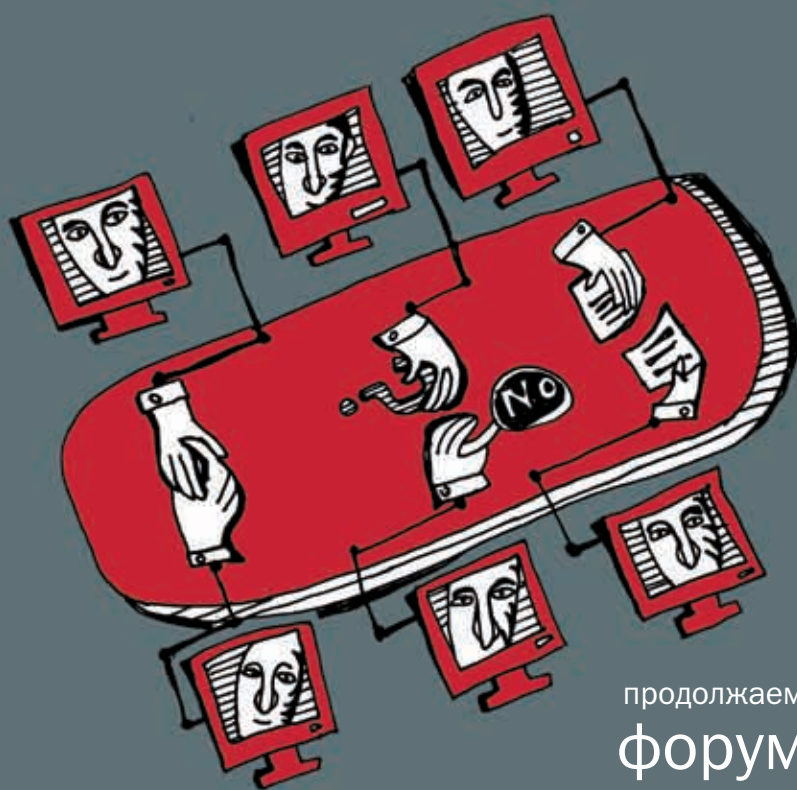


www.sf-online.ru

с28 Как заработать на пожарах, шпионаже и весенних паводках





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«Я уверен: и у Wal-Mart, и у Carrefour имеются четко сформулированные планы в отношении России. Мы не боимся их прихода, поскольку давно знаем этих игроков и конкурируем с ними на рынках других стран. Кроме того, у нас уже запущена в России сеть со строго определенными концептом и форматом. Да и пространства на российском рынке хватит для всех ритейлеров. Так что опасаться и страховаться от их появления на вашем рынке я не вижу смысла. Надо лишь продолжать работать»

разговор номера



12

тема номера

«Идея настоящего дискаунтера — маниакальное стремление к снижению издержек. Цель достигается шантажом поставщиков и исключением посредников из цепочки продаж»

28

частная практика

«Когда другие аргументы не действуют, Конюхов страшает собеседников экзотическими для российского бизнеса стихийными бедствиями, например весенними паводками»

46

лаборатория

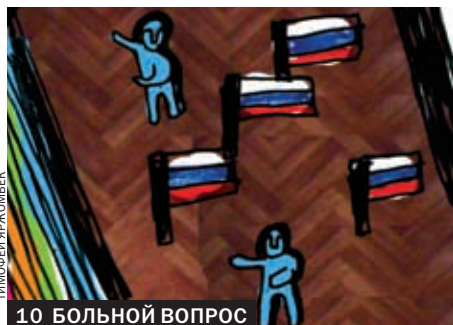
«Традиционные авторитеты будут получать свои помидоры все чаще. В их числе могут оказаться представители компаний, чьи брэнды претендуют на сердца потребителей»

61

бизнес-школа

«Существует миф, что предпринимателями рождаются. Но нет ничего, что отличало бы их от обычных людей. Придумывать новые идеи и создавать бизнесы может каждый»

с3



«Что касается инициативы правительства и утвержденной программы, то, на мой взгляд, выглядит она уж как-то слишком неуклюже, хотя идея и хорошая»



«Когда мне говорят, что дивана нет, прошу кровать. Нет кровати, прошу кресло. Нужно говорить с нужными людьми в нужное время и, к сожалению, нужное количество раз»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
26 ЛЮДИ
40 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ
12 **Грош их цена**
 Рынок дискаунтеров в России только формируется. В каких отраслях такой формат наиболее выгоден

18 **Жизнь и смерть со скидкой**
 Покорив рынки ритейла и авиаперевозок, стратегии low-cost проникают в новые сферы бизнеса

РАЗГОВОР НОМЕРА

КОНКУРЕНЦИЯ
20 **«В России гораздо больше свободного места»**
 Глава правления REWE Group Ахим Эгнер объяснил, почему еще не время раскручивать сеть «Билла»

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

ИННОВАЦИИ
28 **Укротитель бумаг**
 Как пожары, паводки и промышленный шпионаж стали союзниками «ОСГ рекордз менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ
34 **Мышиная миссия**
 Как Russian Mouse превратила компьютерные аксессуары в изделия народных промыслов

ЛАБОРАТОРИЯ

МАРКЕТИНГ
46 **Блог всемогущий**
 Интернет-дневник топ-менеджера не забава, а новое маркетинговое оружие

50 **Распродажная власть**
 Как IKEA извлекает доход из суперскидок

53 **Отложенная выгода**
 Как получить прибыль, работая бесплатно

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

58 **Кандидат**
 Шоу для менеджеров на выбывание: проект канала ТНТ и «Секрета фирмы»

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

60 **Бизнес-школа**
 ■ репортаж из Instituto de Empresa
 ■ пять популярнейших форматов деловых игр

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
 № 28 (115) 25 ИЮЛЯ — 31 ИЮЛЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВИЧЕНКОВА
 ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
 ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
 ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
 БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
 ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ МАРИЯ
 ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС,
 НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН
 БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
 КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЕЛЕНА ПРОВОТОВА, АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА
 ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
 ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
 РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
 ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
 ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
 МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
 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 МАТИНС-ПУЗРТА, 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),
 СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,
 СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,
 МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА,
 ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРИНИНА,
 ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,
 ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),
 АНТОН ЗЯТКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
 АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА
 СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА
 (руководитель), ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ
 ТОДОСЕЙЧУК

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ 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) 960-3118, 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 ПОРТНЯГИНА
 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, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.
 ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, ГОТОВАНК,
 PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»
 ОБЛОЖКА АННА МУЗЫКА

Редакция не предоставляет справочной информации.
 Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
 опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые
 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 МОСПОЧТАМТА; 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, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ



© «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

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

Юне. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	08.08.05
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	29.08.05
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	29.08.05

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

Элегантное решение
любой задачи

**NOKIA
6230i**



**NOKIA
9300**



Смартфон Nokia 9300 и элегантный Nokia 6230i – идеальные партнеры, на которых Вы всегда сможете положиться. С их помощью легко оставаться в авангарде бизнеса и управлять личными делами. Ведь только передовые технологии достойны быть заключены в такую безупречную форму.

www.nokia.ru

Горячая линия Nokia: (095) 727-2222. Часы работы: 08.00-20.00 (московское время), Пн.-Пт.

NOKIA
Connecting People



PHOTOXPRESS.RU

Игры в патриотов

В ближайшие пять лет российским бизнесменам предстоит в полной мере проявить свою любовь к Родине.

Удивительные народные гулянья вроде 150-летия Крымской войны или 300-летия Полтавской битвы придумали чиновники для подъема патриотического духа среди населения. А раскошелиться на их проведение придется бизнесу. Дело в том, что эти и еще многие другие не менее поразительные мероприятия включены в подписанную на днях Михаилом Фрадковым первую в новой российской истории госпрограмму патриотического воспитания граждан на 2006–2010 годы. Идеологический опус содержит ряд мини-программ, которые, по мнению его авторов, должны резко усилить патриотические настроения в бизнес-среде: программу по созданию рабочих мест, по участию бизнеса в конкурсном финансировании патриотических мероприятий и даже по сохранению российских капиталов внутри страны. Кроме того, власти планируют регулярно проводить патриотические конференции с участием бизнесменов. «Пусть вкладываются в воспитание патриотизма — и своего, и чужого», — так недвусмысленно выразился по этому поводу замглавы специального координационного органа, Росвоенцентра, Владимир Гребенюк.

Если же учесть, что на воспитание патриотов в течение пяти лет власти планируют выделить из бюджета всего 500 млн руб., притом что одно только празднование 60-летия Победы обошлось в 6 млрд руб. бюджетных средств, бизнесменам эта благотворительность явно влетит в копеечку. Однако у них, очевидно, просто не остается иного выбора, кроме как организовано влиться в ряды российских патриотов. Ведь уклонение от уплаты долгов Родине и непроявление социальной ответственности в нашей стране, как известно, чреваты обидами и претензиями со стороны властей.

Оценка экспертов –0,64

Советники для налоговиков

Федеральная налоговая служба (ФНС) решила прибегнуть к услугам частных юристов для повышения качества своей работы.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Фискалы признались, что испытывают трудности из-за недостаточной квалификации своих сотрудников, и объявили конкурс среди частных консультантов на внештатное сотрудничество с ФНС. На сайте службы объявлено, что ведомство будет платить внешним консультантам за услуги, «требующие специальных знаний». Проблема квалификации специалистов налоговой службы действительно очень острая: по статистике Высшего арбитражного суда, фискалы проигрывают 73% споров с налогоплательщиками. Сколько ФНС будет платить за пробелы в знаниях своих служащих, пока неизвестно: как сообщается на сайте службы, оплата будет почасовой, а ее размер будет зависеть от репутации и опыта работы консультантов. Победителя в тендере ФНС обещает определить к 12 августа. Впрочем, по мнению опрошенных СФ экспертов, фискалам будет трудно привлечь себе в помощники независимых юристов. «Дело не в профессиональной этике — ничего незэтичного, как впрочем, и престижного, в работе с госорганами для юриста нет, — а в банальном материальном факторе», — утверждает партнер Baker & McKenzie Александр Бычков. Вряд ли госучреждение сможет предложить независимым консультантам оплату по рыночным расценкам, от \$50 за час. А желающих заниматься благотворительностью в пользу государства, по словам Быčkova, среди частных юристов нет. Единственным исключением, говорит он, может стать уникальный, прецедентный процесс. Или, добавляет управляющий партнер

фирмы «Добронравов и партнеры» Юрий Добронравов, альтруистическое желание повысить качество работы налоговых инспекторов. «Нередко инспекторы ФНС выносят просто неграмотные решения, и компаниям приходится тратить время на их оспаривание в арбитражном суде», — говорит Добронравов. Кстати, ФНС не единственная госструктура, которая намерена воспользоваться услугами внештатников. Недавно чиновники Счетной палаты предложили поправки в закон «Об аудиторской деятельности», обязывающие независимых аудиторов сообщать в Росфинмониторинг о найденных при проверке компаний нарушениях. К счастью, в отличие от инициативы Счетной палаты, пока предложенное ФНС сотрудничество является для юристов делом добровольным.

Оценка экспертов +0,82

Власти объявили распродажу

В следующем году государство решило избавиться от ряда неликвидных предприятий, так что бизнесменам могут достаться несколько весьма перспективных активов.

СОБСТВЕННОСТЬ

Минэкономразвития обнародовало программу приватизации на 2006 год, предложив частным инвесторам в общей сложности 1500 объектов, находящихся в собственности государства. Большинство из предлагаемого на продажу — нерентабельные и обремененные долгами предприятия. Но, как и на любой распродаже, удачливый покупатель может сделать выгодное приобретение. Так, среди большого количества ФГУП и ОАО предприниматели получают возможность выкупить, к примеру, 85,38% предприятия «Енисейзолото» и внешнеэкономическое объединение «Зарубежгеология».

Впрочем, приобрести действительно привлекательные госактивы могут позволить себе лишь крупные бизнесмены. Тем не менее представителям среднего и малого бизнеса тоже есть, чем поживиться: даже из самых нерентабельных ФГУП можно извлечь выгоду в виде помещений и хозяйственного комплекса. Популярность таких нерентабельных активов среди крупных инвесторов падает год от года, поэтому некоторые госпредприятия на протяжении нескольких лет кочуют по приватизационным спискам. Как считает эксперт «ОПОРЫ России» Юлия Духнина, государство должно обеспечить средним и малым предпринимателям доступ к торгам. «Чтобы все имущество не ушло в руки крупного бизнеса, надо включить в состав конкурсных комиссий представителей предпринимательских объединений, установить адекватные размеры приватизируемого имущества и лотов», — считает она. Решить проблему избавления государства от неприглядных объектов помогли бы «голландские аукционы», когда стоимость лота не повышается, а понижается. Этот способ предложил глава МЭРТ Герман Греф, но пока неизвестно, согласятся ли с такой схемой чиновники Росимущества.

Оценка экспертов +2,09

Банки избавятся от «мертвых душ»

Решением президента российские банки избавлены от необходимости содержать пустые счета. Тем не менее банкиры требуют большего: предоставления возможности ликвидировать старые счета даже с небольшой суммой в остатке.

УПРОЩЕНИЕ

Банкам, работающим с физлицами, наконец-то удалось решить давнюю проблему — обслуживание «мертвых» клиентских счетов. Президент Путин позволил кредитным организациям во внесу-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Банки сбросят со счетов слишком забывчивых клиентов

дебном порядке ликвидировать депозиты, на которых нет денежных средств и с которыми два года и более не проводилось никаких операций. До сих пор банкам, пожелавшим распрощаться с «мертвыми» счетами, приходилось каждый раз направлять в суд заявление о расторжении договора с вкладчиком и ждать решения. После вступления в силу подписанных президентом поправок в Гражданский кодекс эта тягостная обязанность будет с банков снята.

Правда, кредитные организации ждали от депутатов больших послаблений. Правительство некогда обещало разрешить банкам в одностороннем порядке закрывать даже так называемые «спящие» счета, на которых долгое время хранятся мизерные суммы, при условии отсутствия операций по этим счетам в течение двух лет. Освободившиеся в результате этого незначительные суммы чиновники предлагали направлять в Агентство по страхованию вкладов или оставлять в собственности банка. Но окончательный вариант поправок, по мнению начальника правового департамента

Ассоциации российских банков Ларисы Митяшовой, стал полумерой. Банки освободили от «мертвых» счетов, однако закрыть без судебного решения депозиты, на которых осталось хотя бы несколько копеек, кредитные учреждения не смогут.

При этом «копеечные вклады» доставляют банкам немало головной боли, и теперь банкиры намерены активно лоббировать возможность самостоятельно аннулировать счета с небольшими остатками. Председатель совета Московской международной валютной ассоциации (ММВА) Андрей Черепанов предлагает внести в ГК поправку, разрешающую банкам ежемесячно списывать с депозитов в свою пользу небольшие суммы на обслуживание счета. И если клиент забудет о своем вкладе, весь остаток постепенно отойдет банку, а обнулившийся счет будет закрыт. Как депутаты отреагируют на эту инициативу, пока неизвестно, однако власти в последнее время все активнее стремятся освободить суды от мелкой работы. К примеру, сейчас Госдума рассматривает законопроект, разрешающий налоговикам без решения суда взимать с бизнесменов небольшие штрафы.

Оценка экспертов +0,73

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Олег ВЬЮГИН,
глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)

заявил, что надо упрощать проведение IPO в России, но при этом нельзя запрещать листинг акций российских компаний за рубежом. Выugin посетовал в интервью Financial Times, что провести первичное размещение акций в России сложнее, чем на западных площадках. При этом недавно после IPO сети «Пятерочка» на Лондонской бирже именно Выugin собирался запретить отечественным компаниям выходить на зарубежные биржи, если они еще не осуществили эту процедуру в России. Сейчас же, судя по всему, Выugin сменил гнев на милость. «Запрет на листинг акций компаний за рубежом нас никуда не приведет», — признал он, добавив, что «мы должны создать условия, которые будут привлекать компании на внутренний рынок». Сейчас бизнесмены должны повернуться лицом к российскому фондовому рынку. Популярность же IPO за рубежом среди российских компаний, по мнению Выугина, — это пережиток прошлого, когда в 1990-х предпринимателям, выходящим на фондовый рынок, было важно закрепить за собой права собственности. «Сегодня публичный статус владельца более важен», — убежден Выugin. А для достижения публичности, считает он, вполне достаточно «разместиться» дома.



Андрей БЕРЕЖНОЙ,
генеральный директор
компании Ralf Ringer

«Это обман, которой хотят профинансировать из чужого кармана»

— Заявление Олега Вьюгина у меня вызывает только положительные эмоции. Сейчас муссируется тема запрета листинга за рубежом и привлечения внимания к российскому рынку. Я убежден, что это в корне неверно. И у человека, и у компании должен быть выбор.

Что касается закрытия счетов, я не понимаю суть проблемы. Я всегда считал, что банковский счет — это не более чем услуга, которую вам оказывает банк. И если вы не пользуетесь этой услугой, почему банк не может закрыть ваш счет? Не вижу в этом ничего дурного.

Приказ Сергея Игнатьева мне также не кажется чем-то необычным. Логика абсолютно верная. Нужно бороться с утечкой информации и из ЦБ, и из любой компании.

Что касается инициативы ФНС, я считаю, что это не вызовет радости в среде коммерсантов. Государство нанимает посредников, и это означает, что госорганы, правительство в очередной раз расписываются в неспособность решить актуальные проблемы.

План приватизации — это очень хорошо. Вопрос в цене. Я искренне считаю, что чем меньше у государства имущества, тем государство сильнее. Государство по определению плохой управленец, и это видно не только у нас, но и в Европе. Государство не должно получать от объектов прибыль, оно должно иметь доход с прибыли, получаемой от эффективного использования этих объектов бизнесом.

Включение в программу патриотического воспитания «активного финансового участия представителей бизнеса в прививании гражданам любви к Родине» — это демонстрация неумения управлять страной и неумения выстраивать контакты государства и бизнеса. Возникает ощущение, будто государство хочет регламентировать сбор денег на очередные концерты на Васильевском спуске, где людям будут объяснять, что мы великая держава, что все у нас хорошо. Это обман, который хотят профинансировать за чужой счет. Я считаю, что патриотическое воспитание нельзя проводить с помощью подобных директив. У себя на предприятии мы занимаемся патриотическим воспитанием персонала. Мы воспитываем в людях уважение к своей фабрике, к городу, к продукции, к стране. Бизнес, я считаю, уже сегодня занимается патриотическим воспитанием и не нуждается в том, чтобы его еще как-то привлекали к этому.

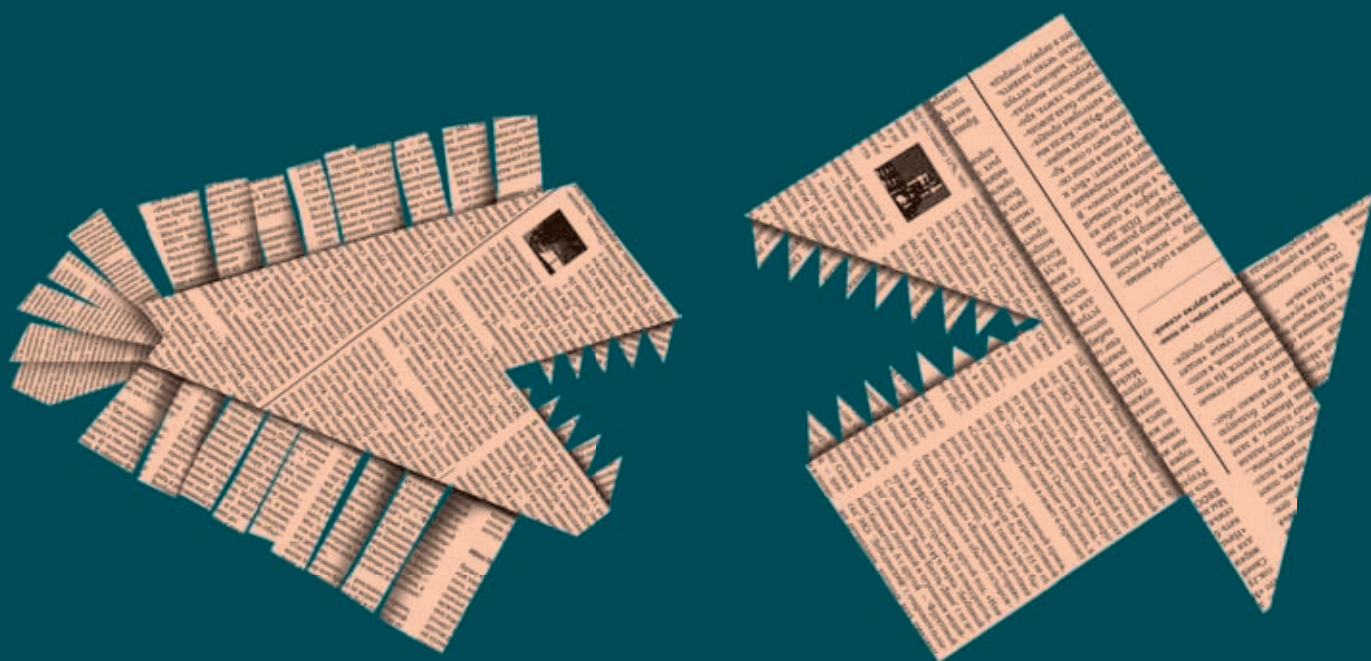
ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ОЛЕГ ВЬЮГИН, ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ (ФСФР), ЗАЯВИЛ, ЧТО НУЖНО ПОВЫШАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ И УПРОЩАТЬ ПРОВЕДЕНИЕ IPO В РОССИИ, НО НЕ ЗАПРЕЩАТЬ ЛИСТИНГ БУМАГ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЗА РУБЕЖОМ	+2,0
ДЕЛА	
ПРЕЗИДЕНТ ПОЗВОЛИЛ БАНКАМ БЕЗ РЕШЕНИЯ СУДА И В ОДНОСТОРОННЕМ ПОРЯДКЕ ЛИКВИДИРОВАТЬ СЧЕТА, НА КОТОРЫХ НЕТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ОПЕРАЦИИ ПО КОТОРЫМ НЕ ПРОВОДИЛИСЬ КАК МИНИМУМ ДВА ГОДА	+0,73
ПРАВИТЕЛЬСТВО УТВЕРДИЛО ГОСУДАРСТВЕННУЮ ПРОГРАММУ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ РОССИЯН НА 2006–2010 ГОДЫ, КОТОРАЯ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ АКТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ УЧАСТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА В ПРИВИВАНИИ НАШИМ ГРАЖДДАМ ЛЮБВИ К РОДИНЕ	–0,64
ПОСЛЕ СООБЩЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ГЕНПРОКУРАТУРА ПРОВЕРИТ ЦЕНТРОБАНК НА ПРЕДМЕТ УТЕЧКИ ЗАКРЫТОЙ ИНФОРМАЦИИ, ГЛАВА ЦБ СЕРГЕЙ ИГНАТЬЕВ ИЗДАЛ ПРИКАЗ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ СЛУЖАЩИЕ ЦБ ОБЯЗАНЫ ПИСЬМЕННО ДОКЛАДЫВАТЬ ЕМУ ОБО ВСЕХ ПОСТУПАЮЩИХ К НИМ ПРОСЬБАХ ПОДЕЛИТЬСЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫМИ СВЕДЕНИЯМИ	+0,73
ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА (ФНС) ВЫРАЗИЛА ГОТОВНОСТЬ НАНИМАТЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ НАЛОГОВЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ, ПОМОГАЮЩИХ БИЗНЕСМЕНАМ РЕШАТЬ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ. УЖЕ СЕЙЧАС ФНС ПРОВОДИТ КОНКУРС НА ЛУЧШЕГО КОНСУЛЬТАНТА, ГОТОВОГО СОТРУДНИЧАТЬ С НАЛОГОВИКАМИ	+0,82
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ УТВЕРДИЛО ПЕРЕЧЕНЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЪЕКТОВ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ПРИВАТИЗАЦИИ В 2006 ГОДУ. ГОСУДАРСТВО НАМЕРЕНО ПРОДАТЬ БИЗНЕСМЕНАМ 1,5 ТЫС. ОБЪЕКТОВ, БОЛЬШИНСТВО ИЗ КОТОРЫХ — НЕЛИКВИДНЫЕ И ОБРЕМЕНЕННЫЕ ДОЛГАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	+2,09

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- АНТОН АРТЕМЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ОАО «ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ „БАЛТИКА“»
- АНДРЕЙ БЕРЕЖНОЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ RALF RINGER**
- ОЛЕГ БЕРИЕВ, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ MILDBERRY
- ГЕНРИ БРАУН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ GOODYEAR RUSSIA LLC
- ОЛЬГА ЕРЕМЕЕВА, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «НИДАН»
- ИГОРЬ ИВАНОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ «РЕСО-ГАРАНТИЯ»
- АНДРЕЙ КОРКУНОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОДИНЦОВСКОЙ КОНДИТЕРСКОЙ ФАБРИКИ
- ЮРИЙ ЛАСТОЧКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «НПО „САТУРН“»
- ГЛЕБ МИШИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ ACER CIS INC
- АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ SELA
- ВЛАДИМИР РОМАНОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ЭЛЕКТРОНИКА»
- АЛЕКСАНДР САМОНОВ, ПРЕЗИДЕНТ ТД «КОПЕЙКА»
- МИХАИЛ СМЕРНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АВК — ЦЕННЫЕ БУМАГИ»
- ВИТАЛИЙ ФРИДЛАНД, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА FUJITSU SIEMENS COMPUTERS В РОССИИ И СНГ
- ДМИТРИЙ КОНДРАТЬЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ AVAYA В РОССИИ И СНГ



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
Предложение действительно только для Москвы

бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

дневник наблюдений больной вопрос

Отныне бизнесмены должны будут не просто любить Родину, а еще и выделять средства на то, чтобы ее любили другие. В госпрограмме «Патриотическое воспитание граждан», утвержденной на днях Михаилом Фрадковым, уделяется особенное внимание участию бизнеса. Вам сколько не жалко на патриотическое воспитание?



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

АЛЕКСЕЙ ДРОБИНИН,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ГК «АЛЬТЕРВЕСТ»:

— Мне трудно оценить любовь к родине в конкретных цифрах. Поэтому сказать, сколько мы готовы выделить на благие дела, сложно. Если понимать под патриотическим воспитанием, к примеру, благотворительность, то мы уже несколько раз принимали участие в различных инициативах. Так, по просьбе обратившегося к нам батюшки мы выделяли средства на строительство храма, а также воскресной школы. Кроме того, закупили оргтехнику для детей. Что касается инициативы правительства и утвержденной программы, то, на мой взгляд, выглядит она уж как-то слишком неуклюже, хотя идея и хорошая.

БУЛАТ МУКУШЕВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ИК «ИСТ КЭПИТАЛ»:

— Это зависит в первую очередь от инфраструктурной прозрачности предложенной

программы, ее конкретных задач и целей, на которые будут потрачены деньги бизнеса, а также контроля над расходованием средств. Дело это правильное и нужное. К тому же стабильность в бизнесе во многом зависит от стабильности в обществе. Если не вкладывать в патриотическое воспитание своих соотечественников, патриотов на нашей земле, конечно, не будет. Только все ли они в этом случае будут патриотами своей страны — вот в чем вопрос.

ВИКТОР ЩУКИН,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ГАЛЛА
КОНСАЛТИНГ ГРУПП», ВИЦЕ-
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ
КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ
ПЕРСОНАЛА:

— Нам пока не удалось ознакомиться с этой программой. В принципе, для родины нам ничего не жалко, если действительно надо. Но вызывает большое опасение то, что программа эта не для родины и патриотического воспитания, а для чиновничества — очередная кормушка. Мы больше за адресную помощь, когда видно, на что пошли средства бизнеса. А так это выглядит просто нелепо.

ЛЕОНИД СТРАХОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ
МАГАЗИНОВ «СПОРТМАСТЕР»:

— Наша компания независимо от всяких программ постоянно участвует в различных мероприятиях, которые тесно

связаны с вопросами патриотизма. В частности, мы финансируем различные спонсорские и благотворительные мероприятия. К примеру, помогаем ребятам в Чечне теплой одеждой и продуктами питания. А для инвалидов и ветеранов выделяем средства на различные реабилитационные программы. В одном из госпиталей мы оборудовали специальную тренажерную комнату, позволяющую как раз реабилитировать солдат, получивших тяжелые травмы. Поэтому для нас эти вещи никак не связаны с тем, сколько средств мы готовы на это выделить. Вопрос заключается лишь в том, можем ли мы сегодня хоть как-то помочь социально незащищенным слоям населения, а ведь многие из этих людей отдают за родину свою жизнь. В первую очередь необходимо для них создать нормальные человеческие условия. Это вопрос отношения к соотечественникам и внутренней культуры компании. И мне кажется, что сама постановка вопроса о выделении средств в рамках специально созданной государством программы «Патриотическое воспитание граждан» звучит несколько некорректно.

ЭДВАРД ЖУК,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
УК «КЭПИТАЛ ЭССЕТ
МЕНЕДЖМЕНТ»:

— Поскольку я являюсь должностным лицом и действую

на основании устава, то моя задача заключается в том, чтобы зарабатывать деньги для клиентов и акционеров. А вот выделять средства на патриотическое воспитание или нет — это личное дело владельцев капитала. Как частное лицо могу сказать, что я воспитываю сына и благодаря семейным традициям стараюсь прививать ему любовь к родине.

ЕВГЕНИЙ ВИКУЛОВ,

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
ОАО «КАПИТАЛЬ СТРАХОВАНИЕ»:

— Патриотическое воспитание можно определять очень многими способами. Хотя, строго говоря, под этим понятием скрывается не что иное, как воспитание в человеке трепетного отношения к своей стране. К сожалению, сейчас сплошь и рядом встречается подмена этого понятия, и нередко патриоты мира, готовые к войне с инопланетянами. Как ни смешно, но подобные настроения особенно сильны на Западе и даже в славящейся своим показным патриотизмом Америке. Очевидно, что походами в музеи славы, просмотром советских фильмов о построении «страны огромной» вряд ли можно повлиять на формирование в человеке патриотизма, но вместе с тем сохранение преемственности военных традиций, общение молодежи с ветеранами, несомненно, не должны предаваться забвению. 

Business Partner



Ноутбуки HP на базе Microsoft® Windows® XP Professional



HP Compaq nx8220 Business Notebook

Цена от \$1690

Изящный и стильный 15,4-дюймовый ноутбук с широким экраном предлагает мобильным бизнес-пользователям повышенную производительность процессора и графики, возможность автономной работы в течение целого дня (с дополнительной батареей) по привлекательной цене.

Процессор:

Мобильная технология Intel® Centrino™ (процессор Intel® Pentium® M Processor 730 / 740 / 750 / 760 / 770, (от 1,6 до 2,13 ГГц, 533 МГц FSB, L2-кэш 2 Мб)

ОС: Microsoft® Windows® XP Professional

Тип памяти:

DDR II SDRAM, 400 МГц, 256, 512 или 1024 Мб

Жесткий диск:

40, 60 или 80 Гб (5400 об/мин) или 60 Гб (7200 об/мин.)

Экран:

15,4" WXGA (разрешение 1200 x 800 и 16 млн цветов) или 15,4" WSXGA+ с широким углом обзора (разрешение 1680 x 1050 и 16 млн цветов)

Видеоподсистема:

ATI Mobility Radeon X600 с поддержкой PCI Express

Внешние порты ввода-вывода:

3 USB 2.0, VGA, линейный вход/выход, питание, RJ-11, RJ-45, ТВ-выход S-video, порт Firewire (1394a)

Гарантия 12 месяцев

Тонкий и лёгкий ноутбук с возможностью работы от батареи в течение всего дня (с дополнительной батареей), оснащенный 15- дюймовым экраном и предлагаемый по небывало низкой цене.

Процессор:

Intel® Centrino™ Mobile Technology на определённых моделях (процессор Intel® Pentium® M 730 / 740 / 750 / 760 / 770, от 1,6 до 2,13 ГГц, 533 МГц FSB, L2-кэш 2 Мб) или процессор Intel® Celeron® M 350 / 360 / 370 (от 1,3 до 1,5 ГГц, 400 МГц FSB, L2-кэш 1 Мб)

ОС: Microsoft® Windows® XP Professional

Тип памяти:

256 Мб 333 МГц DDR SDRAM

Жесткий диск:

40 или 60 Гб (4200 или 5400 об/мин.)

Экран:

15,0" дисплей XGA с разрешением 1024 x 768 и 16 млн цветов

Видеоподсистема:

до 128 Мб, выделяемой из системной памяти

Внешние порты ввода-вывода:

USB 2.0, VGA, вход микрофона, линейный выход, порт Firewire (1394a), питание, RJ-11, RJ-45, HP Travel Battery

Гарантия 12 месяцев



HP Compaq nx6110 Business Notebook

Цена от \$880

HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional



127015, Москва, ул. Б. Новодмитровская, д.14, стр. 2
тел: (095) 730 - 74 - 54 (многоканальный)
e-mail: lena@avacom.ru
www.avacom.ru



Ценовое воздействие на российского потребителя продолжает расти. Дискаунтеры начинают играть все более заметную роль в отечественном бизнесе.

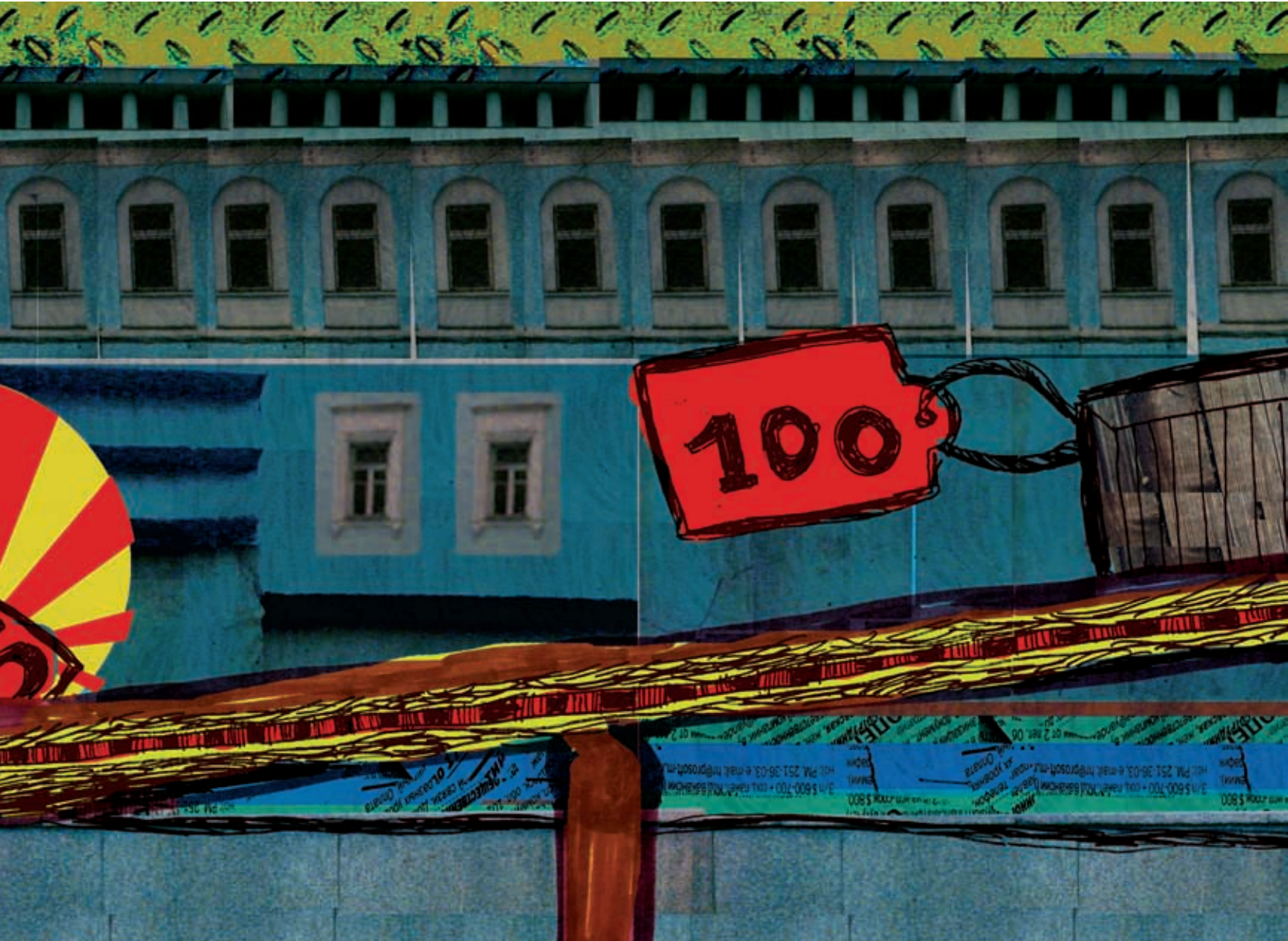
Эту бизнес-модель традиционно связывают с двумя направлениями — ритейлом и авиаперевозками. В то же время на потребительском рынке стратегия low-cost фактически не имеет ограничений. Бытовое обслуживание, индустрия путешествий, торговля книгами, одеждой и товарами для дома — вот далеко не полный перечень бизнесов, где уже сегодня нетрудно представить успешную работу предприятий эконом-класса. Свои «Пятерочки», «Копейки», «Эльдорадо» и «Евросети» могут появиться в каждой из этих областей. Анализ направлений для низкого ценового предложения особенно уместен сегодня. Рынок дискаунтеров в России еще только формируется, и именно поэтому повышенный интерес к нему проявляет западный бизнес. Три года назад отечественные ритейлеры через одного призывали не драматизировать ситуацию в связи с приходом в Россию сети Auchan. И действительно, наступательные действия французского гиганта не означали настоящей конкуренции: она была еще впереди. В сентябре этого года группа Auchan планирует открыть здесь первый супермаркет сети с говорящим названием Atac (см. также материал на стр. 42). Возможно, это произойдет сразу после запуска московских гипермаркетов Real, принадлежащих Metro AG. Представители российского офиса этой немецкой группы уже пообещали переплюнуть французов по части цены. Наконец, недавно в интервью Financial Times гендиректор Wal-Mart Stores Ли Скотт впервые офи-



циально подтвердил информацию о скором появлении сети в России. Стратегия этого динозавра розницы печально известна тем, что Wal-Mart при выходе на новый рынок начинает продавать некоторые «знаковые» товары ниже себестоимости. Такой номер, правда, не прошел в Европе, но лишь благодаря законодательному запрету на подобные схемы.

Внимание к России со стороны европейских low-cost перевозчиков — еще один сигнал готовности рынка к формату дискаунтеров. К дешевым авиакомпаниям Germana Express в российском небе с этого лета добавился другой немецкий перевозчик эконом-класса — Germanwings. А по сообщению газеты «Бизнес», в начале следующей осени будет объявлено о первом опыте создания у нас внутреннего низкобюджетного перевозчика. Инвестировать в проект решили американские фонды Indigo Partners и Texas Pacific Group (точнее, его восточноевропейское подразделение TPG Aurora).

Возможность участия в этом низкорентабельном бизнесе местных перевозчиков у исполнительного директора агентства «Инфомост» Дмитрия Манакова вызывает сомнения. Держать предельно низкую цену, оставаясь при этом прибыльной компанией, тяжело. Необходимо унифицировать парк самолетов, уметь договариваться с аэропортами о скоростном обслуживании лайнеров и минимальных сборах, а также полностью отказаться от посредников. Будет ли по силам нашим перевозчикам выполнить эти базовые требования, покажет время. А оно у российских участников рынка пока еще есть.



Грош их цена

Ничто не может так встряхнуть рынок, как низкая цена. На Западе появление формата low-cost в авиаперевозках до неузнаваемости изменило эту индустрию, а распространение дискаунтеров в рознице привлекло миллионы потребителей. Насколько выгодным может оказаться бизнес дискаунтеров в России? — Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖОМБЕК

с13

Raynair не возвращает деньги, даже если самолет не улетел. Но О'Лири не утруждает себя объяснениями: «Что именно вам не ясно в выражении „не возвращает“?»



Немецким авиадискаунтерам приглянулось российское небо

У генерального директора Raynair Майкла О'Лири репутация человека, который умеет экономить деньги. Пассажиры перевозчика платят за питание и любую другую услугу, предоставляемую им на борту. Но это еще цветочки. Как пишет The Wall Street Journal, авиакомпания решила избавиться от шторок на окнах и рекомендовала персоналу прихватывать с собой бесплатные бланки из гостиниц, чтобы сэкономить на бумаге. Клиент, заплативший за билет на рейс, больше не увидит свои деньги ни при каких условиях: Raynair не возвращает их, даже если самолет не улетел. Но О'Лири не утруждает себя объяснениями. «Что именно вам не ясно в выражении „не возвращает“?» — вопросом на вопрос отвечает он журналистам. Компания может позволить себе не думать о лояльности клиентов. В 2003 году она продала 23 млн билетов на свои рейсы по средней цене \$50. Семь лет подряд норма прибыли Raynair превышала 10%.

Еще лучше обстоят дела у американской авиакомпании Southwest Airlines, которая в свое время первой открыла небо для дешевых полетов. С 1985 по 2002 годы прибыль на вложенный капитал у нее в два с половиной раза превышала среднеотраслевой показатель (5,1%).

По мнению **Дмитрия Манакова**, исполнительного директора консультационной компании «Инфомост», дискаунтеры будут очень кстати на российском рынке. «Идея очень хорошая, — полагает эксперт. — Страна большая, много пассажиров и много мест, куда их можно возить. Вместе с тем поездка обходится все дороже. Железнодорожные тарифы сейчас приблизились к ценам авиабилетов на самых конкурентных маршрутах».

Дешево и очень сердито

Впервые бизнес-модель дискаунтера была использована в послевоенной Германии сетью розничных магазинов Aldi. Она чрезвычайно преуспела, удовлетворяя спрос населения на экономичные товары. Один из основателей Aldi Карл Альбрехт очень по-немецки определил цель дискаунтера как «обеспечение бесперебойного и оправданного по затратам снабжения пищей и иными товарами повседневного спроса». Искусство торгового минимализма Aldi впоследствии изучали многие компании, включая российские. Например, «Пятерочка», ставшая в прошлом году крупнейшим российским ритейлером с оборотом \$1,59 млрд.

Идея настоящего дискаунтера заключена в маниакальном стремлении к снижению издержек. Цель достигается различными способами: шантажом поставщиков, если те упорствуют в предоставлении «грабительских скидок», исключением посредников из цепочки продаж, аскетизмом в оформлении торгового зала и безупречной логистикой. Магазины-дискаунтеры стараются вводить в ассортимент побольше private label — немарочных товаров, поставляемых в сеть контрактными производителями по минимальным отпускным ценам.

Представителей формата «дешевле некуда» отличает полная сосредоточенность на обороте. В марже значение имеют доли процента: каждая копейка торговой надбавки критична, когда у вас многомиллионная армия падких на цены клиентов. Ту же Aldi, к примеру, не волнует рентабельность продаж отдельных товарных категорий. Более важным там считают выполнение общего финансового пла-

«Третий магазин мы открыли в Бутове. Рядом находился какой-то супермаркет. Мы „задушили“ его за два месяца»



на. Как работает такая стратегия, хорошо видно по выручке с квадратного метра и операционной прибыли. В Европе у немецкой сети эти показатели одни из лучших.

Убитый горем хозяин небольшого американского магазина, разоренного сетью Wal-Mart, дал дискаунтерам емкую характеристику: «Если вы спросите меня, есть ли у них вообще что-то святое, я отвечу: да. Пожалуй, это низкая цена». Приняв эту точку зрения, все прочие рассуждения об этике, уважении к конкурентам и цивилизованности в бизнесе можно отбросить. «Третий магазин мы открыли в Бутове. Рядом находился какой-то супермаркет. Мы „задушили“ его за два месяца», — рассказывал в интервью **СФ Томс Берзинь**, гендиректор сети дискаунтеров «Дикси».

Выбирать выражения на «территории низких цен», наверное, принято только в рекламе: «Евро-сеть — цены просто о...ть!». «Дискаунтер апеллирует к бытовым, неромантическим потребностям людей, пытаясь донести простую мысль, что у него дешевле. Можно сказать об этом стандартно и скучно, а можно с юмором», — считает **Андрей Амлинский**, автор нашедшей рекламы пылесосов «Сосу за копейки» для магазинов «Эльдорадо».

Рубль копейку бережет

Кто составляет клиентуру дискаунтеров? Люди с невысокими доходами и потому весьма чувствительные к цене. Таков стереотип. Впрочем, жизнь его корректирует. Долю правды Андрей Амлинский видит в шутке о том, что среди покупателей «Горбушки» в свое время можно было встретить олигархов. «Людям нравится, когда дешево», — констатирует он. Майкл Сильверстайн в книге «Зачем платить больше? Новая роскошь для среднего класса» делает любопытное наблюдение: состоятельным людям свойственно переплачивать лишь за те товары и услуги, которые влияют на их настроение, представляют для них интерес и добавляют престиж. На всем остальном, не вызывающем особых эмоций, они экономят. Так, на стоянке дискаунтера рядом оказываются Mercedes и Bentley, хозяева которых зашли купить грошовой минеральной воды или чистящее средство по бросовой цене.

Примерно на таких потребителей — не бедных, но и не расточительных — ориентируется брокерская фирма «Дилнет». По словам ее основателя **Андрея Котельникова**, работа ведется с индивидуальными туристами, готовыми платить за сутки, проведенные в отеле, от 100 евро при условии, что удастся сэ-



Новые ... в новом летнем сезоне
Полюбопытствуйте

www.istraholiday.ru
77 555 50

**МОДНЫЙ КУРОРТ
В ПОДМОСКОВЬЕ**

 **IstraHoliday**
ДАЧНЫЕ ОТЕЛИ

На стоянке дискаунтера можно видеть Mercedes и Bentley. Их хозяева зашли купить грошовой минеральной воды или чистящее средство по бросовой цене



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Новосибирская «Топ-книга» намерена втрое увеличить число своих дискаунтеров

кономить. «Порой приходят очень и даже очень состоятельные люди, — рассказывает он. — Но никто из них не хочет переплачивать за поездку. К бюджету они подходят рационально: ищут, где есть спецпредложения, сравнивают, советуются и выбирают в итоге вариант, больше всего устраивающий их по цене». Четыре года назад «Дилнет» открыла веб-сайт по бронированию гостиниц с дисконтом www.hoteldiscount.ru — как утверждает предприниматель, первый в России. «Наши цены ниже, чем recreate — цены на стойке. Был прецедент, когда разница доходила до 150 евро за сутки», — говорит он. Компания пошла по пути, проторенному на Западе: количество онлайн-посредников, продающих номера отелей по выгодным тарифам, там исчисляется десятками.

Ниже, еще ниже

Ценовое преимущество делает дискаунтеров поистине могущественными игроками на рынке, где заполнены и поделены верхний и средний ценовые сегменты. Когда все работают примерно с одними и теми же поставщиками одного и того же товара, цена становится едва ли не единственным ориентиром для клиента. Менеджер центра, торгующего домашней мебелью, как-то посетовал обозревателю **СФ**, что люди обращают все меньше внимания на обслуживание: «Дешевле здесь, в соседнем магазине или ИКЕА — вот что их действительно интересует».

По инерции потребители еще питают слабость к магазинам с широким ассортиментом и компетентными продавцами-консультантами. Но ситуация меняется на глазах. Западные ритейлеры успешно прививают местному рынку культуру ассортиментного максимума. Одновременно снижается значение

консультантов в торговом зале. **Сергей Чумак**, руководитель проектов в области ритейла и FMCG компании Strategica, связывает это с общей стандартизацией продуктов. Товары и услуги становятся предсказуемыми и надежными для все более искушенного потребителя. В гипермаркетах «Ашан», если пове- зет, еще можно встретить консультантов среди стел- лажей с дешевой техникой. Но нужны они чаще все- го, чтобы помочь с упаковкой товара.

Тенденция убеждает в неизбежной популярнос- ти дискаунтеров и в других областях бизнеса. Поли- тика низких цен помогает выходить и закрепляться на новых рынках — особенно если дорогому пред- ложению его участников до сих пор не было альтер- нативы. Инвестиции в дешевый формат могут так- же стать стратегией роста для существующих игро- ков. К примеру, французская группа Ассог, владея брэндами Sofitel (пять звезд) и Novotel (четыре звез- ды), одновременно развивает сеть дешевых гости- ниц Formule 1.

В мировой практике гостеприимства к дискаун- терам относят так называемые бюджетные отели (соответствуют одной звезде), а также hostels с но- мерами от двух до двадцати с лишним мест. Эконо- мичную бизнес-модель, по мнению **Марины Смир- новой** из Hotel Consulting and Development Group, при желании можно воплотить в той же Москве. Су- ществующего потока клиентов, при условии сете- вой организации дела, сегодня достаточно. Подко- сить проект могут разве что внешние обстоя- тельства: проблемы с землеотводом и «забота» сто- личной бюрократии.

Низкорентабельным, но высокооборотным биз- нес может стать в нише бытового обслуживания — химчисток, парикмахерских и даже поставщиков ритуальных услуг (насколько далеко продвинулись дискаунтеры на Западе, см. материал на стр. 18). Следует ожидать, что после универсамов «дешевая» волна накроет специализированную торговлю. В продажах бытовой электроники и мобильных те- лефонов ценовая агрессия дискаунтеров — уже давно обыденность. Экономичные магазины появ- ляются в торговле одеждой — например, сеть мос- ковских магазинов «Фамилия».

Дискаунтеры создаются и в книжном ритейле. До сих пор книготорговцы в основном расширяли ассортимент. Цены здесь менялись исключительно в сторону повышения. На пустующую нишу деше- вой литературы обратили внимание в новосибир- ской компании «Топ-книга». В 2003 году она откры- ла первый книжный дискаунтер «Литера» с ценами на 20 — 25% ниже, чем в среднем по рынку. Рознич- ный магазин совмещен с форматом cash & carry. Это позволяет обслуживать как мелкооптовых и корпо- ративных клиентов, так и частных потребителей (по аналогичной американской модели в России рабо- тают гипермаркеты «Лента» и «Мегамарт»). Проект с успехом развивается. Магазины «Литера» стали открываться во многих крупных городах, включая Москву. Сегодня сеть объединяет уже 14 точек, но в компании утверждают, что только входят во вкус.

Политика низких цен помогает выходить и закрепляться на новых рынках — особенно если дорогому предложению его участников до сих пор не было альтернативы



«Сначала мы думали удвоить количество дискаунтеров, но потом решили, что этого будет мало и нам необходимо утроить масштабы сети», — говорит руководитель службы по связям с общественностью «Топ-книги» **Лариса Рогозина**. Одновременно в Москве и Санкт-Петербурге компания развивает сеть книжных гипермаркетов «Лас-Книгас». Акцент здесь также делается на низкие цены при широком ассортименте.

По мнению Сергея Чумака, дискаунтеры со временем появятся в российском банковском мире. «Представьте, что варианты инвестирования средств с вами обсуждает не сотрудник банка, а электронная система, — рассуждает он. — Заходите в интернет, вводите долю риска, требуемую доходность, капитал и получаете рекомендации: акции, облигации, фонды. Поскольку на обслуживание клиентов банку требуется меньше офисов и людей, он может увеличить мою доходность либо убавить свою комиссию».

Дискаунтер на мониторе

Интернет дает колоссальные возможности по снижению цены на стандартные товары — пожалуй, эта мысль нова не более чем сам интернет. Однако трудно сказать, сколько потребуется времени, чтобы онлайн-покупки вошли в привычку обычного российского потребителя. Область электронных расчетов пугает своей неизведанностью подавляющее большинство наших соотечественников. В частности, это одна из причин, по которой бизнес low-cost-перевозчиков в России развивается не теми темпами, какими мог бы. Только 13% жителей страны старше 18 лет, по данным «РОМИР мониторинг», в первом квартале этого года пользовались интернетом хотя бы раз в месяц. Из них как минимум раз в неделю в сеть выходили 10% россиян, а ежедневно — 4%.

По сведениям Национальной ассоциации участников электронной торговли, все российские продажи в интернете за прошлый год превысили \$3 млрд, в сравнении с 2003 годом они увеличились в три с половиной раза. Но оборот одной только сети «Эльдорадо» за тот же период эксперты оценили в \$2,5 млрд. Этот ритейлер не имеет интернет-магазина, онлайн-торговле компания предпочитает новые гипермаркеты. Коммерсантам, продающим в интернете ту же технику, но зачастую по более выгодным ценам, пока не удается составить ей конкуренцию.

И полностью эту проблему не решит даже «интернетизация» всего населения. По словам Сергея Чумака, есть пропорциональная зависимость между конечной ценой и знаниями, которые люди хотят получить о товаре, включая визуальный контакт с ним в реальности. Чем дороже продукт, тем больше вопросов возникает у покупателя. «Можем ли мы дать потребителю дистанционное и при этом исчерпывающее представление о товаре стоимостью от \$500 и выше?» — задается интересным вопросом Сергей Чумак. Положительный ответ автоматически играет на руку дискаунтерам, работающим в интернете, а вместе с ними — и самим потребителям. Ведь это делает цены еще более низкими, чем они есть. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Андрей БЕРЕЖНОЙ,
генеральный директор
компании Ralf Ringer

«Я не думаю, что дискаунтер может одинаково успешно развиваться во всех секторах рынка»

— Развитие дискаунтеров в России, на мой взгляд, явление не просто положительное, но и крайне важное для отечественного рынка. Это формат, который позволяет привести покупателя к нормальному продукту. В сознании многих покупателей до сих пор есть противопоставление: или качество, или цена. Что не совсем верно. И дискаунтер опровергает этот постулат самым фактом своего существования, поскольку позволяет значительно большему числу покупателей получить достойный и качественный товар за приемлемые деньги.

Именно на модели дискаунтера выстроено то внешнее благосостояние европейцев, которое мы наблюдаем и которому часто завидуем. Жители Милана не ходят по магазинам, расположенным на центральных улицах. Там делают покупки японцы, американцы и русские. И сейчас к этой же модели постепенно приходим и мы.

При этом, как показывает опыт (в России и за рубежом), дискаунтеры не мешают работе обычных магазинов, поскольку рассчитаны на разную аудиторию. К примеру, у итальянской пенсионерки достаточно свободного времени, и она может позволить себе потратить час и более, выбирая товары в магазинах I-Per-Di. А у меня на это времени просто нет. Поэтому я не пойду в этот магазин. В прошлом году мы открыли в Москве магазин такого формата («ценный магазин»). Причем на одном этаже с фирменным магазином Ralf Ringer. В нем мы продаем остатки старых коллекций, образцы с витрин. И убедились, что открытие «ценного» магазина не повлияло на продажи обычного магазина.

Я не думаю, что дискаунтер может одинаково успешно развиваться во всех секторах рынка. Прежде всего он подходит тогда, когда продукт либо привязан к сезону (например, одежда, обувь), либо имеет ограниченный срок хранения (продукты питания). Либо используется формат магазина-склада, где экономия происходит на сервисе. Во всех случаях, как мне кажется, покупатель становится соинвестором, инвестируя свое время, свое терпение и свою готовность купить продукт с заданными параметрами.

Думаю, главное, чтобы активно развивающаяся система дискаунтеров не превратилась в обман, когда, прикрываясь низкими ценами, покупателю будут предлагать бракованный или просроченный продукт.

Жизнь и смерть со скидкой

Покорив рынки ритейла и авиаперевозок, стратегии low-cost начинают проникать в новые сферы бизнеса. По расчетам консультантов из Booz Allen Hamilton, в ближайшей перспективе 40% рынка потребительских услуг в Западной Европе будут принадлежать дискаунтерам.



Жители Западной Европы могут брать автомобили напрокат по тарифам от одного евро в день. На этот рынок в прошлом вышли сразу три дискаунтера — Navicar, Interrent и Sixti. На случай, если машина сломается, есть дешевые авторемонтные мастерские компаний Midas и Fastbox. В основном они предлагают замену автопокрышек и стандартные виды ремонта.

Немецкие дискаунтеры контролируют уже до четверти рынка перевозок грузов при переезде в новый офис или квартиру. Французская сеть малобюджетных отелей Formule 1 (принадлежит группе Accor) разрослась до 370 гостиниц. Многие европейские парикмахерские стали работать по принципу cut & go

(«стригись и иди»), предлагая клиентам незамысловатые стрижки по фиксированной низкой стоимости. Германская сеть прачечных самообслуживания Eсо-Express экономит на оснащении объектов, зато удерживает свои цены на минимальном уровне.

Дискаунтеры проникли даже в такую консервативную сферу, как ритуальные услуги. До конца 1990-х годов в Европе и Америке ее контролировали специальные бюро. Однако впоследствии на рынок вышли неспециализированные компании, которые сумели предоставить клиентам аналогичные услуги по более низкой цене. Так, в Америке наибольшей популярностью у потребителя пользуются компании Funeral Depot и Costco. Но в той же ценовой нише неплохой бизнес делают и менее крупные игроки — такие, как магазин ритуальных услуг Майкла Квейни (Michael Quaine). Похороны в США, организованные через бюро, стоят в среднем \$5 — 7 тыс. Обратившись к дискаунтерам, можно сэкономить \$2 — 3 тыс. А за похороны «Простая кремация» клиент и вовсе заплатит \$795. Цена услуги покрывает транспортную и административную поддержку, место в морге, собственно кремацию, урну и составление свидетельства о смерти. Из соображений экономии все продажи осуществляются в онлайн-режиме. Малобюджетные ритуальные услуги доступны и в Европе. В Германии, скажем, их всего за 544 евро предоставляет компания с красноречивым названием «Народные похороны» (Volksbestattung.de). Пакет ее предложений также минимален, а стоимость не учитывает затрат на организацию похоронной церемонии и госпошлин.

Смерть в результате несчастного случая или болезни может означать компенсацию по страховому полису, приобретенному у американских дискаунтеров Costco Wholesale, Sam's Club и Blue Cross. Услуги этих фирм весьма ограниченного действия. В частности, одна из наиболее дешевых программ Blue Cross рассчитана на людей в возрасте от 19 до 29 лет, обладающих к тому же завидным здоровьем (следует отметить, что в медицине дискаунтеры пока еще не получили широкого распространения). Индивидуальная страховка стоит около \$1,5 тыс., семейная — около \$3 тыс. В среднем клиенту удастся сэкономить до 20%. Только в Швейцарии за прошлый год 80 тыс. человек перешли к лидеру страхования эконом-класса Groupe Mutuel, а другой известный швейцарский страховщик Helsana открыл целых три сети дискаунтеров: Progres, Sansan, Avanex.

Экономичный подход снижал популярность и на рынке недвижимости. Стандартная комиссия за услуги риэлтеров в США составляет 6%, у дискаунтеров она — 1,5 — 2%. ZipRealty.com и другие дешевые посредники работают с клиентом напрямую через интернет. Тогда как обычные риэлтеры размещают объявления об объектах в информационной базе по недвижимости Multiple Listing Service, а непосредственный контакт с потребителем оставляют брокерам. Другая причина ценового преимущества дискаунтеров традиционна — избирательность услуг. В итоге американец может сэкономить на сделке \$7 — 10 тыс. CF



«Продукты Питания»: рецептура успеха

В любом бизнесе немаловажным фактором является личность первого лица. Для компании, поставившей перед собой цель в 1998 году стать одним из лидеров продовольственного рынка, было крайне важно, чтобы профессиональный коллектив возглавлял человек, сочетающий управленческие навыки руководителя и лидерские амбиции со знанием отраслевой специфики. Стефано Влахович, президент компании «Продукты Питания», рассказал о том, как практически с нуля за десять лет было организовано одно из крупнейших предприятий России и Европы по производству замороженной продукции.

– Вы по происхождению хорват, учились в США, много лет проработали в Италии. Почему Вы решили строить свой бизнес именно в России?

– Россия всегда привлекала меня как страна, обладающая большим потенциалом и значительными возможностями для стремительного экономического развития. Свой бизнес здесь я начал в 1994 году с импорта куриных окороков, однако вскоре просчитал целесообразность организации собственного производства замороженных полуфабрикатов. В 1998 году, в условиях финансово-экономического кризиса в стране, организация бизнеса с нуля многим казалась невыполнимой задачей, поэтому наши инвестиции называли рискованными. Однако, основываясь на знании законов развития мирового продовольственного рынка и в полной мере осознавая свои возможности, мы не побоялись вложить первые 10 млн долларов в строительство первого завода на территории Калининградской области. Как показало время, инвестиции окупались с лихвой. В 2004 году общий объем выпускаемой продукции составил 88,400 тонн, 25% от которого реализовано в Москве, а остальные 75% были поставлены в регионы России.

– Каковы основные проблемы, с которыми Вы столкнулись на начальном этапе развития компании?

– Я убежден, что основой успеха любого предприятия, стоящего перед собой серьезные цели, является работающая на нем команда. Проблема нехватки квалифицированных кадров особенно остро ощущалась в регионах, и Калининград не являлся исключением. Компании, работавшие в Калининграде, не инвестировали в персонал, а привлекали специалистов из-за границы. Это резко увеличивало разрыв в структуре спроса и предложения рабочей силы и усугубляло общую напряженность в регионе. Мы задались целью сформировать команду профессионалов, которые бы ощущали личную заинтересованность в качественных результатах своего труда. Работая на нашем заводе, люди одновременно трудятся на благо своего региона, ведь компания «Продукты Питания» является одним из основных инвесторов, вкладывающих средства в Калининградскую область, и способствующих развитию

перерабатывающей промышленности, как в регионе, так и по России в целом.

– По мере развития технологий и ассортимента продукции требования к квалификации специалистов неуклонно повышаются. Какими принципами руководствуется компания при отборе персонала?

– Высокотехнологичное оборудование, которым оснащено наше производство, требует, чтобы каждый поступающий на завод сотрудник проходил специальную программу подготовки, ориентированную на конкретные задачи нашего предприятия. Однако при найме мы, прежде всего, ориентируемся на личный потенциал человека, так как уверены, что все необходимые навыки и профессионализм можно наработать в самой компании. На сегодняшний день мы производим 45 товарных позиций, в которых представлены не только мясные полуфабрикаты, но и овощные блюда, готовые обеды и горячие снеки. Каждый новый продукт – результат объединения зарубежных наработок со знаниями специфики российского рынка. Для обмена опытом мы также периодически привлекаем зарубежных экспертов рынка. Так, процесс отработки производства лазаньи под ТМ «Золотой Петушок» в промышленных объемах курировал итальянский технолог, ведь очень важно преломить продукт на ряд технологических операций без ущерба для его традиционного домашнего вкуса.

– Вы авторитарный или демократичный руководитель?

– Я вижу достоинства и того и другого стиля руководства, поскольку прошел все ступени служебной лестницы и не понаслышке знаю о проблемах реализации, как сотрудников среднего звена, так и топ-менеджеров. Главное для крупной компании – не только набрать людей, но и помочь им внести собственный ощутимый вклад в общее дело, ведь каждый из нас в ответе за конечный результат. Мы способствуем быстрому продвижению по службе наиболее целеустремленных сотрудников. Я убежден, что инвестиции в людей важны не менее, чем вклад в материальные активы компании. Именно команда единомышленников составляет основу нашего бизнеса. Именно люди задают творческий импульс компании и позволяют нам всегда на шаг опережать рынок.





Немецкая REWE Group стала первой иностранной компанией, купившей российскую розничную сеть. Около года назад REWE договорилась с российским холдингом «Марта» о создании СП, сети «Билла», в которую были включены магазины «Марта». И хотя эта сделка стала настоящей сенсацией среди ритейлеров, широкому кругу людей «Билла» по-прежнему неизвестна. Впрочем, как уверяет недавно назначенный на пост главы правления REWE Group **Ахим Эгнер**, для более агрессивной раскрутки брэнда «Билла» пока просто не пришло время. — Текст: Станислав МНЫХ

Фото: Евгений ДУДИН

«В России гораздо больше свободного места»

«Пока нам не нужно широко оповещать о своем присутствии в России»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Проект «Билла» был запущен около года назад с большой помпой, на церемонии даже присутствовали канцлер Германии Герхард Шредер и российский президент Владимир Путин. Но сейчас о существовании сети, наверное, знает лишь узкий круг журналистов и бизнесменов, а также жители тех районов Москвы, где расположены ваши магазины. Почему вы не продвигаете свой брэнд?

АХИМ ЭГНЕР: Пока нет необходимости широко оповещать о своем присутствии в России. Запускать масштабную рекламную кампанию целесообразно, только достигнув определенных размеров бизнеса и числа магазинов. Сегодня мы практикуем локальные программы: размещение рекламы в районах, где на-

ходятся торговые точки. Запускать более масштабные кампании, скажем на телевидении, бессмысленно. Наши магазины работают только в Москве, их пока недостаточно для активных маркетинговых действий и, соответственно, крупных рекламных расходов.

СФ: Насколько я понимаю, REWE весьма гордится тем, что стала первым иностранным ритейлером, купившим российскую сеть. Похоже, без участия или согласия президента России такие сделки на нашем рынке совершить невозможно, или он просто особенно симпатизирует немецкому капиталу?

АЭ: Мы действительно очень гордимся и этой сделкой, и тем вниманием, которым ее подписание удостоили столь высокопоставленные персоны. Если же говорить о присутствии на заключении сделки вашего президента, то по опыту своей работы знаю: в любой стра-

с21

«Я не знаю, почему выбор акционеров REWE пал именно на меня. Очевидно, их привлек мой управленческий опыт в ритейле на международном уровне»

не мира иностранная компания непременно должна иметь хороших и сильных партнеров или друзей.

Вместе с тем я не вижу сильной зависимости экономики и бизнеса в России от президента. Внимание руководителей обеих наших стран к этой сделке я бы объяснил прежде всего так: они просто не могут не приветствовать тот факт, что кривая роста инвестиций ползет вверх. И, безусловно, давние дружеские отношения между нашими странами являются основным фактором, влияющим на этот рост.

СФ: При этом, по мнению президента холдинга «Марта» Георгия Трефилова, в Россию пока приходят только те иностранные игроки, кто может быстро принимать решения.

АЭ: Господин Трефилов — очень уважаемый, активный и сильный бизнесмен. И если он дает такой комментарий, мне остается только добавить: он действительно знает, о чем говорит.

СФ: Кстати, руководство вашей компании не насторожилось то, что незадолго до заключения сделки с REWE у компании «Марта» был серьезный конфликт со Spar Retail, владельцем лицензии голландской сети Spar, в результате чего их сотрудничество было прекращено? Вы уверены, что ваши отношения со временем не разладятся?

АЭ: Между нами не должно и не может быть разлада. Схема отношений REWE и холдинга «Марта» изначально отличается от сотрудничества этой компании и Spar. REWE работает с российским холдингом очень активно и на многих уровнях. А Spar всего-навсего владела лицензией и хотела получать за нее деньги.

«Между „Билла” и REWE большая разница»

СФ: Вы совсем недавно заняли пост главы правления REWE Group. Чем была обусловлена смена руководства группы и чем вы занимались до этого назначения?

АЭ: До прихода в REWE я работал главой совета директоров в другом немецком ритейлере, Quelle, а до этого в руководстве DaimlerChrysler. Честно говоря, не знаю, почему выбор акционеров REWE пал именно на меня. Это скорее вопрос к ним. Очевидно, их привлек мой управленческий опыт в ритейле на международном уровне. Смена же руководства была связана с определенными трудностями в бизнесе, но я бы не хотел давать подробные разъяснения, поскольку считаю это неэтичным по отношению к акционерам и моим предшественникам.

СФ: Вы приехали в Москву открывать российское представительство REWE. Неужели вашей компании не хватает для выполнения представительских функций офиса и менеджеров сети «Билла»?

АЭ: В данном случае между «Билла» и REWE большая разница. REWE — это материнская компания, в ведении которой помимо ритейла еще и туристический бизнес. Поэтому мы считаем, что она должна быть представлена на российском рынке сама по себе. Кроме того, люди, уже работающие в REWE в России, занимаются в первую очередь оперативным управлением сети магазинов. А внимание представительства будет сосредоточено на вопросах дальнейшего развития бизнеса группы в России и координации взаимоотно-

Доктор Ахим Эгнер родился в декабре 1957 года в городе Фрайбурге (Германия). После получения диплома по специальности «юриспруденция» и защиты кандидатской диссертации он начал свою карьеру в качестве специалиста по праву в адвокатской конторе во Фрайбурге. В 1989 году Эгнер сменил юридическую сферу на промышленную и спустя год занял пост управляющего директора по коммерческим вопросам в дочерней компании химического концерна Rhone-Polenc.

В 1992 году Эгнер решил опять перепрофилироваться и три года накапливал опыт работы в сфере торговли в розничной сети Quelle AG, где, будучи директором, отвечал за развитие компании, стратегию, организацию и недвижимость. В 1995 году Эгнер перешел в сферу телекоммуникаций и занял пост руководителя международных проектов компании Debis, «дочки» DaimlerChrysler. Позднее, являясь членом руководства другой «дочки» DaimlerChrysler — сотового оператора Debitel, он отвечал за деятельность компании во Франции, Нидерландах, Бельгии, Австрии, Испании и других странах. В 2002 году Эгнер был назначен заместителем председателя правления Debitel AG. В апреле этого года он перешел на пост председателя правления REWE Group — REWE-Zentral AG и REWE Zentralfinanz eG (Кельн).



«REWE — одна из крупнейших в Европе компаний, поэтому она должна обладать определенным весом и в вашей стране»



REWE Group является третьей по величине торговой компанией в Германии. В 14 странах Европы REWE владеет более 11,5 тыс. розничных магазинов. В Восточной Европе компания представлена сетями магазинов Billa (Россия, Чехия, Словакия, Хорватия, Румыния, Болгария, Украина), Penny Discount (Чехия, Венгрия, Украина), XXL Mega Discount (Румыния) и Selgros Cash & Carry (Польша, Румыния). В компании работают более 196 тыс. человек, а валовый товарооборот в 2004 году достиг 40,8 млрд евро. В июле 2004 года REWE подписала соглашение с российским холдингом «Марта» о создании в России совместного предприятия ООО «Билла». В настоящее время под маркой Billa в Москве работают 18 магазинов. В среднесрочной перспективе задача СП — расширить сеть «Билла» в Москве до 70–80 магазинов, а в дальнейшем планируется экспансия в крупные города России. 75% акций компании «Билла» принадлежит REWE, которая осуществляет оперативную деятельность, и 25% — холдингу «Марта».

шений с холдингом «Марта», головным офисом нашей компании в Кельне и с другими партнерами. Ну и вообще, REWE — одна из крупнейших в Европе компаний, поэтому она должна обладать определенным весом и в вашей стране. Эта политическая миссия и будет возложена на ее представительство в России.

СФ: Означает ли это, что вскоре в России могут быть запущены и другие бизнесы REWE?

АЭ: Сейчас пока никаких решений касательно этого нами не принято, равно как и по поводу расширения существующего торгового формата сети «Билла» и запуска новых форматов. Но, разумеется, все эти вопросы также будут входить в сферу ответственности нашего российского представительства.

СФ: И все же помимо ритейла с недавних пор REWE Group развивает в России еще и свой туристический бизнес.

АЭ: REWE считается самой быстрорастущей туристической компанией Германии. Наши доходы от этого бизнеса, второго главного направления в структуре компании, постоянно увеличиваются. В марте 2003 года в Москве действительно открылась компа-

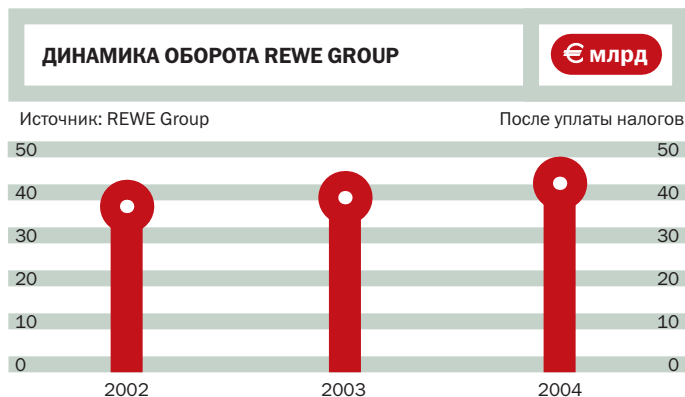
ния «И-турс» — подразделение туроператора LTU Touristik, входящего в нашу группу. На ее базе мы и будем развивать здесь свое туристическое направление. Со временем появятся и другие структуры, но пока подробностями я поделиться не могу.

«Мы уважаем наших конкурентов, но это не значит, что мы с ними сотрудничаем»

СФ: В конце июня «Марта» заключила сделку с главным конкурентом REWE в Европе — группой Metro. И теперь «Марта» будет строить для Metro в Тольятти и Казани гипермаркеты Real. Почему вы допустили эту сделку, разве она не ударит по вашим интересам в России?

АЭ: Разумеется, мы заранее знали об этой сделке, поскольку «Марта» согласовала ее с нами. Однако гипермаркеты — это не тот формат, в котором мы сейчас работаем в России. Здесь мы пока представлены только в среднем торговом формате супермаркетов. К тому же в проекте с Metro «Марта» выступает только как девелопер. Если бы они не договорились, Metro просто выбрала бы другую строительную ком-

«Постепенно у нас увеличиваются обороты, но когда мы войдем в число лидеров рынка, предположить достаточно трудно»



панию. Так что мы воспринимаем эту сделку совершенно спокойно и не видим, каким образом она может ударить по нашим интересам.

СФ: Но ведь и вы рано или поздно можете запустить в России свои гипермаркеты.

АЭ: Если бы решение об этом было уже принято, тогда, ваша правда, эта сделка холдинга «Марта» нам бы серьезно повредила. Однако такие планы не строятся даже на ближайшее будущее, и поэтому «Марта» вправе идти на подобного рода сотрудничество с нашими конкурентами — естественно, синхронизируя с нами все шаги в этом направлении.

СФ: Кстати, на рынке есть мнение, что Metro и REWE поделили между собой российскую розницу, договорившись развести форматы.

АЭ: Мы очень уважаем наших конкурентов, но это не значит, что мы с ними сотрудничаем. Иными словами, такой договоренности не существует в природе. Вы что же думаете, совет директоров REWE встретился с директорами Metro и договорился о разделе рынка? Но это же неосуществимо.

СФ: Ваша невозмутимость по поводу сделки холдинга «Марта» и Metro не связана ли еще и с тем, что вы пока не интересуетесь российскими регионами и работаете только в Москве?

АЭ: Почему не интересуемся? Очень даже интересуемся. Но нам нужно закончить все подготовительные работы в Москве, адаптировать на российской почве все системы и выстроить все процессы. Тогда и станет время выхода в регионы. К тому же «Марта» уже занимается нашим региональным развитием: находит и держит для нас подходящие участки земли.

«Приезжайте в Германию, и вы поймете, что такое высококонкурентный рынок»

СФ: Кого вы считаете главными конкурентами «Билла» на российском рынке, и сможет ли ваша сеть когда-либо достичь оборотов, скажем, лидера отрасли «Пятерочки»?

АЭ: Мы воспринимаем очень серьезно каждого нашего конкурента, поэтому я бы не стал никого выделять. «Билла» же сейчас развивается даже с некоторым опережением поставленных перед ней бизнес-планов. Постепенно у нас увеличиваются обороты, но когда мы войдем в число лидеров рынка, предпо-

ложить довольно трудно. Несмотря на это, у нас очень серьезные амбиции, и рано или поздно «Билла» станет одним из ключевых игроков. К этому нас обязывает опыт REWE на многих других рынках в мире, где компания неизменно среди лидеров. К примеру, в Австрии у нас 37% рынка, и это исключительный результат для всей отрасли. У нашей компании несколько иной подход к развитию бизнеса, чем у других сетей в России и за рубежом, более скрупулезный и аккуратный. Мы стремимся выстроить прочный фундамент и только затем переходим к возведению здания.

СФ: При этом, говорят, вы решили изначально приобрести сеть в России, а не создавать ее самостоятельно с нуля, потому что рынок в нашей стране гораздо более конкурентный, чем в других восточноевропейских государствах.

АЭ: Совсем наоборот, в России гораздо больше свободного места. Приезжайте в Германию и вы поймете, что такое высококонкурентный рынок. Чуть меньше заполнены рынки в Польше, Чехии и других странах Восточной Европы, где на каждого покупателя приходится гораздо больше торговых площадей, чем в России. Именно поэтому ваша страна считается одним из самых приоритетных рынков для REWE.

Что касается покупки сети: сначала было принято решение о партнерстве с холдингом «Марта», и только потом это партнерство переросло в сделку по покупке сети. С нашей точки зрения, проще и легче что-то строить на местном рынке, имея партнера с такими связями и опытом, как у компании «Марта». Именно поэтому было решено, что REWE займется оперативным управлением бизнеса, а «Марта» возьмет на себя все вопросы, связанные с недвижимостью, согласованием наших проектов с госструктурами, получением лицензий и других документов. То есть мы не покупали сеть, а выбирали достойного партнера, владеющего сетью.

СФ: А вы рассматриваете возможность выкупа у холдинга «Марта» оставшейся за ним 25-процентной доли в сети «Билла»?

АЭ: Ни в коем случае. У нас очень хорошие отношения с этой компанией, и российское представительство должно их еще больше укрепить. К тому же, как мы не хотим покупать долю российского холдинга, так и он не хочет ее продавать. Это противоречило бы логике нашего партнерства.

СФ: Однако со временем вы предполагаете расширить сеть «Билла» с помощью недавно купленных холдингом «Марта» сетей «Продмак» и «Гроссмарк».

АЭ: Эти сети, согласно изначальному договору, будут записаны в счет инвестиций «Марта» в развитие магазинов «Билла» в соответствии со стоимостью недвижимости и торговых технологий магазинов.

СФ: Вы собираетесь увеличивать число своих магазинов благодаря органическому росту или покупке новых активов?

АЭ: Я думаю, двумя этими способами: в первую очередь за счет органического роста, но по мере получения выгодных предложений о покупке, в том числе и от холдинга «Марта», мы будем их рассматривать.

«Западные сети, располагающие огромными финансовыми возможностями, будут приобретать российских игроков»



В ближайшее же время мы откроем еще шесть-семь магазинов. Увеличение их числа в дальнейшем — это вопрос технических возможностей сети.

«Большинство московских грамотных ритейлеров сохраняют свою независимость»

СФ: Недавно крупнейший мировой ритейлер Wal-Mart впервые официально объявил о скорой экспансии на российский рынок. Другой гигант отрасли французская Carrefour также рассматривает возможность открытия здесь своих магазинов. Вы пытаетесь заранее подстраховаться «Билла» на случай их появления?

АЭ: Каждая компания сама определяет свою стратегию развития. Я уверен: и у Wal-Mart, и у Carrefour имеются четко сформулированные планы в отношении России: когда и где им здесь целесообразно открыться. Мы не боимся их прихода, поскольку давно знаем этих игроков и конкурируем с ними на рынках других стран. Кроме того, у нас уже запущена в России сеть со строго определенными концептом и форматом. Да и пространства на российском рынке, несомненно, хватит для всех ритейлеров. Так что опасаться и страховать от их появления на вашем рынке я не вижу смысла. Надо лишь продолжать работать.

СФ: Последние несколько месяцев российский рынок ритейла бурлит различными сделками по слиянию, поглощению, расширению бизнеса. А лидирующая «Пятерочка», успешно проведя IPO на Лондонской бирже, получила дополнительные средства для укрупнения бизнеса. На ваш взгляд, чем объясняется этот всплеск на рынке?

АЭ: Все эти события так или иначе связаны с проблемой эффективного использования свободных средств в условиях быстрорастущего рынка. И IPO в этой ситуации — один из наиболее адекватных способов быстро раздобыть новый капитал для инвестирования в дальнейший рост. Иными словами, ваш ритейл уже дорос до такого этапа развития.

СФ: А вы согласны с мнением, что мелких игроков будут все активнее поглощать более крупные, которых в свою очередь приобретут западные компании?

АЭ: Естественно, западные сети, располагающие огромными финансовыми возможностями, будут приобретать российских игроков. Однако на том же московском рынке работает уже немало грамотных и профессиональных ритейлеров, большинство из которых сохраняют свою независимость и не будут поглощены более крупными российскими или западными сетями. **СФ**

Кьёлл Нордстрем и группа SCORE

13 сентября
ТЮЗ Нижний Новгород

ВСТРЕЧЕмся БИЗНЕС-ИДЕИ SCORE

Всё лично!

- 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 августа - 8%
сентября - 5%

ВНИМАНИЕ: СКИДКИ СУММИРУЮТСЯ

Регистрация участников: www.scoreshow.ru

КТО 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 ПОТОМУ 10%

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

Генеральный спонсор: **АК БАРС БАНК**

Партнеры мероприятия: **World Class**, **Секрет Фирмы**, **ЕДОК**, **Арт Москва**, **Биржа**, **Open**, **Деловая Неделя**, **Бизнес**



PHOTOXPRESS.RU

«Альфа» перешла на личности

Джо Лундера (на фото), представлявшего на посту председателя совета директоров «Вымпелкома» интересы норвежской компании Telenor, сменил Дэвид Хэйнс, выдвинутый «Альфа-телеком».

Возможно, теперь «Альфе» удастся осуществить сделку по покупке «Украинских радиосистем» (УРС), против которой выступают норвежские акционеры.

Конфликт между акционерами «Вымпелкома» вокруг возможной покупки УРС длится уже давно, и каждая из сторон преследует свои интересы. В частности, «Альфа» намерена инвестировать немалые средства в развитие украинского оператора, занимающего сейчас менее 1% местного рынка, чтобы в итоге получить на Украине 20-процентную долю. Играют свою роль и личные интересы: в частности, член совета директоров «Вымпелкома» и глава «Альфа-телеком» Павел Куликов одновременно является совладельцем УРС. И как отмечают аналитики, он наверняка заинтересован в том, чтобы продать свой пакет акций подороже. В то же время Telenor принадлежит контрольный пакет украинского оператора «Киевстар», и она не заинтересована в появлении на местном рынке нового крупного конкурента. Окончательное решение по этой сделке должно быть принято на внеочередном собрании совета директоров «Вымпелкома» 15 августа. В голосовании, кроме независимых директоров, должны принять участие по трое членов совета как со стороны Telenor, так и со стороны «Альфа-телеком». Но если количество голосов «за» и «против» будет одинаковым, мнение председателя окажется решающим. И теперь, после избрания нового главы совета директоров «Вымпелкома», решение вероятнее всего будет принято именно в пользу «Альфы». Подобный исход в Telenor рассматривают как потенциальное влияние в «Вымпелкоме», и, по словам представителей компании, в этом случае Telenor может со временем покинуть пул акционеров этого сотового оператора.

Саватюгин подстрахует «Росгосстрах»

«Росгосстрах» обзавелся сильным лоббистом. Председателем совета директоров компании избран глава департамента финансовой политики Минфина Алексей Саватюгин.

ПОДДЕРЖКА Новый совет директоров «Росгосстраха» был избран на годовом собрании акционеров, состоявшемся в июне. Помимо Алексея Саватюгина (на фото) в него вошли четверо топ-менеджеров «Росгосстраха». Они единогласно поддержали кандидатуру главы совета, выдвинутую государством — владельцем 25-процентного пакета акций компании. Вице-президент «Росгосстраха» Игорь Игнатьев назвал выбор в пользу Саватюгина «взвешенным решением», которое отвечает интересам частных акционеров компании. А по словам замгендиректора ММВБ Валерия Петрова, Саватюгин обладает солидным опытом и безупречной репутацией и является весьма выгодным приобретением для «Росгосстраха», поскольку именно он курирует службу страхового надзора в Минфине и прекрасно разбирается в этом рынке. По мнению других

экспертов, с помощью лоббистских возможностей Саватюгина «Росгосстраху» удастся укрепить свое лидирующее положение на рынке и получить своего рода иммунитет от нападок госорганов.

«Русал» защитит чекист

Отвечать за экономическую безопасность «Русского алюминия» поручено бывшему замминистра внутренних дел и экс-замдиректора ФСБ Евгению Соловьеву.

ОХРАНА Уволенный из МВД в феврале этого года в связи с сокращением штатов генерал-полковник милиции Соловьев вместо ожидаемого назначения офицером резерва ФСБ стал заместителем гендиректора «Русала» по защите ресурсов. В обязанности Соловьева, курировавшего и в ФСБ, и в МВД кадровые вопросы, будут входить анализ ситуации в регионах, прогнозы и оценки рисков, обеспечение безопасного функционирования «Русала», а также работа с кадрами. Кстати, Соловьев стал уже третьим бывшим высокопоставленным госчиновником в руководстве «Русала». В компании также работают бывший минфин Александр Лившиц и экс-замминистра путей сообщения Эдуард Поддавашкин. В «Русале» долго не могли найти достойного претендента на кресло зама по безопасности — эта должность оставалась незанятой с конца прошлого года. Директор службы рейтингов корпоративного управления Standard & Poor's Юлия Кочетыгова считает, что многие крупные компании вынуждены прибегать к помощи бывших работников силовых структур, так как в отличие от Запада в России не отлажены легитимные каналы получения важной для бизнеса информации.



PHOTOXPRESS.RU

дневник наблюдений

НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ В «ВЫМПЕЛКОМЕ», ВОЗМОЖНО, ЗАСТАВИТ TELENOR ВЫЙТИ ИЗ СОСТАВА АКЦИОНЕРОВ КОМПАНИИ | ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РОСГОССТРАХА» НАЗНАЧЕН АЛЕКСЕЙ САВАТЮГИН | ЭКС-ЗАММИНИСТРА МВД ОБЕСПЕЧИТ БЕЗОПАСНОСТЬ «РУСАЛУ» | ОСНОВАТЕЛЬ CITIGROUP СЭНФОРД УЭЙЛЛ ПОКИДАЕТ КОМПАНИЮ | АЛЕКСАНДРУ ВИНОГРАДОВУ НАШЛИ ЗАМЕНУ НА ПОСТУ ГЛАВНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО GOLDEN TELECOM | СОВЛАДЕЛЕЦ «АЭРОФЛОТА» АЛЕКСАНДР ЛЕБЕДЕВ НАМЕРЕН СТАТЬ АКЦИОНЕРОМ ШЕРЕМЕТЬЕВО-3 | ОБЫВШИЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОГО EHRMANN АКСЕЛЬ ХАРТМАНН ПОМОЖЕТ ИНОСТРАНЦАМ СТРОИТЬСЯ В ПОДМОСКОВЬЕ

Citigroup осталась без основателя

Основатель и председатель совета директоров крупнейшей американской инвестиционно-банковской группы Citigroup Сэнфорд Уэйлл уйдет в отставку и создаст инвестфонд.

УХОД При этом именно появления мощного конкурента в лице будущего фонда Уэйлла и опасается совет директоров Citigroup, препятствующий его досрочной отставке. Уэйлл отошел от оперативного управления группой еще в 2003 году после обвинений Citigroup в финансовых махинациях. Тогда он передал должность гендиректора руководителю одного из подразделений группы Чарльзу Принсу в надежде на то, что подорванное скандалами доверие инвесторов к компании восстановится. Однако за последние два года в адрес Citigroup раздавались новые претензии, а ее прибыль за шесть месяцев этого года снизилась на 5%. За это время Уэйлл подготовил почву для создания инвестфонда, независимого от группы. В Citigroup также опасаются, что следом за Уэйллом в него могут перейти основные клиенты группы, а это самым негативным образом скажется на ее бизнесе.

Главу Golden Telecom потеснили

Вместо Александра Виноградова главным управляющим Golden Telecom (GT) назначен Жан-Пьер Вандромм, которому предстоит улучшить финансовые показатели компании. В утешение Виноградову оставили пост президента GT.

ЗАМЕНА Акционеры GT, и в частности «Альфа-телеком», владеющая 30% акций, давно были недовольны финансовыми показателями компании. В феврале этого года GT даже пришлось снизить прогнозируемую цифру своей операцион-

ной прибыли в связи с ростом расходов. Кроме того, по итогам первого квартала 2005 года оказалось, что EBITDA оператора держится на уровне региональных компаний «Связьинвеста», 90% услуг которого регулируются государством, тогда как тарифы GT — коммерческие. Причину снижения финансовых показателей GT акционеры увидели в том, что Виноградов с трудом управляет разросшейся компанией, пережившей несколько поглощений. По слухам, замену ему начали подыскивать еще весной этого года. Компания нуждалась в агрессивном управлении и получила его в лице бельгийца Жан-Пьера Вандромма, бывшего топ-менеджера компаний «Совинтел» и «Комбеллга», вошедших в состав GT. Виноградов же теперь будет заниматься связями с правительством и курировать региональную экспансию GT.

Лебедев сядет в Шереметьево-3

Совладелец «Аэрофлота» и Национальной резервной корпорации (НРК) Александр Лебедев решил поучаствовать в проекте Шереметьево-3.

ПЕРЕДЕЛ Национальный резервный банк, входящий в НРК, начал переговоры с Внешторгбанком (ВТБ) и Сбербанком о покупке у них 5% акций компании «Терминал», учрежденной «Аэрофлотом» для строительства Шереметьево-3. Как известно, НРК владеет около 30% акций «Аэрофлота», которому в свою очередь принадлежат 30% акций «Терминала». Однако, как отмечают эксперты, большого влияния на деятельность «Аэрофлота» НРК не имеет: 51% акций компании принадлежит государству. И для участия в Шереметьево-3 Александру Лебедеву (на фото) необходимо войти в число акционеров «Терминала».



PHOTO PRESS RU

По некоторым оценкам, за 5% «Терминала» Сбербанк и ВТБ, чья совокупная доля этой компании составляет 45%, могут запросить около \$6,5 млн. Сам Лебедев, не скрывающий желания получить доступ к управлению Шереметьево-3, считает такую сумму вполне адекватной. Ведь даже пятипроцентная доля даст ему возможность участвовать в принятии ключевых решений по «Терминалу» и право добиваться созыва совета директоров или собрания акционеров. Впрочем, эксперты не исключают, что для НРБ покупка акций «Терминала» является портфельной инвестицией и через некоторое время Лебедев может избавиться от этого актива. Однако, скорее всего, этот пакет не будет продан до 2015 года, когда проект Шереметьево-3, по прогнозам, уже станет прибыльным.

Немцев окружили под Москвой

Бывший директор российского представительства Ehrmann Аксель Хартманн организовал первый в Подмоскovie «промышленный округ», где иностранные компании будут размещать свои производства.

ПРОЕКТ Программу создания 60 «промышленных округов» правительство Московской области утвердило в конце июня, а в июле подписало соглашение с администрацией немецкой земли Гессен об освоении территории под Лобней. К этому моменту принадлежащая Хартманну компания «Аксис и Ко» выкупила у администрации Лобни 20 га земли. По оценке риэлтеров, каждая сотка могла обойтись «Аксису и Ко» в \$4,5 тыс. Первыми иностранными компаниями, которые Хартманн и его партнеры из международной консалтинговой компании Knight Frank привлекли к инвестициям в Лобне, стали шведская Tetra Pak и немецкая Deller GmbH — производитель концентратов для пищевой промышленности. Сейчас «Аксис и Ко» ведет переговоры еще с несколькими европейскими фирмами. По словам замдиректора отдела индустриальной недвижимости Knight Frank Алексея Новикова, после того как будут застроены выделенные 20 га, «промышленный округ» может быть расширен до 85 га. Очевидно, что «Аксис и Ко» планирует и далее оставаться основным оператором проекта, стоимость которого только на начальном этапе оценивается в 5 млрд евро. **СФ**



Возможно, гендиректор «ОСГ рекордз менеджмент» Виталий Конюхов и не радуется от души новостям о финансовых кризисах и офисных пожарах, но его бизнесу они во благо. ОСГ занимается удаленным хранением документов, которое прагматичные западные клиенты воспринимают как средство сэкономить на аренде. Но чтобы привлечь российские компании, Конюхову приходится учитывать эмоциональный фактор и позиционировать услугу как спасение от катаклизмов. Глава ОСГ не гнушается пугать потенциальных клиентов пожарами, промышленным шпионажем и даже весенними паводками. — Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Евгений ДУДИН

Укротитель бумаг

«Все работы из мира белых воротничков (или 90% вообще всех типов работ) отправляются на сторону ради прибыли», — пишет гуру менеджмента Том Питерс в своей книге «Представьте себе!». В развитых странах автоматизация производства некогда сделала ненужным труд множества синих воротничков, и такая же революция ожидает конторы. Ее апофеозом Питерс считает замену выполняющих рутинную работу клерков микрочипами. Сегодня, по словам Питерса, компании во всем мире отправляют на аутсорсинг все, не относящееся к их прямой деятельности.

Работу, которая не создает добавленную стоимость бизнеса компаний, за них выполняют фирмы по оказанию специализированных услуг. Они управляют школами, как Edison Schools, и тюрьмами,

как Correctional Systems Inc., предоставляют полный набор транспортных услуг, как Rosenbluth International, и обслуживают офисное оборудование, как OfficeZone.

OSG Group — одна из таких фирм. В семи странах мира она оказывает услуги по внеофисному хранению документов, их сортировке и уничтожению. А в некоторых странах, например в Гонконге, OSG осуществляет курьерскую доставку документов в случае, если офисы компании удалены друг от друга.

Семь лет назад OSG Group решила заявить о себе и в России, но, по-видимому, акционеры не слишком надеялись на успех. Вся ответственность за развитие российского офиса с первых дней легла на плечи его гендиректора **Виталия Конюхова**, до того не имеющего никакого отношения к архивному делу.

Менеджеры российского ОСГ отслеживают все сотрясающие бизнес-сообщество катаклизмы и предлагают свои услуги уже пострадавшим или потенциальным жертвам



Гендиректор ОСГ демонстрирует, как далеко шагнула архивная мысль со времен Коробейникова, персонажа «12 стульев» Ильфа и Петрова

Кризис наоборот

О существовании OSG Group Виталий Конюхов узнал случайно. Он просматривал газету и наткнулся на объявление рекрутингового агентства: требовался менеджер для развития в России никому не ведомого бизнеса — внеофисного хранения документов.

Прежде чем отослать в OSG свое резюме, Конюхов ознакомился с соответствующими разделами в российском законодательстве. Он выяснил, что первичные бухгалтерские документы компании обязаны хранить в течение пяти лет, документы по личному составу — 75 лет, а документы по основной деятельности — вечно. Это тонны бумаг, многие из которых не нужны для повседневного обращения и лишь захламляют офисы. Спрос на услуги OSG, казалось Конюхову, был почти гарантирован.

До знакомства с акционерами OSG Конюхов три года трудился в отделе работы с корпоративными клиентами DHL, после чего продавал сахар российским «дочкам» глобальных производителей газированных напитков, работая в российском представи-

тельстве «Лондонской сахарной компании». Его новые работодатели были родом из Англии и занимались бизнесом, в чем-то похожим на бизнес DHL. Возможно, поэтому Конюхов показался им наиболее подходящим кандидатом.

Решение открыть офис в Москве акционеры OSG Group приняли в начале 1998 года. В июле того же года Конюхов возглавил российскую «дочку» OSG, «ОСГ рекордз менеджмент», а в августе компания арендовала небольшой склад на юге Москвы.

В то время штат российской ОСГ состоял из трех человек. Компанию гендиректору составляли офис-менеджер, который был также секретарем и менеджером по работе с клиентами, и водитель, по совместительству еще и складской работник. Иногда Конюхова навещали коллеги из Лондона, посвящая его в тайинства архивного дела.

Первыми клиентами должны были стать представительства и дочерние компании западных фирм, уже знакомые с услугой. С ними гендиректор OSG договаривался сам. «К вечеру ухо накалялось докрасна от телефонной трубки», — вспоминает Конюхов. Стоит ли говорить, что он испытал спустя две недели после открытия хранилища, когда разразился финансовый кризис и почти все потенциальные клиенты разорвали предварительные договоренности с OSG, свернув свою деятельность в России...

Карьера гендиректора для Виталия Конюхова чуть не закончилась, едва успев начаться. Однако понаблюдав за поведением экспатов, он увидел, что большинство из них все же остаются в России и реагируют на финансовые затруднения, переезжая в офисы поменьше. Сметнув, что на новом месте им будет гораздо сложнее разместить документы, Конюхов снова схватился за телефон. Расчеты оправдались, и клиентами OSG стали компании-перебегички. Таких нашлось немало: склад площадью 300 кв. м Конюхову удалось заполнить взятыми на хранение документами почти полностью.

О событиях семилетней давности Конюхов рассказывает не случайно. Опыт работы в посткризисных условиях определил дальнейшее развитие его карьеры и маркетинговую стратегию OSG в России на годы вперед. Во всем мире частные архивисты пропагандируют свои услуги, апеллируя к прагматичности своих потенциальных клиентов: удаленное хранение документов помогает компаниям сэкономить деньги на помещении, арендованном под архив. В России же Конюхов воздействует на эмоции. Менеджеры российского ОСГ отслеживают все сотрясающие бизнес-сообщество катаклизмы и предлагают свои услуги уже пострадавшим или потенциальным жертвам. Иными словами, чужие неприятности Конюхову только на руку: новыми клиентами он зачастую обзаводится после крупных пожаров или скандалов, связанных с промышленным шпионажем.

Безликий архив

Внеофисное хранение документов стало самостоятельным бизнесом в послевоенных США и Велико-

Дочерняя компания английской OSG Group «ОСГ рекордз менеджмент» была основана в 1998 году в Москве. Она занимается внеофисным хранением, обработкой и уничтожением документов. У компании четыре специализированных архивных хранилища: три в Москве и одно в Петербурге. Штат московского представительства ОСГ — 35 человек, в петербургском филиале пять сотрудников. ОСГ оказывает услуги 500 клиентам, среди которых банки, консалтинговые компании, сотовые операторы. В ближайшем будущем ОСГ планирует открыть филиалы в Нижнем Новгороде, Самаре, Екатеринбурге и Новосибирске. На развитие бизнеса в Москве и Петербурге компания потратила около \$4 млн, в региональное развитие планируется вложить \$5 млн. Оборот в компании не раскрывают.



Конфиденциальность хранения документов достигается тем, что работники склада не знают, из какой компании прибыли коробка



британии. Первые частные архивы создавались в заброшенных соляных и угольных шахтах: кто-то очень предприимчивый догадался, что температура и влажность в них идеально подходят для хранения бумаг. «Мы не спускаемся глубоко под землю и не шокируем клиентов», — говорит Виталий Конюхов, открывая дверь в хранилище магнитным ключом.

Вместе мы входим в просторное складское помещение, где длинными рядами стоят девятирусные стеллажи. Их полки заполнены одинаковыми картонными коробами. В каждом помещается пять папок стандарта Когона — обыкновенных папок, где офисные работники хранят документы.

Короба отличаются друг от друга лишь крупными стикерами со штрихкодом клиентов. Похожие стикеры наклеены и на каждую из стеллажных полок. Работники склада ставят короба с документами на любое свободное место, поочередно считывая сканером штрихкоды на коробе и на полке. Так данные об их местонахождении попадают в компьютерную систему, с которой работают менеджеры ОСГ в отдельном офисе.

Конфиденциальность хранения документов достигается тем, что работники склада не знают, из какой компании прибыли коробка, а менеджеры

хоть и знают, но не имеют магнитных ключей от хранилища.

Минуя систему видеонаблюдения, через открытую дверь в хранилище залетает муха. «Здесь ей комфортнее, чем снаружи», — шутит Конюхов. — По нормам, установленным Росархивом для всех архивных помещений, в помещении постоянно поддерживается температура + 18 °С? и влажность 55 — 60%».

Двое работников склада, одетые в сине-голубую форму, в одинаковых бейсболках, выгружают короба с документами из «Соболя» с логотипом OSG. Идея с формой и собственным брендованным автопарком заимствована у DHL. Конюхов уверен: это способ не только сделать бренд узнаваемым, но и сплотить растущий коллектив — сейчас в ОСГ работает уже 35 человек.

Один из рабочих открывает дверь в так называемую несоргаемую комнату, и мы оказываемся внутри большого сейфа. В нем хранятся магнитные кассеты стандартов DLT и DDS, на которых обычно записывают резервные копии информации с серверов компаний. Работники склада уверяют, что «несгораемая комната» сопротивляется пожару до четырех часов. Впрочем, скорее всего это лишь способ пустить пыль в глаза клиенту. Хранилище и без того опу-



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

ДИАЛОГ
ДИАЛОГ

Смотрите -

будет интересно!

Информация
о подключении:

Москва
(095) 363 0303

С.-Петербург
(812) 371 8140

РБК-ТВ

Пн Вт Ср Чт Пт Сб Вс

Лицензия серия №7490
от 18.07.03, выдана
Министерством РФ
по делам печати,
телерадиовещания
и средств массовых
коммуникаций.



Напомнить главному бухгалтеру об офисном пожаре — все равно что показать подростку плакат с изображением легких курильщика



Без специального оборудования в хранилище Виталия Конюхова можно потеряться среди тысяч одинаковых коробов с документами

тывают трубы автоматических систем дымоудаления и пожаротушения.

Хранение магнитных кассет — пока дополнительная услуга, к ней обращаются лишь около 10% из полусотни клиентов ОСГ. Их имен Конюхов не раскрывает, ссылаясь на конфиденциальность хранения, но уверяет, что услугами ОСГ пользуются крупнейшие московские консалтинговые, аудиторские и юридические компании. Среди прочих клиентов — сотовые операторы, хранящие здесь договоры абонентского обслуживания, и банки, временно похоронившие в безликих картонных коробах кредитные истории своих клиентов. В архивах компании находятся документы 37 банковских структур, и среди них, по подсчетам Конюхова, около 90% всех работающих в России иностранных банков.

По пожарной тревоге

Центральное хранилище ОСГ располагается в складском комплексе по соседству с компаниями DHL и Ozon. Сюда офис Виталия Конюхова переехал в 2000 году, когда компания вышла на самоокупаемость. К тому времени менеджеры ОСГ провели переговоры с большинством московских «дочек» и представительств всех крупнейших западных компа-

ний. Российские же компании не видели смысла в сотрудничестве с ОСГ, и на них приходилось лишь 5% ее оборота.

Для привлечения российских клиентов Конюхов использует рекламу в специализированных журналах для архивистов, бухгалтеров, административных директоров и офис-менеджеров — целевой аудитории ОСГ. Планируя размещение рекламных объявлений, он прибегает к статистике, которую скрупулезно ведут менеджеры ОСГ. Вызывающие страх данные у Конюхова всегда под рукой. «За год в московских офисах случается от 10 до 13 тыс. пожаров, — констатирует Конюхов. — Это означает, что от огня ежедневно страдают около 30 компаний».

По типу психологического воздействия реклама ОСГ граничит с социальной: напомнить главному бухгалтеру об офисном пожаре — все равно что показать подростку плакат с изображением легких курильщика. Иногда Виталий Конюхов увлекается, и маркетинговая стратегия перерастает в фарс. Когда другие аргументы не действуют, Конюхов страшит собеседников экзотическими для российского бизнеса стихийными бедствиями, например весенними паводками. В арсенале гендиректора ОСГ есть и истории о промышленном шпионаже, почерпнутые в СМИ. Скажем, одна из них разворачивается на заводе «Уралмаш», где один из штатных сотрудников воровал информацию в пользу конкурентов.

Несколько российских клиентов ОСГ — это компании, которые приняли решение хранить документы вне офиса, уже столкнувшись с неприятностями. Так, один российский банк стал клиентом ОСГ после того, как находившиеся в его архивном помещении шкафы попадали, будто кости домино, не выдержав тяжести. В результате документами завалило вход в помещение и одну из архивисток. «Она, к счастью, отделалась легкими ушибами», — политкорректно уточняет Конюхов.

Сотрудники ОСГ не только проводят мониторинг СМИ, пополняя статистику офисных происшествий, но и оперативно реагируют на каждое из них. Если в офисе какой-нибудь компании случился пожар, не исключено, что на следующий же день менеджер ОСГ позвонит его арендаторам и выразит соболезнования. А затем предложит свои услуги.

К 2002 году усилия менеджеров ОСГ принесли плоды: компания стала обзаводиться российскими клиентами. По словам Конюхова, российских и западных клиентов у ОСГ сейчас примерно поровну.

Дефицитные метры

Наряду с главными бухгалтерами и офис-менеджерами еще одной группой своей целевой аудитории Виталий Конюхов считает финансовых директоров. Им архивист произносит проповеди о полезности своих услуг на языке цифр.

Конюхов берет в руки калькулятор: «При том что средняя стоимость аренды квадратного метра в офисе класса А составляет \$600 в год, содержание архивного хранилища площадью 20 кв. м обойдется компании в \$12 тыс. ежегодно. В офисном архиве на такой

Один российский банк стал клиентом ОСГ после того, как находившиеся в его архивном помещении шкафы попадали. Документами заваляло вход в помещение и одну из архивисток



площади уместается 260 коробов, их содержание в специальном хранилище обойдется менее чем в \$4 тыс». Иными словами, архивисты играют на разнице стоимости аренды складской и офисной недвижимости.

Очевидно, наличие специализированных помещений является главным преимуществом в пользу услуг ОСГ, но их поиск для Виталия Конюхова — настоящая головная боль. В 2003 году гендиректор ОСГ принял решение арендовать два новых склада, однако свободных складских помещений класса А или В+ в пределах Москвы просто не оказалось, и новые склады пришлось арендовать в подмосковном Шереметьеве.

До конца года Конюхов рассчитывает начать экспансию в регионы. В планы входит строительство складов в четырех городах-миллионниках: Нижнем Новгороде, Самаре, Екатеринбурге и Новосибирске. Там гендиректор ОСГ даже не надеется найти подходящие для архива помещения. Девелоперы могут предложить арендаторам только склады класса В, которые Конюхов намерен поднимать до уровня В+, нанося на стены антипылевое покрытие, а потолки оснащая трубами систем дымодефекции и пожаротушения. Вероятно, поэтому британские инвесторы выделяют на региональное развитие \$5 млн, в то время как создание четырех существующих хранилищ в Москве и Петербурге в свое время потребовало \$4 млн.

В регионах ОСГ станет первой компанией, специализирующейся на внеофисном хранении документов. Прямые конкуренты у Конюхова есть лишь на столичном рынке. Например, компания «Делис-архив», которая, по мнению участников рынка, ничуть не уступает ОСГ в профессионализме. Она тоже использует обезличенную систему хранения документов, имеет архивное хранилище в подмосковном Подольске и парк брендированных микроавтобусов.

Но первые российские частные архивы опоздали, появившись через два года после ОСГ. Они ведут борьбу исключительно за российских клиентов, которая в отсутствие союзников-консультантов дается тяжело. «Российские фирмы гораздо более скрытны, и далеко не каждая отдаст свои документы на хранение кому бы то ни было», — говорит директор одной из компаний-конкурентов ОСГ.

Виталий Конюхов сталкивался и с другим проявлением скрытности. По его словам, в ОСГ неоднократно обращались за тем, чтобы спрятать бумаги от проверяющих органов или противозаконно уничтожить документы. Однако вступать в противоречие с законом Конюхов не рискует. Наверное, боится поменяться ролями со своими потенциальными клиентами и стать жертвой офисных катаклизмов.

Покоряя регионы, ОСГ воспользуется уже испытанной в Москве стратегией. Первыми клиентами региональных офисов станут прагматичные западные компании, с которыми Виталий Конюхов уже договорился. А местных предпринимателей, видимо, придется привлекать, вновь воздействуя на эмоции. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Андрей БЕРЕЖНОЙ,
генеральный директор
компании Ralf Ringer

«Многие компании не обратятся к такому сервису, пока не случится пожар или потоп»

— Считаю, что тема развития услуг внеофисного хранения документов крайне актуальна и для бизнеса, и для России в целом. Срок жизни компаний, их «истории» растут, и как следствие с каждым годом увеличивается документооборот и число документов в архивах. Хотим мы того или нет, надо как-то обслуживать собственные архивы, что неминуемо приводит к возникновению сложностей. Ведь архив требует места. И рано или поздно начинаешь понимать, что это место должно соответствовать определенным стандартам, и старая кладовка — это вовсе не архив. Существующий ГОСТ 7. 50–90 «Консервация документов. Общие требования» содержит более 30 требований к условиям хранения документов (от температуры до светового режима), что связано с дополнительными средствами, персоналом и закупкой оборудования. А ведь одно из условий повышения эффективности бизнеса — освобождение от несвойственных компании функций — никто не оспаривал. Деятельность же «архивных» компаний позволяет решить целый комплекс проблем. Поэтому я полагаю, что это перспективный бизнес, и с каждым днем, по мере того как рынок будет становиться все более цивилизованным, а компании начнут выходить из тени, спрос на подобные услуги будет расти.

Примечательно, что можно выделить какую-то одну причину, которая заставит компании перейти к цивилизованной форме хранения документов. Скорее наоборот: когда за разумную цену вам предлагают справиться с целым набором трудностей, отказаться сложно.

Многие компании не обратятся к такому сервису до тех пор, пока не произойдет форс-мажор — не случится пожар, потоп и пр. Это понятно: если компании нормально существовали без подобных услуг на стороне, если раньше все было и так хорошо, то в одночасье изменить логику и сказать «да, нам это необходимо» крайне сложно. Если ничего не происходило, то почему вдруг что-то должно произойти? Думаю, на российские компании в случае с хранением документов распространяется правило «пока гром не грянет». Также вполне вероятно, что многие просто не задумывались об этом и не оценивали перспективы подобного сервиса. А кто-то даже и не знал. И тут необходима некая просветительская программа, направленная на потенциальных клиентов, которыми, по сути, являются все более или менее крупные компании страны.

Мышиная миссия



ТРИ ГОДА НАЗАД ДОЦЕНТ УРАЛЬСКОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИВАН МАЛЫГИН РЕШИЛ СКРЕСТИТЬ ПРЕДМЕТЫ ТЕХНОГЕННОГО БЫТА С ВЕКОВЫМ ИСКУССТВОМ И НАЧАЛ ПРОДАВАТЬ КОМПЬЮТЕРНЫЕ МЫШИ, УКРАШЕННЫЕ ХОХЛОМСКОЙ, ПАЛЕХСКОЙ И УРАЛЬСКОЙ РОСПИСЬЮ. СЕГОДНЯ RUSSIAN MOUSE ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШИМ В РОССИИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ ПО ПРОДАЖЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ МЫШЕЙ С УЗОРАМИ НАРОДНЫХ ПРОМЫСЛОВ И ЭКСКЛЮЗИВНЫМИ РИСУНКАМИ НА ЗАКАЗ. СВЕРХПРИБЫЛЬНОЙ ФИРМУ МАЛЫГИНА НАЗВАТЬ НЕЛЬЗЯ, НО АВТОР RUSSIAN MOUSE УБЕЖДЕН, ЧТО ГЛАВНОЕ В ЕГО БИЗНЕСЕ НЕ ЦИФРЫ, А МИССИЯ. Текст: Мария Плис

Расположенный в Екатеринбурге офис интернет-магазина Russian Mouse встретил меня странной вывеской: «Столовая радиофака работает до 17.00». Как оказалось, эксклюзивно разрисованные компьютерные мыши от Russian Mouse отправляются к покупателям со всей России из небольшого кабинета на радиотехническом факультете Уральского технического университета. Доцент кафедры технологий и средств связи, а по совместительству создатель Russian Mouse **Иван Малыгин** пояснил, что собственный офис «мышинной студии» и не нужен: *Заказы на роспись мышек мы размещаем непосредственно у мастеров Нижегородской области, художников Палеха и Нижнего Тагила и у свободных екатеринбургских «надомников». Отправляем им «чистые» мыши, клавиатуры и прочее почтой, получаем обратно готовую продукцию и рассылает заказчикам или в торговые точки.*

Созданная Малыгиным с культурологической це-

лью — популяризировать народные промыслы — фирма сотрудничает с тремя известными артелями художников: хохломской в Нижегородской области, палехской в Ивановской и демидовской (так называется старинный уральский промысел — лаковая роспись по металлу) в Нижнем Тагиле. Помимо промысловых живописцев с Russian Mouse работают около 60 свободных художников Екатеринбург, расписывающих мышей по индивидуальным пожеланиям заказчика.

«Все это только на первый взгляд выглядит солидно, но на самом деле заказы приходят нечасто, бизнес маленький», — резюмирует Иван Малыгин. В месяц Russian Mouse продает от 30 до 300 мышей в зависимости от «праздничности» периода. А чистая прибыль предприятия редко превышает 40 тыс. руб. в месяц. Впрочем, для хобби — а именно так доцент Малыгин относится к своему бизнесу — заработок неплохой. Тем более что университетская зарплата

преподавателя кафедры технологий и связи почти в десять раз меньше.

Ниша для мыши

Идея росписи оргтехники узорами народных промыслов пришла к Ивану Малыгину чуть больше трех лет назад после посещения компьютерной выставки в Екатеринбурге. Один из местных умельцев представил там разноцветные системные блоки. «Художественными изысками они не отличались, но автор похвастал, что покупает корпуса за \$30, раскрашивает их в разные цвета и легко продает за \$100, получая колоссальную прибыль от этой нехитрой операции», — вспоминает Малыгин. — Тут меня осенило: отчего бы не перенести на компьютерные корпуса русские промысловые узоры, ту же хохлому? Ведь это настоящая революция, способная воскресить популярность традиционного народного искусства, которое сейчас переживает упадок. Да и бизнес, судя по всему, вы-

годный. Эта мысль стала для меня откровением».

Основные ресурсы для реализации этого замысла у Малыгина были: еще в 1990-м его коллеги-ученые создали на факультете «Институт радиотехники» — частное предприятие, готовящее на продажу технологические разработки для систем связи. К середине 1990-х, когда отечественные наукоемкие технологии окончательно перестали интересовать потенциальных покупателей, фирма занялась импортом компонентов для компьютеров. Продукцию — материнские платы, детали к принтерам и сканерам, клавиатуры и мыши — «Институт радиотехники» сбывал через собственную сеть: три киоска в крупных торговых центрах Екатеринбург и интернет-магазин. Ко времени посещения судьбоносной выставки Малыгин был директором этого предприятия: прежнее руководство не смирилось с приоритетами рынка перед наукой.

Хохломские системные блоки Иван Малыгин счел

«Первая же партия раскрашенных мышей не выдержала сушки в горячей печи, и обратно я получил искореженные останки»



слишком необычной инновацией, поэтому решил начать расписной бизнес с компьютерных мышей. Уральский энтузиаст пришел к выводу, что роспись должна быть не стилизованной, а подлинной.

Из четырех хохломских артелей, куда Малыгин обратился с предложением сотрудничества, отозвалась одна — с романтическим названием Племзавод имени Ленина в деревне Сухоноска Нижегородской области.

«Жители деревни живут натуральным хозяйством: выращивают скот, зерновые культуры, при этом все владеют хохломским ремеслом. Поначалу были сомнения, но я рискнул и отправил им пять мышек по почте, — рассказывает Малыгин. — Через три дня получил по электронной почте цифровые фотографии мышей в настоящей хохломской раскраске». Отказаться от сотрудничества с такой «продвинутой» деревней Иван Малыгин не смог.

Тренировки на мышах

Становление мышинной затей Малыгина проходило тяжело и не раз находилось на грани провала. Для того чтобы окончательно придать расписной мышке товарный вид, ее нужно было покрыть несколькими слоями лака и обсушить в специальной печи. «Технологии росписи на пластмассовых поверхностях не знали ни я, ни хохломские мастера, привыкшие работать с деревом, — сетует Малыгин. — Первая же партия раскрашенных мышей не выдержала сушки в горячей печи, и обратно я получил искореженные останки». Вторая партия тоже пошла на выброс: мастера снизили температуру сушки, и внешний вид мышей был безукоризненным. Но работать на них было нельзя, потому что лак разлился по поверхности и склеивал кнопки.

Выставить инновационный продукт на продажу удалось



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Предприятие «Институт радиотехники» образовано в Екатеринбурге на базе Уральского государственного технического университета в 1990 году. Продает импортные комплектующие для оргтехники. В 2002 году директор Иван Малыгин основал новое направление деятельности предприятия — роспись компьютерных мышей и других компонентов палехской, хохломской, традиционной уральской живописью и рисунками на заказ. В рамках проекта на базе «Института» появился интернет-магазин Russian Mouse, реализующий продукцию через почтовую доставку и собственную сеть из трех торговых точек. Штат сотрудников «Института радиотехники» состоит из 15 человек, из них трое заняты в проекте Russian Mouse. Для росписи мышей и комплектующих магазин сотрудничает с 85 внештатными художниками из разных регионов России.

Иван Малыгин открыл новое направление вековых народных промыслов: перенес их на предметы техногенного быта

спустя полгода. К этому времени художники постарались избежать технических огрехов, а Малыгин помимо хохломских мастеров договорился о сотрудничестве с палехскими ремесленниками и местными умельцами, готовыми также нанести на мышку любой рисунок на заказ.

— Вслед за решением реанимировать народный промысел, разместив его на предметах современного обихода, пришла идея, что мышки — универсальный объект для любого искусства. Поэтому я начал привлекать местных художников, чтобы они рисовали на мышках то, что у них лучше всего получается. А у моего бизнеса появилась еще и социальная миссия: ведь многие художники просто спиваются от безработицы и невозможности профессионально заниматься любимым делом. А роспись мышей позволяет им проявить себя и хоть немного, но заработать.

Так среди партнеров Ивана Малыгина появился мастер, копирующий в миниатюре картины Сальвадора Дали, художница, специализирующаяся на совах, специалист по рисованию персонажей популярных мультфильмов и десятки других живописцев в разных жанрах.

Спамовая лазейка

Мышинный проект Малыгин назвал Russian Mouse, отвез мышей в киоски «Института радиотехники» и разработал вместе со своими студентами сайт, на котором представил новый сервис — роспись на мышках и любой другой современной технике.

Рынок отреагировал на изобретение уральского энтузиаста гробовым молчанием. «Получилось согласно древней китайской мудрости: в ло-

«Видя наших мышей в киосках, люди приходили в восторг, смеялись, показывали пальцем, приводили знакомых, но ничего не покупали»



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Роспись на мышах — женское дело. Во всяком случае, женщин среди художников Russian Mouse — подавляющее большинство

вушку, созданную по всем правилам, никто не попадает, — грустно усмехается Малыгин. — Видя наших мышей в киосках, люди приходили в восторг, смеялись, показывали пальцем, приводили знакомых, но ничего не покупали. И индивидуальные заказы к нам не поступали».

Затишье длилось несколько месяцев, пока кто-то из сочувствующих студентов не посоветовал Малыгину организовать спамовую рассылку. «Заняться спамом казалось мне последним делом, но было жаль потраченных на проект усилий и времени. Я решил и заказал две рассылки с пери-

одичностью раз в полгода». Результат был, по словам Малыгина, ошеломительный: на следующий день после рассылки сайт Russian Mouse начал получать по 300 — 500 заказов в сутки. Правда, узнав о платной почтовой доставке и о том, что выполнение заказа займет от одной до трех недель, многие отказывались от покупки, но в целом рассылка на несколько месяцев обеспечила стабильный спрос на расписные изделия от Russian Mouse.

Первый же заказ поступил от фирмы «Интертех», которая решила подарить одному из топ-менеджеров компании ТНК-ВР монитор с изображением нефтяной вышки. Коллеги из правительства Москвы заказали в подарок одному из чиновников хохломской

монитор. Потом поступил корпоративный заказ от Hewlett-Packard: для нее художники из Сухоноски разрисовали хохломой 50 мышей.

Палехские и хохломские компьютерные мыши вызвали большой интерес у иностранцев и стали основным «экспортным сувениром» жителей Екатеринбурга, выезжающих за рубеж. «Индивидуальные заказы на мышей начала активно делать молодежь, и чем дальше, тем необычнее», — смеется Малыгин. Местным художникам пришлось срочно осваивать новые жанры: роспись мыши на основе словесного описания, автомобильную и эротическую стилистику. «Недавно нарисовали на мыши портрет одного функционера из окружения Чубайса, — перебирает заказы в уме Малыгин. — Еще сделали десяток мышей, расписанных под апельсиновые корки, для героев „оранжевой революции“ в Киеве. Один мужчина прислал фотографию супруги и заказал изобразить на мыши обнаженное тело модели из журнала с лицом его жены. Над этой мышью работали сразу два художника: здесь требовалось и портретное искусство, и мастерство эротической живописи».

В присутствии корреспондента **СФ** Иван Малыгин долго размышлял над одним заказом: некая девушка из Новосибирска попросила нарисовать на мыши «бегемотика с розовыми ушками и цветочками в руке».

— Пытаюсь представить себе бегемота с руками и думаю, как растолковать это художнику, — сокрушается Малыгин.

За двухлетнюю историю своего небольшого, но увлекательного бизнеса Russian Mouse отказала клиенту всего один раз, когда одно из порнографических изданий за хорошее вознаграждение попросило компанию Малыгина

оформить в соответствующем стиле партию мышей.

Тормоза торговли

Коммерческую составляющую работы Russian Mouse, в отличие от творческой, нельзя назвать успешной: рентабельности в 300%, какой добился в свое время безымянный продавец цветных корпусов, Ивану Малыгину достичь не удалось. Средняя розничная цена продаваемых им расписных мышей — 1 тыс. руб. без учета доставки. Самой дорогой продукцией являются палехские мышки ценой в 1,7 тыс. руб.

«Себестоимость обычных мышей, на которые мы потом наносим роспись, составляет 200 — 250 руб. Работаем с качественными мышками от фирм Logitech и Genius: ведь людям будет обидно, если мышь с авторской росписью выйдет из строя», — говорит Малыгин. Гонорар автору с каждой мыши колеблется от 200 до 600 руб. в зависимости от сложности работы. Еще 300 — 400 руб. — наценка, составляющая доход самой фирмы. «В результате получается недешево, особенно для нестоличных регионов. А с учетом почтовой доставки выходит как минимум на 100 руб. дороже», — констатирует Малыгин.

Пик спроса на мышей приходится на праздники — 23 Февраля, 8 Марта и Новый год, в остальное время поступает в среднем пять-семь заказов в неделю. «Сбыт, точнее, его отсутствие — самое слабое место в нашем бизнесе», — соглашается Малыгин. Хозяев киосков в самых привлекательных местах продаж — на вокзале Екатеринбурга и в аэропорту Кольцово — палехские мыши не заинтересовали. Не увенчалось успехом и участие Russian Mouse во Всероссийской выставке производителей сувенирной продукции: единственным ее результатом стало

«Недавно нарисовали портрет одного из окружения Чубайса. Еще сделали десяток мышей, расписанных под апельсиновые корки, для героев „оранжевой революции“ в Киеве»



появление торгового представителя в Москве, однако наладить стабильные поставки мышей в сувенирные магазины столицы и крупных городов партнер не сумел.

«По его словам, в магазинах Москвы нужно платить большие „входные билеты“, а в сувенирные лавки аэропортов нашим мышам без больших взяток попасть вообще невозможно. Денег на эти „билеты“ у меня нет», — разводит руками Малыгин. Разуверившись в покорении столичного сувенирного рынка, уральский предприниматель рассчитывает найти спрос за пределами России.

— Недавно по интернету нас нашел один американец. Обещает устроить нам колоссальные продажи в США и Канаде, просит стать эксклюзивным торговым представителем. Говорит, что уже нашел четырех дилеров. Будет здорово, если получится! — мечтает Малыгин. До сих пор осуществлять прямые продажи мышей зарубежным заказчикам Russian Mouse мешали трудности с денежными пере-

водами. Сейчас Иван Малыгин внедряет эквайринг, позволяющий принимать электронные платежи с пластиковых карт. Немало надежд Малыгин возлагает на выставку CeBIT-2006 в Ганновере: обязательно повезет туда своих мышей, и там они наверняка вызовут интерес у иностранцев.

Беззащитная Mouse

Погруженный в развитие Russian Mouse и преподавательскую работу в вузе Иван Малыгин не сразу заметил, что у его бизнеса появились конкуренты. Перед встречей с главой Russian Mouse корреспондент **СФ** нашла в интернете еще четыре фирмы, предлагающие расписать компьютерных мышей хохломой или любым рисунком по желанию заказчика. Руководитель одной из них, созданной в конце 2003 года нижегородской сувенирной фирмы «Артакс НН», **Сергей Захарченко** рассказал, что идею росписи на мышках в его компании придумали случайно и уже после выпуска тестовой партии хохломских мышек узнали о су-

ществовании Russian Mouse. «Артакс» делает расписных мышей и на заказ, но основной и самый ходовой товар в фирме — манипуляторы с хохломской росписью. Они, по словам Захарченко, пользуются стабильным спросом у иностранцев.

Russian Mouse превосходит конкурентов по ассортименту: сегодня фирма предлагает 900 разнообразных мышек, не считая индивидуальных заказов. У нижегородского соперника свои преимущества: несравнимая с Екатеринбургом географическая близость к столицам и бесплатная доставка мышей клиенту. Цены у обеих компаний примерно одинаковые.

В свое время Иван Малыгин, изобретатель и автор четырех патентов на технические разработки, запатентовать расписные мыши не смог: «Мыши — запатентованное изобретение сотрудников Хехо. Хохлома, палеха и демидовская роспись существуют сотни лет. Получить патент на соединение того и другого и оградить се-

бя от конкурентов было невозможно».

Между тем за идею росписи на оргтехнике ухватились крупные компании. Недавно один из ведущих российских производителей компьютеров и комплектующих Rover Computers ввел новую услугу — роспись ноутбуков на заказ. «В стране, где зима девять месяцев в году, этот тренд вполне закономерен: давно настало время раскрасить унылую серо-бело-черную технику поярче. К тому же это способ проявить свою индивидуальность. Думается, и бизнес на этом можно построить успешный и прибыльный», — убежден председатель совета директоров «Евросети» **Евгений Чичваркин**.

Впрочем, сам Иван Малыгин утверждает, что конкуренции и подражателей не боится, потому что главное в его бизнесе — не объемы и цифры, а эксклюзивность работы и культурно-социальная миссия. Благодаря им уральский бизнес на мышках пока держится на плаву. **СФ**

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

www.coldcalling.ru

Suveniroff.ru

Директ-маркетинг. Тел. 730-4900. www.bsppost.ru

ПРОДАЕМ

Аудит.ком. 589-62-02

НЕДВИЖИМОСТЬ

Складской терминал. Все услуги. 500-1010 www.bpart.ru

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, e-mail: info@tocanada.ru
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

лиц. ССБ МО41793

АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

консультации и незамедлительная помощь

(095) 545-54-65

www.bics.ru



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

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ

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

ООО АКЦ «Учет и налоги»



1. Финансовый аутсорсинг — ведение бухгалтерского (финансового) и налогового учета
2. Бизнес-аутсорсинг — передача функций (полностью или частично), связанных с ведением бизнеса

Москва, м. «Серпуховская», «Павелецкая»
тел. 543-11-45

ИЗДАТЕЛЬСКОМУ ДОМУ «Секрет фирмы» требуется программист

В обязанности входит:

Написание, доработка, сопровождение программ для автоматизации офисных и системных задач. MS VB, VBA, Visual C++ от двух лет

Технический английский.
Знакомство с администрированием MS Windows 2000, 2003, XP, MS Exchange, MS SQL, IIS, MS ISA Server, желателен MS Share Point.

Настройка и программирование 1С приветствуются.

График работы с 10.00 до 19.00 (5 дней в неделю)

резюме отправлять по e-mail: personal@sf-online.ru

classified

Не выключайте фары – полярная ночь несколько месяцев.

В сезон навигации ночью разводят мосты.

После 18.00 весь город стоит в пробке.

С 9 до 10 утра коров выводят на пастбище. Движение перекрыто.

Никто не знает Россию лучше нас.

Вы доверяете нам доставку Ваших грузов – мы выбираем кратчайший путь. Мы знаем, какой маршрут предпочесть, каких дорог избегать и как сэкономить время, если надо добраться в объезд. Мы – чемпионы на ближних и дальних дистанциях. Более 20 лет опыта работы на территории, охватывающей 11 временных поясов, позволяют нам утверждать, что никто не знает Россию лучше нас. Более подробная информация на сайте www.dhl.ru



Для выезда на трассу сверните за домом рыбака налево.

Для передвижения используйте олени упряжки.

Нет дорог, нет людей, нет светофоров.

Единственная заправка на ближайшие 500 км.

Во время рыболовного сезона движение затруднено.





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Пятерочка» распродается

Как стало известно **СФ**, сеть «Пятерочка» выставила на продажу ряд земельных участков и коммерческих площадей в Москве и Петербурге. Таким образом компания избавляется от излишков, а заодно ищет новых партнеров.

Как пояснил **СФ** заместитель управляющего коммерческой недвижимостью компании «Пятерочка» Никита Союзов, условия на рынке недвижимости таковы, что компании не всегда удается приобрести ровно столько земли, сколько необходимо для проекта, так что у нее образуются излишки. Зато теперь их продажа поможет «Пятерочке» привлечь партнеров для работы в двух новых форматах. Как известно, «Пятерочка» в течение вот уже года развивает сеть гипермаркетов под брендом «Карусель», а также открывает двухэтажные торговые центры, где на первом этаже обязательно размещаются ее супермаркеты. И теперь компания решила продавать землю рядом с будущими гипермаркетами и площади в своих торговых центрах под магазины, рестораны, бары, фитнес-клубы, автосалоны и развлекательные центры.

По мнению директора департамента торговой недвижимости Colliers International Максима Гасиева, продажа земли рядом с гипермаркетами — вполне логичный шаг: этот формат торговли привлекает немало клиентов, и подобным предложением должны заинтересоваться многие операторы. Избавление же от площадей, расположенных над супермаркетами-дискаунтерами «Пятерочки», выглядит, по словам Гасиева, очень нетипичным — целевая аудитория дискаунтеров вряд ли вдохновит многих инвесторов. А президент калининградской группы компаний «Виктория» Николай Власенко отметил, что освоение новых торговых форматов — процесс достаточно сложный и длительный, но у «Пятерочки» для этого имеются все необходимые ресурсы.

«Балтика» по-китайски

Первый российский пивовар, вышедший на китайский рынок, компания «Балтика» на днях начала там свою рекламную кампанию. Правда, по мнению аналитиков, вряд ли «Балтика» сумеет добиться в Китае особых успехов.

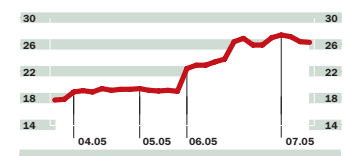
«Балтика» продает свое пиво на китайском рынке с октября прошлого года. Сначала компания поставляла только бренды «№3» и «№7», а сейчас там представлена уже вся линейка. Пока на долю китайского рынка приходится всего 1% экспорта компании. За этот год «Балтика» планирует продать в Китае около 50 тыс. дал пива, а с помощью рекламной кампании собирается увеличить продажи к 2010 году до 300 тыс. дал в год. Стоит отметить, что, придя в Китай, питерский бренд изменил своему обычному среднеценовому сегменту и стал позиционироваться исключительно как суперпремиальный (до \$3 за бутылку) и продаваться большей частью в барах и ресторанах. Как сообщил **СФ** представитель пресс-службы «Балтики» Александр Соболев, конкурировать с местными китайскими производителями было бы невозможно, поскольку у них слишком низкие цены. В итоге было принято реше-

«БАЛТИКА»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	0,99
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,18
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,13
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.07.2005 (\$ МЛРД)	3,38

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)



Источник: Reuters

ние продвигать «Балтику» как дорогое пиво, сваренное в Европе.

При этом, отмечают эксперты, марка «Балтика» в Китае никому не известна, и понадобится много времени и колоссальные вложения, чтобы она смогла соперничать с другими брендами в премиум-сегменте. Выделенного же на Китай рекламного бюджета — \$250 тыс. до 2006 года — явно недостаточно. Тем не менее, как утверждает Соболев, работа в Китае — это не имиджевый проект, а логичное продолжение экспортной стратегии. «Балтика» поставляет свое пиво в 38 стран мира, а в октябре планирует освоение рынка Южной Африки.

«Балтика» решила покорить китайцев, впервые позиционируясь как премиальное европейское пиво



REUTERS

дневник наблюдений

«ПЯТЕРОЧКА» РАСПРОДАЕТ ПЛОЩАДИ И ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ В МОСКВЕ И ПЕТЕРБУРГЕ | «БАЛТИКА» НАЧАЛА РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ В КИТАЕ | «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» КУПИЛ КОМБИНАТ ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ В КУРСКЕ | SABMILLER НАЧИНАЕТ КОЛОНИЗАЦИЮ ЛАТИНОАМЕРИКАНСКОГО РЫНКА | MILLHOUSE CAPITAL МОЖЕТ РАСПРОДАТЬ МЯСНОЙ БИЗНЕС АБРАМОВИЧА | АПТЕЧНАЯ СЕТЬ «36,6» ПОКУПАЕТ САМАРСКУЮ СЕТЬ ФАРМАМАРКЕТОВ «НЕБОЛИТ» | «АЛЬФА-ГРУПП» ПРИВЛЕКЛА К БОРЬБЕ ЗА ТУРЕЦКОГО ОПЕРАТОРА TURKCELL ПРЕЗИДЕНТА ПУТИНА | AUCHAN ПОСТРОИТ В РОССИИ ЕЩЕ ОДНУ СЕТЬ СУПЕРМАРКЕТОВ | МАГАЗИН ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ СЕТИ SEPORA ВСКОРЕ ПЕРЕЕДЕТ С НОВОГО АРБАТА НА РУБЛЕВКУ | «ДЕТСКИЙ МИР» БУДЕТ РАБОТАТЬ НА ПЛОЩАДЯХ «ЧУДО-ОСТРОВА»

ВБД задумался о детях

«Вимм-Билль-Данн», похоже, вдохновили успехи рынка детского питания, который растет вдвое быстрее сокового. Приобретение Экспериментального комбината детского питания в Курске поможет ВБД войти в число лидеров на этом рынке.

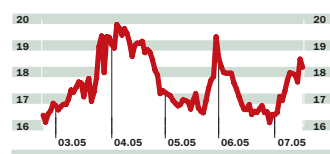
ПРИХОД Один из основных конкурентов ВБД на молочном рынке компания «Юнимилк» весной объявила о строительстве завода по производству детского питания мощностью 30 тонн в сутки. Этот пример оказался заразительным для ВБД, который решил приобрести завод в Курске. Мощности завода — 20 тонн в сутки — уже полностью загружены и в ближайшее время будут модернизированы. На предприятии планируется выпускать фруктовые соки и пюре под маркой «Агуша». По словам члена правления ВБД Марины Каган, детское питание является для компании перспективным направлением, и его решено выделить в отдельную бизнес-структуру. Эксперты оценивают сделку в \$15–20 млн. При этом, по мнению аналитика ИК «Финам» Ольги Самарец, строительство такого завода с нуля может стоить \$30 млн. Эксперты считают шаг ВБД очень своевременным. В прошлом году, согласно данным агентства Euro-monitor International, рынок детского питания увеличился на 13%, а в этом году темп роста, скорее всего, сохранится. По словам начальника отдела маркетинга и рекламы компании «Сивма. Детское питание» Ольги Рошиной, этот рынок может вырасти еще как минимум на 50%. Кроме того, продукция ВБД присутствует во всех крупных сетях, так что и для детского питания найдется место на полках. Аналитик Альфа-банка Елена Бороденко добавляет, что максимальные темпы роста среди всех товаров

ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	1,19
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,38
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,23
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.07.2005 (\$ МЛРД)	0,85

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



Источник: Reuters

ВБД демонстрирует именно детское питание: в первом квартале 2005 года его продажи выросли на 42%, в то время как продажи соков — лишь на 7%.

SABMiller открыл для себя Америку

Борьба пивоваренных компаний за развивающиеся рынки продолжается. SABMiller объявила о поглощении колумбийской Grupo Empresarial Bavaria, второй по величине пивоваренной компании в Южной Америке.

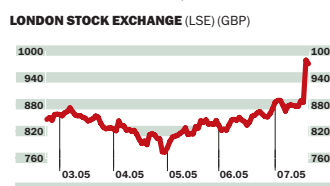
КОНКУРЕНЦИЯ Купив 72% акций Bavaria у колумбийского миллиардера Хулио Марио Санто-Доминго, SABMiller только начинает колонизацию Южной Америки, где ее конкуренты InBev и Heineken представлены уже давно. Bavaria занимает лидирующие позиции на рынках Колумбии, Эквадора, Панамы и Перу. Однако она испытывает сильное давление со стороны InBev, которая держит

SABMILLER

(НА 31 МАРТА 2005)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	12,90
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	2,19
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	1,14
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.07.2005 (GBP МЛРД)	9,76

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LONDON STOCK EXCHANGE (LSE) (GBP)



Источник: Reuters

первенство в Южной Америке и продает в регионе 70 млн гектолитров пива в год, тогда как Bavaria — всего 30 млн гектолитров. SABMiller не поспешила на то, чтобы восстановить на латиноамериканском рынке статус-кво: Bavaria была продана с долгами на \$2,3 млрд. Покупателям Bavaria также предстоит потратить еще \$1,5 млрд на выкуп акций у ее миноритариев. Пытаясь компенсировать медленные темпы роста в Западной Европе и Северной Америке, мировые лидеры отрасли ведут между собой борьбу за активы на всех развивающихся рынках, в том числе и на российском. К примеру, на днях InBev завершила покупку пивоваренного бизнеса Олега Тинькова за 167 млн евро.

Абрамович потерял вкус к мясу

Группа продовольственных компаний «Продо», объединяющая мясные активы Millhouse Capital, решила отказаться от централизованного управления. Это может предвещать постепенную распродажу ее активов.

ИЗБАВЛЕНИЕ Группа «Продо», в которую входят Клинский, Пермский, Тольяттинский мясокомбинаты, питерская компания «Дарья» и множество свинокомплексов и птицефабрик по всей стране, заявила об отказе от централизованного управления всеми своими предприятиями. Часть контролирующих полномочий, которыми ранее от имени управляющей компании Романа Абрамовича Millhouse Capital единолично обладала компания «Продо-менеджмент», теперь будет передана местным директорам или специальным органам. Эксперты предполагают, что одной из причин изменений в системе управления «Продо» стала невозможность составить на основе довольно

разнородных активов вертикально интегрированный холдинг. По этой причине осенью 2003 года группа «Планета» — крупнейший оператор продовольственного рынка — и рассталась с «Продо», которую эксперты оценивали в \$400–500 млн. Между тем, аналитик РБК Валентин Крохин считает, что перераспределение управленческих функций знаменует подготовку к распродаже мясных активов Абрамовича, который, возможно, решил выйти из этого бизнеса. «Абрамович уже пытается расстаться со своими нефтяными активами, — говорит Крохин. — A Millhouse Capital в течение года так и не смогла консолидировать мясные активы „Продо“, то есть капитализацию группы намного не увеличила. Продать всю группу компаний целиком очень сложно. Если же разбить ее на части, то покупатели найдутся быстро».

У «36,6» уже «Неболит»

Рост московского рынка фармрозницы замедляется, и интересы крупных игроков все чаще переключаются на регионы. Этот тренд затронул и лидера рынка «36,6», который заявил о покупке самарской сети фарммаркетов «Неболит».

ЭКСПАНСИЯ Как заявил газете «Бизнес» директор по корпоративным финансам «36,6» Андрей Сливченко, бизнес-стратегия сети сейчас предусматривает региональную экспансию. По его словам, компания давно рассматривала Самару как перспективный рынок. Теперь все 14 точек местной сети «Неболит» будут объединены под брендом «36,6». А к концу года компания намеревается иметь в Самаре уже 25 открытых аптек. По оценкам одного из участников аптечного рынка, стоимость самарской сети могла составить примерно \$2,5 млн.

Правда, выбор «36,6» пал на «Неболит» далеко не сразу. По словам источника, знакомого с ситуацией, компания сначала приценивалась к одному из местных лидеров — сети «Вита», которая, по данным «Фармэксперта», занимает 28% самарского рынка. Однако переговоры между ними ни к чему не привели, и «36,6» переключилась на «Неболит», которая занимает всего 2%. По мнению экспертов, сначала у «36,6» вряд ли получится серьезно изменить расстановку сил на самарском рынке: позиции местных лидеров слишком прочны. Так, крупнейшие самарские сети «Вита» и Implozia уже развивают открытую форму торговли по принципу супермаркета, на которую делает ставку «36,6». Так что, по мнению гендиректора компании RMBC Марии Денисовой, борьба столичной компании с местными операторами обещает быть жаркой.

Президент спешит на помощь

Подчеркнутое проявление лояльности по отношению к российским властям позволило «Альфа-групп» подключить к борьбе за турецкого оператора Turkcell даже Путина.

На днях на встрече с турецким премьером Реджепом Эрдоганом президент Путин отметил, что «Альфа» готова вложить в Turkcell \$3 млрд, но хотела бы получить политические гарантии. Напомним, что «Альфа-телеком» выказала намерение приобрести у турецкой Cukurova Group 27% акций Turkcell, после того как этот пакет неудачно пыталась купить шведско-финская TeliaSonera. «Альфа» договорилась предоставить Cukurova шестилетний заем

Группа продовольственных компаний «Продо», объединяющая мясные активы Millhouse Capital, решила отказаться от централизованного управления.

Эксперты предполагают, что одной из причин этого стала невозможность создать на основе дивольно разнородных активов вертикально интегрированный холдинг.

Не исключено, что изменение системы менеджмента означает подготовку к распродаже мясных активов Романа Абрамовича.

в \$1,7 млрд и выкупить ее облигации на \$1,6 млрд, которые впоследствии могут быть конвертированы в акции. Однако сделку еще предстоит одобрить турецким властям, и покровительство Путина пришлось «Альфе» как нельзя кстати.

По мнению аналитиков, руководство «Альфы» добивалось расположения Путина целенаправленно и достаточно долго. Наиболее показательным шагом в этом направлении стал недавно опубликованный Альфа-банком отчет «Инвестиционный климат в России: политические риски и кремлевские тайны». В отчете ведущий аналитик банка Кристофер Уифер выступил за то, чтобы на посту президента оставался Владимир Путин, а капиталовложения в оппозицию он сопоставил с новой атакой на бизнес. Впрочем, очевидно, что и президент извлек определенную выгоду, заступившись за «Альфа-групп». В частности, он получил возможность продемонстрировать публике свою благосклонность к крупному бизнесу и таким образом несколько сгладить негативное впечатление от «дела ЮКОСа».

Auchan мало «Ашана»

Французской группе Auchan, похоже, так приглянулся российский рынок, что с осени помимо гипермаркетов она будет развивать здесь сеть своих супермаркетов под маркой Atac.

Группа Auchan работает в 15 странах мира, а на российском рынке управляет гипермаркетами «Ашан» и магазинами стройматериалов Leroy Merlin в Москве и Московской области. Первый супермаркет сети Atac должен открыться в сентябре этого года в Москве. При этом слухи о появлении в России Atac ходили уже давно. Еще три года назад появилась информация о том, что Atac как арен-



REUTERS

«Альфа-телеком» под президентским присмотром инвестирует \$3,3 млрд в турецкого сотового оператора Turkcell



PHOTOXPRESS.RU

датор будет участвовать в проекте «Торговый квартал Подмосквья».

С появлением новой сети, по мнению аналитиков, конкуренция на рынке усилится. Ведь система закупок у Atac, судя по всему, будет такая же, как и у «Ашана», так что цены в этих супермаркетах будут столь же конкурентоспособными. Тем не менее, хотя другие российские ритейлеры и ждут от нового проекта Auchan агрессивной ценовой политики, особых опасений по поводу его запуска они не высказывают. Представители местных сетей отреагировали на новость о запуске Atac примерно так же, как на недавно появившееся очередное сообщение о скором выходе на российский рынок Wal-Mart. По их мнению, никакого обострения появления Atac не вызовет, поскольку, по прогнозам, даже столичный розничный рынок заполнится не раньше, чем через несколько лет, и пока говорить о реальной конкуренции между ритейлерами не приходится. Ко всему прочему, добавляю участники рынка, наши сети уже успели набраться опыта и переняли многие западные технологии, так что

Вскоре «Ашану» составит компанию сеть Atac

могут чувствовать себя спокойно в преддверии появления иностранных игроков.

Sephora сошли на окраину

Единственный магазин парфюмерно-косметической сети Sephora, расположенный в центре Москвы, вскоре переедет на Рублевское шоссе. По мнению экспертов, нарушить старую европейскую традицию открывать магазины только в центре городов Sephora заставило отсутствие рентабельности.

ПЕРЕЕЗД

Сеть под французским брэндом Sephora в России развивает по франшизе розничная компания «Алькор». Теперь все три ее московских магазина будут расположены на окраинах. Александра Ушкова, гендиректор сети «Л'Этуаль», которая также курирует развитие сети Sephora в «Алькоре», прокомментировала эту ситуацию довольно скупой, заметив лишь, что переезд магазина из центра Москвы является стратегическим решением компании. А как отмечает вице-президент компании «Старая крепость» Анна

Дычева-Смирнова, в Европе магазины Sephora обычно расположены в центре, и, закрыв свою единственную точку в центре Москвы, «Алькор» поступит «классической жанра».

Эксперты же объясняют закрытие магазина на Новом Арбате отсутствием рентабельности из-за неудачного расположения. По словам директора по развитию Leeds Property Group Алексея Могилы, улица Новый Арбат исторически поделена на две части — деловую и торговую. И «Алькор» имела неосторожность открыть свой магазин на деловой стороне улицы, по соседству с банковскими офисами и ресторанами. «Находясь в одном ряду с ресторанами и банками, магазин неизбежно проигрывал», — добавляет гендиректор компании «Градиент» Леонид Новосельский. На другой же стороне Нового Арбата — торговые центры, аптеки, казино, и здесь, по мнению Алексея Могилы, Sephora чувствовала бы себя лучше. Кстати говоря, в пользу этого мнения говорит и тот факт, что как раз на торговой стороне этой улицы вполне благополучно работает конкурент Sephora — парфюмерно-косметический центр «Articoli Vesna».

Детская покупка

«Детский мир», принадлежащий АФК «Система», пополнился магазинами по продаже детских товаров «Чудо-остров». Таким образом компания избавилась от опасного конкурента и улучшила свои позиции в Петербурге.

РАСШИРЕНИЕ

В пресс-службе АФК «Система» объяснили, что компания пока не может комментировать эту сделку. Но источник, близкий к руководству компании «Чудо-остров», подтвердил, что продажа состоялась и что речь идет о приобретении бизнеса «Чудо-острова». Правда, на рынке есть другие версии. По информа-

ции одного из экспертов, скорее всего, речь идет о покупке прав на аренду. Так или иначе, это серьезное событие для всего российского рынка торговли детскими товарами. И если речь идет о покупке, то это первая крупная сделка в этом сегменте: «Чудо-остров», по оценкам ИК «Финам», мог бы обойтись «Детскому миру» в \$5 млн. Если следовать версии о покупке права аренды площадей «Чудо-острова», то, по мнению специалистов «Финама», она может стоить меньше — \$2–3 млн. В любом случае для «Детского мира», компании с оборотом почти в \$100 млн, подобные инвестиции нельзя назвать крупными. При этом за счет сделки с «Чудо-островом» «Детский мир» может серьезно улучшить свое положение в Петербурге, где компания планирует открыть не меньше 12–13 магазинов. Большая часть магазинов «Чудо-острова» расположена как раз в Петербурге, и компания считалась основным конкурентом «Детского мира» на этом рынке. Кстати, еще недавно владелец «Чудо-острова» Сергей Киселев, в свое время возглавлявший «Детский мир» на Лубянке, оспаривал право на брэнд «Детский мир». Так что с помощью этой сделки «Детский мир» сможет заодно обезопасить себя от возобновления старого конфликта. **СФ**

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №26/2005 в статье «Укротители риска» на стр. 67 при цитировании начальника управления рыночных рисков компании «Норильский никель» Михаила Туренко была допущена неточность. Правильная цитата: «Прежде всего осуществляются внутренние организационные и технические мероприятия, направленные на снижение указанных рисков». Редакция приносит свои извинения.

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, 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)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

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)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

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

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте 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).



с46 Блог всемогущий

Пиши и не пропадешь

Новое увлечение самых продвинутых руководителей — публиковать личные откровения в интернет-дневниках. Но блоги топ-менеджеров не столько забава, сколько новое маркетинговое оружие

с50 Распродажная власть

Зачем IKEA прячет диваны

Чтобы сделать распродажи эффективнее, IKEA в рекламе показывает хорошую мебель по хорошей цене. И делает все возможное, чтобы ее не разобрали за два часа

с53 Отложенная выгода

Как получить прибыль, работая бесплатно

Когда компания предлагает партнеру воспользоваться своей продукцией или услугами бесплатно, она делает неплохой бизнес. Клиент, получивший товар даром — гарантия дохода

Блог всемогущий

ЧТО ДУМАЕТ МЕНЕДЖЕР MICROSOFT О БУДУЩЕЙ КОНЧИНЕ СВОЕЙ КОМПАНИИ? КАК ТОМ ПИТЕРС ПРОВЕЛ УИК-ЭНД? КАКАЯ НОВОСТЬ ВЗВОЛНОВАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ GENERAL MOTORS? ВСЕ ЭТО МОЖНО ОБСУДИТЬ С САМИМИ ЗНАМЕНИТОСТЯМИ В ИХ БЛОГАХ. СЕТЕВЫЕ ДНЕВНИКИ СТРЕМИТЕЛЬНО ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА. С ЕГО ПОМОЩЬЮ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ МОГУТ НАПРЯМУЮ ОБЩАТЬСЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И ПРЕОДОЛЕТЬ БАРЬЕРЫ, РАЗРУШИТЬ КОТОРЫЕ БИЗНЕС-ГУРУ ПРИЗЫВАЮТ УЖЕ НЕ ОДИН ДЕСЯТОК ЛЕТ.

Текст: Максим Котин

Роберт Скобл работает в Microsoft техническим евангелистом. В соответствии со служебными обязанностями он должен вести дневник и публиковать его в интернете.

Среди его заметок в последнее время были такие: розыгрыш футболки за лучшее шутовское определение новой ОС Longhorn, переход Стива Рубеля из Microsoft в Apple, анонс подкастинга MSNBC, статья про самого Роберта Скобла в Financial Times и, наконец (о боже!), смерть Microsoft. Все написанное — глубоко личное мнение автора и не утверждается PR-службой компании, предупреждает главная страница его сайта Microsoft Geek Blogger.

Штатный технический евангелист — далеко не единственный блоггер в компании. Более 1,5 тыс. сотрудников Microsoft ведут дневники, публикуя их в интернете в рабочее время. Эти люди не подвергаются преследованиям со стороны компании. Наоборот, корпорация Билла Гейтса всячески поощряет деятельность, которую в иных местах считают напрасной тратой времени.

«Мы используем блоги, чтобы наладить взаимоотношения с разработчиками программного обеспечения и влиятельными пользователями», — объясняет политику компании Роберт Скобл.

Прямое, непосредственное общение сотрудников, клиентов и частных потребителей — основа набирающей популярность идеологии «корпоративного блоггинга». Простой формат личных интернет-заметок становится настолько влиятельным, что заставляет компании менять отношение к маркетинговым коммуникациям и PR.

Дневник революции

Блог — незамысловатая штука. По сути это интернет-записи, оставляемые одним человеком или группой лиц, отсортированные по дате в обратном порядке и открытые для комментирования. Как правило, их отличает глубоко личный характер повествования — стиль «что вижу, то пою».

Это не очень-то похоже на информационную революцию. И действительно, еще десять лет назад никто бы не поверил в то, что заметки столь простого формата станут СМИ XXI века, которое перевернет представления об информации и способах ее передачи.

Но сегодня блоги в моде. Блог есть у музыканта Moby (www.moby.com/journal), у бизнес-гуру Тома Питерса (www.tompeters.com) и даже у Анны Курниковой (www.kournikova.com/journal).

Идеологию блогов используют в рекламных кампаниях: новый формат использовали Nike в проекте Art of Speed (www.gawker.com/artofspeed) и Procter & Gamble в продвижении женского дезодоранта Sparkle (www.sparklebodyspray.com).

Потребители сами создают фан-дневники брэндов, которые их вдохновляют. Сегодня можно найти блоги поклонников компьютеров Apple (www.theappleblog.com) и сети кофеен Starbucks (starbucksblog.typepad.com).

Исследование, проведенное Perseus Development Corp, установило, что открыто уже 31,6 млн блогов, причем 10 млн из них появились в первом квартале 2005 года. Возраст 90% блоггеров — от 13 до 29 лет. К концу года этих сумасшедших будет уже 53 миллиона, предсказывают специалисты.

«Сегодня блоги становятся источником информации для традиционных медиа, — заметил в интервью «Секрету фирмы» **Ричард Эдельман**, CEO PR-сети Edelman. — Последний яркий пример — расцвет „гражданской журналистики“ во время терактов в Лондоне, когда контент блогов воспроизводился на BBC.com».

Большой журнал

Блог-волна докатилась и до России. Журнал «Большой город» первым среди традиционных отечественных

Блоги в моде. Блог есть у музыканта Moby, у бизнес-гуру Тома Питерса и даже у Анны Курниковой



РОМАН ГОДУНОВ

СМИ осознал мощь личных онлайн-дневников. Перезапуск был убыточным в то время проект, издатели БГ задумались о формате сайта: журнального контента для наполнения онлайн-версии было недостаточно, а лишние деньги в условиях перезапуска и сокращения издержек тратить не хотелось. В итоге решено было превратить сайт bg.ru в блог и, подобно компании Microsoft, взять на работу блоггера — популярного автора из LiveJournal («Живого журнала»).

«Блоги дают возможность не претендовать на полноту информации и разговаривать простым человеческим языком, в этом их главное обаяние, — считает главный редактор издательского дома «Афиша» **Илья Осколов-Ценципер**. — При этом создавать блоги дешево и легко».

Дешевый и легкий блог оказался к тому же вполне успешным. Месячная аудитория сайта «Большого города» — около 50 тыс. человек, по сравнению с ноябрем посещаемость выросла на 20%. При этом аудитория офлайн-журнала — 120 тыс.

Неудивительно, что «Большой город» намерен развивать свой блог и дальше. «У нас уже есть план, куда это все двигать, — говорит **Илья Осколов-Ценципер**. — Я вижу за блогами большое и разнообразное будущее».

Но в России у сетевых дневников уже есть большое и разнообразное настоящее. По приблизительным оценкам (точного подсчета никто не проводил), русскоязычное сообщество LiveJournal уже превышает 50 тыс. пользователей. Развиваются альтернативные

блог-площадки (например, diary.ru или liveinternet.ru).

Люди уже не просто при- ветствуют блоги — они требуют, чтобы ими пользовались те, кто хочет влиять на жизнь людей.

Оружие блоггера

3 июля журналист **Юлия Латынина** попала под томатный обстрел. Стрельбу вел мужчина, известный на сайте livejournal.com под ником kenigtiger. Помидорами он вооружился, чтобы совершить акт возмездия за статью, в которой Латынина «плюнула на могилы дедов» и назвала Сталина диктатором, равным Гитлеру, СССР — не освободителем, а оккупантом, а победителем фашизма — не русский народ, а объединенную коалицию.

Даже по скромным подсчетам, в ходе обсуждения инцидента в «Живом журнале» было оставлено около 1500 сообщений. В то время как одни благодарили и писали, что надо было закидывать не томатами, а арбузами, другие клеймили kenigtiger так, что «ублюдочный уродец» было еще далеко не самым суровым определением.

Эту маргинальную историю можно было бы списать на причуды «странных людей из интернета» и забыть, если бы не один нюанс. Защищая нападавшего, пользователь реЗус пояснил: «Если бы у Латыниной был ЖК, помидоры не понадобились бы». Это надо понимать так: если бы оппоненты могли вступить в дискуссию с самим журналистом, они бы ограничились виртуальным диспутом и не прибегли бы к насилию.

Вполне возможно, что эта реплика была банальным оправданием. Но за ней скрывается настоящий тектонический сдвиг. Монологи проповедников в современном мире никого не интересуют: аудитория хочет вступать в диалог. Блог с ее точки зрения — ре-

альный и действенный инструмент такого диалога.

И традиционные авторитеты, не желающие перестраиваться, будут получать свои помидоры все чаще. В их числе могут оказаться и представители компаний, чьи брэнды уже давно претендуют не только на кошелек потребителей, но и на их сердце.

Прямой контакт

Попытки наладить общение без преград между руководителями и покупателями предпринимаются и помимо блогов. Еще несколько лет назад на сайте lugnet.com один из топ-менеджеров Lego **Бред Джастус** лично отвечал на вопросы подростков — потребителей продукции. Сегодня каждый покупатель джинсов Gloria Jeans может задать на сайте свой вопрос и получить ответ от самого владельца компании Владимира Мельникова.

В стремлении к взаимному сближению нет ничего удивительного. Блоггинг нужен не только потребителям, но и самим компаниям и их топ-менеджерам.

«Лучший исследователь — тот человек, который будет использовать информацию для принятия управленческих решений, он видит все нюансы и ловушки, — пишет **Гай Кавасаки** в книге „Как свести конкурента с ума“. — Исследование не поручают мелким чиновникам, отделу маркетинга или консультантам, хотя во многих компаниях стало привычным делом считать, что чем ближе вы к клиенту, тем более низким статусом вы обладаете».

Но действительно эффективных инструментов для организации диалога между менеджерами с «высоким статусом» и потребителями до сих пор не было. Именно блоги могут предложить компаниям действующую коммуникационную модель.

«Я получил приглашение на конференцию, потому что кто-то прочитал мою запись о проблемах, с которыми столкнулся Лондон после теракта. Клиенты действительно читают мой блог!»

«Блоги — эффективный способ коммуникации с большой аудиторией, — уверен Роберт Скобл. — Допустим, вы клиент Microsoft и используете нашу новую программу OneNote. Представьте, что у вас есть несколько идей, как ее улучшить. Вы можете отправиться на блог Криса Прэтти и напрямую рассказать ему об этом, отправив письмо или оставив там комментарий».

Конечно, формально у любого клиента и без каких-либо журналов есть возможность вступить в диалог с компанией: отправить сообщение на официальный адрес e-mail или, в конце-то концов, выслать обычное письмо. Но одно дело — писать на деревню дедушке, другое — хорошо знакомому человеку, личные заметки которого ты читаешь и обсуждаешь с ним каждый день.

«Вы можете рассчитывать на великолепную обратную связь, если люди будут знать, что их слушает совершенно конкретный человек», — говорит Роберт Скобл.

Дневник — мой помощник

Первыми использовать блоги для коммерческих коммуникаций начали ИТ-компании, наиболее лояльные к новым технологиям. До сих пор списки корпоративных блогов, кропотливо составляемые исследователями нового феномена, возглавляют Microsoft, Macromedia, Sun Microsystems.

Однако в последнее время новации перенимают известные компании из совершенно различных отраслей экономики.

Дневники ведут вице-председатель General Motors **Боб Лутц** (fastlane.gmblogs.com), вице-президент по маркетингу Boeing Commercial Airplanes **Рэнди Бейзлер** (www.boeing.com/randy), основательница компании The Body Shop **Анита Роддик** (www.anitaroddick.com) и даже

коллектив известного рекламного агентства Wieden + Kennedy London (wklondon.typead.com).

На новый вид коммуникаций обратили внимание и крупные PR-агентства. Основатель и CEO сети Edelman Ричард Эдельман не только начал предлагать клиентам использовать новый инструмент, но и сам завел на сайте агентства личный дневник, где делится размышлениями о мировых событиях и новостях из профессиональной сферы. «Я хотел испытать на собственном опыте, каково это быть блоггером и получать из киберпространства непосредственную реакцию на свои мысли, — пояснил **СФ** Ричард Эдельман мотивы, которые заставили его открыть дневник в сентябре прошлого года. — Кроме того, я хотел понять, что же я предлагаю своим клиентам».

Собственный опыт показал, что блог очень помогает в бизнесе. «Как раз сегодня утром я получил приглашение выступить на конференции по туризму, поскольку кто-то прочитал мою запись о проблемах, с которыми столкнулся Лондон после теракта, — рассказал Ричард Эдельман. — Клиенты действительно читают мой

блог! И мне нравится идея личного дневника как инструмента для коммуникации».

Деятельный энтузиазм господина Эдельмана впечатляет особенно в свете предпринятых многими похорон традиционного PR, на котором и основан бизнес компании Edelman. Во всяком случае, сегодня отдельные энтузиасты уже мечтают о закате эпохи «связей с общественностью», построенных на коммунитаторах-посредниках. На смену им должно прийти прямое общение с помощью сетевых дневников активных потребителей и менеджеров всех уровней.

Страна глухих

Энтузиазм западных специалистов вполне сравним со скепсисом отечественных.

«Блоги актуальны на Западе с его кризисом переизводства и перегруженностью медиаканалов, а Россия пока по-прежнему страна телевизора, — считает **Сергей Топилин**, партнер агентства „Михайлов и партнеры“. — Глядя на то, что делают российские компании на своих интернет-страницах, легко предположить, что блоги топ-менеджмента превратятся у нас либо в оригинальное раз-

влечение, либо в официальный иконостас с призывами прорваться в светлое будущее с помощью качественного и нужного товара».

Примеров корпоративного блоггинга в России **СФ** найти не удалось. Впрочем, на Западе это течение только набирает силу, и там блоги топ-менеджеров также пока достаточно редки. Отечественные PR-специалисты осведомлены о новомодном тренде и даже пытаются продать его клиентам, но, как нам рассказали в агентстве Imageland, партнере группы Edelman, идея пока ни у кого не вызвала отклика.

Очевидно, что вести корпоративный блог непросто. Это требует смелости, инновационности, информационной открытости, таланта, в конце концов. Но можно сказать и наоборот: тот, кто ведет блог, смел, открыт и талантлив и не боится инноваций.

В 1982 году Том Питерс призывал ломать барьеры — и это было не только метафорой. В те времена для этого руководителям нужно было перемешивать разные отделы компании и лично вставать за прилавком магазина, чтобы понять настроения покупателей. Сегодня достаточно завести блог. **СФ**

Корпоративный блоггинг: за и против

Выгоды

- создает виртуальное сообщество коллег и активных потребителей
- обеспечивает прямую коммуникацию без административных барьеров
- стимулирует обмен мнениями: энтузиасты подают идеи для новых товаров и сообщают о недостатках существующих
- позволяет проводить виртуальное экспресс-тестирование идей
- служит источником информации для профессионалов и журналистов, обеспечивая PR автору и компании

Ограничения

- внешние коммуникации компании не проходят цензуру
- реакция сообщества, созданного вокруг блога, неконтролируема и непредсказуема
- эффективен только при информационной открытости
- требует литературного таланта
- отнимает время руководителей
- продвигает не столько саму компанию, сколько ее сотрудников



ТЕЛЕКАНАЛ



РЕАЛИТИ-ШОУ

ГОЛОД

С 7 АВГУСТА

12 ЧЕЛОВЕК С ЗАВЯЗАННЫМИ ГЛАЗАМИ
ВЫВОЗЯТ В НЕИЗВЕСТНЫЙ ГОРОД* ЗА ГРАНИЦЕЙ.
ОНИ ОКАЖУТСЯ В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...
ИХ ЗАДАЧА – ВЫЖИТЬ В ЧУЖОЙ СТРАНЕ.

СТАВКИ УДВОЕНЫ!
ПРИЗ – \$2000 В МЕСЯЦ
ДО КОНЦА ЖИЗНИ ПОБЕДИТЕЛЯ.

ГОЛОД ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ТНТ!

Стоимость SMS-сообщения 0,75 у.е. без учета налогов по курсу ЦБ РФ на день отправки.

★ **УГАДАЙ ГОРОД,**
ГДЕ БУДЕТ «ГОЛОД»—
и получишь шанс
выиграть иномарку!
SMS с названием города
пошли на номер 3308

WWW.GOLODTNT.RU
WAP.GOLODTNT.RU

Распродажная власть

РАСПРОДАЖИ ДАВНО СТАЛИ ПРИВЫЧНЫМ ДЕЛОМ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА РИТЕЙЛЕРОВ, А ИХ ОРГАНИЗАЦИЯ — ДЕЖУРНЫМ МЕРОПРИЯТИЕМ. СЧИТАЕТСЯ, ЧТО СЕЗОННЫЕ СКИДКИ НЕ ТАЯТ В СЕБЕ НИКАКИХ ТРУДНОСТЕЙ — ТОЛЬКО СНИЖАЙ ЦЕНЫ. ОДНАКО У КОМПАНИИ ИКЕА УШЛО НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НА ТО, ЧТОБЫ НАУЧИТЬСЯ НА СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ И СДЕЛАТЬ РАСПРОДАЖИ ЭФФЕКТИВНЫМИ. Текст: Максим Котин

Сначала ИКЕА достигла успеха: после открытия годовой запас смели за три месяца, да и первая распродажа превзошла все ожидания. Но потом дела пошли хуже и хуже. Посещаемость и оборот во время распродаж по сравнению с предыдущими кампаниями падали. А по плану должны были расти.

«Для маркетолога распродажа — одна из самых коварных кампаний, — уверен менеджер по рекламе ИКЕА **Никита Яковлев**. — Казалось, что может быть проще? Перечеркнул цены — бегите, берите. Но это ложная легкость».

ИКЕА столкнулась с тем, что в России потребительская культура только формируется, так что перечеркнутые цены, которые сначала так привлекали покупателей, очень быстро им разонравились, а отношение к распродажам выработалось предвзятое.

Чтобы резко изменить ситуацию, ИКЕА пришлось пройти в России сложный путь и выработать модель, совершенно уникальную для компании, эффективно работающей в 34 странах. Эта модель заставила менеджеров сражаться за диваны и кровати, прятать товары от потребителей и снимать 11 роликов для одной кампании.

Избавление от айтемов

В это сложно поверить, но каждый год ИКЕА обновляет свой ассортимент примерно на 30%. Масштабность обновления совсем не очевидна для покупателей. Компания не только вводит в оборот действительно новые вещи, но и зачастую незаметно модифицирует старые, совершенствуя форму или технологию производства.

Так, популярный стул *Oegla* сначала был деревянным, потом стал производиться из пластика, что уде-

шевило его в несколько раз. Через несколько лет дизайнеры смогли снова его усовершенствовать, сделав легче — и еще дешевле. Такой путь проходят многие вещи ИКЕА.

Еще чаще компания экспериментирует с цветами, реагируя на последние тенденции в моде. Поэтому, например, текстиль в ИКЕА обновляется ежегодно более чем на 50%.

Наконец, всегда остается место для относительно «старых» товаров, еще не представленных в магазинах: из мирового ассортимента в 10 тыс. айтемов, как называют модели в ИКЕА, в России представлено только 7,5 тыс.

«Надо от чего-то избавиться, чтобы освободить место для чего-то более актуального, модного и еще более дешевого», — говорит Никита Яковлев. «Пора сливать, что залежалось» — так называется это на языке ритейлеров.

Именно такой «слив» подавляющее большинство розничных компаний и проводит во время двух сезонных распродаж — зимней и летней. К тому же акции с предоставлением скидок направлены против традиционного спада покупательского интереса после новогодних праздников и во время отпусков.

ИКЕА за счет подобных акций избавляется от 80% «ненужных» товаров и поднимает посещаемость на 10%. Кроме того, для магазина это ключевые проекты года, поскольку они подчеркивают «выгодное» ценовое позиционирование сети.

Вера в стоимость

Легендарный основатель компании Ингвар Кампрад заложил в основу ИКЕА простой, но вполне «потогонный» принцип: каждый год каждый менеджер



«Я прошу диван, даже если от него не надо избавляться. Когда мне говорят, что дивана нет, прошу кровать. Нет кровати — прошу кресло. Магазин все-таки большой»



компаниям должен показывать результаты лучше прошлогодних. Слишком хорошие результаты первых лет работы и вынудили маркетологов отказать от общепринятых средств и искать нетрадиционные подходы.

Сразу после открытия IKEA в России распродажа магазина не требовалась. Запасы, рассчитанные на год, расхватали за три месяца. Да и первая сезонная акция летом 2001 года оказалась успешной: магазин IKEA для многих еще был в новинку. Кроме того, люди не привыкли, что крупные сети проводят столь крупные скидочные кампании, поддержанные рекламой на телевидении.

После успешного 2001 года последовала череда неудач — «продажи распродаж» снижались на несколько процентов. Возможно, объективно даже эти показатели были и неплохи, но корпоративный принцип заставлял относиться к ним как к поражению. Хотя даже шведской компании потребовалось два года, чтобы менеджмент забеспокоился по-настоящему.

Проведенное исследование показало, что распродажи уже никого не вдохновляют — и уж тем более в IKEA. «Все сети делают распродажи и рисуют какие-то скидки, им перестали верить», — говорит **Юлия Баркова**, старший менеджер по работе с клиентами агентства Instinct BBDO, которое работает над рекламой шведской компании в России. — А в отношении IKEA сложился стереотип, что на распродажах цены снижают на бросовые товары. «Я туда не поеду, потому что мне не нужны прихватки», — говорили нам потребители на фокус-группах».

Кроме того, компания обнаружила, что люди путают сезонную распродажу с другими акциями, поскольку у IKEA всегда есть что-то с перечеркнутыми ценами. Решить все эти проблемы, если ис-



пользовать традиционный подход, было невозможно.

Примерные цены

«Ничего неожиданного мы не придумали, — скромничает Никита Яковлев. — У потребителя два основных стереотипа: „незачем ехать сейчас — все время что-то перечеркнуто“ и „все равно одни чеснокодавилки“. Наше решение простое: показывать в рекламе конкретные товары, на которые снижена цена, причем это должны быть хорошие вещи».

Пришлось убеждать менеджмент в необходимости снижать цену на крупную мебель, чтобы и в кампаниях распродаж поддерживался брэндинг IKEA как в первую очередь мебельного магазина.

«Споры на эту тему было очень много, они до сих пор продолжаются», — говорит Никита Яковлев. — Каждый раз мы встречаемся с отделом продаж за полгода до начала акции. И коллеги уже знают, что я буду просить диван, даже если от него не надо избавляться. Когда мне говорят, что дивана нет, прошу кровать.

Нет кровати, прошу кресло. Магазин все-таки большой, а вода камень точит. Нужно говорить с нужными людьми в нужное время и, к сожалению, нужное количество раз».

Впрочем, продажа даже дорогих товаров по и без того низкой цене вполне в духе IKEA. Ценообразование в компании построено не только на себестоимости, но и на анализе конкурентной среды: предложение IKEA должно быть как минимум на 10% дешевле, чем у конкурентов. Причем зачастую в их число попадают продавцы из рыночных палаток, из-за чего приходится некоторые товары продавать в убыток, чтобы поддержать имидж «доступного» магазина.

Но показать в телерекламе хорошую мебель по очень привлекательной цене — значит создать ажиотаж. И необходимо сделать так, чтобы товар не заканчивался раньше, чем акция по его продаже.

Торговые будни

В истории IKEA в нашей стране много почти анекдотичных

примеров покупательской активности наших россиян.

Однажды менеджер посмотрел по ошибке календарь на другой год и назначил снижение цены на выходной день, хотя обычно (во избежание ажиотажа) специальные предложения намечают на будни. Цену на детскую игрушку снизили в три раза, люди увозили игрушки контейнерами и за несколько часов смели все. Потом эти игрушки появились на многих московских рынках.

Казалось бы, все замечательно. Люди быстро расхватывали товар — и хорошо, такова цель любой распродажи, освобождение от запасов. Проблема в том, что в России люди, приехавшие на распродажу за вещью и не успевшие ее приобрести, склонны винить во всем рекламодателя.

«Это опять особенности нашего менталитета, весь Запад привык, что распродажи — это полезно, на них нужно идти, потому что цена соответствует качеству, но нигде в мире у людей не возникнет даже мысли упрекать кого-то, если не хва-

По ошибке цену на игрушку снизили в три раза, люди увозили их контейнерами и за несколько часов скупили все запасы. Потом игрушки появились на многих московских рынках



тило дивана, — говорит Никита Яковлев. — Всем понятно: кто первый встал, того и тапки. В России пока другое отношение, и мы пытаемся найти разумный компромисс».

Компромисс IKEA — предложение ограниченного срока действия. Чтобы снизить вероятность преждевременного истощения запасов, решено было ограничивать время распродажи рекламируемых товаров несколькими днями.

Например, два дня продается со скидкой стул, следующие два дня — лампа, следующие три — стол. Об этом и сообщает реклама. Конечно, во время месячной распродажи IKEA снижает цену на 15–20% всего ассортимента, но телеролики продвигают именно эти — самые заманчивые — предложения. Причем ролики выходят в эфир за день-два, чтобы сохранить «эффект сиюминутности». А 11 роликов, по одному на каждый предмет, позволяют растянуть кампанию на весь месяц.

Как это помогает избежать преждевременного истощения запасов? Зная количество товара на складе, можно корректировать ажиотаж, изменяя медиавес или величину рекламной скидки. В идеале можно добиться того, чтобы рекламируемый товар закончился точно под конец последнего распродажного дня.

Линейная независимость

На практике добиться точности непросто: между разными

показателями нет линейной зависимости. Было бы очень просто жить, если бы можно было увеличить медиавес на 30% и получить прирост продаж на 30%. Абсолютная цена товара, его популярность, погода — все играет свою роль, которую трудно прогнозировать.

«Доходит до смешного. Ну кто мог подумать, что горшок за 59 руб., который мы поставили на полку по цене 29 руб., разойдется за несколько часов, хотя у нас их было 28 тыс. штук, а „заячьи шкуры“ совершенно никого не заинтересуют?» — сетует Никита Яковлев.

Решая сложную проблему, маркетинг IKEA пошел самым простым путем. Медиавес распродажных кампаний решили определять по традиционному принципу — «чтобы не затерялась».

«Обычно рекламные кампании планируют, исходя либо из среднего медиавеса конкретного рынка, либо из неких стандартных показателей для подобных проектов», — комментирует медиадиректор Pro Media **Юлия Хамзина**. — Поскольку у IKEA сильных конкурентов в рекламе нет, вполне логично, что они решили пойти вторым путем».

Считается, что в месяц традиционная кампания должна набирать около 800 рейтингов — тогда она не останется незамеченной. Разделив этот показатель на количество роликов, IKEA получила минимально необходимый медиавес

каждого. Чтобы бить наверняка, минимальный показатель увеличили более чем вдвое.

Задача телерекламы заключалась в том, чтобы обеспечить увеличение общей посещаемости магазинов и к тому же сделать ее прогнозируемой. Каждый товар был по отдельности проанализирован: сколько процентов посетителей имеют возможность его купить? Так, злосчастный горшок за 29 руб. доступен каждому. Стол за 5 тыс. — примерно трети покупателей. На основе предыдущих распродаж у IKEA есть прогноз посещаемости по каждому дню недели. Высчитав процент покупателей с нужной суммой в кармане, можно приблизительно представить, достаточно ли товара останется на складе.

Первая «компромиссная» кампания нового образца, построенная на конкретных предложениях ограниченного срока действия, вышла в 2004 году. И с тех пор IKEA совершенствует придуманный механизм, с каждым разом делая свои прогнозы точнее.

«Таких вопиющих ошибок, как с горшками, мы больше не допускаем, — говорит Никита Яковлев. — Но и стопроцентной точности добиться пока не получается. Наверное, это просто невозможно».

Дорогое понижение

Основатель компании IKEA позволяет своим сотрудникам гордиться не больше минуты.

Даже если они сделали что-то выдающееся. Затем следует возвращаться к работе. И компании есть, чем заняться: решив в целом проблему с управлением запасами, IKEA занялась брэндингом.

Проблема в том, что реклама распродаж подчеркивает выгодное ценовое позиционирование IKEA, но при этом ставит под сомнение честность ценообразования в обычное время. Логика покупателей такова: «Если цены в IKEA и так предельно низкие, как они могут их снижать?»

Поначалу предполагалось повести разъяряющую кампанию в прессе про «освобождение складов», но в итоге от этого отказались: печатной рекламы для такой задачи было явно недостаточно, а в формате телеролика объяснить это было невозможно. Подход IKEA — не пытаться что-то объяснить, а улучшать имидж товаров.

Приблизиться к решению проблемы получилось только этим летом. Идея рекламы — создатели продуктов обижены на то, что вещи, над которыми они так кропотливо работали, продаются по столь низкой цене. «Таким образом мы впервые показываем, что на распродажу выставлены дизайнерские вещи, которые нам дороги, хотя мы все-таки снижаем на них цены», — поясняет Никита Яковлев.

Этим летом менеджеры IKEA могут спать спокойно: они выполняют заветы своего шведского работодателя. По предварительным оценкам, нынешняя летняя распродажа будет на 5–7% успешнее предыдущей.

Конечно, нельзя утверждать, что обиженные дизайнеры убеждают в том, что ценообразование IKEA абсолютно честное. А значит, есть, над чем работать. «Мы все время ищем новые пути и пытаемся делать что-то необычное, и здесь поступим так же», — замечает Никита Яковлев. **СФ**



Отложенная выгода



СТРАТЕГИЯ «ПОСТАВЛЯТЬ БЕСПЛАТНО, ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ» КАЖЕТСЯ НЕ САМОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ. ПОСТАВЩИК СЛОВНО РАСПИСЫВАЕТСЯ В НЕКОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СВОЕГО ТОВАРА. ОДНАКО ПОДОБНЫЙ ПОДХОД ОХОТНО ИСПОЛЬЗУЮТ И ГИГАНТЫ, И НОВИЧКИ, ПРИЧЕМ В СОВЕРШЕННО РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ. И НИЧУТЬ НЕ ТЕРЯЮТ ОТ ЭТОГО НИ В ИМИДЖЕ, НИ В ПРИБЫЛИ. ЗАЛОГ УСПЕХА — НАУЧИТЬСЯ КОМПЕНСИРОВАТЬ ЗАТРАТЫ ЗА СЧЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ИЛИ БУДУЩИХ ДОХОДОВ.

Текст: Елена Провоторова



«Думаете, нам нравится бесплатно поставлять оборудование на полгода для тестовой эксплуатации? — спрашивает **Павел Чернов**, директор по экспортным поставкам курганской компании „Корвет“, активно ищущей зарубежные рынки сбыта для своего нефтегазового оборудования. — Конечно, нет. Просто другого способа нарастить объемы экспорта и потеснить на перспективных рынках известных производителей нефтегазового оборудования мы не видим».

Бесплатные поставки товаров или услуг на определенное время — не слишком популярный шаг. Компании соглашаются на него только если, например, ситуация близка к критической или в ход нельзя пустить традиционные способы достижения цели. Те, кто находится в благоприятных рыночных условиях, нередко расценивают подобную схему как маргинальный маркетинг, свидетельствующий ко всему прочему о незавидном положении того, кто взял ее на вооружение.

Тем не менее используют этот способ гораздо больше компаний, чем может показаться на первый взгляд. «По большому счету, предоставление чего-либо бесплатно — порочная практика. Заставить компанию платить за то, что раньше доставалось ей даром, потом очень сложно, — считает руководитель направления потребительских товаров и розничной торговли А.Т. Kearney **Антон Дерлятка**. — Но иногда это выход».

Промежуточный этап

Однажды компания Core, известная как производитель текстильной продукции, решила выпускать зубные нити Glide. Шансы на успех казались почти нулевыми — в то время на рынке царствовали Johnson & Johnson и Oral-B. Однако вскоре Core стала едва ли не чемпионом продаж.

Абстрактные рассказы о качестве зубной нити никому не интересны, рассуждали в компании, надо дать ее попробовать. Но охватить широкую аудиторию рядовых потребителей — путь слишком затратный. Поэтому первые образцы получили «агенты влияния» — стоматологи. Тем, кого продукция заинтересовала, предлагалось оформить заказ с существенной скидкой. Для тех, кто соглашался еще и выступить ее распространителем, предусматривалось неплохое поощрение. Таким образом Core за полгода внедрилась на сформировавшийся рынок.

Консультанты McKinsey & Company **Майкл В. Марн**, **Эрик В. Регнер** и **Крейг К. Завада**, написавшие книгу «Ценовое преимущество», называют бесплатные тестовые поставки одним из трех наиболее удачных способов «быстро вытолкнуть» товар на рынок. По мнению авторов, это лучше обычно используемых скидок или снижения цен, которые устанавливают в сознании покупателей неверный ценовой ориентир. На заводе «Корвет» взяли на вооружение именно эту стратегию, немного ее доработав.

В начале 1990-х годов «Корвет», выпускавший клапаны и задвижки для военных судов, был вынужден искать себе место на гражданском рынке. После неудачной попытки сменить специализацию было решено остановиться на производстве оборудования для нефтяных и газовых скважин. Несмотря на все сложности, со временем удалось сформировать свой рынок сбыта в России, сейчас здесь реализуется три четверти всей продукции компании, и только 25% идет на экспорт. Но в какой-то момент в «Корвете» решили: для получения большей прибыли пропорция должна выглядеть ровно наоборот.

Первой целью стало ближнее зарубежье: Казахстан, Азербайджан и Туркмения. Но работавшие в Казахстане крупные западные компании не испытывали недостатка в поставщиках. Пришлось изобретать что-то необычное. «Мы пытались понять, от какого предложения партнеры не смогут отказаться, — вспоминает Павел Чернов. — Задумались о скидках. Но при оснащении нефтегазовых скважин доля затрат на наше оборудование всего 4%. Даже если мы предложим скидку в 50%, заказчик полученной выгоды просто не заметит». Однако ре-

Многие компании расценивают бесплатные поставки продукции как маргинальный маркетинг, свидетельствующий о незавидном положении того, кто взял их на вооружение

шение все же было найдено: оборудование решили отдавать в бесплатную эксплуатацию. Если по истечении трех месяцев не возникало технических сбоев, условия договора обязывали заказчика целиком оплатить товар.

Первые покупатели нашлись в Казахстане и Туркменинии. Жизнеспособность модели подтвердилась. Тогда на заводе задумались о нефтяных державах дальнего зарубежья: Кувейте, Йемене, Омане, Сирии. Однако рынок этих стран более 30 лет принадлежал европейским и американским производителям. Отнять у них клиентов, играя по принятым у поставщиков правилам, было практически невозможно. К тому же россияне были вынуждены бороться с другими новичками, китайскими и индийскими компаниями, которые знамениты именно низкими ценами.

Уникальность предложения «Корвета» заключалась в полугодовой отсрочке платежа, цене на уровне китайских и индийских компаний и европейском качестве. Павел Чернов вспоминает, что первым испробовали продукцию «Корвета» нефтедобытчики из Омана. Компания PDO подписала контракт всего на пять комплектов техники на сумму около \$10 тыс.

Сегодня доля контрактов, заключенных по этой схеме, в общем объеме экспорта «Корвета» хоть и выросла, но по-прежнему невелика. Но в компании не унывают: «Дайте нам пару лет, — обещает Павел Чернов. — Пять лет назад в Казахстане нас тоже мало кто знал».

На крючке

Когда итальянская компания Lavazza, производитель кофейных аппаратов и кофе в капсулах, выходила на российский рынок, она предложила дилерам отдавать кофейные аппараты бесплатно. Как ни странно, возражений



РОМАН ГОДУНОВ

эта идея у партнеров не вызвала, потому что Lavazza знала отличный способ компенсировать затраты: зарабатывать на поставках расходных материалов, специально кофе в капсулах. «При получении аппарата в безвозмездное пользование клиент обязуется закупать партии кофе определенного объема, — рассказывает **Станислав Кузнецов**, генеральный директор «Юнидар», дистрибутора компании Lavazza. — Объем этот свой для каждой модели кофе-машины. В свою очередь модель подбирается в зависимости от количества сотрудников в компании: их общее число делится пополам, а затем результат умножается на две чашки в день».

Но случается, что записанный в контракте план так и

остается невыполненным. Для поставщика такая нестабильность потребления кофе — серьезная неприятность. Но его риски компенсируются наценкой. Например, при средней стоимости кофейной капсулы 18 — 19 руб. накрутка может достигать 300%. Поэтому средний срок окупаемости кофейных аппаратов, по словам Станислава Кузнецова, обычно не превышает одного года.

«У тех, кто зарабатывает не столько на оборудовании, сколько на расходных материалах и дополнительном сервисе, риски намного ниже, — говорит Антон Дерлятка. — Не удивительно, что среди поставщиков взаимосвязанных товаров эта модель получила широкое распространение. В этом случае высокая прибыль от сопутст-

вующего продукта, к примеру, кофе в капсулах, с лихвой окупает передачу в бесплатное пользование другого товара, то есть кофейного аппарата». По сути дела это давно известный и широко используемый прием, который консультанты McKinsey & Company называют ценовой архитектурой. Умело составленный график выплат позволяет компенсировать все понесенные компанией расходы, но при этом потребитель воспринимает его как выгодное предложение.

Поставщики «взаимосвязанных решений» играют на том, что, начав сотрудничество, они становятся связаны с партнером одной цепью. Причем чем масштабнее проект, тем выше степень привязанности друг к другу. Два крупнейших поставщика упаковочных материалов Tetra Pak и SIG Combibloc продают упаковочные линии производителям молока или соков по символической цене. Разумеется, в убыток обе компании не работают, но и больших доходов этот бизнес им не приносит. Впрочем, ни Tetra Pak, ни SIG Combibloc это несколько не смущает. Дело в том, что основную прибыль им обеспечивает поставка сырья для линий. Технологические особенности производственных линий таковы, что возможность использования «неродной» упаковки исключается. Тем самым компании создают серьезные препятствия для перехода к конкуренту: это будет слишком дорого стоить.

Ради разнообразия

Особо эффективными бесплатные поставки становятся, когда подобная стратегия — новое явление для конкретного рынка.

Мировая стратегия американской компании Abbott, производящей диагностическое оборудование и реагенты, предполагает передачу техни-

Поставщики «взаимосвязанных решений» играют на том, что они связаны с партнером одной цепью. И чем масштабнее проект, тем выше степень привязанности друг к другу



Четыре повода отказаться от денег сейчас, чтобы заработать завтра

1_Расширение границ

Подобная стратегия подходит компаниям, успешным на своем рынке (территориальном, продуктовом и проч.), но не представленным на «чужом». Как правило, рынок-цель занят сильными конкурентами, и традиционные программы стимулирования сбыта, включая скидки и бонусы, в таком случае малоэффективны. Бесплатное распространение (в том числе и точечное) собственного товара потенциальным потребителям и партнерам остается едва ли не единственным способом привлечь их на свою сторону.

2_Агрессивный новичок

Бесплатные поставки — отличное средство для амбициозных новичков, претендующих на долю рынка, поделенного между парой-тройкой безоговорочных лиде-

ров. Единственное ограничение в том, что на успех можно рассчитывать, когда качество продукта не вызывает сомнений.

3_Манипулирование ценой

Стратегией работы на все времена модель может стать для тех, кто овладел искусством ценовой архитектуры. Умение перераспределять прибыль позволяет без всяких проблем отдать партнеру что-то бесплатно, но в дальнейшем полностью окупить свои затраты за счет поставки дополнительных услуг.

4_Подарок-капкан

Товар, доставшийся даром или по символической цене, может выступать в качестве наживки. Заглотив ее, партнер становится гарантом стабильного дохода владельца приманки. Такую технологию активно используют производители оборудования, имеющего «закрытый код», то есть способного работать только на фирменных расходных материалах.

ки в эксплуатацию бесплатно, поскольку основную прибыль приносят именно реагенты. Сначала компания, как и все, работала в России по классической модели: продавала оборудование. Тогда, в середине 1980-х годов, медицинские учреждения финансировались вполне сносно. Но с приходом рыночной экономики ситуация изменилась. «Даже в крупных городах, где дела обстоят более-менее благополучно, капитальные затраты государственных медицинских учреждений, в которые входит покупка оборудования, муниципальными бюджетами практически не финансируются», — рассказывает **Наталья Бочкова**, руководитель отдела лабораторного оборудования российского представительства Abbott. — Но под такую статью, как расходные материалы, куда и относится закупка реагентов, средства, как правило, выделяются». С помощью простого перераспределения источников прибыли компания нашла эффективный способ подстроиться под рынок.

Безоговорочного лидерства Abbott не завоевала. Однако, как говорят в петербургской компании «Корвей», которая помимо Abbott работает с та-

кими фирмами, как Sarstedt и Ethicon, для многих государственных больниц бесплатная установка лабораторных анализаторов оказалась выходом, что, в свою очередь, вызвало беспокойство у конкурентов петербургского поставщика. «Насколько нам известно, на таких же условиях с партнерами пытается работать производитель аналогичного медицинского оборудования швейцарская компания Roche», — говорит Наталья Бочкова.

Подобную технологию продаж в Abbott панацеей не считают и не собираются отказываться от продажи оборудования. Но пока конкуренты лишь обкатывают новую форму продаж, у Abbott есть время попытаться получить как можно больше клиентов.

Если нет будущего

Сколько усилий ни прикладывать, агрессивная ценовая политика не приведет к цели, если у продукта или услуги нет перспективы. Год назад новосибирская пейджинговая компания «Сибтон» запустила акцию, которую коллеги по цеху окрестили «отчаянным маркетингом». Чтобы увеличить быстро сокращающуюся клиентскую базу, «Сибтон» начала бесплатно

раздавать бывшие в употреблении пейджеры. За первый месяц обслуживания абонентам предлагалось заплатить 200 руб. (столько тогда стоил новый пейджер), затем тариф снижался. Новосибирский оператор пейджинговой связи «Восточный экспресс» размышлял, не последовать ли примеру конкурента. Но, судя по всему, подражателей не нашлось. Желающих воспользоваться предложением «Сибтона» оказалось немного, всего 30 человек за две недели. С скромными результатами в компании списывали на недостаточную рекламную поддержку. Конкуренты полагают, что подобными кампания-

ми положение не спасти. Пейджинговый бизнес, проигравший почти по всем статьям мобильной связи, уже не реанимировать, лучше не терять время и переключиться на более перспективные направления вроде IP-телефонии или провайдерских услуг.

Ненужный товар — единственный случай, когда эффекта не дадут даже самые изощренные маркетинговые инструменты. Во всех остальных ситуациях, какими бы сложными на первый взгляд они ни казались, всегда можно найти адекватный ответ рынку. В том числе и отдавая свой товар потребителю бесплатно. **СФ**



Самая крупная сеть офисов в России, странах СНГ и 300 агентов по всему миру

- Полный комплекс логистических услуг
- Ежедневный мониторинг нахождения грузов
- On-line сервис через интернет
- Лицензия таможенного брокера в России и странах СНГ
- Сертификат ISO 9001:2000

тел. +7 095 775-02-02
факс +7 095 775-02-01
www.stslogistics.net


c55

книги для бизнеса бестселлеры

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ. *	ЦЕНА, РУБ. **
1	БИЗНЕС — ЭТО ПСИХОЛОГИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КООРДИНАТЫ ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	МЕЛИЯ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	865	227–276
2	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА: ЧЕМУ УЧАТ ДЕТЕЙ БОГАТЫЕ РОДИТЕЛИ — И НЕ УЧАТ БЕДНЫЕ. ИЗД. 3-Е/5-Е/6-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	596	126–130
3	УСПЕХ НА ВАШУ ГОЛОВУ И КАК ЕГО ИЗБЕЖАТЬ	НОРБЕКОВ М., ВОЛКОВ Г.	М.: АСТ/АСТРЕЛЬ, 2005	537	56–126
4	НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА	БРЕГ С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	465	367–539
5	ДАО ТΟΥТОА: 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	ЛАЙКЕР ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	358	301–399
6	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	356	124–175
7	ЭССЕ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ, КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСАХ И УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЯМИ	БАФФЕТТ У.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	343	299–428
8	СЕРВИС КЛАССА ЛЮКС. РОЗОВАЯ КНИГА МЕНЕДЖЕРА	КАМИЛИНА Л.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	284	251–385
9	«СЕКРЕТ ФИРМЫ», №13: 100 ЛУЧШИХ СТАТЕЙ ЗА 100 НОМЕРОВ (СПЕЦВЫПУСК)		М.: СЕКРЕТ ФИРМЫ, 2005	276	160–180
10	КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ	ФОКС ДЖ., ГРЕГОРИ Р.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	270	133–197
11	МОНАХ, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»: ИСТОРИЯ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ЖЕЛАНИЙ	ШАРМА Р.	М.: СОФИЯ, 2005	264	55–149
12	УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ КАРТ ПОТОКОВ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ	РОТЕР М., ШУК ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	263	292–428
13	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА (ПРОДОЛЖЕНИЕ КНИГИ «БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА»)	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	254	90–140
14	КРАТКИЙ КУРС МВА: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ	Пирсон Б., Томас Н.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	250	169–200
15	КАК БЫТЬ КРЫСОЙ: ИСКУССТВО ИНТРИГ И ВЫЖИВАНИЯ НА РАБОТЕ	СГРИЙВЕРС Й.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2005	190	219–305
16	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	190	219–305
17	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ: ТЕХНИКИ ПРОДАЖ; ОБСЛУЖИВАНИЕ ЭКСТРА-КЛАССА; НЛП В ПРОДАЖАХ; УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ; ТЕЛЕМАРКЕТИНГ; ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ; МЕНЕДЖМЕНТ; МАРКЕТИНГ, МЕРЧЕНДАЙЗИНГ	РЕБРИК С. Б.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2004	189	120–205
18	ПЕРЕГОВОРЫ ПО-ГАРВАРДСКИ	ФИШЕР Р., ЮРИ У., ПАТТОН Б.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2005	187	90–147
19	ПУТЬ ТОРГОВЛИ: ИСТОРИИ ОБ УЧИТЕЛЕ, КОТОРЫЙ ПОСТИГАЛ ПУТЬ ТОРГОВЛИ, ЗАПИСАННЫЕ УЧЕНИКАМИ ПРИ ЕГО ЖИЗНИ С БОЛЕЕ ПОЗДНИМИ ПРИМЕЧАНИЯМИ И ПОПЫТКАМИ	ЯМАГУЧИ Т.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	175	111–164
20	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ: ВО ЧТО ИНВЕСТИРУЮТ БОГАТЫЕ, НО НЕ ИНВЕСТИРУЮТ БЕДНЫЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ КНИГИ «БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА»)	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2005	173	95–140
21	ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО: ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ НА ОСНОВЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	ГОУЛМАН Д., БОЯЦИС Р., МАККИ Э.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	164	301–615
22	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	ШЕЙНОВ В.	МИНСК: ХАРВЕСТ, 2005	159	95–158
23	КАК ДЕЛАТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: НЕОЧЕВИДНЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ ЛЮБОЙ ВЛАДЕЛЕЦ МАЛОГО БИЗНЕСА	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	159	115–155
24	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ: ПРАВИЛА ВОСХОЖДЕНИЯ К ВЕРШИНАМ ВЛАСТИ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	142	124–156
25	МЕНЕДЖЕР МАФИИ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2003	142	334–667

* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА ИЮНЬ 2005 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

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

	ВАШ КОУЧ. ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ САМЫХ ЗАПУТАННЫХ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И КАРЬЕРЕ	
	ХАРГРОУВ Р., РЕНО М.	<p>Перед вами уникальная книга, способная заменить персонального коуча. Она адресована в первую очередь руководителям, желающим изменить свое управленческое поведение и научиться принимать правильные решения. В книге моделируются занятия с коучем, которые длятся на практике порой тысячи часов. Прочитав ее, вы не только сэкономите время и деньги, но и получите огромное удовольствие.</p> <p>Признанные мастера коучинга Роберт Харгроув и Мишель Рено изменят ваши мышление и поведение, вы научитесь ставить перед собой действительно грандиозные цели, станете гроссмейстером внутриполитических игр, ведущихся в стенах вашей компании. «Ваш коуч» поможет вам проявить себя там, где раньше вы лишь топтались на одном месте или просто ничего не могли сделать.</p> <p>Для руководителей, подчиненных, коучей.</p>
	НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005	
	ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. /	
270 С.		ЦЕНА (РУБ.) 280
ЛОТ № 2805-01		

*«Надеюсь, что интервью, собранные
в этой книге, станут тем камнем,
который перевесит чашу весов
и прибавит вам решительности,
увлечет в водоворот собственного дела»*

Ирина Эльдарханова,
генеральный директор компании
«Конфаэль»

БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС

В ПРОДАЖЕ
С 1 АВГУСТА



60

авантюрных
историй
реальных
бизнесменов

ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ПРИШЛО ВРЕМЯ РАССКАЗАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ ВАШЕГО БИЗНЕСА, ОПИСАТЬ ЕГО ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ, ПОДЕЛИТЬСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ОПЫТОМ, ПИШИТЕ НАМ. САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И ЯРКИЕ ИСТОРИИ БУДУТ ОПУБЛИКОВАНЫ В РУБРИКЕ «МОЕ ДЕЛО» ГАЗЕТЫ «БИЗНЕС»

www.b-online.ru



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

Чемпион по менеджменту

16 УЧАСТНИКОВ, ДВЕ КОМАНДЫ, 1,5 МЛН РУБЛЕЙ ГОДОВОГО ДОХОДА И ДОЛЖНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КАЧЕСТВЕ ПРИЗА. КАНАЛ ТНТ ЗАПУСКАЕТ ОДНО ИЗ САМЫХ УСПЕШНЫХ РЕАЛИТИ-ШОУ В МИРЕ — «КАНДИДАТ». ЕГО УЧАСТНИКИ БУДУТ ДОКАЗЫВАТЬ, ЧТО ОНИ УСПЕШНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ, А ПАРТНЕР ПРОЕКТА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» — СЛЕДИТЬ ЗА ИХ РЕШЕНИЯМИ И РАЗБИРАТЬ ПО КОСТОЧКАМ.

Текст: Константин Бочарский

Летом 2004 года на американские экраны вышло реалити-шоу, которое стремительно ворвалось в первые строчки рейтингов. Проект The Apprentice придумал **Марк Бернетт**, автор другого культового проекта в России как «Последний герой». Ведущим его стал известный, чтобы не сказать одиозный миллиардер **Дональд Трамп**.

Человек, олицетворявший для всей Америки успех, взялся провести команды игроков к суперпризу — работе в качестве своего ассистента с окладом в \$250 тыс. Для этого команды соревновались в выполнении изощренных бизнес-задач, демонстрируя личные и профессиональные качества настоящего менеджера. За первый показ *Apprentice* его доля составила 34%, рейтинг — 13,6. Шоу вошло в топ-3 самых успеш-

ных программ в мире. Финал посмотрел каждый третий американец.

В 2005 году проект пришел в Россию, получил название «Кандидат» и теперь, после того как из нескольких тысяч желающих были набраны две команды по восемь человек, 31 июля выходит в эфир на канале ТНТ. Герои будут бороться за годовую зарплату в 1,5 млн руб., которую они будут получать на должности управляющего в одном из 80 предприятий бизнесмена Аркадия Новикова — российского ведущего проекта.

Критерий — качество выполнения задания, которое оценивает будущий работодатель. Но у проекта есть и еще один судья — «Секрет фирмы». Наш журнал будет выступать в качестве партнера проекта: следить за тем, как участники решают бизнес-задачи, давать им беспристраст-

ную оценку и комментировать. Пока же о проекте, его участниках и главных качествах успешного менеджера **СФ** побеседовал с генеральным директором канала ТНТ **Романом Петренко** и ведущим проекта, предпринимателем **Аркадием Новиковым**.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Многие считают, что программы, посвященные экономике и бизнесу, обречены на неуспех. Согласны? **РОМАН ПЕТРЕНКО:** Согласен.

СФ: Почему?

РП: Вы знаете, сейчас в экономике активно задействовано не так много людей. Вот как мы считаем. Если, скажем, это программа «Биржевые новости», то ее тема интересна примерно 1% населения. Ну и, может быть, есть еще 3% любопытствующих. В итоге мы получаем 4%. Если из этих 4% канал соберет у экранов 20% — это очень хорошо.

Но это менее одного пункта рейтинга. Очень мало. Нишевые кабельные каналы могут позволить себе ориентироваться на небольшую, но постоянную аудиторию. Каналы более широкого охвата, такие, как ТНТ, — нет.

СФ: И тем не менее...

РП: Шоу «Кандидат» — шоу о бизнесе, но оно будет интересно и простому зрителю. Почему? Потому что там есть человеческая драма. А задания там строятся так, что приоритетными становятся не специфические, узкоспециальные знания, а качества личности. А их как раз вполне может оценить широкий зритель. И рассказ об этом совершенно не обязательно делать в формате биржевых ново-

стей. Ведь самое главное в таких шоу — это то, как участники выстраивают отношения. Вот дали им задание. Команды еще нет, но они понимают, что пока они не выберут главного, дальше сдвинуться не смогут. И их постоянно терзают сомнения. С одной стороны, лидер получает дополнительные очки, то есть все понимают, что надо быть лидером. С другой стороны, если все будут лидерами, то дело не сдвинется с мертвой точки. Тут дело в компромиссе. Найти лучшую идею, принять ее, и, даже если она не твоя, приступить к ее реализации. А это и есть главные качества успешного менеджера.

СФ: Не беспокоитесь из-за того, что бизнесмен Аркадий Новиков неизвестен широкой аудитории?

РП: Это, безусловно, фактор риска. Трамп в Америке — это всенародно известный, даже одиозный олигарх. Это скандальный персонаж, ньюсмейкер. Он затевает судебные процессы, меняет жен-моделей, строит какие-то невероятные башни. Аркадий Новиков хорошо известен в бизнес-среде. С другой стороны, мы будем показывать Аркадия, рассказывать о нем, какой бизнес он построил. Это должно вызвать уважение. Надеюсь, даже у тех, кто не знал его раньше. И это тоже очень важно.

СФ: Почему?

РП: Такое шоу невероятно полезно для новой России. Мы говорим про удвоение ВВП, но бизнес у нас нелегитимен. 90% населения верит, что бизнесмены все свои деньги украли. Когда мы искали кандидата на роль ведущего, многие от-

специальный проект

«Бизнес-лидер — это иной уровень развития лидерства. Как исполнение сложной фортепианной партии по сравнению с собачьим вальсом»



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Гендиректор канала TNT Роман Петренко (справа) и ведущий проекта «Кандидат» предприниматель Аркадий Новиков будут привлекать зрителя человеческой бизнес-драмой

казались: «„Дело ЮКОСа“, не время сейчас». Я долго думал, насколько такой проект нужен людям. И понял, что надо объяснять им: их будущее, будущее этой страны — это сильные менеджеры, сильные предприниматели.

СФ: Аркадий, а вам зачем все это?

АРКАДИЙ НОВИКОВ: Сложный вопрос. Я сам иногда задумываюсь, зачем мне нужно открывать еще один ресторан, потом еще один. Восстанавливать теплицы, заниматься закупками рыбы. Интересно делать что-то новое. С другой стороны, в России и в Москве катастрофически не хватает сильных менеджеров. Надо помогать людям расти.

СФ: Какие для этого должны быть условия в компании? Можете назвать условия, в которых рост персонала будет эффективнее?

АН: Не могу. Я считаю, что все это в гораздо большей степени зависит от личности, чем от среды. У Карнеги написано: чтобы человек что-то сделал, он должен захотеть что-то сделать. Энергичный, желающий что-то делать человек пробьется везде. Поэтому если я вижу, что он чего-то хочет, у него есть стремление расти и учиться, я знаю, что он вырастет. Неважно, с кем он работает и как.

СФ: Что важнее — профессиональные навыки или личные качества? Имеют ли фору участники с опытом управления?

АН: Оценка выставляется исходя из того, насколько человек правильно выполняет задание. Поэтому ребятам с опытом все-таки, наверное, будет легче справляться.

СФ: Социальный лидер и бизнес-лидер — это одно и то же?

АН: Нет. Лидер в бизнесе должен иметь профессиональные знания. Далее, бизнес-лидер — это человек, который имеет собственные идеи и может заразить ими коллектив. Который также способен выявить в коллективе чью-то идею, понять, что именно она самая правильная, и преподнести остальным. Затем организовать людей для решения задачи, сплотить, мобилизовать. Бизнес-лидер — это иной уровень развития лидерства. Как исполнение сложной фортепианной партии по сравнению с собачьим вальсом.

СФ: Успешный менеджер одинаково успешен в любой отрасли?

АН: Вообще я считаю, что способный человек способен управлять разными отраслями. И мы, особенно в последнее

время, часто видим примеры, когда менеджер приходит из другой отрасли и поднимает компанию на принципиально новый уровень.

СФ: Участники проекта будут работать в очень жестких условиях. Ошибившись, они покидают шоу. А как вы относитесь к праву на ошибку?

АН: Я считаю, что каждый человек имеет право на ошибку. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Одна из самых страшных бед компании — безынициативность.

СФ: А что вы делаете, когда человек ошибается?

АН: Объясняю, как это сделал бы я.

СФ: Каково ваше представление о том, что такое менеджер?

АН: Умный — умеет принимать правильные решения; специалист в своем деле — понимает, что делает; честный; организатор; лидер. **СФ**



НИКОЛАЙ ПРЯЖНИКОВ

БИЗНЕС-ШКОЛА

61_ШКОЛА МАДРИДСКОГО ДВОРА // Как испанская бизнес-школа Instituto de Empresa учит придумывать хорошие идеи гениальным образом / РЕПОРТАЖ

66_ИГРЫ РАЗУМА // Пять самых популярных форматов деловых игр / УЧЕБНЫЙ КУРС

70_ВЗГЛЯД ПЕРВОЙ СВЕЖЕСТИ // Авторы самых интересных студенческих статей / КОНКУРС

Научить предпринимательству невозможно. Но мадридская бизнес-школа Instituto de Empresa (IE) давно и успешно опровергает этот постулат. Фабрика новых бизнесов работает безотказно, и ежегодно каждый пятый выпускник IE открывает собственное дело. В Instituto de Empresa знают, как придумывать идеи, и по этой части среди европейских бизнес-школ у нее нет конкурентов. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

ЛУЧШИЕ
бизнес-школы мира

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

«Секрета фирмы» и Begin Group

Школа мадридского двора

Что может быть общего у собачьих экскрементов, глазированных сырков и электростанции, работающей на солнечных батареях? Из всего перечисленного можно сделать хороший бизнес. А заодно из еще очень большого количества самых разных вещей, потому что идеи лежат прямо под ногами, нужно лишь наклониться и взять их. Возможно, кто-то в этом и сомневается, но только не выпускники Instituto de Empresa (IE).

Стороннему наблюдателю сложно составить верное впечатление об атмосфере бизнес-школы. Instituto de Empresa — исключение из правил. Здесь дух предпринимательства настолько концентрирован, что его нельзя не почувствовать: кажется, его можно зачерпывать ложкой.

«Наша школа, по сути, не что иное, как венчурная лаборатория, кухня для новых бизнесов», — говорит профессор стратегии Дэвид Бах.

Именно за этим сюда едут студенты из пятидесяти стран, в том числе и из России.

В Испании сегодня работают сразу три сильных европейских бизнес-школы: IESE, ESADE и Instituto de Empresa. В отличие от конкурентов, «проживающих» в Барселоне, IE обосновалась в Мадриде, финансовой столице страны. Единственного кампуса у школы нет, 17 ее зданий разбросаны по всему городу. Большинство

из них находится в самом дорогом районе Мадрида, Саламанка, где офис Price-waterhouseCoopers «переглядывается» с банком La Caixa, а в выходной день можно не встретить ни одной живой души.

Но главное отличие Instituto de Empresa от других испанских школ состоит в том, что она основана не университетом и не религиозной организацией, а крупными бизнесменами. В этом смысле IE — своеобразный

венчурный проект. Когда диктатура Франко подходила к концу, предприниматели решили создать форум, где они могли бы обсуждать свои проблемы и делиться знаниями. Кстати, название бизнес-школы в переводе с испанского означает «институт предпринимателей».

У истоков школы стоял **Диего де Алкасар**, личность поистине неординарная, поскольку к моменту открытия учебного заведения в 1973 году ему исполнилось всего двадцать пять лет. Сегодня Диего де Алкасару пятьдесят семь, и он по-прежнему президент Instituto de Empresa. А его выпускники ищут новые идеи и открывают новые бизнесы по всему миру.

В прошлом году группа студентов IE победила в международном конкурсе Innovation Challenge и получила звание «Самая новаторская команда MBA в мире», а также \$20 тыс. в придачу. «Чему вы удивляетесь? — пожимает плечами студент **Дмитрий Антониади**. — Учитывая, сколько времени мы тратим на генерирование идей и их воплощение в бизнес-планах, наша победа закономерна. Здесь все живут этим».

Бриллиант в международной оправе

«Неограниченный бриллиант бизнес-образования» — так в свое время The Wall Street Journal назвала Instituto de Empresa, имея в виду, что школа обладает сильным потенциалом, но пока не слишком активно себя продвигает. Но, судя по всему, частичку «не» из этого эпитета скоро можно будет убрать.

Процесс международной экспансии IE начала в 1983 году, когда в дополнение к программе MBA, где курс читали на испанском языке, открыла International



Студенты Глеб Рыбушкин (слева) и Дмитрий Антониади считают, что придумывать идеи для бизнеса несложно. И могут сделать деньги буквально на ровном месте

этическая клятва, наподобие клятвы Гиппократова у медиков. Идея появилась очень своевременно, в самый разгар корпоративных скандалов в США, и в прессе развернулись бурные дискуссии. Одни усомнились в том, что студенты согласятся публично произносить клятву добропорядочного поведения, максимум, на что можно их уговорить — это поставить подпись под ее текстом. Другие посчитали, что присяга никак не остановит потенциальных мошенников, к тому же во многих школах и так читают курс этики. Наконец, третьим показался слишком напыщен-

В INSTITUTO DE EMPRESA дух предпринимательства настолько концентрирован, что его нельзя не почувствовать: кажется, его можно зачерпывать ложкой

MBA (IMBA) с преподаванием на английском. Затем школа начала искать выход на международные рынки, и благодаря родному языку превратилась в один из самых авторитетных вузов в Латинской Америке. IE стала инициатором создания так называемого «Альянса Сумака» (Sumaq Alliance) — он объединил Instituto de Empresa с семью лучшими бизнес-школами Латинской Америки для продвижения учебных программ.

Помимо Латинской Америки Instituto de Empresa начала активные действия в Северной Америке и Азии. Школа открыла представительский офис в Нью-Йорке и совсем недавно в Китае. «С точки зрения развития это для нас серьезная перспектива», — говорит директор по международно-

му развитию IE **Дирк Хепфль**. В Восточной Европе, и в частности в России, школу пока знают гораздо меньше, чем ее конкурента IESE. Но IE собирается наверстать упущенное. В марте этого года школа провела информационную сессию в Москве. «Пришло более 60 человек, и все они очень перспективные», — отметил Дэвид Бах. Поэтому не исключено, что вместо одного-двух русских студентов в год здесь будут учиться хотя бы пять-семь.

Не так давно Instituto de Empresa заставила говорить о себе все бизнес-образовательное сообщество. Ректор школы **Анхель Кабрера** (сейчас он возглавляет американский Thunderbird University) предложил радикальную идею: он заявил, что студентам бизнес-школ нужна профессиональная

ним сам текст, который на самом деле напоминает моральный кодекс строителей коммунизма: «Если я не нарушу этой клятвы, я буду наслаждаться жизнью, искусством и личным успехом. Я буду жить в уважении на этом свете, и будет память обо мне светлой после моей кончины».

Дискуссия в конце концов сошла на нет, и моральные принципы выпускников бизнес-школ остались на их совести. Но усилия Instituto de Empresa по продвижению на международном рынке увенчались успехом. Как отмечает Дирк Хепфль, «нам понадобилось по меньшей мере пять-семь лет, прежде чем мы получили какие-то осязаемые результаты». Из никому не известной местечковой испанской школы IE сегодня превратилась



в одно из самых уважаемых учебных заведений Европы. Согласно последним рейтингам Financial Times, Instituto de Empresa входит в десятку лучших европейских школ, а также в топ-20 лучших бизнес-школ мира. А по части программ обучения предпринимательству у IE в Европе нет равных.

Дневник предпринимателя

В ноябре, перед началом занятий, студентов IE обычно отправляют на однодневный outdoor training в горах Сьерра-де-Гвадаррама на севере Испании. Но в прошлом году мероприятие решили провести в городе: руководство побоялось, что из-за холодной погоды студенты могут заболеть. «Мы очень ответственная школа», — сказал мне Дэвид Бах. Я почему-то вспомнила, что в INSEAD слушателей EMBA для развития лидерских качеств забрасывают в Арктику, и ничего, никто не возражает. Впрочем, несмотря на некоторые по-

ДИСКУССИЯ В КОНЦЕ КОНЦОВ сошла на нет, и моральные принципы выпускников бизнес-школ остались на их совести

блажки, условия в IE нельзя назвать тепличными.

Программа IMBA рассчитана на 13 месяцев. Можно ли за это время из обычного студента, пусть даже и талантливого, сделать предпринимателя? «Существует миф, что предпринимателями рождаются. В свое время проводились исследования с целью понять, какие именно характеристики свойственны предпринимателям. И оказалось, что нет ничего такого, что отличало бы их обычных людей. Так что придумывать новые идеи и создавать бизнесы может каждый», — говорит профессор предпринимательства **Димо Димов**.

Instituto de Empresa — первая из европейских школ, где предпринимательство стало обязательным предметом. На него отводится три

семестра: больше времени, чем на любую другую дисциплину. Например, в первом семестре каждый из студентов должен вести своеобразный дневник и записывать бизнес-идеи, приходящие в голову, даже самые невероятные. Дмитрий Антониади, например, с удивлением признался, что столько идей, сколько он услышал в школе за последние полгода, он не встречал за всю жизнь, хотя в свое время был предпринимателем и управлял рестораном. «230 студентов — это как минимум 2300 самых разных идей. Некоторые из них реальны, некоторые нет, главное, чтобы люди учились мыслить», — объясняет Димо Димов.

Как правило, идеи для бизнеса лежат на поверхности, надо лишь подойти к ситуации творчески. Студент

Название бизнес-школы в переводе с испанского означает «Институт предпринимательства»

Глеб Рыбушкин, который до поступления в IE работал представителем авиакомпании KrasAir в Москве, поделился одной из своих идей.

— Я подумал, что можно привезти в Испанию какие-нибудь русские продукты. Водка уже есть, икра тоже. И тут меня осенило: нет сырков глазированных! Обошел местные магазины, и действительно, ничего подобного нет. Я привез из Москвы немного, угостил, всем очень понравилось. Потом в интернете прочитал, как эмигранты соскучились по нашим сыркам. Тут я понимаю: вот оно, можно делать деньги на ровном месте! Я вышел на российских производителей, выяснил, что продукт

очень дешевый, и его можно экспортировать не только в Испанию, но и в Германию, Израиль и т. д.

Звучит весьма убедительно. Интересно, как на испанском звучало бы название сырков вроде «Ростагроэкспорт»?

— Ну и что дальше, бизнес пошел? — предвкушаю я продолжение истории.

— Экспорт — это не совсем мое, — заканчивает Глеб на самом интересном месте. — Наверное, чтобы торговать сырками, не нужно получать диплом MBA. Просто я хотел сказать, что придумывать идеи для бизнеса несложно.

Деньги для солидных идей

Со стороны может показаться: идеи, которые придумывают студенты, слишком



просты, если не сказать банальны. Ну что оригинального в открытии кафе или пункта сдачи белья в стирку?

«Это еще одно заблуждение, что идеи обязательно должны быть суперновые, — говорит Димо Димов. — В большинстве своем они достаточно простые. И нет ничего постыдного в том, чтобы увидеть что-то в одной стране и скопировать в другой».

Хосе Посада, выпускник 1997 года и весьма успешный предприниматель, выразился более образно: «Речь не идет о гениальных идеях. Нас учат придумывать идеи гениальным образом, а потом разумно зарабатывать деньги с их помощью».

Станислав Воробьев, выпускник 2001 года, вспоминает, как хотел посмеяться группу и вдвоем с коллегой разработал полноценный бизнес-план по уборке Мадрида от собачьих экскрементов.

— Раньше это было проблемой для Мадрида. У муниципальных властей есть

«НЕТ НИЧЕГО ТАКОГО, что отличало бы предпринимателей от обычных людей. Так что придумывать новые идеи и создавать бизнесы может каждый»

специальные мотоциклы-пылесосы, но их мало, и они не успевают все убирать. А хозяевам животных, естественно, не до чистоты, — рассказывает Станислав.

— Неужели на таком материале можно сделать рентабельный бизнес?

— Мы обошли центральные улицы и опросили владельцев магазинов, возле которых валялось нечто, сколько они готовы платить, если мы будем все это убирать. Владельцы называли небольшие суммы. Потом просчитали объем работы, стоимость парка мотоциклов и зарплату персонала, и получилось, что бизнес выгоден и должен окупиться в течение года.

Разумеется, к концу обучения после длительных тренировок у студентов появляются и более солидные идеи. Они обсуждают, например,

постройку электростанции на солнечных батареях, варианты переработки бензина и т. п. Все идеи оценивают в группах, потом выбирают одну наиболее перспективную, для которой разрабатывают бизнес-план. Слушателям приходится на практике применять знания, полученные из других курсов: маркетинг, человеческие ресурсы, стратегию и т. п.

Очень важная часть курса предпринимательства — поиск финансирования. Студентам объясняют, например, что венчурные фонды далеко не единственный источник средств. «В США даже во время интернет-бума венчурные фонды профинансировали не более шести тысяч предприятий. Тогда как ежегодно там открываются около пяти миллионов новых бизнесов, — говорит

Для студентов главный предмет — предпринимательство. На него отводится больше времени, чем на любую другую дисциплину

Димо Димов. — Гораздо эффективнее обращаться за кредитом в банк или вообще обойтись без заемных средств. Ведь не каждая идея требует немедленного вложения огромного количества денег. Иногда можно так организовать бизнес, что клиенты начнут по чуть-чуть платить вперед».

Тесная связь IE с бизнес-сообществом позволяет школе задействовать слушателей и в реальных проектах. Специальные исследовательские центры (сейчас их у школы девять) проводят прикладные исследования по заказу компаний и привлекают к сотрудничеству студентов. Например, недав-

но они придумывали маркетинговую стратегию для выхода на зарубежные рынки испанской косметической фирмы. Кроме того, у школы есть давний партнер, корпорация General Electric, известная своими новаторскими традициями. Ей постоянно требуются свежие идеи, и после специального отбора студенты получают возможность разрабатывать реальные проекты для GE. Автор лучшего бизнес-плана получает премию три тысячи евро и возможность стать сотрудником корпорации.

«Возьмите любого, кого вы сейчас увидите в школе, и он вам обязательно откроет хоть какой-нибудь бизнес», — махнул рукой в сторону аудиторий Глеб Рыбушкин.

И многие действительно открывают.

КАРЬЕРНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ**ВЫПУСКНИКОВ INSTITUTO DE EMPRESA, %**

ОТРАСЛЬ	2004 г.	2003 г.	2002 г.
ИТ-КОМПАНИИ	6	7	9
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	7	6	6
ЭНЕРГЕТИКА И КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО	4	6	3
РАЗВЛЕЧЕНИЯ И МЕДИА	8	9	12
ФИНАНСЫ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИ	19	17	20
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	1	—	—
ПРОМЫШЛЕННЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	5	8	10
КОНСАЛТИНГ	18	18	16
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ	3	—	—
НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	1	—	—
НЕФТЯНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ/ЭНЕРГЕТИКА	2	—	—
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, БИОТЕХНОЛОГИИ И МЕДИЦИНА	3	2	2
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	4	5	4
ТУРИЗМ И ТРАНСПОРТ	5	7	2
ДРУГИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ (АУДИТ, РЕКЛАМА И Т. П.)	5	6	6
ДРУГОЕ	9	9	10

ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ

ИСТОЧНИК: INSTITUTO DE EMPRESA

INSTITUTO DE EMPRESA**Страна: Испания****Программа Full Time International MBA:****Продолжительность — 13 месяцев****Количество студентов — 230****Средний возраст — 28 лет****Доля иностранных студентов — 81%****Средний результат GMAT — 680 баллов****Средний опыт работы — 5 лет****Стоимость обучения — \$46,6 тыс.****Стоимость проживания — \$24,6 тыс.****Средняя зарплата выпускников — \$102 тыс.****Программа кредитования —****Banque Societe Generale Vostok (BCGV)****Общее количество выпускников — 30 тыс.****Заразительный бизнес**

Конечно, Instituto de Empresa готовит не только предпринимателей, из ее стен, как и из любой другой бизнес-школы, выходят финансисты, консультанты, директора по развитию и т. п. Всего лишь 10% студентов поступают в IE с четким намерением организовать свой бизнес. Но к концу обучения их процент увеличивается, и даже те, кто никогда не хотел бы заниматься собственным делом, начинают относиться к предпринимательству более лояльно.

«Предпринимательский подход — это по большому счету возможность находить и разрабатывать инновации. А реализовать его можно не только в собственном бизнесе, но и внутри корпорации», — рассуждает Димо Димов. Глеб Рыбушкин и Дмитрий Антониади о собственном бизнесе пока не задумываются и говорят лишь, что их будущая работа должна быть связана со стратегическим управлением: «Имеет смысл поработать несколько лет в компании, прежде чем начинать свое дело. Сложный

бизнес сначала надо изучить изнутри».

Новаторские идеи IE могут быть полезны и в семейном бизнесе (кстати, в Испании такой способ ведения дел очень популярен). Например, семейной фирме Marrons Glaces Jose Posada уже около полувека. Она продвигает весьма изысканное лакомство, глазированные каштаны, причем на Россию приходится около 25% экспорта. Хосе, представитель трудовой династии Посада, за три года работы в Москве успел выучить русский язык и смеется, что первые слова, которые он усвоил, — «большая проблема». «Я закончил Instituto de Empresa, чтобы лучше понять чужой опыт и открывать новые направления в своем семейном бизнесе. Думаю, что ни IESE, ни ESADE не помогли бы мне так, как IE», — отмечает господин Посада.

Но все-таки 15–25% выпускников Instituto de Empresa основывают новые компании, и это очень высокий показатель для бизнес-школ. В прошлом году благодаря их усилиям родилось сразу 35 новых бизнесов. Один выпускник, например, сейчас пытается создать авиакомпанию-дискаунтер в Мексике, где эта ниша до сих пор свободна. Его колле-

га открыл агентство недвижимости в Мадриде. Вроде бы ничего особенного в этом нет, но в столицу Испании каждый год приезжают учиться около 10 тыс. студентов, и каждый снимает квартиру за весьма приличные деньги. Соответственно, огромный спрос на аренду жилья обеспечен. Владелец агентства ремонтирует квартиры, сдает их внаем, и за год работы успел «выйти в ноль».

Не отстают от своих западных коллег и российские выпускники. Станислав Воробьев, который много лет проработал в крупнейших рекламных фирмах, вернулся в Москву и сейчас руководит своим маркетинговым агентством Promo Sapiens. «Иногда я открываю свои конспекты и нахожу в них немало полезного, даже по простейшим стольким лет», — говорит Станислав. А один российский выпускник остался в Испании и теперь устанавливает телевизионные панели в гостиницах и магазинах, зарабатывая на демонстрации рекламных роликов.

Нашупав план, который позволяет зарабатывать деньги, люди будут придумывать новые идеи все больше и больше. Как любят повторять в Instituto de Empresa, «это очень заразно в хорошем смысле слова». **СФ**



АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ИБДА



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

Программа Executive MBA

“Стратегическое управление”

Государственный диплом. Зарубежная стажировка.
Вечерняя форма обучения. Начало - 11.10.2005 г.

День открытых дверей
12 сентября 2005 г. в 18.45

ИГРЫ РАЗУМА

Деловые игры — один из самых ярких и действенных методов бизнес-обучения. Менеджеры разного уровня уже успели оценить их практичность и высокую эффективность. «Секрет фирмы» изучил наиболее интересные формы деловых игр, которые сегодня востребованы рынком, и представляет пять самых популярных. — Текст: Галина ВАНИНА

Российский образовательный рынок переживает небывалый всплеск интереса к деловым играм. «Топ-менеджеры компаний хотят что-нибудь нестандартное, новое», — говорит директор компании «Тренинг-бутик» **Марк Кукушкин**. — И формат деловой игры очень для них подходит».

Деловая игра — это модель какой-либо ситуации с непрерывно меняющимися условиями. Как правило, в ней действуют несколько групп участников с разными интересами, и каждая из них должна решить свою проблему. По своей сути деловые игры отличаются от любых других методов обучения. Их можно было бы сравнить с тренингами (частью которых они нередко являются), однако тренинги — это соединение теории с ее отработкой на практике. А в ходе деловой игры нарушается привычная цепочка — сначала теория, потом практика. Здесь знания, умения и навыки формируются у игроков почти одновременно, в ходе практической деятельности. Кроме того, ведущий с помощью специальных приемов создает определенный эмоциональный настрой участников, кото-

рый активизирует процесс обучения.

Как метод обучения игры используют с XVII-XVIII веков, в документах того времени они названы «военными или предпринимательскими». Например, в 1780 году при подготовке офицеров использовали «военные шахматы». Доска здесь имела рельеф, король представлял крепость, ферзь — пехоту и т. д. С 1798 года игры проводились на карте, где фиксировались передвижение военных отрядов. Наполеон таким образом разыгрывал предстоящие сражения.

Современная деловая игра, моделирующая бизнес-процессы, появилась намного позже. В 1955 году Американская ассоциация управления разработала игру «Имитация решений в высшем управленческом звене» и через два года испытала ее на своем ежегодном семинаре. Именно там впервые появился термин «деловая игра», а уже через 10 лет этот метод обучения применялся почти во всех школах бизнеса.

В России, как считают некоторые эксперты, первая деловая игра была проведена еще в 1932 году исследовательницей Марией Бирнштейн. По выходным дням

студенты вузов и руководители предприятий собирались на территории фабрики «Красный ткач» и обсуждали процесс перехода на выпуск новой продукции без остановки производства. Но всерьез деловыми играми начали заниматься в конце прошлого века. Организационно-деятельностные игры (ОДИ) философа и методолога Георгия Щедровицкого, а также управленческие поединки Владимира Тарасова, основателя Таллинской школы менеджеров, стали заметным явлением на российском рынке.

«Бизнес-игра — универсальный инструмент», — говорит бизнес-тренер и консультант **Владимир Земсков**. — Я изучал и западные, и российские их варианты и могу с уверенностью сказать, что они позволяют отработать любые, даже самые сложные бизнес-процессы. Игру можно использовать для решения практически любой проблемы, от формирования коммуникативных навыков до стратегии развития компании». Плюсом деловой игры, по мнению Владимира Земскова, является возможность изучить проблемную ситуацию всесторонне, оценить различные

варианты ее решения. И если в реальном бизнесе любой неверный ход оборачивается финансовыми потерями, то игровая ошибка не грозит потерей клиента, контракта или денег. К тому же игра позволяет участникам получить порцию адреналина.

Сюжеты большинства игр подсматриваются на Западе, а потом адаптируются с учетом специфики задачи и русского менталитета.

«Я играл в западные бизнес-игры, но уж слишком они правильные», — признался **СФ** один из тренеров. — Нашим менеджерам это не всегда интересно. Там не учтываются нечестная игра, дефолты и банковские кризисы. Можно, конечно, использовать сюжет, а условия игры придумать свои». Впрочем, некоторые компании, например, CBSD («Центр развития деловых навыков»), «Бизнес-тренинг» и др. используют игры западных разработчиков по лицензии. Или создают игры сами, заимствуя сюжеты из книг, фильмов, обыгрывая исторические события.

Конечно, типология деловых игр достаточно обширна, однако некоторые виды игр пользуются особым успехом на российском рынке.



GAMMA/EAST NEWS

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК

— Пациент снова требует, чтобы мы вернули ему деньги за препараты, которые он у нас купил, — тихо объясняет главный специалист частной урологической клиники своему директору. — Улучшений действительно не наблюдается. Я думаю, деньги нужно вернуть.

— Вы к психиатру его не водили? — задает неожиданный вопрос директор. — Хуже ведь ему тоже не становится. Я по образованию технарь и поэтому подхожу к человеку системно. Раз ни хуже, ни лучше не становится, значит, сбой не здесь.

В зале раздается смех. Два человека, ведущие этот диалог, к урологии, да и к медицине вообще никакого отношения не имеют. Им просто достались роли главврача и администратора в одном из раундов управленческого поединка.

Управленческие поединки — это деловая игра, в ходе которой менеджеры соревнуются в управленческом мастерстве. Их придумал **Владимир Тарасов**, директор Таллинской школы менеджеров (см. **СФ** №6/2002). Главная цель каж-

дого из игроков — показать свое мастерство и за четыре минуты довести переговоры до нужной точки. Дальше — роли меняются, и следует еще один четырехминутный раунд, после чего судьи подводят итоги.

Управленческие поединки на территории России проводит Федерация управленческой борьбы, и они приобретают все большую популярность. Помимо Москвы играют Пермь, Екатеринбург, Саратов, Красноярск и др. Председатель федерации **Олег Вислов** считает, что главная ценность и смысл таких поединков в быстрой демонстрации управленческого брака: «В жизни обычно сложно отследить, на каком именно этапе и почему руководитель принял неправильное решение. В поединке все предельно прозрачно. У человека есть уникальный шанс побывать в ситуации, когда судьи оценивают его, например, в роли потенциального работодателя или сотрудника, которому можно поручить проведение переговоров либо доверить собственность».

ИМИТАЦИЯ БИЗНЕСА

Игровой стол, рулетка, разложены фишки. Вокруг стола — серьезные люди, полностью сосредоточенные на происходящем. Идет «большая игра». Рулетка останавливается совсем не там, где хотелось бы тому или иному участнику, и один из них становится банкротом. От накала страстей и напряжения, кажется, звенит воздух.

Однако казино на самом деле не настоящее. За игровым столом сидят пять человек — топ-менеджеры региональных представительств крупной российско-американской торговой компании. Они отрабатывают продвижение новой торговой марки в условиях жесткой конкуренции. Каждый из игроков представляет собственную компанию с определенными стартовым капиталом, штатом персонала, связями и возможностями. И каждый из них получил задание — подготовить свой вариант вывода продукта на рынок. Наличие материальных ресурсов определили с помощью все той же рулетки и фишек, дающих право взять кредит на ту или иную сумму, пополнить штат нужными специ-

алистами. Надписи на рулетке обозначают благоприятные или жесткие внешние условия.

«Бизнес-рулетка» — типичный пример **деловой игры-имитации**. Обычно она имеет отвлеченный от бизнеса сюжет, но воссоздает те условия, в которых должны будут действовать участники игры и в жизни. В подобных играх обязательно присутствуют все схемы, факторы и обстоятельства настоящего бизнеса. В частности, рулетка имитирует изменчивость и непредсказуемость рыночной среды вплоть до экономических кризисов, внезапного банкротства, требования дать крупную взятку и проигранных судебных исков. Высокую конкуренцию обеспечивают специальные правила, в соответствии с которыми каждый игрок представляет отдельную компанию и борется с остальными за определенный сегмент рынка. Иными словами, игроки в непривычной для них форме должны сделать те же шаги, что и в бизнесе: просчитать риски и, используя все возможности и ресурсы, достигнуть желаемых результатов.



IMAGEBANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

ИГРЫ В СЕТЯХ

В этих играх нет ни видимого накала страстей, ни специальных костюмов, ни каких-то особенных атрибутов. Главное действие **компьютерных деловых игр** происходит на экране монитора. Внешне это напоминает рутинную офисную работу, зато в сети порой разворачиваются настоящие баталии.

Компьютерные деловые игры традиционно считали играми-имитациями, но сегодня их стали относить к отдельной группе. Появились даже компании-производители компьютерных программ, которые становятся основой проводимых под руководством бизнес-тренера деловых игр. «Их сюжеты во многом похожи. Участники представляют несколько компаний, стремящихся завоевать тот или иной сегмент рынка, и игроки должны выработать комплекс действий по достижению цели, — говорит руководитель отдела маркетинга и рекламы компании «Техмаркет» **Евгений Титов**. — Поэтому для меня в такой игре главное, пожалуй, общение с коллегами».

Впрочем, организаторы компьютерных игр все-таки стремятся к разнообразию.

Так, в игре «Стратегия и тактика бизнеса» помимо игроков были задействованы «правительство» и «случай». Функция «правительства» — решить, давать или не давать инвестиции. А роль «случая» выполняют два конверта, где может находиться, допустим, сообщение о землетрясении на Тайване, способное повлиять на рынок.

Более сложные компьютерные бизнес-игры — на Западе. Там существуют стратегические сетевые игры, участники которых ведут виртуальную войну на протяжении продолжительного времени. Как правило, они полностью имитируют деятельность определенного предприятия или компании. В России тоже есть подобная онлайн-игра «Бизнес по-русски», придуманная генеральным директором ООО «А-веб» **Романом Карху**. Цель игры — превратить свою фирму из небольшой мастерской в целую корпорацию и как можно выше поднять ее рейтинг. Сегодня в игре участвуют более 4 тыс. человек. Самый солидный по возрасту игрок владеет несколькими реальными фирмами.



TAXI/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

ДИКТАТ СИТУАЦИИ

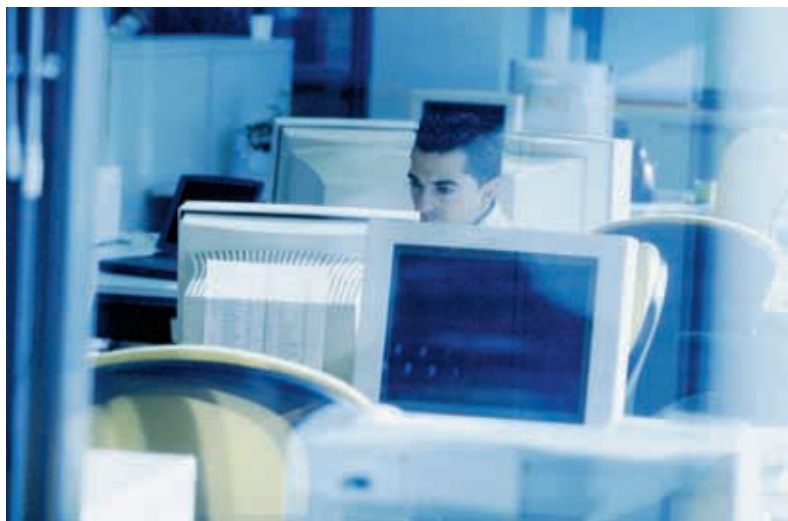
Сотрудникам банка, приехавшим за город для проведения деловой игры, был предложен необычный сюжет. В военное время группа российских ученых сделала секретное изобретение, и один из участников этой группы тайне от остальных решил его выгодно продать. Из разговоров коллег он слышал, что уже есть желающий приобрести изобретение, но не знал, кто именно. Задача этого игрока — определить потенциального покупателя. О готовящейся сделке узнали «немцы» и тоже начали поиски ученого. Согласно правилам, «продавцу» помогал его «телохранитель», а игроки, изображавшие «советских ученых», должны были сбивать с толку немцев.

Когда участники получили свои роли, они поняли, что играть им придется практически вслепую. И каждый игрок должен был выработать стратегию и тактику своего поведения.

Этот сюжет, на первый взгляд далекий от бизнеса, на самом деле лежит в основе **ситуационной деловой игры**.

В отличие от игры-имитации здесь о маркетинговых стратегиях и построении бизнес-плана речь не идет: действия участников внешне никак не связаны с реальными трудностями, возникающими на работе. В данном случае менеджеры развивают у себя полезные навыки вроде умения вести переговоры, проводить презентацию и т. п.

Сюжеты для ситуационных игр обычно берутся из книг и фильмов: чем интереснее и необычнее исходная ситуация, тем лучше и ярче смогут себя проявить игроки. Так что организаторы подобных мероприятий вполне могут дать волю своей фантазии. «Это был хороший тренинг, — рассказывает один из участников игры. — А кроме того, здесь есть элементы тим-билдинга, и мы взглянули друг на друга по-новому. Например, в команде был сотрудник, с которым я раньше не общался. Однако в ходе игры он „прикрыл меня собой“ и „погиб“. И сейчас мы с этим человеком подружились».



EASTNEWS/AGE

РЕЗУЛЬТАТ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ

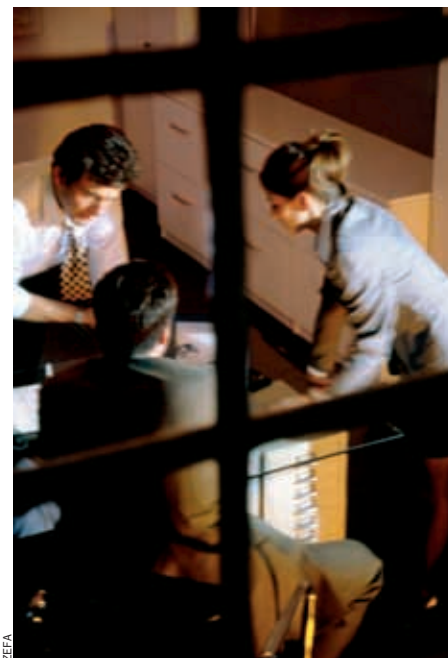
Большинство деловых игр рассчитаны на выработку необходимых навыков или решение вероятных в будущем проблем. Но существует тип игр, конечной целью которых является **решение реально существующей проблемы**. По сути, это производственное совещание в форме деловой игры. Топ-менеджеры четырех операционных компаний ЗАО «Ситроникс» («Элак», «Элион», «Квазар» и «Ситроникс»), к примеру, играли несколько дней.

«Задача перед нами стояла абсолютно реальная — разработка стратегии создания сборочного дивизиона и выход на запланированные обороты», — рассказывает **Мина Хачатрян**, директор по мар-

кетинговым коммуникациям ЗАО «Ситроникс». — Нас разбили на три группы: эксперты по продуктам и товарным группам, эксперты по технологии производства, специалисты по маркетингу. Каждый день мы решали определенную задачу. Например, проанализировать рынок и выяснить, нет ли на нем аналогичной продукции. А вечером сообщали о результатах работы. Причем должны были не только презентовать свое решение, но и объяснить логику наших рассуждений. Четвертый, последний, день был полностью посвящен анализу работы компании». Сам процесс игры-обучения Мина сравнивает с китаянской гимнастикой у-шу:

сложные элементы дробятся на более мелкие и осваиваются постепенно.

Такие игры по вполне понятным причинам проводят только для корпораций, чаще всего когда необходимо нестандартное, креативное решение, а компания зашла в тупик. Модератор обычно следит, чтобы топ-менеджеры не оказывали давления на подчиненных. Но в случае ЗАО «Ситроникс» группы состояли из топ-менеджеров компании, поэтому игра способствовала формированию умения работать сообща. В результате компания получила не одну, а целых две стратегии создания сборочного дивизиона, каждая из которых была принята во внимание и вполне может применяться на практике. **СФ**



БРЕНД ГОДА /EFFIE 2005

ВНИМАНИЕ!

Открыт прием заявок на участие в конкурсе

Торжественная церемония награждения 26 октября 2005

Регистрация участников и дополнительная информация:

117393, Москва, ул. Профсоюзная, д.78. Тел.: +7 (095) 363-03-35, 363-11-11 (доб. 1885).

E-mail: brandgoda@rbk.ru www.brandgoda.ru



Спонсоры:


Hennessy
COGNAC

LiniaGrafic!
Дизайн&Полиграфия

LB L

А Л Т Е Р Э Т О
П Р О М О У Ш Н

Информационные спонсоры:

The Moscow Times

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Индустрия рекламы



ВЗГЛЯД ПЕРВОЙ СВЕЖЕСТИ

Студентов, еще не обремененных опытом в бизнесе, отличают незащищенный взгляд и нестандартное мышление, они могут высказывать самые неожиданные и перспективные идеи. Журнал «Секрет фирмы» и банк «Электроника» провели конкурс студенческих статей, чтобы узнать мнение будущих специалистов об актуальных проблемах бизнеса. Сегодня мы представляем победителей этого конкурса и их работы.

Золото

Первое место в конкурсе заняла студентка факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова **Евгения Воеводина**, написавшая статью «Неуправление как эффективный способ управления».

«Никто не мог поверить в такой абсурд, пока лично не убедился: в минувшую пятницу в мире закончились идеи. Они иссякли. То есть совсем. Навсегда. По крайней мере, появление новых идей в ближайшее время не прогнозируется. В связи с глобальным кризисом на креативных рынках мы решили взять интервью у одного из самых осведомленных наблюдателей — у пера легенды копирайтинга Ж. В. Как известно, неделю назад у Ж. В. произошла неожиданная остановка сердца при просмотре работ последнего Каннского кинофестиваля.

Итак, перо Ж. В., известное в узких кругах как мистер Паркер. На столе, где мистер Паркер проводит теперь большую часть своего времени, кроме пепельницы и чистого листа, ничего нет:

сохранена прижизненная обстановка Ж. В.

— Как у вас дела? Смотрите неважно, пылью покрылись.

— Чувствую себя примерно также... Что сказать, я внутренне ощущал, что все к этому движется. Полный контроль над творческим человеком приводит к шекспировской трагедии, а не голливудскому хеппи-энду... Мне жаль, что все так глупо и банально заканчивается...

— Вы говорите в настоящем времени, мистер Паркер.

— Спасибо, что напомнили... Информация выливается в прессу порциями, и только внимательные наблюдатели знают, что примерно каждый час в мире кончается жизнь самоубийством один копирайтер. При чем копирайтер — не единственная творческая профессия, как вы понимаете. Любая работа — творческая. Мне, кстати, странно, что эта аксиома до сих пор не дойдет до людей с полноценным интеллектуальным развитием... А теперь представьте масштабы глобального креативного уюда-

ния — не на периферии, а в ядре. Если бы Ж. В. сейчас была здесь, я бы задохнулся в ее руке, крепко сжимающей меня. Она все это видела и — я чувствовал до кончика пера — внутренне негодовала.

— Как следует из ваших слов, причина сегодняшнего кризиса в чересчур жестком контроле над творческим человеком. Но не могут же творческие процессы (то есть, по-вашему, все процессы) протекать совсем без контроля!

— Нет, не могут. Однако сам творческий человек должен быть и объектом, и субъектом основного контроля. Я так считаю, потому что признаю способность каждого человека, для которого действительно важна его работа, быть ответственным за ее выполнение.

— Здесь можно поподробнее.

— Мне нетрудно в сто пятьдесят пятый раз повторить простую вещь. Понимаете, многие до сих пор считают компанию таким большим «пазлом», состоящим из некоторого количества частичек: когда частич-

ки собираются вместе, выходит цельная картина — очередной идиллический закат или пушистый котенок. В действительности структура компании тоньше. Невозможно — в принципе! — подбирать все частички так, чтобы получить идеальные закаты и идеальных котят. Но иногда людям так нужна работа (которая в долгосрочной перспективе им не нужна и даже противопоказана), что они готовы изменять себе и казаться тем, чем они на самом деле не являются. Ведь так трудно отказаться от возможности зарабатывать. Вот счастливые job-hunters и становятся кусочками закатов, котят и прочего корпоративного бреда. Каков результат? Человеку приходится вписываться в то, что уже есть, а не создавать изнутри нечто, чего никогда не было (иначе пазл будет неровный). А человек — поверьте! — создал бы, если бы у него не было этого внешнего контроля, этих прямоугольных рамок мозаики, в которые надо непременно втиснуться и 90% которых невероятно статичны. На первый взгляд все ка-

жется благополучным и прекрасным, есть четкий „фреймуорк“, есть алгоритмы действия (встать между голубой и зелененькой частичкой)... но нет главного. Нет свободы. Нет площадки для масштабного созидания чего-то нового. Нельзя выбрать за границы прямоугольника. А значит, нельзя полноценно работать.

Работать — это же почти как любить по-настоящему: можно сутками не есть, не спать и кайфовать от этого. Как Ж. В. Она верила: надо заниматься тем, что важно именно для тебя. Ведь большая часть жизни проходит на работе. А если работа не заводит, то очевиден вывод: не надо вкладываться в бессмысленные вещи. Очень редко бывает так, что целый день человек работает консультантом кого-нибудь или координатором чего-нибудь, а вечерами приходит домой и пишет гениальные книги или музыку. Даже у того, чьи жизненные ценности покоятся на зарплате плюс бонусы плюс бенефиции, сосет под ложечкой. Себе-то не соврешь: проданся в дорогой офис, где априори нет возможности творить, создавать и в процессе до конца понять, кто ты на самом деле. Человек притворяется, будто достиг целей, которых он перед собой никогда не ставил. Компания еще больше притворяется, будто дает шанс реализовать творческому потенциалу человека. В конце концов после принудительных внутриличностных трансформаций создается приятная иллюзия цельности организаций. Хотя большинство из них боятся даже опытному сотруднику предоставить свободу творчества (я повторюсь: можно и полы мыть творчески), боятся придумать новую форму своей мозаике — например, в виде облака или многогранника.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Евгения Воеводина, факультет журналистики МГУ

„Мы создали пространство для эклектичных личностей, и они оставили свой след в нашем мышлении и истории“, — это Boston Consulting Group. Вопрос: где эти эклектичные личности и нетрадиционные индивидуальности спустя пять-десять лет? Наверняка проведат еще одну ночь за записыванием решения проблемы в накатанную годами схему. И так 100 часов в неделю до конца жизни. Конечно, я могу не обладать всеми данными, но почему-то мне кажется, что все именно так. Есть „фреймуорк“, есть набор схем, есть логика, — нет свободы.

«НИКТО НЕ МОГ ПОВЕРИТЬ в такой абсурд, пока лично не убедился: в минувшую пятницу в мире закончились идеи. Они иссякли. То есть совсем. Навсегда»

— Хороший монолог. И грустный.

— Но не думайте, что во всем виноваты компании. Люди тоже внесли свой вклад. Немногие обладают такой необходимой верой в свои глубинные ценности. Столько раз уже об этом говорили, даже не хочу чернила тратить. Я же не гуру корпоративной психологии. Я просто средство.

— Средство творчества, Паркер! И все-таки, разве ситуация в последнее время не меняется? Говорят же, что все становится с ног на голову: не компании выбирают людей, а люди — компании.

— Какая милая сказка. Покажите мне эти компании. Может, там я пригожусь, а то очень тоскливо на этом столе без нее. Отсутствие творческого прилива приводит к засухе.

— Однако, Паркер, возвращаясь к вопросу о творческой работе. Мне кажется,

вы преувеличиваете. Компании создавались людьми для людей, невозможно, чтобы в них было настолько трудно дышать и настолько уныло работать.

— Я удивляюсь вашей наивности, журналисты. Возьмем, к примеру, консалтинг. Да, может быть, меня не держал в руках какой-нибудь McKinsey (прекрасный неологизм, не правда ли? Сразу хочется стать одним из этих успешных и счастливых людей!), но мне рассказывал другой Паркер, повыше классом, хотя и не более счастливый, чем я. Крупнейшие консалтинговые компании говорят подозрительно одиозно о своих пафосных корпоративных миссиях. „Ваши идеи попадут в атмосферу сотрудничества и командной работы. Вашу индивидуальность признают. Вас будут призывать быть самим собой“, — это PricewaterhouseCoopers.

— Вероятно, такая схема отвечает представлениям этих людей о том, что есть смысл и суть эффективной работы и в чем должна заключаться свобода, Паркер!

— Если бы это было так, мы бы не находились сейчас там, где мы находимся. Мне кажется, многие недооценивают последствия того, что идеи закончились. Знаете, мне сейчас пришла в голову мысль, что это — последняя новая идея планеты: „Все идеи закончились“. Она не могла прийти раньше, потому что еще было хоть что-то новое.

— Что же делать?

— Действительно позволить людям быть теми, кто они есть на самом деле, и адаптировать работу для себя. А еще добавить в список оксюморонов словосочетание „управление персоналом“. Иначе вся работа превратится в приятно обставленное и хорошо (или не

очень — как повезет) оплачиваемое рабство. Корпоративные тренинги будут продолжать промывать мозги надуманными миссиями, а персонал — нервно щелкать моими паркерами-коллегами, решая очередную бессмысленную задачу по дороге к бессмысленной цели.

В этот момент Паркер просит взять его в руку и написать на листе бумаги: «Ценные люди неуправляемы». На последней букве из пера выливается огромная чернильная капля».

Серебро

Ульяна Типсина, студентка Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ, заняла второе мес-



ТИМОФЕЙ ЕРМОЛЕВ

то. Приводим ее работу «Выявление предметных областей, в которых Россия имеет шанс на лидерство в коммерческом использовании инноваций» с сокращениями.

«Главным инструментом технологического прорыва является поворот инвестиций к инновационному предпринимательству. Сейчас в России есть много препятствий для реализации инноваций: это и слабая поддержка государства или ее отсутствие, и проблемы законодательства. Но в то же время существуют способы, позволяющие хотя бы находить перспективные проекты. Я попыталась выявить предметные области, в которых Россия имеет шанс на лидерство в коммерческом использовании инноваций.

В качестве объекта исследования я выбрала несколько российских регионов: Москва, Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Саратовская, Новосибирская, Томская, Челябинская, Свердловская, Ростовская, Самарская, Новгородская области и Татарстан. Такой состав дает возможность проанализировать инновационную деятельность как в регионах с высоким, так и с достаточно низким ВРП (валовым региональным продуктом) на душу населения, а также с разным географическим положением.

Затем по каждому отдельно взятому региону

Для оценки результатов мне понадобился список так называемых наукоградов: присутствие научных центров увеличивает количество инновационных проектов в данном регионе. Соответственно растет и искомый показатель — отношение инновационных проектов к инвестиционным. Из всей выборки в 788 проектов инновационными являются 207 проектов, что составляет 26,3%.

Лидером по доле инновационных проектов оказались не Москва и Санкт-Петербург, а Новосибирск. На четвертом месте после Москвы и Московской области снова сибирский город — Томск. Самый же низ-

бурге и Ленинградской области — приборостроение и промышленные технологии, что совпадает с общероссийской тенденцией. Челябинская область — товары народного потребления, Ростовская и Томская области — бытовая техника и электроника. В оставшихся регионах — Новгородской, Саратовской, Свердловской областях и Татарстане — специализацию выделить нельзя. Очевидно, эти регионы еще не нашли своего «лица».

Проекты по ИТ и телекоммуникациям развиваются равномерно во всех регионах. Это говорит о том, что они являются отличным резервом, который может «вы-

«ПРОЕКТЫ ПО ИТ и телекоммуникациям развиваются равномерно во всех регионах. И они могут „выстрелить“ в своем развитии при должном внимании и финансировании»

я попыталась найти как можно больше инвестиционных проектов в открытом доступе. Всего было выявлено 788 инвестиционных проектов. Следующим этапом стало выделение среди них инновационных проектов. Последний шаг — определение, к каким предметным областям (кластерам) они относятся.

В моем исследовании к инновациям я относила новые товары и новые технологии (промышленные технологии, биотехнологии). Например, устройство голосового управления для мобильных устройств (Санкт-Петербург), криомагнитные системы для нанотехнологий (Черноголовка), интеллектуальный детектор транспорта «Трафик-монитор» (Москва) и другие изобретения. Кроме того, я рассматривала как инновации товары и технологии, не имеющие полноценных аналогов, по крайней мере в России.

кий процент наблюдается в Новгородской области, где отсутствуют признанные научные центры. Особенность этой области — умелая работа по привлечению иностранных инвестиций.

Интересен и такой показатель, как процентное соотношение инновационных и инвестиционных проектов без участия регионов-лидеров (Москвы и Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Новосибирска, Томска и Челябинска). Он составляет 12,3%. Думаю, именно этот показатель можно распространить на всю территорию России.

Проведенное исследование позволяет выявить «специализации» регионов. Так, в Москве это приборостроение и промышленные технологии, в Московской области — медицина и биотехнологии, в Новосибирской области — товары народного потребления, в Санкт-Петер-

стрелить" в своем развитии при должном внимании и финансировании.

Итак, можно сделать следующие выводы. Все данные говорят нам об остром развитии инноваций на территории России. Высокий уровень и достаточно большое число инновационных проектов наблюдается в сложившихся академических центрах: Новосибирск, Москва, Томск, Санкт-Петербург.

Предметной областью с наибольшим числом инновационных проектов являются приборостроение и промышленные технологии. Соответственно именно в этой области Россия может претендовать на лидерство в коммерческом использовании инноваций».

Бронза

Полина Курбашкина, студентка Финансовой академии при правительстве РФ, занявшая третье место,

посвятила свою статью *новой финансовой технологии управления и оценки эффективности компании — ABPA (Activity-Based Profitability Analysis)*.

«Современный управленческий подход требует нового инструментария и качественного изменения менеджмента. В частности, необходимы децентрализация управления и повышение мотивации сотрудников.

Одно из направлений совершенствования системы менеджмента — концепция управления стоимостью компании (VBM, Value-Based Management). Она получила достаточно широкое

(ABC) и сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).

Одну из новейших оригинальных методик разработал Маршал В. Мейер, она называется «процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA, Activity-Based Profitability Analysis). В России она освещена только в одной переводной книге Маршала В. Мейера «Оценка эффективности бизнеса» (2004) и пока не применялась в процессе стратегического планирования.

ABPA изначально фокусируется на клиенте как на точке пересечения затрат и доходов. Обозначив поку-

Доход, полученный от клиента — Себестоимость процессов = Доход, полученный от клиента — Частота осуществления процессов × Удельная себестоимость процессов, выполняемых для этого клиента

Используя методику ABPA, нет необходимости агрегировать нефинансовые показатели снизу вверх по уровням организационной структуры компании. Кроме того, не нужно моделировать взаимосвязи нефинансовых показателей с финансовыми результатами, а также совмещать нефинансовые и финансовые показатели в общую оценку эффективности. В ABPA сводится к миниму-

— сложность использования ABPA, поскольку система зависит от процессно-ориентированного учета затрат и систем мониторинга клиентских транзакций, финансовых и нефинансовых показателей в режиме реального времени.

Поэтому систему ABPA следует выбирать в зависимости от того, в какой степени ее преимущества превосходят затраты на ее внедрение.

Организационная структура компаний, использующих ABPA, включает три элемента: подразделения по работе с клиентами (фронт-офис), которые занимаются продажей продуктов, обслу-

«ОЦЕНИВАТЬ И ВОЗНАГРАЖДАТЬ сотрудников следует согласно общему уровню клиентской рентабельности или за вклад в клиентскую рентабельность»



ТИМОФЕЕВ ЯРЖОМБЕК

распространение в крупнейших компаниях мира. В соответствии с ней рыночная стоимость бизнеса является основным критерием оценки финансового благополучия компании. Управление стоимостью — это управление будущим фирмы. Тем не менее большинство систем оценки эффективности на современных российских предприятиях базируется на годовом бюджете и оперативном плане компании.

В настоящее время методы и инструменты управления в рамках концепции управления стоимостью компании представлены во всем многообразии: от набора классических финансовых показателей до современных концепций экономической добавленной стоимости (EVA), процессно-ориентированного учета затрат

пателя как единицу анализа или центр прибыли, достаточно просто установить связь, с одной стороны, между процессом и его себестоимостью, а с другой — между доходами и рентабельностью.

Система ABPA дает ряд многообещающих возможностей. Одна из них — определение недорогих транзакций, которые пакетируются в единый продукт и продаются по цене, в несколько раз превышающей себестоимость. Другая — выявление клиентов, не приносящих дохода. Это позволяет, например, изменить в их отношении ценовую политику. Однако важнее понять, какие транзакции и продукты, то есть какие взаимоотношения с клиентами, являются рентабельными в долгосрочной перспективе.

Приведем формулу рентабельности взаимоотношений с клиентом.

Рентабельность взаимоотношений с клиентом =

му негативное влияние инициатив по снижению затрат на уровень доходов. Методика снимает эти проблемы, поскольку делает финансовые результаты деятельности компании настолько прозрачными, насколько это возможно. К тому же ABPA способствует обучению сотрудников и упрощает процесс расчета вознаграждения. Оценивать и вознаграждать сотрудников следует согласно общему уровню клиентской рентабельности или за вклад в клиентскую рентабельность.

Однако у системы ABPA есть свои ограничения:

— факторы, определяющие нефинансовые результаты, которые нельзя зафиксировать в разрезе отдельных клиентов, не так просто оценить в рамках системы ABPA;

— ABPA не может дать оценку влияния на доходы тех действий администрации и сотрудников компании, которые они выполняют в интересах всех клиентов;

живанием клиентов и разработкой клиентских стратегий; внутренние обслуживающие подразделения (бэк-офис), которые поддерживают деятельность фронт-офиса своими продуктами и услугами; а также системные подразделения, поддерживающие информационные потоки.

ABPA особенно подходит компаниям, которые предоставляют комплексные услуги, для которых характерны постоянные и долгосрочные отношения с клиентами и умеренный уровень неопределенности. Наибольшую пользу ABPA принесет компаниям с большим числом клиентов, чьи предпочтения по отношению к продукции и услугам отличаются, но не находят отражения в более простых системах оценки. Компании в таких отраслях, как банковская, финансовые услуги, консалтинг и здравоохранение, были бы идеальными кандидатами для применения ABPA». **СФ**



PHOTAS/DPA

€90,55

— нынешняя цена одной акции французской корпорации Danone. Бумаги Danone выросли до такого рекордного в ее истории уровня на волне активно муссирующихся слухов о ее предстоящей покупке корпорацией PepsiCo. Еще в феврале этого года одна акция компании стоила около 50 евро. Информация о намерениях PepsiCo появилась в начале июля во французской газете Challenges. По данным газеты, PepsiCo уже собрала трехпроцентный пакет акций Danone и готовит предложение о слиянии компаний. Тем не менее представители американской корпорации пока опровергают эту информацию. Однако, как полагают инвесторы, PepsiCo в скором

времени действительно может выступить с подобной инициативой и предложить не менее 115 евро за каждую акцию Danone. В общей сложности PepsiCo может заплатить за эту компанию около 30 млрд евро.

27%

— на столько в целом увеличились обороты крупнейших компаний мира за 2004 год, согласно очередному ежегодному рейтингу Global 500, составленному американским журналом Fortune. Четвертый год подряд рейтинг возглавила американская розничная сеть Wal-Mart, объем продаж которой составил в прошлом году \$287,9 млрд. В числе других компаний, больше всех преумноживших свои доходы, оказались четыре нефтяных гиганта: BP, Exxon Mobil, Royal Dutch/Shell и Total. Самое большое количество компаний в списке пришлось на долю США: 176, что на 14 меньше, чем в прошлом году. В рейтинг попали и три российские компании. «Газпром» поднялся с 167 на 139 место, а ЛУКОЙЛ занял 178 место. Вместо ЮКОСа, который еще в прошлом году входил в Fortune Global 500, в список было включено РАО «ЕЭС России».

\$100 млн

может выделить в следующем году Международный банк реконструкции и развития (МБРР) на развитие российских технопарков. Согласно планам Мининформсвязи, технопарки должны объединить российских разработчиков программного обеспечения, а в перспективе стать центрами офшорного программирования. МБРР планирует выделить средства на развитие пяти технопарков: в Московской области,

Петербурге, Новосибирске и Нижнем Новгороде. Объем госфинансирования каждого технопарка составит не более 20%, а инвестиции окупятся не ранее чем через три-четыре года. Скорее всего, технопарки отнесут к особым экономическим зонам (ОЭЗ), где будут действовать налоговые и прочие льготы. Однако по действующему законодательству ОЭЗ нельзя создавать в населенных пунктах, и это может серьезно осложнить развитие технопарков в России.

500 тыс.

банковских счетов заморожены в Бельгии в связи с введением нового закона о борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма. Такая информация просочилась из пресс-службы ведущего бельгийского банка Fortis. В конце мая Европарламент принял дополнения к закону ЕС об отмывании денег, который в частности обязывает банки собирать информацию о клиентах и хранить данные о транзакциях не менее пяти лет. Готовясь к вступлению закона в силу, бельгийские банки на протяжении двух лет формировали клиентов о том, что они должны предоставить им о себе все необходимые документы. При этом в одном только Fortis владельцы около 150 тыс. счетов проигнорировали эти просьбы. Как полагают эксперты, решение о блокировании счетов в установленном порядке было принято из-за недавних терактов в Лондоне.

2 раза

— во столько увеличился оборот фальшивых денег в России за четыре года. По данным Центробанка, на 1 трлн 239 млрд руб., находящихся

в свободном обращении в России, приходится около 100 млн фальшивок. В 2004 году в нашей стране было заведено 7,5 тыс. уголовных дел в связи с подделкой дензнаков. В прошлом году ЦБ для решения этой проблемы выпустил модифицированные банкноты, имеющие 26 степеней защиты. Как заверили тогда представители ЦБ, для подделки новых купюр потребуются компьютерный комплекс ценой в несколько миллионов долларов. Особенно сложно, по их словам, будет подделывать рублевые банкноты достоинством в 500 и 1 тыс. руб., поскольку на них нанесен уникальный микроперфорированный оттиск. Однако уже в этом году российские регионы захлестнула волна подделок именно этих ассигнаций. На Западе у фальшивомонетчиков особой популярностью пользуются банкноты достоинством в 50 евро.

10%

всех пользователей электронной почты покупают товары, рекламируемые в пришедшем им спаме. Такую статистику получила исследовательская компания Radicati Group в результате недавно проведенного опроса. Причем многие из подобных покупок совершаются прямо в интернете. Примерно 9% респондентов сообщили, что потеряли свои деньги, откликнувшись на присланные им в виде спама предложения различных аферистов. Еще 39% опрошенных признались, что читали рекламные письма и даже заходили на указанные в них сайты. При этом, как отмечают эксперты, спамеры активизируют рассылку по тем адресам, владельцы которых хотя бы один раз проявили интерес к присланному рекламному сообщению. **сф**

Читайте в следующем номере
(в продаже с 1 августа)

[тема номера]

Самые экстремальные
бизнес-проекты

[разговор номера]

Интервью с гендиректором
Rambler Media Group
Ириной Гофман

[частная практика]

Владелец московского ФК «Динамо» и трейдера минеральных удобрений Fedcominvest превратил свою «минеральную» компанию в крупного экспортера, а теперь строит целый агрохолдинг



[лаборатория]

Проанализировав опыт российских компаний — лидеров в сфере информационной прозрачности, «Секрет фирмы» составил смету расходов на открытость — явных и неявных

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