал между двумя кухнями, итальянской и китайской. Выбрал первую. «По моим личным наблюдениям, российский потребитель куда менее лоялен к острой и специфичной восточной кухне, чем к европейской, если не брать в расчет суши. А итальянская, наоборот, становится все более популярной и востребованной в России», — считает Конончук.

Сегодняшняя «италомания» участников ресторанного бизнеса, по его словам, весьма схожа с захлестнувшей Москву пару лет назад «япономанией». Развитием итальянской кухни занялись даже московские сети кофеен: «Кофе Хауз» приобрела франшизу Pizza Hut, а «Кофемания» решила открыть пиццерию «Пиаченца». По данным «Комкона», сегодня каждый третий житель России, посещающий рестораны, предпочитает итальянскую кухню.

Окончательным аргументом «Крошки-картошки» в пользу выбора итальянского проекта стала пицца в конусе, которую Конончук обнаружил в интернете, случайно зайдя на сайт KonoPizza. «Идея мне очень понравилась, и я решил стать франчайзи этого проекта». Но, слетав в Италию на переговоры вначале с Boscolo Group, затем с KonoItalia, Конончук понял, что бизнес придется развивать самостоятельно.

«Владельцы брэндов KonoPizza и PizzaCono сообщили, что хотят выйти на российский рынок, но предложили неприемлемые условия: во-первых, они требовали, чтобы я импортировал рожки из Италии, потому что там, дескать, уникальная технология, — рассказывает Конончук. — Кроме того, у них вся концепция основана исключительно на этих конусах, а я хочу продавать их лишь как одно из блюд в ассортименте нашей будущей итальянской сети».

Посмотрев на производство конусной пиццы, владелец «Крошки» решил, что конусы вполне можно выпускать и в России. «Я нашел российское предприятие, которое менее чем за месяц изготовило для нас оборудование, позволяющее выпекать эти рожки чуть по-другому, чем у итальянцев, но отнюдь не хуже», — утверждает Конончук.

Первая торговая точка итальянского побратима «Крошки-картошки», Pasta la Vista откроется в Москве уже в сентябре.

Правда, в отличие от итальянских «конусных» проектов сеть Андрея Конончука будет развиваться не по франчайзингу. Памятуя о не совсем удачном опыте франчайзингового развития «Крошки-Картошки» (см. **СФ** №39/2004), Андрей Конончук решил развивать новую сеть самостоятельно: «По моим подсчетам, из-за местного изготовления себестоимость одного нашего рожка для пиццы будет составлять всего 15% от итальянского, поэтому средний чек вряд ли превысит \$3».

Точных размеров инвестиций в проект автор Pasta la Vista не разглашает. По оценкам аналитиков, франшиза новой сети Конончука с учетом оборудования и вагончика будет стоить примерно \$15 тыс. Марко Месутти оценил предварительную цену франшизы PizzaCono в \$20 тыс., а директор по разви-

«Сильная конкуренция с похожими товарами и брэндами создает просто роскошные возможности для маркетинга»



тию KoNoPizza Микеле Галли сообщил **СФ**, что стоимость одного только итальянского тонара составляет около 30 тыс. евро.

## Конкурентная геометрия

К появлению конкурента в лице «Крошки-картошки» представители KoNoPizza и PizzaCono отнеслись спокойно. «В конце концов, российский рынок достаточно свободен, и места на нем хватит всем», — философски рассуждает Марко Месутти.

С ним согласен генеральный управляющий компании «Арпиком» **Михаил Зельман**. «Ниша итальянского уличного фаст-фуда в России сейчас свободна, поэтому каждая компания из этого „конусного пула“ сможет нормально построить бизнес и найти своего клиента. А тесная конкуренция с похожими товарами и брэндами создает просто роскошные возможности для маркетинга: успех компании будет зависеть от оригинальности маркетинговой стратегии. Правда, если говорить о предпочтениях, то в пользу „Крошки-картошки“ — долгий опыт работы на отечественном рынке», — комментирует глава «Арпикома».

Однако авторы итальянских конусов масштабных планов продвижения и рекламы своей пиццы

не строят, а конкурировать между собой собираются оригинальными начинками и ценами. «Судя по всему, KoNoPizza и PizzaCono — юридически незащищенные брэнды, у которых в любой момент могут появиться совершенно легальные клоны в России. Поэтому вкладываться в рекламу владельцам не имеет смысла: они будут продвигать торговую марку фактически для чужого дяди, — предполагает Валерий Лыжин. — Это, если хотите, плата за ошибку, которую допустили обе компании, выбрав для своей конусной пиццы „неправильные“ торговые марки».

В наиболее выигрышном положении из всех троих участников, по мнению эксперта, находится «Крошка-картошка»: «Pasta la Vista — торговая марка, которую Роспатент может признать защищаемой, потому что слово la Vista не является непосредственной характеристикой пиццы».

Впрочем, Андрей Конончук о юридической стороне вопроса и возможных новых клонах пока не думает. В меню его сети понятие «конусы» вообще будет отсутствовать. Вместо конусов новая сеть будет продавать рожки. Потому что геометрия, по словам Конончука, — это последнее, что может пробудить апетит. **СФ**

В эфире  
по вторникам,  
средам и четвергам в 11:35,  
повтор в выходные дни

ДИАЛОГ

Смотрите -  
будет интересно!

РБК-ТВ

Информация о подключении: Москва (095) 363 0303 С.-Петербург (812) 371 8140  
Лицензия серия №7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.





## «Балтику» штормит

Миноритарии «Балтики» во главе с Таймуразом Боллоевым, еще недавно возглавлявшим эту компанию, могут затянуть процесс консолидации ее владельца — Baltic Beverage Holdings (BBH).

На прошлой неделе сразу несколько миноритариев «Балтики» начали кампанию против главного акционера — BBH. С одной стороны, юридическая компания «Алимирзоев и Трофимов», представляющая интересы инвесткомпаний «Электромир», распространила заявление о том, что предстоящие сделки «Балтики» ущемляют права более мелких акционеров. А с другой — экс-президент «Балтики» Таймураз Боллоев, сохранивший за собой около 1% акций пивоваренной компании, начал публично возмущаться планами BBH. Претензии миноритариев касаются предстоящих сделок BBH, которая недавно объявила о планах объединить «Балтику» с «Веной» и «Пикрой» к 2007 году. Мажоритарный акционер «Балтики» начал консолидацию с покупки «Пикры» — BBH надеется получить 70% этой компании за \$67,5 млн. Но сделка не устраивает миноритариев. По их мнению, часть этих средств могла бы быть потрачена на дивиденды акционерам «Балтики». А Боллоев считает, что цена «Пикры» завышена примерно в два раза. Впрочем, как полагают эксперты, возмущение миноритариев едва ли изменит планы BBH, поскольку этому акционеру принадлежит более двух третей акций «Балтики». Зато, по мнению управляющего партнера юридической компании AST Legal Анатолия Юшина, вставляя BBH палки в колеса, миноритарии со временем могут выхлопотать разного рода финансовые преференции. К тому же к борьбе с BBH уже подключились и акционеры другого принадлежащего компании актива — «Ярпива». На днях они заблокировали объединение «Ярпива» с пивзаводом «Воронежский», основной долей акций которого также владеет BBH. Не исключено, что BBH ждет лавина конфликтов с мелкими акционерами, и компании, чтобы их уладить, придется пойти на большие уступки.

## «Пятерочка» занялась «Здоровьем»

Не получив согласия на покупку сети «Копейка» и не став монополистом московского рынка дисконтного ритейла, «Пятерочка» решила увеличить свои питерские активы.

**СКУПКА** Крупнейший российский ритейлер приобрел 18 магазинов петербургской сети «Народная копейка всегда» за \$60 млн. Эта сеть входит в ассоциацию торговых компаний «Здоровье», основными владельцами которой являются ее президент Вадим Тарасов и вице-президент Иван Рябушкин. В ассоциацию входят 24 магазина в Петербурге, шесть мелкооптовых складов, продовольственные ларьки и автобаза. Вначале предприниматели намеревались продать «Здоровье» целиком, но «Пятерочку» по понятным причинам заинтересовали только магазины. Участники рынка оценивают 18 магазинов сети в \$60 млн. Теперь общее количество торговых точек «Пятерочки» в Петербурге возросло до 140. Напомним, что в марте этого года «Пятерочка» объявляла о желании приобрести московскую сеть «Копейка». Однако президент «Копейки» Александр Самонов ответил отказом, одновременно заявив о планах по размещению облигаций и выходу на IPO. Не реализовав свои амбиции на московском рынке, «Пятерочка» решила расширить присутствие в Петербурге. При этом покупкой «Народной копейки» компания вряд ли ограничится. По некоторым данным, она ведет переговоры о покупке еще трех сетей в Питере — «Нетто», «Полушка» и «Семья». Как известно, во время недавнего IPO на лондонской бирже «Пятерочка» привлекла около \$600 млн. По мнению участников рынка, на вырученные средства она проведет еще ряд поглощений.

## Ford вырывается из кризиса

Корпорация Ford Motor, вот уже несколько лет переживающая глубокий кризис, намеревается направить средства от продажи Hertz — крупнейшей в мире компании по прокату автомобилей — на глобальную реструктуризацию.

**КОМПРОМИСС** Корпорация пока не определилась, будет ли она продавать всю Hertz или только часть акций. Но уже решено, что от продажи нужно выручить не менее \$100 млн. Эксперты считают, что время для этого выбрано очень удачно. По итогам туристического сезона 2004 года в США выручка Hertz увеличилась на 14%, так что стоимость компании сейчас оценивается в \$5–6 млрд. Ford также намеревается приобрести у корпорации Visteon 24 завода по производству запчастей, чтобы впоследствии перепродать их по более высокой цене. Средства от продажи Hertz и заводов Ford направит на разработку новых автомобилей и участие в СП с китайской Chongqing Changan Automobile Co. Ltd, в которое в 2003 году компания вложила более \$1 млрд. На глобальную реструктуризацию, призванную спасти Ford от падения продаж, которое было вызвано постоянным усилением на американском рынке позиций азиатских производителей, компания запланировала выделить в общей сложности \$7 млрд.

## Чистые намерения The Body Shop

Британская сеть магазинов банно-душевой косметики и аксессуаров The Body Shop, следуя примеру своего бывшего поставщика, открывшего в России магазины Lush, тоже решила выйти на наш рынок.

**ПЛАНЫ** Компания The Body Shop насчитывает около 2 тыс. магазинов по всему миру, и 70% из них работают по франчайзингу. Найти партнеров на

# дневник наблюдений

МИНОРИТАРИИ «БАЛТИКИ» МЕШАЮТ КОНСОЛИДАЦИИ ВВН | «ПЯТЕРОЧКА» ПРИОБРЕЛА ПИТЕРСКУЮ СЕТЬ «НАРОДНАЯ КОПЕЙКА ВСЕГДА» | FORD MOTOR ПРОДАЕТ ПРИБЫЛЬНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ HERTZ | БРИТАНСКАЯ THE BODY SHOP СОБИРАЕТСЯ ВЫХОДИТЬ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК | ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ ВБД МИХАИЛ ДУБИНИН ОТКРОЕТ ВТОРОЕ РИЭЛТЕРСКОЕ АГЕНТСТВО | «ЕВРАЗХОЛДИНГ» ПРЕДПОЧЕЛ ЧЕШСКИЙ МЕТКОМБИНАТ VITKOVICE STEEL ГРУЗИНСКОМУ КОМБИНАТУ «ЧИАТУРМАРГАНЕЦ» | ПИВКОМБИНАТ «СТЕПАН РАЗИН» МОЖЕТ ПЕРЕЙТИ ПОД КОНТРОЛЬ HEINEKEN | HEINZ ПОКУПАЕТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ DANONE, ВЫПУСКАЮЩЕЕ СОУСЫ И ПРИПРАВЫ | ХОЛДИНГ «ТЕЛЕКОМИНВЕСТ» ПРИОБРЕЛ ЖУРНАЛ «ОГОНЕК» | ТЕРМИНАЛ ШЕРЕМЕТЬЕВО-3 БУДЕТ СТРОИТЬ ТУРЕЦКАЯ ENKA



REUTERS

**Британская сеть The Body Shop** в экспансии на российский рынок не желает отставать от своего бывшего партнера

российском рынке компания планирует уже в этом году. Почему британцы решили открыть свои магазины в России именно сейчас, объяснить легко. В структуре российского косметического ритейла на долю специализированных сетей приходится не более 3%, и потенциал роста у этого направления велик. При этом иностранных игроков в этой нише пока только

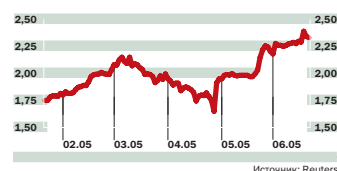
два: французская L'Occitane и британская Lush. Последняя, кстати, была поставщиком The Body Shop с 1978 года, а затем занялась развитием собственной розничной сети. В 2002 году Lush появилась и в России, где сейчас работают девять ее магазинов. Возможно, пример бывшего партнера как раз и убедил The Body Shop в том, что российский рынок созрел для их формата. По мнению руководителя парфюмерно-косметического проекта Ile de Beaute Ирины Синициной, The Body Shop, намереваясь прийти в Россию, очевидно, руководствуется принципом «чем раньше, тем лучше». Тем более что российский аналог — сеть «Для душа и души» — развивается на рынке весьма успешно, и, кстати, также вовсю занимается франчайзингом: франчайзи обеспечивают почти половину оборота сети. Так что, добавляет Синицина, желающих купить франшизу The Body Shop, скорее всего, будет немало.

## THE BODY SHOP

(НА 26 ФЕВРАЛЯ 2005)

<b>ВЫРУЧКА</b> (£ МЛРД)	<b>0,419</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (£ МЛРД)	<b>0,035</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (£ МЛРД)	<b>0,027</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 22.06.05</b> (£ МЛРД)	<b>0,500</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (£)**



Источник: Reuters

## Дважды риэлтер

Этим летом в Москве появится уже второе агентство недвижимости, организованное одним из основателей «Вимм-Билль-Данна» Михаилом Дубининым. Причем, как заявляется, агентство «Доки» по своей концепции будет кардинально отличаться от других работающих на рынке риэлтерских фирм.

УВЛЕЧЕНИЕ

Концепция «Доки» была заимствована у английского агентства недвижимости Foxtons, каждое отделение которого отвечает за тот или иной квартал города. Таким образом, вместо того чтобы искать недвижимость по газетам, покупателю надо приехать в понравившийся район и найти офис агентства. По мнению участников рынка, эта идея любопытна, но в Москве она вряд ли осуществима. Ведь свои первые офисы «Доки» планирует открыть в Центральном округе столицы, снабдив их большими витринами и рекламой предлагаемых объектов. Однако дороговизна аренды таких офисов может серьезно сказаться на окупаемости проекта. Напомним, что от оперативного управления ВБД Михаил Дубинин отошел еще в 2001 году, оставшись в совете директоров компании. С тех пор он успел инвестировать личные средства в проект строительства подмосковного коттеджного поселка «Бенилюкс», а затем — в открытие бюро недвижимости «Агент 002». Однако в рамках «Агента 002» Дубинин, видимо, полностью не удовлетворил свой интерес к риэлтерскому бизнесу. В отличие от этого агентства «Доки» не дискаунтер, а наоборот — агентство по работе с недвижимостью бизнес-класса. Уже до конца года Дубинин намерен открыть 15 представительств сети «Доки», а в течение нескольких лет — 70.

## «Евраз» променял Грузию на Европу

«Евразхолдинг» сорвал сделку по приобретению малоперспективных грузинских активов, предпочтя выйти на европейский рынок стали.

РОКИРОВКА

В «Евразе» пока не комментируют отказ от покупки одного из крупнейших мировых производителей ферромарганца — грузинского комбината «Чиатурмарганец» — и других местных компаний: «Каскад Варцixe ГЭС» и «Ткибульский уголь». Однако известно, что из-за расторжения грузинской сделки, в рамках которой «Евраз» на тендере в январе предложил \$132 млн, компания не сможет вернуть \$20 млн депозита, уже внесенного в грузинский бюджет. Зато тем самым он гарантированно обезопасит себя от будущих финансовых трат и проблем, связанных с восстановлением комбината «Чиатурмарганец». Дело в том, что завод давно не работает, — говорит аналитик ИК «Атон» Тимоти Маккачен. — Очевидно, после проведенного аудита «Евраз» решил, что запуск предприятия и производство могут оказаться нерентабельными. Изъятые из грузинской сделки средства сразу же были направлены на покупку за \$287,9 млн одного из крупнейших меткомбинатов Европы, чешского производителя стального проката Vitkovice Steel. По мнению аналитика МДМ-банка Андрея Литвина, «Евраз» решил теперь тратить деньги только на профильные активы. А Vitkovice, ко всему прочему, выпускает плоский прокат, который другие предприятия «Евраз» не производят. Кроме того, как говорит Тимоти Маккачен, Vitkovice может стать одним из двух активов, которые обеспечат «Евразу» выход на европейский рынок стали. В конце июня компания намерена завершить сделку по приобре-



тению 75% плюс одна акция итальянского меткомбината Palini e Bertoli SpA, занимающего неплохие позиции на рынке не только Западной Европы, но и Средиземноморского региона и Северной Америки.

## «Степан Разин» уплывает к Heineken

Голландская Heineken все ближе к достижению своей давней цели — занять не менее 10% российского пивного рынка. Если ей действительно удастся приобрести питерский пивкомбинат «Степан Разин», голландцы могут прибрать к рукам и все 11%.

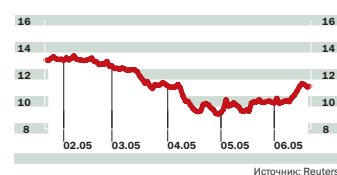
**НАРАЩИВАНИЕ** О продаже комбината заговорили после того, как «Разин» продал свой завод в Череповце. Знакомые с ситуацией источники указывают на то, что акционеры «Степана Разина» сейчас ищут покупателя, и наиболее вероятным является Heineken. «Степан Разин» занимает ведущие позиции в Санкт-Петербурге: согласно данным «Бизнес Аналитики», компания контролирует 18,8% местного рынка в денежном выражении. Что касается федерального рынка, то здесь комбинат особых успехов не достиг: его нынешняя доля по России составляет не более 2%. Зато эти скромные 2% должны помочь голландцам решить давно поставленные задачи. Так, еще в августе прошлого года руководство Heineken объявило, что менеджеры

### HEINEKEN HOLDING NV

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>9,255</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>1,183</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>0,399</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 22.06.05</b> (€ МЛРД)	<b>5,627</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, АЕХ (€)**



«Евразхолдинг» расторг сделку по покупке грузинского комбината «Чиатурмарганец», сочтя ее неперспективной.

## Компанию не смутило даже то, что в результате срыва сделки она потеряла \$20 млн, уже внесенных в бюджет Грузии.

Изъятые из несостоявшейся сделки средства сразу же были пущены «Евразхолдингом» на покупку за \$287,9 млн чешского меткомбината Vitkovice Steel, в результате которой компания выйдет на европейский рынок стали.

«смогут немного расслабиться», лишь когда доля компании на российском рынке составит не менее 10%. С тех пор Heineken активно наращивала мощности и в итоге приобрела четыре производственных актива: башкирский «Шихан», нижегородский «Волга» и новосибирский «Собол Бир», а в мае этого года объявила о покупке екатеринбургского завода «Патра». Таким образом, в первом квартале 2005 года с учетом «Патры» голландцы контролировали 8,9% российского рынка. И приобретение «Разина» позволит им даже немного перевыполнить свой план. Кроме того, по мнению директора по продажам МПБК «Очаково» Вячеслава Меркулова, если помимо сильного брэнда «Бочкарев» в портфеле Heineken будет

еще и «Степан Разин», компания сможет серьезно усилить свое положение на северо-западе.

## Danone поделилась соусами с Heinz

**Американская Heinz и французская Danone почти одновременно решили избавиться от ненужных брэндов. Причем соусы Danone пришлось по вкусу Heinz.**

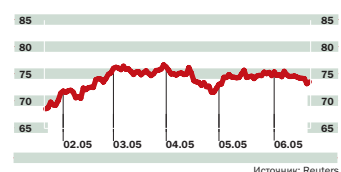
**ВЗАИМНАЯ ВЫГОДА** Как неоднократно заявляло руководство Danone, в ближайшее время компания намерена сосредоточиться лишь на трех важнейших направлениях: кисломолочных продуктах, питьевой воде и печенье. Продав корпорации Heinz за \$855 млн подразделение HP Food, выпускающее соусы и приправы, Danone завершит реорганизацию бизнеса. В результате этой сделки в распо-

### GROUP DANONE

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>13,700</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>1,527</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>0,317</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 22.06.05</b> (€ МЛРД)	<b>19,447</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSE (€)**



ряжении Heinz окажутся марки HP и Lea & Perrins, а также эксклюзивные права на продажу соусов и других продуктов под брэндом Amoy Asian в европейских странах. За счет этих приобретений Heinz рассчитывает улучшить свое положение в Европе. Не так давно показатели ее европейского подразделения заметно ухудшились: операционная прибыль упала с \$639 млн по итогам 2003 года до \$551 млн в 2004 году. Причиной стал слишком разросшийся портфель брэндов. В итоге руководство Heinz решило избавиться от ряда ненужных марок.

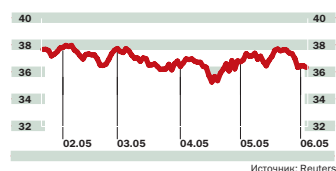
На продажу были выставлены несколько европейских брэндов — Harry Ramsden (морепродукты и овощные полуфабрикаты), Linda McCartney (вегетарианские полуфабрикаты), John West (морепродукты). Избавившись от них, компания решила полностью сосредоточиться в Европе на развитии своего основного бизнеса — производства кетчупов, приправ, соусов, детского питания и консервированных продуктов, а также расширить свое присутствие на четырех развивающихся рынках — в России, Индии, Китае и Индонезии. Приобретение трех новых брэндов у Danone, по словам исполнительного директора Heinz Уильяма Джонсона, соответствует общему направлению развития компании и укрепит позиции Heinz на рынке соусов и приправ.

## HEINZ

(НА 27 АПРЕЛЯ 2005)

<b>ВЫРУЧКА</b> (\$ МЛРД)	<b>8,912</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (\$ МЛРД)	<b>1,059</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,736</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 22.06.05</b> (\$ МЛРД)	<b>12,637</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)**



### «Телекоминвест» провел сделку с «Огоньком»

Покупка холдингом «Телекоминвест» журнала «Огонек» стала не первым за последнее время случаем, когда близкие к власти компании приобретают не самые прибыльные СМИ. Участники рынка усматривают и здесь интересы Кремля.

СЮРПРИЗ

Слухи о готовящейся продаже «Огонька» ходили на рынке давно. Прежний владелец журнала — ИД «ОВА-Пресс» — успел дважды сменить главного редактора и пригласить на пост издателя «Огонька» Леонида Бершидского, известного запуском Forbes и «Русского Newsweek». Он пытался сделать из «Огонька» успешный бизнес-проект, превратив его в «журнал для молодых и богатых», но «ОВА-Пресс» решил не дожидаться, когда это произойдет. Причем в числе потенциальных покупателей фигурировал в первую очередь ИД Родионова, и никто не предполагал, что «Огоньком» внезапно заинтересуется телекоммуникационный холдинг.

Причина продажи «Огонька» вполне очевидна. По словам управляющего директора владеющей «ОВА-Пресс» инвестиционной компании Russian Media Ventures Питера Герви, «Огонек» был убыточным активом, который мешал издательскому дому развиваться. А чем было мотивировано решение приобрести «Огонек», в «Телекоминвесте» не объяснили,

ограничившись пространным заявлением о стремлении поддержать старейший журнал в России. «Пока не понятно, будем ли мы рассматривать „Огонек“ как бизнес-проект», — признается гендиректор телекоммуникационного холдинга Максим Горохов. Ситуация с покупкой «Огонька» участникам рынка напомнила недавнюю новость о приобретении «Газпромом» газеты «Известия», чьи финансовые показатели также выглядят не лучшим образом. На рынке строятся разные предположения, о причинах массовой покупки неприбыльных СМИ корпорациями, для которых медиабизнес не является профильным. Некоторые даже предполагают, что «Газпром» и «Телекоминвест» просто «попросили» купить убыточные СМИ в интересах Кремля.

### Шереметьево-3 построят турки

Возведение терминала Шереметьево-3 наконец сдвинулось с мертвой точки: тендер на его строительство выиграла турецкая компания Enka Insaat ve Sanayi.

ТЕНДЕР

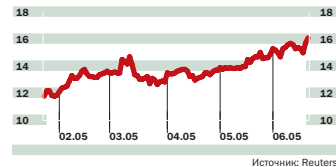
Enka победила в объявленном еще в декабре прошлого года компанией «Международный аэропорт Шереметьево» (МАШ) тендере, обойдя 38 других участников. Решающую роль в окончательном выборе генподрядчика сыграло выгодное предложение Enka по цене и срокам строительства. Турецкая компания не только согласилась возвести масштабный комплекс терминала к осени 2007 года, не превысив бюджет строительства в \$400 млн, но и обязалась взять на себя все инфляционные издержки. Впрочем, очевидно, у Enka были резоны принять такие условия. Компания работает в России с 1987 года, построила множество объектов на общую сумму \$4 млрд. В Enka прекрасно осведомлены, что высокодоходный российский строительный рынок перенасыщен игроками, и участие в проекте Шереметьево-3 может стать хорошей рекомендацией при участии в будущих тендерах. Как сообщили в пресс-службе «Аэрофлота», Enka может начать работы уже через несколько недель. Между тем, как считает знакомый с ситуацией источник **СФ**, начало

## ENKA INSAAT VE SANAYI

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

<b>ВЫРУЧКА</b> (\$ МЛРД)	<b>1,877</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,324</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,253</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 22.06.05</b> (\$ МЛРД)	<b>3,563</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, IST (TRY)**



стройки терминала, скорее всего, означает, что разработка концепции долгосрочного развития ведущего аэропорта страны отложится на неопределенное время. «Необходимость концепции назрела давно, без нее не могут быть ясны задачи МАШ», — считает источник **СФ**. — А эти задачи должны создаваться с учетом развития мировых стандартов аэровокзальных комплексов, которые неизбежно изменятся уже через несколько лет. Так что строительство терминала по более низкой цене и в сжатые сроки может оказаться губительным для МАШ». **СФ**

Enka обещает сделать Шереметьево-3 по-турецки: дешево и быстро



# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.

**В регионах РФ** доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

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

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) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto: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.

**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  
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(095) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (095) 960-3118  
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(095) 795-3065, 267-3768**

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России» (доставка осуществляется заказной бандеролью).





## с42 Игра в слова

### Зачем брэндам язык

Традиционные речевые механизмы разрушаются — сегодня обиходный язык претерпевает колоссальные изменения, испытывая серьезное влияние сетевой речи. Уловив тренд, инновационные компании также начинают прибегать к словотворчеству — порождая новые слова, они создают нужные стили потребления

## с47 Пассивный интерактив

### Как реклама хочет, чтобы ее хотели

Компании делают ставку на интерактивные коммуникации. Реклама нового образца — это не короткий фильм, который надо смотреть, а своеобразная игра, в которую надо долго играть. Правда, пока отечественным новаторам долгие игры даются с трудом

## с52 Приказ на снижение

### Розница мешает маркам снижать цены

Рекламные акции, основанные на снижении цен, — популярный маркетинговый инструмент. Вот только в России управлять им сложно — мешает розница. Снижение цен невыгодно торговцам из-за снижения маржи и падения продаж других товаров в категории

## Игра в слова

ПЕРЕДОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ИНВЕСТИРОВАТЬ В СЛОВА. РАЗРАБОТКА ОСОБОГО БРЭНД-ЯЗЫКА — ХОРОШИЙ СПОСОБ СОЗДАТЬ НУЖНЫЙ СТИЛЬ И НАДОЛГО СВЯЗАТЬ СЕБЯ С ОБРАЗОМ ЖИЗНИ АУДИТОРИИ. ИМЕННО ПОЭТОМУ ПОПУЛЯРНОСТЬ ЗАВОЕВЫВАЮТ ЛЕКСИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ, ПРЕЖДЕ НИКОГДА НЕ СУЩЕСТВОВАВШИЕ: «БАМБУЧА», «ЧИВАВА», «ОВИП ЛОКОС», «МОТОСВОБОДА», «СНИКЕРСНУТЬ». В ЭПОХУ РАЗРУШЕНИЯ ТРАДИЦИОННОГО ЯЗЫКА ТОЛЬКО ТАК МОЖНО РАСПРОСТРАНИТЬ СВОЕ ВЛИЯНИЕ НА МОЛОДЕЖНУЮ АУДИТОРИЮ.

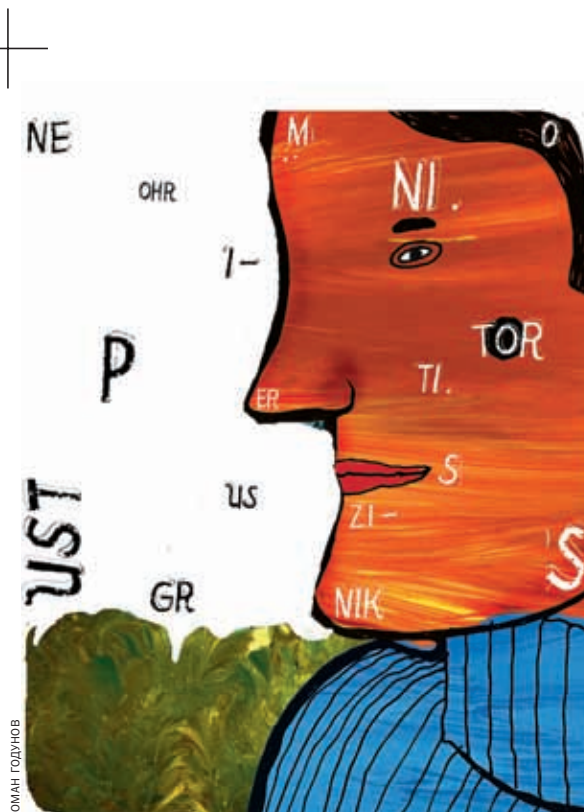
Текст: Максим Котин

«Читать фак», «выйти в офлайн», «разводить флейм», «найти фичу». Эти и подобные «рулезные» выражения — еще не самое страшное. Более страшные муки в окошках ICQ претерпевает грамматика. На наших мониторах рушатся знаки препинания, законы согласования и традиционные словоформы.

Исследователи из Millward Brown установили, что только 30% подростков по всему миру во время беседы в чате используют обычную речь. 19% пользуются совершенно новым лексиконом, слова из которого не найти ни в одном словаре.

Распространившись в электронных коммуникациях и обретя силу, множество изобретенных виртуальной жизнью слов попадает в устную речь и создает совершенно новый язык, проникающий во все возрастные группы. Подростки девятых — это сегодняшние двадцатилетние, они уже понимают новояз мобильной эпохи. Пройдет еще несколько лет, и речевая свобода захватит большую часть общества.

Очевидно, брендам нужно уметь находить со своими потребителями общий язык. Разумная стратегия — выучить и использовать появившийся новояз. Но делать так — значит всегда отставать на один шаг.



РОМАН ГОДУНОВ

Более радикальный и инновационный подход — играть на опережение, создавать свой брендированный язык и предлагать его потребителю как самое модное средство коммуникации.

### Дальневосточное дело

Несколько лет режиссер Чарльз Стоун использовал диалектное словечко whassup (искаженное what's up — «как дела»), чтобы приветствовать друзей. Потом он снял двухминутный фильм, в котором обыгрывался этот неологизм. Креативный директор DDB Chicago Вини Уоррен, увидев фильм, предложил переделать его для рекламы пива Budweiser.

Ролик с несколькими героями, которые приветствовали друг друга характерным криком whassup и вдобавок высывали при этом язык, вышел на экраны в 1999 году и очень скоро стал популярным, закрепив за Budweiser территорию «позитивного дебилизма». «Благодаря интернету кампания быстро обошла весь мир», — говорил Вини Уоррен. — Ролик получился очень мейльным».

За whassup-кампанию DDB Chicago получила гран-при на Каннском фестивале рекламы. Но не



## «Рекламные неологизмы демонстрируют способность бренда творить новые формы, не следовать никому и ничему. Такой бренд столь инновационен, что у него даже язык свой»



менее весомая награда — популярность нового слова у обычных людей: потребители из разных стран мира стали использовать whassup в своей повседневной речи. До сих пор в самых далеких от США уголках планеты вспоминают легендарный whassup.

«Недавно я участвовала в исследовании по рекламе на Дальнем Востоке, — рассказывает **Ирина Морозова**, креативный директор агентства Magic Vox и автор книги „Слабая слоганы“. — Изучали молодых ребят со средне-низким доходом. И для меня было полной неожиданностью, когда на одной из групп вдруг вспомнили этот whassup. Хотя парни даже не понимали, что это такое, слово им нравилось».

Популярность whassup послужило Budweiser отличную службу. Компания даже создала обучающий ролик, в котором разъяснялось, как правильно произносить whassup, высывая при этом язык.

### Новый порядок

Потребители часто повторяют слова из рекламы — им всегда нужны новые речевые штампы для выражения мыслей и настроений. Народный успех льстит самолюбию авторов рекламы, но по сравнению с сюжетами роликов и организацией промоакций в магазинах кажется не столь уж важным для успеха маркетинговой программы.

Компания Mars явно не считает словотворчество неважным для успеха. Когда-то в рекламе шоколадного батончика Snickers действовал брэнкет с напояженными волосами, а слоганом было утверждение «Съел — и порядок». Новый герой — молодой парень, увлекающийся экстремальными видами спорта, который не боится совершить нечто необычное. «Не тормози, сникерсни», — призывает реклама.

«Все рекламные фразы, которые запоминаются и повторяются людьми, можно разделить на две категории, — говорит **Дмитрий Писарский**, генеральный директор ARMI-Marketing. — Одни не имеют никакой связи с маркой рекламодателя, например знаменитое: „Чего стоим, кого ждем?“ Популярность таких оборотов в народе в большинстве случаев ничего не дает производителю. Другие неотделимы от брэнда, как „РОСНО попало“ или „Не тормози, сникерсни“. И они создают брэнду дополнительную рекламу».

Многие потребители с удовольствием воспроизводят в жизни несколько корявый оборот, созданный для Mars копирайтерами агентства BBDO Moscow. Что значит это для фирмы? За рекламный контакт с тысячей людей компании приходится платить телевидению около двух долларов. Если каждый из многомиллионной армии целевой аудитории фирмы повторит лозунг брэнда в жизни, Mars получит дополнительные рекламные контакты на десятки тысяч долларов.

### Арсенал терминов

Но дело не только в лишнем упоминании. Преимущества создания брэнда-языка не ограничиваются финансовым шаманством и подсчетом виртуально-гипотетических долларов. Уже давно признано, что прямая реклама стала неэффективной. Все больше надежд устремлено на сложно контролируемые, но добровольные средства распространения информации самими потребителями.

Сет Годин, автор книги «Идея-вирус» (недавно изданной и в России), считает: чтобы распространить вирусную идею, нужно продумать, о чем должны говорить «распространители», и предоставить им удобные способы распространения идеи. И новый брэнди-

рованный язык — наилучшее средство.

Новое слово больше, чем какая-либо брэндированная технология, позволяет выполнить главную функцию брэнда: утвердить определенный образ жизни и закрепить за маркой уникальную территорию. Ведь явление начинает существовать только тогда, когда получает название. Именно поэтому словотворчество прежде всего популярно у марок, которые продают не товары, а особый стиль жизни.

«Рекламные неологизмы демонстрируют способность брэнда творить новые формы, не следовать никому и ничему. Такой брэнд столь инновационен, что у него даже язык свой», — поясняет Ирина Морозова.

В повседневной речи замена одних слов другими — не просто смена лексических единиц, это смена парадигм и эмоциональных оттенков. «Гражданский муж» уступает место «бойфренду», «чеченские боевики» — «незаконным бандформированиям», «физкультура» — «фитнесу». Связь между явлением и речью столь тесна, что трудно сказать, где причина, а где следствие явления. Поэтому, внедряя новый термин, можно внедрить новый образ жизни.

«Как бы вы назвали бутылку Pepsi, осушаемую подростком менее чем за шесть секунд? Необходимо иметь в своем арсенале термины для определения понятий такого рода, — пишет в книге „Подарок в придачу“ Сет Годин. — Победоносная реализация идеи предполагает убеждение людей взглянуть на вещи под иным углом. Один из лучших способов сделать это — представить им новую лексику».

### Обратный отсчет

Впрочем, в создании лексики PepsiCo уже опередил главный конкурент. В этом году Coca-Cola проводит глобаль-

ную рекламную кампанию напитка Fanta. У продукта новая бутылка, новый вкус и новый имидж. Стратегия основана на слове «бамбуча» (bamboocha). Компания утверждает, что это слово из островного диалекта, которое буквально означает «есть жизнь большими ложками». Бамбуча уже начала свое шествие по Европе, хотя в российском офисе пока только размышляют, насколько это может понравиться нашим потребителям.

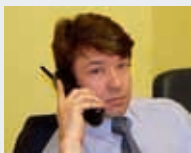
Создатели рекламы пива «Сокол» не размышляют — они не сомневаются в том, что словотворчество юным потребителям нравится. Основой рекламной кампании после введения ограничений на пивную рекламу стало новое для русского языка словосочетание «овип локос» (слова «пиво Сокол», прочитанные задом наперед).

«Этому словосочетанию отводится в кампании самая главная роль, — поясняет автор идеи, креативный директор рекламного агентства „Родная речь“ **Илья Оленев**. — „Овип локос“ — воплощение молодежного мировосприятия, квинтэссенция мироощущения целевой аудитории. В молодости люди ощущают себя так, будто весь мир идет на них войной, как пел Цой. И главная движущая сила в это время — желание противоречить, делать все наоборот».

Брэндированный язык как нельзя лучше подходит для строительства нишевых продуктов, ориентированных на четкие социальные группы. «Своя» речь отличает «своих» людей. Когда человек предлагает «сникерснуть» или восклицает «овип локос», он рассчитывает на понимание — собеседник должен быть осведомлен о значении слова. Так брэнд-язык становится тайным языком группы.

Создатели «овип локоса» признаются, что сознательно

## 160 символов и латиница в SMS заставляют выбирать выражения. Выражения, никогда прежде не существовавшие



**Олег МИХАСЕНКО,**  
президент ИК  
«Брокеркредитсервис»

### «Интересно проверить, кто будет помнить нынешние „прогрессивные“ слоганы через пару-тройку лет»

— В любой профессии есть свои жаргонизмы; язык, по которому люди различают своих и чужих, разбирающихся в теме и некомпетентных. Рекламная индустрия тоже выработала свою особую языковую среду. И речь в данном случае идет не только о способе общения рекламистов между собой, но и о стиле подачи рекламных сообщений. Все чаще мы слышим с экрана, читаем в прессе рекламные неологизмы.

Главным, на мой взгляд, является то, насколько неологизм талантлив. Полагаю, ни один из новых модных слогонов, ни один пропагандирующий тот или иной брэнд язык не сравнится по своей простоте, запоминаемости и узнаваемости со слоганом «Кто идет за „Клинским“?». Вот его будут помнить еще долго, а новообразования вроде «овип локос», «тонкомото» забудутся очень быстро. Хотя не стоит отрицать эффективности и этих кампаний, причина которой в том числе и в большом бюджете.

Неологизмы рождались всегда. Другое дело, что сегодня, в эпоху повсеместного распространения информационных технологий, таких слов стало значительно больше. Как правило, происходят линейные заимствования из английского языка. Оригинальные слова и выражения появляются достаточно редко. Однако мода на подобные изыскания получает все большее распространение. Стратегия, ориентированная на введение неологизмов, может быть удачно использована для продвижения рассчитанных на молодежную аудиторию товаров и услуг. Молодежь всегда более восприимчива ко всему новому, стремится отличаться от предыдущего поколения.

Неологизмы из профессиональных жаргонов могут служить также ключиком к сердцам суровых специалистов на рынках финансовых услуг или b2b. Важно, конечно, не перегнуть палку, соблюсти тонкую грань между положительной реакцией на узнавание и допуск в личное пространство и возможной отрицательной реакцией на нарочитое или тяжеловесное использование профнеологизмов.

В любом случае не следует преувеличивать силу рекламных неологизмов. Даже самые массивные рекламные кампании могут привести лишь к кратковременному привлечению внимания. Брэнд-язык быстро надоедает и забывается. Думаю, было бы интересно провести эксперимент и проверить, кто будет помнить нынешние «прогрессивные» слоганы через пару-тройку лет после завершения рекламной кампании.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

делали ставку на популярность лозунга и вирусный эффект от рекламных роликов. И на ближайшее будущее уже намечены новые акции, которые должны пропагандировать придуманный рекламистами стиль жизни. Стиль жизни «овип локос».

### Мотокодирование

Создание особого брэнд-языка, безусловно, самый свежий маркетинговый тренд, срок жизни которого всего несколько лет. Его появление обусловлено революционным поворотом в развитии языка, происшедшим за последние годы в западном мире. Профессор Массачусетского технологического института **Стивен Пинкер** в книге *Words and Rules*, опубликованной в 1999 году, пишет, что язык меняется всегда, но в наше время это происходит быстрее, чем когда-либо.

Для языковой акселерации есть особая причина: развитие электронных средств связи, таких как SMS, электронная почта, интернет-форумы и интернет-пейджеры. Письменная речь в электронной форме стала приобретать сиюминутный и непосредственный характер обычной болтовни.

К искажениям толкают и технические особенности новых средств связи — 160 символов и латиница в SMS заставляют выбирать выражения. Выражения, прежде не существовавшие: более лаконичные и эмоциональные.

Люди стали проще и креативнее относиться к своей речи — того же они ждут от своих брэндов. И самые инновационные уже отвечают на эти ожидания. Motorola поразила весь мир своей инновационной концепцией продвижения, основанной на неологизмах с частицей «мото», которые в самой компании называют «мото-кодами». Среди шедевров словотворчества были «хелломото», «ономото-ему», «мотосвобода», «тонко-

мото» и даже «ротовмото».

Эти слова поначалу вызвали сильное отторжение, но спустя некоторое время стало ясно, что именно они превратили имя Motorola в настоящий брэнд. «SMS и e-mail создали новый язык общения, а ребята из компании Motorola присвоили его себе», — резюмирует Ирина Морозова.

### Вытравление академизма

Хотя большинство маркетологов пока не видит в словотворчестве конкретной рекламной технологии и считает его скорее удачным стечением креативных обстоятельств, брэнд-язык — это модель, которую можно применять вполне осознанно и даже предсказывать ее эффективность.

«Если во время предварительного тестирования больше 50% респондентов в качестве наиболее запомнившегося им элемента рекламы называют какую-то фразу или слово, это, как правило, говорит о том, что она будет подхвачена народом», — поясняет Дмитрий Писарский. Осталось лишь сделать так, чтобы удачная фраза отвечала брэнд-месседжу и была непосредственно связана с названием марки.

Пока на речевые эксперименты решаются только инновационные молодежные бранды — их аудитория наиболее лояльна к словесным изобретениям. «На Западе использование рекламных неологизмов очень распространено, но у нас язык более консервативный, над всеми висит дамоклов меч великой русской литературы», — замечает Ирина Морозова. — Но академизм надо из себя вытравливать».

Все говорит о том, что в будущем рекламный новояз станет распространенным явлением и потребители уже готовы говорить на брэндированном языке. Вопрос лишь в том, на языке каких брэндов они заговорят. **сф**



«Таких кривляк надо прилюдно пороть»

Автор книги Naming for Power **Насим ДЖЕЙ-ВЕД** — признанный в мире эксперт по вопросам нейминга и создания новых слов. Еще в 1980-х годах он сформулировал «Законы корпоративного нейминга». А сегодня возглавляет ABC Namebank — нью-йоркскую консалтинговую компанию, помогающую клиентам подбирать наиболее эффективные названия для своих брендов. Специально для **СФ** Насим Джейвед прокомментировал проблему создания бренд-языка. Текст: Максим Котин, Иван Москаленко

СОФИЯ ДЕШАЛЬЕ



**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как вы относитесь к различным языковым экспериментам последнего времени, в которые пускаются многие компании?

**НАСИМ ДЖЕЙВЕД:** Чаше всего подобные экзерсисы заканчиваются порождением банальных терминов, неспособных оказать помощь бренду. Дело в том, что любая успешная крупная корпорация легко может застолбить абсолютно бессмысленное слово за своим брендом и запустить вычурную рекламную кампанию. Нужны только глубокие карманы и работа 24 часа в сутки семь дней в неделю. Но это может и не превратиться в долгоиграющий значимый символ.

тебе мое большое „Gay"». В нейминге во время доткомовской лихорадки в моде некоторое время были yahoo-подобные имена. Претендующие на оригинальность брендинговые агентства изошрялись, выдумывая что-то типа Uhoо, Buhoо, Nuhoо и тому подобное, вплоть до BooBoo и ChooChoo. Все эти предприятия погорели, большинство потеряло сотни миллионов долларов. Таких кривляк, бесстыдно спускающих деньги акционеров в канализацию, надо прилюдно пороть.

**СФ:** А как, по-вашему, можно избежать ошибок?

**НД:** Нужно просто изучать законы нэйминга и создания слоганов. Каждый, кто считает, что это всего

**«Gay» означает что-то очень хорошее по-японски. Но на Западе не поняли того странного слова. Представьте только, как это звучит: «Приходи ко мне — я покажу тебе мое большое „Gay"»**

**СФ:** А «Бамбуча» компании Coca-Cola превратится в долгоиграющий значимый символ?

**НД:** «Бамбуча» — слово из гавайского слэнга, и ничего общего с Fanta она не имеет. В случае с Fanta идея сработала, но такое происходит не столь уж часто. Для инновационных продуктов на новых рынках чужие слова зачастую самоубийственны, поскольку массовый потребитель просто не может их увязать с предложением бренда.

**СФ:** А вы можете привести неудачные примеры?

**НД:** Вот пример — дорогущая попытка брендинга для телевизора GAOO компании Panasonic. «Gay» означает что-то очень хорошее по-японски. Но идея просто провалилась: никто на Западе не понял этого странного слова. И неудивительно. Представьте только, как это звучит: «Приходи ко мне — я покажу

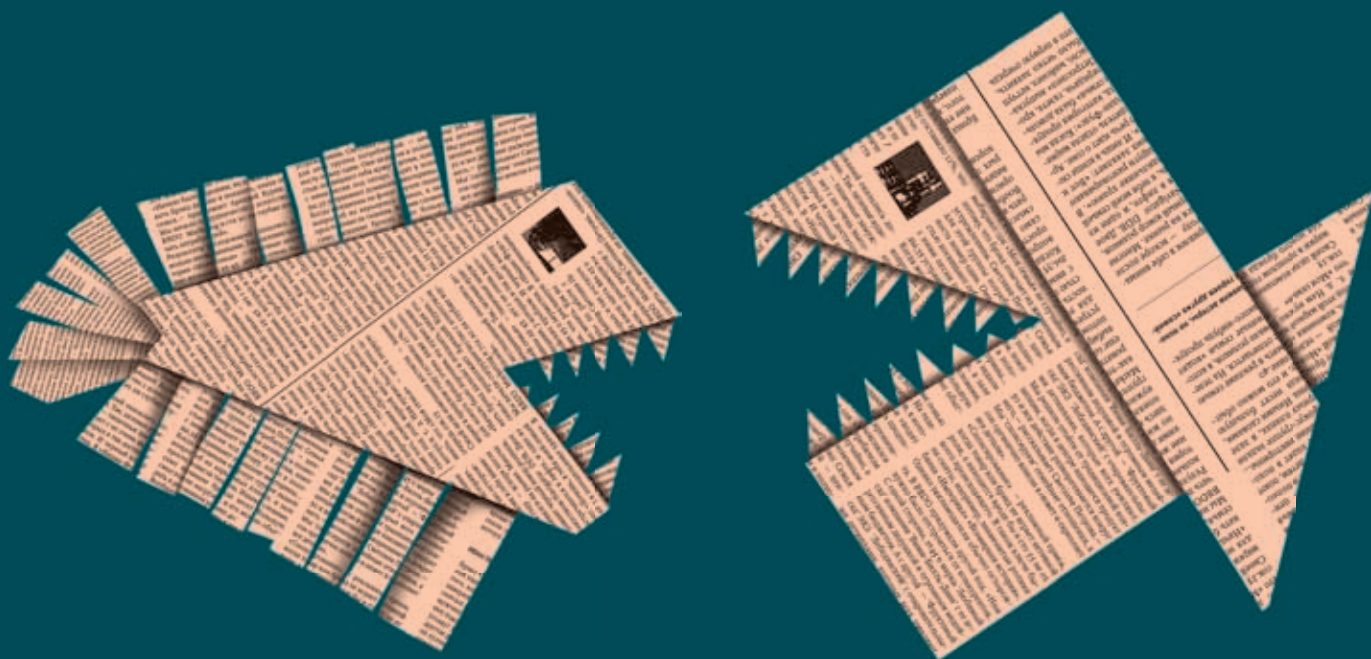
лишь упражнение в креативности, должен быть немедленно изгнан из команды.

**СФ:** Какие законы вы имеете в виду?

**НД:** На мой взгляд, лучше всего использовать «пятизвездный стандарт». Слова должны быть простыми, легкими, краткими, хорошо запоминающимися и находиться в тесной связи с брендом. Случайным образом созданные имена не соответствуют этим правилам, поэтому им требуется огромное время для продвижения. Они очень долго оседают в умах потребителей и все равно в конце концов умирают.

**СФ:** Законы не выглядят сложными. Почему, на ваш взгляд, не все их соблюдают?

**НД:** Я думаю, повторяющиеся процессы ребрендинга нравятся агентствам. Для них это постоянный источник работы. **СФ**



# **25000 РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА МОСКВЫ УЖЕ ПОДПИСАНЫ И ЧИТАЮТ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



## Пассивный интерактив

РЕКЛАМА, КОТОРУЮ НУЖНО СМОТРЕТЬ, ДОЛЖНА УЙТИ В ПРОШЛОЕ: НА СМЕНУ ЕЙ ИДЕТ РЕКЛАМА, КОТОРУЮ НУЖНО ИЗУЧАТЬ И В КОТОРУЮ МОЖНО ИГРАТЬ. ЭТОЙ ВЕСНОЙ НА ПУТЬ ИНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГА ВСТАЛИ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. ПРАВДА, ДЕЛАТЬ УВЛЕКАЮЩУЮ РЕКЛАМУ ПЕРВОПРОХОДЦЫ ТОЛЬКО УЧАТСЯ. **Текст: Максим Котин**

Какой сайт может похвастаться аудиторией 14 млн человек? Любимый поисковик современности Google? Сайт Microsoft? Может быть, веб-портал фильма «Властелин колец»?

В прошлом году 14 млн человек посетили сайт интерактивного петуха ([www.subservientchicken.com](http://www.subservientchicken.com)). На этом самом популярном промосайте ушедшего года пользователь должен был задавать команды и смотреть, как их выполняет человек, одетый в нелепый птичий костюм. Это стало отменной рекламой для закусочных Burger King.

Обращение компании к нестандартным способам продвижения обозначило перелом в отношении западных рекламодателей к интерактивным коммуникациям. Если раньше подобные трюки были уделом отвязных маргиналов маркетинга, то сегодня интерактивные кампании стали частью поп-культуры.

До последнего времени считалось, что Россия до настоящего интерактивного продвижения еще не созрела. Но этой весной сразу несколько крупных компаний вышли с масштабными проектами, также рассчитанными на активность потребителей.

Правда, пока отечественные маркетологи не могут предоставить аудитории продукты, столь же хорошо управляемые, как интерактивный петух Burger King.

### Онлайн-телевизор

Йеспер Кунде в книге «Уникальность теперь... или никогда!» назвал интерактивные СМИ «одними из основных представителей новой экономики». Но именно теперь как никогда сложно определить, что же такое интерактивное СМИ.



Сначала герои сайта [sosedi.ru](http://sosedi.ru) рекламировали самих себя, а теперь — марку Panasonic

Уж точно не одни онлайн-газеты. Ведь уже давно телевидение из простой «стеклянной сиськи», как называл ее Стивен Кинг, превратилось в виртуальный интерактивный портал.

Первые попытки заставить аудиторию производить какие-то действия с контентом в России были сделаны еще несколько лет назад, когда с помощью SMS-голосования зритель мог выбрать наиболее интересный фильм из нескольких предложенных. Сегодня можно позвонить на телевидение, общаться с его помощью. Его даже можно режиссировать.

Печатные издания не отстают. Большинство современных газет и журналов имеют сильные представительства в интернете. Любой читатель может пообщаться с авторами, поcritиковать заметки, обсудить вызвавшие интерес темы и предложить свои статьи.

Похожие изменения — в книжной индустрии. Писатели обзавелись своими сайтами, где с удовольствием общаются с поклонниками и даже советуются о развитии сюжетов новых работ. Предел литературного интерактива — романы, в которых читателю позволено влиять на развитие сюжета, принимая за героев решения в самые острые моменты.

Не использовать интерактивные возможности медиа в маркетинговых коммуникациях было бы слишком расточительно. Поэтому на западных рынках их стремительно осваивают не только передовые брэнды, но и вполне традиционные компании.

### Переосмысление сетей

Считается, что в России осваивать последние западные достижения преждевременно: рынки слабоконкурентные, телевидение по-прежнему дешевое, интернет все такой же «московский». Большим федеральным брэндам интерактив ни к чему.

Однако, по данным фонда «Общественное мнение», интернетом в России пользуются около 17 млн человек. Казалось бы, не так уж много, если учесть, что «пользователем» считается всякий, заходящий в сеть не реже одного раза в три месяца. Но цифры таковы: 65% сетевой аудитории — люди от 18 до 34, 41%

Самым популярным промо-сайтом ушедшего года стала страница, где пользователь мог набирать команды и смотреть, как их выполняет человек, одетый в нелепый птичий костюм



Виртуальный бар пива «Т» — следующий шаг после интернет-кафе в погоне за www-поколением

Зрителям надо решить, кого выберет Андрей, а также какое отношение все это имеет к чипсам BigBon

имеет высшее образование, 62% пользователей живет в европейской части страны. И такой портрет веб-серфера вполне соответствует ожиданиям большинства игроков национального масштаба. Ведь многие из них на самом деле ограничивают свою географию областями западнее Урала, а свою демографию — молодым и обеспеченным «средним классом».

При этом ТВ как главный медиаканал медленно, зато неумолимо сдает позиции. Телеразмещение с каждым годом дорожает. Увеличивается количество каналов, а значит, все сильнее дробится аудитория. Наконец, ТВ стало «неинтересным» — после закрытия целого ряда программ и реформирования старых размещать рекламу ярких брендов попросту негде.

Кроме того, на ряде рынков конкурентная борьба уже становится достаточно острой, чтобы вынуждать игроков искать новые медиарешения. Поэтому уже появились крупные компании, которые осмелились сделать ставку на интерактивные сервисы.

## Упражнения с соседями

«Мультимедийные коммуникации мы сначала применяли в рекламе суббренда, в качестве эксперимента. И поняли, что такой интегрированный подход очень эффективен», — говорит Кирилл Устинов, менеджер по рекламе и коммуникациям Panasonic.

Panasonic упражнялся на плоскопанельных телевизорах под брендом Viera. В прошлогодней кампании по запуску этого продукта важная роль была отведена специ-

ально созданному сайту viera.tv, на который завлекали тизерные билборды. Сам сайт представлял собой красочную флэш-открытку с разнообразной информацией. Поэкспериментировав таким образом с суббрендом и получив хорошие показатели посещаемости сайта, Panasonic решил сделать ставку на интерактив и в своей основной рекламе.

В апреле стартовала новая имиджевая кампания Panasonic. И на первом этапе реклама расхваливала не товары Panasonic и даже не титульный бренд, а сайт sosed.ru, на котором можно было наблюдать за «жизнью» нескольких персонажей, созданных с помощью флэш-анимации. Разработка такого сайта оценивается в несколько десятков тысяч долларов,

что сопоставимо со стоимостью рекламного ролика.

«Сайт sosed.ru — это такая большая бродилка, — поясняет Кирилл Устинов. — Коммуникационная площадка со своей особой атмосферой. Можно бродить по сайту, открывать для себя неожиданные места, интересную информацию, различные игры. Это интересно для аудитории, и для нас очень удобно».

Удобство виртуальности в том, что можно выйти за рамки 30-секундной телерекламы и завоевать тех потребителей, для которых простого ролика уже мало. «Вся молодежь, у которой есть такая возможность, уже в сети, и она предпочитает интерактивные развлечения», — замечает Кирилл Устинов.

С этим согласны и в компании «Тинькофф», которая за-

## Пять способов организации интерактивного взаимодействия с аудиторией:

### 1\_ИНТЕРАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭФИРА

**Суть:** зрителям на выбор предлагается три фильма. Они звонят по указанным номерам, и таким образом определяется фильм-победитель, который идет в эфир

**Пример:** Телеканал Ren TV

**Канал обратной связи:** телефон

### 2\_ИНТЕРАКТИВНОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ

**Суть:** объединение возможностей телевидения и интернета. Зритель получает доступ к контенту (фильмы, клипы, справочная и коммерческая информация), используя специальный пульт, подключенный к сети

**Пример:** компания «Рикор-Холдинг»

**Канал обратной связи:** интернет

### 3\_ИНТЕРАКТИВНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ НА ТВ

**Суть:** зрители голосованием влияют на результат телешоу

**Пример:** «Фабрика звезд» (ОРТ), «Голод» (ТНТ), хит-парады («Золотой граммофон», ОРТ) и пр.

**Канал обратной связи:** SMS

### 4\_ИНТЕРАКТИВНАЯ РЕКЛАМА

**Суть:** развитие сюжета сериала определяют зрители

**Пример:** рекламная кампания BigBon («Роллтон»)

**Канал обратной связи:** SMS, интернет

### 5\_ИНТЕРАКТИВНЫЕ «ВСЕЛЕННЫЕ ПРОДУКТОВ»

**Суть:** максимально широкое вовлечение аудитории на территорию бренда. Использование всех возможных ресурсов для поддержания интереса пользователя (контент, игры, коммуникационные сервисы и пр.)

**Пример:** sosed.ru (Panasonic), Пиво «Т» («Тинькофф»)

**Каналы обратной связи:** интернет-форум, чаты, интернет-сервисы, SMS





## Если раньше интерактивные коммуникации были уделом отвязных маргиналов маркетинга, то сегодня они стали поп-культурой



пустила пиво «Т» похожим образом: сделала ставку на свой онлайн-бар — место тусовки виртуального сообщества потребителей. Выбор медиаканала директор по маркетингу компании **Самвел Аветисян** объясняет характером целевой аудитории: «Поколение 40-летних — поколение кино, 30-летних — поколение видео, а вот 20-летние — это первое интернетовское поколение».

### Большой палец

Сегодня мало кто сомневается, что за «интернетовским» поколением последует «поколение большого пальца» — современные подростки с малых лет приучаются набирать тексты на клавиатурах мобильных телефонов. И уже сегодня появляются интерактивные концепции, рассчитанные на любителей SMS.

В апреле торговый дом «Роллтон» выпустил рекламный сериал для молодой марки чипсов BigBon. Инновационный для российского рынка ход: телезрители могут определять развитие сюжета с помощью SMS-голосования. В конце каждого ролика авторы задают вопрос, что сделает тот или иной герой. И в следующей серии, которая появляется в

эфире через месяц, сюжет развивается так, как проголосовало большинство участников.

«Все элементы уже использовались по отдельности, — говорит **Александр Соколов**, руководитель департамента маркетинга и рекламы „Роллтона“. — И сериалы были, и интернет-сайты, и SMS-голосование. Но мы впервые все соединили».

Впервые все соединить поставила специфическая задача, которая стояла перед «Роллтоном». Выпустив BigBon в прошлом году и вложив деньги в рекламу, компания не получила желаемого знания марки. Поэтому на новом этапе нужно было как подержать лояльность немногочисленных потребителей, так и повысить узнаваемость у большей части аудитории.

«С точки зрения традиционного маркетинга эти две задачи невозможно решить в одной кампании, — говорит Александр Соколов. — Но мне кажется, мы нашли способ. Необычность рекламы повысит известность, а лояльность увеличится из-за интриги, которая заставляет зрителя следить за сюжетом».

Зрители действительно с увлечением смотрят сериал.

В голосовании по каждой серии неизменно принимает участие около 40 тыс. человек.

### Правила проведения

Характерно, что столь разные компании, как Panasonic, «Роллтон», «Тинькофф», демонстрируют одинаковую готовность налаживать диалог с потребителем, а не ограничиваться простой покупкой «доли рекламного голоса». Казалось бы, можно объявить о начале нового этапа, когда основой российского маркетинга становятся интерактивные кампании, вовлекающие потребителей в интересную игру. Однако на деле даже передовики пока не способны предоставить потребителям по-настоящему завлекательное и полезное взаимодействие.

При старте кампании Panasonic сайт [sosed.ru](http://sosed.ru) был красочен, но совершенно бесполезен. Кликая и путешествуя по веб-порталу, посетитель вряд ли найдет там что-то ценное или просто интересное. «Наш сайт развивается, нельзя же его наполнить контентом и бросить, — объясняет Кирилл Устинов. — Мы реализовали далеко не все, что задумано».

Даже сейчас, спустя два месяца после старта проекта, «со-

седи» Panasonic не поражают воображение: у них можно скачать обои для рабочего стола, картинки и рингтоны для мобильных, три флэш-игры, а также три «полезные» статьи: как организовывать деловые переговоры, как проходить собеседование, как женщине вести себя в мужском коллективе.

Каков эффект от такого контента? Благодаря массированной прямой рекламе Panasonic удалось привлечь на сайт хорошую аудиторию, всего с начала кампании на веб-узле [sosed.ru](http://sosed.ru) побывали 270 тыс. уникальных посетителей. При этом 55% аудитории проводят на сайте меньше минуты. Неудивительно, что за весь период средняя численность ядра лояльной аудитории (люди, бывающие на сайте раз в три дня) составила всего 5,7 тыс. человек — лишь 2,1% посетителей.

Создатели пива «Т» оказались более плодовиты: в их виртуальном пивном баре несколько десятков заметок, среди которых многие, правда, не оригинальны для рунета. Зато посетитель бара может воспользоваться услугами службы знакомств и пообщаться в первом в рунете трехмерном чате. Правда, в компании IQ Marketing, работавшей над

### ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

[www.directmail.su](http://www.directmail.su)

Иркутск обл. Рекрутинг. Маркет исслед. «Артэкс» (3952) 233574 [www.arteksm.ru](http://www.arteksm.ru)

### ОТДЫХ

Клубный отдых в Сочи — пан. «Шексна». 095 936-22-79, 935-00-76. [www.plutonline.ru](http://www.plutonline.ru)

### ПРОДАЕМ

Аудит.комп. 589-62-02

Цеха в Угличе [www.chaika-watch.ru](http://www.chaika-watch.ru) 89106629016

Продается лучший магазин в Жулебино 7433323

### НЕДВИЖИМОСТЬ

Складской терминал. Все услуги. 500-1010 [www.bpart.ru](http://www.bpart.ru)

### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ

#### РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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



[www.gostaudit.ru](http://www.gostaudit.ru)  
**504 – 34 – 60**  
**круглосуточно**

Лиц. № 008452 МИНФИН РФ

Ответственность  
застрахована:  
\$100 000

- бухгалтерский аутсорсинг (ведение бухгалтерского и налогового учета организаций)
- аудиторские проверки
- подготовка к налоговой проверке
- законное снижение налогов
- лицензирование, регистрация от \$190
- готовые фирмы с бухгалтером

## КАНАДА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

КАНАДСКАЯ КОМПАНИЯ APX PARTNERS OF CANADA INC оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (БИЗНЕС-ИММИГРАЦИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИММИГРАЦИЯ, СЛОЖНЫЕ СЛУЧАИ)

Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428  
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, [www.tocanada.ru](http://www.tocanada.ru), e-mail: [info@tocanada.ru](mailto:info@tocanada.ru)  
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

мл. ССР МОД 798

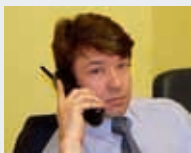
### Владельческий контроль бизнеса

#### ПОМОЩЬ ВЛАДЕЛЬЦАМ БИЗНЕСА

- передача бизнеса наемному руководителю и контроль над его работой
- согласование работы совладельцев компании
- контроль дочерних фирм и филиалов

Новосибирск, Академгородок  
Тел. (3832) 39-75-50, моб. 14-45-54, e-mail: [sbbs@sbbs.ru](mailto:sbbc@sbbs.ru)  
Со 2 июля тел. (383) 339-75-50, моб. 214-45-54

## Предел литературного интерактива — романы, в которых читателю позволено влиять на развитие сюжета, принимая за героев решения в самые острые моменты



**Олег МИХАСЕНКО,**  
президент ИК  
«Брокеркредитсервис»

### «Нам еще предстоит открывать многие законы „сетевой природы“»

— Телевизионная реклама родилась и развивалась совсем на другой почве. Базовая функция телевидения — развлекательная. Поэтому телереклама стала ее производной и в лучших своих образцах поднимается до вершин индустрии развлечений.

Интернет-реклама и интернет-маркетинг должны быть основаны на иных принципах. Базовая функция сети — коммуникативная. Затем идет познавательная, а уж после — развлекательная и деловая. Следовательно, наиболее эффективным будет «и-маркетинг», который выполняет базовую функцию и естественным образом встроен в сетевую жизнь, то есть удовлетворяет реальные потребности.

Нам еще предстоит открывать многие законы «сетевой природы». Для их выявления могут потребоваться годы наблюдений и экспериментов, и в этом смысле особое уважение вызывают компании-новаторы. Однако, по моему мнению, уже существуют достаточные ориентиры для успешного и-маркетинга. Стоит обратить внимание на наиболее жизнеспособные сетевые ресурсы и площадки и на их основе строить свою активность.

Кроме того, коммуникация должна быть содержательно ценной. Строго говоря, только тогда она и является коммуникацией. Исходя из этого разработчикам и-маркетинговых решений необходимо создавать в первую очередь содержательно ценные продукты. Это нелегкая задача. Надо будет соответствовать жизненным и ценностным установкам новых поколений, причем не только прислушиваться к ним, но и предлагать что-то свое, передовое и интересное.

Аналогии может служить стихийное рождение анекдотов, ведь неизвестно, кто их создает и записывает. Именно на такой неформальной жизни и основан сетевой мир. Только при условии, что тема и аудитория тебе действительно интересны, что можно узнать нечто новое и к тому же это увлекательно, ты и сотни других людей останутся или возвращаются в свой уголок сетевого мира. В этих мирах есть свои лидеры, которых надо находить и создавать вместе с ними творческий продукт.

Важной предпосылкой выхода новых игроков на рынок и-маркетинга служит то, что это один из вариантов обойти конкурентов «на вираже» за счет креативности. Остается дожидаться успеха двух-трех проектов, и тогда мы увидим всплеск активности в этом секторе.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

сайтом, признавались, что запускать виртуальный бар пришлось без тестового периода, банально не хватило времени, поэтому первую неделю посетители вынуждены были то и дело сообщать администрации о найденных ошибках. Сколько пользователей, раздраженных неполадками, никогда не вернутся на сайт, остается только догадываться.

### Нелинейная линия

Еще большим разочарованием стал рекламный сериал BigBon. После первого ролика зрителям предлагалось решить, должна ли скромная героиня подойти и сама заговорить с героем. Сторонники активных действий победили с трехкратным перевесом.

Но новой серии события развернулись неожиданно — девушка только двигалась в направлении героя, но ее толкнула подруга, кофе оказался на рубашке, и затем зрителям предложили проголосовать, какую из двух девиц выберет герой. Легко предположить, что при иных результатах голосования ролик в эфире мог бы оказаться тем же самым.

Все дело в том, что весь сериал пришлось делать сразу, еще до выхода кампании в эфир. «Снимать каждый ролик после получения результатов голосования невозможно, пришлось бы держать съемочную группу в работе в течение полугода, а это нереально», — поясняет Александр Соколов. — А если делать абсолютно нелинейный сюжет, нам бы пришлось снять около 60 роликов, что слишком дорого. Конечно, мы никого не обманываем. Просто заранее просчитали возможные варианты развития сюжета и свели их к минимуму. Получилось как в компьютерной игре — сюжет нелинейный, а концовка одна».

Конечно, утверждать, что «Роллтон» обманывает зрителей, было бы слишком. Однако проведенный компанией «просчет развития сюжетов»

привел к тому, что многие зрители не поверили в честность голосования. Александр Соколов говорит, что сайт bigbon.ru, где публикуются последние результаты голосования, компания создала именно для того, чтобы снять подозрения в подтасовках.

### Первый клин

Причина просчетов больших интерактивных проектов понятна. Крупные компании делают первые шаги в серьезном взаимодействии с потребителями. Поэтому на деле интернет-сайты и SMS-голосования, несмотря на громкие заявления создателей о революционных подходах, остаются пока лишь дополнительным украшением вполне стандартных кампаний, построенных на прямой рекламе. Даже представители Panasonic, чья реклама «соседей» никак не связана с маркой, а продвигает исключительно сайт, стремятся приуменьшить значение успеха или неуспеха своего интерактивного проекта.

«У нас не было никаких ожиданий в отношении сайта sosed.ru», — говорит Кирилл Устинов. — Целью первого этапа имиджевой кампании Panasonic было представить не сайт, а персонажей — соседей, которые стали героями нашей рекламы».

Очевидно, в ближайшем будущем за первопроходцами последуют и другие. Перед ними большой простор для экспериментов. Пока, например, большинство интерактивных решений строятся на создании дорогих, съедающих трафик, но почти лишенных контента анимационных сайтах.

В то же время опыт самых популярных проектов интернета показывает: красивые картинки — это зачастую самое последнее, что нужно аудитории. Ведь даже петух Burger King, завоевавший популярность во всем мире, — самый уродливый петух, который когда-либо появлялся на свет. **сф**





ЛИДЕРЫ В МОСКВЕ

# Международный Саммит Лидеров Управления

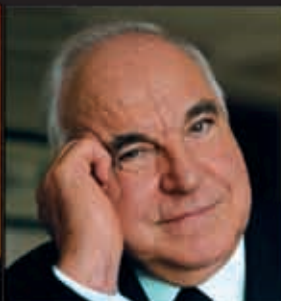
11-12 октября 2005 года, Экспоцентр, Москва



Уильям Дж. Клинтон  
42-й президент  
Соединенных Штатов  
Америки  
*(по средствам спутниковой связи)*



Лу Герстнер  
Экс-председатель совета  
директоров IBM



Гельмут Колль  
Экс-канцлер ФРГ



Джек Уэлш  
Экс-СЕО, Дженерал  
Электрик  
*(по средствам спутниковой связи)*



Том Питерс  
Ведущий гуру  
управления



Джек Траут  
Легендарный  
маркетинговый  
стратег



Роберт Каплан  
Создатель метода  
Balanced Scorecard



Джон Коттер  
Лидер в области  
теорий управления и  
изменений



Кьел Нордстром  
Бизнес-гуру в стиле  
фанк

9 Лидеров. В одном месте. В одно время. С одной целью: *Передать Вам свой опыт управления.*

Международный  
медиа партнер:



Медиа-партнеры:

Генеральный  
информационный  
спонсор:



При поддержке:



Adam Smith  
CONFERENCES



Читателям журнала «Секрет фирмы» предоставляется  
скидка на участие в конференции в размере 10%!

При регистрации укажите код SFAD2. Предложение действительно до 4 июля! Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой.

[www.leadersinmoscow.com](http://www.leadersinmoscow.com)

Тел: +44 20 7490 3774/ +7 095 775 0070 Факс: +44 20 7505 0079/ +7 095 775 0071



## Приказ на снижение

ЧТОБЫ ЗАХВАТИТЬ БОЛЬШУЮ ДОЛЮ РЫНКА ИЛИ ОПЕРЕДИТЬ ПО ПРОДАЖАМ КОНКУРЕНТА, КОМПАНИИ СНИЖАЮТ ЦЕНЫ НА СВОЮ ПРОДУКЦИЮ. ПОЙТИ НА ЭТОТ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ПРОСТОЙ ШАГ СОВСЕМ НЕ ПРОСТО. ДЛЯ НАЧАЛА НЕОБХОДИМО СЛОМИТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ ДИСТРИБУТОРОВ И РОЗНИЦЫ, ДЛЯ КОТОРЫХ ПОДОБНОГО РОДА АКЦИИ МОГУТ ОБОРНУТЬСЯ ОЩУТИМЫМИ ПОТЕРЯМИ. ЗАТЕМ НАДО ЗАПУСТИТЬ МЕХАНИЗМ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ПРОСЛЕДИТЬ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ПАРТНЕРЫ ТРАНСЛИРУЮТ СНИЖЕННЫЕ ЦЕНЫ ИЛИ ОНИ КЛАДУТ РАЗНИЦУ СЕБЕ В КАРМАН.

Текст: Елена Провоторова

Количество рекламных выходов, анонсирующих скорое снижение цен или указывающих «справедливую» цену, по которой тот или иной товар должен продаваться конечным потребителям, исследовательские агентства не подсчитывают. По словам **Михаила Рюмина**, исполнительного директора компании «Дымшиц и партнеры», подобного рода акции запускаются практически ежемесячно. По данным ACNielsen, сезонные акции длятся не более месяца, несезонные — несколько месяцев.

Суперпредложение не должно остаться пустым обещанием, поэтому компаниям приходится как следует стараться, чтобы сделать дистрибуторов и торговые точки проводниками своих идей. «Добиться этого гораздо легче крупным игрокам, имеющим большое значение для дистрибуторов и розничных точек и благодаря этому способным влиять на ценовую политику, — говорит управляющий директор BBDO Moscow **Игорь Кирикчи**. — Ими могут быть не обязательно транснациональные компании, но и российские производители, лидирующие в своей категории. Например, в сегменте соков, где иностранцы не играют ведущей роли». Однако, как свидетельствуют ритейлеры, отечественные тяжеловесы предпочитают снижению

цен всевозможные розыгрыши, промоакции с вручением подарков — это требует менее значительных финансовых и организационных затрат. В выгодные ценовые предложения играют в основном международные компании вроде Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, Schwarzkopf, L'Oreal, располагающие серьезными ресурсами и богатым опытом проведения подобного рода мероприятий на западном рынке.

В апреле Procter & Gamble снизила стоимость стиральных порошков Ariel и Tide на 5 — 15% (в зависимости от объема упаковки). Чтобы сообщить об этом событии, компания предпочла рекламу в местах продаж. Unilever не так давно запустила ролик о том, что продукция под маркой Dove стоит на 15% дешевле. В рекламе туши для ресниц XXL от Maybelline фигурирует конкретная цифра: 232 руб. Впрочем, даже таким крупным игрокам не гарантировано, что их желание угодить потребителю совпадет с интересами всех участников цепочки движения товара.

### Почему это сложно

По словам дистрибуторов, автоматическое снижение цены вслед за производителем — явление довольно редкое. Происходит это, когда фирма подписала с партнерами специальный договор, гарантирующий должную поддержку ее маркетинговыми инициативам. По такой схеме работают Procter & Gamble, Coca-Cola, Schwarzkopf. Но даже в этом случае компаниям приходится соблюдать баланс интересов, поскольку выгодное для потребителей предложение может обернуться для дистрибуторов и розничных точек либо сокращением маржи, либо падением продаж во всей категории товаров. «Как правило, скидки на 5 — 15% объявляются раз в квартал. Каждый раз любая скидка сбивает рынок с ритма — оптовики и розница привыкают к устоявшейся цене, — говорит **Наталья Савина**, руководитель отдела развития дистрибуторской компании „Амра“ (работает со Schwarzkopf, Beiersdorf, Florena). — Но основная проблема в том, что дистрибутор теряет часть маржи. Информация о новом предложении производителя распространяется очень быстро, оптовики хотят покупать дешевле. В выигрышном положении те, у кого товарные остатки невелики, они быстро и без особых потерь транслируют новые цены. То же самое другие компании вынуждены делать с зависшими партиями товара, в результате они теряют часть своей прибыли».

Как показывает опыт компании Diageo, начавшей в прошлом году ценовое репозиционирование своих брендов на российском рынке, дистрибутор может

«Как правило, скидки на 5–15% объявляются раз в квартал. И каждый раз скидка сбивает рынок с ритма. А главная проблема в том, что из-за нее дистрибутор теряет часть маржи»



стать ключевой фигурой в осуществлении ее планов. В марте 2004 года Diageo объявила о том, что Johnnie Walker Red Label, White Horse, Baileys будут стоить на 15% дешевле. «Это была пробная акция, проводившаяся в течение нескольких месяцев только в крупнейших розничных сетях Москвы. Нам нужно было понять механизм реализации ценового репозиционирования», — рассказывает начальник отдела маркетинга Diageo **Наталья Фомичева**. Результаты компанию устроили, и спустя полгода она решилась на широкомасштабную акцию: снижение цен еще на 10% не только в Москве, но и в других десяти крупнейших городах России. Реализовывать новую стратегию в одиночку в Diageo

не рискнули и заручились поддержкой эксклюзивного импортера и дистрибутора своей продукции в России компании «Руст», в задачи которой по условиям договора входит также контроль за тем, снижают ли цены на продукцию Diageo розничные точки.

Обязательное условие, для того чтобы такой союз состоялся, — отсутствие точек пересечения интересов. Вряд ли «Руст» стала бы помощником в продвижении, скажем, водочного брэнда Diageo: зачем выращивать прямого или косвенного конкурента своему «Русскому стандарту». По словам директора отдела продаж и маркетинга «Руст» **Дмитрия Калинина**, дистрибутор заинтересован в стабильных продажах всех категорий, с кото-

рыми он работает: *Самое интересное предложение каннибализирует продажи других марок. Хотя если жесткая сегментация в категории отсутствует, негативных последствий можно избежать. В сегменте виски сложилась именно такая ситуация.*

Компании, имеющие собственные системы дистрибуции, к примеру Coca-Cola, работают с розничными точками напрямую. «В России мы располагаем более 60 дистрибуционными центрами», — говорит специалист по связям со СМИ Coca-Cola **Владимир Кравцов**. Прямые поставки ключевым клиентам (крупным сетям) практикуют и те, кто не имеет своей сбытовой структуры. Исключение из цепочки движения товара одного звена может облегчить проведение ценовых акций.

В «Руст» отмечают, что проще всего договориться о трансляции цен с сетями, исповедующими философию дискаунтера и зарабатывающими на объемах. Когда лидер продаж падает по стоимости, формируется суперпредложение для покупателей. Сети, ориентированные на маржинальный доход, и специализированные магазины в большинстве случаев тоже не отказываются от поддержки подобных акций. По словам коммерческого директора ТД «Перекресток» **Евгения Лукьяненко**, сеть идет производителям навстречу: *В наших супермаркетах снижение отпускных цен производителем означает корректировку розничных. Никаких специальных договоров для этого не требуется.*

В сети Villa обо всех планирующихся скидках производители должны сообщать заранее. Заявка поступает в коммерческий отдел, где решается, совпадают ли интересы владельцев брэнда и магазинов. «Мы отказываемся в проведении акции примерно в 10% случаев», — говорит представитель холдинга „Марта“. — На-

пример, когда рост продаж может не покрыть снижение наценки. Кроме того, выгодное предложение, особенно на лидирующую марку, может существенно затормозить продажи других брэндов. В итоге падает прибыль от категории в целом». Дмитрий Калинин соглашается с тем, что каннибализация — не надуманная проблема для магазинов: «Выгодное предложение по Johnnie Walker Red Label может за просто съесть продажи Ballantine's».

Поскольку речь идет о коммерческой стороне дела, отделяться аргументами вроде «за низкие цены покупатель всегда скажет спасибо» не получится. Вести переговоры с позиции сильного — «вам это нужно больше, чем нам» — тоже не самый эффективный путь. «Если пытаться диктовать условия Wal-Mart, эта сеть просто выведет продукцию из ассортимента и поставит на полки собственные марки», — говорит брэнд-менеджер марки Tide **Александр Федосов**. — Российские операторы до такого уровня еще не доросли, но с каждым годом становятся все более независимыми». Чтобы договориться по-хорошему, компаниям приходится разрабатывать специальный компенсационный пакет или прибегать к способам мягкого давления.

### Пряник и иногда кнут

Игроки называют несколько способов мотивации дистрибуции. **Сергей Годчев**, руководитель отдела дистрибуции компании «Градиент»: «Допустим, акция стартовала, и, чтобы остаться конкурентоспособным, дистрибутор вынужден распродавать стоки с меньшей маржой. В таких случаях высчитывается дельта потерь, которая затем возмещается за счет списания дебиторской задолженности, скидок при оплате счетов или дополнительных поставок товара». На такие меры компании

## «Выгодное предложение, особенно на одну из ведущих марок, может существенно затормозить продажи других брендов. В итоге падает прибыль по категории в целом»



РОМАН ГОДИНОВ

соглашаются, когда речь идет о крупных партнерах. Фирме «Амра», считающейся игроком средней руки, партнеры предлагают компенсировать потерянную маржу за счет роста оборота во время проведения акции. Некоторые оптовики стараются закупить в период сниженных цен большие партии товара, а по окончании продать их с более высокой наценкой.

Примерно тот же набор — списание части задолженности, увеличение отсрочки платежа, рекламные материалы — поставщики предлагают магазинам. Procter & Gamble практикует также проведение обучающих семинаров для сотрудников магазинов. Но уговорить розницу иногда непросто. «Допустим, стиральный порошок X продавался в нашей сети по 15 руб. за пачку. Поставщик предлагает выставить новую цену 10 руб. и обещается возместить недополученную прибыль. Казалось бы, мы ничего не теряем. Но здесь снова нужно рассматривать категорию в целом, ведь одно суперпредложение способно замкнуть на себе большую часть покупательского спроса», — поясняет представитель холдинга «Марта». На практике такие, на первый взгляд, почти неразрешимые ситуации выливаются в банальные торги.

По словам **Дмитрия Калинина**, поставщика обязывают

оплачивать различные маркетинговые мероприятия, стимулирующие спрос: «Это могут быть промоакции, обходящиеся по одной SKU (товарная позиция) в \$600 — 1000. Если умножить это на количество магазинов, получается серьезная сумма». Справедливости ради стоит сказать, что производители, особенно крупные, не готовы постоянно платить или идти на уступки. У них есть свои рычаги воздействия на несговорчивых партнеров. Например, широкая линейка, закрывающая топовые позиции в разных категориях товаров. С такими поставщиками ритейлеру невыгодно разрывать отношения или предъявлять ультиматумы. В «Русте» подтверждают, что сильное пакетное предложение — хороший стимул. Если его недооценивают, оно превращается в кнут. Помимо Diageo «Руст» работает также с марками Bacardi, Cinzano, Otard. Если магазин не хочет искать компромисс, он этих товаров не получает.

В ответ операторы грозят серьезным сокращением линейки или выводом продукции из ассортимента. Финал выяснения отношений чаще всего одинаков: стороны находят компромиссное решение.

После того как мир достигнут, встает вопрос, соблюдать ли партнеры правила игры. Честность розничных сетей проверяется по их ценовым отчетам, а также данным мерчендайзеров производителя. «Чтобы проверить дистрибутора, достаточно посмотреть прайс-лист, — говорит **Сергей Годчев** из компании «Градиент». — Кстати, в большинстве случаев поставщик не требует соблюдения жестко фиксированной цены. Для партнера определяется коридор, в рамках которого он может лавировать по своему усмотрению, с наценкой 5 — 10% к отпускной цене».

По словам **Александра Федосова**, не всегда получается

добиться четкого выполнения соглашений. Однако в целом, уверяют производители, число нарушителей невелико. Проще всего с ключевыми клиентами: если они приняли условия, то довольно аккуратно их соблюдают. Проблемным и непрозрачным уровнем остаются небольшие независимые магазины. Правда, здесь решение простое: если менеджер торговый точки ловят на том, что ценовую разницу он оставляет себе, магазин просто исключается из стартовавшей программы.

### Высокие цели

Что заставляет производителей брать за столь сложные проекты и оправдывает ли цель средства? В Diageo ценовое репозиционирование рассматривали как попытку остановить снижение рыночной доли: к апрелю 2004 года доля Johnnie Walker Red Label в Москве уменьшилась с 40% до 37%, а White Horse — с 10,5% до 9,7% (данные агентства «Бизнес Аналитика»). «В целом мы довольны результатами акции. По данным ACNielsen, рост продаж по сравнению с прошлым годом составил более 40%, — говорит **Наталья Фомичева**. — Хотя выделить роль сниженных цен в общем маркетинг-миксе сложно».

По мнению **Игоря Кирички**, ценовые предложения могут решать тактические задачи: поддержание объемов реализации в низкий сезон или перебивание продаж конкурента на пике спроса. Несколько лет назад Coca-Cola перед сезоном ввела рекомендованные цены на все три летних месяца. Предполагалось, что именно этот шаг обеспечит солидный отрыв от давнего конкурента, PepsiCo. Михаил Рюмин объясняет стабильный интерес к подобным мероприятиям большим количеством свободного времени у бренд-менеджеров транснациональных компаний: «Они люди творческие, им все вре-

мя хочется чего-нибудь новенького. Менять долгосрочную стратегию бренда на локальном рынке им не дадут, а вот принять участие в разработке какой-нибудь промоакции с крышками, сумками, машинами — всегда пожалуйста. Кратковременный рост продаж и несколько мешков писем от тысяч потребителей обеспечивают менеджеру материальное поощрение и продвижение по службе».

Аналитики затрудняются ответить на вопрос, существуют ли более эффективные и менее затратные способы решения перечисленных выше задач. «Со стороны сложно судить, но в качестве альтернативных инструментов я бы назвал запуск промо- и мультиупаковок, — говорит менеджер по работе с клиентами ACNielsen **Константин Еремин**. — Когда речь идет о снижении цен, производитель вынужден сначала договариваться, потом контролировать. Когда запускается промопродукт, усилия направлены на обеспечение необходимого уровня дистрибуции и организации выкладки продукта».

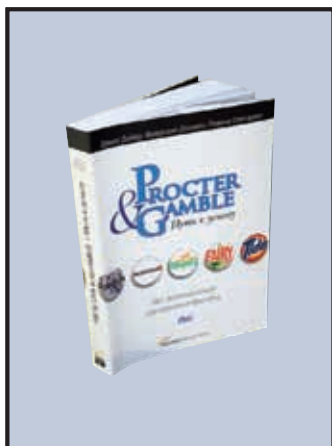
Существует еще один бюджетный вариант. Компания анонсирует рекомендованные цены и не прилагает усилий для их воплощения в жизнь. Ставка в данном случае делается на то, что ценовой ориентир позволит покупателю разобратся, как много на нем хочет заработать конкретный магазин. Такую тактику выбрали в L'Oreal, запустив рекламу туши XXL под маркой Maybelline по 232 руб. В компании признают, что в ее планы с самого начала не входило повсеместное внедрение своих рекомендаций, тем более что их несоответствие реальности не раздражает покупателей. Впрочем, такой несколько наивный способ воздействия на розницу может обернуться против инициатора. Обещания должен выполнять тот, кто их раздает. **СФ**



## Отцы маркетинга



ПОЧЕМУ НИКТО НЕ ДОДУМАЛСЯ ДО ЭТОГО РАНЬШЕ? ПОТРЕБОВАЛОСЬ БОЛЕЕ 150 ЛЕТ, ЧТОБЫ ХОТЬ КТО-НИБУДЬ ДОГАДАЛСЯ НАПИСАТЬ ИСТОРИЮ PROCTER & GAMBLE. И ЕЩЕ ПОЧТИ 15 ЛЕТ НА ТО, ЧТОБЫ, ЗАСЕВ В АРХИВАХ КОМПАНИИ, СОЗДАТЬ ЕЕ ОФИЦИАЛЬНУЮ, АВТОРИЗОВАННУЮ ИСТОРИЮ. Текст: Константин Бочарский



**PROCTER & GAMBLE.**  
ПУТЬ К УСПЕХУ: 165-ЛЕТНИЙ  
ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ БРЕНДОВ  
ДАЙЕР Д., ДАЛЗЕЛЛ Ф.,  
ОЛЕГАРИО Р.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 524 С.

Утверждение, будто маркетинг придумали в Procter & Gamble, не так уж далеко от истины. По крайней мере, изрядное количество фундаментальных принципов маркетинговой науки и просто яркой бутафории было изобретено в недрах этого гиганта или сформулировано исследователями, изучившими его опыт.

Например, легенда о возникновении термина BTL (менеджер P&G подвел черту под затратами на прямую рекламу). Далее — рекламный жанр «тестимониалс». Еще в 80-х годах XIX века некий Бенджамин Силлиман, профессор химии медицинского факультета Йельского университета, отмечал в рекламе Ivory Soap, что «мыло отличается замечательной чистотой». А его коллега из Принстона господин Корнулолл добавлял, что Ivory — «превосходное мыло для стирки, обладающее улучшенными моющими характеристиками». Далее — критерий «цена—качество». «Если сравнить цену с качеством и размером бруска, то получается, что это мыло — самое дешевое для каждого человека и для любого случая», — говорилось в рекламном объявлении, опубликованном в 1883 году. В конце концов, сам брендинг и бренд-менеджмент. Так, Дэвид Аакер считает, что все началось с докладной записки, где сотрудник P&G сформулировал основные принципы управления брендом. Наконец, P&G открыла массированную рекламу как эффективный коммуникационный инструмент. При том что в США тогда выходило всего несколько изданий, а страна только начала отвыкать от натурального обмена и переходила к фасованным товарам. Лучшее всего эта эпоха описана у Джейн Сивулка в книге «Мыло, секс и сигареты».

Кстати, о мыле. P&G выросла, поставляя его в армию северян, и еще в те годы открыла несколько ключевых приемов, которые и сегодня являются основой ее стратегии.

**Диверсификация.** Когда производство свечей (ключевой бизнес на заре компании) стало хиреть, она взялась за мыло.

**Контекстно связанное расширение товарной линейки.** Перейти от свечей к мылу было просто: для их производства использовали схожие технологии (химия жиров и масел). А вот у стирального порошка природа была другая — синтетическая. Но в сознании потребителя эти продукты были тесно связаны. Так в середине прошлого века появился Tide. А это в свою очередь создало концепцию «товаров для гигиены», что и превратило P&G в одну из крупнейших дифференцированных компаний мира.

**Исследования.** Джеймс Гэмбл в течение 15 лет изучал рецепты мыловарения. Это позволило ему создать Ivory Soap, марку мыла, которое и сделало компанию тем, чем она является сейчас.

**Рационализм.** Когда мыло Ivory Soap вышло на рынок, его реклама была построена на одной цифре — 99,44. Так обозначалась его чистота, беспрецедентная для того времени. Реклама утверждала также, что при таком же объеме оно прослужит гораздо дольше, чем другие. Ничего не напоминает?

**Территориальная экспансия.** P&G — такой же символ глобализации, как Coca-Cola и McDonald's. Родившись в захолустном Цинциннати, компания быстро поняла, что появившиеся железные дороги скоро изменят принципы ведения бизнеса. Бросив старые цеха, компания переехала туда, куда можно было подвести железнодорожные ветки. Вскоре она владела собственными локомотивами, сотнями вагонов и принялась осваивать территории, о которых другие торговцы даже не помышляли. В следующем веке так же активно она станет осваивать весь мир.

Об уроках P&G можно говорить долго, потому что главный из них — урок живучести. Это придает всем ее шагам особый, почти безупречный смысл. Открыть для себя эти уроки может каждый, прочитав 524 страницы книги, которая в английском варианте так и называется: «Уроки 165 лет построения брендов». **сф**



ТАЛЛОСЕТ ЯРЖОЛБЕК

## БИЗНЕС-ШКОЛА

**57\_ЧЕТВЕРТЫЙ УГОЛ MANCHESTER** // Как из четырех  
маленьких бизнес-школ сделали одну, но большую  
и перспективную / РЕПОРТАЖ

**61\_ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** // По количеству учебных  
программ логистика скоро догонит популярные менеджмент  
и маркетинг / УЧЕБНЫЙ КУРС



Новая история одной из лучших европейских бизнес-школ Manchester Business School началась всего год тому назад. Тогда она объединилась с тремя другими манчестерскими бизнес-школами. Судя по всему, результат стоил потраченных на слияние усилий. Так, сегодня здесь можно специализироваться практически в любой области бизнеса, а коллектив преподавателей и количество студентов школы утроились. Вместе с выросшими возможностями выросли и амбиции Manchester Business School. — Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

**ЛУЧШИЕ**

бизнес-школы мира

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ**

«Секрета фирмы» и Begin Group

## Четвертый угол Manchester

В Манчестере нет ничего от рафинированно-интеллигентных и чистеньких Оксфорда и Кембриджа. Этот промышленный город с двумя миллионами населения похож на трехслойный пирог: грязные окраины, прибранная старинная часть и эклектичный центр, в котором скромная церквушка соседствует с бизнес-центром из стекла и бетона.

Приехав в Манчестер, чувствуешь, что твои познания в английском языке со-

вершенно обесцениваются. Здесь особенный диалект, и любая неточность в произношении приводит к тому, что говорящего просто перестают слышать. Как-то один из русских студентов Manchester Business School (MBS) пятнадцать минут объяснял хозяину сдающегося в аренду коттеджа, кто он такой и что ему нужно. Манчестерец внимательно его выслушал и заявил: «А теперь повторите то же самое по-английски».

Слово «Манчестер» здесь не понимают: правильно нужно говорить «Манчестер», с ударением на первый слог. Возможно, поэтому большинство местных жителей, к которым я обратилась с вопросом, где находится Manchester Business School, только развели руками. Несколько человек пытались отправить меня в совершенно разных направлениях или спрашивали: «Какая именно школа?» Впрочем, проблема была не толь-

ко в незнании мной диалекта. Просто бизнес-школ здесь несколько, хотя по сути это одна и та же бизнес-школа. А дело вот в чем.

В Манчестере утверждают, что недавно в университетской жизни Британии произошли серьезные изменения. Вместо «золотого треугольника» — Кембридж, Оксфорд, Лондон — появился «золотой ромб». Четвертым углом стал Манчестер, в котором в 2004 году произошло слияние двух





из четырех местных университетов — The University of Manchester и The University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).

Официальная версия слияния — соединение науки и инжиниринга. Кроме того, так сложилось, что аналогичные факультеты этих вузов находятся в нескольких десятках метров друг от друга. Например, на одной стороне улицы располагается медицинский факультет The University of Manchester, а через дорогу соответствующий факультет UMIST. «До этого возникала нелепая ситуация, когда два университета в тридцати метрах друг от друга постоянно дублировали пакеты заказов на при-

«То мы, то университет Виктории выигрывали гранты на исследования в той или иной области. Мы посчитали, что гораздо разумнее получать эти гранты и тратить их вместе»

обретение дорогостоящего оборудования», — говорит глава Manchester Business School профессор **Джон Арнольд**. Однако не оставляет ощущение, что более важной причиной является желание создать в северной части страны мощный научно-образовательный центр, который мог бы конкурировать с Оксфордом или Кембриджем.

В процессе слияния университетов абсолютно логичным, по мнению декана по учебной работе MBS **Ке-**

В Манчестере рассчитывают создать мощный научно-образовательный центр, который мог бы конкурировать с Оксфордом или Кембриджем

на Грина, стало объединение действующих при них бизнес-школ. Однако в этом вопросе школы пошли дальше своих «материнских» структур. Они создали альянс не из двух, а из четырех существовавших в городе бизнес-школ.

В альянс вошли:

- Манчестерская школа бизнеса (Manchester Business School, The University of Manchester);
- школа университета Виктории (The Victoria University of Manchester School of Accounting and Finance);
- Манчестерская школа менеджмента (Manchester School of Management), принадлежавшая UMIST;

только если точно знаешь, где она находится. Всего у школы четыре здания. Два из них, абсолютно идентичные строгие красно-черные кирпичные коробки, расположены на противоположных сторонах улицы и соединены надземным переходом, а еще два таких же индустриальных здания находятся на другом конце города. Выходит, что те, кто посылал меня в разных направлениях, были правы.

После объединения в школе ввели единые требования к поступающим, общее администрирование и единую финансовую политику. Если годовой доход наиболее успешной в альянсе Manchester Business School составляет 14 млн фунтов стерлингов, то после объединения эта цифра вырастет как минимум до 31 млн фунтов.

- школа инновационных исследований (The Institute of Innovation Research, IoIR).
- Имя Manchester Business School теперь является общим названием альянса и красуется на всех школьных буклетах.

Главное здание школы располагается на одной из самых оживленных улиц Манчестера Booth Street West, и найти его сложно. Вертикальная узкая табличка с логотипом виртуозно спрятана за выступом в стене, и ее можно заметить,

В своем нынешнем объединенном состоянии школа существует всего год. Но судя по всему, у нее грандиозные планы (см. интервью с деканом по учебной работе Manchester Business School на стр. 60). Насколько они обоснованы, станет понятно только через несколько лет.

### Методичный Manchester

В 1924 году в бизнес-школе Harvard изобрели «кей-стади». Спустя сорок лет в бизнес-школе Manchester

## MANCHESTER BUSINESS SCHOOL

Страна: Великобритания

Программа Full Time MBA: продолжительность — 18 месяцев

Количество студентов — 100–120

Средний возраст — 30 лет

Доля иностранных студентов — 75%

Средний результат GMAT — 615 баллов

Средний опыт работы — 7 лет

Стоимость обучения — \$53,1 тыс.

Стоимость проживания — \$25 тыс.

Средняя зарплата выпускников — \$101 тыс.

Программа кредитования — банк HSBC

Общее количество выпускников — 7000



GAMMA/FASTNEWS

придумали «манчестерский», или проектный метод обучения. Сейчас его используют практически все бизнес-школы мира, но именно в Manchester Business School студенты должны выполнить во время учебы наибольшее количество проектов.

«Разница между изучением бизнес-кейсов и манчестерским методом — это разница между визитом в зоопарк и участием в сафари», — говорит **Тюдор Рикардс**, профессор MBS. — Дело в том, что манчестерский метод позволяет вовлекать студентов в решение реальных бизнес-кейсов в реальном времени и в работающих сегодня компаниях».

Всего студенты должны поучаствовать в пяти проектах. Четыре из них групповые, а пятый, завершающий, — индивидуальный. Среди них, например, проект в области инноваций, операционного менеджмента и пр. Особое внимание здесь уделяют проекту M&A, в рамках которого студенты помогают

## «Разница между изучением бизнес-кейсов и манчестерским методом — это разница между визитом в зоопарк и участием в сафари»

существующей в действительности фирме разработать стратегию и тактику приобретения, укрупнения или объединения компаний.

Обучение по программе MBA в Manchester Business School длится 18 месяцев. «Если сравнивать эту школу с армией, то выходит, что у нас 12 месяцев дают патроны. И только потом в течение полугода учат этими патронами стрелять», — говорят здесь. Менять сроки обучения в связи с объединением бизнес-школ здесь не планируют.

Самыми сильными специализациями в MBA Manchester считаются финансы и предпринимательство. Здесь даже есть программа «MBA для частных предпринимателей и владельцев небольших компаний», разработанная совместно с кон-

После объединения четырех школ студенты Manchester могут специализироваться практически в любой области бизнеса

Марат Набиуллин. — Но во время обучения понял, что для профессионального финансиста здесь знания даются недостаточно глубокие.

Впрочем, о своем выборе Марат не жалеет. «Я переезжаю сюда семью на время учебы. Если срок пребывания в стране более одного года, ты и твоя семья автоматически получаете медицинскую страховку, а дети — возможность учиться в местных учебных заведениях», — рассказывает он. К тому же учеба в MBS и жизнь в Манчестере обходятся дешевле, чем, например, студентам столичной London Business School (LBS).

салтинговой компанией KPMG. Что же касается финансовой специализации, то своим мнением о ней со мной поделился **Марат Набиуллин**, студент программы MBA. До поступления он занимал должность первого заместителя председателя правления Волжско-Камского акционерного банка.

— Я выбрал Manchester из-за сильного преподавания финансов, — говорит

После обучения Марат Набиуллин собирается вернуться в Волжско-Камский акционерный банк.

### Тьюторинг и менторинг

В школе существует собственный карьерный центр, который, в общем-то, занимается тем же, чем и карьерные центры других школ: организует различные тренинги, работу в группах, привлекает внешних лекторов, устанавливает связи с компания-

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ШКОЛА

**ЭПШ ФБК**

Международные стандарты финансовой отчетности

**Диплом ACCA DipIFR(Rus)**

Этапы обучения  
5-9 октября, 2-6 ноября  
19-20 ноября

Экзамен 24 ноября 2005 года  
Окончание набора - 20 сентября  
Стоимость - 1900 долл. США

ЭПШ ФБК  
Москва, ул. Мясницкая, 44/1

Тел.: (095) 737-53-53  
<http://www.elsfbk.ru>

## «Если сравнивать эту школу с армией, то выходит, что у нас 12 месяцев дают патроны. И только потом в течение полугода учат этими патронами стрелять»

ми и т. д. Отличие же манчестерского центра карьеры от прочих в том, что он практикует так называемую систему менторинга, или наставничества.

«На внутреннем сайте школы можно найти список представителей компаний, которые согласны стать менторами студентов школы», — объясняет Марат Набиуллин. Кроме того, за каждым студентом Manchester, как и в других ведущих бизнес-школах, закрепляется еще и преподаватель школы, тьютор.

— Как по-вашему, менторинг работает? — спрашиваю я Марата.

— Со мной лично нет, я не люблю, когда меня чему-то таким образом учат, — хмурится он. — Но у нас есть девушка, которой ментор помог устроиться в фармацевтическую компанию, в отдел по моему, маркетинга.

Как правило, в MBS менторы выбирают те, кто хочет

кардинально сменить род занятий. Здесь наставник наиболее полезен, поскольку помогает сориентироваться в новой сфере деятельности. Кстати, по статистике школы, до 60% ее выпускников готовы сменить профессиональную область и перейти в абсолютно новую для себя сферу. Большинство вчерашних студентов идут в финансы и банки, а также в консалтинг. Крупнейшие рекрутеры школы — Eli Lilly & Co, Price-waterhouseCoopers, McKinsey & Co, Oracle Corporation и другие известные компании.

### Сетевые связи

В прошлом году Manchester Business School в рейтинге европейских бизнес-школ газеты Financial Times заняла 15-е место. А ее программа MBA — 11-е.

В школе этими результатами не слишком довольны и объясняют их, в частности, тем, что до последнего

времени не уделяли должного внимания работе с выпускниками.

«Мы долгое время не придавали особого значения связям бизнес-школы с ними», — признает директор по маркетингу Manchester **Рашель Тафт**. — И когда возникла необходимость набрать определенное число выпускников одного года, чтобы составители рейтингов имели возможность их опросить, мы никогда не могли этого сделать». Школы, объединившиеся в Manchester Business School, закончили в общей сложности семь тысяч человек, и если удастся создать из них полноценную сеть выпускников, она может стать очень ценным активом. И не только с точки зрения участия школы в рейтингах. В ведущих мировых бизнес-школах подобные сети позволяют выпускникам общаться друг с другом, налаживать полезные деловые

контакты. Кроме того, студенты могут всегда обращаться к тем, кто закончил школу, по самым разным вопросам, в том числе и касающимся трудоустройства.

Активно налаживать контакты с выпускниками в Manchester начали только пару лет назад. Чуть больше года назад для них был запущен специальный веб-сайт, а в нынешнем году появилась практика сохранения электронных адресов на всю жизнь.

В ближайшие годы Manchester рассчитывает войти в топ-25 ведущих школ мира. Добиться желаемого здесь хотят за счет объединения ресурсов всех школ, входящих в альянс. Но уже сейчас в MBS немного свысока говорят о конкурентах. «LBS, например, создана по модели американской бизнес-школы. А мы сделаем европейскую бизнес-школу», — делится своими мыслями за чашкой кофе один из профессоров Manchester Business School. «Европейскую школу мирового уровня», — тут же добавляет он. **СФ**

## «НАМ НАДОЕЛО СОПЕРНИЧАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ»

Объединение двух манчестерских университетов и возникновение альянса четырех местных бизнес-школ — серьезное событие на рынке бизнес-образования. О его мотивах и перспективах рассказывает декан по учебной работе Manchester Business School профессор **Кен Грин**.

— Как получилось, что два крупнейших университета Манчестера решили объединиться?

— Нам надоело соперничать друг с другом и делить деньги: то мы, то университет Виктории выигрывали гранты на исследования в той или иной области. Мы посчитали, что гораздо разумнее получать эти гранты и тратить их вместе. Если же говорить серьезно, то объединение двух таких крупных учебных заведений превратит нас в один из самых сильных университетов Великобритании и Европы. Сегодня у нас 180 факультетов, 50 из которых занимаются не обучением, а исследовательской деятельностью, что превращает университет в уникальную научно-исследовательскую площадку. — А что выиграла Manchester Business School от этого объединения?

— Объединенная бизнес-школа начала свою историю в 2004 году. Мы собрали вместе четыре школы Манчестера и теперь можем претендовать на более высокие позиции в рейтингах. Годовой до-

ход новой бизнес-школы составит 31 млн фунтов стерлингов. Кроме того, мы смогли охватить почти все бизнес-дисциплины и получили учебное заведение, которое много внимания уделяет бухгалтеру, финансам, менеджменту, занимается инновационными исследованиями и т. д. Отмечу, что у всех четырех школ достаточно долгая история. В 1910-м была основана The Victoria University of Manchester's School of Accounting and Finance. В 1920-х годах возникла Manchester Business School. Самая молодая — The Institute of Innovation Research: ее открыли в 1980-м.

— Наверняка альянс четырех различных учебных заведений вызвал некоторые административные сложности?

— Нет, функции управления школой были разделены. Скажем, один руководитель отвечает за структуру и содержание учебного процесса, а другой — за управление деятельностью школы и т. д.

— Каковы ближайшие планы объединенной бизнес-школы?

— Усовершенствование программ и полное освоение наших совместных ресурсов. Мы планируем к 2015 году войти в топ-25 ведущих бизнес-школ мира. И считаем, что вполне способны достичь этой цели. Мы хотим сконцентрироваться на укреплении наших сильных сторон, например усилить развитие исследовательских факультетов. Кроме того, нам необходимы серьезные инвестиции в оборудование и переоборудование школьных помещений.



# ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Квалифицированных кадров не хватает везде, но в логистике нехватка специалистов просто катастрофическая. Сегодня на рынке большой выбор различных семинаров по логистике, однако получить полноценное образование можно лишь в трех учебных заведениях.

—Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

## Несуществующая профессия

«В 1997 году мы были уверены в том, что у нас наконец-то появилась в стране логистика, у нас даже лозунг был такой: „Логистика пришла в Россию“, — вспоминает **Геннадий Манжосов**, исполнительный директор Коммерческого информационного аналитического центра (ООО „КИА центр“), занимающейся обучением логистов. — Однако это заявление было преждевременным. Логистика к нам пришла лишь сейчас».

Сегодня Россия переживает настоящий бум, растет интерес к учебным программам по логистике. Между тем вузы пока не успевают за спросом. Найти логистов в России было сложно всегда: такой специальности нигде не обучали. Работодатели в лучшем случае предпочитали брать людей из МАДИ, который стал своеобразной кузницей кадров. Ситуация изменилась в 2000 году. Шесть российских вузов (ГУ-ВШЭ, РЭА имени Плеханова, ГУУ имени Орджоникидзе, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономичес-

кая академия и Ростовская государственная экономическая академия) набрали экспериментальные группы первого высшего образования для обучения по специальности 062200 «Логистика». В МАДИ, кстати, такой специальности нет до сих пор, хотя есть близкая по тематике «Организация перевозок и управление на транспорте».

Итог эксперимента подведут только в нынешнем, 2005 году, когда первые 126 студентов получат такие дипломы. «Чуть более сотни профессиональных логистов — это капля в море, при том что только в Москве более четырех тысяч компаний имеют в своей структуре соответствующие отделы», — комментируют ситуацию в Международном центре логистики (МЦЛ) ГУ-ВШЭ.

Кстати, до сих пор многие спорят, как правильно называть специалистов: «логист» или «логистик», так как в обиходе долгое время фигурировали оба термина. Международный центр логистики ГУ-ВШЭ послал специальный запрос на филфак МГУ с просьбой помочь решить эту проблему. Филологи ответили, что еще пять лет тому назад было бы пра-

вильно говорить «логистик», но сегодня более литературным является «логист».

Хотя первые программы высшего образования для логистов появились только в 2000 году, всевозможные курсы по логистике читают уже давно. На рынке предлагаются десятки семинаров и коротких программ, охватывающих практически все аспекты логистического процесса: транспортная логистика, логистика складских помещений, международная логистика, закупочная логистика, информационная логистика, отдельные курсы по работе с каждым видом транспорта и даже такие нетрадиционные программы, как страховая логи-

стика. Стоимость курсов — от \$200 за семинар до 2 тыс. евро за недельное обучение.

Длительные программы обучения в России предлагают лишь три крупных учебных центра. Это Международный центр логистики при ГУ-ВШЭ, «КИА центр» (ведет обучение совместно с Центром повышения квалификации руководящих кадров и специалистов РЭА имени Плеханова), а также координационный совет по логистике при МАДИ. У каждого из них своя специфика.

## Комплексный подход

Международный центр логистики (МЦЛ) при ГУ-ВШЭ сегодня является, пожалуй,

АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ  
**И Б Д А** MOSCOW

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02  
(095) 937 07 47  
www.ibs-m.ru

**Программа MBA**

**Специализации:**

- Управление персоналом
- Маркетинг и управление продажами
- Управление стоимостью компании

Государственный диплом. Продолжительность - 2 года.  
Вечерняя форма - начало 27.09.05 г.  
Заочная форма - начало 07.11.05 г.



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

самым сильным игроком на рынке. Он основан в 1997 году и сейчас может предложить наиболее полный спектр программ, всего около двадцати. Это семинары, программы первого и второго высшего образования, профессиональной подготовки и повышения квалификации, а также MBA и курс Executive Logistics Manager.

МЦЛ изначально выбрал стратегическую ориентацию на Европу и вступил в Европейский сертификационный комитет по логистике (ECBL), а также вошел в состав Европейской логистической ассоциации (ELA). Так что неудивительно, что основные программы МЦЛ разрабатывались с учетом не только россий-

Ни один курс не обходится без анализа логистики складских помещений

ских стандартов, но и требований ECBL.

Два года тому назад МЦЛ предложил программу MBA со специализацией «Логистика и управление цепями поставок». Содержательная часть программы построена на базе общих требований к программе MBA, то есть первые три семестра слушатели изучают общие предметы: менеджмент, маркетинг, финансы и т. д. Затем 320 часов отводится на профильные дисциплины. Упор в программе MBA, впрочем, как и в других программах МЦЛ, делают на модную сегодня концепцию управления цепями поставок

(Supply Chain Management (SCM), см. **СФ** №05/2005). То есть рассматриваются не только сами логистические процессы, но и их взаимосвязи. «Такое видение действительно помогает. Когда начинаешь рассматривать ситуацию в целом, появляются какие-то дополнительные резервы, о которых и не думал», — сказал один из слушателей программы.

Такой подход касается всех программ МЦЛ. Так, каждый модуль программы Executive Logistics Manager, которая появилась два года назад, содержит в себе блок знаний, касающихся SCM. Программа стоит 10 900 евро и предназначена для топ-менеджеров, которым сложно выкроить время на систематическое обучение в рабочие дни. Поэтому занятия проходят по выходным, в соответствии с моделью западных executive-курсов. Кроме того, МЦЛ постарался сделать курс максимально практичным. «Учиться в общей сложности нужно около года. Нам осталось только зачитать проекты», — поделился впечатлениями от обучения на программе менеджер по логистике ЗАО «Тетра Пак» **Андрей Черногоров**, слушатель первого потока. — Понравилось, что на каждое занятие приглашали пред-

ставителей компаний или консультантов, так что по каждой теме мы имели возможность послушать и теоретиков, и практиков».

Кроме того, на базе МЦЛ создан Российский сертификационный комитет по логистике (как часть ECBL), и вуз запустил программы повышения квалификации, готовящие к сдаче экзаменов на получение западных сертификатов. По сути, эти документы должны служить подтверждением профессиональной компетентности логистов на международном уровне. Однако в России они пока не пользуются такой же популярностью, как, скажем, сертификаты финансистов.

### Функциональная логистика

«Я слышал от коллег, которые уже отучились в МАДИ, что здесь программы менее академичные, чем в других вузах», — говорит менеджер по логистике регионов ООО «Галлахер Лиггетт Дукат» **Александр Зенин**. — Я и сам участвовал в семинарах, и впечатления остались самые благоприятные». Московский автомобильно-дорожный институт — один из немногих вузов, где достаточно давно начали преподавать основы логистики транспорта и пе-

#### ОСНОВНЫЕ ПРОГРАММЫ ПО ЛОГИСТИКЕ ВЕДУЩИХ УЧЕБНЫХ ЦЕНТРОВ

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР	ПРОГРАММА	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ ИМ. ОРДЖОНИКИДЗЕ (ИНСТИТУТ ИННОВАТИКИ И ЛОГИСТИКИ) (WWW.GUU.RU)	МВА-ЛОГИСТИКА	2 ГОДА	\$7700
	ПРОГРАММА ВТОРОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «ЛОГИСТИКА»	3–3,5 ГОДА	\$5700
КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПО ЛОГИСТИКЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ЛОГИСТИКА» ПРИ МАДИ (WWW.EC-LOGISTICS.RU)	ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ	ЛОГИСТИКА ЗАКУПОК. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА	ОТ 72 АК. ЧАСОВ 19,5–24 ТЫС. РУБ.
	КУРСЫ ПО ЛОГИСТИКЕ	ПОСТАНОВКА ЛОГИСТИКИ В КОМПАНИИ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И СНАБЖЕНИЕМ. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК ЛОГИСТИКА СКЛАДИРОВАНИЯ	4 ДНЯ 2 ДНЯ 3 ДНЯ 11 ДНЕЙ 10,5 ТЫС. РУБ. 8,4 ТЫС. РУБ. 10,5 ТЫС. РУБ. 21,9 ТЫС. РУБ.
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ РЭА ИМ. ПЛЕХАНОВА (WWW.CIA-CENTER.RU)	МВА ПО СПЕЦИАЛИЗАЦИИ «ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК»	2 ГОДА	\$10,5 ТЫС.
	ПОДГОТОВКА И СЕРТИФИКАЦИЯ НА УРОВЕНЬ ELOGSE	1,5 ГОДА	6,9 ТЫС. ЕВРО
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ЛОГИСТИКИ ГУУ-ВШЭ (WWW.MCLOG.RU)	EXECUTIVE LOGISTICS MANAGER	15 МЕС.	10,9 ТЫС. ЕВРО
	ПРОГРАММА ВТОРОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «ЛОГИСТИКА»	3 ГОДА	\$4,2 ТЫС. (В ГОД)
	ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ СЕРТИФИКАЦИЕЙ НА УРОВЕНЬ ELOGSO	3,5 МЕС.	1,53 ТЫС. ЕВРО

ревозок. Поэтому когда в России стали говорить о логистике, то МАДИ оказался в выгодной ситуации по сравнению с другими вузами: здесь уже были преподаватели, разбирающиеся в предмете.

Сегодня в учебном центре «Логистика» координационного совета по логистике при МАДИ предлагают около десяти длительных программ и 12 — 15 коротких, а также дистанционный курс. Программы МАДИ, как правило, ориентированы на конкретные функциональные области («Логистика закупок», «Складская логистика», «Транспортная логистика» и т. д.) и на достижение конкретных результатов. Здесь рассматривают способы, как повысить объем продаж и уровень обслуживания клиентов, как сократить затраты.

Большинство программ МАДИ, как правило, рассчитаны на три-четыре месяца обучения и касаются функциональных областей логистики. Однако есть и более длительный двухгодичный курс «Эффективная логистика». Здесь дают знания в области не только функциональной, но и управленческой логистики. Кроме того, МАДИ весьма преуспел в дистанционном обучении. В отличие от ГУ-ВШЭ, который намерен отказаться от пока еще действующих программ дистанционного обучения как от наименее эффективных, в МАДИ подобные курсы считают своей сильной стороной. Таких программ сегодня три, и каждая охватывает все те же функциональные области логистики: «Логистика закупок. Управление запасами», «Складская логистика», «Транспортное обеспечение логистики». Это сравнительно новые программы, им около полутора лет, однако обучиться по ним успе-

ли уже около 100 человек. Стоимость обучения от 8800 руб., каждая программа рассчитана на три-четыре месяца. При этом слушатели могут сами выбрать необходимые модули.

«Студент программы получает доступ к серверу, где выложен учебный материал. Он выполнен в виде презентаций и бизнес-кейсов. То есть человек, изучая материал, должен решать задачи, проходить тесты, решать кейсы», — говорит **Василий Демин**, руководитель проекта учебного центра «Логистика» координационного совета по логистике МАДИ. — Конечно, заочное обучение не такое качественное, как очное. Однако для людей, которые не могут вырваться в Москву, это наилучший выход».

#### Точечное обучение

Если МАДИ и МЦА делают основной акцент на длительные программы, то «КИА центр» больше известен своими конференциями, стационарными и выездными семинарами, причем как для логистов, так и для топ-менеджеров.

Программы «КИА центра» достаточно дороги: недельный семинар может стоить от \$1000 и выше. «Работа действительно хороших преподавателей не может обходиться дешево», — объясняют здесь. Впрочем, хороших преподавателей так мало, что во всех трех учебных центрах (ГУ-ВШЭ, МАДИ и «КИА центр») читают одни и те же профессора.

Наиболее серьезный продукт «КИА центра», созданный совместно с Межотраслевым институтом повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов РЭА имени Плеханова, — программа профессиональной переподготовки логистов. В течение пяти месяцев слу-

шатели изучают 16 дисциплин, от основ рыночной экономики и логистики до управления товарными потоками в торговле, то есть фактически получают полный комплекс базовых знаний о логистике.

Другой известный вуз — ГУУ имени Орджоникидзе, который всегда десятками запускать программы для менеджеров, в логистике явно не преуспел. Так, логистическая MBA здесь уже второй год находится в подвешенном состоянии: желающих учиться пока недостаточно. «Мы не можем запускать программу для трех человек, а больше заявок к нам не поступает», — сказали **СФ** в Институте инноватики и логистики ГУУ. Дело в том, что университет решил де-

лать совместный проект с итальянцами. Предполагается, что вся программа MBA и ее логистический блок будут с уклоном в международный бизнес, и часть учебных курсов станут читать итальянские преподаватели. Особенно привлекательной для слушателей должна была стать перспектива трудоустройства в российских представительствах итальянских компаний. Презентацию программы обещали провести весной этого года.

Впрочем, несмотря ни на что, лидеры рынка смотрят на будущее логистического образования с оптимизмом. По крайней мере, скоро по количеству учебных программ логистика догонит популярные менеджмент и маркетинг. **СФ**

# MBA

программа

Master of Business Administration

Лицензия Минобразования РФ  
№ 0319 от 31.01.2003

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Институт международного бизнеса**

Специализация:

## Стратегия международного бизнеса

...новые возможности  
и уверенность в завтрашнем дне

- Удобная форма обучения, в т.ч. для иногородних слушателей
- Он-лайн доступы к учебным ресурсам и индивидуальный мониторинг хода обучения
- Государственный диплом MBA

Тел.: (095) 377-69-57  
**www.guu.ru; www.interbusiness.ru**



# ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК





## КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

- 66\_МЕБЕЛЬНЫЕ ОКРУГА** // Спрос на офисную мебель быстрее всего растет в регионах / ТЕНДЕНЦИИ
- 69\_ЧИСТО ОФИС** // Кому доверить уборку своего кабинета / ОФИСНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
- 70\_«НИЗКАЯ ЦЕНА — ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ВНЕ СТОЛИЦЫ»** // Самые перспективные мебельные области / ЭКСПЕРТ
- 72\_ПИТАТЕЛЬНЫЙ ФАКТОР** // Путь к сердцу сотрудника лежит через желудок / ПРАВИЛА ИГРЫ

## МЕБЕЛЬНЫЕ ОКРУГА

**Офисную мебель производят чуть ли не во всех 89 субъектах Российской Федерации. Удастся это разным регионам с разным успехом: в течение последних трех лет региональный рынок офисной мебели переживает серьезные структурные изменения.** — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



DPA/PHOTAS

### Мебельный расклад

Доля России в мировом производстве мебели совсем невелика: не первый год она составляет менее 1%. По уровню потребления офисной мебели Россия и вовсе находится ближе к концу списка. Однако сейчас и в производстве, и в продажах происходят изменения, которые позитивно скажутся на положении России в этом рейтинге.

Динамика объемов производства офисной мебели связана прежде всего с тем, сколько денег в регион вло-

жили инвесторы, уровнем развития промышленности и строительством офисных помещений. Неудивительно, что бессменными лидерами здесь остаются самые сильные в этих отношениях округа. Похожая картина складывается и в продажах: согласно результатам исследования, проведенного Центром по развитию мебельной промышленности (ЦРМП) при Государственном научном центре лесопромышленного комплекса, наилучшие показатели демонстрирует Центральный федеральный

**За четыре года производство мебели в России выросло более чем в два с половиной раза**

округ — свыше 50,1% общероссийских продаж. При этом в московском регионе мебели продается свыше 40,4%. Хорошо расходуется мебель и в Приволжском, Южном и Уральском округах.

Но самыми перспективными как с точки зрения производства, так и в плане продаж участники рынка считают Сибирь, юг России, а также Дальний Восток.

Ведь регионы — традиционные лидеры рынка, хотя и занимают первые строчки в рейтингах, переживают сейчас некоторую стагнацию и даже снижение показателей. Согласно все тому же исследованию, при общих темпах роста выпуска мебели за 2004 год (по отношению к 2001 году) в 168,5%, прирост в Центральном федеральном округе за этот период составил 55,8%, в Северо-Западном округе — 47,4%, Уральском — 56,3%. А удельный вес Центрального федерального округа в общем объеме выпуска по стране за три года снизился почти на 4%. Северо-Западный округ также демонстрирует ухудшение показателей. Его доля в общем объеме производства мебели уменьшилась на 1,6%, составляя 11,2%, доля Уральского округа снизилась с 8,3% (2001 год) до 7,5% в 2004-м. На этом фоне, по данным ЦРМП, возросла доля Приволжского округа — с 17,7% до 19,4%, Южного — с 7,6% до 10,6%, Сибирского — с 3,4% до 4,2%, Дальневосточного — с 1,4% до 2%.

### Сокращая разрыв

Все эти показатели характеризуют российский рынок мебели в целом. Однако они верно отражают и состояние дел на рынке офисной мебели (ее доля в общем объеме





В регионах популярна мебель с элементами из стекла и металла



За последние полгода-год на региональные рынки вышли серии более высокого класса

по РФ сейчас не превышает 9%). Похожую картину дают исследования игроков рынка, имеющих обширную региональную сеть. Так, в середине мая компания «Камбио» провела форум дилеров, на котором был представлен краткий обзор нынешнего положения дел в регионах. В форуме приняли участие больше ста представителей региональных компаний из разных городов

России — от Белгорода до Находки. По словам заместителя директора по маркетингу и продажам компании «Камбио» **Яны Шамбер**, порядка 20 — 25% продаж мебели приходится на Москву. Однако увеличивающиеся объемы строительства офисных зданий в городах России тянут за собой и дилерские продажи. «Так, офисный бум наблюдается сейчас в Новосибирске, Красноярске, Екатеринбурге и ряде других регионов. По итогам 2002 — 2004 годов эти города вместе с Петербургом, Ниж-

## В большинстве регионов (исключая только богатые нефтедобывающие) верхнюю строчку в списке продаж занимает оперативная мебель нижнего ценового сегмента

ним Новгородом, Пермью, Хабаровском входят в десятку лидеров по продажам мебели «Камбио». Такие тенденции будут характерны для рынка офисной недвижимости еще достаточно долго», — прогнозирует Яна Шамбер. Данные «Камбио» по региональному распределению продаж совпадают с общей картиной рынка: первое место по оборотам продолжают занимать Москва и Московская область, второе стабильно держит Северо-Западный округ, на третьем месте, также традиционно, — Приволжский федеральный округ. Однако на форуме дилеров было отмечено, что наибольший прирост продаж за прошлый год показали регионы, сейчас играющие не очень большую роль в оборотах компании. В их число вошли Уральский округ (рост продаж в этом регионе по сравнению с 2003 годом составил 105%), Южный округ с ростом в 65% и Сибирский — 61%. «Раз-

рыв с лидерами сокращается неплохими темпами», — добавляет Яна Шамбер. Ведь в целом продажи компании «Камбио» увеличились по сравнению с 2003 годом на 22%.

Вспоминая первые попытки наладить связи с регионами, многие компании говорят о трудностях: было нелегко выработать совместную ценовую политику, договориться о сроках поставок и «утрясти» ассортиментный ряд. Компания «Феликс», к примеру, свои первые салоны открыла в Липецке и Казани, а сейчас ее продукция представлена в 100 городах. Несколько лет назад «Феликс» решил строить свои отношения с регионами на основе франчайзинга. «Практически все франчайзи выросли из дилеров, которые долго сотрудничали с нами, зарекомендовали себя как надежные партнеры, чье финансовое положение достаточно стабильно», — объясняет директор компании «Фе-





**Подумай об отдыхе...**

**Об уборке подумаем мы.**

**Профессиональная уборка и уход за недвижимостью**

119017, Москва, М. Ордынка, д. 13, стр. 3, тел. 232-65-22, info@ronova.ru, www.ronova.ru

## Сибирь, юг России, а также Дальний Восток считаются самыми перспективными регионами с точки зрения производства и продаж офисной мебели

ликс" по ассортименту и координации продаж **Максим Курзанцев**. — Как правило, нашими франчайзи становятся самые крупные (по объему продаж) партнеры. Их бизнес развивается, и они решают перейти на франчайзинг, поскольку в этом случае получают более выгодные условия поставок, возможность работать с широко известной раскрученной торговой маркой».

Как утверждает Максим Курзанцев, став франчайзи «Феликса», компания-партнер может втрое увеличить объем продаж, сохранив аналогичный ассортимент и объемы выставленного товара. При этом с франчайзи не взимается роялти (как это делается при многих других франчайзинговых схемах), он получает готовую технологию ведения бизнеса, возможность использовать результаты рекламных мероприятий, обучить свой персонал за счет бесплатной программы, проводимой франчайзером.

В свою очередь от него требуются определенные финансовые затраты на аренду площадей под салон, оформление вывески, расширение экспозиции, дополнительный набор персонала. В целом к кандидату во франчайзи не предъявляется жестких требований: он прежде всего должен иметь опыт работы с мебелью и продолжительного сотрудничества с компанией, также необходимы помещение под салон (минимальная площадь — 400 кв. м) и, разумеется, персонал. Большая часть франчайзинговых салонов «Феликса» сконцентрирована в Центральном регионе, а также в Уральском округе, в Сибири, — то есть там, где сосредоточены крупные промышленные центры.

### На вкус и цвет

Разумеется, регионы отличаются не только объемами продаж. За пределами Москвы и Московской области сегментация спроса выглядит совсем по-иному. На фо-

### СРЕДНИЙ РОСТ РЫНКА ПО РЕГИОНАМ

СРЕДНИЙ РОСТ РЫНКА ПО СТРАНЕ	13,0%
ПРИВОЛЖСКИЙ ФО	17,2%
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФО	25,0%
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФО	10,0%
ЮЖНЫЙ ФО	12,3%
СИБИРСКИЙ ФО	20,2%
УРАЛЬСКИЙ ФО	22,0%
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФО	8,6%

(по информации ДЦ -ТАЙПТ-)

руме дилеров «Камбио» многие участники говорили о том, что в большинстве регионов (исключая разве только богатые нефте- и газодобывающие регионы) верхнюю строчку в списке продаж занимает оперативная мебель нижнего ценового сегмента. В Москве же и Московской области, а также на Северо-Западе спрос переместился в нишу «крепких середнячков» — мебели среднего ценового сегмента.

Впрочем, определенная динамика в изменении вкусов и предпочтений все же наблюдается. Так, еще два года назад «хитом продаж» «Камбио», по словам Яны Шамбер, была серия недорогой оперативной мебели Net. В количественном отношении на нее приходилось более 90% продаж, однако уже в конце 2004 года доля коллекции Net в обороте компании по количеству не превышала 63%, а в денежном обороте — 50%. Как утверждает

Яна Шамбер, именно за последние полгода (и в любом случае не позже двух лет назад) на региональные рынки были выведены серии классом выше предыдущих.

«Сейчас структура спроса меняется. Клиент в регионах переориентируется на более дорогой и качественный продукт и предпочитает мебель, отвечающую последним производственным стандартам и новейшим веяниям моды: выполненную по технологии постформинга, с элементами из стекла, металла и т. д., — подтверждает Максим Курзанцев. — Это хорошо прослеживается на примере мебели для персонала: если раньше лидерами продаж у нас были недорогие коллекции, к примеру „Классика“ и „Система“, то сейчас их постепенно вытесняют линейки более высокого ценового сегмента. В регионах вырос и спрос на мебель хай-класса, причем как импортную, так и российскую». 

## СОСЕДИ

В течение последних семи лет страны Восточной Европы активно пытались войти на европейский рынок офисной мебели. Более того, некоторые страны бывшего соцлагеря даже превратились в важных игроков. Так, Польша сейчас является одним из ведущих поставщиков офисной мебели в Германию, опережая при этом традиционных партнеров этой страны — Нидерланды и Великобританию. Восточноевропейские предприниматели быстро осваивают сегмент недорогой и качественной оперативной мебели. Польская мебель на рынке Германии занимает сейчас около 20%. На лидерство в области технологичной мебели для кабинетов поляки пока не претендуют: Германия сама известна как один из ведущих производителей высокоэргономичной мебели.

Нишу недорогой продукции в Европе также заполняет мебель из Венгрии и Словении. Однако на это же место под солнцем активно претендует продукция предприятий Юго-Восточной Азии: она недорога и достаточно качественна. В список заметных участников рын-

ка офисной мебели входят и соседи России — бывшие советские республики: Белоруссия, Украина, Латвия, Литва, Эстония и Казахстан. Их продукция также экспортируется в европейские страны, однако важнейшим рынком сбыта для них остается Россия. Львиная доля мебельных производств в Восточной Европе и странах СНГ — предприятия малого и среднего бизнеса. Основная проблема, с которой они сталкиваются, — трудности с привлечением средств на обновление парка станков: некоторые предприятия используют оборудование, которое успело поработать еще во времена социализма). В построении бизнеса такие фирмы ориентируются на европейские модели производства офисной мебели. Сейчас больше 50% предприятий переживают период активного развития — к примеру, на Украине наблюдается тенденция выносить производство за пределы крупных региональных центров, что существенно снижает себестоимость продукции. А белорусские, эстонские и казахские предприятия активно развивают сбытовые сети.

## ЧИСТО ОФИС

По результатам опросов, проводимых Международной ассоциацией компаний индустрии чистоты (МАКИЧ), служащих в родном офисе больше всего раздражают неопрятные санузлы и рабочие столы. Далее следуют грязные компьютеры. На последнем месте находятся грязь в столовых и на полу. Очевидно, что чистота успокаивает нервы и повышает производительность труда.



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

обозначается очень широкий комплекс услуг: от разовых работ по уборке объекта до больших контрактов, предусматривающих услуги промышленных альпинистов.

**Выбор подрядчика.** Как нам сообщили в компании «Ренова клининг», для обслуживания офисов площадью до 500 кв. м эффективнее иметь собственную службу уборки, а клининговые фирмы привлекают только для проведения специализированных работ (например, для химчистки ковровых покрытий или мойки окон). Если же площадь офиса больше, для создания собственной уборочной службы понадобятся солидные первоначальные инвестиции. Компании придется заниматься подбором, обучением и заменой обслуживающего персонала, закупкой оборудования и материалов для уборки. Поэтому фирмы, располагающие просторными офисами, чаще всего пользуются услугами клининговых компаний.

**Режим работы.** В большинстве случаев клиенты клининговых компаний заказывают ежедневную комплексную уборку помещений и прилегающих территорий. Обычно она проводится вечером или

рано утром после окончания или до начала рабочего дня. В любом случае, ограничений по времени уборки для клининговых компаний не существует.

Не так давно были приняты стандарты, которыми должны руководствоваться в своей работе клининговые компании, — ГОСТ Р 51870 — 2002 «Услуги по уборке зданий и сооружений». Однако сертификация не является обязательной. В крупных фирмах используются различные инструменты контроля качества. Например, в «Премьер-сервис клининг» это чек-листы, проверку по которым ведет независимый контролер. А порядок проведения работ определяют технологические карты, которые содержат полный перечень работ на объекте, нормы их выполнения и описания соответствующих технологий.

В карте учитываются такие параметры, как общая площадь убираемых помещений и сложность доступа, тип покрытия пола и стен, время и продолжительность уборки.

**Специальные услуги.** Как рассказали в «Премьер-сервис клининг», часто в офисах требуются особые клининговые работы, которые проводятся при помощи специального оборудования и снаряжения: к примеру, кристаллизация мраморных покрытий (эта процедура поможет надолго сохранить блеск), нанесение защитных покрытий на твердые полы, полировка, химическая чистка ковровых покрытий и мягкой мебели, промышленный альпинизм. Если в офисе есть шоу-рум, ему тоже необходима специальная поддерживающая уборка. Кроме того, можно установить грязезащитные покрытия. **СФ**

## СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ УСЛУГ

ежедневная комплексная уборка от \$0,7–2 за кв. м;  
 чистка ковров от \$0,65–3 за кв. м;  
 чистка мягкой мебели  
 (диван + кресла) \$20–55;  
 чистка стульев, кресел \$2,5–20 за штуку;  
 восстановление мраморных покрытий от \$20–60 за кв. м;  
 мойка окон от \$0,7–1,5 за кв. м  
 (Информация компании МАКИЧ)

**Что такое клининг.** Услуги по организации профессиональной уборки появились в России в начале 1990-х годов и успешно развиваются. По данным компании «Премьер-сервис клининг», сейчас в этой сфере работает более 300 фирм, из них около 20 крупных. Первыми потребителями услуг российских клининговых компаний стали западные предприятия, затем подключились и российские. Термином «клининг» сегодня



## «НИЗКАЯ ЦЕНА — ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ВНЕ СТОЛИЦЫ»

Некоторые российские регионы показали в 2004 году очень высокий прирост объема рынка офисной мебели. Но как свидетельствуют исследования дистрибуторского центра «Тайпит», нынешняя расстановка сил пока не изменится. О ситуации на рынке рассказывает директор «Тайпита» **Александр Долматов**.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Офисная мебель изготавливалась и в СССР, тогда она называлась «производственной». Какова история регионального производства?

**АЛЕКСАНДР ДОЛМАТОВ:** В основном производителями были крупные мебельные комбинаты, известные на всю страну. Все они выпускали однотипную громоздкую мебель из ДСП, преимущественно в коричневых тонах. Небольшое количество мебели, в основном для крупных руководителей, делалось из массива дерева. Естественно, характерный для эпохи массивный стиль, уходящий корнями в сталинский ампи́р, сохранялся. В начале 1990-х в России начался период освоения рынка зарубежными компаниями, открывавшими здесь свои представительства. Они принесли свою культуру, свой стиль организации не только бизнеса, но и рабочих мест. Именно в этот период в России стало появляться большое количество импортной мебели. Отечественные производители начали постепенно перенимать и применять в своих производствах элементы современных конструкторских и дизайнерских решений. Конечно, делали они это на свой лад.



Так, если помните, возникла мода на светло-серые и бежевые интерьеры, появилась мебель «неправильных» форм. Уже ближе к концу 1990-х в России стали выпускать офисную мебель, позволяющую создавать рациональные и соответствующие новому времени рабочие места.

**СФ:** Производители и продавцы в большинстве регионов говорят о том, что у них, как и в середине 1990-х годов, наибольшим спросом пользуется мебель низшего ценового сегмента. А как вы оцениваете спрос?

**АД:** Вопрос в том, какова верхняя граница этого сегмента в каждом регионе. Но в целом это действительно так. Даже в Центральном регионе, за исключением Москвы и области, наблюдается похожая ситуация. Низкая цена в экономически менее развитых регионах является основным конкурентным преимуществом. Хотя в последнее время нами замечена тенденция смещения предпочтений потребителей в сторону более качественной мебели.

**СФ:** Лидерство в производстве мебели распределено

по округам примерно так: на первом месте — Центральный округ, на втором — Северо-Западный, на третьем — Южный, на четвертом — Приволжский, на пятом — Уральский. Не могли бы вы пояснить, почему сохраняется такая расстановка сил?

**АД:** Объяснение, на мой взгляд, достаточно простое. Анализ уровня инвестиций в регионы России (на основе данных Госкомстата) показывает схожий рейтинг. Причем Центральный округ сильно ушел вперед по сравнению со всеми остальными. В основном, конечно же, из-за Москвы. В других областях Центрального округа дела обстоят заметно хуже.

Там, где есть инвестиции, имеет место более высокая деловая активность. Где деловая активность, там и развитие: строительство и реконструкция офисных помещений, модернизация офисов и замена офисной мебели. Иными словами — рост спроса. А спрос рождает предложение.

**СФ:** В списке аутсайдеров у нас оказываются Дальневосточный и Сибирский округа. Каковы перспективы рынка в этих регионах?

**АД:** Несмотря на то что по результатам нашего исследова-

ния эти регионы вместе с Уральским в 2004 году показали очень высокий прирост объема рынка офисной мебели, рыночный расклад в ближайшее время вряд ли серьезно изменится. Этот высокий показатель скорее обусловлен тем, что раньше в этих регионах дела обстояли далеко не лучшим образом. Из них только Уральский регион может быть интересен отечественному производителю.

Дело не только в том, что эти регионы небогаты, хотя и в этом утверждении есть значительная доля истины. Главное — там безраздельно господствует предложение производителей из Юго-Восточной Азии. Ввиду близости границ с Китаем дешевая логистика обеспечивает такое ценовое предложение, при котором конкуренция с ним невозможна даже со стороны российских производителей.

**СФ:** А какая ситуация будет в Москве?

**АД:** В Москве спрос будет стабильно высоким. Возможно, будет наблюдаться некоторый рост, однако его темпы не будут высокими. Это связано с тем, что хотя в Москве и продолжается активный ввод в действие новых офисных площадей, анализ объемов продаж офисных кресел за предыдущие несколько лет позволяет говорить о некотором насыщении рынка. Особенно в среднем ценовом диапазоне. В регионах, соседствующих с Москвой, ожидается рост спроса ввиду того, что на них оказывает влияние деловая активность столицы. Например, все больше производств перемещается из традиционно дорогих Москвы и Подмосковья в соседние регионы. Бурный рост целого ряда городов-миллионников, вызванный увеличением инвестиций как со стороны частного капитала, так и со сто-

роны бюджетов различных уровней, спровоцирует заметное повышение спроса в Южном округе, особенно в юго-западной его части. Связано это с развитием Ростова-на-Дону, традиционной деловой столицы юга, с которой, впрочем, в послед-

## Согласно исследованию за 2004 год, наиболее приоритетными качествами поставщика большинство респондентов считает выполнение сроков поставок и широкий ассортимент

нее время активно борется за это звание Краснодар.

Юг — одно из направлений, в которых мы видим максимальный потенциал для роста продаж. Нашей целью является усиление присутствия в этом регионе. Именно поэтому мы недавно открыли в Ростове-на-Дону свой филиал.

**СФ:** Каковы могут быть основные принципы выбора поставщиков для региональных дистрибуторов?

**АД:** Если не принимать во внимание случаи прямого ценового демпинга, то опять же, согласно нашему исследованию за 2004 год, наиболее приоритетными качествами поставщика большинство респондентов назвало выполнение сроков поставок и широкий ассортимент. А вот логистические услуги, возможность получения кредита, известность компании для большинства опрошенных нами участников рынка не представляют значительного интереса. Так что налицо потребность в надежности и стабильности. Рынок готов за это платить.

**СФ:** Каков принцип формирования цены для дистрибутора? Из чего складывается конечная стоимость?

**АД:** Думаю, я не ошибусь, если скажу, что у каждого более или менее крупного дис-

трибутора на рынке есть свои собственные принципы формирования цены. Но всех объединяет желание получать прибыль. Все они приобретают товар, несут какие-то накладные расходы, кто-то пользуется кредитами и т. д. В итоге получает-

ся достаточно простая формула: цена = стоимость товара + расходы + прибыль. Самая неопределенная величина — расходы. У одних дистрибуторов она относительно постоянная, у других, по разным причинам, скачет от партии к партии, и приходится выбирать: расстаться с частью прибыли или изменить конечную цену.

**СФ:** Отношения «поставщик — дистрибутор» редко бывают безоблачными. Что входит в список сегодняшних проблем?

**АД:** Основные сложности — пожалуй, контроль качества продукции еще на этапе отгрузки и выдерживание сроков поставки. Мы, к примеру, сотрудничаем только с поставщиками из Юго-Вос-

точной Азии и имеем 15-летний опыт работы с этим регионом. Могу сказать, что очень немногие дистрибуторы могут добиться от своих поставщиков гарантий качества. Но мы, я уверен, этого достигли.

Еще одна проблема на этом направлении — довольно длительный период поставки, что сводит на нет прогнозирование товародвижения. Но проблему можно решить тактическими средствами: с этой целью мы строим собственный логистический комплекс. Перевозчики тоже проверенные, мы пользуемся их услугами много лет. Помимо того создаем свой аналитический отдел и отдел контроля качества на территории поставщика. Так что любые сложности можно нивелировать, если подходить к делу комплексно. Но параллельно хотелось бы сказать несколько слов и об отношениях «дистрибутор — клиент». В целом дистрибуторы стали внимательнее относиться к клиентам. Они создают пакеты программ обучения и сертификации, ведут мониторинг рынков, оказывают консалтинговые услуги в области организации бизнеса. В рамках поддержки они даже готовы компенсировать часть расходов на маркетинговые акции и рекламу. **СФ**

Премьер  
Сервис  
К Л И Н И Н Г

СОВРЕМЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ЧИСТОТЫ

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ УБОРКА ОФИСОВ,  
ФАБРИК, ЗАВОДОВ, СКЛАДОВ И  
ПРИЛЕГАЮЩИХ К НИМ ТЕРРИТОРИЙ.**

тел./факс (095)748-66-81 • [www.premier-service.ru](http://www.premier-service.ru) • [cleaning@premier-service.ru](mailto:cleaning@premier-service.ru)

## ПИТАТЕЛЬНЫЙ ФАКТОР

**Сотрудники компании — не машины. Поэтому при проектировании офиса нужно учитывать не только рабочие зоны, но и места отдыха сотрудников. Необходимо предусмотреть и обеденную группу. Можно утверждать, что успешная организация питания для персонала куда эффективнее, чем внедрение новомодной управленческой методики.**

### В тесноте да не в обиде

О своем опыте организации корпоративной столовой на минимальной площади рассказывает директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft **Владимир Васильев:**

— Недавно мы оборудовали обеденную зону в офисе компании — производителя холодильного оборудования. Обычно проект по оборудованию кухни состоит из нескольких этапов: замеры помещения, разработка дизайн-проекта, утверждение проекта у заказчика и собственно установка мебели. Все услуги по проектированию — от замера помещения до сборки — предоставляются бесплатно, заказчик оплачивает только мебель.

В этом случае сложность состояла в том, что для кухни была выделена совсем небольшая площадь — 16 кв. м. Но даже на этой незначительной территории удалось создать не просто кухню, а полноценную столовую. Предполагалось, что на кухне поочередно будет обедать 25 человек. После проведения замеров дизайнеры разработали проект, где указали, как следует расположить мебель и общий обеденный стол. Был использован стан-



дартный набор техники: микроволновая печь, духовка, мойка и кофеварка. При желании на кухне можно было разместить также посудомоечную машину, бойлер для нагрева воды, вытяжку или варочную панель.

Всю мебель и бытовую технику расположили вдоль одной стены, почти не уменьшив основное пространство кухни. Никаких дополнительных модулей, техника — толь-

ко встроенная, что также способствовало экономии пространства. Удачная находка — большой стол со стеклянной столешницей, не загромождающий и без того небольшую комнату. Стол расположен в центре кухни, к нему легко подойти с любой стороны, так что если в офисе будет праздник, то весь коллектив сможет собраться вокруг него. Мы выбрали эргономичные складные стулья, занима-

**Для столовой на 25 человек достаточно и 16 кв. метров**

ющие минимум пространства, они легко складываются или задвигаются под стол. Кухня выполнена в красных тонах — это фирменный цвет компании-заказчика, остальные зоны офиса также декорированы элементами красного, поэтому кухня гармонично вписалась в общую стилистику офиса.



### Повар со стороны

О том, как организовано питание в компании IBS, рассказывает заместитель директора по развитию компании «Бризоль-М» **Надежда Москаленко:**

— С ноября 1995 года, когда компания IBS переехала в новый офис на Дмитровском шоссе, ее персонал питался в столовой полного цикла, находящейся на балансе компании. Причем работники столовой закупали продукты самостоятельно, на рынке. Питание всех сотрудников — 600 — 700 человек — полностью дотировалось компанией. Тем не менее качество еды оставляло желать лучшего. Недовольство коллектива росло. Стало очевидно, что организацию питания лучше отдать сторонней компании, специализирующейся на таких услугах. В конце концов в 1997 году был проведен тендер на выбор поставщика услуг корпоративного питания, в котором победила компания «Бризоль».

Мы решили сохранить прежний формат питания. Сегодня в этом офисе построена кухня, продукты для которой поставляются централизованно из главного офиса компании «Бризоль». Персонала — 24 человека, включая двух административных работников и 10 поваров. Этого вполне достаточно для обслуживания 800 человек, которые ежедневно там питаются. Питание трехразовое — предусмотрены завтрак, обед и ужин. Средняя стоимость бизнес-ланча составляет 100 рублей, и дотаций компания теперь не выдает.

В течение рабочего дня у людей есть возможность купить прямо в офисе любую «буфетную продукцию», как ее называют профессионалы, — напитки, кондитерские изделия. Это очень важно, так как люди не тратят время на то, чтобы покупать еду вне офиса.

Существуют определенные правила составления меню. Управляющий объектом придумывает новое меню каждый день. Естественно, учитываются сложившиеся предпочтения сотрудников IBS. Например, есть такое понятие, как «любимые блю-

## Сотрудничество поставщика услуг и клиента складывается так: клиент покупает каждый месяц определенное количество кофе, а оборудование предоставляется ему бесплатно

да», которые предлагаются не реже одного раза в неделю: в этот список входят супы (борщ, мясная или грибная солянка, гороховый суп), горячие блюда (бифштекс рубленый с яйцом, рыба, запеченная с майонезом и луком). Кроме того, в меню по желанию IBS ежедневно включаются творожные (суфле, запеканки) и мясные изделия (беляши, жаренные и вареные сосиски) и диетическая пища (отварная говядина, рыба и курица).

### Кофе + офис = кофис

О вариантах «подпитки» сотрудников компании таким продуктом, как кофе, рассказывает руководитель отдела продаж компании Italcò **Людмила Чеснокова:**

— Организовать «кофис» на территории офиса можно разными способами. Все зависит от того, каким бюджетом располагает руководство, а также от того, для чего именно нужен кофе — для поддержания сил и бодрости сотрудников или для угощения важных клиентов. Есть два пути: офис-менеджер самостоятельно покупает кофеварку и кофе либо фирма обращается к специализированным компаниям. Чаще всего сотрудничество поставщика услуг и клиента складывается так: клиент покупает

каждый месяц определенный объем кофе, а оборудование (кофе-машины и кофеварки) предоставляется ему бесплатно (если речь не идет о дорогих дизайнерских машинах).

Стоимость одной чашки кофе в офисе колеблется от

двух-трех рублей до 40 — 50 рублей и больше. В среднем месячный бюджет составляет \$200 — 300 — это 200 — 300 чашек хорошего кофе. К услугам компании имеет смысл прибегать в том случае, если в течение дня выпивается больше десяти чашек и в офисе работает больше шести человек. В этом случае месячный бюджет не превысит \$100.

Для употребления в офисе можно порекомендовать чалдовые кофе-машины. Чалды — это кофейные смеси, напоминающие по виду таблетки. В каждой таблетке — одна порция кофе. Плюсы этой системы — чистота вокруг кофе-машин и возможность контролировать потребление кофе (обычно выдачей чалдов занимаются ассистенты или офис-менеджеры). Минус такого варианта — если кофе-машина настроена на определенный сорт, то использовать другие чалды не получится.

Если же речь идет о том, чтобы угощать важных клиентов, то для этой цели лучше приспособить отдельную кофемашину с более дорогим кофе (обычно стоимостью 50 — 60 рублей за чашку). Достаточно просто подобрать дорогой сорт кофе, к примеру «Голубая гора Ямайки». В итоге стоимость одной чашки

оказывается гораздо меньше, чем в любой хорошей московской кофейне, а качество — ощутимо лучше.

Самостоятельный вариант организации «кофиса», конечно, более экономичен. Можно регулярно покупать 1 кг кофе стоимостью от 50 рублей (этого хватит примерно на 60 — 70 чашек эспрессо). Однако придется постоянно следить за чистотой и исправностью кофеварок и наличием кофе. Еще один способ — поставить кофейный автомат (стоимость чашки — 10 рублей). Однако кофе в автоматах, как правило, далеко не лучшего качества, поэтому их имеет смысл ставить там, где есть неконтролируемые потоки людей, — к примеру, в выставочных залах и больших шоу-румах. **СФ**

# Бризоль

## Все виды корпоративного питания

- столовые

- буфеты

- доставка обедов в офис

Тел./факс  
(095) 201-90-80

www.brizol.ru  
obed@brizol.ru

## \$6 трлн

может достичь в течение четырех-пяти лет капитализация российской экономики. Об этом заявил председатель Счетной палаты Сергей Степашин, выступая на недавней конференции инвесторов, организованной компанией «Ренессанс Капитал». В этом случае, по его мнению, Россия сможет стать полноправным участником «большой восьмерки», а темпы роста экономики приобретут стабильный и устойчивый характер. В настоящее время капитализация российской экономики оценивается примерно в \$350 млрд. Для сравнения: капитализация экономики США составляет \$14 трлн. По словам председателя СП, рост капитализации возможен лишь в том случае, если будет проведена переоценка активов российских компаний: «Нужно провести рекапитализацию национальных активов и вернуть экономике России ее истинные масштабы и ее место в мире».

## \$25 тыс.

готова заплатить администрация президента РФ за программу, отслеживающую эффективность работы губернаторов. С этой целью объявлен конкурс на создание «автоматизированного комплекса оценки деятельности руководителей регионов». Победителю предстоит не только придумать методику оценки, но и написать соответствующую программу. Она должна быть совместима с системой баз данных и мониторинга ситуации в регионах «Прогноз-М», разработанной для Кремля пермской компанией «Прогноз» еще в 2000 году. Известно, что многих руководителей российских регионов уже обидело известие о том, что в будущем их работу будет оценивать машина.

Тем не менее в администрации президента считают, что с помощью этой программы Владимиру Путину будет легче следить за работой губернаторов и принимать решение о том, освобождать их от должности или нет.

## 4-е место

в списке самых дорогих городов мира занимает Москва — такие данные представил в своем докладе международный центр Mercer Human Resources Consulting. В прошлом году российская столица замыкала тройку. В настоящее время дороже всего обходится проживание в двух японских городах — Токио и Осаке. На третьем месте стоит Лондон. В прошлом году лидером списка из 144 наиболее дорогих городов планеты также был Токио. В этом году самым дешевым городом был признана столица Парагвая Асунсьон, где показатель уровня жизни на 40,3% ниже, чем, к примеру, в Нью-Йорке. Подготавливая доклад, специалисты изучили цены более чем на 200 продуктов, товаров и услуг во всех странах мира.

## \$3 млрд

заплатил Bank of America (BOA) за 9% акций китайского банка China Construction Bank (CBB). Таким образом BOA стал чемпионом по объемам вложений в китайский банковский сектор. Кроме того, в конце года CBB намеревается разместить свои акции на Гонконгской бирже и таким образом стать первым крупным китайским банком, чьи акции торгуются на фондовом рынке. Для BOA, третьего по величине банка США, покупка акций CBB открывает доступ к быстрорастущему и перспективному китайскому рынку потребитель-

ского и ипотечного кредитования. Китайские госбанки, к числу которых относится и CBB, в настоящее время страдают от неэффективности бизнеса, перегруженности невозвратными кредитами и коррупции. Исправить эту ситуацию руководство КНР намерено с помощью реформирования и последующей приватизации банков.

## 40 млн

владельцев пластиковых карт компании MasterCard International могут лишиться своих сбережений. Компания сообщила о крупнейшей в истории США утечке финансовой информации в результате сбоя в системе безопасности. Во внутренней компьютерной системе компании был обнаружен вирус, с помощью которого хакеры могли получать информацию об имени владельца карты, названии банка и номере счета. Располагая этими данными, можно похитить средства, находящиеся на счетах. В компании полагают, что под угрозой оказались все типы кредитных карт MasterCard. По предварительной версии, вирус был занесен в систему кем-то из людей, не являющихся сотрудниками компании. Он проник в общую систему

MasterCard со стороны одного из партнеров компании — CardSystems Solutions Inc., где и был произведен первоначальный взлом. 68 тыс. клиентов MasterCard уже получили настоятельную рекомендацию проверить состояние счетов.

## \$150 млн

украли у крупной американской компании Tyco International ее бывший глава Денис Козловски и финансовый директор Марк Шварц. Суд присяжных признал бывших менеджеров компании виновными в хищениях, установив, что украденные средства тратились на драгоценности, роскошные апартаменты и дорогие вечеринки на берегу Средиземного моря. В качестве доказательства была предъявлена видеозапись одной из вечеринок на острове Сардиния, которая была частично оплачена за счет компании. Бывшие руководители Tyco получали деньги с помощью тайных кредитов и выписывая себя премии. Менеджеры виновными себя не считают, заявляя, что не делали ничего незаконного. Если адвокаты не сумеют оппорить вердикт присяжных, каждому из подсудимых грозит до 25 лет тюрьмы. **сф**



**Читайте в следующем номере  
(в продаже с 4 июля)**

**[тема номера]**

Жадность или щедрость компаний по отношению к своим акционерам — повод для нескончаемых внутрикорпоративных конфликтов. Что представляет собой дивидендная политика российских обществ и как ее можно улучшить?

**[разговор номера]**

Интервью с Альфредом Шиндлером, председателем совета директоров швейцарской компании Schindler

**[частная практика]**

Кирзовые сапоги и ватники как средство извлечения прибыли



**[лаборатория]**

Где за границей деньги лежат

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

Секрет фирмы



# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

## Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы