

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

12.09 — 18.09.2005

№34

*создаем  
ощущения...*



**ощущение  
надежности...**



**ЮНИАСТРУМ  
КОНСАЛТИНГ**

**[www.uca.ru](http://www.uca.ru)  
(095) 783 58 14  
(095) 783 58 16**

**Ощущение надежности Вы должны испытывать в первую очередь к Вашему Бэк-офису**

**«Ваш Бэк-офис»** - продукт, представляющий из себя максимально полный комплекс услуг, необходимый для ведения финансово-хозяйственной деятельности Клиента в рамках Бэк-офиса. Наша компания заменяет полностью (или частично) Ваш Бэк-офис, а именно:

- правовое сопровождение деятельности Вашей компании.
- финансовое и бухгалтерское сопровождение.
- кадры и делопроизводство.

**Покупая данный продукт, Вы, приобретаете самое главное:**

- 1** За допущенные ошибки в работе Бэк-офиса материальную ответственность несет ООО «Юниаструм Консалтинг».
- 2** Вы получаете хорошо организованный Бэк-офис с большим количеством сотрудников, готовый оперативно решать задачи, согласованные в Техническом задании (приложение к договору).
- 3** Вы не зависите от «Человеческого фактора». Ваш главный бухгалтер, юрист, делопроизводитель, кадровик, не могут заболеть, уйти в отпуск, и т.п., поскольку все эти функции выполняет «Юниаструм Консалтинг».
- 4** Вы получаете возможность развиваться!!! Зачастую, именно неграмотное (хотя и правильное) ведение бухгалтерского учета, составление договоров, правоустанавливающих документов, является причиной отказа со стороны банков в предоставлении кредитов, или же в предоставлении кредитов на хороших условиях. В случае же покупки данного продукта «Юниаструм Консалтинг» и КЛИЕНТ могут в качестве главной цели определить именно своевременное финансирование текущей деятельности КЛИЕНТА.
- 5** Вы уверены, что у Вас ПРАВИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ с четко организованным Бэк-офисом.



**ЮНИАСТРУМ  
КОНСАЛТИНГ**

**[www.uca.ru](http://www.uca.ru)**

**(095) 783 58 14**

**(095) 783 58 16**



# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

12.09 — 18.09.2005

№34 (121)

# 5

опытов на людях  
Нетривиальный  
кадровый  
менеджмент  
с56

## бизнес по закону шариата

13% населения  
России требуются  
совсем другие  
товары, чем всем  
остальным с48

Чем теперь займутся  
бывшие владельцы ПИТа с26

Как «Карат» потратил \$6 млн  
на процветание конкурентов с34

За что Стив Балмер  
невзлюбил Николаса Карра с60

Если вы действительно  
верите в свой продукт  
и в качество своего  
сервиса, вы никогда  
не станете запускать  
скидки. Вы предпочтете  
переждать тяжелые  
времена, но не упасть  
лицом в грязь перед  
всем рынком с41

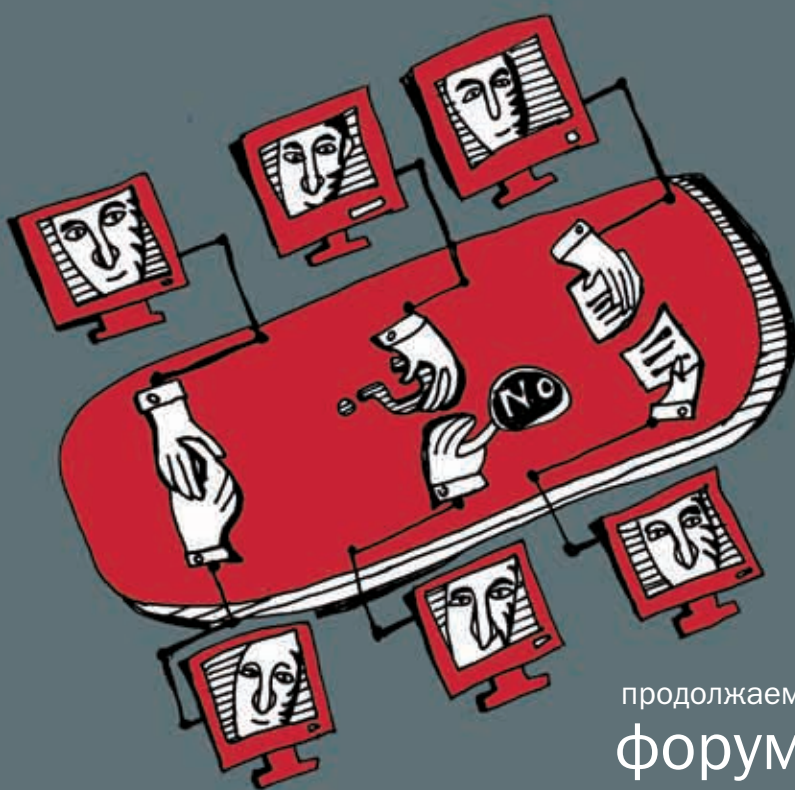
Первый в Восточной Европе Swissotel,  
открытый в Москве, Майнхард Хук  
планирует окупить всего за полтора года

ISSN 1727-4176

05034



9 771727 417006



продолжаем разговор

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



ТЕПЕРЬ БЫВШИЕ ХОЗЯЕВА ПИТА, ВОЗМОЖНО, ВСЕ-ТАКИ БУДУТ РАЗВИВАТЬ ПРОЕКТЫ, задуманные когда-то для упрочения позиций теперь уже проданной компании. Такая возможность стала полной неожиданностью для тщательно изучавшей бизнес ПИТа Heineken ”



**16** **дневник наблюдений** «Лучше, конечно, не бороться с китайцами, а кормить их теми же „Компашками” и „Кириешками” на их территории. Вот это — действительно круто»

**41** **частная практика** «Россия — рынок прежде всего трехзвездных гостиниц. Однако участие Swissotel в менее „звездных” проектах негативно отразилось бы на брэнде, который ассоциируется исключительно с пятью звездами»

**56** **лаборатория** «Ничего не получится, люди просто начнут уходить», — таково традиционное мнение консультантов. Ни один из них никогда бы не предложил клиентам что-либо подобное

**78** **специальное обозрение** «А ведь я предлагал Ходорковскому эту схему. Сейчас у него было бы все нормально. Но он тогда отмахнулся». Что за чудесная схема могла сохранить бизнес опальному олигарху?



34

**ЧЕМ ДОЛЬШЕ «КАРАТ» НАПРАВЛЯЛ БЫ СРЕДСТВА НА ПРОДВИЖЕНИЕ МАРОК ПЛАВЛЕННЫХ СЫРОВ «ДРУЖБА» И «ЯНТАРЬ», тем меньше была бы отдача для завода и больше пользы для местных компаний. И он нашел другой способ: начал создавать сыродельный холдинг**



48

**В МОБИЛЬНОМ ТЕЛЕФОНЕ ДЛЯ МУСУЛЬМАН ЕСТЬ: система напоминания о времени молитв, конвертер дат, компас для определения направления Мекки и, конечно, тексты из Корана**



9

**«ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ БИРЖУ БИЗНЕСОМ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО. А вот увеличение кредитного портфеля за счет ипотеки позволяет привлечь внимание инвесторов»**

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### частная практика

- 26 РЕГУЛЯРНЫЕ РЕЙСЫ ТАРАНОВА** «Пивоварни Ивана Таранова» проданы концерну Heineken за беспрецедентную для российского пивного рынка сумму. Но, как выяснил **СФ**, это не означает, что бывшие владельцы компании расстанутся с пивным бизнесом
- 34 ВОЙНА СЫРОВ** Эксклюзивные права на марки «Дружба» и «Янтарь» не принесли московскому заводу плавленых сыров «Карат» стабильности. Возможно, эту задачу решит создаваемый им сырный холдинг
- 41 «РОССИЯ — ЭТО РЫНОК ТРЕХЗВЕЗДНЫХ ГОСТИНИЦ»** Открывшийся на днях в Москве Swissotel стал первым отелем этой международной сети в Восточной Европе. Генеральный директор Swissotel Майнхард Хук обещает окупить его за всего за полтора года

### лаборатория

- 48 КОРАННЫЙ НОМЕР** Мусульманского маркетинга не существует в теории, но он есть на практике. В России пока мало об этом задумываются. Судя по опыту отдельных компаний, это стоит сделать
- 56 ПЯТЬ ПАРАДОКСОВ HR** Консультанты никогда не посоветуют использовать такие парадоксальные методы управления персоналом. Но российские компании берут их на вооружение — и добиваются успеха
- 60 НИКОЛАС КАРР: «ИННОВАЦИИ СТАНОВЯТСЯ БЕЗЗАЩИТНЫМИ, А НОВАТОРСТВО — БЕСПЕРСПЕКТИВНЫМ»** В интервью **СФ** возмутитель спокойствия в мировом ИТ-сообществе настаивает, что информационные технологии уже не источник конкурентного преимущества

### 68 банк идей

### 77 специальное обозрение ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| 09 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ    | 18 БИЗНЕС-БРИФИНГ      |
| 12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ | 22 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ |
| 16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС  | 24 В ФОКУСЕ            |

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| 06 почта                 | 74 кандидат    |
| 66 спроси «Секрет фирмы» | 88 пять причин |

## в ближайших номерах

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

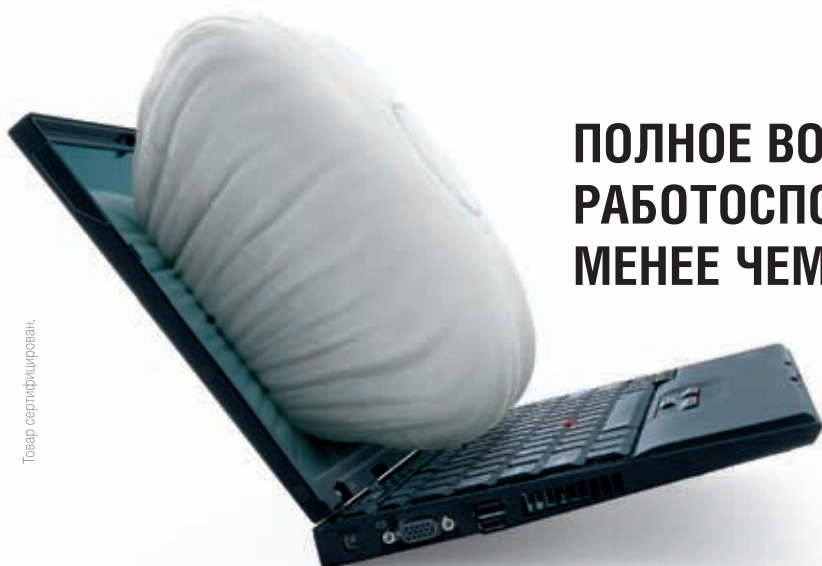
- 19.09.05** iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
**26.09.05** «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ  
**26.09.05** «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

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



ThinkPad рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.



Товар сертифицирован.

## ПОЛНОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА СЕКУНДУ

СИСТЕМА АКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ – ACTIVE PROTECTION SYSTEM.  
ТОЛЬКО НА НОУТБУКАХ THINKPAD.

### Модель **ThinkPad T43**

#### НОВАТОРСКИЕ РЕШЕНИЯ

Средство восстановления системы Rescue & Recovery™

#### ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК

Процессор Intel® Pentium® M 750 (1.86 ГГц)

Беспроводной адаптер Intel® PRO/Wireless 802.11b/g

Операционная система Microsoft® Windows® XP Professional

Оперативная память 256 или 512 МБ с возможностью расширения до 2 ГБ

Жесткие диски до 80 ГБ

Оптический накопитель DVD 24x-8x или

CD-RW/DVD Combo 24x-24x-24x max или DVD Multi-Burner 4x max

Видео-система ATI Mobility Radeon X300 (64 МБ) или

Intel Graphics Media Accelerator 900

Модем, гигабитный Ethernet, Bluetooth

Время работы от батареи до 7.8 часов (на некоторых моделях)

Ultrabay Slim

Встроенная антенна UltraConnect(TM)

Программное обеспечение Access Connections

Защита жесткого диска - ThinkPad HDD shock absorber

Гарантия 3 года (1 год на батарею)

**Цена от 2150\$**

Ноутбуки ThinkPad на базе технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК обеспечивают длительное время работы от батареи, превосходную производительность и безопасность при работе с беспроводными сетями. Однако, когда Вы находитесь вне офиса, могут случиться непредвиденные вещи.

И если это произойдет, Вы будете рады, что у Вас ноутбук ThinkPad. Падение компьютера мгновенно фиксируется, и всего за 500 миллисекунд считывающие/записывающие головки жесткого диска безопасно блокируются. Это подобно подушке безопасности, защищающей Ваши данные, производительность и работоспособность. Даже находясь в пути, Вы можете спокойно работать, полностью полагаясь на свой компьютер.

Оцените преимущества на сайте [thinkpad.com/ru](http://thinkpad.com/ru)

**Закажите прямо сейчас.  
Авронет (095) 730 74 54**

г. Москва, ООО "Авронет", (095) 730 74 54, [www.avacom.ru](http://www.avacom.ru)

ThinkPad – продукт компании Lenovo.

# ThinkPad®

© Copyright Lenovo 2005. Все права защищены. Lenovo, ThinkPad – это зарегистрированные товарные знаки компании Lenovo. Предложение действительно до октября 2005 года. Рекомендованные цены на ноутбуки ThinkPad действительны на момент выхода данного издания в печать. Цены могут изменяться в зависимости от конфигурации. Дилеры устанавливают собственные цены, цены для конечного потребителя могут отличаться. Цены предназначены только для бизнес-пользователей и зависят от фактического наличия продуктов. Данное предложение исключает дополнительные программы по продвижению продукции на рынке и специальные цены.

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, Celeron, и Pentium являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel или ее подразделений на территории Соединенных Штатов Америки или других стран.

Microsoft и Windows являются зарегистрированными торговыми знаками компании Microsoft.

Примечание: модели, изображенные на иллюстрациях, приведены исключительно для ознакомления и могут не соответствовать конкретным спецификациям рекламируемых продуктов. Фотографии других моделей персональных компьютеров и ноутбуков Lenovo Вы можете найти на сайте [thinkpad.com/ru](http://thinkpad.com/ru). Lenovo оставляет за собой право изменять модели своих продуктов, включая спецификации, в любое время и без дополнительного предупреждения. Рекламная информация не является офертой.



# Секрет фирмы

№ 34 (121) 12.09 — 18.09.2005

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ»** ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

**ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ»** МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

**ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ»** СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

**ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ»** ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

**ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ»** ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

**ОТДЕЛ «СОБЫТИЯ»** ТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР), МАРИЯ

ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ**

**ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

**ДИЗАЙНЕР** АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**ФОТОРЕДАКТОРЫ** МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

## Редакционные службы

**ШЕФ-РЕДАКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

**АРТ-ДИРЕКТОР** ИРИНА БОРИСОВА

**ФОТОДИРЕКТОР** НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

**РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ** ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

**ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА** ЕВГЕНИЯ БЕСАНТО

**ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ** НИКОЛАЙ ЗАКИН

**ИНФОГРАФИКА** ЛЕОНИД КУЛШЕВ

**ВЕРСТКА** ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,

ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

**ВЕБ-РЕДАКЦИЯ** ВЛАДИМИР ДОЛГОЙ-РАПОПОРТ

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ** АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

## 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 ГАЙДЕУРОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА

ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ

ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА, ТАТЬЯНА

ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА

ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕВГЕНИЯ

ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

**СЛУЖБА PR И PROMOTION** ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, 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, **ИНТЕРНЕТ** 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 ПОРТЯГИНА

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

**E-MAIL** SFAPIR@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, ФОТОВАНК,

PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

## АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

## Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих

условиях, ответственность за их содержание несет

рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,

допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ

ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И 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

Microsoft® ParaType КРОКОВАТО ИЕ Билайн®

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕНО ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92

«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

12.09 — 18.09.2005 — №34 (121)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

## «Купив сегодня в киоске „Секрет фирмы”,

я обнаружил, как сильно внешне и внутренне изменился журнал, чем главным

образом мне и хотелось поделиться.

Удалось ли редакции журнала „Секрет фирмы” обновить его „внутренний и внешний

стиль”? Судя по тому, что сегодня на прилавке я его поначалу не узнал,— вполне.

И что самое главное — это обновление только в лучшую сторону. Если кратко, то но-

вый стиль журнала стал более светлым и позитивным.

Что касается рубрик. „Почта” (мнения читателей о последнем номере) — лучше бо-

лее кратко, самое основное. „Пять причин”, „Три вопроса **сф**” — отлично! „Продол-

жение следует” — просто супер, если сюда всегда будет материал. „Спроси «Секрет

фирмы»” — интереснее в качестве ответа видеть не обезличенное мнение, а увидеть

структурированный список: а) статей **сф** на эту и смежные темы, б) список книг

(можно отдельных глав), в) ближайших конференций на эту тему, в конце концов, вы

можете сами под эти потребности их создавать».

Андрей Волков, Москва

**сф** №33 (120) 05.09.2005

## «Я восхищаюсь такими людьми, как Владимир Мельни-

ков. И очень им сочувствую. Они явно очень одиноки, потому что только они знают,

куда идти, и их мало кто способен понять. Они идут не туда, куда все, и действуют

не по тем правилам, которые всем известны, но при этом никуда не ведут. Я восхи-

щаюсь Мельниковым за то, что он не боится быть ни на кого не похожим. Только та-

кой человек способен на великий поступок. Мельников — гений нашего времени.

Больно и мучительно все новое. Но как нужны такие люди и как нужно нам все но-

вое и непохожее! Я была бы счастлива сейчас жить в России, чтобы работать с таки-

ми людьми. На Западе сейчас это редкость: чувствовать, что создаешь что-то новое,

такое живое дело. Мельников дает людям шанс стать вместе с ним созидателем

и первопроходцем. И за это стоит заплатить».

Елена Остапенко, менеджер отдела рекламы, Лондон

«Вас это не обогащает? Меня — очень»

**сф** №33 (120) 05.09.2005

## «„За всю историю российского бизнеса было

лишь три случая, когда на пост генерального директора назначался преемник,

подготовленный в компании”. Примерно так можно перефразировать вступление

к статье о подготовке будущих генеральных директоров, которые придут на смену

нынешним руководителям компаний. „Секрет фирмы” утверждает, что в России

немодно готовить преемников, но при этом приводит фантастические примеры

из практики российских компаний, которые это делают. Изучив их опыт, мы обна-

руживаем, что все эти компании работают по западным стандартам управления

или имеют в своей структуре одного, а иногда и нескольких западных менедже-

ров. Так можно ли говорить о том, что руководители российских компаний дейст-

вительно начали готовить себе смену? Я в бизнесе больше 10 лет, и за все это

время не видел ни одной российской компании с прозрачным механизмом на-

следования власти».

Сергей Коляда, предприниматель, Новосибирск

«Операция „Преемник”»

**сф** №30–31 (117–118) 08.08.2005



## Toyota Avensis Ваше будущее — его цель

Будущее без прошлого — лишь разум, лишенный чувств.

Прошлое без будущего — только равнодушное собрание пыльных музейных экспонатов.

Avensis объединяет в себе интеллект будущего с достоинством прошлого.

Позвольте себе роскошь общения с незаурядным автомобилем.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

**Официальные дилеры:** **Москва:** Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

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

# Ларри Эллисон—

«русский  
олигарх»  
американской  
ИТ-индустрии

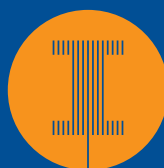
человек,  
победивший  
Microsoft  
и Билла Гейтса



**УЖЕ В ПРОДАЖЕ**  
во всех книжных магазинах

КАК ORACLE УДАЛОСЬ ОБОГНАТЬ САМУЮ БОЛЬШУЮ КОМПАНИЮ В МИРЕ, ЧИТАЙТЕ УВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАССКАЗ КАРЕН САУСВИК О НЕОБЫЧНОМ АМЕРИКАНСКОМ БИЗНЕСМЕНЕ С РУССКИМИ КОРНЯМИ

[www.iOne.ru](http://www.iOne.ru)  
тел./факс (095)960-31-18



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**



# дневник наблюдений

климат-контроль → с12  
бизнес-брифинг → с18  
большой вопрос → с16



Мелкие морепродукты чистят вручную, и снекам с таким вкусом без проворных китайских рук не обойтись

## Поднебесная покупка

Как стало известно **сф**, на днях новосибирская компания «Сибирский берег» приобрела в Китае 40% акций предприятия по переработке морепродуктов. Холдинг первым пробил брешь в неприступном для российских пищевиков китайском рынке.

До сих пор ни один российский участник пищевого рынка не сумел стать совладельцем китайского производства или успешно построить бизнес на рынке этой страны. «Планы по выводу своей продукции в Китай не удалось ни „Балтике“, ни „Вимм-Билль-Данну“», — констатирует аналитик «Ренессанс капитала» Наталья Загвоздина. Единственным примером, когда российскому предприятию удалось «прирасти» китайским, эксперты назвали трехлетней давности сделку производителя минеральных удобрений «Акрон», который купил за \$27 млн контрольный пакет химической компании в китайской провинции Шаньдун.

Сейчас поднебесный рынок пытается покорить еще один пищевик — консервный холдинг «Помидорпром». По словам главы холдинга Максима Протасова, уже полгода «Помидорпром» ведет переговоры о покупке долей в семи китайских заводах, у которых компания закупает консервированные грибы и фрукты, продаваемые в России под маркой «Огородников». Однако пока переговоры «Помидорпрома» с китайскими поставщиками находятся в стадии «согласования условий приобретения».

Таким образом, на сегодня только «Сибирский берег» преуспел на китайском рынке. С компанией «Ань Цин», выпускающей снеки из ры-

бы и морепродуктов, новосибирский производитель начал сотрудничать в 2003 году, когда запустил в продажу снек «сушеный кальмар». Год назад «Сибирский берег» вывел на рынок серию морских закусок под брэндом BEERka. Тогда же менеджеры фирмы приступили к переговорам о покупке доли в «Ань Цин». «Участие в капитале компании позволит нам контролировать процесс производства морских снеков. Кроме того, у нас есть технологии управления, которые имеет смысл применить на этом заводе. Например, по оптимизации издержек», — рассказал гендиректор «Сибирского берега» Александр Ладан. Цену сделки в новосибирской компании не разглашают. Правда, сам Ладан назвал ее сравнительно невысокой, а сделку — весьма выгодной. «Оборудования для чистки мелких морепродуктов еще не придумали, поэтому каждая мелкая рыбка-анчоус чистится вручную. Китайские рабочие очень проворны и дисциплинированы. У них не бывает перекуров. За смену один китайский сотрудник обрабатывает в три раза больше морепродуктов, чем его русский коллега», — говорит Ладан.

По его словам, китайская сторона продала «Сибирскому берегу» максимально возможную долю в 40%. Новосибирские совладельцы войдут в компанию на правах младшего партнера. С такой долей, считает директор «Центра развития сотрудничества с Китаем» Игорь Дерунов, новосибирцы вряд ли смогут влиять на ключевые решения менеджмента компании. На китайском предприятии до каких-либо серьезных решений россиян не допустят, соглашается с Деруновым один из сотрудников работающей в Китае российской компании «Марс консалтинг». «Но зато они легко возьмут под контроль производство и привлекут на предприятие собственных технологов, финансистов и маркетологов. Если цель сделки состояла в этом, то компания добилась желаемого», — заключает Дерунов.

Все собеседники **СФ** сходятся во мнении, что несмотря на вероятность появления подводных камней «Сибирскому берегу» несказанно повезло. По словам Натальи Загвоздиной, сделка с «Ань Цин» станет для российской фирмы входным билетом в Китай. «Компания хорошо узнает рынок изнутри и может начать успешно продавать в Китае снеки собственного производства. Какой-нибудь адаптированный вариант „Кириешек“, — предполагает Загвоздина. Этих намерений не скрывает и Александр Ладан: «Главный результат сделки в том, что мы получим бесценный опыт работы на очень специфическом и сложном китайском рынке, постигнем его юридические и другие тонкости».

Кстати, снековые амбиции «Сибирского берега» простираются далеко за пределы постсоветского пространства и Китая. В ближайшие месяцы компания собирается запустить массовое производство сухариков в Австралии. О том, зачем это нужно новосибирской компании, читайте в интервью Александра Ладана в следующем номере **СФ**. □

#### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Производитель снеков «Сибирский берег» первым среди российских пищевиков обзавелся предприятием в Китае.

**ПРИЧИНА:** Желание получить контроль над производством снеков из морепродуктов, узнать «с изнанки» китайский рынок и, возможно, в будущем начать продажи своей продукции в этой стране.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Компания сможет повысить качество продуктовой линейки под брэндом BEERka и оптимизировать издержки на ее производство.

## Лебедев улетает из авиации

Сделавший несколько лет назад ставку на сотрудничество с государством депутат Госдумы и владелец «Национальной резервной корпорации» (НРК) Александр Лебедев разочаровался в альянсе с властью.



На днях член фракции «Единая Россия» Лебедев заявил, что намерен отказаться от думской карьеры, чтобы получить пост главы лизинговой компании «Ильюшин Финанс Ко» (ИФК). Депутат полагал, что только так можно спасти ИФК, которая в конце июля фактически прекратила работу, от гибели. Тогда Генпрокуратура возбудила уголовное дело против руководства ИФК, а затем последовал и арест активов компании.

Тревога Лебедева за судьбу ИФК понятна: после государства, которому принадлежит 38% акций компании, НРК — второй по величине акционер этого предприятия, владеющий 37-процентной долей. С 2001 года НРК активно инвестировала в развитие ИФК. Но из-за приостановки работы Воронежского авиазавода ВАСО и ульяновского «Авиастара», которые курирует ИФК, ее убытки достигли \$5 млн.

По мнению главного управляющего партнера компании «2К Аудит—Деловые консультации» (ау-

дителя корпорации «Миг») Ивана Андриевского, «скорее всего, Лебедев изменит свое решение уйти из политики, оно принято под давлением, исходящим от не прямых участников рынка». Речь, очевидно, идет о госструктурах, задействованных в создании Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Причем именно Лебедев первым высказал идею создания ОАК в марте 2004 года, предложив объединить предприятия гражданского авиастроения под своим руководством.

Правительство идею Лебедева одобрило и взялось ее реализовывать, добавив к ней военное самолетостроение. Однако намерение банкира и депутата возглавить ОАК не сбылось. Отказ мотивировали тем, что столь ответственный пост будет доверен госпредставителю. Но даже в таком виде проект мог обеспечить Лебедеву немалые преференции, что, очевидно, и заставило его согласиться на предложение включить в состав будущей корпорации



ИФК, ВАСО и «Авиастар». Однако в марте этого года произошли серьезные изменения, когда власть определилась с госдолей в предприятиях ОАК. Как заявил глава Минпромэнерго Виктор Христенко, госдоля не может быть меньше 55–60%, хотя ранее речь шла лишь о блокирующих пакетах. По сути, правительство постепенно отказывается от заявленных полгода назад принципов партнерства между государством и частным капиталом, которые должны были быть задействованы при создании этой корпорации. По некоторым данным, под госконтролем уже находятся корпорации «МиГ»

и «Иркут», и лишь ИФК оказалась вне зоны влияния из-за сильных частных акционеров: НРК и Внешэкономбанка.

А что касается Лебедева, то он, по-видимому, уже осознал бесперспективность дальнейших попыток найти общий язык с властью, которая целенаправленно вытесняет его из ОАК. Спустя несколько дней после заявления о готовности расстаться с депутатским мандатом, предприниматель изменил свои планы насчет спасения ИФК. Он не исключил, что НРК выйдет из авиапроектов, продав почти 30% акций «Аэрофлота» и свернув участие в ИФК. □

## РЕЗЮМЕ

**ВЫИГРАВШИЕ:** Властные структуры, заинтересованные в вытеснении частного капитала из участия в Объединенной авиастроительной корпорации.

**ПРОИГРАВШИЕ:** Александр Лебедев, подконтрольная ему «Национальная резервная корпорация» и лизинговая компания «Ильшин Финанс Ко».

## Битва за «Россию»

На прошлой неделе сменился глава одной из ведущих российских страховых компаний — «России». Место Марата Айнетдинова (на фото) занял Алексей Разуваев. Чуть менее трех лет понадобилось Разуваеву, чтобы вернуть себе свое детище — как он, кстати, и обещал в момент вынужденного ухода из «России».

Пути Разуваева и Айнетдинова пересеклись еще в 1992 году. Тогда молодой выпускник Института стран Азии и Африки пришел в компанию, созданную Разуваевым. «России» было уже два года, она имела регистрацию №2, сразу за Госстрахом. Айнетдинов — само воплощение современного менеджера. Учился в Лондоне. В 1997 году — риск-менеджер в ЮКОСе (профессиональных риск-менеджеров в стране и сегодня два-три десятка). А в 1999 году он одним из первых начал непонятную тогда борьбу со страховыми экзотиками (карманными страховыми компаниями финансово-промышленных групп).

В следующий раз менеджеры столкнулись в конце 2002 года. Айнетдинов покидает «Прогресс-гарант» (бывший «ЮКОС-гарант»), который возглавил сразу после кризиса 1998 года. Причина ухода — МФО МЕНАТЕП «зажало» обещанную менеджерскую долю в капитале компании. И он уходит, бросив страховую группу, которую создал с нуля, на пост гендиректора в «Россию», чтобы, как оказалось позже, выдать оттуда ее создателя.

Разуваев в это время отчаянно боролся за свое детище, пережив приход «Автобанка» на роль основного владельца, неприятное переименование в «Ингосстрах-Россия» и потерю клиентов, которых, по слухам, волевым решением уводили в «большой» «Ингосстрах».



Когда «Автобанк» сменили «Базэл» и Millhouse Capital, Разуваев вернул название «Россия» и был согласен серьезно потратиться, лишь бы сохранить свою долю в компании — чуть больше полупроцента.

Однако новым хозяевам «России» была не нужна: им было достаточно «Ингосстраха». При этом Айнетдинов о покупке «России», скорее всего, позаботился заранее: еще за полгода до его назначения гендиректором там появился человек из его команды, который стал отвечать за финансы. Наблюдатели тогда спорили о том, кто раньше придумал выкупить «Россию» — «Атон» или Айнетдинов. Но в любом случае Айнетдинов по своему обыкновению выступил в роли менеджера-прогрессиста. Так, одним из первых в стране он стал участником сделки MBO — management buy-out, или выкупа бизнеса менеджерами. В этот момент Айнетдинов загорелся идеей назло всем вывести серьезно покусанную «Россию» в лидеры страхового рынка. А «Атон» организовал для него сделку по выкупу компании у «Базэла». Согласно данным, которые предоставил «Атон», они купили «Россию» за \$8 млн и пообещали через три года «уступить» Айнетдинову за \$15 млн (что в итоге и сделали). Айнетдинов обязался найти \$50 млн и фактически удвоить активы компании. Разуваева же из «России» «ушли». Впрочем, он пообещал все равно вернуться, на что ему понадобилось три года.

Вновь став главой «России», Разуваев сменил второстепенные менеджерские роли в «Уралсибе» на первые в маленькой «России». Причем сюда он вернулся с деньгами — новым собственником в лице инвесткомпаний «Трастком». Айнетдинов, несмотря на амбициозные заявления, оставил «Россию» там же, где взял, — в третьей десятке рейтинга российских страховщиков. Но зато, продав «Россию» за \$25 млн, он смог заработать на своем MBO \$10 млн. □

## РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Смена собственника у страховой компании «Россия» — компанию выкупил ее основатель Алексей Разуваев.

**ПРИЧИНА:** Неудачи его преемника Марата Айнетдинова, заставившие его продать компанию.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Разуваев вернул свою компанию. Айнетдинов получил премию в \$10 млн.



## ПОВОРОТ

С 1 июля следующего года вступят в силу новые жесткие требования Минфина к страховым резервам. В результате с рынка могут исчезнуть около 700 из 1168 страховщиков.

## Страх над рынком



НЕДАВНИЙ ПРИКАЗ МИНФИНА «Об утверждении правил размещения страховщиками средств страховых резервов» вводит с 1 июля 2006 года беспрецедентные требования к активам страховых компаний, принимаемым в покрытие страховых резервов. Речь идет о средствах, резервируемых страховщиками для выплаты возмещений клиентам в страховых случаях. Теперь им разрешается включать в свои портфели лишь ценные бумаги высшего качества: акции из котировальных списков А1, векселя и облигации эмитентов, имеющих

рейтинги международных и отечественных рейтинговых агентств и т. д. Одновременно приказ налагает ограничения на долю их вложений в дочерние и зависимые структуры акций иных страховых компаний, паи закрытых ПИФов и другие «непрозрачные» активы. Таким образом, под удар попадают все компании с низколиквидными и сомнительными активами. Не секрет, что таковых в России большинство, хотя глава ФССН Илья Ломакин-Румянцев уверяет, что классические страховщики вполне успеют «подтянуть» свои резервы и за год привести их в порядок — проблемы возникнут главным образом у компаний, использующих страховые схемы.

По оценкам экспертов, выполнить требования приказа о резервах смогут лишь 400 из нынешних 1168 страховых компаний. Тем более что с 1 января 2007 года, по словам директора финансового департамента Минфина Алексея Саватюгина (на фото), вступит в силу еще более разгромное требование министерства. Оно ограничивает долю перестрахования 20% от резервов по страхованию жизни и 50% по иным видам страхования. Фактически это означает начало нового этапа «антисхемной» кампании, которую ФССН и Минфин ведут уже почти два года. Именно перестрахование активно используется как инструмент безналогового перевода денег за рубеж. Объемы этого бизнеса в России, по оценкам ФССН, приближаются к \$1,8 млрд в год. □

## ЦИФРА

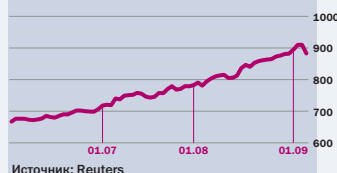
# 48%

### россиян

против того, чтобы работать на предприятиях, принадлежащих иностранным компаниям. Такие результаты получил Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ), опросив 1597 жителей страны. При этом желание устроиться на работу в иностранную компанию вызывают, как правило, более молодые и материально обеспеченные респонденты, живущие в крупных городах. В основном люди отказываются переходить из российской компании в иностранную из патристических соображений (33%). При этом, как отмечает руководитель отдела подбора персонала Coleman Services Елена Рыбакова, иногда люди боятся устраиваться на работу к иностранцам и из-за многоступенчатой системы отбора. Тем не менее, по ее наблюдениям, квалифицированные специалисты охотно соглашаются рассмотреть предложения от иностранных компаний, работающих в России. «Их привлекают прозрачность и стабильность западных структур, а также дополнительные выплаты и социальные гарантии», — считает Рыбакова. □

## БИРЖА

### Динамика индекса РТС



### НА РЫНКЕ НАЧАЛАСЬ долгожданная коррекция фондовых индексов после почти четырехмесячного безостановочного роста котировок.

На прошлой неделе, не удержавшись на рекордной отметке 910,2 пункта, индекс РТС на повышенных оборотах скатился вниз на 3,03% — до 882,58 пункта. Снижение затронуло весь спектр ценных бумаг.

Причинами коррекции, по мнению аналитиков, стали снижение цен на нефть и заявленное ноу-хау правительственных чиновников, в качестве способа

борьбы с ценами на бензин предложивших забирать в бюджет все доходы от экспорта нефти сверх цены \$27 за баррель. Сыграл свою роль и тот факт, что в сентябре многие международные инвестфонды закрывают финансовый год. Поэтому сейчас, получив солидную прибыль в результате недавнего бурного роста, они снизили свою активность. В целом участники рынка не ожидают массовой распродажи российских акций, тем более что пока объем торгов находится на среднем для последних дней уровне. Высокая рублевая ликвидность,

отсутствие важных негативных новостей, дорогая нефть — все это дает основания надеяться, что вскоре рынок стабилизируется или даже возобновит рост. Большинство аналитиков убеждены, что нынешняя коррекция носит кратковременный характер и индекс РТС может снизиться до 860–865 пунктов без риска обвала фондового рынка. К тому же уже в октябре начнется новый финансовый год у инвестфондов, которые, скорее всего, расширят портфельные лимиты на Россию. Это значит, что рынку следует ждать нового витка роста. □

## ГДЕ ДЕНЬГИ

**НЕ УСПЕВ** поднять бюджетникам зарплаты, правительство уже страдает от «чрезмерных» трат. По крайней мере, в Министерстве образования и науки уже ищут способ сделать так, чтобы расходы на научных сотрудников оправдались «по полной». Представитель министерства Дмитрий Ливанов выступил с весьма экстравагантным заявлением о том, что после повышения зарплаты в среднем до 30 тыс. руб. для каждого научного сотрудника будет установлено фиксированное время пребывания в России. Иными словами, чиновник ратует за то, чтобы ученые меньше времени проводили за границей и больше трудились на родине, отработывая бюджетные деньги. Видимо, Ливанов уверен, что ограничение ученых в передвижении пойдет нашей науке во благо гораздо больше, чем обмен знаниями с иностранными коллегами. □

## ЗАКОН

## Без права отзыва

Правительство одобрило поправки в Гражданский кодекс, разрешающие банкам вводить альтернативный вид депозита — **безотзывный вклад**. Речь идет о поправках к статье 837 ГК, которая гласит, что каждый клиент независимо от условий его договора с банком имеет право получить свой вклад назад в любой момент. Основным аргументом в пользу введения безотзывных вкладов стал банковский кризис, разразившийся летом прошлого года. По данным ЦБ, в июле 2004 года отток частных депозитов составил 12 млрд руб. И если бы

в то время существовала практика безотзывных вкладов, утверждают сторонники нововведения, столь масштабного кризиса удалось бы избежать. По уверениям зампреда банковского комитета Госдумы Анатолия Аксакова, безотзывными будут только депозиты до 100 тыс. руб., гарантированные к возврату вкладчикам в случае дефолта банка по закону о страховании вкладов. Как добавляют эксперты, компенсаций за ультимативный характер договора станут увеличенные процентные ставки, превышающие среднерыночные на 1,5–2%. □

## ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Владимир ПУТИН,  
президент России

заявил на встрече с членами правительства, что разумнее сосредоточиться на приоритетных национальных проектах, которые «определяют качество жизни людей и социальное самочувствие общества» и создают «стартовые условия для развития так называемого человеческого капитала». По его словам, в случае изменения внешнеэкономической конъюнктуры необходимо будет либо снова залезать в долги, либо резко и болезненно сокращать расходы. Поэтому нельзя «влезать в долговую яму на десятки лет вперед». В итоге по его распоряжению дополнительные 115 млрд руб., предусмотренные в бюджете на 2006 год, будут направлены на здравоохранение, образование, жилищное строительство и сельское хозяйство. Кроме того, согласно указаниям президента, законодателям нужно срочно доработать законы о выпуске ипотечных ценных бумаг, а властям всех уровней — выделить из бюджета деньги на обеспечение инфраструктуры жилищного строительства. И хотя многие эксперты полагают, что инвестиции в инфраструктурные проекты дали бы гораздо больший экономический эффект, очевидно, что приближающиеся думские и президентские выборы, а также необходимость завоевывать голоса избирателей определяют совсем другое направление для расходования бюджетных средств.

## КТО КОГО



## Без суда виноватые

Налоговики близки к тому, чтобы вооружиться очередным средством давления на бизнес. **СФ** уже писал о том, что правительство намерено избавить перегруженные огромным количеством исков арбитражные суды от обязанности налагать мелкие штрафы на недобросовестных налогоплательщиков и передать эти полномочия налоговикам.

На днях подкомитет по налоговому законодательству Государственной думы подготовил соответствующий законопроект. Если документ будет принят, фискальные органы получат возможность взыскивать штрафы и пени по обязательным платежам с индивидуальных предпринимателей и организаций в административном порядке. В итоге суммы штрафов, которые будут признаны незначительными (для организаций — не более 50 тыс. руб.), станут списывать со счетов предприятий до суда. Для индивидуальных предпринимателей штрафная планка ниже — не свыше 5 тыс. рублей. Такие полномочия получат и территориальные органы Пенсионного фонда для взыскания недоимок по страховым взносам, пеням и штрафам.

И хотя компании не лишаются права обжаловать все решения фискальных органов в судебном порядке, представители бизнеса считают, что с принятием этого законопроекта после взыскания штрафов им придется годами отстаивать свою правоту в судах, а произвол чиновников только усилится. □

## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ



## Табачникам объявили перекур

Правительство фактически приостанавливает экспорт сигарет. Согласно его постановлению, табачники теперь обязаны получать лицензии на акцизные марки, ввозимые из тех стран, куда потом и поставляют сигареты. До сих пор они наклеивали иностранные марки на своих российских фабриках без всяких разрешений. В Минфине, отвечающем за выполнение постановления, **СФ** заявили, что такая мера позволит бороться с бесконтрольным ввозом марок других стран. Парадоксальность ситуации в том, что Россия хочет контролировать марки, которые в ней не обращаются. Подобная практика нехарактерна для других государств, в частности стран СНГ. Табачники считают эту меру помехой, ведь теперь им придется получать сотни лицензий в год. «Это угрожает исполнению нами экспортных обязательств», — констатирует директор по корпоративным вопросам Philip Morris International в России и Белоруссии Роберт Мэй. □

## ЧУЖОЙ КАРМАН

## Оранжевый кризис

Очередной политический скандал на Украине, вызванный отставкой госсекретаря Александра Зинченко, снова запятнал репутацию властей и добавил очков оппозиции.

Покидая свой пост, Зинченко открыто обвинил чиновников из ближайшего окружения президента Виктора Ющенко в коррупции и попытке «прибрать к рукам весь бизнес на Украине». Ющенко уже отреагировал и поручил силовым органам проверить правильность этих сведений. Перспектива «чисток» в высших эшелонах украинской власти моментально породила слухи о расколе в правительстве. Интернет-издание «Украинская правда» сообщило, что нынешний кабинет министров во главе с Юлией Тимошенко может подать в отставку. Информация тут же была опровергнута пресс-службой Ющенко, но возникшая в последние дни неразбериха добавила немало политического веса украинской оппозиции. Ведь увлекшись «коридорным» скандалом, правительство забыло о более существенных вопросах и в итоге не договорилось с Москвой о поставках газа в преддверии зимы, провалило посевную кампанию и переговоры по ЕЭП. □

## ИТОГИ НЕДЕЛИ

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Можно наблюдать философскую картину»



Александр САМОНОВ,  
президент ТД «Копейка»

— ЕСЛИ ПОПРОБОВАТЬ ПОДНЯТЬСЯ НАД ВСЕМИ СОБЫТИЯМИ ПРОШЛОЙ НЕДЕЛИ, а не рассматривать их по отдельности, то можно наблюдать философскую картину. С одной стороны, мы видим действие центростремительных сил (будем говорить о России): президент требует навести порядок с тарифами на транспорт, ЖКХ и связь, «чтобы не было в этой сфере никакой вакханалии». Обозначены приоритеты экономической политики: в ближайший год российская экономика будет ориентирована на решение социальных проблем, учителя, врачи и ученые дополнительно получают более 100 млрд руб. Другим приоритетом государства станет увеличение объемов строительства жилья. Кроме того, Путин попросил правительство завершить подготовку законодательства по ипотеке: без ее развития строительную отрасль не стимулировать. И эти события создают благоприятный информационный фон — порядок всегда предпочтительнее хаоса. С другой стороны — силы разрушительные, и не только для нашего «королевства». Миновала неделя после урагана «Катрина», но топливо почти не дешевеет и мир на грани энергетического кризиса. Жители России почувствовали на себе взлет мировых цен на нефть. Так, по данным Московской топливной ассоциации, с начала года оптовые цены на дизельное топливо выросли почти на 20%. В последние дни цены на горючее вновь рванули вверх. Это потянет за собой инфляцию, которая может свести на нет усилия государства в области решения социальных проблем. Однако для сохранения хотя бы шаткого равновесия требуются каждодневные усилия всего реального сектора экономики, а рассуждения о том, во что все это может вылиться, оставим аналитикам.

### ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

МИНФИН ВВОДИТ НОВЫЕ ЖЕСТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАЗМЕРАМ АКТИВОВ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ. В РЕЗУЛЬТАТЕ С РЫНКА МОГУТ ИСЧЕЗНУТЬ ОКОЛО 700 ИЗ 1168 РАБОТАЮЩИХ НЫНЕ СТРАХОВЩИКОВ

ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН РАСПОРЯДИЛСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ВЫДЕЛИТЬ 115 МЛРД РУБ. ИЗ БЮДЖЕТА-2006 НА ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ОБРАЗОВАНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО ЖИЛЬЯ И СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

УШЕДШИЙ С ПОСТА ГОССЕКРЕТАРЯ УКРАИНЫ АЛЕКСАНДР ЗИНЧЕНКО СПРОВОЦИРОВАЛ КРУПНЫЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ СКАНДАЛ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ОДОБИЛО ПОПРАВКИ В ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС, РАЗРЕШАЮЩИЕ БАНКАМ ВВОДИТЬ ДЕПОЗИТЫ ТИПА «БЕЗОТЗЫВНЫЙ ВКЛАД» БЕЗ ПРАВА ДОСРОЧНОГО ИЗЪЯТИЯ ДЕНЕГ СО СЧЕТА

ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРИНЯЛО ПОСТАНОВЛЕНИЕ, ОБЯЗЫВАЮЩЕЕ ТАБАЧНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПОЛУЧАТЬ ЛИЦЕНЗИИ НА АКЦИЗНЫЕ МАРКИ ИЗ ТЕХ СТРАН, КУДА ОНИ ПОТОМ ПОСТАВЛЯЮТ СИГАРЕТЫ. ФАКТИЧЕСКИ ЭТО ПРИВЕДЕТ К ПРИОСТАНОВКЕ ЭКСПОРТА СИГАРЕТ



СПЕЦИАЛЬНЫЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

для малого  
и среднего  
бизнеса

# Ценное превосходство Вашей команды!

## Корпоративное предложение от «МегаФон-Москва»

Оцените преимущества:

- звонки внутри Вашей компании – **всего \$0,03\***/мин.
- абонентская плата – от **\$0**
- входящие со всех мобильных Москвы и области – **\$0**
- персональный менеджер

Теперь Вы можете сократить деловые расходы, не экономя на деловом общении.

\* 0,85 рубля по курсу доллара США, установленному ЦБ РФ на 27.08.05.  
Цена указана в долларах США без учёта НДС. Оплата в рублях  
по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

www.megafonmoscow.ru  
**507-7777**

 **МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

Холдинг «Сибирский берег» стал первой российской продовольственной компанией, решившейся на покупку завода в Китае. До сих пор наши производители только экспортировали продукцию в эту страну, тогда как китайская экспансия в Россию становится все более интенсивной. Можно ли бороться с китайцами на их территории?



**Дэвид Грин,**  
генеральный директор  
Coors Brewers Russia  
Limited:

— Выход на китайский рынок вызывает интерес у любой международной компании, неважно, из какой она страны. Все, что необходимо для этого, — надежные местные партнеры, качественный продукт и интересное предложение для потребителей. Однако, обладая всем этим, российская компания, выходящая на китайский рынок, быстрее сможет добиться успеха, чем, например, западная, так как отношение к русским в Китае более гостеприимное и доброжелательное, чем к выходцам с Запада. Вероятно, сказывается историческая взаимосвязь между двумя государствами.

**Вадим Дымов,**  
совладелец компании  
«Дымов»:

— Я могу только догадываться о том, как владельцы планируют развивать свой бизнес в Китае. Вряд ли они будут производить там свои сухарики и продавать их в России. Скорее всего, это будут немного другие продукты, может быть, что-то из традиционного китайского. Лучше, конечно, не бороться с ними,

а кормить теми же «Компашками» и «Кириешками» на их территории. Вот это — действительно круто.

**Владимир Садовин,**  
генеральный директор  
сети супермаркетов  
«Азбука вкуса»:

— Да, считаю что можно и нужно. «Сибирский берег» — очень мощная компания, которая посредством активной экспансии на российском рынке уже доказала свою способность управлять производствами в разных регионах страны, а также построила отлаженную систему дистрибуции. Китай в последнее время показывает выдающиеся темпы экономического роста. Если «Сибирскому берегу» удастся полностью адаптироваться к местным условиям ведения экономической деятельности, к местному менталитету, освоить местные системы менеджмента, то, по-моему, его будет ждать успех. Ведь Россия — единственная страна, которая еще не открыла Китай как объект инвестирования в производство, западные страны уже давно и успешно размещают там свои предприятия. Так что остается пожелать «Сибирскому берегу» успехов на новом рынке.

**Максим Иванов,**  
глава представительства  
компании APC в России  
и СНГ:

— Думаю, что с китайцами не надо бороться, ведь Китай — перспективный экономический партнер для наших компаний. Китайский рынок достаточно емкий и динамичный, и я уверен, что российские компании смогут уверенно занять на нем свою нишу: в нашей стране есть необходимый для этого потенциал, а также умение и желание работать на внешних рынках.

**Даниил Чернышев,**  
заместитель генерального  
директора Micromuse  
в России и СНГ:

— Единственный способ конкурировать как с китайскими, так и другими иностранными производителями — не предлагать на рынке то же самое, а разрабатывать продукцию на основе принципиально новых технологий. В этом случае Россия сможет успешно конкурировать не только с Юго-Восточной Азией, но и со всем миром.

**Андрей Макаренко,**  
директор по операциям  
«Бриджтаун Фудс»:

— На мой взгляд, будущее мировой экономики на ближайшие десятилетия — в Азии. Уже сегодня продукция автопрома, текстиль, электроника — все оттуда. Там огромное сосредоточение ресурсов и финансов. Поэтому стремление компаний выйти на азиатский рынок вполне обоснованно. Другой вопрос, с чем

приходить. Этот рынок не «бедный родственник», там есть все то, что есть везде. Поэтому «очаровывать» потребителя и зарабатывать там очень непросто.

**Михаил Маслов,**  
старший партнер  
PR-агентства «Маслов,  
Сокур и партнеры»

— Я думаю, что «Сибирский берег» просто покупает завод, на котором до этого делал свою продукцию по аутсорсингу. А может быть, это и не тот завод, но, видимо, в компании пришли к пониманию, что там производить действительно дешевле. Я сильно сомневаюсь, что они будут выводить произведенный в Китае продукт на китайский рынок. Вряд ли это будет конкуренция с китайцами на их территории. Это совсем другой рынок, другая ментальность. В Китае можно искать более сговорчивых партнеров, более дешевых поставщиков. Сложность тут, на мой взгляд, в том, что китайцы известны как не очень качественные производители. Они делают быстро и много, но невнимательно, над ними надо стоять, все время жестко контролировать процесс. Вот это стоило бы учитывать. Правда, мне думается, что в течение нескольких лет китайцам вопрос качества удастся решить, и тогда уже никто с ними бороться не сможет. □

Вы можете ответить на этот вопрос  
на сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)





**RENAULT MEGANE**  
ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ АВТОМОБИЛИ

**С 15 сентября**

в версиях 1,6 Authentique и  
1,6 Expression кондиционер включен  
в базовую комплектацию

Испытайте комфорт на новой высоте



Renault Megane  
Достоин уважения

Горячая линия Renault: (095) 775-4848. Бесплатная линия по России: 8 800 200-8080. Узнайте больше на [www.renault.ru](http://www.renault.ru)

**Официальные дилеры Renault:**

**МОСКВА:** AVANTIME 10-10-340; АВИНЬОН 741-44-77; АВТОКЕЙ 995-11-60; АВТОМИР 234-33-66; АВТОЦЕНТР ОВОД 787-53-53; GENSER 786-26-26; ИНКОМ-АВТО 363-00-00; КЛАРУС-ТРЕЙДИНГ 381-11-01; MAJOR-AUTO 73-000-73; МОСРЕНТСЕРВИС 975-77-97; MUSA MOTORS 785-11-11; RENAMAX 787-51-51; RENAULT В КРЫЛАТСКОМ 505-97-37; RTDService 718-66-77; ЭЛКОМ-ЮНА 981-00-71;  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** АВТОПРАЙМ 334-01-01; АВТОПРОДИКС 702-42-91; ПЕТРОВСКИЙ АВТОЦЕНТР 702-11-11; СТК ЦЕНТР РЕНО 336-91-21; **АРХАНГЕЛЬСК:** ФЛАГМАНАВТО 27-57-22; **АСТРАХАНЬ:** КАСПИЙГАЗАВТОСЕРВИС 40-89-89; **БАРНАУЛ:** РЕНА-МОТОРС 66-66-30; **БЕЛГОРОД:** РЕНОМЕ-БЕЛГОРОД 35-70-70; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** АВТО-М 64-44-55; **ВЛАДИМИР:** ИНАВТОСЕРВИС 36-66-36; **ВОЛГОГРАД:** ВОЛГА-РАСТ 36-68-88; **ВОЛОГДА:** АВТОСАЛОН СЕВЕРНЫЙ 73-08-39; **ВОРОНЕЖ:** РЕНО СИТИ 23-02-57; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** АВТОФРАНС 212-86-12; ЛАКИ МОТОРС 2-100-100; **ИВАНОВО:** АВТОТЕХЦЕНТР RENAULT 53-11-00; **ИРКУТСК:** СИБИРСКИЕ АВТОМОБИЛИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ 560-100; **КАЗАНЬ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-4 18-35-35; **КАЛИНИНГРАД:** РЕГИОН АВТО ЦЕНТР 77-77-07; **КЕМЕРОВО:** СИБИРЬ-АВТО-ТРАНС 37-24-22; **КРАСНОДАР:** МОДУС 2-535-536; **КРАСНОЯРСК:** АТЛАНТИК МОТОРС 56-09-36; **КУРГАН:** САТУРН-К 53-39-41; **КУРСК:** РЕНОМЕ 32-60-60; **МАГНИТОГОРСК:** КРИСТИНА-АВТО 29-75-54; **МУРМАНСК:** РЕНО МУРМАНСК 271-422; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-8 39-21-21; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** АВТОСАЛОН АРЛАН 775-473; **НОВОКУЗНЕЦК:** СИБИРЬ-АВТО-ТРАНС 352-352; **НОВОСИБИРСК:** РЕНО-СИБИРЬ 2-119-179; **ОМСК:** АВТОЦЕНТР «RENAULT-ОМСК» 93-52-42; **ПЕНЗА:** АВТОМАСТЕР 55-25-85; **ПЕРМЬ:** САТУРН-Р 38-55-15; **ПЕТРОЗАВОДСК:** АВТОТЕХЦЕНТР «СТК» 797-011; **ПСКОВ:** АВТО-АС 120-747; **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** АВТОЦЕНТР МОДУС 292-0-292; АВТОЦЕНТР РЕНО 278-55-37; **РЯЗАНЬ:** НОЕВ КОВЧЕГ 34-68-61; **САМАРА:** АВТО ПОВОЛЖЬЕ 926-98-17; **САРАТОВ:** ЭЛВИС 450-700; **СТАВРОПОЛЬ:** ФРАНСМОБИЛЬ 24-78-88; **СТЕРЛИТАМАК:** ООО «ТАСКО-МОТОРС» 201-600; **СУРГУТ:** ООО «ХОЛДИНГ-ГРУПП» 51-66-51; **ТВЕРЬ:** НОРД-АВТО 32-25-75; **ТОЛЬЯТТИ:** ПАРТНЕР-СЕРВИС 73-19-50; **ТОМСК:** ИНКОМ 651-751; **ТУЛА:** АВТОКЛАСС 37-33-56; **ТЮМЕНЬ:** АВТОСТАР 317-568; **УЛЬЯНОВСК:** ТЕХЦЕНТР АВТОМИР-СЕРВИС 43-42-43; **УФА:** АВТО-ФОРУМ 923-923; **ЧЕЛЯБИНСК:** АВТОЦЕНТР «САТУРН» 725-77-78; **ЯРОСЛАВЛЬ:** ООО «М-КАР» 57-55-94.



**ЗАЯВКА НА УСПЕХ**



PHOTOXPRESS.RU

## Tele2 влез в разговор

Шведский холдинг **TELE2** воспользовался разногласиями между мажоритарными акционерами «Вымпелкома», которые уже полгода спорят по поводу покупки «Украинских радиосистем» (УР). Компания решила сама приобрести этого оператора и начать агрессивную экспансию на местный рынок.

Напомним, что покупка УР «Вымпелкомом» была инициативой его крупнейшего акционера «Альфа телеком». Другой крупный акционер — норвежская компания Telenor — уже имеет на Украине сотовый актив: ей принадлежит контрольный пакет оператора «Киевстар». Не желая создавать ему конкуренцию, Telenor вступил с «Альфой» в продолжительный конфликт. При этом неожиданное появление Tele2 на Украине не выгодно ни Telenor, ни «Альфе». В случае, если УР достанется шведам, подконтрольный норвежцам «Киевстар» все же столкнется на местном рынке с новым сильным соперником. «Альфа» же лишится вожака возможности выйти на этот рынок и потеряет рычаг давления на Telenor.

Купив УР, холдинг Tele2 получит карт-бланш на украинском рынке и будет вполне способен потеснить его нынешних лидеров — «Киевстар» и УМС, подконтрольную российской МТС. Ведь несмотря на то, что УР занимает менее 1% местного рынка, сеть этого оператора покрывает всю территорию Украины. По неофициальным данным, Tele2 предложил за УР сумму большую, нежели «Альфа». При этом, несмотря на внутрикорпоративные конфликты, УР уже подписал договор-опцион с «Вымпелкомом»; утверждается, что переговоры с Tele2 остановлены. Однако первый замминистра транспорта и связи Украины Виктор Бондар на прошлой неделе заявил, что намерен способствовать приходу на рынок операторов из Европы. Значит, у Tele2 еще остались шансы побороться за УР. □

**ЦИФРА**

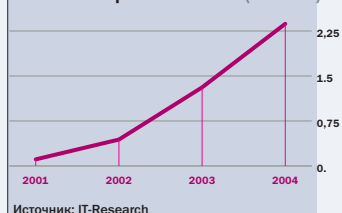
# \$100

**млрд** — такой знаковой отметки достигла на днях капитализация «Газпрома», после того как стоимость его акций возросла на 4,5%. Таким образом, сегодня «Газпром» является самой дорогой компанией в России. Вторая крупнейшая компания страны, ЛУКОЙЛ, не дотягивает и до половины стоимости лидера: ее капитализация оценивается сейчас в \$41,6 млрд. На очередной виток роста стоимости акций «Газпрома» повлияло главным образом объявление о возможном размещении его ценных бумаг на NYSE. Никаких других

важных для компании событий в этот период не произошло, и ее операционные показатели пока остались на прежнем уровне. Как уточнил аналитик ИК «Атон» Артем Кончин, теперь, когда на горизонте замаячила NYSE, отчетность «Газпрома» обещает стать еще более прозрачной, а инвесторы это любят. Недавно председатель правления «Газпрома» Алексей Миллер заявил, что через пять лет стоимость газового монополиста может достичь 200 млрд евро. Впрочем, пока аналитики затрудняются оценить вероятность того, что этот прогноз сбудется. При этом они констатируют, что «Газпром» будет дорожать и дальше, поскольку компания сильно недооценена на рынке. □

**ТРЕНД**

Динамика продаж ЖК-мониторов в России (млн шт.)



Источник: IT-Research

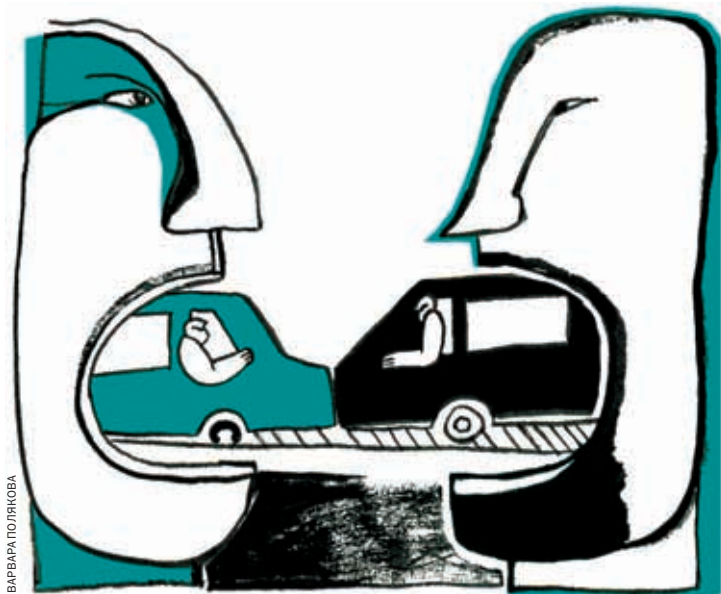
**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ** все активнее начинают заявлять о себе на рынке высокотехнологичной электроники. Концерн «Научный центр» (КНЦ) — «дочка» АФК «Система» — стал первым в России производителем жидкокристаллических панелей, а «Формоза» взялась за выпуск материнских плат для персональных компьютеров. Изготовлением жидкокристаллических панелей, которые используются в телевизорах и мониторах, во всем мире занимаются единицы компаний-гигантов. Участники рынка от-

носят эту технологию к числу сложнейших, поэтому запуск ЖК-производства на заводе «Квант», входящем в концерн «Научный центр», смело можно назвать прорывом. Аналогичным образом оценивается и шаг «Формозы»: кроме этой компании, никто в России не решался освоить производство столь сложных компьютерных комплектующих. Впрочем, инвестиции «Формозы» в данный проект оцениваются всего в \$2,5 млн. Проект «Научного центра», по неофициальным данным, обошелся в \$100 млн. Для сравнения: корейская компания Samsung недавно заявила, что собирается вложить в производство жидкокристаллических мониторов \$1,72 млрд.

«Посмотрите, они еще только собираются вложить, а мы уже начали выпуск», — отмечает гендиректор концерна «Научный центр» Александр Гончарук. — Как минимум, время выиграли. И потом, на этом рынке пока хватит места и нам, и Samsung». Впрочем, аналитики считают, что российским высокотехнологичным продуктам, чтобы найти своего покупателя, нужно иметь фору не во времени, а в цене: они должны быть дешевле зарубежных аналогов. □



## КТО КОГО



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

## Сокращенная «Газель»

По холдингу «Руспромавто», подконтрольному Олегу Дерипаске, нанесен удар. Крупнейший в России частный перевозчик «Автолайн» объявил, что постепенно откажется от использования микроавтобусов «Газель». Сейчас парк машин «Автолайна» насчитывает 2,5 тыс. микроавтобусов, 1,9 тыс. из них — «Газели». В следующем году соотношение изменится: при обновлении автопарка доля продукции ГАЗа сократится на 30–40%, а еще через два года «Газели» полностью заменят иномарками, преимущественно автомобилями Ford Transit.

Решение столичного перевозчика едва ли пошатнет лидирующие позиции «Газели» на российском рынке пассажирских перевозок: спрос на эти микроавтобусы по-прежнему растет за счет регионов. Гораздо больший ущерб грозит ее имиджу. Ведь именно «Автолайн» стал первым крупным заказчиком «Газели», купив 1 тыс. этих автомобилей в 1996 году. Кроме того, топ-менеджеры «Автолайна» постоянно защищали в СМИ «Руспромавто» от нападок Минтранса и ГИБДД, списывая многочисленные аварии с участием «Газелей» на нерадивость мелких перевозчиков. Впрочем, Дерипаска уже придумал, как амортизировать все свои потери: решено создать новый микроавтобус, который в будущем должен заменить «Газель». □

## ЗАМЕНЫ

**МИШЕЛЬ ПЕРИРЕН** в 2006 году покинет пост председателя правления Райффайзенбанка, который он занимал почти десять лет. Год назад 61-летний Перирен вышел на пенсию, однако группа Raiffeisen International могла продлить срок действия договора с ним. В самой группе Raiffeisen расторжение контракта с Периреном объясняют новыми задачами. Решать их будет другой человек. Пока неизвестно, кто станет преемником Перирена, равно как и то, останется ли он в структуре Raiffeisen.

**НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**, похоже, возник новый тренд. Бывшие менеджеры компаний все активнее сотрудничают с экс-работодателями уже в рамках собственных бизнес-проектов. На днях стало известно, что Феликс Степной, бывший вице-президент «Пятерочки», возобновил сотрудничество с сетью в качестве партнера. Он планирует открывать рядом с ее магазинами пивные бары «Шхера». А экс-менеджер «Сибирского берега» Сергей Чернышев по договору с этим холдингом планирует начать развитие сети пивных ресторанов BEERka в Нижнем Новгороде.

**ВЯЧЕСЛАВ РУКША** оставил пост главы Федерального агентства морского и речного транспорта (Росморречфлот). Его преемником назначен Александр Давыденко, до этого занимавший должность директора департамента Минтранса по госполитике в области железнодорожного, морского и речного транспорта. Наиболее вероятным новым местом работы Рукши считается пароходство «Новошип». Тем более что пост главы «Новошипа» на днях стал вакантным: совет директоров решил досрочно прекратить полномочия нынешнего президента Тагира Измайлова, препятствовавшего слиянию этого пароходства с «Совкомфлотом». □

## ТРИ ВОПРОСА



Питерский Вэб-инвест банк сменил название на «КИТ финанс» и собирается расширить сферу деятельности. Как заявил председатель правления банка **Александр Винокуров**, «КИТ финанс» запустит ипотечную программу.

## Почему банк решил сменить название?

Когда появился «Вэб-инвест», нас вдохновляли своим примером американские интернет-брокеры. Сейчас деятельность банка выходит далеко за пределы интернета. А у наших иностранных контрагентов название «Вэб-инвест» вызывает ассоциации в лучшем случае с Google.

## Зачем банку, прежде работавшему только на рынке капитала, ипотека?

Мы поставили цель: превратиться в публичную компанию и к 2010 году достичь капитализации в \$1 млрд. Но заинтересовать биржу бизнесом инвестбанка достаточно сложно. А вот увеличение кредитного портфеля за счет ипотеки позволяет привлечь внимание инвесторов. Кроме того, мы планируем продавать секьюритизированные ипотечные кредиты клиентам нашей управляющей компании.

## Не кажется ли вам, что к 2010 году у частного российского банка не останется поля для деятельности: отечественный рынок финансовых услуг будет занят иностранными «дочками» и госбанками?

Из того факта, что в России появился McDonald's, не следует же, что исчезли рестораны, предлагающие национальную кухню. Мы не можем конкурировать с «иностранцами» на глобальном уровне, но можем и должны наладить взаимодействие с отечественными частными инвесторами. □

## ЧУЖОЙ КАРМАН

**ДАВНИЙ КОНФЛИКТ МЕЖДУ MICROSOFT И GOOGLE** набирает обороты. На днях CEO Microsoft Стив Баллмер поклялся «убить» Google и ее исполнительного директора Эрика Шмидта. Столь грозные заявления Баллмера прозвучали в связи с подачей Microsoft иска против Google, перекупившей не так давно высокопоставленного сотрудника китайского подразделения Microsoft — Кай-Фу Ли. Microsoft обвиняет Кай-Фу Ли в передаче конкуренту конфиденциальных документов до официального перехода в Google. Кроме того, по утверждениям истца, Ли рекомендовал Google набирать кадры именно из числа сотрудников Microsoft.

Однако в Google вину Кай-Фу Ли отрицают, а претензии со стороны Microsoft объясняют намерением компании Билла Гейтса запугать их нового менеджера и помешать развитию бизнеса этой интернет-корпорации в Азии. Впрочем, известно, что судья Стивен Гонсалес уже вынес предварительное постановление, запрещающее Кай-Фу Ли приступать к работе в Google до окончания слушаний. □

**ШВЕЙЦАРСКИЙ БАНК JULIUS BAER HOLDING** приобрел у крупнейшей европейской финансовой компании UBS три кредитных учреждения: цюрихский банк Ehinger & Armand von Ernst, женеvский Ferrier Lullin & Cie и Banco di Lugano, расположенный в итальяноязычном кантоне Тичино, а также управляющую компанию GAM. Эти банки необходимы Julius Baer для укрепления своего положения в важнейших регионах Швейцарии. Сумма сделки составила \$4,6 млрд, причем Julius Baer заплатил \$3,8 млрд и передал UBS 21,5% своих акций. Таким образом Julius Baer станет третьим банком в стране по величине активов (\$219 млрд) после UBS (\$1,99 трлн) и Credit Suisse (\$1,09 трлн).

После отмены в Швейцарии тайны банковских вкладов для Julius Baer, работающего только на внутреннем рынке и живущего за счет крупных частных вкладчиков, подобная консолидация необходима для выживания. Ведь за последние полтора года частные вкладчики забрали из этого банка без малого \$1 млрд. □

**ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ DAIMLERCHRYSLER** попали под подозрение прокуратуры города Штутгарт, где расположена штаб-квартира концерна. В прокуратуре связали резкий скачок акций DaimlerChrysler на 10%, произошедший 28 июля на Франкфуртской бирже, с досрочной отставкой генерального директора компании Юргена Шремпа. Правоохранительные органы полагают, что высокопоставленные сотрудники компании, осведомленные о грядущем уходе Шремпа, использовали инсайдерскую информацию и удачно сыграли на фондовой бирже. Юрген Шремп проработал в компании 44 года. Его контракт истек через три года, и досрочное увольнение было обусловлено неудачным слиянием Daimler-Benz с Chrysler, проведенным в 1998 году именно по решению Шремпа, — с того времени стоимость объединенной корпорации снизилась почти вдвое. □

## РУССКИЕ ИДУТ



## Лакомый Platinum

**Рустам ТАРИКО** объявил войну российским и международным маркам, в названии которых есть слово Platinum. Эксперты полагают, что затеянная кампания — не более чем еще одна PR-акция владельца «Руста».

Спор за знак Platinum разгорелся еще три года назад. Тогда «ГБ холдинг вин» зарегистрировал на себя знак Platinum и потребовал от компании «Руст», выпускающей с 2000 года водку «Русский стандарт Platinum», выплаты роялти — 20 центов с литра. Выяснение отношений происходило с переменным успехом, но конфликт так и оставался делом двух компаний.

Теперь «Руст» решил бросить вызов еще и международным игрокам. Апеллируя к тому, что Platinum обозначает категорию товара, а потому не может быть охранным знаком, компания требует от Роспатента лишить права на использование знака Platinum компании Colgate-Palmolive Company (паста Colgate Platinum), Chanel (туалетная вода Chanel Egoist Platinum) и ряд других. Однако перспективы добиться своего у «Руста» невелики. Во всем мире Platinum входит в название многих брендов, и это не вызывает ни у кого нареканий. Об этой международной практике хорошо знают и в компании «Тинькофф», но тем не менее она присоединилась к требованиям «Руста», надеясь обезопасить себя от потенциальных желающих получить роялти с ее «латинового» пива. □

## РАСКЛАД СИЛ

### Банк по наследству

**СЫН ПИТЕРСКОГО ГУБЕРНАТОРА** Сергей Матвиенко претендует на контроль над банком «Санкт-Петербург» (СПБ), где ему принадлежит около 44% акций. Если удастся осуществить задуманное, в распоряжении семейства Матвиенко окажется мощный инструмент для управления городской казной. Правда, существенного перераспределения бюджетных средств, приходящихся на долю питерских банков, скорее всего, не произойдет: слишком сильные игроки делят этот пирог. Однако СПБ все равно пророчат судьбу Банка Москвы, обслуживающего основные счета столичного бюджета. Тем более что именно для управления питерским бюджетом Анатолий Собчак в 1990 году санкционировал создание СПБ. Впоследствии значительная часть городских финансов, как и сам СПБ, оказались под крылом Промышленно-строительного



## РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

## Бистро на проходе

Сеть «Русское бистро», проигрывая конкурентам в борьбе за посетителей, решила прибегнуть к новому маневру для рывка вперед.

Открытие уличных киосков «Русское бистро-экспресс», как считают в правительстве Москвы, владеющем 75% акций сети, не только увеличит популярность бренда, но и повысит интерес к нему возможных покупателей (в мае мэрия решила продать «Русское бистро»).

«Русское бистро» появилось в столице в 1995 году как альтер-

натива McDonald's и имела схожую целевую аудиторию. Но введение в меню водки оттолкнуло семейных потребителей. По данным «Комкона», в 2004 году сеть по посещаемости заняла седьмое место. В начале года в правительстве начали подумывать о ее продаже, но не за бесценок. Мэрия привлекла совладельца компании

«Арпиком» (рестораны «Белуга» и «Колбасофф») Михаила Зельма-на для улучшения положения сети на рынке и повышения ее капитализации. Сначала сеть вышла на фуд-корты в торговых центрах. А теперь мэрия будет открывать на остановках транспорта киоски «Русское бистро-экспресс». «У киосков, расположенных в проходном месте, будет большой денежный поток, — считает аналитик ИК «Финан» Владислав Кочетков. — Открытие 25 таких точек увеличит цену сети на \$0,5 млн». □



## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

## Брак по расчету

На российском рынке мороженого заключена весьма нестандартная сделка. Контроль над фабрикой «Айс-Фили», которую недавно купила британская инвесткомпания Fleming Family & Partners (FFP), опосредованно получила и группа «Рамзай», которая также претендовала на это предприятие.

FFP и «Рамзай» создали объединение, в которое от британцев вошла «Айс-Фили», а от «Рамзая» — бизнес-блок «Мороженое». В новой компании FFP владеет контрольным пакетом, остальными акциями — «Рамзай», менеджеры которого и будут ей управлять. Кстати, новые собственники уже успели принять первое управленческое решение и продали сеть киосков

«Айс-Филей» конкуренту фабрики — «Альтервесту».

Таких альянсов наш рынок мороженого еще не знал: фабрики или доставались одному инвестору, или были поделены между акционерами. Тем не менее мотивы FFP вполне понятны: у нее нет опыта управления пищевыми активами в России. А вот что сделка дает «Рамзаю» — пока неясно.

В самой компании ситуацию не комментируют. Однако эксперты не исключают, что «Рамзай» может накопить денег и выкупить долю FFP в альянсе. Либо спустя некоторое время это ОАО вместе с бизнесом «Рамзая», как уже предполагал **СФ**, может быть продано транснациональной компании — Nestle или Unilever. □

банка (ПСБ) и его владельца Владимира Когана. Но сейчас ПСБ переходит под контроль Внешторгбанка (ВТБ), а свыше 37% акций СПБ, принадлежащие Когану, оказались у Матвиенко. Впрочем, вряд ли бюджетные авуары ПСБ автоматически перекоچуют в СПБ. Наверняка такая перспектива не устроит ВТБ. Если его решение о приобретении ПСБ имело экономическую мотивацию, то возможность обслуживать питерскую каз-

ну, несомненно, была одной из главных причин. К тому же Коган хеджировал «бюджетные» позиции ПСБ, отправив его зампреда Михаила Осеевского на пост финансового вице-губернатора. Видимо, Матвиенко осознает, что ПСБ списывать со счетов нельзя. Не исключено, что массивную скупку акций ПСБ, поднявшую его капитализацию за полгода на 156%, инициировали дружественные Матвиенко брокерские фирмы. □

## ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

**ЧИСТЫЙ УБЫТОК EFES BREWERIES INTERNATIONAL (EBI)** за первое полугодие 2005 года составил \$2,21 млн, тогда как по итогам аналогичного периода прошлого года компания показала прибыль \$12,7 млн. В компании потери объясняют тем, что часть новых заводов, купленных в 2003 году, еще не вышли на полную эксплуатационную мощность. По данным компании, ее продажи за отчетный период выросли на 20%, до \$221,68 млн, затраты — на 25%, до \$119,2 млн, а валовая прибыль — на 15%, до \$102,47 млн. По итогам первого полугодия доля EBI на российском пивном рынке составила 8%. □

**УБЫТОК ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК (ХКФ)** за первое полугодие этого года, по российским стандартам отчетности, составил \$20 млн. В опубликованном же ХКФ отчете по МСФО чистая прибыль банка за тот же период составила \$2,6 млн. Между тем по МСФО у ХКФ более чем в два раза выросла доля просроченной задолженности, которая составила 23,9% от объема выданных кредитов, при том что объем выданных кредитов практически не изменился. Однако, как заявили **СФ** в банке, эта просрочка не является показательным результатом, а ее рост — типичным для ХКФ, ведущим в России стремительную экспансию. В 2002 году ХКФ первым из иностранных банков вышел на российский рынок потребительского кредитования. В 2004 году ХКФ выдал ссуд на 18,4 млрд руб., что в два с половиной раза больше, чем в 2003 году. □

## Главные питерские «бюджетные» банки (тыс. руб.)

Промышленно-строительный банк	11000000
МДМ-банк СПб	1955700
Банк «Санкт-Петербург»	175267
Балтинвестбанк	66875
Балтийский банк	4195

Объем бюджетных средств, находящихся под управлением банка  
Источник: Банк России

Год назад в интервью «Секрету фирмы» (см. №44/2004) гендиректор «Росхлебопродукта», УК холдинга «Агрос» Дмитрий Маслов выражал недовольство тем, что «Агрос» часто воспринимают как дремучую аграрную компанию.

## «Агрос» не в радость

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** В конце 2004 года холдинг «Агрос» объявил о намерении переориентировать свой зерноторговый бизнес на внутренние нужды. Кроме того, было решено сделать ставку на рынок макарон, выведя на него новый бренд «Ты и я». Компания планировала занять к концу 2005 года в ценовом сегменте «средний плюс» долю в 7%. Другим своим приоритетным направлением «Агрос» выбрал рынок свежемороженых продуктов, долю на котором холдинг хотел резко увеличить за счет покупки польского производителя Hortex.

Теперь «Агрос» при всем желании трудно назвать аграрной структурой. За прошедший год холдинг избавился почти от всех своих агроактивов и решил сосредоточиться на пищепроме. В интервью Маслов заявлял о намерении «Агроса» развивать два направления бизнеса: производство продуктов переработки зерна, прежде всего макарон и быстрозамороженных продуктов, а также зернотрейдинг, который предполагалось переориентировать на обеспечение внутренних потребностей холдинга. Однако этой весной компания решила полностью отказаться от торговли зерном. А в августе стало известно, что «Агрос» ведет переговоры о продаже 50-процентной доли в «Русской элеваторной компании», которой он владеет совместно с французской Groupe Louis Dreyfus. Как заметила **СФ** директор «Агроса» по связям с общественностью Елена Евстигнеева, после отказа от активного участия в зернотрейдинге элеваторная сеть перестала представлять для «Агроса» интерес. Кстати, на днях появилось сообщение, что другой крупный игрок, «Русагро», также избавился от большей части зернового бизнеса, продав Cargill три элеватора. Таким образом, уход агрохолдингов с рынка зерна становится тенденцией.

Эксперты считают отказ «Агроса» от зернового трейдинга верным решением, но объясняют этот шаг управленческими ошибками холдинга. Так, по мнению директора Института конъюнктуры аграрного рынка **Дмитрия Рылько**, компания распылила капитал по слишком многим проектам в разных и мало связанных друг с другом отраслях агробизнеса. В результате, не получив соответствующей отдачи от своих инвестиций, ее владелец «Интеррос» разочаровался в сельском хозяйстве. В пользу этой версии говорит и основательная кадровая перетряска в нынешнем году менеджмента «Агроса», апогеем которой стал уход в феврале с поста



«Агрос» пожинает плоды неудачной диверсификации

гендиректора основателя компании Дмитрия Ушакова. А как добавляет один из экс-менеджеров «Агроса», пожелавший остаться неназванным, теперь перед компанией открываются два пути: концентрация на пищепроме либо продажа стратегическому инвестору.

Проблема в том, что с пищепромом у «Агроса» тоже пока не все гладко. Например, на стратегически важном макаронном рынке своим «локомотивом» «Агрос» собирался сделать бренд «Ты и я», на запуск которого планировал выделить в 2004–2005 годах \$6 млн. Предполагалось, что к концу этого года «Ты и я» будет принадлежать 7% рынка, однако, по данным «Бизнес Аналитики», сегодня марке удалось занять всего 2,8% в своем ценовом сегменте

(«средний плюс»). Правда, по словам Евстигнеевой, до середины 2006 года «Агрос» планирует увеличить свою долю на рынке макарон в целом с 16% до 22–25% (помимо «Ты и я» компании принадлежит еще ряд макаронных марок, в частности «Экстра М») за счет приобретения новых активов.

Не смогла компания реализовать свои планы и в производстве быстрозамороженных продуктов. Как заявлял **СФ** Маслов, «Агрос» рассчитывал приобрести польского производителя замороженных продуктов Hortex. Благодаря этой сделке холдинг смог бы получить более 40% российского рынка замороженных продуктов, но в апреле владельцы Hortex отказались от продажи активов. **СФ**





Взаимодействие  
равных

## корпоративная программа «Федеральный БИЗНЕС»

Мы уверены, Ваше время бесценно,  
поэтому расстояния – теперь не в счет!

Уникальное федеральное корпоративное предложение от МегаФон для компаний, имеющих представительства в более чем одном федеральном округе:

- единая стоимость междугородних вызовов по всей России – **\$0,20\*** /мин.
- минимальная стоимость местных вызовов
- звонки во внутрисетевом роуминге МегаФон – **\$0,20\*** /мин.
- единый информационный счет предоставляется на адрес Вашей штаб-квартиры

\* 5,61 рубля по курсу доллара США, установленному ЦБ РФ на 27.05.2005.

Цена указана в долларах США без учета НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.  
Подробности – на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru)

Лицензия А 013416 № 14404 Министерства РФ по связи и информации от 09.03.2000

совместный проект программы «В фокусе»  
РБК-ТВ и журнала «Секрет фирмы»



## Коктейли крепчают

Производители легких коктейлей намерены потеснить рынок крепкого алкоголя, повышая градус своих напитков.

На прилавках магазинов уже стоят коктейли, похожие на водку, а в ближайшее время там появятся «неслабые» коктейли крепостью до 24%.

По данным Росстата, в январе–июле 2005 года производство водки в России сократилось на 9,4%, спирта — на 7%. Главной причиной спада экономисты назвали переориентацию потребительского спроса с крепких напитков на пиво и слабоалкогольные коктейли. Это подтверждают и данные «Бизнес Аналитики», согласно которым российский рынок коктейлей ежегодно растет на 20–30%.

Но завидных темпов роста производителям коктейлей уже недостаточно: они собираются привлечь самых стойких приверженцев крепких напитков, приготовив для них коктейли «погорячее». Так, в октябре нынешнего года калужская ТПГ «Кристалл» собирается выпустить в продажу коктейли Ice House крепостью 20–24 градуса. Другие производители на столь радикальное расширение линейки не решаются, но приманивают потребителей крепких напитков другими уловками. Модная тенденция коктейльного рынка — выпуск напитков в бутылках, похожих на водочные или под водочными брэндами. Так, петербургский завод «Браво Премиум» по заказу британской компании Diageo начал разливать коктейль Smimoff Ice, тезку знаменитой водки. А МПБК «Очаково» будет выпускать коктейль Stolichnaya Ice по лицензии владеющего торговой маркой Stolichnaya КР «Союзплодоимпорт». □

## «Большие резервы есть в области транспортных налогов»

По территории России проходят три из девяти существующих в мире международных транспортных коридоров, развитие которых Владимир Путин назвал одной из приоритетных задач. Вице-президент Ассоциации международных автоперевозчиков Михаил Низов рассказывает о сопряженных с этим трудностях.

### Какие из проблем наиболее существенны?

Топливная инфраструктура транспортных коридоров построена по стандарту Евро-1. Однако для перевозок в западные страны мы вынуждены закупать машины стандарта Евро-4. Подходящим топливом нас обеспечивает ЛУКОЙЛ, и то лишь с 20 июня этого года. Вторая проблема — дороги, низкая скорость перемещения автомобилей. РЖД доставляют груз, например, из Китая в Москву за 27–28 дней.

### Где найти инвестиции на развитие транспортных путей?

Большие резервы есть в области транспортных налогов. Они учитывают социальную составляющую, поэтому организации порой регистрируют автомобили на пенсионеров и государство теряет поступления в бюджет. В то время как учет экологической составляющей стимулировал бы переход на Евро-4 и в конечном счете привлекал иностранные инвестиции. □

## Рецепт для фармрынка

Качество лекарств становится проблемой национального масштаба: на поддельные препараты уже приходится свыше 50% объемов продаж в некоторых сегментах фармрынка. Как считают игроки, для решения проблемы нужно объединить производителей и чиновников в одну ассоциацию, а также ужесточить правила торговли.

### Топ-10 российских производителей лекарственных средств (по объему выпуска)

МЕСТО В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2005 ГОДА	МЕСТО В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2004 ГОДА	КОМПАНИЯ	МЕСТО РАСПОЛОЖЕНИЕ	ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА, \$ МЛН	ДОЛЯ НА РЫНКЕ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2005 ГОДА, %
1	3	«ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЛЕКАРСТВА»	МОСКВА	47,9	12,3
2	6	«ФЕРЕЙН»	МОСКВА	33,3	8,5
3	2	«ФАРМ-ЦЕНТР»	МОСКВА	33,2	8,5
4	4	«МИКРОГЕН»	МОСКВА	30,6	7,8
5	1	«ФАРМСТАНДАРТ»	МОСКВА	28,4	7,3
6	5	«ВЕРОФАРМ»	МОСКВА	19,1	4,9
7	7	«НИЖФАРМ»	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	18,3	4,7
8	8	«АКРИХИН»	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	15,6	4,0
9	9	МХФП ИМ. Н. А. СЕМАШКО	МОСКВА	14,4	3,7
10	12	«ВЕКТОР-МЕДИКА»	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	12,5	3,2

ИСТОЧНИК: ЦМИ «ФАРМЭКСПЕРТ»



## Пруткам продлили срок

Заградительные пошлины на импорт металлоизделий слабо помогают развитию российской металлургической отрасли, которая постепенно сдает позиции на мировых рынках.



Недавно Минэкономразвития согласилось с предложением компаний «Мечел», «Евразхолдинг» и «Северсталь» отсрочить отмену 21-процентной пошлины на импорт украинских металлических прутков для армирования железобетонных конструкций. Пошлина была введена в 2003 году, чтобы защитить российских металлургов от демпинговых интервенций со стороны Украины. Как заявляет гендиректор компании «Интеллектуальные ресурсы» Виктор Ковшевый, если бы пошлину на прутки отменили, это могло бы нанести ощутимый удар по всей металлургической отрасли. Ведь тогда украинские изделия оказались бы дешевле российских примерно на 18%. А по мнению главного редактора журнала «Национальная металлургия» Вадима Гринберга, сохранение пошлин на импорт прутков и других металлоизделий, конечно, не является рыночным механизмом, но оно существенно влияет на развитие отрасли: «Если пошлины убрать совсем, это подорвет конкурентоспособность российской металлургии, меньше средств будет направлено на развитие предприятий. В итоге может снизиться объем экспорта металла».

Впрочем, как уверяют эксперты, российским металлургам даже при неизменном объеме экспорта проката и металлоизделий все труднее удерживать позиции на внешнем рынке. Заметными игроками там становятся Китай и Индия. «Уже почти прекратились поставки нашего металла в Китай, где и без того переизбыток продукции, — заявляет Ковшевый. — А с тех рынков, где россияне были традиционно представлены, китайцы нас потихоньку вытесняют». □



На этой неделе в передаче «В фокусе» (эфир по будням, в 16.15) будут обсуждаться следующие темы: ситуация вокруг марки Stolichnaya, рынок жидкокристаллических мониторов и телевизоров, автолизинг, табачный передел, интеграция в нефтегазовую отрасли.

## ВПЕРВЫЕ В РОССИИ !

семинар-практикум

**Майкла Ковени**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОСТ НАД ПОТОКОМ РУТИНЫ

как управлять эффективностью бизнеса

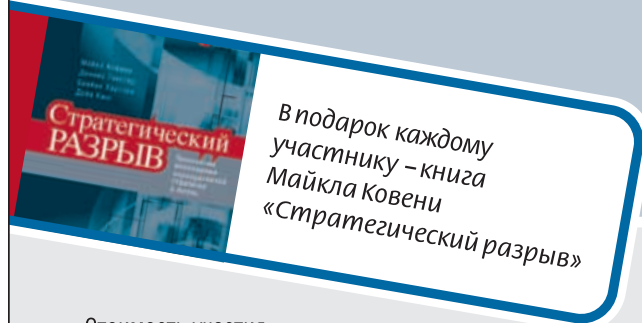
26–27 сентября, Москва, Holiday Inn – Vinogradovo



За плечами британского бизнес-консультанта **Майкла Ковени** опыт работы с такими компаниями, как Baker & Taylor, NTT DoCoMo, Pfizer, Aston Martin, Aeromexico

### ПОСЕТИТЕ ЭТОТ СЕМИНАР, ЧТОБЫ:

- понять, что такое «стратегический разрыв»
- узнать золотые правила стратегического и оперативного управления
- изучить технологии преодоления «стратегического разрыва»
- познакомиться с классическими процессами управления эффективностью
- **создать совместно с Майклом Ковени руководство по управлению эффективностью ИМЕННО ВАШЕГО БИЗНЕСА**



В подарок каждому участнику – книга Майкла Ковени «Стратегический разрыв»

Стоимость участия в семинаре-практикуме – 600 USD

При регистрации 2 и более участников от одной компании – **скидка 5%**

Для участников прошлых семинаров, организованных «КОРУС Консалтинг» – **скидка 20%**

Для компаний-участниц прошлых семинаров, организованных «КОРУС Консалтинг» – **скидка 10%**

**Внимание:** скидки суммируются!

Для регистрации заполните, пожалуйста, форму на сайте [www.korusconsulting.ru](http://www.korusconsulting.ru) или позвоните по телефону: (095) 955-1707

ОРГАНИЗАТОР СЕМИНАРА:



КОРУС КОНСАЛТИНГ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



American Management Association

ПАРТНЕР:

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА









ИТАР-ТАСС

# частная практика

СУТЬ ДЕЛА

конкуренция → с34  
лидеры → с41

«ПИВОВАРНИ ИВАНА ТАРАНОВА» (ПИТ) ПРОДАНЫ  
ГОЛЛАНДСКОМУ КОНЦЕРНУ HEINEKEN ЗА БЕСПРЕЦЕДЕНТНУЮ  
ДЛЯ РОССИЙСКОГО ПИВНОГО РЫНКА СУММУ.  
НО, КАК ВЫЯСНИЛ **СФ**, ЭТО НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО БЫВШИЕ  
ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ ОКОНЧАТЕЛЬНО РАССТАНУТСЯ  
С ПИВНЫМ БИЗНЕСОМ

## Регулярные рейсы Таранова

ТЕКСТ:

марина  
СМОВЖ

Еще весной этого года совладелец ПИТа **Евгений Кашпер** говорил в одном из интервью, что даже если у компании появится стратегический инвестор, контроль над ней останется в руках настоящих владельцев. Но в итоге все владельцы ПИТа, чей оборот в прошлом году составил \$210 млн, а рыночная доля превысила 4%, решили продать свои акции.

«Нам предложили хорошую цену, никто не стал отказываться», — объяснил **СФ** ситуацию **Борис Карлов**, управляющий фонда TRG Auroga (владеет 40-процентным пакетом ПИТа). Заманчивое предложение, как оказалось, выдвинула голландская Heineken. Она выиграла аукцион, в котором участвовали еще четыре западные пивоваренные компании, уже ведущие бизнес в России. «Сделка по продаже ПИТа голландцам завершится к концу сентября», — говорит Карлов.

Аналитики уже поспешили назвать покупку «тарановских» пивоварен самой крупной сделкой с российскими пивными активами. «Если принимать во внимание долю рынка, контролируемую ПИТом, мощность заводов и объем производства, то компанию можно было бы оценить в \$450–500 млн», — считает специалист аналитического отдела ИК «Финам» **Ольга Самарец**. После подписания основного пакета документов в конце ав-

густа представители ПИТа заявили, что Heineken заплатит \$560 млн. Впрочем, по уверениям самих голландцев, сумма будет ниже.

Как бы то ни было, очевидно, что совладельцы ПИТа получают весьма приличные деньги за успешно «сваренную» компанию. А учитывая то, что на покой уходить им пока рановато, логично предположить: часть средств будет вложена в новые проекты. Варианты уже есть — чайные бутики и вино. Кроме того, возможно, бывшие хозяева ПИТа будут развивать те проекты, которые в свое время были задуманы для упрочения рыночных позиций их компании. Что интересно, это стало полной неожиданностью для тщательно изучавшей бизнес ПИТа Heineken.

### Высший пилотаж

В НАЧАЛЕ 1990-х годов американская пивная компания Stroh Brewing Company получила доступ в Россию. Ее пиво под



Александр Лифшиц начал строить свой пивной бизнес с американцами, а продал голландцам

ИГОРЬ МИХАЛЕВ/КОМПАНИЯ

## Интерес к вину совладельцы ПИТа объясняли тем, что его потребление в ближайшее время будет выше, чем потребление пива

разными марками (в частности, Red Bull) импортировал сюда владелец компании North Winds **Александр Лифшиц**. Позже к нему присоединился глава российского представительства Stroh Евгений Кашпер. Бизнес процветал: тогда почти 50% всего продаваемого в России пива приходилось на зарубежные поставки.

Но постепенно объемы местного пивного производства стали увеличиваться, в первую очередь за счет прихода иностранных инвесторов. Например, ставшая в 1992 году акционером питерской «Балтики» корпорация BVH решила увеличить мощности завода и разработала программу по модернизации. Тогда же на предприятии стали создавать собственный бренд — «Балтика».

Stroh Brewing Company последовала примеру западных конкурентов. При помощи учрежденной совместно с российскими партнерами компании Detroit

Brewing она приобрела завод в Калининграде. Следующей покупкой было предприятие в Новотроицке Оренбургской области. Но на этом экспансия Stroh в Россию закончилась. Как, собственно, и самое ее существование. Не справившись с масштабом бизнеса после слияния в 1995 году с Heileman Brewing Company, собственники Stroh через четыре года продали компанию.

В распоряжении «обрусевшей» Detroit Brewing остались российские предприятия. Она в свою очередь создала кипрскую фирму Ivan Taranov Breweries, которая стала единственным учредителем ПИТа. Владелец ПИТа, которому перешли в управление все заводы, неплохо справлялись с их развитием. За счет реинвестирования собственной прибыли и кредитов им удалось резко увеличить объемы производства: если в 1999 году оба предприятия выпускали 1,5 млн дал

пива, то уже через год объемы увеличились почти в семь раз.

Параллельно с развитием производства компания вкладывалась в маркетинг. По словам исполнительного директора Союза российских пивоваров **Вячеслава Мамонтова**, создание удачного бренда стало главным достижением создателей ПИТа. «Питовцы» выстроили отличную легенду для марки, выбрав в герои якобы жившего давным-давно в Оренбурге авиатора Ивана Таранова, варившего отменное пиво на местном заводике. По данным TNS Gallup Adfact, например, в 2002 году ПИТ занимал среди пивоваренных компаний второе место по объему размещенной рекламы после SUN Interbrew и «Балтики».

Рыночные успехи владельцев ПИТа были оценены и инвестфондами. В 2002 году компанией заинтересовалось восточноевропейское подразделение Texas Pacific Group, фонд прямых инвестиций TPG Лугога (в разное время в России он владел акциями «MTV-Россия», аптечной сети «36,6», СИДАНКО, «Штерн цемент», ЗАО «Версател» — оператора кабельного телевидения Divo TV). Он осуществлял инвес-



## ДОСЬЕ

«ПИВОВАРНИ ИВАНА ТАРАНОВА» (ПИТ) были учреждены в 1999 году кипрской фирмой Ivan Taranov Breweries. Эта структура в свою очередь была создана компанией Detroit Brewing, основными совладельцами которой были Александр Лифищ и Евгений Кашпер. В 2002 году 38% акций ПИТа приобрел фонд прямых инвестиций TPG Aurora, восточноевропейское подразделение Texas Pacific Group. ПИТу принадлежат три завода — в Калининграде, Новотроицке и Хабаровске. Основные брэнды компании — ПИТ, «Три медведя», «Доктор Дизель». В 2004 году компания произвела около 3 млн гектолитров пива, оборот составил почти \$210 млн. По данным агентства «Бизнес Аналитика», в 2004 году «Пивоварни Ивана Таранова» занимали 4,2% российского рынка пива.

тии в ПИТ в несколько траншей, и в итоге получил 38% акций компании. «В то время мы рассматривали пивной рынок как наиболее интересный для финансовых вложений», — рассказывает Борис Карлов. — По сравнению с другими свободными компаниями динамика роста ПИТа нас устроила больше всего».

Однако со временем ситуация изменилась — компании больше не удавалось так же легко бороться за потребителя с крупными западными производителями, как это было в начале 2000-х. В 2004 году «Балтика», столкнувшись с восьмипроцентным снижением продаж своего брэнда-флагмана «Балтика №3», изменила упаковку, систему сбыта и маркетинговую политику. Результаты

не заставили себя ждать: в мае–сентябре 2004 года продажи выросли на 25% по сравнению с тем же периодом 2003 года.

Другой лидер рынка, SUN Interbrew, получил дополнительные возможности для российской экспансии благодаря тому, что ее основной акционер, бельгийская компания Interbrew, летом прошлого года слилась с американской AmBev. А голландская Heineken начала усиленно скупать российские заводы.

«Чем дальше, тем сложнее ПИТу было конкурировать с лидерами, — высказывает свое мнение заместитель гендиректора по стратегическому планированию и развитию рекламного агентства FCB MA Владимир Коровкин. — Проблема заключалась в том, что заводы слишком разбросаны, компании приходилось нести большие затраты, чтобы сделать свою продукцию известной по всей стране. У нее было меньше шансов сосредоточиться на одном крупном регионе чем, например, у казанского „Красного Востока“».

Определенную роль сыграли и темпы рыночного развития. «Когда рост рынка замедляется (а это естественный процесс, так как потребление пива в России несколько лет росло быстрее всех в мире), это означает, что „легкого“ роста вместе с рынком у компаний больше не будет, а будет тяжелая борьба друг с другом за долю рынка, — объясняет Борис Карлов. — Эту игру лучше всего оставить стратегам: таким например, как Heineken».

## Совладельцы ПИТа получают весьма приличные деньги за успешно «сваренную» компанию

### Запасные аэродромы

ВПРОЧЕМ, АКЦИОНЕРЫ ПИТа не в одночасье заметили, что рост рынка замедляется. О том, что создатели «тарановских» пивоварен поглядывают на сторону, можно было догадаться еще в прошлом году. Диверсификации бизнеса предшествовало создание в 2003 году альянса между Detroit Investment, аффилированного с Detroit Brewing и, соответственно, ПИТом, и Citigroup Venture Capital (CVC), стопроцентного венчурного фонда Citigroup. В совместной компании DI Beverages 53% акций принадлежало Detroit Investment, остальные 47% — CVC.

Первым же проектом DI Beverages стала покупка у «Альфа-Эко» производителя и продавца молдавского вина, компании «Винорум». Интерес к вину совладельцы ПИТа объясняли тем, что его потребление в ближайшее время будет выше, чем потребление пива. В собственности DI Beverages перешла марка Vinogum и контрольный пакет акций расположенного под Кишиновом завода «Винэрия-Бардар».

Новые владельцы «Винорума» пообещали вложить до конца 2004 года около

## МЕЖДУНАРОДНОЕ КЛОНИРОВАНИЕ УСПЕХА



**BUY BRAND**  
NEW PHILOSOPHY OF EXHIBITION

**20-22**  
СЕНТЯБРЯ 2005

III МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА  
ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ И ДРУГИМ  
БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЯМ  
«КУПИ БРЭНД 2005»

I МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
«РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГА  
В РАЗВИТИИ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

**МОСКВА**  
**ЭКСПОЦЕНТР**  
**ПАВИЛЬОН 7**  
**ЗАЛЫ 3, 4**

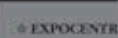
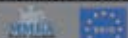
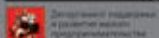
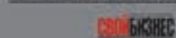
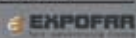
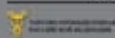
**ВПЕРВЫЕ В РОССИИ**

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ ФРАНЧАЙЗИНГА  
«ЗОЛОТОЙ БРЭНД», ВЫЯВЛЯЮЩАЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПО  
ДВУМ ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ:  
«ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ ФРАНЧАЙЗЕР В РОССИИ»  
«ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ ФРАНЧАЙЗИ В РОССИИ»

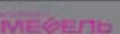
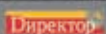
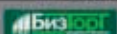
НОМИНАЦИИ:  
«ЗОЛОТАЯ ФРАНШИЗА»  
«СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЙ БРЭНД»  
«ИННОВАЦИОННЫЙ БРЭНД»  
«ФРАНЧАЙЗЕР 2005»  
«ФРАНЧАЙЗИ 2005»  
«ЛИЦО ФРАНЧАЙЗИНГА»

[WWW.BUYBRAND.RU](http://WWW.BUYBRAND.RU)

Организаторы



Информационные спонсоры





Евгений Кашпер обещал, что акционеры сохранят контроль над компанией. Но перед предложением Heineken не устоял никто

\$2 млн в новую марку Cristi, увеличить к этому сроку оборот компании с \$15 млн до \$30 млн, а через три-пять лет выйти в лидеры рынка и получить на нем 10%.

DI Beverages нашел и другие варианты вложения денег. Примерно через год после покупки «Винорума» компания решила развивать сеть чайных бутиков. Президент и один из совладельцев Detroit Investment **Максим Седунов** обещал, что в течение последующих трех лет в крупных российских городах будет открыто около 100 специализированных магазинов.

Но к осуществлению этих планов совладельцы тарановских пивоварен пока так и не приступили. «В „Винорум“ мы не делали никаких инвестиций, — признался в разговоре с **СФ** Максим Седунов. — До сих пор мы изучаем рынок. Окончательное решение об участии и вариантах развития компании мы примем в конце этого года».

Возможно, сейчас владельцам винной компании этот бизнес уже не покажется таким привлекательным, как два года назад. Так, представители пивоваренной компании «Очаково», которая еще в 2000 году решила производить кубан-

ское вино, а в 2005 году начала его продажи, жаловались на то, что им сложно конкурировать с импортными винами. «Виноруму» же придется буквально расталкивать конкурентов локтями: по данным Национальной алкогольной ассоциации, рыночная доля компании по итогам первой половины этого года достигла лишь 0,004%.

Сам Максим Седунов считает проект по открытию бутиков более реальным, чем винный. По его словам, больше года компания разрабатывала свою торговую марку, без запуска которой не было смысла открывать магазины. Новый чайный брэнд Althaus появится в России в октябре-ноябре этого года.

Однако и в случае с чаем есть вероятность, что рынок не разделит оптимизма создателей Althaus. «Последние пять-семь лет количество чайных брэндов сокращается, — говорит гендиректор ассоциации «Росчайкофе» **Рамаз Чантурия**. — Продажи концентрируются вокруг небольшого количества марок, рынок уже сформирован». На запуск чайного брэнда для масс-маркета в таких условиях необходимо ежегодно тратить минимум \$5 млн.

Дорогостоящим проектом для DI Beverages, по мнению Чантурии, может оказаться и само открытие чайно-кофейных бутиков. Ориентируясь на опыт западных стран, он говорит, что специализированные магазины обычно небольшие по площади и располагаются в центральной части города. «„Жилищный вопрос“ в свое время встал перед кофейнями, — вспоминает он. — Подходящих помещений (небольших и недорогих) в центре для них просто не осталось». С аналогичной проблемой скорее всего столкнется и DI Beverages.

Другая опасность заключается в том, что сеть бутиков может не выдержать конкуренции с другими ритейлерами. Около трех лет назад в Москве закрылась сеть чайных магазинов «Чайное подворье», состоявшая из 11 торговых точек. Одна из причин — отсутствие уникального предложения. «В московских супермаркетах сейчас выбор чая и кофе огромный, — говорит Чантурия. — Обороты же у супермаркета и специализированного чайного магазина несравнимы. DI Beverages вряд ли сможет обеспечить уникальность своим бутикам за счет нового, незнакомого потребителю брэнда Althaus».

## НОУ-ХАУ

### Компания ПИТ сумела:

- 1\_купить производственные мощности в разных регионах России и благодаря этому охватить отдаленные районы страны;
- 2\_удачно сформулировать легенду марки и организовать рекламу на федеральном уровне;
- 3\_привлечь в партнеры инвестфонд, что позволило конкурировать с иностранными производителями;
- 4\_провести аукцион по продаже компании, в результате которого ее собственники смогли выбрать наиболее выгодное предложение.

## РЫНОК

### В последние годы пивной рынок

в России рос беспрецедентными темпами. Еще в 2001 году рост рынка превышал 20%. Однако в последнее время динамика его развития замедлилась. Так, по оценкам компании «Бизнес Аналитика», в 2004 году в России было продано 832 млн дал пива на сумму более \$8,4 млрд, что всего лишь на 12% больше в натуральном выражении, чем в 2003 году. Хотя в денежном выражении рынок показал существенный рост: в 2004 году по сравнению с 2003-м он вырос на 27%. Основные причины роста заключаются в том, что компании увеличили количество премиальных марок пива в своем ассортименте. В этом году, по прогнозам, объем рынка в натуральном выражении может увеличиться лишь на 1%, но, учитывая увлечение премиальными брэндами, в денежном выражении может вырасти на 11%.

Бороться за потребителя на практически сложившемся рынке становится все сложнее. Компании справляются с этой задачей по-разному. Baltic Beverages Holding, который управляет компаниями «Балтика», «Ярпиво» и «Пикра», в прошлом году сменил маркетинговую стратегию, а концерн Heineken, например, наращивает свою долю, скупая предприятия в регионах. Кстати, после покупки ПИТА Heineken можно уже говорить о том, что рынок окончательно поделен между западными компаниями. Первые места «застолбили» BBH, Sun Interbrew, Heineken, SAB Miller и Efes Beverages Group. Если говорить о крупных игроках, то последними российскими оплотами пивной отрасли являются МПБК «Очаково» и «Красный Восток». Впрочем, по поводу последнего на рынке ходят упорные слухи, что недалек тот день, когда компания станет собственностью SAB Miller.



## Мытищинский полет

ВПРОЧЕМ, НЕСМОТРЯ на поиски не связанных с пивом инвестиционных проектов, для собственников ПИТа пивной бизнес до последнего момента оставался основным. В том же 2003 году они решили кардинально увеличить объемы производства своей компании.

Спрос на разрекламированные «тарановские» брэнды рос быстрее, чем собственные объемы производства компании. Уже имея в активах калининградский и новотроицкий заводы, ПИТ размещал заказы на калужском «Трансмарке» и омской «Оше». Приобретение в 2002 году хабаровского «Амур-пива» ситуацию не спасло: центральный регион оставался слабо охваченным.

Однако попытки купить здесь производственные площадки закончились провалом. Уфимский «Амстар» достался Efes Breweries, чебоксарский «Комбинат напитков» — SUN Interbrew, а с тверским «Афанасием» переговоры были прекращены из-за затянувшегося на нем конфликта акционеров.

## Создатели ПИТа продолжили переговоры по выделению участка для строительства завода уже после подписания основного пакета документов по сделке с Heineken


В результате «тарановские» пивовары загорелись идеей построить собственный завод в Подмоскowie. Площадка была найдена в Мытищах. Проблема заключалась в том, что им понравилась территория конноспортивного клуба. Администрация Мытищинского района смогла «переселить» его и подписать разрешительные документы на строительство пивоваренного завода только два года спустя, в 2005 году.

Однако создателей ПИТа запоздалое решение чиновников не испугало. Более того, как удалось выяснить **СФ**, они продолжили переговоры по выделению участка уже после подписания основного пакета документов по сделке с Heineken. «В двадцатых числах августа этого года мы получили письмо от ООО „Таранов“ (фирма, зарегистри-


рованная в Мытищах ПИТом. — **СФ**) с просьбой оградить территорию под строительство завода, — рассказывает первый замглавы Мытищинского района по капитальному строительству **Владимир Тюлюбаев**. — Мы подписали это письмо, компания может начинать строительство».


ПИТу досталось 12 га земли (такую же площадь, кстати, занимает и питерский завод «Тинькофф»). По первоначальным планам ПИТ хотел разместить в Мытищах не только завод и складские помещения, но и офисный центр. Однако как изменится функциональный состав территории будущего завода, неизвестно. В ПИТе категорически отказываются от комментариев по поводу мытищинского проекта. Максим Седунов заявил, что ничего не знает о строительстве завода.

НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС – ЭТО РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ **ВОПРОСОВ** :



БЫСТРОЕ, ТОЧНОЕ, **ВЕРНОЕ** !






**ФИНЭКСПЕРТИЗА**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588  
Лицензия на оценочную деятельность № 000028  
Лицензия ФСБ РФ № 5 329021

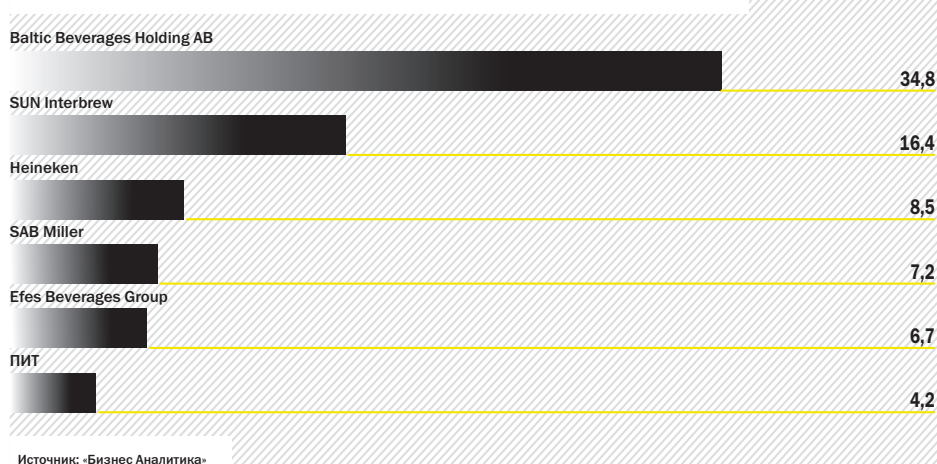
**НАСТОЯЩЕЕ**  
СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

**АУДИТ   КОНСАЛТИНГ   ОЦЕНКА**



129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (095) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru

## Основные производители пива в 2004 году (доля на рынке, %)



А Борис Карлов лишь сообщил, что строительство не было начато.

## Разрешение на посадку

ИНТЕРЕСНО, ЧТО ДЛЯ Heineken переговоры «тарановцев» с администрацией Мытищ оказались новостью. «У нас нет информации об этом заводе», — сообщила **СФ** PR-менеджер группы компаний Heineken в России **Анна Мелешина**. Но в любом случае им вряд ли интересна голая подмосковная земля. По словам Мелешинной, приобретенных мощностей более чем достаточно: после сделки с ПИТом у компании будет 10 заводов на всей территории России.

Голландцам сейчас больше заботы будет доставлять развитие и продвижение своего марочного портфеля, который после сделки с ПИТом вырастет

до 34 брендов. К тому же им предстоит отвечать за качество пива марки Coors Fine Light Beer, принадлежащей американско-канадской компании Molson Coors. Весной этого года она заключила долгосрочный договор с ПИТом о производстве своего пива на калининградском заводе, и сейчас этот контракт предстоит выполнять Heineken. «Смена собственника пивзавода в Калининграде никак не отразится на выпуске пива Coors, — уверяет гендиректор Coors Brewers Russia Limited **Дэвид Грин**. — Производство и продажи продолжатся в объемах, которые мы запланировали ранее. До конца года будет выпущено около 50 тыс. гектолитров». О продолжении сотрудничества говорят и в Heineken. Более того, у компаний уже есть подобный опыт: на ирландском заводе Heineken выпус-

кает для Molson Coors пиво под марками Coors и Carling.

Дэвид Грин не уточнил, сколько продлится сотрудничество его компании с Heineken в России. Однако в недавнем интервью **СФ** (см. №18/2005) он заявил, что бренд Coors займет около 5% рынка через пять лет. При этом, по словам Грина, Molson Coors не намерен открывать собственное производство в России.

Чтобы добиться такого результата, Molson Coors предстоит договариваться о серьезных объемах производства с Heineken. Пойдут ли на это настроенные на лидерство голландцы? Предоставят ли свои мощности для Molson Coors другие, не менее амбициозные компании?

Собственникам же ПИТа, если только они не продадут право пользования участком в Мытищах и все-таки станут создавать там пивное производство, придется вложить в строительство круглую сумму (аналогичный завод «Тинькофф» обошелся его тогдашнему хозяину **Олегу Тинькову** в \$75 млн). Но зато через полтора-два года они будут располагать вполне современной площадкой по производству пива. Ею вполне могут воспользоваться и компании, еще присматривающиеся к российскому рынку, и те, которые только начали работать на нем, в том числе и Molson Coors.

Впрочем, к тому времени станет понятно, насколько жизнеспособными окажутся винный и чайный проекты. И если они не оправдают ожиданий, не исключено, что экс-владельцы ПИТа еще «всплывут» на пивной арене с новыми брендами. **СФ**

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Конъюнктура хорошая: если продавать, то именно сейчас»



Александр САМОНОВ,  
президент ТД «Копейка»

— ВЛАДЕЛЬЦЫ ПИТа продают свой бизнес Heineken — и правильно делают. Сейчас хорошее время для продажи пивных активов. Это лишний раз доказывает их чуткость к рынку и свидетельствует, что и дальнейшие их проекты, какими бы они ни были, смогут иметь не меньший успех. Чтобы пояснить это, хочу выделить две тенденции на российском пивоваренном рынке, которые наблюдаю со стороны ритейла. Во-первых, рынок концентрируется вокруг четырех международных компаний: BBH, SUN Interbrew, SAB Miller и Heineken.

Конкурировать с ними другим участникам рынка становится все сложнее: за ними слишком большие бюджеты. Кстати, «Копейка» не продлевала свое сотрудничество с ПИТом в 2005 году: «большая четверка» не оставляет мест на полках ритейлеров для более мелких производителей. Может быть, определенную роль сыграли еще законодательные изменения в рекламе пива, запрещающие использование образов людей. Все помнят ролики про пивовара Ивана Таранова — теперь на ТВ таких не увидишь. С другой стороны, рынок пива в России продолжает расти (хотя

гораздо медленнее, чем несколько лет назад). Вышеперечисленные лидеры этого рынка, стремясь занять как можно большую долю, готовы платить как за производственные мощности, так и за пивные бренды в портфеле. Конъюнктура хорошая: если продавать, то именно сейчас. Полагаю, 2005 год запомнится в истории российского пивоварения именно этим. «Тинькофф», «Степан Разин», ПИТ, «Красный Восток» (говорят, что сделка по этому активу близка к завершению). К 2006 году останется последний «гордый „Варяг“» на пивном рынке — «Очаково».





Осторожно, лоси на дороге!

По утрам час-пик длится три часа. Выезжайте заранее.

Среда – рыночный день. Проезд на главную площадь закрыт до 13.00.

Сервисный центр работает 24 часа.  
Обязательно попробуйте кофе и рогастики с маком.

Лучше ехать по муниципальной трассе – она быстрее, чем соседнее платное шоссе.

# Кто знает Европу лучше нас?

Необходимо отправить груз в Европу? Просто обратитесь в DHL. Всего один звонок поможет Вам найти правильное решение и избавит от необходимости работать с несколькими перевозчиками. Единая транспортная сеть обеспечит надежную доставку Вашего груза по принципу «от двери до двери». DHL предлагает удобные условия оплаты по заранее известным тарифам без каких-либо скрытых затрат. Простое решение! DHL – это самая крупная, быстрая и надежная транспортная сеть в Европе. Мы знаем, как сделать процесс доставки проще, а работу с заказчиками эффективнее.

Для получения более подробной информации, пожалуйста, обращайтесь на наш сайт [www.dhl.ru](http://www.dhl.ru)



ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ПРАВА НА МАРКИ «ДРУЖБА» И «ЯНТАРЬ» НЕ ПРИНЕСЛИ МОСКОВСКОМУ ЗАВОДУ ПЛАВЛЕННЫХ СЫРОВ «КАРАТ» СТАБИЛЬНОСТИ. ВОЗМОЖНО, ЭТУ ЗАДАЧУ РЕШИТ СОЗДАВАЕМЫЙ ИМ СЫРНЫЙ ХОЛДИНГ. текст: **ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ**

# Война сыров

Скоро у ворот московского завода «Карат» появится памятник плавленому сырку. Согласно проекту, Ворона и Лисица из известной басни будут, обнявшись, сидеть на пеньке, держа в лапах сырок «Дружба».



АЛЕКСАНДР БАСАЛЕН

## ДОСЬЕ

ОСНОВАННЫЙ В 1934 ГОДУ МОСКОВСКИЙ ЗАВОД ПЛАВЛЕННЫХ СЫРОВ стал первым в нашей стране, выпускающим этот продукт. В 1960-х на нем был освоен выпуск таких марок сыров, как «Дружба», «Янтарь», «Волна», «Шоколадный», «Городской» и др. В 1996 году завод получил название «Карат», после того как его акции выкупила фирма «Карат» под руководством нынешнего генерального директора завода Владимира Корсуна. В 2000 году «Карат» зарегистрировал в Роспатенте свои права на марки «Дружба» и «Янтарь», после чего со стороны «Карата» начались претензии к другим производителям, использующим те же марки, а те в свою очередь стали подавать апелляции на отторжение права у «Карата». Предприятие выпускает около 150 наименований продукции, в 2004 году было реализовано 15,3 тыс. тонн на сумму 1,27 млрд руб. Собственниками «Карата» являются его менеджеры.

Чтобы региональные заводы работали так же бесперебойно, как московский, «Карат» намеревается создать вокруг них специальную «молочную среду»

Памятник изготовят на деньги и по инициативе завода, выпускающего «Дружбу» более сорока лет. Этот сыр уже стал народным достоянием, даже вошел в фольклор, — поясняет идею генеральный директор «Карата» **Владимир Корсун**. — Вот мы и решили преподнести городу такой подарок, как бы говоря: «Дружба» должна объединять людей».

Между тем, помилив бронзовых Ворону и Лисицу, в жизни «Дружба» привела к нешуточному конфликту «Карата» и других российских производителей. Война брендов началась после того, как в 2000 году

«Карат» зарегистрировал свои права на использование марок «Дружба» и «Янтарь». Производящие эти сыры компании подали на «Карат» в суд и обратились в Роспатент с требованием аннулировать регистрацию товарных знаков. Они заявили, что появившиеся еще в Советском Союзе марки «принадлежат народу» и выпускать их может не только «Карат».

За разговорами об исторической справедливости, разумеется, стоят вполне определенные коммерческие интересы. «Дружба» и «Янтарь» приносят отечественным производителям плавленых сы-

ров значительную долю доходов, а по популярности не уступают финскому сыру Viola и германскому Hochland. Так, доля «Дружбы» и «Янтаря» в обороте «Карата», реализовавшего в 2004 году продукцию на 1,27 млрд руб., составляет более 25%. А у питерского «Петмола», нижегородских «Краснобаковских молочных продуктов», московского «Ростагроэкспорта» и воронежского «Янтаря», спорящих за эти марки, доля даже больше.

«Карат» суды в основном выигрывает, а Роспатент подтверждает его права на владение марками. «Но пока ни одна сто-



рона не одержала окончательную победу. Наши клиенты будут апеллировать к судам высших инстанций», — говорит **Александр Леонов**, руководитель юридической фирмы IPRго, которая представляет интересы двадцати производителей, объединившихся, чтобы оспаривать права «Карата». Оппоненты «Карата» указывают на историческое несоответствие. Предприятие, по их убеждению, не имеет права владеть марками «Дружба» и «Янтарь», поскольку действующий с 1934 года московский завод стал называться «Каратом» менее десяти лет назад. Тогда вместо процедуры банкротства созданная Корсуном торгово-производственная фирма ВАФ, частью которой была группа по внедрению изобретений «Карат», предложила московскому правительству сдать ей предприятие в аренду. «На заводе мы уже некоторое время арендовали участок, где делали майонезы, — вспоминает Корсун. — Естественно, в реконструкцию было вложено немало денег, их не хотелось терять».

Вскоре ВАФ выкупила завод и дала ему название «Карат». Возглавивший пред-

## Свою продукцию «Карат» даже на Дальний Восток отправляет из Москвы, что совершенно немыслимо с точки зрения логистики

приятие Владимир Корсун сразу принял за его ремонт и модернизацию мощностей, физически и морально устаревших. Одновременно завод продолжал выпускать сыры «Дружба» и «Янтарь». Правда, в течение двух лет «Карат» производил их себе в убыток, но Корсун, считающий эти марки вершиной отечественного плавленого сыроделия, не собирался сворачивать производство.

### Готовность номер один

В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ спрос на российские сыры снизился из-за цены: они оказались дороже импортной продукции. С целью избежать дефицита продовольствия российское правительство решило привлечь западных производителей на самых благоприятных условиях: им компенсировали 70% стоимости ввозимого товара. Полки магазинов оккупировал

импорт. Наряду с другими российскими производителями сыра «Карат» оказался вытеснен с рынка, который только начал осваивать.

Хорошие новости принес август 1998 года. Иностранцы свернули торговлю, и «Карат» с готовностью занял освободившееся место. «К тому времени завод был уже частично модернизирован. Мы ждали только подходящего случая, чтобы начать работать на полную мощность, — говорит Корсун. — Кризис резко повысил нашу рентабельность. Все деньги мы вкладывали в компанию, понимая, что такие райские условия долго не сохранятся».

Чтобы окончательно встать на ноги, «Карату» хватило года. Завод начал выстраивать сеть дистрибуции, занялся разработкой новых видов сыров и продолжил переоборудование производства. Как утверждает Корсун, на «Карате» было сдела-

**[только] свежие решения**

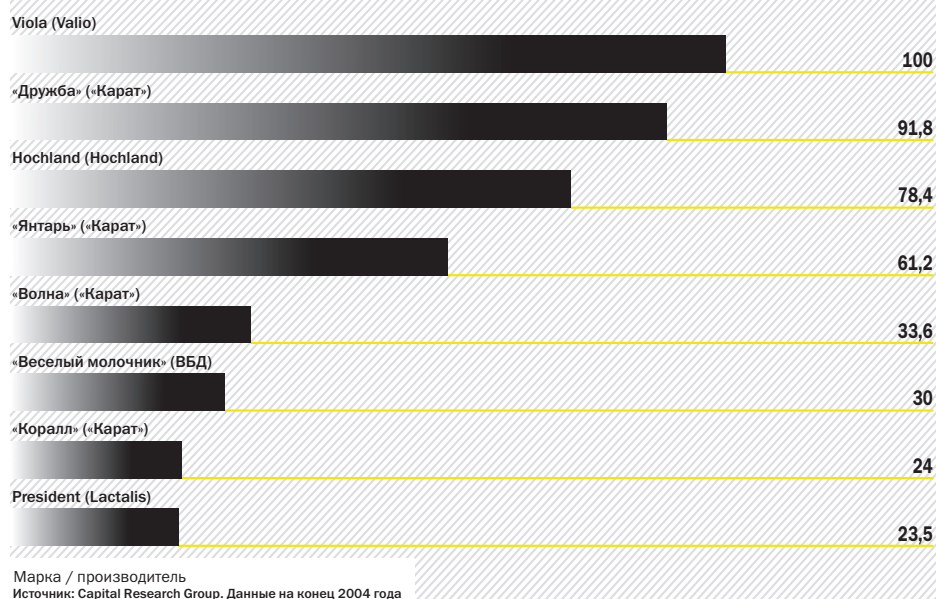
Группа Verysell работает в области информационных технологий с 1990 года и занимает ведущие позиции в сферах ИТ-консалтинга, системной интеграции и дистрибуции компьютерной техники. Общий объем продаж группы Verysell в 2004 году составил 370 млн. долл. Прогноз на 2005 год – 450 млн.долл.

**www.verysell.ru**

115419, Москва, 2-ой Донской проезд, 7/1, тел.: (095) 705 9202, факс: (095) 705 9203, pr@verysell.ru

Группа компаний  
**VERYSSELL**  
Передовые Информационные Технологии

## Самые известные в России бренды плавленых сыров (% от числа покупателей)



но все возможное, чтобы достойно встретить иностранцев. В их скором возвращении никто не сомневался. В реконструкцию инвестировали около \$20 млн. В дополнение к «Дружке» и «Янтарю» завод наладил выпуск других марок: «Коралл», «Голландский», «Городской», «Кисломолочный», «Особый» и пр.

### Никто не хотел уступать

ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ ACNIELSEN, сегодня «Карат» удерживает от 30% до 40% отечественного рынка плавленого сыра, включая колбасный сыр. Однако в стоимостном выражении, согласно данным компании Capital Research Group, проведенной аудиторией в 17 городах, «Карат» занимает третье место с 12% после финской компании Valio (20%) и немецкого концерна Hochland (16%). Остальные 52% продаж плавленых сыров приходятся на другие зарубежные и около 150 российских компаний. Среди них «Янтарь», «Петмол», «Ростагроэкспорт», «Вимм-Билль-Данн». Почти все они в последнее время сильно сдали позиции по сырам, а теперь, когда завод «Карат» закрепил за собой права на марки, будут вынуждены обходиться без прибыльных «Янтаря» и «Дружбы».

Впрочем, уверяет Владимир Корсун, в 2001 году, сразу после регистрации этих брендов руководство «Карата» представило оптимальный с его точки зрения путь развития сыродельной отрасли. Завод со-

брал около 30 крупных ее участников и предложил поделить между собой советские марки. Предполагалось, что все 20 наименований плавленых сыров сохранятся — каждый будет вынужден поддерживать свой бренд.

«Ведь в последнее время качество сыров снизилось, потому что началось ценовое противостояние, — считает Корсун. — Чтобы уменьшить себестоимость, кто-то вместо сыра кладет сырный порошок, сухое молоко заменяет сухой сыворожкой, масло — пальмовым жиром. В итоге некоторые сырки только свиньям в корм можно отдать. Покупатель скажет: это не «Дружба» — и возьмет импортный сыр».

Но предложение «Карата» не вызвало энтузиазма. Очевидно, даже с судебными издержками выгоднее бороться за раскрученные «Дружку» и «Янтарь», чем выпускать «Волну», «Орбиту», «Городской» или «Лето» — марки из низкого ценового сегмента. Благоприятные для возникновения конфликтов условия созданы самим российским патентным законодательством с его неясно обозначенным отношением к советским брендам. По причине неясного закона то и дело возникают марочные войны. Так, предметами спора в разное время становились водочный бренд «Столичная», марки конфет «Мишка на Севере», сливочного масла «Вологодское», пища «Жигулевское» и папирос «Прима».

## НОУ-ХАУ

### Московский завод плавленых сыров «Карат» решил:

- 1\_зарегистрировать на себя популярные в советское время марки сыров и обеспечить им патентную защиту;
- 2\_создать первый в России сыродельный холдинг, объединяющий профильные активы в Москве и регионах;
- 3\_сформировать вокруг приобретенных заводов среду поставщиков качественного сыра.

## РЫНОК

### Сегмент плавленых сыров — один

из самых динамичных на российском рынке. Его ежегодный прирост в течение последних лет находился на уровне 16–18%. В первой половине 2005 года доля плавленого сыра составила 29,4% физического и 26,8% стоимостного объема от всех видов сыров, продаваемых в России. При этом на московский регион приходится четверть рынка плавленых сыров страны.

Плавленые сыры в России выпускают более 150 предприятий. Однако, по исследованиям Capital Research Group, 47% продаж плавленых сыров (в стоимостном выражении) контролируют всего три компании: Valio (19%), Hochland (16%) и МЗПС «Карат» (12%). Крупнейшие российские компании-производители — МЗПС «Карат», «Янтарь» (Воронеж), «Вимм-Билль-Данн», «Петмол» (Санкт-Петербург), «Ростагроэкспорт» и др. Из крупных зарубежных компаний на рынке присутствуют финская компания Valio, немецкая Hochland, французские Lactalis и Bel, американская Kraft Foods.

Как показывают исследования Capital Research Group, 31% покупателей предпочитает сыры отечественного производства, импортные нравятся 15%, для 54% место производства сыра не имеет значения.

Как отмечает патентный поверенный **Вадим Усков**, подобные конфликты будут продолжаться еще долго из-за не решенных законодательно противоречий между общественным характером советских знаков и частной собственностью на товарный знак. По мнению Ускова, советские марки не обладают важнейшим свойством товарного знака — различительной способностью. Поэтому приватизированные «Каратом» бренды «Дружба» и «Янтарь» весьма уязвимы с юридической точки зрения.



## Не мнимая угроза

ПОТЕРЯВ НАДЕЖДУ РЕШИТЬ СПОР с конкурентами мирным путем, «Карат» перешел к активным действиям. Уже на правах собственника «Дружбы» и «Янтара» в 2003 году завод разослал по региональным магазинам 35 тыс. писем с предупреждением не брать контрафактные сырки. А производителям были предложены бесплатные двухгодичные лицензии на выпуск марок. Руководство «Карата» полагало, что за это время заводы выработают запасы упаковки на «Дружбу» и «Янтарь» и все же прекратят выпуск сыров. Но, по словам Корсуна, и здесь в основном последовали отказы, а один из взявших лицензию заводов принялся активно переуступать ее в своем регионе за плату.

В итоге в «Карате» поняли, что обладание эксклюзивными правами на «Дружбу» и «Янтарь» не дает заводу никаких преимуществ: региональные компании продолжали выпускать популярные сырки, а местные жители — их покупать. По мнению экспертов из компании Capital Research Group, такова тенденция последнего времени: продукцию крупных ком-

паний в регионах вытесняют сыры местных производителей, поскольку потребителям прежде всего важна марка сыра, а не то, где ее произвели. Получалось, инвестируя в течение почти десяти лет в поддержку «Дружбы» и «Янтара» 6 млн евро «Карат» удобрял почву для процветания региональных конкурентов.

«Чем больше мы направляли бы средств на продвижение марок, тем меньше была бы отдача для завода и больше пользы местным компаниям, — говорит Корсун. — В конце концов мы нашли другой способ решить проблему: начали создавать сыродельный холдинг».

## Разведка боем

ПО ЗАМЫСЛУ РУКОВОДСТВА «КАРАТА», в холдинг должны войти предприятия, расположенные в разных регионах страны. Благодаря такой расширенной «производственной площадке» «Карат» сможет конкурировать с местными компаниями на их же территории.

Условия для консолидации у «Карата» оказались удачными. В стране много убыточных производств, не представляю-



«Дружбу» и «Янтарь» гендиректор «Карата» Владимир Корсун считает вершиной отечественного плавленого сыроделия

**SHARP**

**СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ ТЕХНИКУ**

**Проектор Sharp XR1X**

Идеальный DLP проектор для выездных презентаций  
 Очень легкий и компактный  
 Высокая контрастность (2000:1) и яркость (1200 ANSI Lm)  
 Инновационная система охлаждения  
 Срок службы лампы до 4000 часов  
 Совместимость с различными источниками изображения  
 Габариты: 217x64x122 мм  
 Вес: 1,45 кг  
 Гарантия: 3 года

**Гарантия лучшей цены**

**FOSTER GROUP** **www.foster.ru**  
 г. Москва, м. Парк Культуры, ул. Тимирязевская 11, стр. 19  
 Тел. (095) 101-47-47 (многоканальный)  
 sales@fostergroup.ru

## Инвестировав в поддержку «Дружбы» и «Янтаря» 6 млн евро, «Карат» долгое время удобрял почву для процветания региональных конкурентов

ших интереса для других крупных игроков рынка, в частности иностранцев. Как отмечают эксперты, они уже построили свои заводы и следуют определенной стратегии: увеличивают объемы производства известных брендов на базовых предприятиях, расположенных вблизи Москвы, и вкладывают средства в рекламу марок.

Так что «Карат» неспешно занялся покупками. Два месяца назад он приобрел Калачеевский сыродельный завод по производству твердых сыров в Воронежской области и Сызранский молочный комбинат в Самарской области. Следующие два актива, по признанию Корсуна, «Карат»

рассчитывает купить на Алтае и юге России. Речи о других приобретениях Корсун пока не ведет, хотя средств у завода хватило бы еще на несколько подобных сделок.

«На самом деле, чтобы купить убыточный актив, много денег не надо. Как правило, такие предприятия стоят \$3–5 млн, — объясняет Корсун. — Но все же надо правильно оценивать свои возможности и не опережать потенциал развития компании. Ведь сумма инвестиций в модернизацию бывает раза в три больше затрат на покупку».

Так, чтобы довести производительность Калачеевского завода до 900 тонн в месяц, «Карату» придется вложить в его реконструкцию 15 млн евро. Само же сыродельное производство будет переориентировано на сыры длительных сроков созревания, которых сейчас, как говорит Корсун, в стране производится мало. Иными словами, «Карат» намеревается выйти и на предельный рынок твердых и более дорогих сортов сыра. Разумеется, новый актив будет выпускать и основную продукцию своего московского патрона — плавленые сыры. Для этого в Калачеевске построят

специальный цех, куда перенесут из Москвы часть производства «Дружбы», «Янтаря» и современных марок «Карата».

Подобные преобразования, помимо Калачеевского завода, видимо, ожидают и остальные три предприятия, которые войдут в холдинг. В конечном счете совокупный объем продукции этих заводов должен в несколько раз превзойти нынешний у завода «Карат», произведшего в 2004 году 15,3 тыс. тонн сыров. Предприятия смогут поставлять твердые и плавленые сыры практически во все области России. Пока же свою продукцию завод даже на Дальний Восток отправляет из Москвы, что совершенно немыслимо с точки зрения логистики и поднимает цену на сыры «Карата».

Правда, начав осуществлять свои глобальные замыслы, руководство «Карата» столкнулось с проблемой, о которой и не подозревало. Оказалось, что весь Калачеевский район способен произвести лишь 100 тонн молока в месяц, тогда как Калачеевский завод может выпускать 300 тонн сыра.

«Это проблема не только этого района, — комментирует Корсун. — Мы поездили по

# тренинг 2005

экспозиция • презентации • тренинговый марафон  
самое масштабное событие  
на рынке краткосрочного  
бизнес-обучения!

27–28 сентября  
Экспоцентр

выставка и конференция  
«Обучение и развитие персонала»

Организаторы:

**а6**  
амплиа брокер  
НА РЫНКЕ КАДРОВОГО КОУЧИНГ

WWW.TRAININGS.RU  
**TRAININGS**  
проект компании «Амплиа-Брокер»

Спонсор выставки:

**advancegroup**

Генеральный партнер  
конференции:

**ЭКСПЕРТ**  
НАЦИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА КАЧЕСТВА

Генеральный  
медиа-партнер  
события:

**РБК**

Спонсоры дня HR-менеджера:

**КАДРОВОЕ  
ДЕЛО**

**NEXT  
EVENT**

**KARAOKE  
БУМ**

На конференции будут обсуждены следующие темы:

- Роль топ-менеджера в обучении и развитии персонала
- Глобальный «networking», стандарты и сертификация работы специалистов по обучению и развитию персонала
- Финансовые аспекты обучения и развития персонала, оптимизация затрат, бюджетирование
- Анализ потребностей в обучении и оценка эффективности обучения
- Обучение для топ-менеджеров – лидерство, креативность, коучинг

Выступающие:

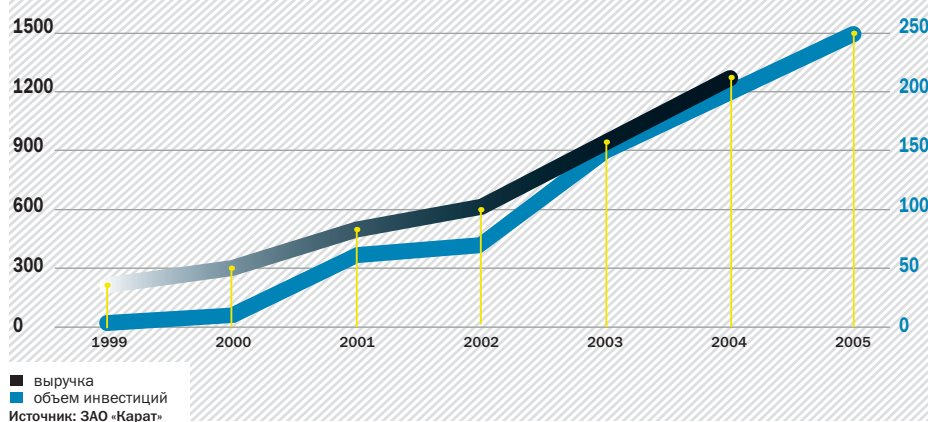
- **Эрам Хан**, ASTD (American Society for Training & Development), менеджер по развитию международных связей;
- **Кимберли М. Джэнсон**, Hasbro, Inc (США), вице-президент по организационной эффективности, обучению и развитию персонала;
- **Анна Бузова**, ЭКОПСИ Консалтинг, директор по развитию бизнеса;
- **Наталья Опарица**, Группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт», партнер;
- **Керри Макхэйл**, Perception Mapping, Inc. в (США), управляющий директор;
- **Наталья Толстая**, «Амплиа-Брокер», генеральный директор;
- **Доктор Паоло Нагари** (Италия), консультант по обучению и организационному развитию.
- **Наталья Ютанова**, M.D., MBA, глава представительства в России и управляющий партнер THE N.Y. CONSULTING INTERNATIONAL, Inc., USA.



Регистрация <http://www.expo.trainings.ru/conference/reservation>  
На Ваши вопросы будет рада ответить **Юлия Хорошавина**  
тел: +7 (095) 252-48-38 e-mail: [sales@ampluabroker.ru](mailto:sales@ampluabroker.ru)



## Динамика продаж и инвестиций «Карата» (млн руб.)



областям, посмотрели и поняли, что хозяйства развалены везде. Поэтому свою проблему мы принялись решать собственными силами. Ведь при маленьких урожаях мы просто не смогли бы загрузить даже существующие мощности того же Калачеевского завода. Не говоря уж об обеспечении завода, когда после модернизации его производительность вырастет в три раза.

На «Карате» разработали схему, следуя которой местные фермеры через пару лет смогли бы полностью обеспечивать Калачеевский завод молоком, причем нужного качества. В схеме нет ничего принципиально нового. «Карат» просто попытался в отдельно взятых районах вокруг своих новых заводов восстановить утраченные связи между агросектором, производителями и финансовыми институтами.

Под свою гарантию московский завод берется обеспечивать фермерам кредиты, фермеры с заводом будут рассчитываться молоком, а «Карат» с банком — деньгами. «Карат» собирается покупать у хозяйств все произведенное ими молоко и, если оно окажется пригодным для сыроделия, будет платить крестьянам за литр молока редкостную для нынешнего сельского хозяйства цену, превышающую себестоимость. Если же качество снизится, упадет и цена молока. «Для селян это большой стимул, они уже зашевелились, начинают продумывать, какие травы лучше сеять, каких коров покупать и как увеличить надои», — рассказывает Владимир Корсун. — Полагаю, схема оправдает себя во всех регионах. Через три-четыре года все предприятия холдинга будут полностью обес-

печены нужным количеством молока, и «Карат» упрочит свою позицию лидера».

## Страна и мир

ВПРОЧЕМ, ПО МНЕНИЮ исполнительного директора Молочного союза России **Владимира Лабинова**, масштабная географическая экспансия не поможет московскому заводу стать «номером один» на рынке. «В последнее время зарубежные производители активизировались, финская Valio намеревается строить завод, а недавно в России появился мировой лидер по производству сыров Kraft Foods», — говорит Лабинов. — Американская компания уже заявила, что намерена потеснить конкурентов, среди которых и «Карат». При всем уважении к «Карату», думаю, у Kraft Foods больше оснований претендовать на лидерство».

Директор по корпоративным вопросам компании «Крафт Фудс Россия» **Кирилл Болматов** подтверждает, что Kraft Foods в течение пяти-семи лет собирается стать крупнейшим игроком на перспективном российском рынке. Однако в компании не склонны рассматривать «Карат» как прямого конкурента. «Мы ориентированы на выпуск плавленых сыров премиум-сегмента, чья цена немного выше российских», — говорит Болматов.

В самом «Карате» верят в свои блестящие перспективы и даже строят планы выхода на мировой рынок. «Как только в ЕС перестанут дотировать сельское хозяйство, наша продукция там сразу станет конкурентоспособной», — полагает Корсун. Впрочем, для начала «Карату» нужно завоевать отечественный рынок. **СФ**

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Сочувствую „Карату”.  
Восхищаюсь „Дружкой”»



Александр СМОЛОВ,  
президент ТД «Копейка»

— ПОЗИЦИЯ «КАРАТА» в этом споре нам понятна. Именно «Карат» вкладывает хоть какие-то деньги в поддержку «советских» брэндов, плодами которых пользуются все кому не лень. К сожалению, чем дольше будут продолжаться споры хозяйствующих субъектов за эти торговые марки, тем хуже для самих марок. Вспомните споры и суды за марку «Смирнов». Где сейчас этот «Смирнов»? Или взять продолжающиеся разбирательства по поводу «Гжелки»: за год продажи этой марки упали более чем в 30 раз. С «Каратом» мы работаем, сотрудничеством удовлетворены, и было бы обидно, если бы потребитель в результате брэндовых

споров потерял такой симпатичный продукт, любимый с детства. К сожалению, у меня есть и другой, личный повод принимать близко к сердцу позицию «Карата». Как трудно догадаться, имя, которое носит сеть универсамов «Копейка», тоже страдало от таких претензий. И наши новоявленные тезки, эти «дети лейтенанта Шмидта», самопроизвольно появляющиеся в городах и весях нашей необъятной страны, причиняли нам некоторые неудобства. Помимо юридических споров это всегда приносило нам и дополнительную уверенность в том, что путь нашего развития в свое время был выбран правильно, ведь такое прямое копирование по всей

стране есть косвенное доказательство успеха «Копейки» в розничной торговле. Не хотел вспоминать, но последняя спекуляция, связанная с нашим именем, заставила нас ее периодически опровергать. Многие памятные мартовские заявления «Пятерочки» о намечавшейся якобы сделке по приобретению «Копейки». Кто тогда, включая и нас самих, мог подумать, что речь шла о недавней покупке питерской сети «Народная копейка всегда», которая в просторечии именовалась «Копейка», принадлежала АТК «Здоровье» и ни малейшего отношения к торговому дому «Копейка» не имела? Сочувствую «Карату». Восхищаюсь «Дружкой».

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца  
Гарантированная доставка

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

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

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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



Открывшийся на днях в Москве Swissotel стал первым отелем этой международной сети в Восточной Европе. Гендиректор Swissotel Майнхард Хук обещает окупить его всего за полтора года.

## «Россия — это рынок трехзвездных гостиниц»



текст:

станислав  
мных

фото:

александр  
басалаев

«Мы ни за что не согласимся на предложение огромных скидок»

**Секрет фирмы:** Сейчас в столице ведется строительство 40 гостиниц, то есть очевидно, что вскоре конкуренция на рынке обострится. Вы решили открыть здесь свой отель, пока еще не поздно?

**Майнхард Хук:** Мы давно изучали возможности по запуску отеля в Восточной Европе вообще и в России в частности. Наша сеть достаточно неплохо себя чувствует на европейском рынке. При этом один из пунктов нашей стратегии — наращивание бизнеса за счет развивающихся рынков. Наша следующая цель в России — открыть гостиницу в Петербурге.

**СФ:** Swissotel — сеть исключительно пятизвездных отелей. В Москве уже работает немало таких отелей, при том что налицо дефицит в другом сегменте — гостиниц «три звезды».

**МХ:** Я знаю об этом тренде. В Москве, как, впрочем, и во многих других мировых мегаполисах, существует угроза перенасыщения рынка пятизвездными отелями. Однако если здесь появятся еще несколько таких отелей, это не станет про-



ИТАР-ТАСС

#### ДОСЬЕ

**МАЙНХАРД ХУК** родился в Германии, в городе Минден. В гостиничном бизнесе работает около 30 лет. В 1997 году Хук пришел в Swissotel, где занял должность старшего вице-президента по европейскому рынку. После продажи сети в 2001 году ее экс-владельцем Swissair холдингу Raffles International Hotels & Resorts Хук был назначен на пост старшего президента по странам Европы, Ближнего Востока и Средиземноморья. В 2003 году он получил повышение и стал генеральным директором Swissotel Hotels & Resorts, управляющей компании сети Swissotel.

**Swissotel Hotel & Resorts** — сеть из 28 отелей категории «пять звезд», расположенных в крупных городах мира. Ее оборот составил в прошлом году \$527,8 млн. Сеть была образована швейцарской авиакомпанией Swissair, а в 2001 году была продана и теперь входит в состав Raffles Holdings Limited — структурного подразделения Singapore Exchange Securities Trading Limited. Этой компании принадлежат около 12 тыс. гостиничных номеров в 35 странах. В настоящее время Raffles Holdings развивает на рынке гостиничного бизнеса два бренда — Raffles Hotels & Resorts и Swissotel. На днях Swissotel открыла в Москве свой первый отель на территории Восточной Европы.

блемой для других игроков. Мы уверены, что у сегмента большой потенциал и отличные долгосрочные перспективы.

Но очевидно, что Россия — это прежде всего рынок трехзвездных гостиниц. Однако участие Swissotel в менее «звездных» проектах негативно отразилось бы на нашем брэnde, который издавна ассоциируется с пятью звездами.

**СФ:** Вы не рассматриваете гостиницы, которые будут построены в рамках проектов крупнейших российских бизнесменов — владельца «Русала» Олега Дерипаски и владельца УГМК Искандера Махмудова, как потенциальных конкурентов?

**МХ:** Я не сомневаюсь, что многие бизнесмены в вашей стране в состоянии построить отличный отель. Однако этим отелям будет очень непросто сразу же привлечь клиентов. У них просто изначально нет и долгое время не будет такого мощного подспорья в работе, как известный брэнд. Брэндинг очень важен для гостиничного бизнеса. Многие люди предпочтут заказать номер в нашем отеле только потому, что они о нас слышали или знают, что можно ожидать от нашего сервиса. Да, во многих странах есть отели, которые не входят ни в какие международные сети, но при этом пользуются неизменным успехом у клиентов, известны во всем мире и предоставляют сервис по высшему разряду, к примеру The Dorchester и The Savoy в Лондоне. Но это действительно дорогие отели, которые зарабатывали свою отличную репутацию и известность много лет. Такова сила брэнда в нашем бизнесе.

**СФ:** А сколько вы тратите на брэндинг?

**МХ:** Наш брэндинг происходит всякий раз, когда кто-либо слышит или произносит название нашего отеля, останавливается в нем или просто видит упоминание в СМИ. Сейчас я разговариваю с вами и занимаюсь не чем иным, как брэндингом. Так что я могу лишь сказать, сколько наша сеть примерно тратит сугубо на маркетинг: 5–7% от ежегодного оборота, который в прошлом году составил \$527,8 млн.

**СФ:** Известно, что в Варшаве и ряде других европейских городов перенасыщение рынка пятизвездными отелями привело к тому, что они были вынуждены резко снижать цены и запускать различные программы скидок, чтобы вообще привлечь клиентов. Возможно ли повторение этого тренда в Москве?

**МХ:** Безусловно, да. Хотя, на мой взгляд, в ближайшие два года этого все-таки не произойдет. И в любом случае запускать дисконтные программы — это политика других сетей, но не Swissotel. Мы ни за что не согласимся на предложение клиентам огромных скидок. Просто потому, что убеждены: у нас изначально выставлены справедливые и адекватные цены. Безусловно, цены и спрос во многом определяются текущей си-



Я НЕ СОМНЕВАЮСЬ, ЧТО МНОГИЕ БИЗНЕСМЕНЫ В ВАШЕЙ СТРАНЕ В СОСТОЯНИИ ПОСТРОИТЬ ОТЛИЧНЫЙ ОТЕЛЬ. Однако этим отелям будет очень непросто сразу же привлечь клиентов”

туацией на рынке. И в разных странах нужно вести себя по-разному. Но необходимо четко осознавать, чем обусловлено снижение цен — стратегией развития или просто паникой. Так, из-за терактов в Нью-Йорке гостиничный бизнес в отдельных районах США рухнул: спроса не было практически вообще. При этом главная проблема заключалась в том, что люди просто боялись летать. Когда же американские отели начали повально и в разы снижать цены, страх сменился у людей желанием сэкономить, и гостиницы снова начали заполняться. Кроме того, если вы действительно верите в свой продукт и в качество своего сервиса, вы никогда не станете внезапно запускать скидки. Вы предпочтете переждать тяжелые времена, но не упасть лицом в грязь перед всем рынком. Ведь на самом деле дисконт всегда вызывает у людей на уровне подсознания подозрения, что что-то здесь не так. Если вам предлагают дорогую машину известной марки, которая обычно стоит \$50 тыс., всего за \$10 тыс., любой здравомыслящий человек насторожится: может быть, у нее какие-то проблемы с двига-

телем или тормозами. Если вы слишком резко снижаете цены, вы теряете доверие клиентов.

**СФ:** Как же вы тогда компенсируете отсутствие спроса?

**МХ:** Варианты могут быть самые разные, но, как правило, стоит просто сменить приоритеты в бизнесе. Мы можем улучшить сервис, сделать его еще более эксклюзивным. К примеру, по той же цене наши клиенты получают более хороший номер или больше услуг. Специфика рынка пятизвездных гостиниц в том, что наша целевая аудитория так или иначе готова платить по заявленным ценам. У этих людей деньги есть. Просто в какие-то периоды времени они не хотят их тратить — на те или иные вещи, по тем или иным причинам. К примеру, боятся терактов и просто не путешествуют. И нужно снова разжечь в них интерес.

«На московском рынке можно отбить затраты гораздо быстрее»

**СФ:** Сколько вы инвестировали в запуск отеля в России?

**МХ:** Мы ничего не вложили и не собираемся этого делать. Стратегия общемировой экспансии Raffles Holdings, в состав которого входит наша сеть, заключается в том, что мы не приобретаем отели, а только управляем ими. У нас в собственности есть несколько отелей, но все они были приобретены 10–20 лет назад. Теперь мы расширяем свой бизнес исключительно за счет заключения менеджерских контрактов.

**СФ:** Это своего рода страховка — ничего не вкладывая, вы ничего и не теряете?

**МСК**  
МОСКОВСКАЯ  
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

«МСК - КОМФОРТ»

Ваши пожелания учтены:

- ☒ никаких справок из ГИБДД для ремонта Вашего автомобиля;
- ☒ ремонт только на станциях техобслуживания официальных дилеров;
- ☒ при угоне выплаты в течение 20 дней;
- ☒ нет ограничений по условиям хранения автомобиля, количеству, возрасту и стажу лиц, допущенных к управлению;
- ☒ страхование от угона действует с момента заключения договора, независимо от времени постановки автомобиля на учет в ГИБДД.

**956-8484**

[www.mosinsur.ru](http://www.mosinsur.ru)

Программа "МСК - КОМФОРТ" действительно ТОЛЬКО для автомобилей не старше одного года.

**Московское страховое качество**

Лицензия Минфина РФ № 4694 Д

«МСК - КОМФОРТ» - ИДЕАЛЬНОЕ АВТОСТРАХОВАНИЕ



## ДИСКОНТ ВСЕГДА ВЫЗЫВАЕТ У ЛЮДЕЙ НА УРОВНЕ ПОДСОЗНАНИЯ ПОДОЗРЕНИЯ, ЧТО ЧТО-ТО ЗДЕСЬ НЕ ТАК

**МХ:** И да, и нет. С одной стороны, мы действительно не рискуем собственным капиталом на новом для себя рынке. А с другой — мы просто работаем по контракту с владельцами отеля и перед нами устанавливаются жесткие обязательства. Если в двух словах, мы должны сделать отель успешным. Если успех не приходит, значит, это наша вина, и нас наказывают штрафными санкциями.

**СФ:** А что значит «успешный отель» в вашем случае?

**МХ:** Все очень просто: владелец отеля должен окупить расходы на его строительство и получить прибыль в тех объемах и в те сроки, которые указаны в менеджерском контракте. Обычно пятизвездный отель под нашим руководством должен выйти на самоокупаемость через 18 месяцев после запуска.

**СФ:** Насколько я знаю, в России сроки окупаемости в гостиничном секторе составляют семь-восемь лет...

**МХ:** На самом деле прежде всего необходимо грамотно сбалансировать объемы инвестиций и получаемой выручки. Могу вам сказать, что, по нашим оценкам, на таком динамичном рынке, как московский, можно отбить затраты гораздо быстрее.

Спрос на гостиницы в Москве третий год подряд бьет рекорды. Летом поселиться в хорошем столичном отеле без предварительного бронирования номера достаточно проблематично. 2005 год по уровню спроса является показательным: заполненность гостиниц даже в не-сезон порой достигает 100%, и это при ценах от \$170 до \$450 в сутки. Такой ажиотаж объясняется довольно просто: в Москве достаточно пятизвездных отелей, как правило, представляющих крупнейшие международные сети, но при этом катастрофически не хватает недорогих гостиниц класса «три звезды». Давний дефицит гостиничных мест еще больше обострился после вывода с рынка сразу нескольких крупных объектов — гостиниц «Спорт», «Интурист», «Москва» и т. д. (в общей сложности это около четырех-пяти тысяч номеров). Сейчас в Москве ведется строительство 40 гостиниц. В 2005 году запланирован ввод 14 новых объектов, что увеличит номерной фонд столицы приблизительно на три тысячи номеров. Кроме того, постоянно звучат намерения международных гостиничных сетей по выходу на наш рынок: одной из последних о своем желании заявила американская Best Western. Решительно настроены и крупные российские корпорации. Так, недавно о желании инвестировать в гостиничный сектор \$1,2 млрд сообщила компания «Интеко». Нишей комфортабельных гостиниц для среднего класса заинтересовался «Базовый элемент», учредив в сентябре прошлого года компанию «Русские отели». В течение трех лет она планирует сформировать сеть из десяти гостиниц в крупных российских городах.





наши чувства...

наши мысли...

наши ощущения...

Экран: 26" (66 см).

Тип экрана:

жидкокристаллический цветной.

Соотношение сторон: 15:9.

Максимальное разрешение: 1280 X 768.

Угол обзора: 176°x176°.

Системы цветности: PAL, SECAM, NTSC.

Системы звука: B/G, I, D/K, L, L'.

Цифровая обработка изображения: Да.

Настройка: Автоматическая, ручная,

точная подстройка.

Память: 200 каналов.

Габариты (ш\*в\*г): 788 x 588 x 358 мм.

Разъемы: AV вход, AV выход, YCbCr,

S-Video, 2 SCART, VGA (D-Sub), DVI.

Звук: Стерео 2x5Вт.

Эквалайзер: НЧ и ВЧ.

Эффекты объемного звучания:

HALL, CHURCH, STEREO, WIDE.

Яркость: 450 кд/м.

Контрастность: 500:1.

Телетекст: Да.

Пульт дистанционного управления: Да.

Таймер: Включения/Отключения.

Питание: 110-240В 50/60Гц.

Вес (нетто): 20 кг.

**sitronics**



ТЕХНИКА ИНТЕЛЛЕКТА



ЗАО "Ситроникс" входит в структуру диверсифицированного высокотехнологичного холдинга ОАО "КНЦ", основным акционером которого является АФК "Система".

*Встань с дивана  
и заработай свой миллион*

**БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС**

**УЖЕ В ПРОДАЖЕ**



**В КНИЖНЫХ  
МАГАЗИНАХ  
МОСКВЫ  
И РЕГИОНАХ РФ**

**60**

**авантюрных  
историй  
реальных  
бизнесменов**

ЗАКАЗ В РЕДАКЦИИ ПО E-MAIL: [PODPISKA@SF-ONLINE.RU](mailto:PODPISKA@SF-ONLINE.RU)  
ДОСТАВКА ПО МОСКВЕ С КУРЬЕРОМ, В РЕГИОНЫ – ПОЧТОВОЙ ЗАКАЗНОЙ БАНДЕРОЛЬЮ  
СПРАВКИ ПО ТЕЛ.: (095) 795-30-60, 267-37-68

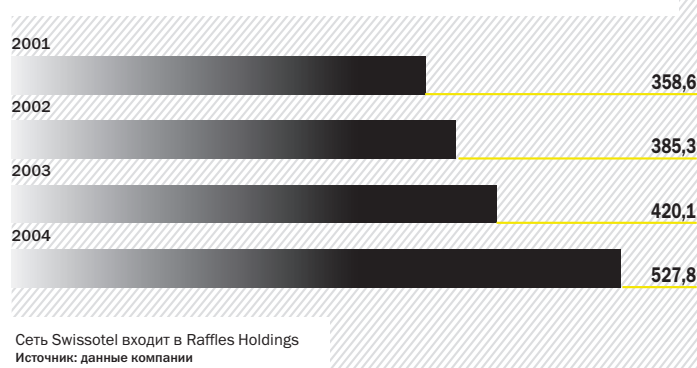
[www.b-online.ru](http://www.b-online.ru)



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**



## Динамика оборота компании Raffles Holdings (\$ млн)



В РОССИИ МЫ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ ПО ПРИНЦИПУ „ИЗ ИСКРЫ ВОЗГОРИТСЯ ПЛАМЯ”: сюда приедет человек, вернется домой и расскажет об этом своим друзьям и знакомым”

**СФ:** А кто владеет Swissotel в Москве?

**МХ:** Компания «Москва — Красные холмы» (МКХ), крупнейшим совладельцем которого является турецкая девелоперская компания Enka.

**СФ:** А почему вы выбрали партнером именно их?

**МХ:** На самом деле это МКХ выбрала нас. И я прекрасно понимаю, почему: мы производим качественный гостиничный продукт, и у нас очень известный брэнд. Кроме того, в нашу сеть входит отель в Стамбуле, у которого хорошая репутация. Мы изучали возможности по приобретению или управлению отелем в России в течение последних пяти лет. И предложение МКХ сочли для себя наиболее выгодным.

«У этой сети также есть намерения со временем прийти в Россию»

**СФ:** В некоторых странах ваши отели расположены в курортных зонах. Нет ли у вас намерений построить отель, к примеру, в Сочи, где уже много лет работает другая известная сеть — Radisson?

**МХ:** На сегодня единственный наш курортный отель расположен в Турции, в городе Гюджек. Мы просто ухватились за выгодную возможность построить там свой отель. Но преимущественно ориентируемся на работу в крупных городах — столицах, деловых и финансовых центрах. Если же поступает предложение о строительстве отеля на курорте, мы не отмахиваемся от него, но изучаем в интересах другой сети, входящей в Raffles Holding, — Raffles Hotels & Resorts. Насколько мне известно, у этой сети также есть намерения со временем прийти в Россию.

**СФ:** Стало быть, в России «Swissotel Красные холмы» будет прежде всего ориентироваться на предоставлении различных услуг для бизнесменов — проведении конференций, презентаций?

**МХ:** Именно так. Вообще примерно 70% доходов всей нашей сети обеспечивает именно сервис для бизнеса. К этим услугам

я бы еще добавил показы мод, проведение концертов и свадебных церемоний, празднование дней рождения и т. д. Остальная часть наших доходов приходится на туристический сегмент, то есть непосредственно на размещение постояльцев. Кстати, могу вам сказать, что в самое ближайшее время мы в сотрудничестве с другими крупными сетями намереваемся начать активно раскручивать Москву в других странах как город для посещения в рамках «туров выходного дня». Это один из крупнейших и интереснейших городов в мире. При этом он находится всего в трех часах лета от большинства европейских столиц. В России мы будем действовать по принципу «из искры возгорится пламя»: сюда приедет человек, получит приятные впечатления от поездки, вернется домой и расскажет об этом своим друзьям и знакомым, которые также могут последовать его примеру. В итоге по цепочке информация будет распространяться все дальше и дальше. Но чтобы туристический поток не иссяк, в России необходимо постоянно развивать соответствующую инфраструктуру. Постепенно Москва сможет сравниться по популярности среди туристов даже с Лондоном.

Кстати говоря, есть еще один интересный для отельеров сегмент. Так, многим людям на Западе очень нравится время от времени менять обстановку, заказав номер в отеле на несколько дней. Особенно любят так отдыхать пары, долго живущие в браке. Безусловно, это очень небольшой сегмент, но он есть и его нельзя игнорировать. Я уверен, что со временем такой вид отдыха придется по вкусу людям и в России. Мы уже готовы предоставить им высококласный сервис. **СФ**

MDCCXXIV  
ФАКУЛЬТЕТ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

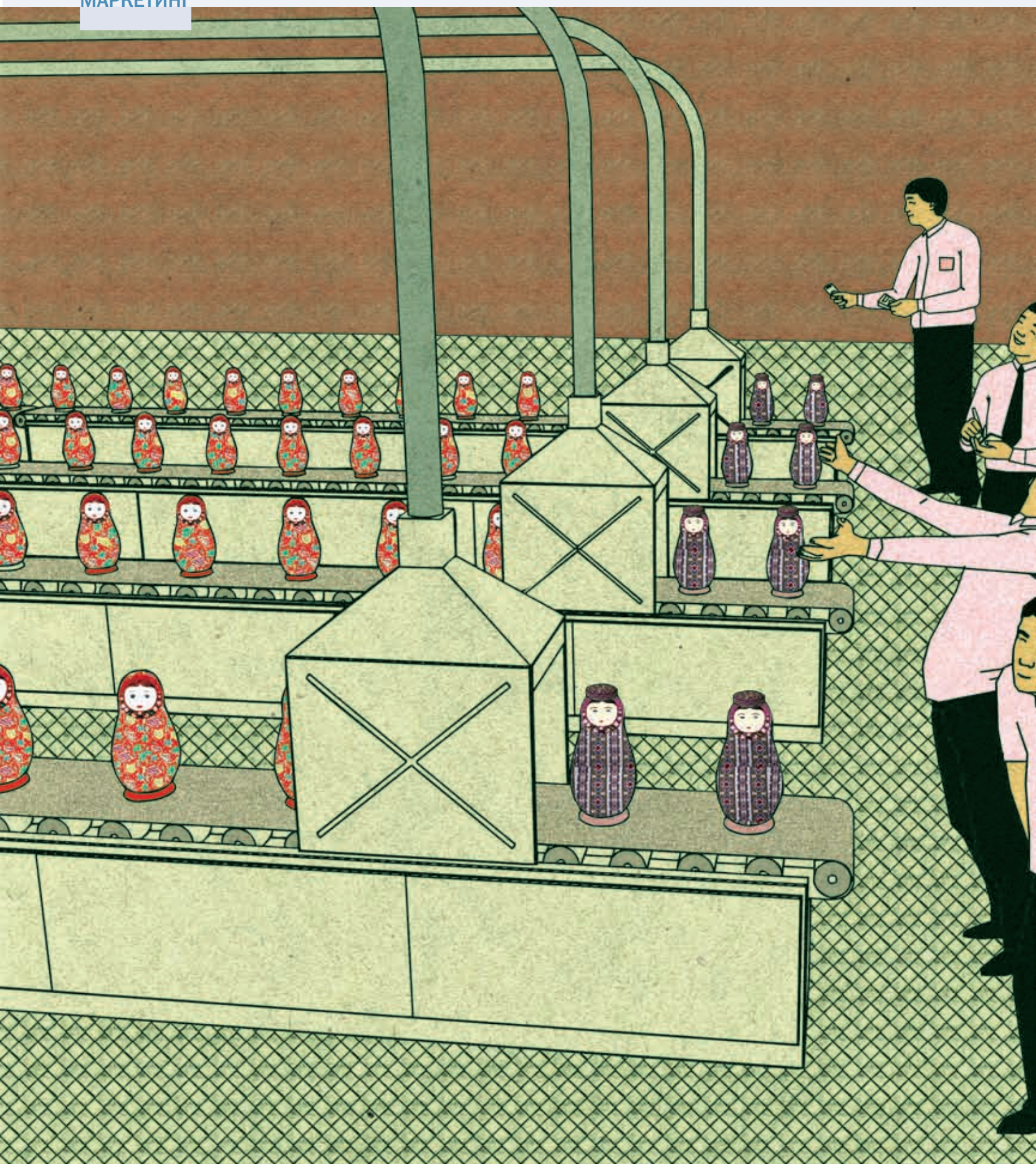
НАЧАЛО ЗАНЯТИЙ  
16 ноября 2005 г.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДИПЛОМ  
ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ:  
20 сентября 2005 г. в 19.00  
ПРИЕМ ДОКУМЕНТОВ  
до 31 октября 2005 г.

**МВА  
СПбГУ**

(812)323-8441 323-8444 [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)







# лаборатория

## МАРКЕТИНГ

персонал → c56  
информационные технологии → c60

Мусульманского маркетинга не существует в теории, но он есть на практике. Западные компании давно учитывают запросы потребителей из стран Востока. В России пока мало об этом задумываются. Судя по опыту отдельных компаний, это стоит сделать.

## Коранный номер

текст:  
виктор  
прохоров

иллюстрация:  
мария  
краснова-шабаева

### Конфеты для правоверных

НА МИКОЯНОВСКОМ МЯСОКОМБИНАТЕ есть «закрытый цех». Но производят там колбасу не для кремлевского буфета, а для российских мусульман. Год назад на «Микояне» решили воспользоваться быстрым распространением исламских традиций в стране и начали выпускать халяльную продукцию — изготовленную в соответствии с требованиями шарии. Отдельный же цех потребовался для того, чтобы, согласно тем же правилам, производство халяльной колбасы («халяль» — разрешенное) не имело никакого отношения к производству колбасы для «неверных». Контролировать процесс пригласили представителей Совета муфтиев России, которые стали выдавать комбинату сертификат на каждую партию готовой продукции. На упаковках колбас (всего пять сортов) был помещен значок халяльности, и дилеры «Микояна» в Москве, Казани, Ростове-на-Дону и Ставрополе принялись продвигать новинки. Но ожидания микояновских маркетологов не оправдались. Спрос на халяльные колбасы оказался невысоким, и сейчас их ассортимент сократился до трех наименований.

На Микояновском комбинате теперь неохотно вспоминают об этом проекте и отказываются делиться данными о динамике продаж. Как ответили **СФ** в пресс-службе предприятия, продукции не удалось выдержать конкуренции с местными производителями, освоившими выпуск халяля намного раньше. Практически все более-менее крупные мясокомбинаты и птицефабрики Татарии уже успели получить от Духовного управления мусульман республики соответствующие сертификаты.

Казалось бы, невелика проблема. Создание своеобразных и в чем-то маргинальных подвидов основной продукции — дело веселое и не всегда успешное. Нишевые продукты никогда не приносили компаниям сверхбыстрых, по сравнению с мейнстримом. Вопрос только в том, что считать мейнстримом, а что нишей.

c49



Мусульманам достаточно в названии товара слова с исламскими корнями, чтобы признать своим чужой по происхождению напиток

## Основы мусульманского маркетинга

«В основе всего сотворенного Богом заложена разрешенность.

То есть все разрешено (халяль), кроме того, что явно запрещено (харам). Что касается мясных продуктов, то к разряду запрещенного относится:

- свинина,
- животное, забитое не с именем Бога...

Эти запреты, касающиеся основного сырья (мяса и жира), распространяются также на вспомогательное сырье и материалы, такие как добавки, наполнители, специи, натуральные колбасные оболочки, желатиновые загустители и другое.

Мясо морских животных и рыбы является абсолютно разрешенным и не требует специального ритуала. Молочные продукты не подразделяются на „халяльные“ и „харамные“.

## Урок иностранного языка

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА численность мусульман в России выросла более чем в полтора раза — с 14,5 млн человек, зафиксированных последней переписью населения, до 23 млн по данным главы Совета муфтиев России **Равиля Гайнутдина**. Примерно половина из них проживает в Татарии, Башкирии и республиках Северного Кавказа, остальные рассеяны буквально по всей стране (в частности, мусульманская община в Москве насчитывает свыше 1 млн человек). К слову, Татария и Башкирия входят в десятку самых состоятельных регионов страны, по объемам промышленного производства опережая Ленинградскую, Пермскую и Челябинскую области и Краснодарский край.

Мусульманский мир в последнее время — один из главных ньюсмейкеров, он привлекает к себе внимание, актуализируясь как на мировой арене (Ирак, терроризм, антиглобализм), так и в России. Взять хотя бы недавнее празднование тысячелетия Казани, которое ярко продемонстрировало наличие консолидированной силы, вполне осознавшей свою весомость и значимость.

23 млн мусульман — это примерно 13% населения страны. Огромная аудитория потребителей, у которых начинают появляться специфические запросы, связанные с исламскими традициями и предписаниями. А как известно, любой потребности свойственно провоцировать появление предложений. И это самосознание будет проявляться не только на политической арене, но и на вполне прозаических магазинных полках, которые скорее захватит тот, кто найдет общий язык с огромной и специфической аудиторией му-

Продукты, содержащие добавки, обозначенные буквой E, не имеют какой-либо запретности и разрешены для употребления в пищу. Ароматизаторы получают искусственным путем, поэтому их невозможно отнести к явно или предположительно запретному. Запрещается использование вина (спиртного) при приготовлении какой-либо пищи. И это независимо от того, в большом количестве оно или в малом, сохранило свойство опьянения или нет. „Любой опьяняющий напиток запрещен“, —

говорил пророк. А также: „То, что опьяняет в большом количестве, запрещено и в малом“.

Средства гигиены ротовой полости, содержащие этиловый спирт, считаются запретными.

Правоверным разрешается употреблять кефир, квас, мороженое. Не запрещено пользоваться мылом с содержанием животных жиров, но не разрешается употреблять лекарства, в состав которых входят те же компоненты.

По материалам сайта [www.umma.ru](http://www.umma.ru)



сультман-потребителей. И если уж Владимир Путин посчитал нужным заучить несколько фраз на татарском языке, то похоже, маркетологам российских компаний придется освоить язык восточных традиций в совершенстве. Ведь на кону — лояльность многомиллионной аудитории, чья численность и благосостояние будут только расти.

## В плену стереотипов

СУЩЕСТВУЕТ ТАКОЙ СТЕРЕОТИП мусульманского товара: критерий «халяль» применяется к мясным продуктам. Поэтому чаще всего о мусульманском маркетинге задумываются мясокомбинаты и птицефабрики. К примеру, халяльную курятину по согласованию с местными муфтиями выпускают подмосковная компания «Элинар-Бройлер» и агрохолдинг «Ресурс», владеющий несколькими птицефабриками на юге России.

Но границы «пищи для мусульман» можно значительно расширить. Например, мусульманину позволительно лакомиться чипсами с искусственным ароматом мяса. Халяльным можно сделать фабричный йогурт, если исключить из рецептуры желатин, или, следуя тому же принципу, любой продукт, при изготовлении которого используется алкоголь.

В марте этого года кондитерская фабрика «Пермская» первой из предприятий отрасли (даже на казанской «Заре» до такого не додумались) вывела на рынок халяльные конфеты «Айгуль», «Гузель» и «Лейсан». Из рецептуры исключены животные жиры и алкоголь, а каждое утро в цеху совершает молитву представитель местного муфтия. По словам маркетолога фабрики **Татьяны Исаковой**, планировалось, что такие конфеты станут дополнительным конкурентным преимуществом «Пермской» в регионах, где компактно проживают мусульмане, — в Татарии и соседней с Пермской областью Башкирии. Объем производства халяльных сладостей на фабрике с тех пор ежемесячно подрастает в среднем на 10%, и за последний месяц составил 6 тонн. Его долю в общих продажах «Пермской» Татьяна Исакова не раскрывает. По оценке **СФ**, она составляет не менее 10%.

Если для российских компаний мусульманский маркетинг — абсолютная новинка, то транснациональные холдинги давно стараются не обходить вниманием преуспевающие страны исламского мира.

## Кто у кого

ДВА ГОДА НАЗАД корпорация Heineken купила египетскую пивоварню Al-Ahram и в июле этого года представила на местном рынке безалкогольное пиво Fayrouz, получив одобрительный отзыв исламского университета Al-Azhar. Датская Carlsberg приобрела популярный в Саудовской Аравии бренд солодового напитка Moussy. Концерн LG в августе 2004 года запустил в продажу «мусульманский телефон» — модель F7100, оснащенную электронным компасом для правильного определения сторон света во время совершения молитвы.

Мусульмане тоже учатся у «неверных» маркетингу. В 1950-е годы в Иране при участии PepsiCo появилась марка ZamZam Cola. После прихода к власти аятоллы Хомейни бренд не был ликвидирован, и компания ZamZam в конце концов стала монополистом на иранском рынке прохладительных напитков. Стоит также вспомнить напитки Mecca Cola и Muslim Up, выпускаемые в Европе бизнесменами арабского происхождения для продвижения как среди диаспоры, так и в арабских странах. Хотя при создании таких альтернативных марок бизнесмены

## 23 млн мусульман — это примерно 13% населения страны.

Огромная аудитория потребителей, у которых начинают появляться специфические запросы, связанные с исламскими традициями и предписаниями

апеллировали к антиамериканским настроениям (слоган Mecca Cola — «Не пей глупо, пей со смыслом»), над дизайном своих напитков разработчики не мудрствовали, скопировав стилистику американских брендов. А дубайская компания Ilkone Mobile Telecommunication в марте нынешнего года предложила мобильный телефон, до предела насыщенный мусульманскими сервисами: системой напоминания о времени молитв, конвертером дат, компасом для определения направления на Мекку и текстами из Корана с возможностью поиска нужных отрывков. Ilkone Mobile уже реализовала около миллиона таких мобильных телефонов и рассчитывает занять 4% рынка в странах Ближнего Востока.

## УПРАВЛЯЙ ВРЕМЕНЕМ БИЗНЕСА!

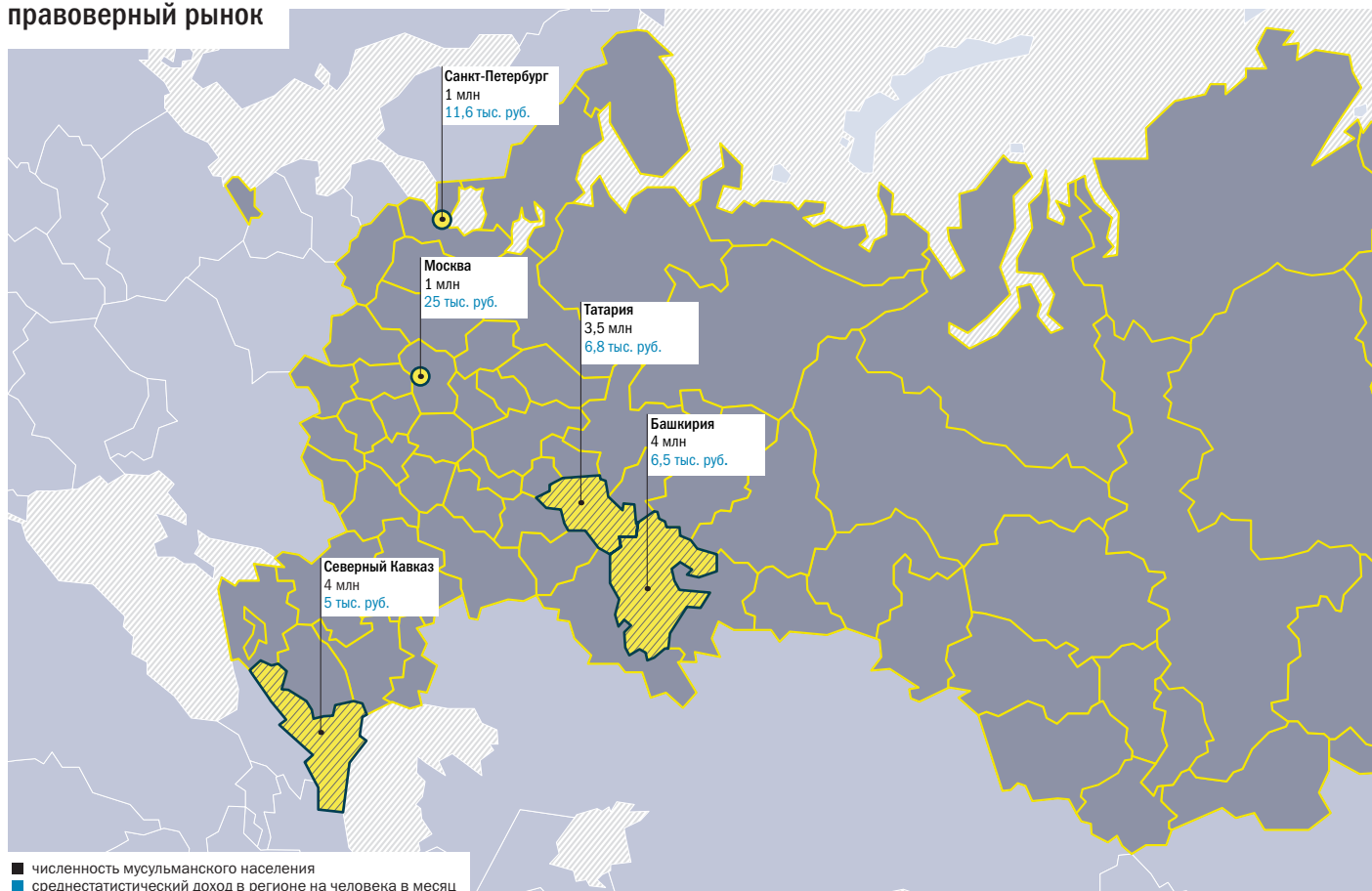


**PRADO**  
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32  
Тел.: +7 (095) 785 0506  
www.prado.ru; info@prado.ru

ООО КБ «ПРАДО-Банк» лицензии Банка России №3378 от 06.09.2001 г. и №3378 от 10.03.2005 г.  
ООО «ПРАДО Корпоративные финансы» лицензия ФАФИ №009852 от 11.10.2004  
ООО «ПРАДО Аудит» лицензия Министерства Финансов РФ № Е 006264 от 07.09.2004

## правоверный рынок



На инициативах мусульманских предпринимателей, лучше других знающих и понимающих потребности братьев по вере, в свою очередь могут поучиться российские компании.

## Вопрос веры

РОССИЙСКИЙ РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММ для мобильной связи компания «Руникс» позаимствовала у мусульман идею исламского «контента». Как рассказал **СФ** ее генеральный директор **Вадим Вещезеров**, «Руникс» обратился с предложением о поддержке к российскому Совету муфтиев, подсмотрев необычный сервис у одного из сотовых операторов Узбекистана, который в свою очередь вдохновился примером кувейтских коллег. С лета этого года абоненты-мусульмане МТС и «Билайна» могут подписаться на рассылку информации о расписании намаза на текущие сутки и напоминания о том, какую молитву следует читать в данный момент. По словам Вадима Вещезерова, идея оказалась настолько удачной, что до конца года будут введены поздравительные открытки к исламским праздникам с напутствиями муфтиев и мобильная справочная служба по религиозным вопросам. «Для „Руникса“ это в целом некоммерческий проект, хотя он не убыточен, — говорит Вадим Вещезеров. — Мобильный контент для мусульман в нашем случае — своего рода промплощадка, демонстрирующая потенциальным заказчикам возможности нашего программного обеспечения».

Впрочем, судя по данным продаж, говорить о большом спросе на исламские сервисы среди российских мусульман пока рано. Из абонентов МТС на мусульманский пакет подписались около

1000 человек, а среди клиентов «Билайна» — всего 50. С одной стороны, можно объяснить столь низкие продажи тем, что компании никак не рекламируют новую услугу — право информировать о ней правоверных оставил за собой Совет муфтиев. С другой — число россиян, считающих себя мусульманами и пользующихся мобильными телефонами, несомненно, многократно превышает названные цифры. Возникает вопрос: настолько ли они в целом привержены традициям, чтобы стать активными потребителями придуманных для них товаров и услуг и отвергать при этом иные предложения?

Компания «Евросеть», известная своей эпатажной рекламой и промоакциями, никак не корректирует стратегию своего выхода в те регионы, где преобладает мусульманское население. «Единственный нюанс — это административный ресурс. Необходимо объяснить местным чиновникам все преимущества своего появления», — говорит **Сергей Фоменков**, директор по маркетингу «Евросети». Не менее эпатажная компания «Тинькофф» в 2003 году открыла свой пивоваренный



ресторан в Уфе. По словам управляющего сетью «Тинькофф» **Алексея Яценко**, сначала уфимский ресторан показывал недостаточный оборот, но причиной этого была не религиозность местного населения, а сложившийся в регионе уклад жизни, ориентированный на семейные ценности. Сейчас же он доволен посещаемостью этого заведения.

## Раздеть мусульманина

В ТОМ, ЧТО НЕ ВСЕГДА НЕОБХОДИМО адаптировать продукт или услугу под исламские законы, убедились и в пивоваренной компании «Балтика». Как показал ее опыт, мнение, будто российские мусульмане не употребляют алкоголь, ошибочно. Городское население мусульманских республик космополитично, а влияние ислама ощущается скорее в деревнях. Как отметили в пресс-службе компании, спрос на алкогольное пиво «Балтики» в Башкирии и Татарии практически не отличается от других регионов России. И никаких особых изменений стратегии в продвижении своей безалкогольной продукции «Балтика» также не делает.

В казанском, уфимском и алма-атинском ресторанах «Тинькофф» каких-либо существенных отклонений от основной концепции нет. «Наша целевая аудитория — городское молодое и преуспевающее население, демократичные и современные люди, которые приходят в наш ресторан отдыхать, слушать модную музыку, общаться, — комментирует Алексей Яценко. — Религиозность — их сугубо внутреннее дело».

В свою очередь в «Евросети», открывшей в наполовину мусульманском Казахстане 50 салонов и планирующей выход в Узбеки-

стан, не собираются отказываться от своих одиозных акций «на раздевание». В компании опровергают штамп о доминировании пуританских нравов в этих странах, хотя уточняют — подача нестандартных идей должна быть деликатной. По словам Сергея Фоменкова, для жителей мусульманских регионов характерно преобладание визуального канала восприятия, поэтому они любят яркие красочные акции и шоу. «Наши рекламные акции, связанные с обнажением тел, проходят на ура и находят свой отклик в сердцах молодых и пожилых людей, — делится подробностями Сергей Фоменков. — Игривость, уважение и доброжелательность — вот основные компоненты успешных рекламных акций в мусульманских странах».

Компании «Вимм-Билль-Данн» при запуске молочного производства в Узбекистане пришлось также апеллировать не к религиозности, а к местным традициям. «Вимм-Билль-Данн» пересмотрел свой ассортимент в пользу аутентичных молочных продуктов, наладив производство та-на и каймака. Тем не менее, как говорит менеджер узбекского филиала «Вимм-

## ВАШ БЭК – ОФИС

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Аудиторская компания «Юниаструм Консалтинг» на основе накопленного опыта работы с предприятиями малого и среднего бизнеса представляет продукт «Ваш Бэк-офис».

На кого ориентировано наше предложение?

В большинстве случаев — это компании, оборот и документооборот которых не столь велик, чтобы содержать штат бухгалтеров, юристов (более двух человек), специалистов по учету кадров.

В таких случаях функции специалиста по учету кадров и делопроизводителя, как правило, совмещает секретарь — помощник генерального директора.

При этом вы очень сильно зависите от человеческого фактора.

Когда в штате один бухгалтер и один юрист, их отпуска, болезни, внезапное увольнение — настоящее испытание для вас!

А ответственность!

Часто ошибки в ведении бухгалтерского учета стоят очень дорого для собственников компаний.

Когда вам приходится нести затраты, связанные с неграмотным ведением бухгалтерского учета, у вас возникает вопрос: «Кто возместит мне финансовые потери?»

Да, по букве закона — это главный бухгалтер, но сможете ли вы компенсировать хотя бы часть ваших расходов, возникших не по вашей вине?

Наверное, максимум, что вы можете сделать — это уволить виновного сотрудника.

То же самое касается правового сопровождения деятельности вашего предприятия. Неграмотно подготовленный ус-

тав вашей компании зачастую является препятствием к получению кредита. А что говорить о неграмотно составленных контрактах с контрагентами, сотрудниками, поставщиками и т.п.?

Покупая данный продукт, вы приобретаете самое главное.

1. Материальную ответственность за допущенные ошибки в работе Бэк-офиса несет ООО «Юниаструм Консалтинг».

2. Хорошо организованный Бэк-офис с большим количеством сотрудников, готов оперативно решать ваши задачи.

3. Нет зависимости от человеческого фактора. Ваш главный бухгалтер, юрист, делопроизводитель, специалист по учету кадров не могут заболеть или уйти в отпуск, поскольку все эти функции выполняет «Юниаструм Консалтинг».

4. Вы получаете возможность развиваться! Зачастую именно неграмотное (хотя и правильное) ведение бухгалтерского учета, составление договоров, правоустанавливающих документов, является причиной отказа со стороны банков в предоставлении кредитов (или же в предоставлении кредитов на хороших условиях). В случае же покупки данного продукта, в качестве главной цели сотрудничества можно определить именно своевременное финансирование текущей деятельности вашей компании.

5. Вы будете уверены, что у вас ПРАВИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ с четко организованным Бэк-офисом.

ООО «Юниаструм Консалтинг»  
тел. 783-58-14  
www.uca.ru



Для того чтобы мясо было признано мусульманским, требуется соответствующая молитва. Но свинине ничто не поможет — она просто запрещена

Билль-Данн» **Ольга Бажанова**, в компании подумывают об адаптации некоторых своих российских брэндов — к примеру, рекламный образ «Домика в деревне» вполне может трансформироваться в высокогорный аул с неизменной доброй бабушкой.

## Спрос на зеленое

ВЛИЯНИЕ ИСЛАМСКИХ бытовых традиций на поведение покупателей пока заметно лишь в отдельных сегментах потребительского рынка и обнаруживается методом проб и ошибок.

В 2003 году в холдинге «Русский текстиль» решили воспользоваться всплеском моды на японский стиль и выпустили постельное белье и одежду ткань с изображением прогуливающих гейш. По традиции, холдинг направил новинки всем своим региональным дилерам. Но в Татарии и Башкирии ткани и белье продавались крайне плохо. Менеджеры «Русского текстиля», по словам руководителя пресс-службы холдинга **Зои Матчиной**, упустили из виду, что это мусульманские регионы. Согласно исламским традициям, предметы быта или одежда с изображением человека — это харам, «запретное». О репутации гейш и говорить нечего. Сейчас в «Русском текстиле» действует дифференцированный подход к региональным продажам — перед выводом на рынок новых тканей образцы проходят тестирование в местных пред-

ставительствах. После истории с гейшами маркетологи «Русского текстиля» на всякий случай проверили, как покупатели в упомянутых республиках отреагируют на детские ткани с изображениями поросят. Образцы вернулись с категоричным отказом. Были отвергнуты и товары с надписями на английском. Теперь «Русский текстиль» поставляет в Татарию и Башкирию ткани с нейтральными рисунками и сдержанных расцветок. Лучше других, по словам Зои Матчиной, продаются зеленые.

Количество приверженцев ислама в России постоянно растет, что во многом объясняется исключительной активностью мусульманских религиозных институтов, быстро освоивших для разъяснительной работы СМИ и интернет. Возможно, «Балтике» пора уже придумывать отдельную марку безалкогольного пива для мусульман, пока за нее этого не сделал «Красный Восток». **СФ**

# ВЫСТАВКА

## Образование для взрослых людей

/POSTGRADUATE EDUCATION/

**17 сентября**

**11.00–16.00**

Отель  
«Рэдиссон САС Славянская»,  
пл. Европы, 2 (м. Киевская)

**2edu.ru**  
ОБРАЗОВАНИЕ  
для взрослых людей

### Развитие карьеры

консультации специалистов, презентации, мастер-классы

### Продолжение образования в России и за рубежом

второе высшее, профпереподготовка, повышение квалификации

### Стипендиальные программы

для обучения за рубежом

Всем посетителям справочник в подарок!



Вход на выставку свободный! Пожалуйста, зарегистрируйтесь на сайте

Подробности по телефону (095) 933-1098

**www.2edu.ru**



## Что нужно и можно мусульманам



### 1 Продукты питания и напитки

**Возможности:** Разрешенным (халяль) может стать любой продукт, не содержащий алкоголь и животные ингредиенты, запрещенные к употреблению или полученные без соблюдения определенных правил. Получение сертификата халяльности — несложная процедура. Тем более что в исламе допускается изготовление халяльных продуктов представителями других вероисповеданий.

**Сложности:** Право выпускать халяльный продукт требует постоянного контроля производства со стороны мусульманского духовенства, сертификации каждой партии товара и в некоторых случаях — если предприятие также выпускает продукцию, которую можно отнести к запретной, — организации отдельного производства.

### 2 Одежда

**Возможности:** Ислам предписывает, чтобы все части тела мусульманки, кроме лица и кистей рук, были закрыты, а одежда не должна быть облегающей и сделанной из просвечивающих тканей. Мужскому костюму нужно всего лишь соответствовать принципу скромности и умеренности.

**Сложности:** Для продажи одежды, предназначенной для мусульман, не подходят обычные розничные сети — хотя бы потому, что для продавцов-консультантов потребуется специальная подготовка. Зато ниша магазинов мусульманской одежды практически свободна. Этим летом при одной из столичных мечетей открылся первый и пока единственный в столице магазин женской одежды «Баракат».

### 3 Потребительские кредиты

**Возможности:** Хотя ислам запрещает правоверным заниматься ростовщичеством и брать деньги в долг под проценты, кредитование можно организовать по принципу лизинга. В 2003 году британский банк HSBC предложил такой вариант ипотечного кредита для мусульман: банк, действуя от имени клиента, сам покупает недвижимость, затем клиент на определенный срок арендует ее у банка и постепенно выплачивает сумму, назначаемую с учетом основного долга и предполагаемых процентов.

**Сложности:** Трудно просчитать потенциальную потребность рынка в подобном кредитовании.

### 4 Мобильная связь

**Возможности:** Ислам не накладывает никаких ограничений на средства и способы связи. Поэтому правоверным можно предложить самые разнообразные дополнительные сервисы — оформление мобильных телефонов с использованием мусульманских орнаментов, мусульманские «рингтоны», изображения святынь в качестве заставок, календарь исламских праздников, мобильные консультации у священников и так далее. Чтобы сделать правильный продукт, достаточно проконсультироваться у муфтия.

**Сложности:** Выбор мест и способов массовой рекламы.

### 5 Рестораны

**Возможности:** Свободная ниша. В крупных российских городах крайне мало ресторанов, в которых блюда должны быть изготовлены только из халяльного мяса и запрещены алкоголь и курение. В Москве с января этого года работает единственный халяльный ресторан «Идель». Мусульманский фаст-фуд также возможен. На Западе есть прецедент — парижский рестораник Beurger King Muslim, открывшийся в августе этого года.

**Сложности:** Не вполне ясно, насколько халяльные рестораны будут востребованы. Судя по дискуссиям на форумах исламских сайтов, среди российских мусульман есть и те, кто не приветствует жесткие ограничения по употреблению алкоголя и курению в ресторанах. К тому же придется разыскивать поставщиков, гарантирующих халяльность своих продуктов.



КОНСУЛЬТАНТЫ НИКОГДА НЕ ПОСОВЕТУЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАКИЕ ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. НО РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ БЕРУТ ИХ НА ВООРУЖЕНИЕ — И ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА. текст: **александра чугунова**

## Пять парадоксов HR



«Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно, как в сфере управления кадрами. И ни в какой другой области менеджмента они не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными», — пишет Питер Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке».

Принципы управления персоналом действительно пугают своей консервативностью. Выучив правила, написанные в учебниках, многие компании разрабатывают стандартные схемы: как нанимать, расставлять и мотивировать персонал, как организовывать рабочее время сотрудников, оценивать их результативность и т. п. И как-то сами собой закрепились основные истины: как делать правильно и что считать неправиль-

ным. Например, практически любой HR-менеджер сегодня скажет, что не стоит нанимать на работу родственников. И что кандидатов надо подбирать в точном соответствии с квалификационными требованиями или чуть не дотягивающих до них, а вот более высокая квалификация — это вредно. И наверняка найдет, чем подкрепить свое мнение — результатами исследований, опытом компаний и т. п.

Справедливость использования классических подходов никто не отрицает. Но нестандартные приемы в работе с персоналом почему-то вызывают слишком бурную реакцию. «Это спорно, ничего из этого не получится, люди просто начнут уходить», — таково традиционное мнение консультантов. Ни один из них никогда бы не придумал и не предложил клиентам что-либо подобное. В правильных западных корпорациях нетривиальных решений тоже, как правило, не требуют. По словам HR-директора московского представительства Chevron Техасо **Евгении Станиславской**, западные компании работают в России по жестким стандартам и не склонны экспериментировать с такой тонкой материей, как персонал.

Пока гиганты западного менеджмента корректируют кадровую политику, тщательно взвешивая каждый следующий шаг, российские компании то и дело опровергают сложившиеся представления. И выстраивают оригинальные схемы управления персоналом.

«Секрет фирмы» давно интересуется нестандартными системами управления персоналом (см. **СФ** №03/2004 и №15/2004). На этот раз мы нашли пять примеров нетривиального подхода к планированию рабочей нагрузки и найму персонала. На первый взгляд, руководители компаний поступают неправильно. Но их бизнес развивается успешно, поэтому можно утверждать, что жизнеспособность подобных решений проверена временем. Конечно, тиражирование таких методов полезно далеко не всегда, к тому же эксперименты на людях часто заканчиваются неудачно. Но иногда все же стоит отойти от стереотипов и взглянуть на ситуацию по-новому. □





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

№1

фактор: рабочая нагрузка  
идея: больше отдыхать

## Долой трудоголиков

В офис издательского дома Game(land) я позвонила в четверг вечером. **Дмитрия Агарунова**, генерального директора компании, на работе не оказалось. На следующий день его тоже не было. Когда он появится, никто в офисе не знал. Для большинства компаний подобная ситуация, пожалуй, не очень типична. Но только не для Game(land). Фактор рабочего времени и нагрузки здесь не играет такой серьезной роли, как принято во многих фирмах.

«Я вообще не верю в тяжелый труд и пот. Я верю в smart-труд. В смысле труд со смекалкой, легкий, энергичный», — считает Дмитрий Агарунов. Личное убеждение руководителя постепенно оформилось в своеобразную концепцию управления персоналом, главная идея которой — максимально увеличить свободное время сотрудников.

Чтобы показывать высокие профессиональные результаты и добиваться намеченных целей, люди должны много отдыхать. Сам Дмитрий Агарунов старается проводить в отпуске не менее двенадцати недель в год, а его подчиненные — не менее восьми. Точно так же руководство компании сократило продолжительность трудовой недели до 35 часов. Все задачи, намеченные на день, сотрудники должны выполнять за семь часов, включая перерыв на обед. При этом издательский дом предоставляет руководителям рабочих групп (издателям журналов) и их подчиненным большую самостоятельность в выполнении сложных задач.

В обмен на все привилегии в Game(land) хотят не так уж много: люди должны работать увлеченно. «Мы работаем мало, но энергично», — объясняет особенности корпоративной философии оперативный директор Game(land) **Борис Скворцов** (на фото). И как утверждают в компании, столь вольное обращение с рабочим временем положительно сказывается на производительности труда: почти все издательские проекты успешны. По словам Скворцова, большая часть запускаемых журналов выходит на самоокупаемость уже с первых номеров. □

№2

фактор: рабочая нагрузка

идея: задачи на пределе возможностей

## Экстрим на рабочем месте

В компании «Руян» давно исповедуют идеологию вызова человеческим возможностям. Здесь считают, что работа на пределе временных, материальных и человеческих ресурсов может приводить к очень высоким результатам, особенно в моменты запуска новых проектов.

Руководители других компаний обычно боятся рисковать новыми направлениями, поэтому ставят на них опытных в данной сфере людей. Но в «Руяне» мыслят иначе. Предлагая сотрудникам сложные или невыполнимые бизнес-задания в новой для них области, в компании верят в хороший результат. И практически не ошибаются.

Например, вице-президенту по межличностным отношениям «Руяна» **Владимиру Моницу** в свое время поручили открывать рестораны «Экспедиция». Никакого опыта у него не было и в помине, а результат требовался быстро. «Нам приходилось решать невероятные задачи», — вспоминает Владимир Мониц. — Никаких связей с поставщиками у нас тогда не было, и мы сами ездили в экспедиции, а заодно и записывали рецепты блюд. Например, приходилось ломать голову, как за считанные часы доставлять в Москву свежую нельму или муксун. Проще, наверное, привезти устрицы из Парижа».

Предлагая сотрудникам работу с экстремальными нагрузками, компания получает неоспоримое преимущество: участники сложных проектов имеют возможность полностью раскрыть свой потенциал. Взамен они берут на себя полную ответственность за порученное дело и благодаря этому быстро делают карьеру в компании. За очень короткое время человек может вырасти с позиции оператора торгового зала до брэнд-менеджера, от курьера до менеджера по патентам и сертификации, от водителя до директора производственной фирмы.

Люди, которые научились постоянно решать на работе невыполнимые задачи, вряд ли захотят уйти из своей компании. Многие из них уже не смогут работать в «нормальных» компаниях с их размеренным графиком. Как говорят сами сотрудники «Руяна», подобные нагрузки для них как наркотик: чем труднее задача, тем интереснее ее выполнять. □



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ



№3

фактор:  
наем персонала

идея:  
сверхквалификация

## Найти сверхчеловека

Основатель и арт-директор «Студии Артемия Лебедева» **Артемий Лебедев** убежден, что стандартных сотрудников в его коллективе быть не должно. Даже на рядовые позиции он ищет гениев. «Мы предъявляем к рядовым специалистам такие же требования, какие в других компаниях предъявляют к председателю совета

директоров. При этом мы не берем на работу конъюнктурщиков, карьеристов и людей, которые стремятся погреться в лучах славы нашего брэнда», — говорит Лебедев.

Похоже, в «Студии Артемия Лебедева» ничего не знают о проблеме «сверхкандидатов» и о том, что чрезмерная квалификация, превышающая необходимую для работы, не идет на пользу компании. Большая часть этих навыков не находит применения, человеку неизбежно становится скучно, и он уходит. По мнению Лебедева, это не более чем заблуждение. Около половины новичков действительно уходят из компании, но не потому, что слишком многое умеют, а скорее наоборот. «Понимаете, лишних знаний не бывает, — объясняет Лебедев. — Скажем, для дизайнера не существует никаких знаний, которые были бы лишними, он должен использовать в работе все. Но это лишь 5% всех тех навыков, которыми он должен обладать».

Например, подыскивая недавно рядового веб-дизайнера, Артемий Лебедев давал претендентам весьма необычные задания. Они должны были сделать главную страницу сайта, посвященного переходам на летнее и зимнее время. Создать логотип компании, занимающейся разбиванием лампочек в подъездах. Изобразить в разрезе глазное яблоко человека, подписав основные части. И так далее в том же духе. Разобраться в задании кандидатам предстояло самостоятельно: студия не давала никаких пояснений. Любопытно, что вакансии оставались открытой совсем недолго.

Пожалуй, только к офисному повару требования были не столь высоки. От него не потребовали знания HTML и CGI и даже разрешили не готовить филе из соловьиных язычков. □

№4

фактор:  
наем персонала

идея:  
запланированная  
текучесть кадров



Заместитель начальника управления персоналом компании CBOSS **Роман Сафронов** говорит, что такая команда способна «делать» до 150 заявок в месяц в течение нескольких лет. И при этом может вполне обойтись без услуг кадровых агентств: «Все кандидаты, которых нам показывали агентства, или уже были у нас на собеседовании, или мы нашли их раньше».

Текучесть кадров в компании CBOSS временами доходила до 25–30%, что, по мнению Романа Сафронова, для отрасли нормально. Но бороться с ней было необходимо. Делать это решили не только традиционно, разрабатывая мотивационные программы, но и количественно, то есть набирать новых людей и обучать их. Например, в начале 2003 года в CBOSS работали 600 человек, а сейчас их уже 2,5 тыс. Чтобы обеспечить необходимый приток специалистов, компания сделала ставку не только на опытных профессионалов с внушительным послужным списком, но и на молодых сотрудников, которые первое время готовы энергично работать не за самую большую зарплату.

«Многим технологическим компаниям давно уже приходится работать с теми специалистами, которые есть на рынке. Средний опыт большинства кандидатов — пять–семь лет. Здесь нет ветеранов и почти нет экспертов. Поэтому находить готовых сотрудников становится все сложнее. Гораздо менее затратно набирать больше людей и обучать их, чем покупать уже готовых за большие деньги», — объясняет Роман Сафронов.

Подбирать людей с высоким интеллектуальным потенциалом, чьи навыки потом можно развивать прямо на рабочем месте, компании помогает серия собеседований и тестов. Обязательными этапами оценки соискателей стали профессиональные тесты и собеседования, тест на общую эрудицию и исследование психологических качеств. □

## Кадры на поток

Сколько позиций могут закрывать ежемесячно пятнадцать корпоративных рекрутеров, четыре психолога и семь администраторов отдела персонала?





ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

№  
5фактор:  
наем персоналаидея:  
ставка на родственников

## На работе как дома

Президент ABBYY Software House, член совета директоров Cybiko и совладелец FAQ-Cafe Creative Studio **Давид Ян** — человек целеустремленный. Однажды, чтобы срочно закончить работу, он провел за компьютером четверо суток без сна. А завершив проект в срок, всерьез задумался о том, что напряженная работа мешает семейной жизни. Решить проблему оказалось не так уж и сложно: нужно лишь отказаться от старого стереотипа, что члены одной семьи не должны работать вместе.

Сегодня ни один консультант по управлению персоналом не порекомендует брать на работу родственников. Современные компании в первую очередь обращают внимание на профессионализм кандидатов, а иногда, дабы не создавать кланов, издают специальные положения, запрещающие устраивать на работе «семейственность». Считается, что это не способствует развитию бизнеса и является пережитком дикого капитализма. Но президента ABBYY подобные мнения не смущают.

«Тезис о том, что муж и жена не должны работать вместе, я вообще не приемлю. Мы с супругой Аленой (вице-президент по развитию бизнеса ABBYY Software Алена Абраменко. — **СФ**) не чувствуем дискомфорта, хотя работаем бок о бок с 1990 года. Поэтому когда я лично занимался наймом персонала в ABBYY и выбирал между двумя одинаково сильными кандидатами, я отдавал предпочтение жене или мужу сотрудника. И сейчас я руководствуюсь простым соображением: если кто-то проводит на работе больше времени, чем дома, семья или распадается, или становится частью работы. Лучше выбрать второе», — объясняет Давид Ян.

Похоже, вакансии нашлись для всех, кто хотел работать вместе. Сегодня около 80% топ-менеджеров этой отнюдь не маленькой компании (в ABBYY сейчас заняты 550 человек в шести странах мира) работают вместе со своими родственниками. «Мы против семейственности вопреки профессиональным качествам, но, с другой стороны, специально не препятствуем трудоустройству таких людей», — объясняет Давид Ян. На проблемы с текучестью кадров ABBYY пока не жалуется. □

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Если кто-то не хочет работать с маньяком-трудоголиком, то лучше и не пытаться это делать»



Александр САМОНОВ,  
президент ТД «Копейка»

— У КАЖДОЙ КОМПАНИИ, как у человека, есть три характера: тот, который ей приписывают, тот, который она сама себе приписывает, и тот, который есть в действительности. Тот, который есть, во многом определяется именно кадровой политикой.

Как ни банально это прозвучит, кадры — действительно наше все. Это характер компании, ее здоровье и мощь. Однако ничего сверхнеобычного в перечисленных подходах к кадровой политике я не заметил. Многоуважаемые руководители компаний просто честны перед нами и теми людьми, которые хотели бы работать в их компаниях. И это не может не вызывать уважения.

Корпоративная культура в компании всегда складывается в зависимости от пристрастий первого лица. Действительно, если кто-то не хочет работать рядом с маньяком-трудоголиком, то лучше и не пытаться это делать. Если амбициозность — не его главная черта, то лучше ему расслабиться и получать удовольствие от подметания двора, к примеру.

Конечно, построение органичной команды требует усилий. Если для этого нужен экстрим вне офиса, веревочный курс или десант в джунгли — мы это будем делать (и уже делаем). Если люди, работающие в компании, именно здесь находят свою вторую половину — мы счастливы. А если они настолько срослись с компанией, что готовы рекомендовать работу у нас своим родственникам и друзьям, — мы рады приветствовать такое пополнение. Хотя надо отметить, что испытывать его на собеседованиях будем ничуть не меньше, чем остальных кандидатов. И хочу добавить: я горд тем, что «Копейка» — очень «семейная» компания! Хотя мы, как и Артемий Лебедев, подчеркиваем, что работа у нас не из легких, и в свою команду принимаем талантливых и выносливых, надежных и уверенных в себе.

Из всего, что рассказано в статье, мы разве что сокращенный рабочий день вряд ли введем: не можем себе позволить такой роскоши.

ВОЗМУТИТЕЛЬ СПОКОЙСТВИЯ В МИРОВОМ ИТ-СООБЩЕСТВЕ **НИКОЛАС КАРР**  
 В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» ПРОДОЛЖАЕТ НАСТАИВАТЬ НА ТОМ, ЧТО  
 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕСТАЮТ БЫТЬ ДЛЯ КОМПАНИЙ  
 ИСТОЧНИКОМ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. **ТЕКСТ: НИКИТА ЖИРДЯЕВ**

## «Инновации становятся беззащитными, а новаторство — бесперспективным»

«Вздор, помои!» — так отозвался о книге американского журналиста и консультанта Николаса Карра «Does IT Matter?

Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage» (в русском переводе книга издана ИД «Секрет фирмы» под названием «Блеск и нищета информационных технологий») президент Microsoft **Стив Балмер**. Не вздор, конечно. Вполне разумная книга. Просто автор весьма чувствительно прошелся по Microsoft и заявил (а также постарался доказать), что ИТ, как в свое время электричество и другие инфраструктурные технологии, неуклонно превращаются в стандартный ресурс, доступный всем. Следовательно, их стратегическая значимость снижается. Отсюда и практические советы Карра руководителям компаний: не стоит рваться вперед и платить много за то, что более осторожные и консервативные получают спустя некоторое время гораздо дешевле.

В интервью **СФ** Карр приводит новые доводы в пользу своей точки зрения и анализирует последствия превращения ИТ в базовые технологии не только для их потребителей, но и для поставщиков. По его мнению, избыточное предложение вычислительных ресурсов заставляет поставщиков ИТ-услуг перестраивать бизнес, а саму отрасль трансформироваться, если привести российские аналогии, в некое подобие РАО ЕЭС. Балмер по этому поводу, наверно, выразился бы еще крепче.

**«Это приводит к снижению эффективности и огромным излишним инвестициям»**

**Секрет фирмы:** Одна из ваших главных мыслей заключается в том, что



информационные технологии перестают быть конкурентным преимуществом. Вы это серьезно?

**Николас Карр:** Абсолютно. Возьмем для примера электричество. Когда сто лет назад оно подешевело настолько, что стало общедоступным и обыденным, то перешло из разряда конкурентных преимуществ в разряд элементов базовой инфраструктуры. Компании по-прежнему нуждались в нем, но на стратегическом уровне электричество потеряло свою важность. Оно было у всех и просто превратилось в один из видов издержек, требующих грамотного управления.

Подобное сейчас происходит и с ИТ. Раньше это был мощный инструмент, обеспечивающий преимущество, теперь же он превращается в базовый элемент инфраструктуры, которым владеют все. Причины очевидны: информационные технологии стандартизируются, дешевеют, становятся общеизвестными. Инновации оказываются беззащитными, а новаторство — бесперспективным.

**СФ:** И какая тут мораль?

**НК:** Мораль в том, что в начале XX века каждому предприятию нужно было создавать свой собственный электрогенератор и привлекать целый отряд специалистов



# 3STARS m e d i a



## РЕКЛАМА НА ВИДЕОЭКРАНАХ

Площадь Европы, 2, отель "Рэдиссон-Славянская"  
Бизнес-центр, этаж 4  
941-89-89  
[www.3stars.ru](http://www.3stars.ru)

## ДОСЬЕ

НИКОЛАС ДЖ. КАРР — независимый автор, пишущий о бизнесе. Его работы посвящены стратегии, информационным технологиям и взаимосвязи между ними.

Главная работа, принесшая ему скандальную известность, — опубликованная в 2003 году в Harvard Business Review статья IT Doesn't Matter («ИТ ничего не значат»), в которой утверждалось, что значимость ИТ как источника конкурентного преимущества снижается, — вызвала немало шума среди управляющих ИТ-департаментов и экспертов в данной области. Развивая идеи, изложенные в статье, Карр издал книгу Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage (в русском переводе «Блеск и нищета информационных технологий», издатель — ИД «Секрет фирмы»). Николас Карр печатался в Financial Times, The Boston Globe и Business 2.0. Наиболее известные его работы: «Гиперпосредничество: коммерция как поток операций» (Hypermediation: Commerce as Clickstream) и «Виртуализация: личность и новая экономика» (Being Virtual: Character and the New Economy). Ряд его статей был удостоен премии McKinsey Awards. Раннее Н. Дж. Карр руководил компанией Mercer Management Consulting. Более подробная информация об авторе и его работах — на сайте [www.nicholasgarr.com](http://www.nicholasgarr.com).

для обеспечения его работы. Сегодня такая же история складывается с ИТ. Компании приходится самой выстраивать информационный блок, разрабатывать для себя архитектуру ИТ и привлекать целый отряд специалистов, обеспечивающих работу системы. В обоих случаях источники ресурсов рассредоточены, и это приводит к снижению эффективности, возникновению избыточных мощностей и огромным излишним инвестициям, ведь все покупают примерно одно и то же для выполнения сходных функций.

Сто лет назад промышленники один за другим начали останавливать свои частные генераторы и покупать энергию как обычный вспомогательный ресурс. Тогда, с появлением возможностей централизованной подачи электроэнергии, возникла принципиально иная по функционированию электроэнергетическая отрасль.

Это была революция глобальных масштабов, давшая толчок изменению и развитию всех других отраслей. Я думаю, что сейчас мы наблюдаем раннюю стадию подобной трансформации и в области ИТ.

**СФ:** Вы имеете в виду, что скоро бизнес откажется от владения собственными информационными системами и начнет закупать услуги в этой сфере у стороннего глобаль-

## Практические советы Карра руководителям компаний: не стоит рваться вперед и платить много за то, что более осторожные и консервативные получают спустя некоторое время гораздо дешевле

ного поставщика? Вроде российского РАО ЕЭС, если продолжать аналогию с электроэнергетикой?

**НК:** С точки зрения пользователя, мы сейчас почти наверняка приблизились к этому. Даже те СТО, которые не соглашались с тезисами моих статей, признают, что в 70% компаний инвестиции в ИТ направляются на создание обычной, недифференцированной инфраструктуры. Причем пользователи неуклонно ищут альтернативы тем или иным компонентам ИТ. Но то же можно сказать и про их конкурентов. В итоге любое технологическое улучшение сразу же доступно всем, а вовсе не закреплено за отдельной компанией.

Поставщикам также приходится подстраиваться в условиях подобных изменений, когда индивидуальные компоненты — производительность ЭВМ, память, различные приложения — из ограниченных ресурсов превращаются в относительно свободно доступные.

Среди продуктов и услуг, которые действительно будут пользоваться спросом, в основном те, что позволяют компаниям использовать вычислительные ресурсы и настраивать их под свои потребности.

Я называю это «утилитарной моделью» (utility model). Она возникает, когда компании не видят больше смысла в выстраивании и поддержании собственной, дифференцированной ИТ-инфраструктуры. Тогда они говорят: «Почему бы нам просто не перейти на модель централизованного обеспечения, ведь мы ничего в этом случае не потеряем?»

### «Для них те изменения в ИТ, которые я описываю, выглядят пугающе»

**СФ:** И как это скажется на стратегии компаний?

**НК:** Потребуется несколько лет, чтобы дым рассеялся, но я думаю, что все большее и большее ИТ-активов, как программного обеспечения, так и «железа», которые сегодня принадлежат отдельным предприятиям, будут в дальнейшем поставляться централизованно крупными фирмами.

Sun Microsystems — один из примеров компании, которая стремительно движется в указанном направлении. Fujitsu Services, особенно в Европе, — другой пример. Эти поставщики предлагают клиентам за фиксированную плату различные вычислительные ресурсы для обработки и хранения данных; другие создают онлайн-аукционы, чтобы продавать избыточные вычислительные ресурсы.

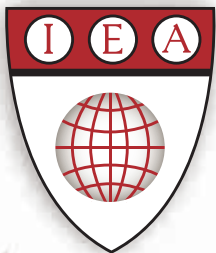
Есть несколько малых участников рынка, которые движутся в этом же направлении в области программного обеспечения. Вместо продажи пакетов прикладных программ компании (например, Right Now и Salesforce.com) предлагают доступ к приложениям, установленным на их собственных серверах. С помощью веб-браузера покупатели просто находят то, что им необходимо, и ежемесячно платят за использование продукта: это намного дешевле, чем приобретение, установка и постоянное проведение апгрейдов собственного программного обеспечения.

**СФ:** А что тогда ждет поставщиков компонентов этих систем — компьютерной техники и ПО?

**НК:** Для них те изменения в сфере ИТ, которые я описываю, выглядят пугающе. Microsoft, например, построил свою бизнес-стратегию целиком на фрагментированной модели, когда вам приходится покупать отдельно операционную систему и отдельные ПО-приложения для каждого компьютера. Но как только вы отходите от этой модели и централизуете ПО и «железо» в некоем общедоступном узле, необходимость покупать свое собственное ПО и оборудование резко падает. Уменьшается неэффективность, сокращается количество излишних закупок, снижаются затраты. И вдруг оказывается, что компаниям типа Microsoft продавать становится практически некому.

Но это касается не только Microsoft, а любого ИТ-поставщика, зарабатывающего на перепродаже одного и того же продукта каждой следующей компании или каждому сотруднику компании. Для таких это станет серьезной проблемой.





# IX Ежегодный Российско-Американский Инвестиционный Симпозиум

The 9th Annual U.S. - Russian Investment Symposium

30 октября - 2 ноября 2005 г., Seaport Hotel & World Trade Center/Harvard Club, Бостон, США

Presented by

INTERNATIONAL  
ECONOMIC  
ALLIANCE



European Bank  
for Reconstruction and Development  
Lead Institutional Partner



The World Bank  
Institutional Partner



International  
Finance  
Corporation  
World Bank Group  
Institutional Partner



Медиа партнеры:

**ВЕДОМОСТИ**  
NEW YORK STOCK JOURNAL & FINANCIAL TIMES

The Moscow Times  
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Harvard Business Review  
россия

**НЕФТЬ КАПИТАЛ**

**Forbes**



**бизнес**  
МЕДИАСОУЗДАНИЕ

**интерфакс**  
INTERFAX

**Н**ачиная с 1997 года, около тысячи представителей деловой и политической элиты России, США и других стран собираются ежегодно на Российско-Американском Инвестиционном Симпозиуме в г. Бостон, США. За девятилетнюю историю форума от России в нем принимали участие руководители Центрального банка, Администрации и Управления делами Президента, члены Правительства и губернаторы, депутаты Государственной Думы, топ-менеджеры крупнейших российских компаний. С американской стороны традиционно в Симпозиуме участвуют министры торговли, финансов и энергетики, высшие чины Государственного Департамента, помощники Президента США, видные конгрессмены и сенаторы, главы крупнейших мировых корпораций. С обязательными докладами выступают главы Мирового Банка, МВФ и ЕБРР, финансовые аналитики с международной репутацией. Симпозиум обеспечивает реальные возможности по представлению значимых инвестиционных проектов и регионов России крупнейшим американским, европейским и международным инвесторам, как институциональным, так и частным.

В этом году тема форума, основанного по инициативе **Школы государственного управления им. Джона Ф. Кеннеди Гарвардского университета** и поэтому иногда называемого в прессе Гарвардским Симпозиумом, обозначена организаторами, **Международным экономическим альянсом (IEA)**, как **"Место России в глобальной экономике"**. В программу включена публичная дискуссия **Германа Грефа** и **Карлоса Гутьерреса**, министра торговли США. Также состоятся выступления **Леонида Реймана** и **Андрея Илларионова**.

Участников Симпозиума, как и всегда, ждут острые дискуссии, знакомство с новыми людьми, возможность неформального общения с чиновниками и бизнесменами обеих стран, насыщенная культурная программа и лекции прославленных бизнес-гуру - профессоров **Harvard Business School**.

**Publicity**

(095) 775-15-50, 776-78-75,  
event@publicity.ru

Полную программу Симпозиума, условия участия и другие детали можно узнать, обратившись к официальному представителю Симпозиума на территории России и Украины - Коммуникационной группе Publicity по телефонам в Москве

(095) 775-15-50, 776-78-75, по электронной почте [event@publicity.ru](mailto:event@publicity.ru) либо лично, посетив офис у м. Новослободская (1-й Щемилевский пер., 17/19, стр. 2, 2-й этаж).

Созданная в 1993 году, группа Publicity уже много лет является лидером в области связей с общественностью, маркетинговых коммуникаций и политического консультирования.

Основываясь на своем опыте, коммуникационная группа Publicity разработала широкие возможности по представлению российских компаний и регионов на Симпозиуме посредством спонсорства, презентаций, пресс-конференций и специальных акций.

«Поставщики технологий на любом рынке так яростно конкурируют за то, чтобы удержаться на переднем крае технологического развития, что постоянно переоценивают реальные нужды потребителей»

**СФ:** Что ж тогда выходит, патентные войны Microsoft могут защитить его и от этой опасности?

**НК:** Microsoft усиливает патентную защиту в сфере интернет-услуг. Но в других областях своего бизнеса Microsoft заключает партнерские договоры и с крупными компаниями, например SAP, и с более мелкими ПО-производителями вроде i2, которая разрабатывает приложения для управления цепочками поставок. По сути, Microsoft использует партнерские отношения для того, чтобы сделать свой пакет Microsoft Office (Word, Excel и PowerPoint) внешним интерфейсом этих сложных комплексных приложений. Здесь, вместо того чтобы пытаться остановить тенденцию к «обобществлению» информационных, вычислительных ресурсов, Microsoft старается стать внешним интерфейсом для тех, кто будет пользоваться огромными возможностями ИТ-утилитов.

Или возьмите другой пример: Siebel Systems, построившая бизнес на продаже и установке очень дорогого ПО для систем CRM, реагирует на угрозу коммодитизации ИТ-сервисов предложением хостинговой версии своего ПО.

В будущем в ИТ-отрасли найдется место и для традиционных поставщиков ПО, но разница будет в том, что большинство из них станут поставлять свои продукты через общедоступные ИТ-сервисы, а не

напрямую конечному пользователю (как они это делают сегодня).

«Очень часто есть смысл быть чуть более консервативным»

**СФ:** Некоторые эксперты считают, что вы просто не понимаете сути происходящего и особенно того, как важны ИТ. Например, Джон Сили Браун, экс-директор Xerox PARC, говорит, что конкурентное преимущество возникает не из самих ИТ, но из новых приемов и практик, которые возникают благодаря их применению. Цитирую: «Скорость развития и расширяющаяся сфера цифровых инноваций продолжает обрушивать на нас фундаментально новые возможности для размышления о том, как мы организуем эти технологии». Что вы на это скажете?

**НК:** Ну, до определенной степени я согласен с этим комментарием — насчет скорости и развития. Только это не противоречит моей теории. Раньше компании использовали множество разных уникальных программных приложений, многие из которых были предназначены только для какого-то одного конкретного типа «железа». Интегрировать все это было очень сложно, поскольку пришлось иметь дело с целой кучей разных стандартов.

Но по мере нашего движения в будущее различные компоненты можно будет совмещать и использовать более гибко. В результате станет возможным существенный эффект масштаба за счет централизации этих технологических активов. Вот и все. Компании избавятся от головной боли, сопровождавшей создание собственного ИТ-плана, поддержание парка машин и интегрирования технологии. Они смогут без ограничений фокусироваться именно на информации, которая передается через ИТ.

Разумные компании будут использовать эту информацию более творчески, более эффективно, как они всегда и делали. Но на техническом уровне стратегическая важность технологий существенно уменьшится, поскольку о них уже не нужно будет беспокоиться.

**СФ:** А как насчет критиков, которые утверждают, что вы недооцениваете будущие потребности компаний в новых технологических решениях, или что потребность в дополнительных технологических мощностях будет только возрастать?

**НК:** В моей «утилитарной» модели они могут получить больше мощностей и для обработки, и для хранения данных, если им это нужно. Но все их конкуренты получают то же самое. Поэтому доступ к дополнительным мощностям не даст компании конкурентного преимущества. Напротив, он повысит общий уровень производительности отрасли в целом.

Что еще более существенно, я думаю, все, что мы видим в мире ИТ, показывает: стремление компаний к дополнительным ИТ-ресурсам попросту слеует картине, описанной Клейтоном

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

# IT'S A PACKAGE!

[www.depotwfp.ru](http://www.depotwfp.ru) (095) 363 2288

DEPOT WPF  
BRAND & IDENTITY





Кристенсеном в книге The Innovator's Dilemma: «Поставщики технологий на любом рынке так яростно конкурируют за то, чтобы удержаться на переднем крае технологического развития, что постоянно переоценивают реальные нужды потребителей».

И в плане базовой обработки информации, и в плане хранения информации, и даже в плане свойств приложений поставщики ПО зачастую переоценивают нужды потребителей. Иными словами, следующим вызовом для ИТ-индустрии станет не задача обеспечить больше компьютерных мощностей, а наладить более

эффективную совместную работу всех компонентов.

**СФ:** Однако же в кратковременной перспективе разве не будет у компании возможностей заполучить и использовать технологическое преимущество над конкурентами, скажем, на протяжении двух лет, пока остальные не подравняются?

**НК:** В теории это звучит неплохо, но компаниям необходимо помнить, что технологический инноватор, особенно в сфере компьютерных систем, за каждый новый уровень ИТ-возможностей платит и рискует больше, чем последователи. Цены

и риски в ИТ резко снижаются, как только технологии становятся зрелыми. Так что если вы думаете о карьере инноватора, то должны задать себе вопрос: «Будет ли преимущество, которое я собираюсь получить, достаточным, чтобы оправдать более высокие немедленные затраты и риски?». Для большинства компаний ответ на этот вопрос — нет!

Очень часто есть смысл быть чуть более консервативным — не отставать уж совсем, но просто немного подождать, пока новые технологии не подешевеют и не стандартизируются, а лишь потом двигаться вперед. **СФ**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь к Майе Иванниковой по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

если у вас	ПОЗВОНТЕ
<b>ВОРОВСТВО</b>	<b>(095) 545-5465</b>
в торговле, на складах	www.bics.ru
↓	↑
проблема	решение

## То, о чем обычно молчат\*

- код вопрос
- R008 Список действительно лучших ПИФов России?
  - R009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?
  - R010 Как бесплатно попасть на конференцию - «Инвестирование, первые шаги»?
  - R011 Как можно бесплатно торговать акциями, фьючерсами и опционами?
  - R012 Как найти профессиональное доверительное управление, имея всего 10000\$?
  - R014 Как купить 50 различных акций, совершив 1 сделку?
  - R015 Как при росте рынка на 10%, получить 100% прибыли?

**Хотите узнать?** Для этого пошлите SMS с кодом вопроса на номер 5550 и получите пароль для доступа к закрытой информации в Интернете.

Каждому отправившему запрос мы бесплатно предоставим электронный вариант книги «Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы», автор Эрдман Генрих

Партнеры  
проекта:



**RICH**  
CONSULTING

\* подробнее об услуге на [www.rich4you.ru](http://www.rich4you.ru)

Стоимость SMS \$2.5 без учета НДС. Услуга доступна для абонентов МТС, Мегафон и Билайн.

### продаем

Виллы на Кипре от инвестора  
769 77 96  
АВТО из США [www.avto-online.ru](http://www.avto-online.ru)  
795-20-61

### юридические услуги

Адвокат 500-93-09

### услуги

Независимая инвентаризация  
8 910 435 60 35  
[www.auditbuh.ru](http://www.auditbuh.ru) т.775-0067



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

Лиц. № 008452 МИНФИН РФ  
ГосАудит  
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

## МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «СТАНКИН»



Специализация «Управление производством»  
Государственный диплом MBA

Продолжительность обучения два года  
Вечерняя, очно-заочная, модульная формы обучения  
Корпоративные программы MBA  
Стоимость обучения - 6800 у.е. (оплата два раза в семестр)  
Второе высшее техническое и экономическое образование  
Тел: 973-39-72, 972-95-82, [www.ipkp.stankin.ru](http://www.ipkp.stankin.ru)

**ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ 20 сентября 2005 года в 18.30**

- Обучающий консалтинг
- Управленческий консалтинг
- Финансовый консалтинг
- Кадровый консалтинг

Тел. 972-95-34  
[www.cs-consulting.ru](http://www.cs-consulting.ru)



Лиц. Минобр. №2068 от 26.05.04

## КАНАДА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

Канадская компания APEX PARTNERS OF CANADA INC  
ОКАЗЫВАЕТ ВСЕ ВИДЫ УСЛУГ ПО ИММИГРАЦИИ В КАНАДУ  
(БИЗНЕС-ИММИГРАЦИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИММИГРАЦИЯ, СЛОЖНЫЕ СЛУЧАИ)

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

лиц. СЭС МО41798



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

**Гасан ГАСАНОВ**

импорт-менеджер, Баку

## Под чужим именем Какие условия рекомендуется оговаривать во франчайзинговом договоре?

В первую очередь франчайзинговый контракт должен содержать положение об эксклюзивном праве франчайзи на использование торговой марки франчайзера — в пределах определенной территории (города, области, округа, страны). В то же время в контракте важно недвусмысленно указать обязательства, возлагаемые на франчайзи в связи с необходимостью строго соблюдать концепцию бизнеса. Стоит снабдить нового партнера «священным писанием», как его иногда называют, — сводом норм, правил и детально описанных процедур, позволяющих обеспечить воспроизведение стандартов, принятых франчайзером. «Унификация» — ключевое понятие в франчайзинге, не считая слова «роялти». В контракте, естественно, должны быть указаны стоимость франшизы, а также размер и периодичность отчислений франчайзи за использование брэнда, ноу-хау и специфической продукции, получаемой от партнера. В зависимости от особенностей бизнеса контракт может обязать франчайзи закупать сырье и материалы только у франчайзера (либо у сертифицированного им поставщика). Началу работы франчайзи предшествует закупка и установка оборудования, обучение персонала. Кто понесет сопутствующие этому затраты или, к примеру, затраты на рекламу и маркетинг? Предусмотрительно будет закрепить в контракте распределение между сторонами этих и других расходов.

Также нелишним будет пункт о неразглашении франчайзи любых сведений, представляющих коммерческую тайну (прежде всего ноу-хау) по истечении срока договора — в том случае, если одна из сторон не пожелает его продлевать.

**Елена КОЛБАЯ**

менеджер по развитию, Екатеринбург

## Правила вечной дружбы Как должна вестись работа с клиентом после выполнения заказа?

Первое, что необходимо сделать, — поблагодарить за выбор вашей услуги/товара. Несложная дань бизнес-этике поможет наладить обратную связь, а значит, лучше понять потребности партнера. Далее неплохо иметь загодя разработанную программу, сочетающую коммерческие выгоды (например, скидки, отсрочки платежа и пр.) и методы психологического воздействия, позволяющие партнеру чувствовать себя в центре внимания. Еще одно правило — фиксировать историю ваших взаимоотношений: график последней поставки, количество совместно выполненных проектов, возникавшие при этом проблемы и т. д. Сделать этот процесс более эффективным помогут CRM-системы (Customer

Relationship Management). Выбор таких решений от западных или российских разработчиков довольно широк. Стоимость одной лицензии составляет от сотни до нескольких тысяч долларов. Перечисленные выше рекомендации — это базис, надстройка зависит от особенностей ваших клиентов и вашей фантазии. Об опыте выстраивания отношений с клиентами подробнее можно прочитать в статье «Формула любви» (СФ №36/ 2004), книге Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь», а также в книге Дона Пепперса и Марты Роджерс «Клиент и менеджер один на один. Уроки менеджмента отношений с клиентами из реальной жизни компаний».

**Артем ЛЕБЕДЕВ**

директор по развитию бизнеса

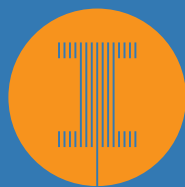
## Проектный максимум Как оплачивать работу менеджера проекта?

Безусловно, каждый проект обладает собственной уникальной спецификой, что может сказываться на принципах вознаграждения менеджера. Много же также зависит от отрасли, но главный принцип один: львиная доля выплат жестко привязывается к конечному результату. Для этого компания должна определить наиболее важные показатели, по которым будет оцениваться работа менеджера проекта, и донести их до сотрудника. Чаще всего контрольными точками служат график

выполнения работ, расходование ресурсов, бюджетные рамки, а также приемлемый диапазон выхода за них. Как вариант, фронт работ разбивают на более мелкие этапы и на каждом из них определяют наиболее значимые показатели эффективности, которые могут меняться от стадии к стадии. Более подробно про управление проектами можно почитать в наших статьях «Проектная документация» (СФ №04/2002), «Наука „от“ и „до“» (СФ №36/2004) и «Наука плетения сетей» (СФ №47/2004).

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





бизнес-семинар

# КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ РАСХОДЫ ПРЕВРАТИТЬ В ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ

28 сентября 2005 года, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Семинар адресован руководителям компаний, специалистам по стратегическому управлению, маркетингу и развитию бизнеса

10.00–10.30	<b>Регистрация участников. Кофе-брейк</b>
	Как маркетинговые расходы превратить в требуемые финансовые результаты компании
10.30–11.30	<b>Почему сложившаяся практика маркетинга не дает желаемых результатов для компаний? Пути решения</b>
	Татьяна Комисарова, профессор, декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса ГУ-ВШЭ, директор консультационной компании «Solution Tree»
11.30–12.30	<b>Бархатная революция в российском PR. Коммуникационные способы увеличения стоимости компании</b>
	Андрей Мамонтов, управляющий партнер PR-компании «Мамонтов и Партнёры», автор делового бестселлера «PR на 100%»
12.30–13.00	<b>Кофе-брейк</b>
	Примеры из практики российских компаний
13.00–13.30	<b>Как определить, в каком виде нужна функция маркетинга в компании?</b>
	Светлана Власова, директор по маркетингу компании «МИАН-недвижимость»
13.30–14.00	<b>Как реорганизовать маркетинговую функцию под стратегические цели компании?</b>
	Александр Сидоров, руководитель отдела маркетинга и рекламы автодилера «СИМ»
14.00–14.30	<b>Как определить организационные ресурсы, которые необходимы и достаточны для реализации маркетинговых целей?</b>
	Юрий Тазов, директор по маркетингу Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ
14.30–15.00	<b>Маркетинговая функция в компании как инвестиционная</b>
	Зоя Матчина, директор по маркетингу компании «Русский текстиль»
15.00–15.30	<b>Кофе-брейк</b>
15.30–16.00	<b>Что делать, если на рынке демпинг? Пример того, насколько эффективными могут быть вложения в маркетинг отношений</b>
	Николай Имамбаев, генеральный директор завода «ПРО-САМ» (Рязань)
16.00–16.30	<b>Какие маркетинговые активы использует компания для достижения финансовых результатов?</b>
	Елена Витвицкая, руководитель службы по связям с общественностью корпорации «Эконика»
16.30–17.00	<b>Интегрированные коммуникации в местах продаж как средство оптимизации маркетинговых расходов</b>
	Наталья Корнейчук, директор по рекламе компании «Русский алкоголь»
17.00–17.30	<b>Открытая дискуссия</b>

Стоимость участия \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение  
Каждый третий участник  
от одной компании посещает конференцию бесплатно

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»  
предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (095) 960-31-18,  
797-31-71, 504-17-31  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)



**Секрет фирмы**

**Sostav.ru**

Маркетинг Реклама PR  
информационный партнер

Компания «Промт» выпустила недорогую, нацеленную на массовый рынок программу X-Translator и раскрутила сайт с услугой бесплатного перевода. Теперь нужно добиться, чтобы «любительский» X-Translator не вредил имиджу серьезного разработчика, а пользователи сайта начали платить деньги.

## Денежные переводы

текст: елена провоторова

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

«Промт» — разработчик программ машинного перевода — всегда выпускал дорогие товары — по \$100–600. Чтобы охватить любителей дешевого софта, компания разработала X-Translator, продающийся в рознице за 150–200 руб. Продукт заполнил пустующий низкоценовой сегмент и потеснил пиратские копии. Но в настоящее время популярность X-Translator подрывает имидж «Промта» как разработчика дорогих интеллектуальных программ: качество перевода у бюджетного X-Translator соответствует цене. Для пропаганды своих программ «Промт» в 1999 году запустил сайт [www.translate.ru](http://www.translate.ru), снабдив его возможностью бесплатно переводить тексты on-line. Когда количество посетителей выросло до 40 тыс. в день, сайту добавили еще один сервис — интернет-магазин. Но число покупок в нем по сей день невелико. Пользователям достаточно бесплатного сервиса.

Чтобы зарабатывать больше, «Промт» нацелился на корпоративных клиентов. Но выйти на них непросто: компьютерные

выставки они не посещают, журналы о компьютерных программах не читают.

На повестке дня у «Промта» три основные проблемы. Как оптимизировать продуктовую линейку? Как не снизить посещаемость сайта, но увеличить продажи в интернет-магазине? Как найти подступы к корпоративным клиентам?

Проблема была вынесена журналом на обсуждение в №30–31/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 43 решения, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свой выбор.

### Автор проблемы

**Александр Андреев**, директор по маркетингу компании «Промт»:

— Начну с «вредных советов», то есть рекомендаций, которые мы никогда и ни при каких условиях не будем воплощать в жизнь. Так, **Олег Никоненко** рекомендует снизить цены на наши программы на 15–20% и ввести скидки при заказе в интернет-магазине. Тупиковый путь. Мы пробовали вводить скидки, но в итоге лишь сократили свою маржу, не подняв продажи. **Владимир Ефентьев** считает, что стоит урезать число бесплатных сервисов на [translate.ru](http://translate.ru) или убрать их совсем. Но высокая посещаемость сайта — серьезный аргумент в пользу машинного перевода.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	6	МИХАИЛ КОЗЛОВ, ЕЛЕНА САВИНОВА	MICROSOFT RUSSIA	КОНСУЛЬТАНТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ РЕШЕНИЯМ ДЛЯ БИЗНЕСА; МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	5,6	СЕРГЕЙ ШЕБЕК	КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ПЕЛИКАН»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	5,3	ВИКТОР ДРОНОВ	«ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО»	МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖЕР	МОСКВА
4	5	ВЛАДИМИР НОВИКОВ	SAP BUSINESS	КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА
5	3	МИХАИЛ РЕЙДЕР	STRATEGICA	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	МОСКВА





Александр АНДРЕЕВ



Владимир ЧЕРНЫШЕВ



Даниил КАПЦАН

**«Снижение цен на программы на 15–20% и введение скидок при заказе в интернет-магазине — самые вредные советы. Никогда и ни при каких условиях мы этого делать не будем»**

Также многие считают, что услуги перевода на нашем сайте должны быть платными. Мы же все-таки хотим сохранить часть бесплатных услуг. Скорее мы будем параллельно вводить платный доступ с дополнительными более широкими возможностями.

Теперь о полезных идеях. Андрей Бянкин предлагает публиковать на сайте новости западных СМИ — эту идею мы вынашиваем давно. Александр Царев рекомендует ограничить число запросов с одного IP-адреса. Если много обращений с одного сервера, значит, скорее всего, это компания. Раз у нее большая потребность в наших услугах, возможно, она готова платить за программу, просто пока не осознает этой потребности.

Предоставление переводов разного уровня (скажем, «качественный» и «для общего понимания»), предложенное Михаилом Рейдером, — реальный путь развития. Кстати, иностранные разработчики оказы-

вают похожие услуги. Но мы к этому не готовы.

У Виктора Дронова прозвучала хорошая мысль устраивать презентации в офисе клиента. Это то, чего не хватает нашему корпоративному отделу. Чтобы укрепить налаженные отношения, подходит совет Максима Казанцева о выделении каждому крупному клиенту персонального менеджера.

Особенно хочу отметить Сергея Новикова. Ему кажутся перспективными продукты, специализированные по отраслям: X-Translator-врач, юрист, финансист и т. д. Мысль привлекательная и логичная, но какое-то время назад мы от нее отказались. Сегмент пользователей систем машинного перевода сам по себе невелик. Если адресовать продукты узкой целевой аудитории — банкиров, нефтяников, бухгалтеров — продажи в каждом сегменте будут невелики, а затраты на логистику и управление ассортиментом вырастут значительно. Поэтому мы разработали спе-

циализированные словари, которые можно подключить к программе-переводчику. Всего их около ста, и то они закрыты далеко не все области.

В каждом втором решении звучит призыв: встраивайте программу в CRM- и ERP-системы. Если теоретизировать, то действительно кажется: чем выше интеграция, тем лучше. Но на практике все не так просто. Как правило, при внедрении сложных систем бюджет клиента (да и стоящие перед ним задачи) не подразумевают решения дополнительных вопросов. Логика — «сейчас не до того». И только когда процесс внедрения завершился, заказ-

чик начинает рассматривать варианты развития своей системы различными информационными сервисами, например системой перевода.

Еще одно общее место: многие участники предлагают отказаться от названия X-Translator и ввести продукт под зонтичный бренд Promt. Не согласен. X-Translator сильная марка, за четыре года она завоевала массу лояльных пользователей. Отказываться от нее — значит потерять актив. Думаю, это неправильно.

Особенно я хотел бы отметить решение Михаила Козлова и Елены Савиновой (кстати, сотрудников российского

3-й Всероссийский конкурс инновационных бизнес-проектов **КОНКУРС**

**ПРОЕКТ МИЛЛИОНЫ**

Под патронажем Торгово-Промышленной Палаты РФ

РеспубликаИДЕЙ.ру МФПК Правительство Москвы Правительство Московской области

**ПАРТНЕРЫ**

Генеральный информационный партнер **Секрет фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**СЛИЯНИЯ ПОСЛАЖЕНИЯ** @mail.ru РБК ТВ

МКС БИЗНЕС АЛЬПИНА бизнес МФК МЦНТИ MOBY'S

www.RespublikaIDEI.ru т. (095) 980-53-52

отделения компании Microsoft). Чувствуется профессионализм и понимание предмета. Четко и структурированно они изложили методику диагностики проблем клиента. Адаптировав ее к нашему бизнесу, мы получаем готовый рабочий инструмент. Что касается конкретных рекомендаций, вот некоторые из них. «На месяц автомобиль на тест-драйв не дают», — говорят авторы. То же самое, по их мнению, нельзя делать с программой перевода. Бесплатно демонстрировать ее уровень на сайте они рекомендуют на небольшом количестве знаков. Если пользователь заинтересовался, он может загрузить пробную версию с ограниченным сроком использования, а затем купить полноценный продукт. Я не против выстроить у себя такую логическую цепочку.

## Теоретик

**Владимир Чернышев**, генеральный директор рекламного агентства «Аврора»:

— Главная проблема большинства откликов в том, что авторы решений не стремились ответить на вопросы, сформулированные в задании. Они предлагали самые разные интересные идеи, но делали это скорее по принципу «что в голову придет». Тем не менее мне больше всего понравилась идея **Сергея Шебека**, который рекомендует выпускать специализированные (например, по отраслям) продукты. Если бы у «Промта» был коробочный продукт для маркетолога, я бы, скорее всего, его купил.

А вот **Роман Дулькин** подошел к проблеме комплексно. Поддерживаю его предложение проводить предварительную регистрацию пользователей и предоставлять бесплат-

## ПОБЕДИТЕЛЬ

### «ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ ПОДОБНЫХ ПРОГРАММ — ЛЮДИ»

**Михаил Козлов**, консультант по корпоративным решениям для бизнеса  
**Елена Савинова**, менеджер по маркетингу, Microsoft Russia

Думаем, менеджеры вашей компании лучше всех знают, кто ваш потенциальный покупатель в корпоративном мире. Но чтобы продать продукт, нужно понять, чего этот покупатель ждет от программы-переводчика. Перевод большого количества текстов? Что такое «большое» для каждого конкретного клиента? Какие показатели требуется улучшить? Возможно, основные критерии при оценке систем машинного перевода — цена, скорость и качество.

Основные конкуренты подобных программ — люди. Люди работают с текстами качественно. Но лишь немногие укладываются в плановые сроки. Кроме того, стоимость перевода непрерывно растет. Для специализированных текстов при достаточно больших объемах (сотни и тысячи страниц) она достигает \$20–30 за 2 тыс. знаков.

Поиск баланса этих качеств и есть поиск решения проблемы для конкретного клиента. Для одних это будет покупка системы машинного перевода, внедрение и обучение ключевых пользователей, для того чтобы решить проблему скорости и цены, а качество может быть обеспечено доработкой полученных результатов переводчиком. Для других наилучшим вариантом будет полностью отдать перевод в «Промт» на аутсорсинг, если цена и скорость будут ниже, а качество сопоставимо с услугами традиционных переводчиков.

ный доступ ко всем ресурсам сайта на месяц. Опыт компании «Промт» показывает, что после первого знакомства с ее продуктами покупателей оказывается немного. Но если пользователь не приобрел продукт по истечении месяца, то, скорее всего, он этого так и не сделает, его устраивает возможность пользоваться сервисом бесплатно. Закрыв доступ таким посетителям не станет потерей для компании. Вряд ли их можно считать целевой аудиторией.

## Практик

**Даниил Капцан**, директор по маркетингу «Лаборатории Касперского»:

— Как и Владимиру Чернышеву, мне также показался правильным ход мыслей **Сергея Шебека**. Создавать узкоспециализированные продукты — интересный способ развития продуктовой линейки. В этом же направлении думал и **Виталий Папикин**, предложив пакет «Секретарь». Его можно было бы использовать в качестве первичного фильтра для кор-

респонденции: он позволял бы понять смысл письма и принять решение, как с ним поступить в дальнейшем. Отличный совет дает **Дмитрий Шапов**. Кросс-промоушн совместно с тренинговыми компаниями — интересный способ продвижения.

Многие авторы решений акцентируют внимание на том, что на сайте стоило разместить конкретные примеры, сколько денег сэкономило компании внедрение программы. Для потенциальных покупателей это убедительный довод. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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

НАЦИОНАЛЬНАЯ ТОРГОВАЯ АССОЦИАЦИЯ  
ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПАЛЛАТ РФ  
МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ  
БЮРОС АССОЦИАЦИЯ

МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ РФ  
ПРИМЕРСТВО МОСКОВСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА ТОРГОВЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

**ВIII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ТОРГОВЛЯ В РОССИИ**

**15-16 сентября 2005 года**  
Москва, ул. Новый Арбат, 36/9

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ КАРЬЕРНЫЙ ФОРУМ**

Рынки, инвестиции, кадры.  
**30 лидеров индустрии о стратегиях успеха**

- ✓ Власть и бизнес.
- ✓ Создание благоприятного правового и экономического климата
- ✓ Новые рынки: сложности и перспективы
- ✓ Финансовые инструменты в торговле
- ✓ Как создать эффективную управленческую команду и построить успешный бизнес
- ✓ Создание эффективной управленческой структуры
- ✓ Обучение персонала - залог успешного роста компании

**ПРОГРАММА И ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ НА САЙТЕ WWW. NTA-RUS.COM**

ОПТИМИЗМ, ПЛАН, МОЩЬ, СТОИКАДНЫЙ ДИВ, 3, 4, 12, СТО, 1 ТЕА, ДИВ, РА-60, 70, 80, 100, 120, 140, 160, 180, 200, 220, 240, 260, 280, 300, 320, 340, 360, 380, 400, 420, 440, 460, 480, 500, 520, 540, 560, 580, 600, 620, 640, 660, 680, 700, 720, 740, 760, 780, 800, 820, 840, 860, 880, 900, 920, 940, 960, 980, 1000

Генеральный партнер: MasterCard

Официальные партнеры: IBC, NTA, NTA-RUS, NTA-RUS.COM, NTA-RUS.RU, NTA-RUS.NET, NTA-RUS.INFO, NTA-RUS.MOBI, NTA-RUS.TV, NTA-RUS.RADIO, NTA-RUS.GAME, NTA-RUS.MUSIC, NTA-RUS.PICTURE, NTA-RUS.VIDEO, NTA-RUS.AUDIO, NTA-RUS.TEXT, NTA-RUS.IMAGE, NTA-RUS.DOCUMENT, NTA-RUS.PDF, NTA-RUS.PPT, NTA-RUS.XLS, NTA-RUS.CSV, NTA-RUS.JSON, NTA-RUS.XML, NTA-RUS.YAML, NTA-RUS.TOML, NTA-RUS.JSON5, NTA-RUS.YAML2, NTA-RUS.TOML2, NTA-RUS.JSON3, NTA-RUS.YAML3, NTA-RUS.TOML3, NTA-RUS.JSON4, NTA-RUS.YAML4, NTA-RUS.TOML4, NTA-RUS.JSON5, NTA-RUS.YAML5, NTA-RUS.TOML5, NTA-RUS.JSON6, NTA-RUS.YAML6, NTA-RUS.TOML6, NTA-RUS.JSON7, NTA-RUS.YAML7, NTA-RUS.TOML7, NTA-RUS.JSON8, NTA-RUS.YAML8, NTA-RUS.TOML8, NTA-RUS.JSON9, NTA-RUS.YAML9, NTA-RUS.TOML9, NTA-RUS.JSON10, NTA-RUS.YAML10, NTA-RUS.TOML10, NTA-RUS.JSON11, NTA-RUS.YAML11, NTA-RUS.TOML11, NTA-RUS.JSON12, NTA-RUS.YAML12, NTA-RUS.TOML12, NTA-RUS.JSON13, NTA-RUS.YAML13, NTA-RUS.TOML13, NTA-RUS.JSON14, NTA-RUS.YAML14, NTA-RUS.TOML14, NTA-RUS.JSON15, NTA-RUS.YAML15, NTA-RUS.TOML15, NTA-RUS.JSON16, NTA-RUS.YAML16, NTA-RUS.TOML16, NTA-RUS.JSON17, NTA-RUS.YAML17, NTA-RUS.TOML17, NTA-RUS.JSON18, NTA-RUS.YAML18, NTA-RUS.TOML18, NTA-RUS.JSON19, NTA-RUS.YAML19, NTA-RUS.TOML19, NTA-RUS.JSON20, NTA-RUS.YAML20, NTA-RUS.TOML20, NTA-RUS.JSON21, NTA-RUS.YAML21, NTA-RUS.TOML21, NTA-RUS.JSON22, NTA-RUS.YAML22, NTA-RUS.TOML22, NTA-RUS.JSON23, NTA-RUS.YAML23, NTA-RUS.TOML23, NTA-RUS.JSON24, NTA-RUS.YAML24, NTA-RUS.TOML24, NTA-RUS.JSON25, NTA-RUS.YAML25, NTA-RUS.TOML25, NTA-RUS.JSON26, NTA-RUS.YAML26, NTA-RUS.TOML26, NTA-RUS.JSON27, NTA-RUS.YAML27, NTA-RUS.TOML27, NTA-RUS.JSON28, NTA-RUS.YAML28, NTA-RUS.TOML28, NTA-RUS.JSON29, NTA-RUS.YAML29, NTA-RUS.TOML29, NTA-RUS.JSON30, NTA-RUS.YAML30, NTA-RUS.TOML30, NTA-RUS.JSON31, NTA-RUS.YAML31, NTA-RUS.TOML31, NTA-RUS.JSON32, NTA-RUS.YAML32, NTA-RUS.TOML32, NTA-RUS.JSON33, NTA-RUS.YAML33, NTA-RUS.TOML33, NTA-RUS.JSON34, NTA-RUS.YAML34, NTA-RUS.TOML34, NTA-RUS.JSON35, NTA-RUS.YAML35, NTA-RUS.TOML35, NTA-RUS.JSON36, NTA-RUS.YAML36, NTA-RUS.TOML36, NTA-RUS.JSON37, NTA-RUS.YAML37, NTA-RUS.TOML37, NTA-RUS.JSON38, NTA-RUS.YAML38, NTA-RUS.TOML38, NTA-RUS.JSON39, NTA-RUS.YAML39, NTA-RUS.TOML39, NTA-RUS.JSON40, NTA-RUS.YAML40, NTA-RUS.TOML40, NTA-RUS.JSON41, NTA-RUS.YAML41, NTA-RUS.TOML41, NTA-RUS.JSON42, NTA-RUS.YAML42, NTA-RUS.TOML42, NTA-RUS.JSON43, NTA-RUS.YAML43, NTA-RUS.TOML43, NTA-RUS.JSON44, NTA-RUS.YAML44, NTA-RUS.TOML44, NTA-RUS.JSON45, NTA-RUS.YAML45, NTA-RUS.TOML45, NTA-RUS.JSON46, NTA-RUS.YAML46, NTA-RUS.TOML46, NTA-RUS.JSON47, NTA-RUS.YAML47, NTA-RUS.TOML47, NTA-RUS.JSON48, NTA-RUS.YAML48, NTA-RUS.TOML48, NTA-RUS.JSON49, NTA-RUS.YAML49, NTA-RUS.TOML49, NTA-RUS.JSON50, NTA-RUS.YAML50, NTA-RUS.TOML50, NTA-RUS.JSON51, NTA-RUS.YAML51, NTA-RUS.TOML51, NTA-RUS.JSON52, NTA-RUS.YAML52, NTA-RUS.TOML52, NTA-RUS.JSON53, NTA-RUS.YAML53, NTA-RUS.TOML53, NTA-RUS.JSON54, NTA-RUS.YAML54, NTA-RUS.TOML54, NTA-RUS.JSON55, NTA-RUS.YAML55, NTA-RUS.TOML55, NTA-RUS.JSON56, NTA-RUS.YAML56, NTA-RUS.TOML56, NTA-RUS.JSON57, NTA-RUS.YAML57, NTA-RUS.TOML57, NTA-RUS.JSON58, NTA-RUS.YAML58, NTA-RUS.TOML58, NTA-RUS.JSON59, NTA-RUS.YAML59, NTA-RUS.TOML59, NTA-RUS.JSON60, NTA-RUS.YAML60, NTA-RUS.TOML60, NTA-RUS.JSON61, NTA-RUS.YAML61, NTA-RUS.TOML61, NTA-RUS.JSON62, NTA-RUS.YAML62, NTA-RUS.TOML62, NTA-RUS.JSON63, NTA-RUS.YAML63, NTA-RUS.TOML63, NTA-RUS.JSON64, NTA-RUS.YAML64, NTA-RUS.TOML64, NTA-RUS.JSON65, NTA-RUS.YAML65, NTA-RUS.TOML65, NTA-RUS.JSON66, NTA-RUS.YAML66, NTA-RUS.TOML66, NTA-RUS.JSON67, NTA-RUS.YAML67, NTA-RUS.TOML67, NTA-RUS.JSON68, NTA-RUS.YAML68, NTA-RUS.TOML68, NTA-RUS.JSON69, NTA-RUS.YAML69, NTA-RUS.TOML69, NTA-RUS.JSON70, NTA-RUS.YAML70, NTA-RUS.TOML70, NTA-RUS.JSON71, NTA-RUS.YAML71, NTA-RUS.TOML71, NTA-RUS.JSON72, NTA-RUS.YAML72, NTA-RUS.TOML72, NTA-RUS.JSON73, NTA-RUS.YAML73, NTA-RUS.TOML73, NTA-RUS.JSON74, NTA-RUS.YAML74, NTA-RUS.TOML74, NTA-RUS.JSON75, NTA-RUS.YAML75, NTA-RUS.TOML75, NTA-RUS.JSON76, NTA-RUS.YAML76, NTA-RUS.TOML76, NTA-RUS.JSON77, NTA-RUS.YAML77, NTA-RUS.TOML77, NTA-RUS.JSON78, NTA-RUS.YAML78, NTA-RUS.TOML78, NTA-RUS.JSON79, NTA-RUS.YAML79, NTA-RUS.TOML79, NTA-RUS.JSON80, NTA-RUS.YAML80, NTA-RUS.TOML80, NTA-RUS.JSON81, NTA-RUS.YAML81, NTA-RUS.TOML81, NTA-RUS.JSON82, NTA-RUS.YAML82, NTA-RUS.TOML82, NTA-RUS.JSON83, NTA-RUS.YAML83, NTA-RUS.TOML83, NTA-RUS.JSON84, NTA-RUS.YAML84, NTA-RUS.TOML84, NTA-RUS.JSON85, NTA-RUS.YAML85, NTA-RUS.TOML85, NTA-RUS.JSON86, NTA-RUS.YAML86, NTA-RUS.TOML86, NTA-RUS.JSON87, NTA-RUS.YAML87, NTA-RUS.TOML87, NTA-RUS.JSON88, NTA-RUS.YAML88, NTA-RUS.TOML88, NTA-RUS.JSON89, NTA-RUS.YAML89, NTA-RUS.TOML89, NTA-RUS.JSON90, NTA-RUS.YAML90, NTA-RUS.TOML90, NTA-RUS.JSON91, NTA-RUS.YAML91, NTA-RUS.TOML91, NTA-RUS.JSON92, NTA-RUS.YAML92, NTA-RUS.TOML92, NTA-RUS.JSON93, NTA-RUS.YAML93, NTA-RUS.TOML93, NTA-RUS.JSON94, NTA-RUS.YAML94, NTA-RUS.TOML94, NTA-RUS.JSON95, NTA-RUS.YAML95, NTA-RUS.TOML95, NTA-RUS.JSON96, NTA-RUS.YAML96, NTA-RUS.TOML96, NTA-RUS.JSON97, NTA-RUS.YAML97, NTA-RUS.TOML97, NTA-RUS.JSON98, NTA-RUS.YAML98, NTA-RUS.TOML98, NTA-RUS.JSON99, NTA-RUS.YAML99, NTA-RUS.TOML99, NTA-RUS.JSON100, NTA-RUS.YAML100, NTA-RUS.TOML100, NTA-RUS.JSON101, NTA-RUS.YAML101, NTA-RUS.TOML101, NTA-RUS.JSON102, NTA-RUS.YAML102, NTA-RUS.TOML102, NTA-RUS.JSON103, NTA-RUS.YAML103, NTA-RUS.TOML103, NTA-RUS.JSON104, NTA-RUS.YAML104, NTA-RUS.TOML104, NTA-RUS.JSON105, NTA-RUS.YAML105, NTA-RUS.TOML105, NTA-RUS.JSON106, NTA-RUS.YAML106, NTA-RUS.TOML106, NTA-RUS.JSON107, NTA-RUS.YAML107, NTA-RUS.TOML107, NTA-RUS.JSON108, NTA-RUS.YAML108, NTA-RUS.TOML108, NTA-RUS.JSON109, NTA-RUS.YAML109, NTA-RUS.TOML109, NTA-RUS.JSON110, NTA-RUS.YAML110, NTA-RUS.TOML110, NTA-RUS.JSON111, NTA-RUS.YAML111, NTA-RUS.TOML111, NTA-RUS.JSON112, NTA-RUS.YAML112, NTA-RUS.TOML112, NTA-RUS.JSON113, NTA-RUS.YAML113, NTA-RUS.TOML113, NTA-RUS.JSON114, NTA-RUS.YAML114, NTA-RUS.TOML114, NTA-RUS.JSON115, NTA-RUS.YAML115, NTA-RUS.TOML115, NTA-RUS.JSON116, NTA-RUS.YAML116, NTA-RUS.TOML116, NTA-RUS.JSON117, NTA-RUS.YAML117, NTA-RUS.TOML117, NTA-RUS.JSON118, NTA-RUS.YAML118, NTA-RUS.TOML118, NTA-RUS.JSON119, NTA-RUS.YAML119, NTA-RUS.TOML119, NTA-RUS.JSON120, NTA-RUS.YAML120, NTA-RUS.TOML120, NTA-RUS.JSON121, NTA-RUS.YAML121, NTA-RUS.TOML121, NTA-RUS.JSON122, NTA-RUS.YAML122, NTA-RUS.TOML122, NTA-RUS.JSON123, NTA-RUS.YAML123, NTA-RUS.TOML123, NTA-RUS.JSON124, NTA-RUS.YAML124, NTA-RUS.TOML124, NTA-RUS.JSON125, NTA-RUS.YAML125, NTA-RUS.TOML125, NTA-RUS.JSON126, NTA-RUS.YAML126, NTA-RUS.TOML126, NTA-RUS.JSON127, NTA-RUS.YAML127, NTA-RUS.TOML127, NTA-RUS.JSON128, NTA-RUS.YAML128, NTA-RUS.TOML128, NTA-RUS.JSON129, NTA-RUS.YAML129, NTA-RUS.TOML129, NTA-RUS.JSON130, NTA-RUS.YAML130, NTA-RUS.TOML130, NTA-RUS.JSON131, NTA-RUS.YAML131, NTA-RUS.TOML131, NTA-RUS.JSON132, NTA-RUS.YAML132, NTA-RUS.TOML132, NTA-RUS.JSON133, NTA-RUS.YAML133, NTA-RUS.TOML133, NTA-RUS.JSON134, NTA-RUS.YAML134, NTA-RUS.TOML134, NTA-RUS.JSON135, NTA-RUS.YAML135, NTA-RUS.TOML135, NTA-RUS.JSON136, NTA-RUS.YAML136, NTA-RUS.TOML136, NTA-RUS.JSON137, NTA-RUS.YAML137, NTA-RUS.TOML137, NTA-RUS.JSON138, NTA-RUS.YAML138, NTA-RUS.TOML138, NTA-RUS.JSON139, NTA-RUS.YAML139, NTA-RUS.TOML139, NTA-RUS.JSON140, NTA-RUS.YAML140, NTA-RUS.TOML140, NTA-RUS.JSON141, NTA-RUS.YAML141, NTA-RUS.TOML141, NTA-RUS.JSON142, NTA-RUS.YAML142, NTA-RUS.TOML142, NTA-RUS.JSON143, NTA-RUS.YAML143, NTA-RUS.TOML143, NTA-RUS.JSON144, NTA-RUS.YAML144, NTA-RUS.TOML144, NTA-RUS.JSON145, NTA-RUS.YAML145, NTA-RUS.TOML145, NTA-RUS.JSON146, NTA-RUS.YAML146, NTA-RUS.TOML146, NTA-RUS.JSON147, NTA-RUS.YAML147, NTA-RUS.TOML147, NTA-RUS.JSON148, NTA-RUS.YAML148, NTA-RUS.TOML148, NTA-RUS.JSON149, NTA-RUS.YAML149, NTA-RUS.TOML149, NTA-RUS.JSON150, NTA-RUS.YAML150, NTA-RUS.TOML150, NTA-RUS.JSON151, NTA-RUS.YAML151, NTA-RUS.TOML151, NTA-RUS.JSON152, NTA-RUS.YAML152, NTA-RUS.TOML152, NTA-RUS.JSON153, NTA-RUS.YAML153, NTA-RUS.TOML153, NTA-RUS.JSON154, NTA-RUS.YAML154, NTA-RUS.TOML154, NTA-RUS.JSON155, NTA-RUS.YAML155, NTA-RUS.TOML155, NTA-RUS.JSON156, NTA-RUS.YAML156, NTA-RUS.TOML156, NTA-RUS.JSON157, NTA-RUS.YAML157, NTA-RUS.TOML157, NTA-RUS.JSON158, NTA-RUS.YAML158, NTA-RUS.TOML158, NTA-RUS.JSON159, NTA-RUS.YAML159, NTA-RUS.TOML159, NTA-RUS.JSON160, NTA-RUS.YAML160, NTA-RUS.TOML160, NTA-RUS.JSON161, NTA-RUS.YAML161, NTA-RUS.TOML161, NTA-RUS.JSON162, NTA-RUS.YAML162, NTA-RUS.TOML162, NTA-RUS.JSON163, NTA-RUS.YAML163, NTA-RUS.TOML163, NTA-RUS.JSON164, NTA-RUS.YAML164, NTA-RUS.TOML164, NTA-RUS.JSON165, NTA-RUS.YAML165, NTA-RUS.TOML165, NTA-RUS.JSON166, NTA-RUS.YAML166, NTA-RUS.TOML166, NTA-RUS.JSON167, NTA-RUS.YAML167, NTA-RUS.TOML167, NTA-RUS.JSON168, NTA-RUS.YAML168, NTA-RUS.TOML168, NTA-RUS.JSON169, NTA-RUS.YAML169, NTA-RUS.TOML169, NTA-RUS.JSON170, NTA-RUS.YAML170, NTA-RUS.TOML170, NTA-RUS.JSON171, NTA-RUS.YAML171, NTA-RUS.TOML171, NTA-RUS.JSON172, NTA-RUS.YAML172, NTA-RUS.TOML172, NTA-RUS.JSON173, NTA-RUS.YAML173, NTA-RUS.TOML173, NTA-RUS.JSON174, NTA-RUS.YAML174, NTA-RUS.TOML174, NTA-RUS.JSON175, NTA-RUS.YAML175, NTA-RUS.TOML175, NTA-RUS.JSON176, NTA-RUS.YAML176, NTA-RUS.TOML176, NTA-RUS.JSON177, NTA-RUS.YAML177, NTA-RUS.TOML177, NTA-RUS.JSON178, NTA-RUS.YAML178, NTA-RUS.TOML178, NTA-RUS.JSON179, NTA-RUS.YAML179, NTA-RUS.TOML179, NTA-RUS.JSON180, NTA-RUS.YAML180, NTA-RUS.TOML180, NTA-RUS.JSON181, NTA-RUS.YAML181, NTA-RUS.TOML181, NTA-RUS.JSON182, NTA-RUS.YAML182, NTA-RUS.TOML182, NTA-RUS.JSON183, NTA-RUS.YAML183, NTA-RUS.TOML183, NTA-RUS.JSON184, NTA-RUS.YAML184, NTA-RUS.TOML184, NTA-RUS.JSON185, NTA-RUS.YAML185, NTA-RUS.TOML185, NTA-RUS.JSON186, NTA-RUS.YAML186, NTA-RUS.TOML186, NTA-RUS.JSON187, NTA-RUS.YAML187, NTA-RUS.TOML187, NTA-RUS.JSON188, NTA-RUS.YAML188, NTA-RUS.TOML188, NTA-RUS.JSON189, NTA-RUS.YAML189, NTA-RUS.TOML189, NTA-RUS.JSON190, NTA-RUS.YAML190, NTA-RUS.TOML190, NTA-RUS.JSON191, NTA-RUS.YAML191, NTA-RUS.TOML191, NTA-RUS.JSON192, NTA-RUS.YAML192, NTA-RUS.TOML192, NTA-RUS.JSON193, NTA-RUS.YAML193, NTA-RUS.TOML193, NTA-RUS.JSON194, NTA-RUS.YAML194, NTA-RUS.TOML194, NTA-RUS.JSON195, NTA-RUS.YAML195, NTA-RUS.TOML195, NTA-RUS.JSON196, NTA-RUS.YAML196, NTA-RUS.TOML196, NTA-RUS.JSON197, NTA-RUS.YAML197, NTA-RUS.TOML197, NTA-RUS.JSON198, NTA-RUS.YAML198, NTA-RUS.TOML198, NTA-RUS.JSON199, NTA-RUS.YAML199, NTA-RUS.TOML199, NTA-RUS.JSON200, NTA-RUS.YAML200, NTA-RUS.TOML200, NTA-RUS.JSON201, NTA-RUS.YAML201, NTA-RUS.TOML201, NTA-RUS.JSON202, NTA-RUS.YAML202, NTA-RUS.TOML202, NTA-RUS.JSON203, NTA-RUS.YAML203, NTA-RUS.TOML203, NTA-RUS.JSON204, NTA-RUS.YAML204, NTA-RUS.TOML204, NTA-RUS.JSON205, NTA-RUS.YAML205, NTA-RUS.TOML205, NTA-RUS.JSON206, NTA-RUS.YAML206, NTA-RUS.TOML206, NTA-RUS.JSON207, NTA-RUS.YAML207, NTA-RUS.TOML207, NTA-RUS.JSON208, NTA-RUS.YAML208, NTA-RUS.TOML208, NTA-RUS.JSON209, NTA-RUS.YAML209, NTA-RUS.TOML209, NTA-RUS.JSON210, NTA-RUS.YAML210, NTA-RUS.TOML210, NTA-RUS.JSON211, NTA-RUS.YAML211, NTA-RUS.TOML211, NTA-RUS.JSON212, NTA-RUS.YAML212, NTA-RUS.TOML212, NTA-RUS.JSON213, NTA-RUS.YAML213, NTA-RUS.TOML213, NTA-RUS.JSON214, NTA-RUS.YAML214, NTA-RUS.TOML214, NTA-RUS.JSON215, NTA-RUS.YAML215, NTA-RUS.TOML215, NTA-RUS.JSON216, NTA-RUS.YAML216, NTA-RUS.TOML216, NTA-RUS.JSON217, NTA-RUS.YAML217, NTA-RUS.TOML217, NTA-RUS.JSON218, NTA-RUS.YAML218, NTA-RUS.TOML218, NTA-RUS.JSON219, NTA-RUS.YAML219, NTA-RUS.TOML219, NTA-RUS.JSON220, NTA-RUS.YAML220, NTA-RUS.TOML220, NTA-RUS.JSON221, NTA-RUS.YAML221, NTA-RUS.TOML221, NTA-RUS.JSON222, NTA-RUS.YAML222, NTA-RUS.TOML222, NTA-RUS.JSON223, NTA-RUS.YAML223, NTA-RUS.TOML223, NTA-RUS.JSON224, NTA-RUS.YAML224, NTA-RUS.TOML224, NTA-RUS.JSON225, NTA-RUS.YAML225, NTA-RUS.TOML225, NTA-RUS.JSON226, NTA-RUS.YAML226, NTA-RUS.TOML226, NTA-RUS.JSON227, NTA-RUS.YAML227, NTA-RUS.TOML227, NTA-RUS.JSON228, NTA-RUS.YAML228, NTA-RUS.TOML228, NTA-RUS.JSON229, NTA-RUS.YAML229, NTA-RUS.TOML229, NTA-RUS.JSON230, NTA-RUS.YAML230, NTA-RUS.TOML230, NTA-RUS.JSON231, NTA-RUS.YAML231, NTA-RUS.TOML231, NTA-RUS.JSON232, NTA-RUS.YAML232, NTA-RUS.TOML232, NTA-RUS.JSON233, NTA-RUS.YAML233, NTA-RUS.TOML233, NTA-RUS.JSON234, NTA-RUS.YAML234, NTA-RUS.TOML234, NTA-RUS.JSON235, NTA-RUS.YAML235, NTA-RUS.TOML235, NTA-RUS.JSON236, NTA-RUS.YAML236, NTA-RUS.TOML236, NTA-RUS.JSON237, NTA-RUS.YAML237, NTA-RUS.TOML237, NTA-RUS.JSON238, NTA-RUS.YAML238, NTA-RUS.TOML238, NTA-RUS.JSON239, NTA-RUS.YAML239, NTA-RUS.TOML239, NTA-RUS.JSON240, NTA-RUS.YAML240, NTA-RUS.TOML240, NTA-RUS.JSON241, NTA-RUS.YAML241, NTA-RUS.TOML241, NTA-RUS.JSON242, NTA-RUS.YAML242, NTA-RUS.TOML242, NTA-RUS.JSON243, NTA-RUS.YAML243, NTA-RUS.TOML243, NTA-RUS.JSON244, NTA-RUS.YAML244, NTA-RUS.TOML244, NTA-RUS.JSON245, NTA-RUS.YAML245, NTA-RUS.TOML245, NTA-RUS.JSON246, NTA-RUS.YAML246, NTA-RUS.TOML246, NTA-RUS.JSON247, NTA-RUS.YAML247, NTA-RUS.TOML247, NTA-RUS.JSON248, NTA-RUS.YAML248, NTA-RUS.TOML248, NTA-RUS.JSON249, NTA-RUS.YAML249, NTA-RUS.TOML249, NTA-RUS.JSON250, NTA-RUS.YAML250, NTA-RUS.TOML250, NTA-RUS.JSON251, NTA-RUS.YAML251, NTA-RUS.TOML251, NTA-RUS.JSON252, NTA-RUS.YAML252, NTA-RUS.TOML252, NTA-RUS.JSON253, NTA-RUS.YAML253, NTA-RUS.TOML253, NTA-RUS.JSON254, NTA-RUS.YAML254, NTA-RUS.TOML254, NTA-RUS.JSON255, NTA-RUS.YAML255, NTA-RUS.TOML255, NTA-RUS.JSON256, NTA-RUS.YAML256, NTA-RUS.TOML256, NTA-RUS.JSON257, NTA-RUS.YAML257, NTA-RUS.TOML257, NTA-RUS.JSON258, NTA-RUS.YAML258, NTA-RUS.TOML258, NTA-RUS.JSON259, NTA-RUS.YAML259, NTA-RUS.TOML259, NTA-RUS.JSON260, NTA-RUS.YAML260, NTA-RUS.TOML260, NTA-RUS.JSON261, NTA-RUS.YAML261, NTA-RUS.TOML261, NTA-RUS.JSON262, NTA-RUS.YAML262, NTA-RUS.TOML262, NTA-RUS.JSON263, NTA-RUS.YAML263, NTA-RUS.TOML263, NTA-RUS.JSON264, NTA-RUS.YAML264, NTA-RUS.TOML264, NTA-RUS.JSON265, NTA-RUS.YAML265, NTA-RUS.TOML265, NTA-RUS.JSON266, NTA-RUS.YAML266, NTA-RUS.TOML266, NTA-RUS.JSON267, NTA-RUS.YAML267, NTA-RUS.TOML267, NTA-RUS.JSON268, NTA-RUS.YAML268, NTA-RUS.TOML268, NTA-RUS.JSON269, NTA-RUS.YAML269, NTA-RUS.TOML269, NTA-RUS.JSON270, NTA-RUS.YAML270, NTA-RUS.TOML270, NTA-RUS.JSON271, NTA-RUS.YAML271, NTA-RUS.TOML271, NTA-RUS.JSON272, NTA-RUS.YAML272, NTA-RUS.TOML272, NTA-RUS.JSON273, NTA-RUS.YAML273, NTA-RUS.TOML273, NTA-RUS.JSON274, NTA-RUS.YAML274, NTA-RUS.TOML274, NTA-RUS.JSON275, NTA-RUS.YAML275, NTA-RUS.TOML275, NTA-RUS.JSON276, NTA-RUS.YAML276, NTA-RUS.TOML276, NTA-RUS.JSON277, NTA-RUS.YAML277, NTA-RUS.TOML277, NTA-RUS.JSON278, NTA-RUS.YAML278, NTA-RUS.TOML278, NTA-RUS.JSON279, NTA-RUS.YAML279, NTA-RUS.TOML279, NTA-RUS.JSON280, NTA-RUS.YAML280, NTA-RUS.TOML280, NTA-RUS.JSON281, NTA-RUS.YAML281, NTA-RUS.TOML281, NTA-RUS.JSON282, NTA-RUS.YAML282, NTA-RUS.TOML282, NTA-RUS.JSON283, NTA-RUS.YAML283, NTA-RUS.TOML283, NTA-RUS.JSON284, NTA-RUS.YAML284, NTA-RUS.TOML284, NTA-RUS.JSON285, NTA-RUS.YAML285, NTA-RUS.TOML285, NTA-RUS.JSON286, NTA-RUS.YAML286, NTA-RUS.TOML286, NTA-RUS.JSON287, NTA-RUS.YAML287, NTA-RUS.TOML287, NTA-RUS.JSON288, NTA-RUS.YAML288, NTA-RUS.TOML288, NTA-RUS.JSON289, NTA-RUS.YAML289, NTA-RUS.TOML289, NTA-RUS.JSON290, NTA-RUS.YAML290, NTA-RUS.TOML290, NTA-RUS.JSON291, NTA-RUS.YAML291, NTA-RUS.TOML291, NTA-RUS.JSON292, NTA-RUS.YAML292, NTA-RUS.TOML292, NTA-RUS.JSON293, NTA-RUS.YAML293, NTA-RUS.TOML293, NTA-RUS.JSON294, NTA-RUS.YAML294, NTA-RUS.TOML294, NTA-RUS.JSON295, NTA-RUS.YAML295, NTA-RUS.TOML295, NTA-RUS.JSON296, NTA-RUS.YAML296, NTA-RUS.TOML296, NTA-RUS.JSON297, NTA-RUS.YAML297, NTA-RUS.TOML297, NTA-RUS.JSON298, NTA-RUS.YAML298, NTA-RUS.TOML298, NTA-RUS.JSON299, NTA-RUS.YAML299, NTA-RUS.TOML299, NTA-RUS.JSON300, NTA-RUS.YAML300, NTA-RUS.TOML300, NTA-RUS.JSON301, NTA-RUS.YAML301, NTA-RUS.TOML301, NTA-RUS.JSON302, NTA-RUS.YAML302, NTA-RUS.TOML302, NTA-RUS.JSON303, NTA-RUS.YAML303, NTA-RUS.TOML303, NTA-RUS.JSON304, NTA-RUS.YAML304, NTA-RUS.TOML304, NTA-RUS.JSON305, NTA-RUS.YAML305, NTA-RUS.TOML305, NTA-RUS.JSON306, NTA-RUS.YAML306, NTA-RUS.TOML306, NTA-RUS.JSON307, NTA-RUS.YAML307, NTA-RUS.TOML307, NTA-RUS.JSON308, NTA-RUS.YAML308, NTA-RUS.TOML308, NTA-RUS.JSON309, NTA-RUS.YAML309, NTA-RUS.TOML309, NTA-RUS.JSON310, NTA-RUS.YAML310, NTA-RUS.TOML310, NTA-RUS.JSON311, NTA-RUS.YAML311, NTA-RUS.TOML311, NTA-RUS.JSON312, NTA-RUS.YAML312, NTA-RUS.TOML312, NTA-RUS.JSON313, NTA-RUS.YAML313, NTA-RUS.TOML313, NTA-RUS.JSON314, NTA-RUS.YAML314, NTA-RUS.TOML314, NTA-RUS.JSON315, NTA-RUS.YAML315, NTA-RUS.TOML315, NTA-RUS.JSON316, NTA-RUS.YAML316, NTA-RUS.TOML316, NTA-RUS.JSON317, NTA-RUS.YAML317, NTA-RUS.TOML317, NTA-RUS.JSON318, NTA-RUS.YAML318, NTA-RUS.TOML318, NTA-RUS.JSON319, NTA-RUS.YAML319, NTA-RUS.TOML319, NTA-RUS.JSON320, NTA-RUS.YAML320, NTA-RUS.TOML320, NTA-RUS.JSON321, NTA-RUS.YAML321, NTA-RUS.TOML321, NTA-RUS.JSON322, NTA-RUS.YAML322, NTA-RUS.TOML322, NTA-RUS.JSON323, NTA-RUS.YAML323, NTA-RUS.TOML323, NTA-RUS.JSON324, NTA-RUS.YAML324, NTA-RUS.TOML324, NTA-RUS.JSON325, NTA-RUS.YAML325, NTA-RUS.TOML325, NTA-RUS.JSON326, NTA-RUS.YAML326, NTA-RUS.TOML326, NTA-RUS.JSON327, NTA-RUS.YAML327, NTA-RUS.TOML327, NTA-RUS.JSON328, NTA-R





**WORLD  
MBA  
TOUR**  
topmba.com

Your invitation to meet Admissions Directors  
of the world's top business schools

**ВЕДОМОСТИ**  
Russian Official Media Partner

## The Official Moscow MBA Fair

Full-time, Part-time, Exec MBA

**Monday 31 October** 17:00 - 21:00

Radisson SAS Slavyanskaya, Europe Square 2

18 of the "Top 20" US Schools\* and all top European schools take part in the Tour

\*Source: BusinessWeek

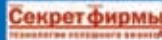
### Some of the participating schools

**Belgium:** Vlerick; **France:** INSEAD; **Italy:** MIP, SDA Bocconi; **Russia:** AIBEC, IIM Link; **Spain:** ESADE, IE; **UK:** Ashridge, Cranfield, Univ. of Oxford, Said, Warwick; **US:** Columbia, Duke, Georgetown, U.C. Berkeley, Thunderbird, Tuck, Chicago GSB, Michigan, Wharton

### WHAT'S ON OFFER

- + GMAT and Admissions Strategy Workshop
- + Careers Panel with MBA recruiters/alumni
- + \$300,000+ of exclusive scholarships plus funding advice
- + Sample MBA Masterclass from top professors
- + Free TopMBA Career Guide for first 100 visitors

International TV Partner



Register in advance  
for free entry at

**www.topmba.com** now!

55 / RUR 150 registration on the day

Organized by

# MasterBrand® Program

**24-26 сентября 2005  
Барселона, Испания**

Если Вы не смогли убедить своих сотрудников в достоинствах Вашего бренда, то не надейтесь, что они в свою очередь смогут убедить миллионы покупателей. Именно поэтому построению бренда внутри компании лидеры рынка уделяют больше времени, чем разработке внешних коммуникаций.

**Самый сильный инструмент бренда-лидера – построение бренда внутри компании.**

Семинар включает 3 авторских тренинга Брэда ВанАукена и рассчитан на 10-20 участников.

Семинар проводится в выходные дни, что позволит ведущим менеджерам, не нарушая своего рабочего графика, принять в нём участие, а также:

- посвятить своё внимание обучению
- посмотреть «свежим взглядом» на задачи, отключившись от ежедневных проблем
- получить вдохновение от новых идей, а также одного из красивейших городов Европы

### Программа Семинара:

- Построение бренд-ориентированной компании
- 16 наиболее важных моментов построения бренда-лидера
- Поддержка Продаж и Увеличение Доходов

### К участию в Семинаре приглашаются:

- Генеральные и исполнительные директора, президенты компаний
- Специалисты маркетинга и развития бизнеса (директора, вице-президенты и бренд-менеджеры)
- Профессионалы, работающие над созданием брендов-лидеров

### Автор и ведущий семинара: Brad VanAuken –

учредитель Мировой Ассоциации Брендов и создатель интегрированной модели управления брендом. Brad VanAuken – признанный эксперт мирового уровня и ведущий спикер конференций более чем в 30 странах мира. Brad VanAuken – автор первого практического бестселлера по построению бренда-лидера Brand Management Checklist.

**Регистрационный взнос: 2500 euro\*** за одного делегата (Включает визу, авиа-перелет эконом-класса, медицинскую страховку, трансфер аэропорт-отель-аэропорт, проживание в отеле 4\*, завтраки и ланчи, конференц-пакет, рабочие материалы в печатном виде и на CD, а также экскурсионную программу).

### Регистрация и информация о программе:

WWW.MASTERBRAND.RU  
787 85 63/62; 923 21 79  
natalia@bestbrand.ru

Организаторы



При поддержке

**Секрет Фирмы**



**бизнес**



**VITRINA A**

**Sostav.ru**

Сотрудники пятигорской компании «Босфор», выпускающей окна и двери из ПВХ, начали параллельно работать на конкурентов — передавать им часть заказов. Проведя внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации. Но исправить ситуацию пока не получается.

## Воспитание лояльности

текст: елена провоторова

«Босфор» продает пластиковые окна и двери девять лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в Ставропольском крае.



Руководитель отдела продаж «Босфора» Марина Черноусова пока не знает, как отучить персонал искать заработки на стороне

Три года назад в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. Благодаря этому с 2002 года продажи компании ежегодно росли на 30%. Естественно, что потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлечь новых. Например, два года назад в Пятигорске появилась компания «Окна плюс», которая также наладила собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом. Чтобы не сдавать позиции, «Босфору» нужна сплоченная команда. С этим-то и возникли сложности.

Компания работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в пятигорском цехе «Босфора». Го-

товые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко многим отделам компании — продаж, монтажных работ — претензий нет. Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики.

«Подозрения, что некоторые из них „сливают“ заказы конкурентам, возникли давно, — рассказывает руководитель отдела продаж компании «Босфор» **Марина Черноусова**. — Но в этом году, когда начала действовать своя служба безопасности, мы получили подтверждения. Нам стали известны случаи, когда наши замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект „быстрее и дешевле“. Только в августе на сторону ушло не меньше десятка заказов».

Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут. Но если раньше количество отказов от продолжения сотрудничества с «Босфором» после общения с замерщиком не превышало 3–4% в год, то за последние полгода оно выросло до 10%.

**Плохое вознаграждение** ПЕРВОЙ МЫСЛЬЮ было: сразу же выгнать нарушителей. Но потом руководство «Босфора» решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся шанс исправиться.

Прощтрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в задачи замерщика входит не только техническая работа (собственно замер, калькуляция и т. д.) и составлению подробного отчета. Он должен провести небольшую презентацию: рассказать, в чем преимущество предлагаемых «Босфором» профилей, какие варианты подойдут



в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребуется для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, далее им занимается менеджер по продажам, который составляет контракт и получает определенный процент.

Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12–15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. «Это неплохие деньги для нашего региона», — говорит Марина Черноусова. — Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5–2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые жалюзи, помощь в установке окон или ремонте машины. Решение о поощрении принимала я лично, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц».

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки практически каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить за это свой процент.

Выяснилось, что в сговоре с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: зачастую именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а те выставляли цены ниже «Босфора» (в компании признаются, что их цены — не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полугалейные артели не обременены). «К сожалению, договориться по-хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю», — поясняет Марина Черноусова. — Для нас это потеря денег и брешь, кото-

рую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. На расширение собственной розницы нет средств».

## Премия для нарушителей

РАЗМЫШЛЯЯ НАД ТЕМ, с кем бороться в первую очередь — с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сконцентрироваться на собственном персонале: если у работника не будет стремления увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой. Создание службы контроля

## Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь — с внешним врагом или внутренним, в компании решили сконцентрироваться на собственном персонале

в компании отвергли: она затратна и не совсем понятен механизм ее работы. «Босфор» решил сделать ставку на разработку эффективной мотивации сотрудников, при которой станет невыгодно работать на конкурента.

Первым этапом создания мотивационной схемы должен был стать отказ от субъективной оценки результатов труда и введение четких стандартов. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок (чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40–100 км), количество заказов в день и уровень их сложности. Но, как признает Марина Черноусова, четкой шкалы не создали: практически каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В итоге вместо стандартов получился приблизительные описания, с помощью которых проблему решить не удалось.

Следующим шагом стало стимулирование рублем. За каждый выезд к клиенту замерщи-

ку независимо от результата начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц.

В какой-то момент в «Босфоре» решили, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло. Сотрудники просили увеличить зарплату до тысячи долларов, но при этом четко не могли объяснить, какой объем работ они

любят точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает 1–3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место.

Однако «Босфору» такой опыт не подошел. «У нас нет возможности приобрести ноутбук всем замерщикам: слишком дорого», — говорит Марина Черноусова.

Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство «Босфора» сильно беспокоит то, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Как сделать, чтобы сотрудники не искали возможности заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации. Есть и альтернативная идея: контрольные и карательные мероприятия. Создание службы безопасности, внутреннее расследование и увольнение злостных нарушителей — первые шаги в этом направлении. Каким путем идти «Босфору»? И какие системы защиты от вороватого персонала могли бы посоветовать компании читатели рубрики «Банк идей»? **СФ**

## Продолжение поисков

ИСЧЕРПАВ ЗАПАС идей, в «Босфоре» обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как выяснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позво-

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 30.09.05. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 10.10.05, тогда же мы представим и победителя конкурса.

УЧАСТНИКИ РЕАЛИТИ-ШОУ «КАНДИДАТ» НА КАНАЛЕ ТНТ ДОШЛИ ДО СЕРЕДИНЫ ПРОЕКТА И ПОНЯЛИ, ЧТО СЛАБЫХ ИГРОКОВ СРЕДИ НИХ БОЛЬШЕ НЕТ. ЭТО И ОКАЗАЛОСЬ ГЛАВНЫМ ИСПЫТАНИЕМ.

ТЕКСТ: КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

## Слабый среди равных

Вот так и происходит переход из газообразного состояния в твердое. Стоило удалить из команды одного игрока — и тут же бардак, хаос и вечные свары сменились слаженной работой, а поражение — победой.



Кому-то приходится покидать реалити-шоу. Татьяна Бурделова из команды «Победа» намерена остаться в нем до конца

Седьмая серия — середина проекта. Экватор, водораздел. Метафизический статус предполагает, что и события также явят знак. Явили. Главное, что зафиксировала седьмая серия, — теперь в проекте нет слабых игроков.

Команды сыгрались. Когда у проигравшей «Победы» спросили, кто был самым слабым игроком, им искренне не нашлось что ответить. Почему же тогда они проиграли?

В седьмом задании командам нужно было снять по три рекламных ролика для нового сервиса оператора МТС — i-mode. Для этого им организовали встречу с представителем компании, дали время на разработку сценария, предоставили операторов и монтажеров, а также собрали фокус-группу, которая должна была протестировать снятые клипы.

Признаюсь, из разъяснений представителя компании МТС о сути услуги i-mode я не понял ничего. Говорилось о том, что это некий сервис, с помощью которого можно заходить на какие-то сайты, как развлекательные, так и информационные. Пришлось залезть в интернет, чтобы разобраться.

Оказалось, что i-mode — лицензионный сервис, разработанный японским оператором NTT DoCoMo и безумно популярный в Японии. По некоторым данным, из 49 млн абонентов NTT DoCoMo на услугу подписаны 42 млн. I-mode —

### Кандидатский минимум Задание седьмое. Рекламный ролик.

Команды должны снять по три рекламных ролика для новой услуги МТС. На съемки дается три часа, на монтаж — два.





## кандидаты

### КОМАНДА «Победа»

**01\_Денис СОЛДАТЕНКОВ**,  
28 лет, Ярославль  
**02\_Евгений ЮДКИН**,  
24 года, Саранск  
**03\_Роман КОНОВАЛОВ**,  
25 лет, Москва  
**04\_Татьяна БУРДЕЛОВА**,  
26 лет, Москва  
**05\_Анна ОЛЕФИРЕНКО**,  
24 года, Челябинск

### КОМАНДА «Эверест»

**06\_Дмитрий ТРЕМБОВольский**,  
24 года, Иркутск  
**07\_Юлия ГРИГИНА**,  
22 года, Москва  
**08\_Наталья ГРАДСКАЯ**,  
35 лет, Москва  
**09\_Анна КУСТОВА**,  
23 года, Новосибирск  
**10\_Елена ХОРС**,  
29 лет, Самара

продолжатель дела WAP, который так и не стал популярным, с той разницей, что теперь идея мобильного интернета развивается уже в плоскости 3G-технологий.

Заработает i-mode в России с 15 сентября, его эксклюзивный провайдер — МТС. Пока доступен он будет только в Москве и Петербурге, а планы развития прописаны аж до 2008 года. I-mode — новый технологический формат, для его эксплуатации требуется специальное оборудование, в том числе и особые телефоны (пока практически отсутствующие в России), оборудованные «брендированной» кнопкой. Контент сайтов, доступных с помощью i-mode, как и в случае с WAP, будет перерабатываться и адаптироваться под специфику доступа к нему с мобильного телефона. Услуга эта будет, скорее всего, не из дешевых.

Наверное, у технологии i-mode есть еще много существенных нюансов, позволяющих точнее понять философию ее предложения. И, быть может, еще больше менее существенных. Погружаться в них я не стал. Команды в них, по всей видимости, тоже особо не погрузили. В итоге действовать они начали с осознанием того, что а) эта услуга уникальная (только у МТС) и б) очень полезная.

Происходившее дальше представить легко. Команды занялись творчеством, т. е. разработали два мегабанальных направления, коммуницируя нужду потребителя в информационных сервисах. В одном случае это были сценки в стиле «Здравствуй Бим, здравствуй Бом», в другом — создание персонажа «имод» (**Наталья Градская**), который разъяснял герою ролика смысл своего существования.

Банально, но, как оказалось, и правильно. Возможно, даже недостаточно банально, потому что оценка роликов проводилась по тем самым железобетонным принципам «тестимониалс», от которых у каждого рекламиста ломит зубы.

— Сколько раз товар был в кадре и сколько раз крупно? Два раза? Очень хорошо.

Дальше тоже узнаваемо: показали ли кнопку, позитивна ли сценка и хорош ли слоган. Очень хорош оказался слоган «Простота и удобство», по-своему тоже простой и удобный.

Про то, что фокус-группа — бич каждого нового товара, даже как-то неудобно писать. Писано-переписано и про проблемы подбора участников, и про моделирование, про разницу между неосознанной и осознанной реакцией и в конце концов про то, что ни один прорывной продукт не пройдет ни одной фокус-группы, а New-Coke прошла их сотни и провалилась.

Не в фокус-группе дело. Думаю, жюри действительно было очень трудно делать выбор, потому что обе команды качественно выполнили задание, продукт на выходе получился одинаковый.

Но не бывает игры без проигравших. И если виновных нет, то их можно назначить. Поводом может стать одна, но зато совершенно очевидная деталь. Например, мятая коробка с ягодами, которую Наталья Градская достала из портфеля на переговорах с менеджером по закупкам «Седьмого континента» в пятой серии. Или отсутствие логотипа МТС в ролике команды «Победа» — в этой.

Рекламисты знают, кого винить, если их работу не принимают: заказчика,

а вернее, его бриф. Как ни странно, но эта позиция чаще всего оказывается верной.

Не думаю, что о наличии или отсутствии логотипа МТС в рекламе малопонятного инновационного передового и пока невос требованного сервиса уместно говорить на фоне того, сколько прочих существенных бэкграундов осталось как за бортом брифа, так и за бортом внимания команд и жюри.

Не в этом дело. Дело в том, что определив проигравшую команду, участники впервые столкнулись с тем, что такое явление, как «самый слабый игрок», ушло из проекта — шоу покинул **Денис Солдатенков**. Команды стали эффективными инструментами, а каждый участник — сильным бойцом. Поэтому для команд было бы лучше, если бы на этом шоу и закончилось. Ровно на середине. Хотя еще семь серий среди них будут определять проигравших, они уже выиграли, у них уже все получилось. **СФ**

## В следующем номере: Задание восьмое. Гостиница.

Участники проекта должны придумать, как использовать здание, в котором живут.

## Реалити-шоу «Кандидат»

— лицензионная версия американского шоу The Apprentice, которое ведет миллиардер Дональд Трамп. Участники проекта «Кандидат» разделены на две команды и борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего российского проекта. Еженедельно шоу покидает один из участников. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов. Интернет-сайт проекта: <http://kandidat-tnt.ru>.



# Пусть себе пишут

Спам был, есть и будет.  
Но вы его даже не заметите.



Спамооборона  
[so.yandex.ru](https://so.yandex.ru)

**Я**ndex  
Найдётся всё



специальное обозрение

# финансовый консультант

Как выйти на американскую биржу без андеррайтера **с78**

Стоит ли управляющий портфелем выделки **с82**



Этот раздел рубрики 401-883  
предоставляется отдельно.  
Материалы с пометкой по  
штату Информационное  
руководство и особые условия  
публикации в нем. Укажите  
выделение сс. на последние  
развороте 2-й части 7-го тома.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УСЛУГИ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ И ИНТЕРЕСЫ

540 Система менеджмента  
541 Система менеджмента

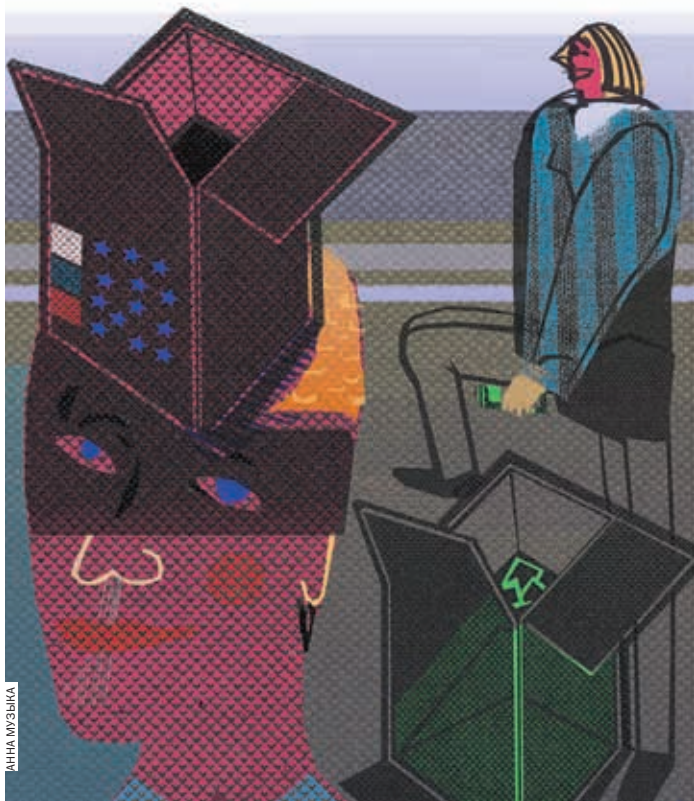
542 Система менеджмента  
543 Система менеджмента



Идея превратить свои компании в публичные овладела умами предпринимателей. Тем, кто не может позволить себе IPO, предлагаются весьма экзотические способы. Страждущим демонстрируется лишь парадно отделанный фасад. О рисках и проблемах сообщать забывают.

## Через заднюю дверь

текст: **сергей кашин**



АННА МУЗЫКА

### Хьюстонская защита

Тщеславно улыбаясь, **Николай Богачев**, председатель совета директоров ОАО «Тамбейнефтегаз», рассказывает: «А ведь я предлагал Ходорковскому года полтора назад (разговор происходил осенью 2003 года, вскоре после ареста главы ЮКОСа. — **СФ**) эту схему. Он ведь сам говорил, что у него бизнес — это пирамида, стоящая на вершине. Сейчас у него было бы все нормально. Но он тогда отмахнулся».

Что же за чудесная схема, которая будто бы могла сохранить бизнес опальному олигарху? Незадолго до разговора Богачев продал нефтяной компании из числа «почти мейджоров» Marathon Oil предприятие, в котором имел значительную долю, — «Ханты-мансийскнефтегазгеология» (ХМНГТ). Точнее, продана была аме-

риканская Khanty Mansiysk Oil Corporation (КМОС), во владении которой оказалось 100% акций ХМНГТ. Охранным заклиниванием, по мнению Николая Богачева, должно было служить американское происхождение компании, владеющей 100% нефтяных активов в России. Тогда любому желающему взять и поделить пришлось бы иметь дело с американским правосудием.

Трудно сказать, что было бы, если бы Ходорковский не отмахнулся от Богачева. Все-таки ХМНГТ, которая превратилась в американскую компанию с российскими активами незаметно для публики, — это не ЮКОС. Но саму идею призвать на защиту хьюстонский суд именно ЮКОС в конце концов пытался эксплуатировать.

### Ключ от черного хода

Именно этот аргумент — возможность выставить правосудие хьюстонское против правосудия басманного — всегда приводят промоутеры этой чудесной схемы, так называемого обратного поглощения (reverse takeover — RTO, reverse merger — RM). Правда, звучит этот аргумент всегда в последнюю очередь, как бы невзначай, так как в обычном варианте подобные мотивы, естественно, отсутствуют. Соб-

ственно, и создание КМОС не классическое обратное поглощение. Вот если бы КМОС торговалась на американской бирже и у нее остались бы прежние владельцы, тогда да. Обратное поглощение предлагается как удобная в некоторых случаях альтернатива IPO. С помощью RTO для выхода на биржу нужно меньше времени и денег. Серьезный для американцев аргумент — не надо платить крупным инвестбанкам комиссионные. Еще одно название обратного поглощения — back-door listing (листинг через черный ход).

В России уже появились несколько инвесткомпаний, которые продвигают этот метод. Правда, фирмы, которые воспользовались таким предложением, найти гораздо труднее — в большинстве случаев отвечать на прямо поставленный вопрос в компаниях отказываются. С большой вероятностью, если судить по некоторым видимым извне особенностям и странностям, обратным поглощением воспользовался Шалва Чигиринский для приобретения доли Sibir Energy, компания «Голойл» для приобретения части акций Teton Petroleum, «Итера» при покупке контрольного пакета Dune Energy. Более прозрачны несколько сделок наших бывших соседей по СССР: с нефтегазо-



выми активами в Казахстане (Transmeridian, BMB Munai, PetroKazakhstan), превращение пары винодельческих компаний из Молдавии (Lion-Gri и Asconi) в американские. Эксперты говорят, что планировавшаяся покупка золотодобывающим активом «Норникеля» южноафриканской компании Gold Fields должна была пройти в форме обратного поглощения. Объявленная цель — повышение капитализации. Майнинг-компании в России действительно сильно недооценены.

## Многоходовка

Какова же механика такой сделки? Абсолютно необходимым элементом является так называемая shell company (компания-скорлупа, ракушка, пустышка, зонтик — все эти варианты наши переводчики уже использовали). Ее единственное предназначение — служить пассивной стороной в сделке обратного поглощения. Ее единственное преимущество — листинг на одной из американских бирж или на внебиржевом организованном рынке. Эта компания может быть «падшим ангелом», некогда успешной компанией,

потерявшей в результате краха бизнес, активы. Иногда такие компании создаются специально под сделку обратного поглощения, их называют blank check company (компания — незаполненный чек).

Для российской компании первая часть сделки состоит в том, что в результате многоходовки появляется американская фирма (чьи акции не торгуются на бирже), акционеры которой те же, что и у российской компании-оригинала, теперь уже стопроцентной «дочки». Затем происходит само обратное поглощение. Акционеры shell-компании принимают решение о допэмиссии (80–90% к уже имеющимся акциям), которая полностью достается россиянам. Одновременно shell-компания как юридическое лицо приобретает 100% недавно созданной американской «мамы». Окончательная конфигурация: россияне владеют долей (значительно превышающей контрольный пакет) американской публичной компании, которая включает в свой баланс российские активы и, соответственно, перестает быть «скорлупой». Обычно название тут же меняется на

## Единственное предназначение shell-компании — служить одной из сторон в сделке обратного поглощения

то, что было у компании, вышедшей на биржу.

Утверждается, что стоит все удовольствие от \$300 тыс. до \$500 тыс. и занимает три-четыре месяца (сравните: IPO — около \$1 млн и год). Существуют минимальные требования к «характеристикам» компании, которые зависят от площадки, на которой обитала shell, — Pink Sheet, OTC BB, AMEX или NASDAQ Small Cap. Если брать совсем грубо — минимум \$20 млн оборота и \$2 млн прибыли. Привлекательно? Устоять невозможно.

## Родимые пятна

Для России — экзотика, а как у них, на Западе? Оказывается, такая сделка достаточно распространена. Испанские исследователи американских бирж Аугусто Арельяно-Оштоа и Сандро Бруско насчитали на американском фондовом рынке между 1990-м годом и серединой 2000 года 800 заявлен-

ных сделок. Еще один факт: в середине 1990-х на обратные поглощения приходилось более половины случаев появления новых биржевых имен. Особенно популярным такой способ был в эпоху доткомов. Во время интернет-сумасшествия, когда идея «время — деньги» стала особенно актуальной, когда сокращение сроков выхода на фондовый рынок на один-два месяца стоило вполне ощутимых денег, схема RTO часто использовалась. Обычно она и для Европы. Например, на AIM в 2004 году прошла 41 такая сделка.

А на знамени пропагандистов обратного поглощения начертаны два имени. На пути к финансовым вершинам «черный ход» использовали два миллиардера: Арманд Хаммер, ныне уже основательно подзабытый «друг советского правительства», и Тэд Тернер, создатель Turner Broadcasting Systems. Из известных в Рос-

## ПАЕВЫЕ ФОНДЫ «ГРАНАТ», «САПФИР», «ИЗУМРУД»

ООО «Управляющая Компания Росбанка»  
Лицензия на осуществление деятельности  
по управлению инвестиционными фондами,  
паевыми инвестиционными фондами  
и негосударственными пенсионными фондами  
№ 21-000-1-00056 от 25 января 2002 г.  
(выдана ФСФР России без ограничения срока действия)  
Лицензия профессионального участника  
рынка ценных бумаг на осуществление деятельности  
по управлению ценными бумагами  
№ 077-07117-001000 от 14 ноября 2003 г.  
(выдана ФКЦБ России со сроком действия до 14 ноября 2006 г.)  
ОПИФ СИ «Гранат» 21 января 2004 г.,  
регистрационный номер 0176-71997190 (ФКЦБ России)  
ОПИФ О «Сапфир» 21 января 2004 г.,  
регистрационный номер 0175-71997113 (ФКЦБ России)  
ОПИФ ДР «Изумруд»  
регистрационный номер 0359-76626972 (ФСФР России)

Стоимость инвестиционных паев  
может увеличиваться и уменьшаться,  
результаты инвестирования в прошлом  
не определяют доходы в будущем,  
государство не гарантирует доходность инвестиций  
в паевые инвестиционные фонды.  
Прежде чем приобрести пай,  
следует ознакомиться с правилами  
доверительного управления  
паевым инвестиционным фондом.

## ПОРА ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ

прирост стоимости  
паев фонда «Гранат»  
за первое полугодие 2005 г.

# 43,6%

## Годовых за полгода

Москва и МО  
(095) 725-76-96  
по России  
(800) 200-76-96  
бесплатный звонок  
[www.rosbankmc.ru](http://www.rosbankmc.ru)



**УПРАВЛЯЮЩАЯ  
КОМПАНИЯ  
РОСБАНКА**

Управляй будущим

сии имен — рекламная группа Saatchi & Saatchi тоже прошла на биржу мимо парадного.

Но на рынке всегда должен быть дурак, за чей счет живут другие игроки. Это же прописная истина. Поэтому вот другой взгляд, о котором по понятным причинам не очень охотно говорят «промоутеры».

Дешево? Помимо указанной суммы, куда входят различные комиссионные и отступные прежним владельцам, надо помнить о неизбежном размывании капитала. Долю в капитале надо отдать опять-таки прежним акционерам, органи-

тика получила широкое распространение, комиссия по ценным бумагам и фондовым рынкам США (SEC) даже специально ею занималась. Теперь все shell под особым наблюдением SEC. Это хорошо для инвесторов и неплохо для акционеров-неофитов, но может серьезно осложнить прохождение сделки. И прощай преимущество номер один.

Помимо этого у shell-компаний может оказаться трудная судьба. Специально созданные для обратного поглощения компании (blank check) участвуют только в каждой пятой

не смогут устранить главное различие между RTO и IPO — разницу в полученных результатах. В исследовании компании RCW Mirus результат типичного обратного поглощения называют «публично торгуемой частной компанией». У такой компании малоликвидные акции, так как торгуются они чаще всего на OTC BB. На этой площадке нет минимальных требований к листингу, поэтому здесь может торговаться компания любого размера и с любым количеством свободных акций (free float). Это серьезно сказывается на ликвидности. Того хуже ситуация на так называемых Pink Sheet. Можно сказать, что это отстойник для компаний-неудачниц. На ступень выше OTC BB — AMEX.

И несомненным успехом можно считать попадание на NASDAQ Small Cap. Здесь вы получите гордое звание компании с малой капитализацией, до этого вы — microcap. И акции ваши penny stock с ценой до \$1, в лучшем случае до \$5 (при норме где-то около \$20). Следствие — плохая ликвидность, крупные покупатели такими акциями не интересуются.

Низкой цены акций избежать трудно: shell-компания, как правило, балансирует на грани цены, ниже которой следует делистинг. И, что печально, согласно данным все той же RCW Mirus, из 46 обследованных компаний только четыре повысили цену на свои акции в течение двух лет после сделки. Но и они не вышли за рамки категории penny stock. Компания, как правило, недооценена, и у нее нет никаких перспектив привлечь с рынка деньги (согласно исследованию испанцев, этой цели добиваются лишь 15% «обратно слившихся»), то есть решить задачу, ради которой все и затевается. А в итоге около трети компаний просто выкидываются из биржевого листинга — вся операция впустую.

Интересно взглянуть на обратные слияния компаний из СНГ. Единственная безусловная удача — PetroKazakhstan. Эта ныне канадская компания начинала на OTC BB, добралась до NYSE («из грязи в князи» — слабое сравнение для такого подъема). Сейчас ее приобретают китайцы — по некоторым сведениям, за \$3 млрд.

У других компаний дела гораздо хуже. Молдавская Lion-Gri застряла на OTC BB (капитализация \$3 млн, цена акции — 7 центов). Остается только гордиться, что, как ни крути, компания сильно недооценена. Стоило за этим ехать в Америку? Молдавская Asconі dorосла до листинга AMEX, цена упала с 2 центов в мае до 1 цента в сентябре. Несдача отчетности привела к тому, что в октябре может последовать делистинг. Года три назад в числе «обернувшихся» упоминалась украинская мясная компания Odessa Foods International. Сейчас она ни в каких списках не значится, даже на Pink Sheet. Рекламиривался успех Swissray International — в конце 1990-х годов она dorосла до NASDAQ. Сегодня торгуется на Pink Sheet, основная часть акций выкуплена с рынка. Не очень радостная картина.

Но американцы не унывают. В этом сезоне RTO снова в моде. В 2005 году за полгода — 55 сделок, против 84 за весь прошлый год. Схема модифицирована. Shell теперь принято именовать SPAC (Specified Purpose Acquisition Company — компания, созданная для сделки по приобретению), а с родимым пятном — малой ликвидностью — борются с помощью PIPE (Private Investment in Public Equity — частные инвестиции в публичные компании). Пессимисты говорят, что это вид сбоку на те же предметы. А новая мода — результат недостатка работы у инвестмэйджоров, которым не хватает нормальных IPO. **СФ**

## А к чему приводит богатая история? Skeletons in the Closet — можно обойтись и без перевода

затарам, да еще не забыть акции в свободном обращении — ведь это теперь публичная компания. На круг получается совсем не дешево.

Pump and Dump (накачать и слить) — такое специальное название получили мошенничества, сопровождающие обратное поглощение. И жертвой становится опять-таки влезший в «скорлупу». В чем фокус? Мошенники (ими, скорее всего, окажутся те, кто был близок к сделке) после появления нового предприятия проводят бурную PR-кампанию. Основания есть: вместо находящейся в коме shell-компаний появляется полнокровная фирма с реальными активами. На волне разогретого интереса по хорошей цене сбываются заранее сформированные пакеты (собранные на рынке, у прежних владельцев или организаторов). Результат: поскольку все происходит на неликвидных рынках, после завтрашнего «слива» сегодняшние покупатели теряют деньги, а на компанию ложится клеймо приносящей неудачу, смыть его практически невозможно. Такая прак-

сделке RTO. А к чему приводит богатая история? Skeletons in the Closet. Фраза эта перевода не требует. Родные скелеты, правда, предпочитают до поры до времени прятаться в более приличных местах. Но результат одинаков — хьюстонский суд может повернуться к вам тылом, а грехи прежних акционеров станут грехами акционеров новых. Да и сами старые акционеры, которым при этой схеме достаются серьезные 5–12% капитала новой компании, могут оказаться людьми элементарно неуживчивыми.

А добавок не очень хорошая репутация, которую придется отмывать при помощи PR-агентов за дополнительные, естественно, деньги. Большие и известные инвестибанки обратными поглощениями не занимаются — доходы со сделки слишком низкие, а раз они ими не занимаются, то и бизнес этот «низкопробный», про back-door вход — это наверняка они придумали.

Значительная часть этих проблем решается просто: внимательно выбирай партнеров и предохраняйся. Но эти меры



ТЕЛЕКАНАЛ



РЕАЛИТИ - ШОУ

# ГОЛОД

КАЖДЫЙ ДЕНЬ 20.00

**13** ЧЕЛОВЕК В НЕЗНАКОМОМ ГОРОДЕ БЕЗ ДЕНЕГ  
В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...  
ЦЕЛЬ – ВЫЖИТЬ!

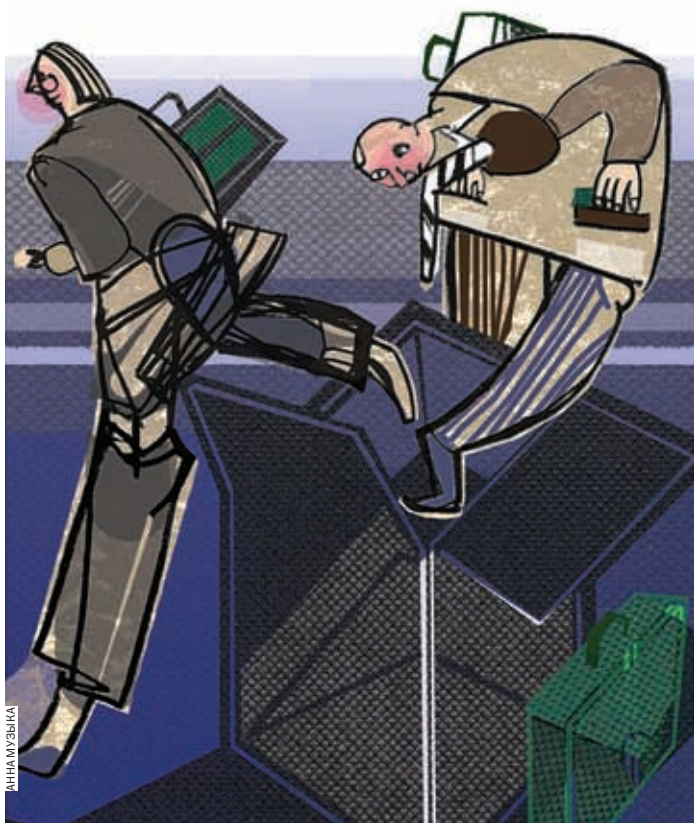
**ПРИЗ – \$2000 В МЕСЯЦ**  
**ДО КОНЦА ЖИЗНИ ПОБЕДИТЕЛЯ.**

[WWW.GOLODTNT.RU](http://WWW.GOLODTNT.RU)  
[WAP.GOLODTNT.RU](http://WAP.GOLODTNT.RU)

Инвестиции в ПИФы, общие фонды банковского управления (ОФБУ) и передача денег в доверительное управление, как правило, приносят более высокие доходы, чем размещение денег в банках. Но при одном необходимом условии — профессионализме управляющего портфелем.

## Рационализация доверия

текст: **марина божко**



### Проверка на прочность

И ПИФ, и ОФБУ — своего рода «денежные мешки» инвесторов, стремящихся заработать на финансовом рынке. За последние три года инвестиции в эти фонды стали главной альтернативой большинству финансовых инструментов. Впрочем, в начале 2005-го дела ПИФов и ОФБУ шли не блестяще. Оказалось, получать хорошие результаты многие управляющие умеют только на растущем рынке. Резкое ускорение темпов инфляции в начале года свело на нет результаты работы многих паевых фондов. Сейчас управляющим, чтобы достигнуть высокой доходности, приходится вкладывать средства в более рискованные бумаги. Обратная сторона медали: такое поведение может нанести средствам клиента еще больший урон. Поэтому особенно важным является

правильный выбор управляющей компании, которая обеспечит профессиональное размещение средств и сбалансированный подбор портфеля ценных бумаг.

Главным критерием потребителя при выборе управляющей компании должно быть отношение дохода к риску. Вице-президент УК «Атон-менеджмент» **Вадим Сосков** ставит задачу шире: по его словам, «инвестор должен выбрать свое соотношение дохода и заданных рисков, целей и ожиданий». Именно это соотношение, считает он, в будущем станет определяющим для инвестора. Предрасположенность того или иного человека к какому-то определенному уровню риска называется аппетитом к риску. Никто не откажется от более высокой доходности, если выяснится, что никаких ограничений нет. «Никто» превратится в определенное количество осторожных инвесторов, которые выберут не очень большую доходность, синицу в руках, имея высокую гарантию сохранности вложенных средств. Правда, найдутся и те, кто выберет «пан или пропал». Но непроясщенный инвестор должен хотя бы понимать, на что он идет. Для определения предпочтений инвестора управляющие компании (правда, далеко

не все) пользуются анкетированием перед заключением договора. Опросников, позволяющих определить аппетит к риску, существует достаточно много — от сложнейших до простеньких (их можно найти в книгах, посвященных инвестированию).

Расстановка предпочтений по соотношению риска и доходности позволяет управляющей компании определить стратегию для каждого конкретного инвестора. В случае ПИФов выбор, как правило, невелик: наиболее рискованные — фонды акций, наименее рискованные — фонды облигаций. А также смешанные фонды — «сборная солянка». Стоит учесть, отмечает главный управляющий директор УК «Альфа-Капитал» **Анатолий Милуков**, что доходность по разным видам доверительного управления высчитывается по-разному, и нельзя сравнивать, например, результаты доходности ПИФов акций и облигаций.

Но зачастую самостоятельно разобраться в обеспечиваемом конкретным ПИФом уровне «риска—доходности» клиенту не под силу. Под вывеской фонда облигаций может скрываться фонд со значительной долей акций — по сути, он будет более рискованным, волком, затесавшимся среди овец. Существующие способы представ-



ления достижений ПИФов и ОФБУ направлены на их доходность, а значит, для управляющих есть смысл загнать под вывеску спокойного фонда облигаций более агрессивный по составу бумаг фонд. «Отсутствие информации о составе и структуре активов фонда затрудняет инвестору осознанный выбор, и он может принять решение, поддавшись гипнозу больших цифр», — говорит аналитик УК «Менеджмент-центр» **Максим Капитан**.

Гендиректор УК «Монтес Аური» **Сергей Стукалов** напоминает, что рассчитывать на доход больший, чем по банковскому депозиту, можно обычно только в среднесрочной и долгосрочной перспективе — от года и более. При этом специалисты советуют не забывать: значительная доходность — это и значительные риски в будущем. Поэтому, по мнению Максима Капитана, стоит выбирать не те ПИФы, которые продемонстрировали рекордный результат, а те, что опережали по доходности средние показатели по рынку. «Выбирая фонд, важно не столько искать лучший, сколько не попасться на один из худших», — говорит он. «Низким можно считать результат, ког-

По примеру известной американской фирмы-исследователя деятельности взаимных фондов, компании Morningstar, Национальная лига управляющих использует простую систему рейтингования. Фондам, как и отелям, выдаются звезды — от одной до пяти

да на растущем рынке показатели фондов более агрессивной стратегии или на падающем рынке показатели более консервативных фондов ниже рынка», — предлагает свои варианты по отбору худших Вадим Сосков. «Если доходность всегда ниже рынка, то либо портфелем плохо управляют, либо присутствует конфликт интересов», — отмечает генеральный директор УК «Кэпитал эссет менеджмент» **Эдвард Жук**. Конфликт интересов — это, скажем, покупка управляющей компанией тех ценных бумаг, которые она помогает эмитировать своим клиентам, выступая как андеррайтер.

### Анализируй их

При анализе работы управляющей компании важен стаж, выслуга. Чем дольше компания на рынке, тем меньше вероятность ошибок и больше возможностей оценить ее работу. Эдвард Жук говорит, что

первый год работы вообще не позволяет дать оценку. Здесь можно полагаться лишь на то, что новички из кожи вон вылезут, чтобы показать лучшие результаты, что не является нормальной инвестиционной стратегией. За три-пять лет отсеиваются откровенные аутсайдеры, и лишь при более долгих сроках можно оценить стабильность работы, умение действовать и на растущем, и на падающем рынке.

Для удобства инвестора при поиске управляющей компании на нынешнем рынке предлагается целый ряд инст-

рументов. В частности, у Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР) есть семейство индексов ПИФов — RUIF, инструмент для сравнений каждого фонда как с общим индексом, так и с индексами по отдельным видам ПИФов. Есть свои рейтинги и у ряда деловых российских печатных и электронных изданий. Например, журнал «Финанс» выявляет фонды со стабильными результатами и рассчитывает их годовую и трехлетний инвестиционные горизонты. А издательский дом «Коммерсантъ»

#### КРИТЕРИИ

#### Как оценивают работу управляющих на Западе (BusinessWeek Mutual Fund Scoreboard)

- 1\_Общий рейтинг — базируется на пятилетних доходностях на капитал, скорректированных с учетом риска (risk-adjusted returns).
- 2\_Состав управляющих — выделяются менеджеры, работающие на компанию более десяти лет и менее года.
- 3\_Сравнение доходностей с компаниями, входящими в индекс S&P 500.
- 4\_Категория — размер фонда (large, mid-, small-cap), положение относительно рыночных индексов.
- 5\_Уровень расходов — расходы вкладчиков на менеджмент управляющей компании.
- 6\_Доход по отношению к чистой стоимости активов.
- 7\_Доходность в сравнении с другими УК (на протяжении четырех лет, последнего года, последнего квартала, последнего месяца).
- 8\_Коэффициент «цена—доходность» (P/E ration).
- 9\_Уровень риска.

### Делаем бизнес на бизнес-классе

Московские квартиры по-прежнему остаются одним из надежных и выгодных способов вложения средств. Как правило, самыми привлекательными для инвестиций являются новостройки бизнес-класса ценой от \$250 тыс. — это самый ликвидный и растущий в цене товар на рынке недвижимости.

К примеру, цены в районе бизнес-класса «Гранд-Парк», который строится на севере Москвы недалеко от станции метро «Полежаевская», за прошедший год поднимались несколько раз, при этом спрос и темпы продаж постоянно увеличивались. На сегодняшний день средняя стоимость квадратного метра в этом районе составляет \$1960. При том за два года реализации здесь продано около 95% квартир первой очереди застройки.

Однако ликвидных объектов на рынке новостроек не так много, а после вступления в силу Закона «Об участии в долевом строительстве» объем предложения в этом и без того узком сегменте еще больше сократится. В ближайшее время разрыв между спросом и предложением приведет к дальнейшему повышению цен на рынке. А значит, инвесторы могут неплохо заработать.

Наталья Тихоновская,  
директор Управления новостроек «МИЭЛЬ-Недвижимость»



1\_Вадим Сосков  
2\_Анатолий Милуков  
3\_Максим Капитан

## Способы представления достижений ПИФов и ОФБУ направлены на их доходность, а значит есть смысл загнать под вывеску менее доходного фонда облигаций более агрессивный по составу бумаг фонд

рассчитывает рейтинги по трем критериям: качеству управления портфелем, доходности и рискованности при текущей динамике стоимости — и затем делает прогноз.

Пожалуй, наибольшей известностью из всей существующих рейтингов пользуются исследования Национальной лиги управляющих (их можно найти на сайте [www.nlu.ru](http://www.nlu.ru)). В этих рейтингах для того, чтобы соотнести показатели риска и доходности, применяется наиболее распространенный для таких оценок на западном рынке коэффициент Шарпа. Чем выше этот показатель, тем эффективнее вложения. Кроме того, Национальная лига управляющих по примеру самой известной американской фирмы-исследователя деятельности взаимных фондов — американских братьев наших ПИФов, компании Morningstar (которая отслеживает результаты более 800 фондов), использует чрезвычайно простую систему рейтингования. Фондам, как и отелям, выдаются звезды от одной до пяти. Уже потом, если есть желание, можно оценить наиболее привлекательные ПИФы точнее. Скажем, просчи-

тав их доходность за интересующий период.

По поводу множества других рейтингов в печатных СМИ эксперты высказываются скептически. Они отмечают, что при подготовке этих рейтингов выделяется слишком большое количество граждений, не используется углубленный анализ портфеля, не уделяется внимание оценке менеджмента, зачастую объединяются разные виды фондов, причем критерии оценки при этом плохо разъясняются. Вице-президент УК «Тройка Диалог» [Андрей Звездочкин](#) рассчитывает, что оценивать результаты работы ПИФов станет проще после вступления в действие требований Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) к инвестиционным фондам по раскрытию информации. «Поскольку установлены единые требования к порядку и срокам раскрытия, корректно сопоставлять результаты различных компаний будет удобнее», — говорит он. Документ вступил в силу 10 сентября, но ясности публикуемым данным, по оценкам экспертов, это добавит лишь через полгода.

С достаточным скепсисом надо относиться — по крайней мере, на нынешнем этапе развития рынка — к количеству клиентов фондов и к абсолютному размеру их активов. Причина: инвестор у нас непродвинутый и пугливый. Управляющие компании, часто по необходимости, держат в фондах собственные средства, особенно на этапе формирования фонда. Компания с немногочисленной клиентурой может достаточно свободно манипулировать размерами фонда. При этом даже короткая история российских ПИФов показала, что российскому инвестору присуще стадное (впрочем, вполне интернациональное) чувство. Это означает, что «драпать» из фондов он начинает, когда туда нужно войти, и наоборот.

### В глаза мне смотри

Передача средств управляющей компании, особенно в доверительное управление, требует и знания уровня кадрового состава компании: где и с какими продуктами они работали, насколько опытни на рынке ценных бумаг. Кстати, большинство западных агентств, напри-

мер Standard & Poor's, составляя рейтинг УК, учитывают даже философию и стиль бизнеса компаний, которые изучаются в неформальной обстановке. А агентство Moody's пошло еще дальше и создало специальный рейтинг качества менеджмента (MQ). Российские рейтинговые агентства пока не ввели такой параметр, поэтому эксперты советуют искать биографии сотрудников на сайтах управляющих компаний, а в случае необходимости добиваться личного знакомства. «Коллективное принятие решения не гарантирует хороших результатов, поэтому стоит уточнить, кто именно будет управлять вашими средствами», — отмечает Жук. Генеральный директор УК Росбанка [Владимир Алексеев](#) отмечает, что управляющие должны уметь предвидеть факторы, которые напрямую не связаны с рынком. Один из таких примеров — проведение монетизации льгот, сначала «просадившей» рынок.

### Десятина

Независимо от того, какой способ инвестирования будет выбран, эксперты из-за высокой вероятности рисков рекомендуют следить, чтобы сумма вкладываемых в рынок ценных бумаг средств составляла не более 10% свободных средств. Помимо этого необходимо постоянно «держат руку на пульсе». Так, Вадим Сосков советует проводить самостоятельный анализ: сравнивать результаты деятельности фонда, изучать предлагаемые методики рейтингования, соотносить результаты деятельности фондов с текущими событиями. То, что окончательное решение о вложениях в ценные бумаги лежит на самом инвесторе, следует учитывать всегда. **СФ**



Стратегический Партнер



Партнер номинации  
«Маневр года»



Официальное  
маркетинговое агентство



Генеральный  
информационный  
партнер



Официальный  
Партнер



Генеральный  
интернет-партнер



Исполнительная  
дирекция



Информационные партнеры



## ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ ГАЛА-УЖИН

Бронирование мест:  
+7 (095) 786-25-52, 755-57-88

Ежегодная Премия в области  
фармацевтической рекламы, маркетинга и PR  
**Р**ецепт  
2005 **года**

# 20 ОКТАБРЯ

[www.rpgoda.ru](http://www.rpgoda.ru)

Чей Рр  
лучше?

Не забудь  
купить  
билеты!!!

## БРЭНД 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](mailto:brandgoda@rbk.ru) [www.brandgoda.ru](http://www.brandgoda.ru)

Генеральный спонсор:



Спонсоры:



Официальный партнер церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Информационные  
спонсоры:



Генеральный информационный спонсор:



РОБИН ГУД, MTV И HARLEY-DAVIDSON СТАЛИ ПОПУЛЯРНЫ, ПОТОМУ ЧТО ИСПОЛЬЗОВАЛИ АРХЕТИП БУНТАРЯ. ОПРОВЕРГНУТЬ ПОДОБНЫЕ УТВЕРЖДЕНИЯ МАРГАРЕТ МАРК И КЭРОЛ ПИРСОН О БРЭНДИНГЕ АРХЕТИПОВ СЛОЖНО НЕ ПОТОМУ, ЧТО ОНИ ПРАВИЛЬНЫЕ, А ПОТОМУ, ЧТО ОНИ НЕДОКАЗУЕМЫЕ. ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, ПОКА. **ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН**

## Типичный случай



**Герой и бунтарь. Создание брэнда с помощью архетипов**

**М. МАРК, К. ПИРСОН**

СПБ: ПИТЕР, 2004  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /  
336 С.

Учение об архетипах придумал Карл Юнг, но даже он не очень понимал, что же это такое. Сегодня ясно лишь то, что это есть у всех нас в голове, его немного и оно универсально в том смысле, что все мы относимся к нему одинаково положительно независимо от уровня культуры, происхождения и социального опыта.

Например, прочно сидящий у нас в головах архетип мудрого старца объясняет неизменную популярность у широких слоев населения поучающих мужчин пожилого возраста: от Йоды до Солженицына. Наличие универсальных архетипов не только объясняет повторяемость сюжетов в искусстве, но и помогает в познании социальных отношений — ведь в жизни люди тоже часто действуют в соответствии с архетипами. Для маркетинговых коммуникаций теория архетипов выглядит заманчивой, поскольку позволяет «по науке» зацепить потребителя за самое сокровенное.

Словом, Юнг подарил миру волнующую теорию, но, уходя, забыл оставить к ней инструкцию по эксплуатации. Во-первых, непонятно, что же такое архетипы: то ли прообразы, то ли сами образы, то ли мотивы, стоящие за образами, то ли психические структуры. Во-вторых, неподтвержденной осталась генетическая связь между одинаковым восприятием архетипов. Юнг утверждал, но не доказал, что пози-

тивное отношение к поучающему старцу наследуется как неосознаваемый опыт, накопленный тысячами поколений. В-третьих, он не удосужился составить список архетипов, чем очень помог авторам множества диссертаций и создателям теорий-сателлитов.

Авторы «Героя и бунтаря» облегчили себе жизнь: сделали вид, будто вопросов нет, а архетипы есть. Создали собственный список из 12 прообразов, не очень заботясь о том, насколько он коррелирует с обозначенными Юнгом архетипами (причем прежде один из авторов, **Кэрол Пирсон**, считала, что архетипов на самом деле 101, о чем даже публиковала научные статьи). Совместно с рекламным агентством Young & Rubicam авторы провели исследование выдуманных архетипов в 33 странах. Результаты исследования (безусловно, подтвердившего важную роль 12 архетипов в брэндинге) и представлены в книге.

Чрезмерно упрощенный подход к проблеме не мог не

сказаться на всей работе. Книга грешит упрощениями, которые сложно простить ученому и президенту Центра архетипических исследований Кэрол Пирсон. Бегло описав выдающуюся роль архетипического брэндинга, авторы подробно разбирают каждый из 12 выдуманных типов, лихо переупаковывая затертые до дыр брэнд-легенды и объясняя их успехи или поражения исключительно менеджментом архетипов. И оказывается, что Volkswagen Beetle оказался успешен, потому что использовал архетип простодушного, а доля рынка Levi's падала не из-за системных экономических и управленческих проблем, а из-за того, что маркетологи непоследовательно меняли архетипы брэнда.

Словом, не ответив на фундаментальные вопросы, ученые дамы занялись литературой. Нельзя, конечно, сказать, что исследование Young & Rubicam получилось абсолютно бесполезным — список архетипов, который самочинно составили Марк и Пирсон, на удивление убедителен. Да и размышление о брэндинге под новым углом зрения не будет бесполезно практикам. Книга «Герой и бунтарь» вполне могла закрыть тему архетипов в рекламе. А получилось, что только открыла ее. **СФ**



# **КОСМОС ТВ**

## **- ДЛЯ ТЕХ, КТО УМЕЕТ СЧИТАТЬ !**

лицензия министерства связи 29578

### **В стоимость подключения входит:**

- декодер + антенна
- установка оборудования
- просмотр 70 каналов в течение месяца
- возможность тестового просмотра в течение месяца

**ТОЛЬКО ДО 31 ОКТЯБРЯ**  
**ВСЕГО ЗА 3000 РУБЛЕЙ**

КОСМОС ТВ снижает первоначальный платеж с 6085 до 3 000 рублей при подключении пакета «Элитный».

Все, что Вам необходимо сделать, это позвонить в КОСМОС ТВ и договориться о времени проведения установки.

**Пакет "Космос Сити" - 375 рублей в месяц**  
экономичный пакет из 20 популярных каналов

**Пакет "Основной" - 585 рублей в месяц**  
оптимальный выбор из 42 ТВ-каналов

**Пакет "Элитный" - 1075 рублей в месяц**  
до 70 премиальных каналов

Все российские каналы для пакетов "Основной" и "Элитный" предлагаются бесплатно.

**МИР**  
цифрового  
телевидения

**730-0000**

[www.kosmostv.ru](http://www.kosmostv.ru)

Все цены приведены с учетом НДС



**КОСМОС ТВ**

КАЧЕСТВО ЗВУКА



КАЧЕСТВО ИЗОБРАЖЕНИЯ



# ПЯТЬ ПРИЧИН

## Зачем оставаться дома?

Столичные компании осваивают регионы, региональные — берут штурмом столицу и соседние области. Но некоторым лучше встать на якорь.



ИТАР-ТАСС

## № 1 Разделение сфер влияния

Учредители крупнейшей российской сети кинотеатров «Формула кино» — компании «Каро-фильм» и «Империя кино» — разделили совместный бизнес пополам. «Каро-фильм»

займется освоением регионов под своей вывеской, а «Империя кино» оставит за собой брэнд «Формула кино» и осядет на столичном рынке. Сеть была создана путем объединения кинотеатров под управлением компании «Формула

кино менеджмент» и просуществовала четыре года, но теперь взгляды учредителей на дальнейшее развитие разошлись. Акционеры «Империи кино» вполне уютно чувствуют себя на столичном рынке и не поддерживают инициативу партнеров идти в регионы. Поделив бизнес, компании все равно остались крупнейшими игроками на рынке — теперь каждый в своей сфере, и при этом избежали прямой конфронтации. Их интересы не вступают в конфликт: «Империя» претендует на неоспоримое лидерство в Москве, а «Каро» — в регионах. □

## № 2 Выпуск продукта для местной аудитории

«Аниме может стать еще одной крупнейшей статьей японского экспорта», — заявляет управляющий директор по Азии Sony Pictures Television Тодд Миллер. Так ли правы те, кто советует аниме-студиям вложиться в глобальную дистрибуцию? Влияние японской анимации на мировую культуру ощутимо, но за пределами Японии она вряд ли станет бизнесом с большой буквы. Самая успешная лента аниме Spirited Away собрала в США \$10 млн в то время как, например, Shrek 2 — \$437 млн. Между тем фанаты в Японии готовы просеивать мусор на задворках анимационных студий в надежде найти выброшенные кадры. □

## № 3 Наличие административного ресурса

В нефтяную империю Урала Рахимова «Башкирский капитал» входят контрольные пакеты акций нескольких уфимских нефтеперерабатывающих заводов. При этом весьма сомнительно, что сын президента Башкирии сделал бы столь головокружительную карьеру нефтяника за пределами региона. Владелец одного из крупнейших в Европе нефтеперерабатывающих комплексов в свое время приватизировавший местные государственные активы. Но у любой зоны влияния есть границы. У Рахимова-младшего они совпадают с границами Башкирии. □

## № 4 Обладание местным брэндом-легендой

Сигареты Gauloises и Guitanes — часть имиджа Франции, сродни Эйфелевой башне. Благодаря этому два десятилетия марки лидировали на французском рынке и неплохо продавались по всему миру. Чтобы не разрушить легенду, все это время владелец брэндов компании Altadis не переводила производство за границу, чтобы снизить себестоимость. Однако сейчас в моде легкие сигареты, и это губит крепкие Gauloises и Guitanes. Только перед лицом такой серьезной угрозы Altadis решила пожертвовать французскими корнями и пойти в Испанию. □

## № 5 Работа в свободной экономической зоне

В 2004 году калининградский завод «Автотор» произвел по лицензии 15 тыс. автомобилей BMW, Cadillac, Hummer, Chevrolet и Kia. А в будущем месяце здесь начнется еще и выпуск китайских машин. Между тем, лишившись привилегий свободной экономической зоны, «Автотор» получал бы в виде выручки лишь плату за сборку автомобилей. Так что за пределами Калининградской области, где действуют налоговые послабления, завод вряд ли бы стал настолько успешным. □





# Читайте в следующем номере

(в продаже с 19 сентября)

## тема номера

Вслед за рынком мобильных телефонов волна борьбы с нелегальным импортом обещает накрыть другие сегменты. Какие варианты перехода к «белым» схемам есть у российских торговых компаний?

## частная практика

Среди московских торговых центров комплексы «Метромаркет» ближе всех подошлись к станциям метро. Однако создатели комплексов не смогли реализовать свое конкурентное преимущество

## лаборатория

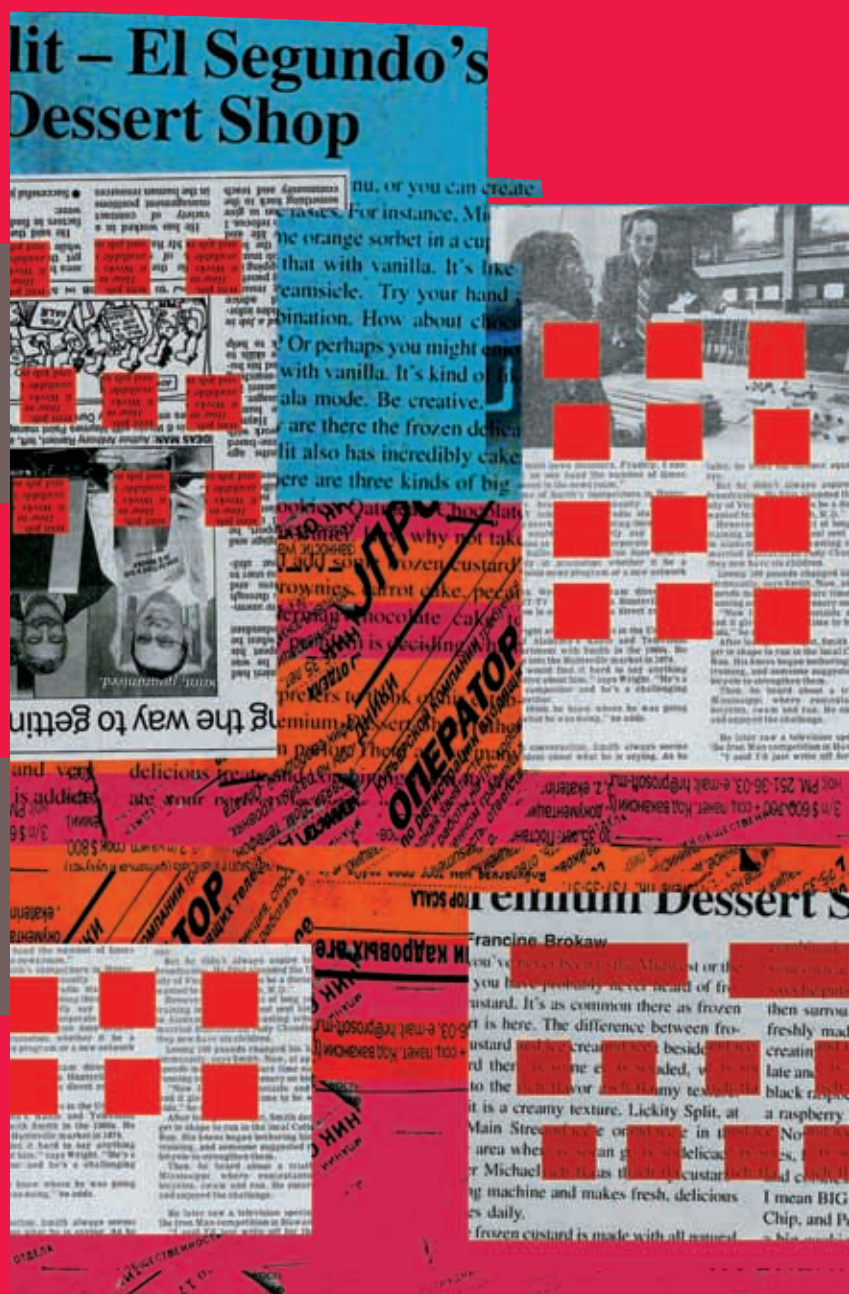
В Москве мало кто сможет ответить на вопрос, что такое кредитные союзы. Зато в регионах эти финансовые учреждения бурно развиваются. Кому они нужны и какое будущее их ждет?

## разговор номера

Глава компании «Сибирский берег» Александр Ладан рассказал «Секрету фирмы», зачем компания купила заводы в Китае, Казахстане, на Украине и открывает производство в Австралии

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

**Секрет фирмы**



# 1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[WWW.V8.1C.RU](http://WWW.V8.1C.RU)