

с.40 Что помешало «Метромаркетам» извлечь выгоду из близости к метро  
с.54 «Зеленая туфля» и другие скрытые механизмы IPO  
с.58 Универсальный конструктор материальной мотивации сотрудников



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

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

26.09 — 02.10.2005 №36 (123)

# 7

**рецептов**  
нахождения  
гениальных идей  
и превращения их  
в гениальный  
бизнес с.50

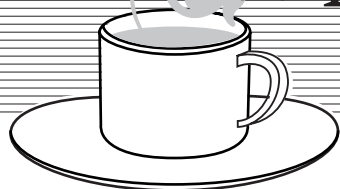


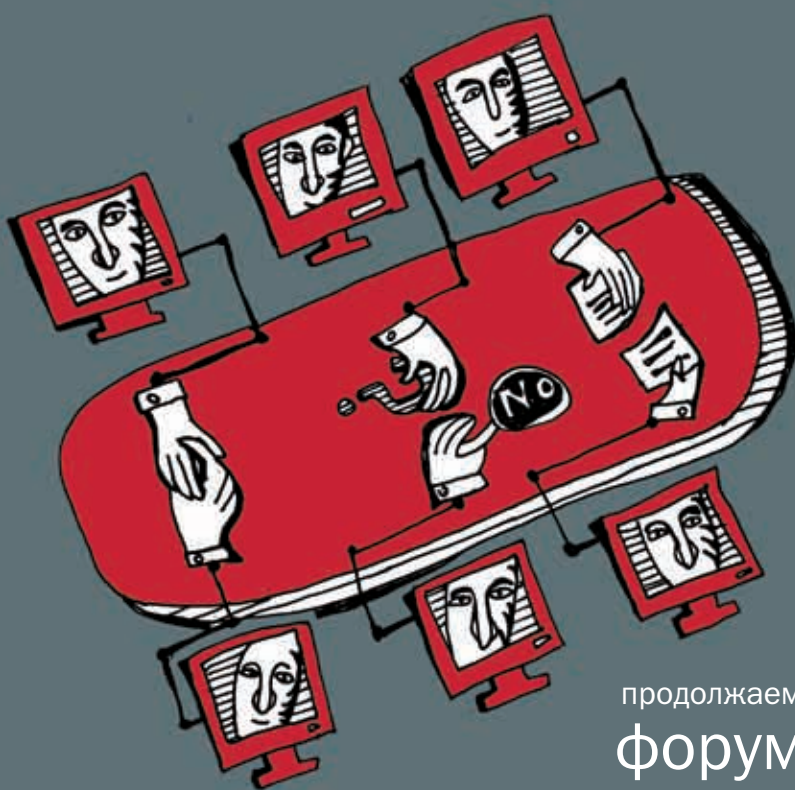
” По сути, терроризм и предпринимательство — это одно и то же. Предприниматели, как и террористы, давно вышли из-под контроля ”

Бизнес-гуру **Том Питерс** поделился с «Секретом фирмы» новыми революционными идеями с.44

# фантом голубых кровей

Сочинять псевдо-западные брэнды — прошлый век. Теперь модно выдумывать «легендарные» западные компании **с.28**





продолжаем разговор

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

# formula ДОН-Строй

08.10.2005



Группа компаний  
**«ДОН-Строй»**

**ГЛАВНЫЙ ПРИЗ - КВАРТИРА В ЖИЛОМ КОМПЛЕКСЕ «АЛЫЕ ПАРУСА»**

**100 1**  
СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖИГ



8 октября 2005 года в Москве впервые состоится городское шоу суперкаров «Формула ДОН-Строй». Этим невероятным зрелищем компания «ДОН-Строй» знаменует окончание строительства своих уникальных объектов – жилого квартала «Воробьевы Горы» и самого высокого жилого здания в Европе «Триумф-Палас». В шоу примут участие 50 спортивных автомобилей – Ferrari, Maserati, Bentley, Lamborghini, Lotus, TVR, Marcos, топовые спортивные модели Porsche, Mercedes, BMW, Jaguar и другие марки. Старт и финиш автомобилей состоится на территории жилого комплекса «Алые Паруса». Маршрут будет составлен из пяти жилых комплексов компании «ДОН-Строй», на каждом из которых будет установлен пункт контроля времени. Судейство «Формулы ДОН-Строй» будут осуществлять судьи международной категории. Главным призом станет готовая квартира площадью 110 кв. м в жилом комплексе «Алые Паруса».

[www.formula-donstroy.ru](http://www.formula-donstroy.ru)



**105-47-47**



28

**РЕГИСТРАЦИЯ ФИРМЫ И ТОРГОВОЙ МАРКИ ЗА ГРАНИЦЕЙ** — это всего лишь вопрос времени и денег. Если же времени нет и к тому же хочется сэкономить, можно обойтись одной легендой об иностранной родословной брэнда



40

**«ЕЩЕ НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ТОРГОВОГО ЦЕНТРА** российские девелоперы оказываются перед выбором между устойчивым в долгосрочной перспективе бизнесом и получением быстрой прибыли»

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### частная практика

- 28 БРЭНДЫ-ФАНТОМЫ** Времена, когда российские производители придумывали псевдозападные марки, прошли. Теперь сочиняются не просто брэнды, а целые компании
- 34 ХОЛОДНАЯ РОКИРОВКА** Объединив на базе «Айс-Фили» предприятия по выпуску и продаже мороженого, инвестиционная компания Fleming Family & Partners и «Рамзай» вряд ли задержатся в этом бизнесе
- 40 БЕЗОТВЕТНАЯ БЛИЗОСТЬ** Вплотную подобравшись к станциям метро, московские торговые центры «Метромаркет» не смогли реализовать конкурентное преимущество

### лаборатория

- 44 «ТЕРРОРИЗМ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО — ПО СУТИ ОДНО И ТО ЖЕ»** Мир в опасности! Ему угрожают террористы и компании нового типа. И те и другие разрушают систему. Каким будет новый мир, «Секрету фирмы» рассказал главный международный горлан-агитатор Том Питерс
- 50 СЕМЬ ПУТЕЙ ДЛЯ ИДЕЙ** Где найти идею для нового бизнеса? «Секрет фирмы» предлагает семь простых шагов, которые нужно сделать, чтобы быстро ее обнаружить
- 54 IPO ОТ ДО О** Российские компании одна за другой размещаются на бирже, и эксперты говорят о новой тенденции — буме и моде на IPO. Уже сложилось несколько стереотипов, вполне готовых к пересмотру
- 58 ОКЛАДНЫЙ КАРМАН** «Секрет фирмы» разработал универсальный конструктор материальной мотивации персонала, основанный на практике лучших компаний
- 65 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ**
- 73 БИЗНЕС-ШКОЛА**
- КАБИНЕТ.**
- РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА**

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

- |                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| <b>09 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ</b>    | <b>18 БИЗНЕС-БРИФИНГ</b>      |
| <b>12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ</b> | <b>24 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ</b> |
| <b>06 почта</b>           | <b>62 кандидат</b>            |
| <b>26 в фокусе</b>        | <b>82 пять идей</b>           |

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

**03.10.05 «ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»**

**10.10.05 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». КОНСАЛТИНГ**

**24.10.05 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

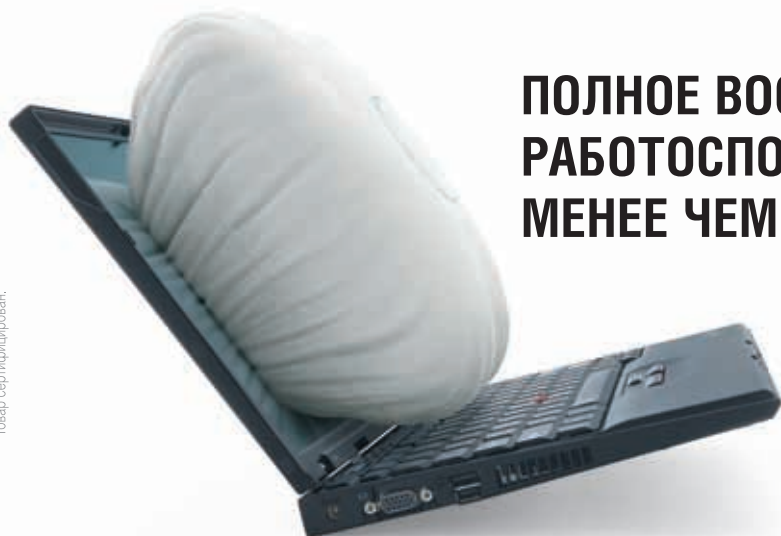
Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848

e-mail: reclama@sf-online.ru

ThinkPad рекомендует Windows® XP Professional.



Товар сертифицирован.



## ПОЛНОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА СЕКУНДУ

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

### Модель ThinkPad T42

Мобильность в бюджетном сегменте

#### ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК

Процессор Intel® Pentium® M 745 (1.80 ГГц)

Беспроводной адаптер Intel® PRO/Wireless 802.11g

Операционная система Windows® XP Professional

Оперативная память 512 или 1024/2048 МБ

PC2700 DDR SDRAM

Жесткий диск до 80 ГБ 5400 об/мин

Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050

или XGA/1024x768

ATI Mobility RADEON 9600 64MB

Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM

Combo Drive или DVD-ROM 8x Max

(на некоторых моделях)

Модем, гигабитный Ethernet, Bluetooth

ThinkPad UltraNav

Время работы от батареи до 7.2 часов

(на некоторых моделях)

Размеры 311x255x26мм

Вес от 2.05 до 2.22 кг

Гарантия: 3 года

**Цена от 1910\$**

### Модель ThinkPad R51

Мобильность в бюджетном сегменте

#### ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК

Процессор Intel® Pentium® M 715 (1.50 ГГц)

Беспроводной адаптер Intel® PRO/Wireless 802.11b/g

Операционная система Windows® XP Professional

Оперативная память от 512 МБ до 2 ГБ

(на некоторых моделях)

Жесткий диск до 60 ГБ

Экран

15" TFT XGA/1024x768

15" TFT SXGA+/1400x1050

Гарантия: 3 года (1 год на батарею)

**Цена от 1330\$**

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 у нашего бизнес-партнера.  
ИНФОСЕЛ (095) 540 48 08**

Компания ИНФОСЕЛ, 105318, Москва, ул. Ибрагимова, д.31, корп.50,  
тел. (095) 540 48 08, <http://www.infocell.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, логотип Intel Centrino, Celeron, и Pentium являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel или ее подразделений на территории Соединенных Штатов Америки или других стран.

Windows является зарегистрированным торговым знаком 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

№ 36 (123) 26.09 — 02.10. 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),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

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

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВоторова

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

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

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

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

**отдел «Тренды»** ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

**отдел «СОБЫТИЯ»** СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР), МАРИЯ

ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «JUNE. 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 СТЕПЧЕВА-БОХЕНЕК

**ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА** ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

**ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ** НИКОЛАЙ ЗАМИН

**ИНФОГРАФИКА** ЛЕОНИД КУЛШОВ

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

ЕЛЕНА МАТИНЕС-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 ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА

ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ

ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА, ТАТЬЯНА

ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРАНИНА, 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 ДОДОСЕЙЧУК

## 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** 43 200 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**ФОТОМАТЕРИАЛЫ** AP, REUTERS, EAST NEWS, ФОТОВАНК,  
PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»

## 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 ПЕЧАТЫ, 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** **КОММУНАЛ** **Е** **Билайн**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

26.09 — 02.10.2005 — №36 (123)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Казалось бы, уже ничто не сможет разогреть наш скучный и вялый макаронный рынок. Разве что чудо. Валерий Покорняк, директор и владелец компании „Алтан“, не раз эмоционально призывал к временному объединению с конкурентами, но дело как-то не спорилось. И вот читаю — у „Алтана“ и „Агроса“ намечается «междусобойчик». Возможно, это действительно принесет пользу „Алтану“: он окажется ближе к столичным рынкам, да и рекламная мощь партнера придется весьма кстати. Но для „Агроса“ этот «междусобойчик», на мой взгляд, весьма сомнительный. Не они ли совсем недавно повсеместно трубили о том, что делают ставку именно на дорогие макароны?! И вдруг их московская марка „Экстра М“ будет выпускаться на Алтае... Зачем столько суеты из-за бесперспективного среднего ценового сегмента? Альянсы какие-то. Непонятно. Зато нескучно».

Виктория Шарапова, менеджер по закупкам, Москва

«Междусобойчик «Алтана» и «Агроса»»

сф №35 (122) 19.09.2005

«Квартира у меня маленькая, потолки низкие, антресоли маленькие. Где мне хранить тонны фотографий, которые заставляет меня печатать компания Kodak? Сейчас весь мой фотоархив умещается на флешке, которую можно в кармане носить. Причем хочу заметить, что в будущем цены на флешки будут уменьшаться, а цены на недвижимость — увеличиваться. И никакие суперинновации Kodak не заставят меня вернуться к печати фотографий, пусть хоть на каждом углу будет стоять фотоларек, делающий отпечатки по 120 штук в минуту. То, что делает сейчас Kodak, — банальный случай инерционности и заскорузлости мышления менеджеров, которые стоят у руля некогда великой компании и боятся решиться на истинные инновации. Вместо того чтобы попытаться затормозить разгоняющийся поезд, компании необходимо идти в ногу со временем, а еще лучше — опережать его, создавать новые рынки. И становиться на них лидером».

Владимир Савельев, Санкт-Петербург

«Печатная пропаганда»

сф №35(122) 19.09.2005

«Все таки российский рынок — поле неограниченных возможностей. Вот возникает однажды откуда-нибудь из-за Урала какая-нибудь нахальная компания — и щелкает по носу столичных производителей. Про „Сибирский берег“ года три назад ничего не было слышно, хотя компания уже поднималась на ноги. Такая же история — с новосибирской компанией „Инмарко“, которая теперь крупнейший производитель мороженого в стране. А украинские водочники? Уж на что водочный рынок высококонкурентный — пришли „Союз-Виктан“ и „Немирофф“ и всех подвинули. Всего-то надо — внимательно понаблюдать за ситуацией, понять свои преимущества, возможности и слабые стороны других игроков, выработать стратегию и действовать. Что мешает другим поступать так же? Как ни странно, конкуренция друг с другом. Когда пристально смотрят за действиями своих лучших врагов по рынку и не думают, что рядом может появиться кто-то еще».

Дмитрий Торошев, Екатеринбург

«Если уж менять Новосибирск, то на Лондон»

сф №35(122) 19.09.2005

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

# ЕЖЕГОДНЫЙ CEO FORUM–2005

## ПОВЕСТКА ДНЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА: КАК ПРЕВРАТИТЬ ВЫЗОВЫ В ВОЗМОЖНОСТИ?

24 НОЯБРЯ 2005 ГОДА, МОСКВА, ОТЕЛЬ «МАРРИОТ АВРОРА»

**АУДИТОРИЯ ФОРУМА** — ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ  
И СОБСТВЕННИКИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ И СТРАН СНГ

### Основные вопросы:

#### СТРАТЕГИЯ

- Стратегия успеха на быстрорастущих рынках: как расти быстрее рынка и не потерять управляемость
- Переход от компании, ориентированной на технологию к компании, ориентированной на клиента
- Стратегия успеха при работе на рынках СНГ: учет особенностей локальных рынков
- Маркетинг для генерального директора — уроки российской и международной практики
- Как успешно конкурировать с глобальными лидерами

#### ВОИНА ЗА ТАЛАНТЫ

- Как победить в войне за таланты
- Как из команды звезд сделать звездную команду
- Корпоративный университет — модная игрушка или реально работающий механизм

#### ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Управление группой компаний в условиях быстрых изменений  
Успешные модели холдингов
- Управление по целям и контрольным показателям  
Практика внедрения системы Performance Management
- Практика бережливого производства

Все участники, зарегистрировавшиеся до **1 ноября**, смогут выбрать в подарок одну из книг, выпущенных издательством «Секрет фирмы».

Книги представлены на сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) раздел «Книги ИД «Секрет фирмы»

#### Стоимость участия:

При регистрации до **15 октября \$335** без учета НДС

При регистрации до **10 ноября \$370** без учета НДС

После **10 ноября \$400** без учета НДС

#### Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно

Регистрация по тел.: (095) 960 3118, 797 3171, 504 1731

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

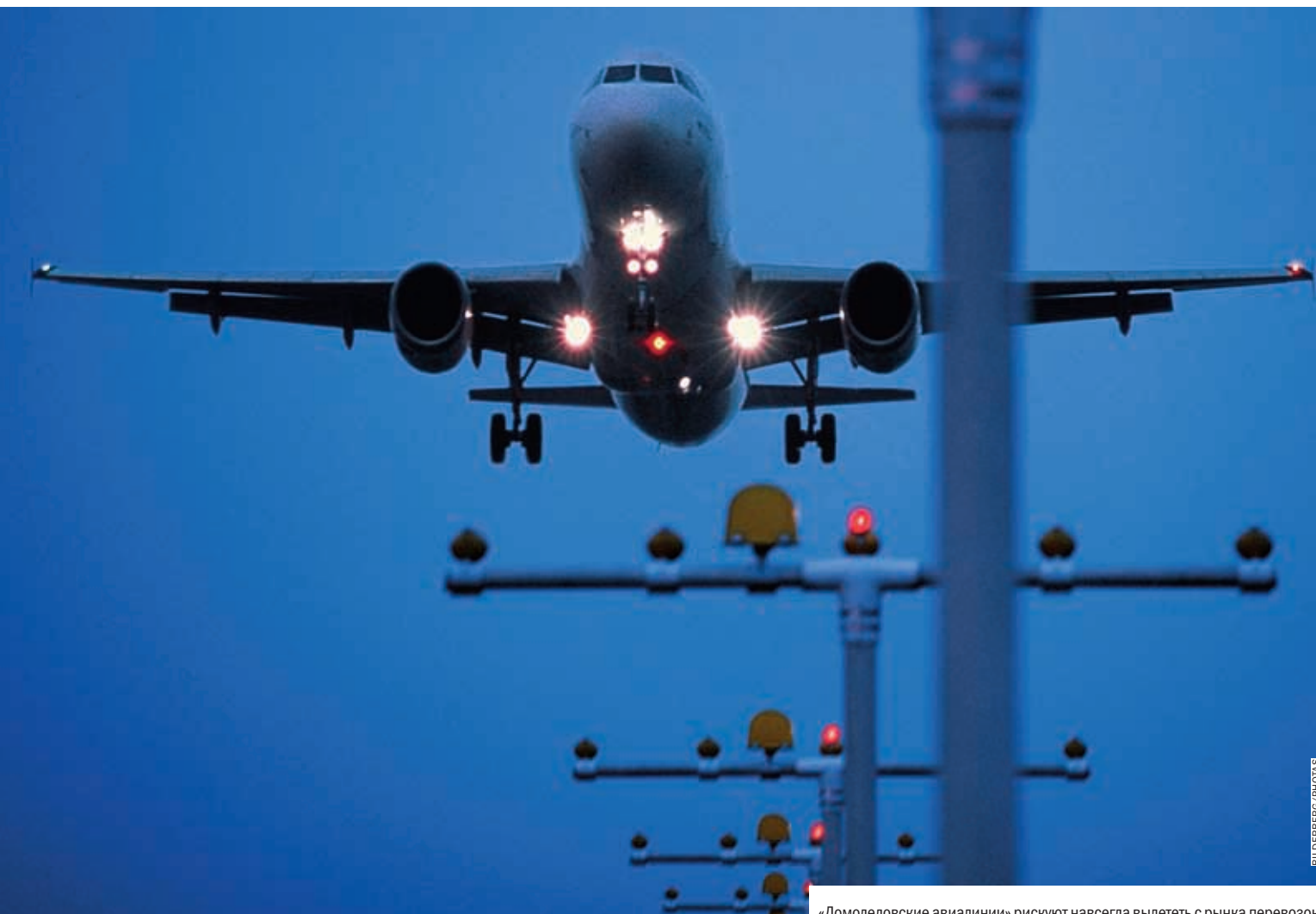
Организаторы:

**Секрет фирмы**

**Strategica**  
THE PRO-INVEST GROUP

# дневник наблюдений

климат-контроль → с12  
бизнес-брифинг → с18



BILDERBERG/PHOTAS

«Домодедовские авиалинии» рискуют навсегда вылететь с рынка перевозок

## «Домодедовские авиалинии» подбили

Запрет на проведение полетов компанией «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ) может привести к переделу на рынке внутренних авиаперевозок. Вопрос в том, готовы ли конкуренты к тому, чтобы взять на себя направления полетов ДАЛ. Текст: МАРИЯ ПЛИС

ДАЛ — седьмой по пассажирообороту перевозчик страны — оказалась под угрозой отстранения от полетов. На днях Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация) пришло к выводу, что плачевное финансовое состояние ДАЛ не соответствует нормативам деятельности авиапредприятий. Фактическое отсутствие материальных активов (в 2002 году ДАЛ пришлось отдать управляющей аэропортом Домодедово группе «Ист Лайн» за долги почти все свои самолеты, их двигатели и офисное здание), а также убытки по итогам первого полугодия, из-за которых собственный капитал ДАЛ оказался в минусе, заставили чиновников вынести компа-

нии предупреждение. Если до конца сентября она не предоставит чиновникам план по восстановлению рентабельности, ДАЛ не продлят лицензию на проведение полетов, срок которой истекает уже в декабре.

Как известно, ДАЛ специализируется на дальних внутренних рейсах, а также выполняет дальнемагистральные чартерные полеты. Как предположил пресс-секретарь авиакомпании «Сибирь» Илья Новохатский, если ДАЛ запретят летать, то освободившееся после нее пространство на ряде направлений — в частности, на Дальнем Востоке — перераспределится в пользу конкурентов. И наиболее вероятными претендентами на эти

с9

«вакантные» направления могут стать лидеры рынка «Аэрофлот» и «Сибирь», у которых география маршрутов пересекается с ДАЛ. Правда, в «Сибири», как рассказал Новохатский, не очень рассчитывают на возможность занять нишу ДАЛ. «ДАЛ выполняет беспосадочные рейсы на Дальний Восток на Ил-96–300. У нас таких машин нет, и заменить ДАЛ на дальних маршрутах мы не сможем. Так что если направления и перераспределятся в нашу сторону, то нам по остаточному принципу достанутся маршруты меньшей дальности», — пояснил он. «Аэрофлот» как раз располагает парком из Илов 96-й модели и дальнемагистральных Boeing. По словам начальника пресс-службы «Аэрофлота» Ирины Данненберг, в компании пока «не делят шкуру неубитого медведя», но готовы принять на свои рейсы пассажиров со смежных «Аэрофлоту» направлений ДАЛ. «Однако передача направлений ДАЛ „Аэрофлоту“ будет зависеть от решения регулирующих органов», — добавила Данненберг.

Дальнемагистральные лайнеры Ил-96–300 есть и у «КрасЭйр». Многие эксперты называют именно эту компанию наиболее вероятным преемником ДАЛ на ее маршрутах. В прошлом году частные акционеры

**Если ДАЛ запретят летать, то освободившееся после нее пространство на ряде направлений перераспределится в пользу конкурентов**

«КрасЭйр» во главе с ее гендиректором Борисом Абрамовичем стали владельцами 49,7% акций ДАЛ. Тогда же «Домодедовские авиалинии» вступили в создаваемый новыми совладельцами на базе «КрасЭйр» альянс AirUnion. Создатели этого альянса, куда также входят компании «Омскавиа», «Сибавиатранс», «Башкирские авиалинии» и «Самара», давно вынашивают амбициозный план создания второй по величине в России объединенной авиакомпании. Но показатели AirUnion пока

весьма скромны: на долю альянса в целом, по оценкам аналитиков, приходится лишь 11,1% российского рынка авиаперевозок. Причем весьма значительная их часть — 3,5% — доля ДАЛ. Потеря такой доли рынка стала бы для AirUnion болезненным ударом. «Да и компания-банкрот без лицензии альянсу не нужна», — отмечает пресс-секретарь «КрасЭйр» Ольга Трапезникова. По ее мнению, претензии Росавиации к ДАЛ необъективны: большие убытки в первом полугодии («низкий» зимне-весенний авиасезон) характерны для многих перевозчиков, и это отнюдь не повод для того, чтобы закрывать компанию. «С ДАЛ ничего не произойдет. Мы связываем с ней большие планы», — уверяет Трапезникова. Эксперты к тому же уверены, что AirUnion не даст так просто обанкротить компанию и лишит ее права на полеты. «Альянс приложит все свои лоббистские возможности, чтобы не допустить потери ДАЛ и контроля над ее маршрутами», — полагает директор по аналитике ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский. К тому же, как заявили представители самой ДАЛ газете «Бизнес», компания уже подготовила требуемый бизнес-план, который она предоставит Росавиации в обозначенные сроки. Тем не менее угроза потери ДАЛ своей главной и, пожалуй, единственной ценности — авиамаршрутов — остается пока достаточно реальной. □

#### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ) могут лишиться права выполнять полеты.

**ПРИЧИНА:** Резкое ухудшение финансового состояния компании, переставшего соответствовать требованиям регулятора рынка — Росавиации.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** В случае закрытия ДАЛ другие авиакомпании смогут занять освободившиеся авиамаршруты и увеличить свою долю на рынке перевозок.

## Дело на «Копейку»

**На марку «Копейка», принадлежащую московской сети дискаунтеров, нашлись очередные претенденты. Как считают на рынке, они могут действовать в интересах крупнейшего российского ритейлера, — компании «Пятерочка». Текст: ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА**



Название «Копейка» по-прежнему не дает покоя конкурентам

Брэнд «Копейка», похоже, уже становится ахиллесовой пятой одноименного ритейлера. Патентные споры вокруг него велись еще с 2001 года, когда питерская компания «Здоровье» зарегистрировала знак «Народная копейка всегда». Тогда москвичи решили оспорить право использования этого знака в суде, а «Народная копейка» в ответ попыталась опротестовать в Роспатенте охраноспособность самого слова «копейка». Правомочность использования «Копейки» в качестве товарного знака москвичи смогли доказать в суде только через год. При этом суд не удовлетворил претензии московской «Копейки» к питерской сети.

А на прошлой неделе некое ООО «Молтех» распространило заявление, в котором утверждает, что с октября 1997 года является правообладателем товарного знака «Копейка». ООО «Молтех» намерено оспорить правомочность использования знака «Копейка универсам», зарегистрированного в 2000 году и принадлежащего ООО «Копейка девелопмент» (юрлицо, управляющее сетью «Копейка»). Поданное

«Молтех» в мае этого года возражение в палату по патентным спорам Роспатента было принято чиновниками к рассмотрению, и его планируется обсудить на заседании коллегии 25 октября этого года.

В «Копейке» уверены в собственной правоте. Как отметила директор управления внешних связей ТД «Копейка» Мария Маркова, «Молтех» специально не упоминает о том, что «Копейка девелопмент» является правообладателем знака «Копейка» с 1995 года. По словам Марковой, в компании уверены: новоявленным претендентам на этот знак не удастся отобрать у сети право на брэнд, поскольку он хорошо защищен.

Однако в «Молтех» считают иначе. Причем, по словам гендиректора компании Олега Прушковского, еще в 2002 году ООО «Молтех» предлагало руководству «Копейки» купить патент за \$1–2 млн, однако ритейлер не отреагировал. Теперь же покупателем знака «Копейка» может выступить «Пятерочка». «Эта компания сама вышла на нас через Роспатент в августе этого года. В настоящий момент ведутся пере-

говоры по возможной сделке», — заявил пожелавший остаться неизвестным представитель «Молтех». Но в «Пятерочке» все отрицают. Ее директор по рекламе Юлия Колясникова вспомнила факт обращения «Молтех» к «Пятерочке», однако от этого предложения, по ее словам, компания отказалась.

Эксперты рынка единодушны: вся эта ситуация на руку прежде всего «Пятерочке» (которая, кста-

ти, недавно приобрела «Народную копейку»). По их мнению, патентная война может привести к тому, что «Пятерочка», завладев оспариваемым товарным знаком, сама начнет продажу франшиз «Копейки». К тому же за счет неразберихи с правами на использование этого многострадального брэнда «Пятерочка» может помешать развитию программы франчайзинга «Копейки». □

## РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** ООО «Молтех» намерено оспорить законность использования товарного знака «Копейка».

**ПРИЧИНА:** Брешь в законе, допускающая регистрацию совпадающих товарных знаков.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Развитие франчайзинговой программы «Копейки» может замедлиться.

## «Вимм-Билль-Данн» со скидкой

«Вимм-Билль-Данн» (ВБД) постепенно теряет привлекательность для потенциальных покупателей. Вполне вероятно, что из-за серьезных внутренних проблем ВБД не сможет диктовать им свои требования, а будет вынужден соглашаться на чужие условия. Текст: МАРИНА СМОВЖ

Последнее время ВБД не особенно радует инвесторов и аналитиков финансовыми результатами. Опубликованный на днях отчет за первую половину этого года опять оставил у них неприятный осадок. Хотя выручка компании выросла на 17,5% (до \$681,7 млн), коммерческие и административные расходы возросли на 16,1% и 20,5% соответственно. В результате у компании почти на треть снизилась прибыль — с \$12,9 млн до \$8,3 млн.

Как известно, на соковом направлении компания начала терять лидерские позиции почти три года назад. Еще в 2001 году ее доля составляла около 35% рынка, а в прошлом она сократилась почти до 18%. Результаты первой половины этого года свидетельствуют о том, что ВБД не удастся не только вернуть первое место на рынке, но и даже приблизиться к его лидерам — «Лебедянскому» и «Мултону». И даже в стратегически важном молочном бизнесе ВБД несет потери: несмотря на рост продаж, заработок снижается. Эксперты считают, что у ВБД проблемы с маркетингом: по мнению старшего аналитика ФК «Уралсиб» Марата Ибрагимова, компания переоценила региональные молочные рынки.

Для исправления ситуации акционеры ВБД принялись менять топ-менеджеров. В марте этого года был отправлен в отставку зампреда правления по стратегическому развитию Яков Иоффе и главный финансист компании Владимир Преображенский. Одновременно в совет директоров ВБД впервые вошел ее основной акционер Гавриил Юшваев, которые заявил, что откроет компании второе дыхание. Кроме того, в начале года почти на 10% был сокращен административный персонал. Но эти шаги ни к чему не привели.

И все же, несмотря на недовольство положением дел в компании, ее акционеры пока не спешат от нее избавляться. При этом сейчас весьма подходящий момент для Danone, которая в 2003 году уже вела переговоры о покупке ВБД, но не смогла договориться о цене, предпринять вторую попытку приобрести российскую компанию. Ведь если ВБД не сможет радикально изменить ситуацию, то теперь ей придется идти на условия покупателей, тогда как в 2003 году именно акционеры российской компании играли первую скрипку в переговорах с Danone. Кстати, Danone покупка ВБД сейчас была бы очень кстати. Усилив свой бизнес за счет ВБД, Danone станет еще интереснее для PepsiCo, которая, по слухам, упорно циркулирующим на мировом рынке, хочет ее приобрести.

В Danone **СФ** не удалось получить комментарий по этому поводу. Эксперты же считают реанимацию переговоров между Danone и ВБД маловероятной. «Это две совершенно разные компании, соединить которые вряд ли возможно», — утверждает глава Молочного союза Владимир Лабинов. А как добавляет Марат Ибрагимов, даже если Danone и сделает ВБД предложение о покупке, акционеры последней не захотят продавать компанию сейчас за небольшие деньги. □

## РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Финансовые результаты ВБД продолжают ухудшаться. Чистая прибыль компании снизилась на 35,7%.

**ПРИЧИНА:** ВБД совершает маркетинговые ошибки как на соковом, так и на молочном рынке.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Капитализация компании снижается.

# Представлем новый, очнь бстры автмбль.

## Новый Saab 9-3 Viggen

210 л. с. | 0–100 км/ч за 7,7 с | 235 км/ч | от \$39 900

Цена с учетом НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ на день покупки. Товар сертифицирован.

Горячая линия Saab:  
(095) 755-9009  
[www.saabtotalcare.ru](http://www.saabtotalcare.ru)



## ПОВОРОТ

После неудачных попыток продать контрольный пакет «Силовых машин» (СМ) частным инвесторам «Интерросу» пришлось согласиться на госкомпанию.

## РАО ЕЭС усилилось

РАО «ЕЭС России» выразило готовность приобрести 22,43% акций СМ, которые оцениваются рынком в \$108 млн. Прибавив к ним акции, которыми владеет одно из подразделений РАО — «Ленэнерго», энергомонополия аккумулирует 25% акций СМ. Кроме того, 30-процентный пакет будет находиться в совместном управлении РАО и «Интерроса». В перспективе на базе СМ должна появиться национальная корпорация, на которую делает основную ставку Минпромэнерго, разрабатывая концепцию развития энергетического машиностроения.

Таким образом, владельцу «Интерроса» Владимиру Потанину фактически удалось избавиться от бремени забот об активе, который он безуспешно пытался продать в течение двух лет. Напомним, что в июне 2004 года «Интеррос» договорился с Siemens о продаже 71% акций СМ, намереваясь создать СП, управление которым брал на себя немецкий концерн. Но ФАС не дала разрешения на эту сделку, дав при этом ход аналогичному предложению компании S. A. Holding, входящей в состав подконтрольного Олегу Дерипаске холдинга «Базовый элемент». S. A. Holding собиралась купить 80% акций СМ, причем с той же целью, к которой теперь будет стремиться РАО ЕЭС. К СМ Дерипаска намеревался докупить «Объединенные машиностроительные заводы» и создать на базе этих предприятий энергома-



На «Силовых машинах» нашелся государственный покупатель

шиностроительный холдинг. Но переговоры между Потаниным и Дерипаской так и не были проведены.

А теперь «Базэл» выбит даже из списка потенциальных инвесторов в СМ. На его месте Потанин, который в новой структуре решил быть стратегическим инвестором, хочет видеть зарубежные компании. Так, «Интеррос» продолжает искать сделки с Siemens, но теперь речь идет о приобретении немцами лишь блокирующего пакета СМ. Со своей стороны глава РАО ЕЭС Анатолий Чубайс ведет переговоры с американской General Electric. □

## ЦИФРА

# \$10

млрд — столько, согласно последнему прогнозу Минфина, составит в 2005 году чистый отток капитала из России. Это самый высокий показатель с 2000 года, когда из страны «утекли» \$24 млрд. Любопытно, что рост оттока капитала из России в последние годы все чаще совпадает по времени с распродажей крупнейших активов губернатора Чукотки Романа Абрамовича. В 2004 году, когда была завершена продажа «Базэлу» принадлежавших Абрамовичу 50% акций «Русала», отток составил около \$8 млрд, что в четыре раза больше, чем в 2003-м. Правда, тогда эксперты объясняли увеличившуюся утечку капитала «делом ЮКОСа». А не так давно стало известно о готовящейся покупке «Газпромом» другого крупнейшего актива Абрамовича — НК «Сибнефть». В свете этой сделки пересмотр Минфином своих прогнозов по оттоку капитала выглядит весьма символическим. Ведь еще летом текущего года глава ведомства Алексей Кудрин обещал, что данный показатель будет вдвое ниже и составит \$4,8 млрд. □

## БИРЖА

### Динамика цен на золото в 2005 году (\$ за тройскую унцию)



### ЦЕНЫ НА ЗОЛОТО достигли своего исторического максимума за 17 лет. Рекорд

был установлен на днях на Лондонской и Нью-Йоркской биржах. Так, в Лондоне цена золота за минувший понедельник выросла на 4% до \$464 за тройскую унцию (31,1 г). Подорожало золото и в Азии: на Токийской бирже его стоимость достигла 14-летнего пика. Кстати, на днях стало известно о том, что крупнейший российский золотодобытчик компания «Полюс» резко усилила свое положение на рынке, купив за \$285 млн у АЛРОСА золотодобывающие акти-

вы в Якутии. При столь благоприятной мировой конъюнктуре «Полюс» все ближе подбирается к своей давней цели — войти в пятерку крупнейших мировых золотодобытчиков.

Причиной роста цен на золото стала инфляция, а также неопределенность перспектив экономики США. Золото зачастую используется в качестве альтернативы вложениям в доллар. Как правило, при растущем курсе доллара цены на золото, равно как и стоимость евро, идут вниз и наоборот. Однако в этот раз золото подорожало не только по отношению к слабому

доллару, но и относительно евро. Как прогнозирует в своем отчете немецкая трейдинговая компания Heraeus, наметившийся в последние недели разрыв между курсом доллара к евро и ценами на золото продержится довольно долго. Как добавляют аналитики, растущее доверие инвесторов к золоту объясняется его быстрым преодолением отметок \$450 и \$455. В будущем они предкают сохранение обвалных тенденций. Как следствие, к 2006 году цена золота может приблизиться к \$500 за унцию — максимум с 1987–1988 годов. □

# NISSAN MAXIMA QX

ПРЕОБРАЖАЮЩИЙ статус



От \$29 400\*

## NISSAN MAXIMA QX для тех, кто привык побеждать

Респектабельность и благородство форм Nissan Maxima QX подчеркивают неповторимый стиль и статус ее владельца. Мощные шестицилиндровые V-образные двигатели, память настройки сиденья водителя, активные подголовники, системы ABS, EBD и Brake Assist позволят Вам в полной мере ощутить себя победителем.

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



SHIFT\_status

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ.** Москва: АВТО-КЕЙ (095) 737-5400; АВТОМИР (095) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (095) 797-6060; АВТОЦЕНТР НАХИМОВСКИЙ '32 (095) 105-5530; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (095) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (095) 787-5353; GENSER (095) 786-2050; MAJOR AUTO (095) 730-0073; NATC GROUP (095) 784-6410; НИССАН В КРЫЛАТСКОМ (095) 505-9737; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (095) 933-4033; ОЧАКОВО МОТОРС (095) 748-5254; ПЕЛИКАН-АВТО (095) 787-0707; У СЕРВИС+ (095) 258-8989; ЭЛЬВА (095) 210-0330; ЮНИОН МОТОРС (095) 913-2525. Санкт-Петербург: АВТОДОМ РОССПАН (812) 325-0065; АВТО-ПРОДИКС (812) 702-4292; AURORA AUTO (812) 320-1847; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. Екатеринбург: АВТОСАН (343) 212-8612; LUCKY MOTORS (343) 210-0100. Казань: АКОС (8432) 69-0066. Краснодар: МОДУС (861) 215-0215. Нижний Новгород: НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9911. Пермь: УРАЛВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. Петрозаводск: НИССАН-СТК (8142) 79-7010. Ростов-на-Дону: ОРБИТА (863) 232-7915. Самара: САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (8462) 57-1690. Саратов: ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. Тюмень: ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. Уфа: КАЛИНА (3472) 25-4915. Челябинск: РЕГИНАС (3512) 68-9626.

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА, ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА. ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛЕРАМ.

\* Рекомендованная цена для Москвы и Санкт-Петербурга. Цена у региональных дилеров может отличаться от рекомендованной в зависимости от стоимости доставки.

Товар сертифицирован

# 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 отделении Сбербанка России 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).

## ГДЕ ДЕНЬГИ

**НАЛОГОВИКИ** вновь бьют рекорды. На днях ФНС обнародовала данные о налоговых поступлениях в бюджет за январь—август текущего года. За восемь месяцев собрано примерно 1,7 трлн руб. (в 1,4 раза больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года), т. е. налоговики выполнили текущий годовой план на 86,6%. Таких рекордных сборов им удалось добиться благодаря росту цен на нефть и, соответственно, доходов нефтяников, а также ужесточению фискальной политики в отношении крупнейших налогоплательщиков. Однако в следующем году, прогнозирует Минфин, объем сборов снизится: компании уже успели повысить налоговую дисциплину, внутренние офшоры были закрыты в 2002 году, и теперь выявить серьезную недоплату за 2002–2003 годы вряд ли удастся. □

## ЗАКОН

## Президент заступился за фармацевтов

Владимир Путин прислушался к фармацевтам, недовольным поправками к закону «О лекарственных средствах». Президент направил председателю Госдумы Борису Грызлову письмо с просьбой убрать из принятого в июле этого года в первом чтении законопроекта именно те пункты, которые так не понравились представителям отрасли: отмену брэндирования для препаратов-дженериков, выписку рецептов только по международным непатентованным наименованиям, госрегулирование отпускной цены на лекарства, передачу права выбирать производителя рецептурных препаратов в аптеки и обязательный прямой импорт лекарств. Наиболее негативную реакцию фармацевтов вызвал запрет на бранды, необходимый, по замыслу думцев, для того, чтобы покончить с ангажированностью врачей, прописывающих только препараты определенных производителей. По мнению гендиректора сети аптек «Первая помощь» Виталия Власова, после принятия этих поправок (по логике авторов) взяточничество должно было переместиться в аптеки. Участники рынка надеются, что теперь законопроект ко второму чтению претерпит серьезные изменения. □

Наиболее негативную реакцию фармацевтов вызвал запрет на бранды

импорт лекарств. Наиболее негативную реакцию фармацевтов вызвал запрет на бранды, необходимый, по замыслу думцев, для того, чтобы покончить с ангажированностью врачей, прописывающих только препараты определенных производителей. По мнению гендиректора сети аптек «Первая помощь» Виталия Власова, после принятия этих поправок (по логике авторов) взяточничество должно было переместиться в аптеки. Участники рынка надеются, что теперь законопроект ко второму чтению претерпит серьезные изменения. □

## ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



**Герман ГРЕФ**  
министр экономического развития и торговли

заявил, что передаст регионам полномочия по управлению федеральными землями и имуществом, а многочисленные региональные органы федеральной исполнительной власти ликвидирует. По словам Грефа, сейчас вокруг губернаторов действует до 20 «терорганов», которые им не подчинены, и он хочет устранить нередко возникающее в подобных условиях двоевластие. По сути Греф намерен реализовать инициативу, заявленную еще в марте этого года полпредом президента в Южном федеральном округе Дмитрием Козаком, который предлагал отдать губернаторам 48 из 58 функций, исполняемых федеральными структурами на местах. Предполагалось, что с 1 января 2006 года регионам отойдут управление недрами, водными и лесными ресурсами, землеустройством, контроль, надзор и госуслуги в сфере занятости, образования и здравоохранения, экологический надзор, содержание и эксплуатация федеральных автодорог. Взамен губернаторы должны ежегодно принимать на себя обязательства перед населением и потом отчитываться об их исполнении. Иными словами, провозглашенное президентом построение вертикали власти переходит на новый этап. Если раньше полномочия губернаторов радикально урезались Кремлем, то теперь назначаемые сверху губернаторы сами становятся представителями федеральной власти в регионах страны. □

## КТО КОГО



ЕВГЕНИЙ ТОНКОНОГИЙ

## Девелоперы ушли в сопротивление

**13 крупнейших российских строительных компаний основали некоммерческую организацию, которая будет лоббировать интересы девелоперов в органах власти.** Ассоциацию строителей России (АСР) возглавил бывший глава Госстроя и основатель компании «Жилище» Николай Кошман. Мотивом к объединению стало принятие нового закона о долевом строительстве, который, по заявлениям компаний, предельно осложнил ситуацию на строительном рынке и привел к повышению стоимости проектов. Закон, вступивший в силу 1 апреля этого года, обязывает застройщиков строго соблюдать сроки сдачи, а за каждый день просрочки выплачивать инвесторам неустойку из расчета 1/75 ставки рефинансирования ЦБ. Как уверяют девелоперы, если к закону не будут приняты послабляющие поправки, число новых проектов на рынке резко сократится.

Одновременно стало известно о новом ужесточении санкций в отношении застройщиков. Мэр Москвы Юрий Лужков попросил начальника столичного ГУВД и прокурора Москвы разобраться с девелоперами, нарушающими обязательства перед дольщиками. Он также поручил создать механизм, обеспечивающий восстановление прав дольщиков согласно все тому же закону. Для защиты граждан столичные чиновники разработают типовой договор, по которому те смогут вкладывать деньги в строительство. □

## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ



### Нефтяной картель

Впервые с 1999 года правительство вмешалось в процесс регулирования цен на бензин. На совещании с главой Минпромэнерго Виктором Христенко руководители крупнейших нефтекомпаний страны согласились заморозить цены на ГСМ до конца года. Ситуация, когда цены на бензин внутри России, являющейся крупнейшим экспортером нефти, зависят от мировой конъюнктуры, наконец показалась нелогичной и властям. Только с начала года повышение цены нефти за рубежом привело к росту цен на ГСМ в России на 6,7%. А после урагана «Катрина», недавно обрушившегося на США, они подскочили еще на 1%.

Тем не менее правительство не стало прибегать к запретительным мерам, а для начала решило договориться с нефтекомпаниями — по примеру экс-премьера Евгения Примакова, который в 1999 году предложил им на полгода заморозить цены на бензин. Власти готовы снизить налог на добычу и экспортные пошлины на нефть. Кроме того, Минфин предлагает повысить планку доходов нефтяников от продажи нефти с \$20 до \$27 за баррель. □

## ЧУЖОЙ КАРМАН

### Немецкий тупик

Парламентские выборы, которые на днях прошли в Германии, закончились патом. Ни правящая СДПГ, ни оппозиционный союз ХДС/ХСС не набрали явного большинства голосов. Немцам одинаково не понравились экономические программы обоих соперников. Так, правящей партии не удалось справиться ни с безработицей, которая достигла рекордного для послевоенной Германии 11-процентного уровня, ни с бюджетным дефицитом, который в ФРГ выше, чем в ЕС в целом. Намерения христианских демократов во главе с Ангелой Меркель расширить права работодателей и повысить НДС на 2% тоже не вызвали энтузиазма у рядового избирателя. Остается открытым и вопрос о том, кто станет канцлером: Меркель или же нынешний глава правительства Герхард Шредер, представляющий СДПГ. Если соперничающие стороны не договорятся до начала октября, Германию ждут новые выборы. Пока же участники выборов обсуждают различные варианты коалиций, немецкие экономические институты уже пересмотрели свои прогнозы инфляции, безработицы и роста ВВП, скорректировав их в сторону ухудшения. □

## ИТОГИ НЕДЕЛИ

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Бизнес окажется зажатым в еще более жесткие налоговые тиски»



Ольга ЕРЕМЕЕВА,  
исполнительный директор  
ГК «Нидан»

— ИТОГОМ ПРОШЕДШЕЙ НЕДЕЛИ явилось не внушающее большого оптимизма развитие ситуации с реформой налогового администрирования: комитет по бюджету и налогам Госдумы рекомендовал депутатам принять почти все поправки к Налоговому кодексу. Таким образом, сама идея совершенствования налогового законодательства из хорошего начинания превратилась в классическое «завинчивание гаек». В результате введения в действие предложенных поправок бизнес, скорее всего, окажется зажатым в еще более жесткие налоговые тиски.

По-прежнему крупные налогоплательщики, которых в России становится все больше, не застрахованы от заказных проверок, при этом продление сроков с двух до пяти месяцев при проведении встречных проверок и экспертиз фактически узаконивает затягивание процедуры на неопределенный срок.

Не были учтены Минфином пожелания представителей бизнес-сообщества по ограничению повторных проверок: в новом законопроекте предусмотрено расширение перечня оснований для их проведения. Не будет сформирован и конечный список документов, необходимых для проведения проверок,— в результате налоговые органы смогут практически бесконечно запрашивать у компании все новые и новые данные.

В итоге законопроект Минфина по внесению поправок в Налоговый кодекс в том виде, в котором он существует сегодня, вряд ли будет способствовать улучшению инвестиционного климата в стране. Судя по всему, налогоплательщики по-прежнему будут находиться под дамокловым мечом налоговых органов и жить в постоянном ожидании высадки «десанта», который в состоянии нарушить нормальное течение любых бизнес-процессов. □

### ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ГЕРМАН ГРЕФ ЗАЯВИЛ, ЧТО ПЕРЕДАСТ РЕГИОНАМ ПОЛНОМОЧИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕДЕРАЛЬНЫМИ ЗЕМЛЯМИ И ИМУЩЕСТВОМ, А МНОГОЧИСЛЕННЫЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ЛИКВИДИРУЕТ

ВЛАДИМИР ПУТИН ПОПРОСИЛ ГОСУДУ УБРАТЬ ИЗ ПОПРАВОК К ЗАКОНУ «О ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВАХ» ВЫЗВАВШЕЕ НЕДОВОЛЬСТВО ФАРМАЦЕВТОВ ТРЕБОВАНИЕ К ВРАЧАМ УКАЗЫВАТЬ В РЕЦЕПТАХ МЕЖДУНАРОДНЫЕ НЕПАТЕНТОВАННЫЕ НАЗВАНИЯ ПРЕПАРАТОВ

ЦЕНЫ НА ЗОЛОТО ДОСТИГЛИ СВОЕГО ИСТОРИЧЕСКОГО МАКСИМУМА ЗА 17 ЛЕТ. ПРИЧИНОЙ РОСТА ЦЕН НА ЗОЛОТО СТАЛА ИНФЛЯЦИЯ, А ТАКЖЕ НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИКИ США ПРАВИТЕЛЬСТВО ВПЕРВЫЕ С 1999 ГОДА РЕШИЛО ВМЕШАТЬСЯ В РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦЕН НА БЕНЗИН И ЗАСТАВИЛО РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ ЗАМОРОЗИТЬ ЦЕНЫ НА ГСМ ДО КОНЦА ЭТОГО ГОДА. СИТУАЦИЯ, КОГДА ЦЕНЫ НА БЕНЗИН РАСТУТ ИЗ-ЗА МИРОВОЙ КОНЬЮНКТУРЫ, НАКОНЕЦ ПОКАЗАЛАСЬ РОССИЙСКИМ ВЛАСТЯМ НЕЛОГИЧНОЙ



Выгодная поставка связи

корпоративная программа  
**«Федеральный БИЗНЕС»**

Если Ваш бизнес имеет представительства в более чем одном федеральном округе, Вы получаете возможность оптимизировать расходы на междугородную связь.

**Преимущество федерального масштаба:**

Единая стоимость исходящих звонков на любые телефоны по всей России – **\$0,20\***/мин.

\* 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)

**ЗАЯВКА НА УСПЕХ**



ИТАР-ТАСС

## «Система» увлеклась строительством

**Девелоперская «дочка» АФК «Система», «Система-Галс», все активнее набирает обороты на столичном строительном рынке, превращаясь в одного из крупнейших его игроков.**

В этом году в ее управление был передан самый масштабный строительный проект в Москве — «Большой Сити». А на днях компания приступила к предпроектной разработке самого дорогого в Москве многофункционального комплекса на месте снесенной в прошлом году гостиницы «Спорт», общей площадью 3,65 га. По мнению ряда экспертов, успехи «Системы-Галс» на столичном рынке объясняются в первую очередь тесными связями ее руководства с московскими властями. Не секрет, что жена владельца АФК «Система» Владимира Евтушенкова и мать гендиректора «Системы-Галс» Феликса Евтушенкова является родной сестрой супруги мэра Москвы — Елены Батуриной.

Инвестиции в этот проект вице-президент «Системы-Галс» Андрей Закревский оценивает в \$1 млрд, обосновывая столь впечатляющую сумму сложностью проекта и применением новейших технологий. Впрочем, перспективность и быстрая окупаемость проекта мало у кого вызывает сомнения. По словам гендиректора компании «МИАН-девелопмент» Анатолия Морозова, при грамотно выстроенной стратегии доходность девелоперского бизнеса может составлять 20% в год. А, как добавляют другие эксперты, в районе Ленинского проспекта, где будет расположен новый объект «Системы-Галс», ощущается дефицит современных офисных и гостиничных площадей, поэтому проблемы с поиском арендаторов этого комплекса едва ли возникнут. □

**ЦИФРА**

**\$3 млрд**

— на столько «Газпром» планирует увеличить в нынешнем году свою инвестпрограмму, объем которой составит около \$10 млрд. Это станет возможным благодаря ожидаемому росту выручки монополии — она должна повыситься на \$6 млрд и достичь \$60 млрд. Такой рост доходов аналитики объясняют повышением экспортных и внутренних цен на газ. В ближайшее время «Газпром» намерен инвестировать в строительство Северо-Европейского газопровода Грязовец—Выборг, выделить средства на газопрово-

ды к Архангельску и Северодвинску, а также на газификацию регионов. По мнению экспертов, не исключено, что часть внеплановых доходов «Газпрома» может быть направлена и на покупку «Сибнефти».

Для ее приобретения, по некоторым данным, «Газпром» собирается привлечь самый крупный в истории нашей страны кредит в \$12 млрд. До сих пор статусом рекордсмена по кредитам обладал «Роснефтегаз», который в этом месяце единовременно взял в долг \$7,5 млрд, чтобы расплатиться с «Газпромом» за 10,74% его акций, которых не хватало государству до получения в монополии контрольного пакета. □

**ТРЕНД**

### Крупнейшие сети фитнес-центров Москвы (число клубов)

«Планета Фитнес»	23
World Class	17
Orange Fitness	7
Reebok	5
«Марк Аврелий»	3

Источник: агентство маркетинговых исследований Magram Market Research

**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ все чаще пытаются расширяться за счет непрофильных для себя бизнесов.** На днях владельцы московского фитнес-клуба «Кимберли Лэнд» заявили, что в будущем году откроют новый спортивный центр, в котором совместят фитнес-комплекс с четырехзальным кинотеатром общей площадью до 2,5 тыс. кв. м. Чуть раньше не менее оригинальный способ увеличить приток покупателей придумала столичная сеть аптек «Доктор Столетов». Уже в текущем месяце наряду с лекарствами одна

из аптек этой сети будет продавать вино. Правда, как объясняют в компании, не простое, а «здоровое биовино» — без химических добавок. В обоих случаях компании балансируют на грани фола, пытаясь соединить несовместимые, на первый взгляд, торговые предложения. Однако авторы столь смелых инноваций уверены, что именно такой микс станет преимуществом в конкурентной борьбе за потребителя. Другие участники этих рынков к подобным инициативам отнеслись с большим скепсисом. «В России алкоголь не ассоциируется со здоровым образом жизни, а те, кто употребляет его „в целях профилактики“, покупают вино в магазинах», — считает директор по маркетингу сети аптек «Итек» Ирина Максимова. По мнению гендиректора компании «Русский кинопрокат» Алексея Дмитриевского, «Кимберли Лэнд» вряд ли удастся заработать большую дополнительную прибыль на прокате фильмов: «В торговых центрах кинотеатры увеличивают поток посетителей на 50–80%. Однако не факт, что такая схема окажется эффективной при совмещении кинотеатра с фитнес-центром». □



**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 256-86-86; **ИВАНОВО:** АВТОТЕХЦЕНТР RENAULT 53-02-02; **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; АВИНГРУП 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.

КТО КОГО

## Война «Кристаллов»

Московский завод «Кристалл» (МЗК) намерен подать иск против «Кристалл-Гросс», расценив действия бывшего партнера как недобросовестную конкуренцию. МЗК обиделся на «Кристалл-Гросс» за то, что тот перенес производство водок с линий МЗК на собственный завод в Ульяновске. Этим, по словам акционеров МЗК, «Кристалл-Гросс» нарушил лицензионное соглашение, предусматривавшее эксклюзивное производство на МЗК. Кроме того, МЗК хочет заставить «Кристалл-Гросс» сменить название ульяновского предприятия (ООО «Кристалл») и его логотип. Однако гендиректор «Кристалл-Гросс» Виктор Самойлов заявил **СФ**: «Наш знак мы зарегистрировали еще в начале 1990-х. А претензии по поводу имени ульяновского завода нужно предъявлять экс-владельцам, которые его так называли. Эксклюзивности же в договоре не было, и мы прекратили работу с МЗК с согласия его прежнего руководства».

Обиды МЗК могут дорого обойтись «Кристалл-Гроссу». Перенеся производство в Ульяновск, компания, по словам Виктора Алексева, гендиректора ТД «Кристалл-Лефортово» (владеет 35% акций МЗК), не смогла соблюсти объемы, предусмотренные договором об аутсорсинге, что может повлечь штрафы. □



ЕВГЕНИЙ ТОНКОНОГИЙ

## ЗАМЕНЫ

**МИХАИЛ ЧУПА** без объяснения причин ушел с поста главного исполнительного директора Golden Telecom (GT). Кадровые перестановки начались в компании еще этим летом, когда глава GT Александр Виноградов отошел от оперативного управления. Виноградов уступил пост управляющего директора Жан-Пьеру Вандрому, сохранив за собой должность президента. Эксперты не исключают, что уход Чупы обусловлен тем, что ему не хватило управленческого опыта. Во время его работы в руководстве GT компания показывала отрицательную динамику. Неудачей закончилась и ее украинская экспансия. Весной антимонопольный комитет Украины разрешил кипрскому офшору Sparotin, действующему в интересах GT, приобрести несколько телефонных компаний и интернет-провайдеров, входящих в холдинг «Оптимателеком», однако сделка так и не была завершена.

**ПРЕЗИДЕНТ «НОВОШИПА»** Тагир Измаилов, который в скором времени будет отправлен в отставку, не намерен сдаваться без боя. На этот пост он выдвинул своего ставленника — вице-президента компании Вадима Сотского. Впрочем, как полагают эксперты, «Новошип» возглавит кандидат от государства — гендиректор «дочки» «Совкомфлота» Unicom Management Сергей Терехин. Измаилов распоряжается 19,68% голосующих акций «Новошипа», но даже если ему удастся собрать блокирующий пакет, воспрепятствовать назначению Терехина не сможет. По уставу «Новошипа» его президент утверждается более 50% голосов. Поводом для отставки Измаилова стали подозрения в совершении невыгодных для пароходства сделок. Кроме того, он не угодил главному акционеру — государству — своим сопротивлением идее объединения «Новошипа» и «Совкомфлота». □

## ТРИ ВОПРОСА



Холдинг «Марта», управляющий розничными сетями «Билла» и «Гроссмарт», собирается открывать магазины Colours & Beauty. Президент холдинга **Георгий Трефилов** объяснил **СФ**, почему в портфеле компании все время появляются новые проекты.

**В июне ваш холдинг начал выпуск полипропиленовой упаковочной тары и взялся за новые девелоперские проекты. Теперь он приобрел франшизу на открытие магазинов Colours & Beauty. Почему вы так активно диверсифицируете бизнес?**

Холдинг «Марта» изначально задумывался как диверсифицированная компания. Поэтому вполне логично, что помимо развития супермаркетов «Билла» и «Гроссмарт» мы как девелопер сотрудничаем с гипермаркетами Real, занимаемся дистрибуцией отделочных материалов и производством БОПС-пленки. Российский рынок предлагает уникальные возможности для развития. Мы хотим их использовать.

**До вас в России ни одна продуктовая сеть не открывала магазины косметики и аксессуаров. Зачем вам это нужно?**

Это перспективный бизнес. Рынок аксессуаров — один из немногих в России, где спрос превышает предложение, а формат магазинов косметики и аксессуаров практически не представлен. В сочетании с ростом покупательской активности и бурным строительством торговых комплексов это создает предпосылки для динамичного развития сети Colours & Beauty.

**Как к вашему новому розничному проекту относятся в REWE Group, совместно с которой вы развиваете сеть супермаркетов «Билла»?**

Проект Colours & Beauty никак не пересекается с розничными интересами нашего партнера REWE Group. □

100 рублей - деньги!

Неслучайно.  
**РОСНО**

Лицензия ФССН №4026Д

## ЧУЖОЙ КАРМАН

**DEUTSCHE POST** приобретает британскую логистическую компанию Exel и становится лидером мирового рынка логистики. Величина сделки составит 3,7 млрд фунтов стерлингов. Следует отметить, что Deutsche Post строила свою логистическую империю в основном путем покупки конкурентов. Начиная с 1996 года она потратила более \$6,8 млрд на приобретения. Крупнейшим из них стала покупка DHL за \$2,9 млрд в 2002 году. В результате объединения Exel и DHL будет создана самая большая в мире логистическая компания. Так, к примеру, на мировом рынке фрахта судов первое место по оборотам занимает группа Kuehne & Nagel, а DHL и Exel соответственно второе и пятое места. Объединение позволит им стать номером один в этом сегменте. Также в результате слияния Deutsche Post займет лидирующие позиции на рынках фрахта самолетов и экспресс-доставки. Обновленное логистическое подразделение Deutsche Post возглавит нынешний директор Exel Джон Алан.

**MCDONALD'S** собирается потратить \$80 млн на то, чтобы нарядить своих продавцов по всему миру в дизайнерские модели одежды. Новую униформу разработают известные дизайнеры Рассел Симмонс, Шон Комбс и Томми Хилфигер. Впервые новая «модная» униформа уже была опробована в Японии и США. Смена форменной одежды будет проведена в рамках масштабной маркетинговой кампании McDonald's. Таким образом предприятие хочет дистанцироваться от негативного имиджа продавца джанк-фуда (низкопробной еды) и заработать в глазах потребителей позитивный и здоровый образ. McDonald's также заказал агентству Veasop рекламный ролик, в котором обыгрывается новая униформа. Использование звезд высокой моды в продвижении товаров, не имеющих отношения к одежде, становится все более распространенным приемом. Недавно французская железнодорожная компания SNCF заказала модному дому Christian Lacroix дизайн интерьера для вагонов скоростного поезда TGV.

**КОРПОРАЦИЯ MICROSOFT** начала переговоры с Time Warner о приобретении пакета акций ее интернет-подразделения America Online (AOL). Наблюдатели уверены, что AOL решила задуматься об этой сделке из-за растущей конкуренции на рынке интернет-рекламы. Если соглашение будет подписано, Microsoft сможет привлечь к своей поисковой системе MSN Search миллионы пользователей портала AOL. При этом до сих пор Microsoft и Time Warner были непримиримыми конкурентами в сфере онлайн-услуг. Сестра за стол переговоров компании заставило то обстоятельство, что и AOL, и Microsoft стремительно теряют лидерство на рынке рекламы, все больше отставая от ближайших конкурентов Google и Yahoo!. Рекламный доход AOL за прошлый год не превысил \$1 млрд, MSN Search — \$1,4 млрд, в то время как доходы Yahoo! в 2004 году составили около \$3,6 млрд, а Google заработала \$3,2 млрд. По некоторым данным, председатель совета директоров Time Warner Ричард Парсонс готов продать часть активов AOL, сохранив при этом контроль над компанией. □

## РУССКИЕ ИДУТ



## ЛУКОЙЛ углубился в Казахстан

**ЛУКОЙЛ НАМЕРЕВАЕТСЯ** увеличить свою долю в нефтедобывающей компании «Тургай-петролеум» (ТП), где сейчас российской компании принадлежит 50% акций. Однако для этого придется договориться с казахскими властями и китайской корпорацией CNPC, ожидающей одобрения сделки по покупке канадской PetroKazakhstan (PKZ), владеющей другой половиной ТП. Впрочем, в любом случае при смене владельца РКЗ ЛУКОЙЛ имеет право довести свою долю в ТП до 100%. И фактически российская компания решила воспользоваться своим правом.

По оценкам экспертов, сделка может обойтись ЛУКОЙЛу более чем в \$1 млрд. Как отмечает аналитик компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрий Царегородцев, такой ход укладывается в стратегию ЛУКОЙЛа, который хочет довести долю добычи в своих зарубежных проектах с 4% до 15% от всей добываемой компанией нефти. Кроме того, покупка ТП может стать одной из последних возможностей усилить присутствие ЛУКОЙЛа на казахском рынке. Ведь местные власти давно пытаются ограничить доступ россиян к казахской нефти. Так, после завершения сделки с CNPC правительство продолжит диверсифицировать экспортные маршруты транспортировки нефти, традиционно ориентированные на Россию. «При помощи нефтепровода, который соединит Казахстан с Китаем, казахские нефтяные компании получат огромный рынок сбыта, не зависящий от России», — говорит Царегородцев. □

## РАСКЛАД СИЛ

## БАТ раскурился

**РОССИЙСКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ** второй в мире компании по производству сигарет British American Tobacco, «БАТ Россия», получило от своей материнской компании \$170 млн, которые будут направлены на расширение производства в России. Эти средства, надеются в компании, помогут ей реализовать амбициозные планы и выйти в России на первое место, обогнав Philip Morris и Japan Tobacco International. О желании стать в России номером один в British American Tobacco заявили еще в феврале этого года. «Морально компания готова к лидерству», — уверял тогда директор по корпоративным вопросам «БАТ Россия» Владимир Аксенов. Сейчас российское подразделение БАТ подготовилось к этому материально. До 2009 года «БАТ Россия»

## РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

## BNP помирился с Тарико

Французский банк BNP Paribas решил отозвать свой иск к холдингу «Русский стандарт».

Таким образом руководство BNP Paribas и владелец банка «Русский стандарт» Рустам Тарико урегулируют конфликт, который длится почти год. Напомним, что тяжба началась после скандального срыва сделки по продаже крупного пакета акций «Русского стандарта» розничному подразделению BNP Paribas — Cetelem.

Французская сторона фактически обвинила холдинг «Русский стандарт» в саботаже сделки и в конце декабря прошлого года официально объявила об отказе от покупки. После этого BNP Paribas подал иск против «Русского стандарта» в Верховный суд в Лондоне. Как предположили тогда аналитики, разрыв произошел из-за того, что французская сторона и Рустам Тарико не сошлись в цене. По некоторым данным, за 43% акций «Русского стандарта» французы

предложили \$280 млн, что категорически не устраивало владельца банка.

Как заявляют в BNP Paribas, французы не оставляют планов по приобретению российских розничных банков. Но «Русский стандарт» для BNP Paribas более не интересен, поэтому компания не видит смысла в продолжении судебного процесса. С другой стороны, громкий конфликт с BNP Paribas был невыгоден и «Русскому стандарту», выставляя его в невыгодном свете в глазах других потенциальных покупателей. □



## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

## «Эльдорадо» плюс «М.Видео»

Под давлением государства, объявившего войну «серому» импорту, в российском ритейле активизировались процессы консолидации. По информации газеты «Бизнес», в настоящее время ведутся переговоры об объединении системы закупок крупнейших сетей по торговле бытовой электроникой «Эльдорадо» и «М.Видео». Компании намерены начать импорт продукции, приобретаемой напрямую у производителей. До недавнего времени из-за жесткой конкуренции в этом сегменте рынка о подобном альянсе никто даже не задумывался. При этом участвовавшими за последний месяц таможенными «зачистками» государство нагляд-

но показало ритейлерам, что ввозить товар по «серым» схемам будет крайне затруднительно. Решившие же торговать «белым» товаром компании будут вынуждены повышать цены, что неминуемо приведет к уходу части целевой аудитории к конкурентам.

Однако, по мнению экспертов, перспективы объединения достаточно сомнительны. По словам президента РАТЭК Александра Пляцегова, у «Эльдорадо» и «М.Видео» слишком различаются подходы к рынку и целевые аудитории. «М.Видео» позиционирует себя как сеть магазинов премиум-сегмента, а «Эльдорадо» считает своим главным конкурентным преимуществом низкие цены. □

должна потратить \$170 млн и увеличить объемы производства с 65 млрд штук до 115 млрд штук в год. Уже к концу 2006 года компания запланировала ежегодные продажи на уровне 100 млрд штук. Однако, «БАТ Россия» может столкнуться с рядом препятствий. Для российского рынка сейчас более актуален вопрос не производства, а реализации табачных изделий. В последние годы объемы продаж сигарет в России растут крайне

медленно — всего на 1,5–2%. Так, в прошлом году россияне выкурили 330 млрд сигарет. В этих условиях лидер отрасли Philip Morris в прошлом году произвел лишь 82,6 млрд сигарет, хотя имеющиеся мощности позволяют выпускать их в объемах, превышающих 120 млрд штук в год. Именно столько составляет, по некоторым оценкам, реальная мощность одной только петербургской фабрики Philip Morris «Ижора».

## ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

РОССИЙСКИЕ АКТИВЫ приносят «Русалу» всего 10–20% прибыли. Остальное алюминиевый гигант зарабатывает за рубежом, активно используя толлинг. К таким выводам можно прийти, сравнив отчетность компании по US GAAP с недавно опубликованной банком «Союз» отчетностью российских активов «Русала» за период с 2002 года по первое полугодие 2005-го. К примеру, чистая прибыль «Русала» за 2003 год по GAAP достигла \$920 млн, а по отчетности российских активов она тогда составила 2,9 млрд руб. Заводам компании в России достается лишь комиссия за переработку сырья, основная же прибыль от продаж остается у компаний-толлинговых.

АВТОХОЛДИНГ ГАЗ впервые опубликовал свою финансовую отчетность. Чистая прибыль автопроизводителя из Нижнего Новгорода в первом полугодии 2005 года по МСФО составила \$46 млн, выручка — \$1,4 млрд. Рентабельность по EBITDA оценивается в 10%. При этом в компании не сравнивают текущие показатели с прошлогодними, мотивируя это принципиальными изменениями, произошедшими в ГАЗе за этот год. Как известно, не так давно ГАЗ был преобразован в холдинговую компанию посредством консолидации большей части активов принадлежащего «Базовому элементу» холдинга «Руспромавто». □

Иными словами, сейчас табачным компаниям остается только перетягивать рыночные доли друг у друга. И здесь окажется сильнее тот, кто совершит более грамотные маркетинговые ходы. В этом вопросе «БАТ Россия» весьма активна. За последние два года компания провела рестайлинг основных своих брендов Kent, Vogue, Pall Mall, «Ява Золотая», а также запустила ряд новых марок сигарет в разных ценовых сегментах. □

## Доли основных игроков на российском рынке сигарет (%)

Philip Morris	35,8
JTI	19,0
BAT	18,8
Liggett-Ducat	12,3
Reemtsma	5,6

Доли по стоимости. Данные за июль 2005 года (без учета продаж в точках общепита)  
Источник: «Бизнес Аналитика»

с23

Генеральный директор концерна «Научный центр» (КНЦ) **Александр Гончарук** сдержал обещание, данное «Секрету фирмы» год назад (см. СФ №33/2004). КНЦ все ближе к цели, обозначенной акционерами, — капитализации в \$1,5 млрд.

## Новый фаворит АФК «Система»

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

По итогам 2004 года самым быстрорастущим направлением «Системы» оказался ее ИТ-бизнес. Как и прогнозировал Александр Гончарук, КНЦ удалось более чем в пять раз увеличить обороты, которые превысили \$500 млн. Президент и основной владелец «Системы» **Владимир Евтушенков**, вдохновленный столь впечатляющим ростом, даже назвал КНЦ любимым детищем АФК и сообщил о ближайших планах: в этом году оборот концерна должен составить около \$987 млн, а в следующем — \$2 млрд.

Похоже, ставка «Системы» на Александра Гончарука, известного на рынке своей агрессивной стратегией развития бизнеса через поглощение компаний, которая во времена его президентства в «Системе Телеком» принесла успех МТС, полностью оправдалась. Примерно половина роста КНЦ была обеспечена именно приобретенными активами. А недавно стало известно о намерении КНЦ приобрести производителя телеком-оборудования в США и индийскую компанию, выпускающую электронику.

Как рассказал в интервью **СФ** Александр Гончарук, КНЦ посредством слияний и поглощений собирался дополнять новыми фрагментами производство товаров под брендом Sitronics. Эти слова подтвердились в апреле нынешнего года, когда после затяжного конфликта с Информационной внедренческой компанией (ИВК) КНЦ приобрел у нее 53% акций зеленоградского завода «Квант». Вместе с тремя другими местными предприятиями (заводами «Элакс», «Элион» и «Концэл») «Квант» вошел в состав ПО «Квант», единой площадки для выпуска электроники с замкнутым произ-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Около двух лет назад Александр Гончарук оставил пост президента компании «Система Телеком», чтобы возглавить концерн «Научный центр». К существовавшему на тот момент в КНЦ направлениям микро- и индустриальной электроники добавились телекоммуникационные технологии и бытовая электроника, для выпуска которой вскоре был создан зонтичный бренд Sitronics. Подспудно концерн занялся скупкой активов. Так, в 2003 году в состав КНЦ вошел чешский производитель телеком-оборудования Strom Telecom, а в 2004 году «Научный центр» приобрел крупнейшего украинского системного интегратора «Квазар-Микро».



Концерн «Научный центр» все ближе к тому, чтобы стать крупнейшей ИТ-компанией России

водственным циклом. А недавно стало известно, что на «Кванте» КНЦ открыл первое в России производство ЖК-панелей, которые будут использоваться прежде всего в качестве комплектующих для Sitronics.

Воплотился в жизнь и проект КНЦ по производству мобильных телефонов. Осенью 2004 года Sitronics выпустил 100 тыс. сотовых телефонов стандарта GSM под маркой МТС, что стало прецедентом для российского рынка сотовой связи. Этот опыт в КНЦ сочли весьма успешным, и весной концерн объявил о скором запуске производства трубок стандарта CDMA-450 для «Скай Линк». Кроме того, в КНЦ собираются изготавливать SIM-карты, которые до сих пор в основном импортировались в Россию. Для этого КНЦ и немецкая компания Giesecke & Devrient создали СП, куда вложили 20 млн евро.

Стой бурный рост КНЦ позволил Владимиру Евтушенкову заявить, что в 2007 году АФК выведет его на биржу — Нью-Йоркскую или Лондонскую. Кстати, «Система» может продать миноритарный пакет акций КНЦ, не дожидаясь IPO. По словам Евтушенкова, АФК уже ведет с ЕБРР переговоры о продаже 5–10% акций концерна.

Как отмечают эксперты, если КНЦ действительно удастся через два года увеличить свой оборот до \$2 млрд, концерн станет крупнейшей ИТ-компанией в России. Но тогда о феноменальном росте придется забыть: такие гиганты, как правило, растут медленнее рынка. Впрочем, по мнению аналитика iKS-Consulting **Константина Анкилова**, в этом случае АФК может сделать акцент на экспорте, поскольку на зарубежных рынках продукция компании найдет больший спрос, чем в России. **СФ**

# 500000 рублей на мечту!



Моя мечта: \_\_\_\_\_


Почему моя мечта должна победить: \_\_\_\_\_

Ваши координаты (имя и фамилия, телефон, адрес эл. почты): \_\_\_\_\_

У каждого есть мечта об уютном доме, обеспеченной семье, образовании детей, благополучном будущем... Инвестиционный банк КИТ Финанс работает, чтобы обеспечить прирост вашего благосостояния.

Инвестиции помогают нам приблизиться к цели, сделать ее реальной. В рамках этого проекта мы выберем и поможем осуществить одну мечту. Для этого мы сделаем начальные инвестиции - подарим паи инвестиционных фондов, депозиты или ценные бумаги на сумму 500 000 рублей.

#### Кто поможет нам отыскать самую заветную мечту?

Только **одна** из добрых, мудрых и красивых коров, которые гуляют по Москве (см. проект «Парад коров»: [www.cowparade.ru](http://www.cowparade.ru)). 

- Ищите **нашу корову-мечту** на Красной площади
- Заполните купон и опустите его в прорезь на спине коровы-мечты
- Ждите **24 октября**. В этот день на нашем Интернет-сайте **www.cf.ru** мы опубликуем имя победителя и инвестиционный план для реализации его мечты

**Доверьте нам свою мечту, а мы поможем ее исполнить!**

тел. 8 800 2002102  
(звонок бесплатный)



**КИТФинанс**  
Инвестиционный банк



## Эволюция пластика

Благоприятные условия на российском рынке ПЭТ-преформ (заготовок для пластиковых емкостей) побуждают производителей разрабатывать инновационные технологии.

Вскоре с российского рынка ПЭТ-преформ исчезнет ряд игроков. Как отмечает директор некоммерческого партнерства «Альянс производителей пластиковой тары и упаковки» Алексей Ильинский, уже сегодня на продажу выставлено около 20 независимых производителей, однако покупателей на них может не найтись. Многие крупные компании, как считают эксперты, осознали, что на высокотехнологичном рынке пластиковой тары важна не столько консолидация, сколько налаживание выпуска современной конкурентоспособной продукции.

Так, концерн Retal Industries, появившийся в начале этого года в результате слияния российской компании «НБ-Ретал» и литовской NB Eurore, намерен сконцентрироваться на разработке новых технологий. По словам директора по маркетингу «НБ-Ретал» Алексея Чубыкина, компании не требуется наращивать производство: совокупная мощность заводов Retal Industries и без того составляет 7 млрд ПЭТ-преформ в год при ежегодной потенциальной емкости российского рынка в 12 млрд.

«Компания стала ориентироваться на потребительские свойства продукции, — говорит Чубыкин. — В конце 2004 года мы вывели на рынок барьерные преформы под торговой маркой „Стеклопэт“. Продукция в бутылках, созданных по этой технологии, сохраняется дольше благодаря снижению количества консервантов». В следующем году Retal Industries освоит выпуск еще более совершенных барьерных многослойных преформ. □

## Непосильные акцизы

Недавнее решение правительства увеличить процентную часть акциза на табачные изделия, а также стоимость акцизных марок для сигарет может нанести серьезный удар по производителям дешевого табака. По оценкам компании «Бизнес Аналитика», в первом квартале 2005 года производители дешевых сигарет с фильтром и без фильтра (стоимостью менее 8 руб. за пачку) заняли около 22% табачного рынка. Новые инициативы чиновников могут окончательно перераспределить рынок в пользу среднеценовых и премиальных сигарет.

### Топ-10 марок сигарет на российском рынке

МЕСТО	МАРКА	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	ДОЛЯ, %
1	L&M	PHILIP MORRIS	9,4
2	WINSTON	JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL	8,7
3	PARLIAMENT	PHILIP MORRIS	5,8
4	KENT	BRITISH AMERICAN TOBACCO	4,7
5-6	LD	LIGGETT-DUCAT / GALLAHER	4,4
5-6	MARLBORO	PHILIP MORRIS	4,4
7	BOND STREET	PHILIP MORRIS	3,9
8	«ЯБА ЗОЛОТАЯ»	BRITISH AMERICAN TOBACCO	3,5
9	CHESTERFIELD	PHILIP MORRIS	3,4
10	«ПЕТРИ»	JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL	2,8

ДОЛИ РЫНКА В СТОИМОСТНОМ ВЫРАЖЕНИИ (ДАННЫЕ ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2005 ГОДА; БЕЗ УЧЕТА ПРОДАЖ В ТОЧКАХ ОБЩЕПИТА).  
ИСТОЧНИК: «БИЗНЕС АНАЛИТИКА»

## «Создание холдингов еще впереди»

Ежегодно на господдержку мясной отрасли выделяется всего 0,9% расходной части бюджета, или около 30 млрд руб. Но, как считает председатель правления Мясного союза России **Мушер Мамиконян**, ситуация в отрасли не столь плачевна, как это было несколько лет назад.

**Есть ли сейчас у инвесторов интерес к мясоперерабатывающей отрасли?**

Да, безусловно. Объем рынка составляет \$16 млрд. И уже на протяжении трех лет производство в отрасли растет на 15–18% в год.

**Как вы относитесь к квотам на импорт мяса, которые устанавливает правительство?**

Квота является инструментом, предназначенным для того, чтобы сделать животноводство рентабельным. На сегодня квоты эффективно действуют в птицеводстве и свиноводстве, поэтому оперативная прибыль в этих отраслях такова, что позволяет инвестировать в них. Чего пока не скажешь о производстве говядины, где квоты не выполняют своей функции.

**Какие игроки наиболее активны на мясном рынке?**

Наверное, АПК «Черкизовский» и «Продо». Но вообще на этом рынке консолидация весьма слабая. Так что, я думаю, создание холдингов еще впереди. □

## Лучевой анахронизм Жидкокристаллические мониторы и телевизоры очень скоро вытеснят с рынка громоздкие электронно- лучевые (ЭЛТ) мониторы и кинескопы.

В конце 2004 года продажи ЖК-мониторов превысили 50% рынка мониторов в целом. Глава представительства компании ViewSonic в странах СНГ Вадим Степанишин считает, что это начало скорого вымирания традиционных ЭЛТ-устройств: «К 2007 году спрос на них снизится практически до нуля». Мировой рынок ЖК-мониторов увеличивается примерно на 25% в год и будет расти еще ближайшие три-четыре года, подтверждает руководитель направления маркетинга российского отделения Samsung Сергей Пеглев.

ЭЛТ-мониторы рискуют уступить ЖК-мониторам даже там, где традиционно имели превосходство: в технике для профессиональных дизайнеров, где крайне важна точность передачи цветовых оттенков. Один из ведущих производителей профессиональных ЭЛТ-мониторов индийская компания Varco уже отказалась от развития ЭЛТ и переключилась на жидкие кристаллы. Российский рынок

**Мировой рынок ЖК-мониторов увеличивается примерно на 25% в год и будет расти еще ближайшие три-четыре года**

следует мировым тенденциям: ЖК-устройства быстро завоевывают популярность. К концу года объем продаж ЖК-мониторов в России, по оценкам ViewSonic, составит \$90–100 млн и будет увеличиваться. В России мониторы и ЖК-телевизоры продают около 30 иностранных компаний,

однако почти 80% рынка приходится на четверку лидеров: Samsung, LG, ViewSonic и Philips. Продвигать новый тип мониторов пытаются и российские разработчики — концерн «Научный центр», запустивший их производство в Зеленограде. Но представители Samsung и ViewSonic усомнились в конкурентоспособности зеленоградских изделий. Чтобы сделать ЖК-технику общедоступной для россиян, было бы проще организовать здесь сборочные производства. И если правительство предоставит мировым ЖК-производителям льготы на ввоз комплектующих, которые хотя будут бы на 20% экономить импортные пошлины готовой техники, гиганты ЖК-индустрии готовы прийти в Россию. □



## Невеселые картинки

**По прогнозам экспертов, в 2005 году рынок мобильного контента вырастет вдвое по сравнению с прошлым годом, и его объем превысит \$500 млн. Рост колоссальный, но он мог быть еще больше, если бы не множество сдерживающих факторов.**

Перспективность торговли мобильным контентом оценили не только крупные специализированные компании, но и те, для кого картинки и мелодии — второстепенный бизнес. Десятка крупнейших российских контент-провайдеров контролирует лишь 65% рынка. Оставшаяся часть приходится на более мелких игроков, сотовых операторов и даже сотовых ритейлеров.

Рынок мобильного контента бурно развивается, однако прогнозы динамики роста регулярно меняются, причем не в лучшую сторону. В начале года агентство iKS-Consulting предсказало объем рынка в \$700 млн в 2005 году. Летом аналитики говорили уже о другой цифре — \$600 млн. Теперь речь идет о \$500 млн. Стало очевидно, что рост рынка сдерживается целым набором факторов, на многие из которых продавцы контента повлиять не в силах.

Известно, что внушительная часть контента продается мелкими игроками без ведома правообладателей. Во многом это связано с отсутствием в России так называемых обществ по коллективному управлению авторскими правами, которые аккумулируют прибыль от продажи контента и распределяют ее между теми, кому права принадлежат. Крупные российские контент-провайдеры, которые вынуждены работать «по-белому», заключают договоры с каждым правообладателем в отдельности. Это оборачивается крупными издержками, да и не всегда возможно, поскольку многие мейджоры в России не представлены. Другая проблема отрасли — сложности с доставкой мобильного контента. Сейчас его продвигают методом Pull: владелец мобильного телефона обращает внимание на рекламу, посылает SMS, а уже потом получает ссылку на картинку или мелодию. Метод Push, который позволяет выбирать и скачивать контент через меню телефона, только начинает появляться: «Вымпелком» запустил сервис «Хамелеон», а МТС — i-mode. □



На этой неделе в передаче «В фокусе» (эфир по будням, в 16.15) будут обсуждаться следующие темы: **экологически чистые продукты, золото ЮАР, компьютерный рынок, российский автомобильный экспорт, газотранспортная система.**



# частная практика

РАССЛЕДОВАНИЕ

сделка → с34  
суть дела → с40

Времена, когда российские производители придумывали псевдозападные марки, давно прошли. Теперь сочиняются не просто брэнды, а целые компании

## Брэнды-фантомы

текст:

иван  
просветов

иллюстрация:

мария  
краснова-шабаева

Российские потребители давно привыкли к лицензионным маркам. Свидетельство тому — растущий спрос на бельгийское пиво, швейцарский шоколад и американские сигареты, сделанные на российских фабриках. Лицензия, разумеется, стоит денег. Владельцу брэнда нужно выплачивать либо проценты от объема продаж (роялти), либо долю чистой прибыли. Чем известнее марка, тем дороже лицензия.

К тому же на многих рынках не так просто заключить контракт с авторитетным зарубежным производителем. Но существует обходной путь. Российская компания может сама участвовать в создании марки с иностранными корнями.

В июле этого года компания «Май» от имени «английского Чайного Дома Curtis & Patridge London Ltd.» объявила о начале продаж марки Victorian Tea. В пресс-релизе подчеркивалось, что «Май» получил эксклюзивные права на дистрибуцию Victorian в России и странах СНГ. Сотрудничать с Curtis & Patridge компания начала в ноябре 2003 года, наладив выпуск одноименной чайной серии на фабрике в Подмоскowie. Своего партнера «Май» представил потребителям как фирму, «соединяющую лучшие британские традиции и современное представление об идеальном чае». Впрочем, с выводом на рынок «современной британской марки» компании «Май» опередил ее главный конкурент — питерская «Орими Трэйд». В августе 2003 года питерцы начали торговать чаем Greenfield, производимым, как было заявлено, по заказу и под контролем английской компании Greenfield Tea Ltd., обладающей уникальной чайной коллекцией.

В репутации Greenfield Tea и Curtis & Patridge никто на российском рынке не усомнился. Тем более что на чайных упаковках, отпечатанных «Орими Трэйд» и «Маем», были указаны реальные лондонские адреса и сайты с британскими доменами. Именно после посещения этих сайтов, где не оказалось ни строчки об истории компаний, а в качестве способа связи

с29

Строгий дизайн, неяркие цвета, две британские фамилии в названии фирмы — вот и все необходимое для того, чтобы произвести впечатление подлинно английской марки

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

предлагалась лишь электронная почта, **СФ** решил провести небольшое исследование.

## Молодо-зелено

ХОТЯ КОМПАНИЯ «МАЙ» ВЫШЛА НА ЧАЙНЫЙ РЫНОК на три года раньше «Орими» (в 1991 году), первой построила собственную чаеразвесочную фабрику и даже обзавелась представительством на Цейлоне, она уступила место лидера питерцам. По оценкам ряда маркетинговых агентств, в 2003 году доля рынка у «Мая» была в 2–2,5 раза меньше, чем у «Орими Трэйд».

Соперничая за кошельки потребителей, «Май» и «Орими Трэйд» не поднимались выше среднего ценового сегмента. Пока спрос на чай класса премиум, представленный исключительно иностранными брэндами, не начал расти более быстрыми темпами, чем на остальные марки. Согласно оценке ACNielsen, за 2001–2003 годы сегмент чая премиум на российском рынке увеличился с 35,9% до 40,7%, тогда как чая средней ценовой категории — с 30,3% до 30,7% (данные по 24 крупнейшим городам России). И лидировали на этом сегменте английские по происхождению марки — Ahmad и Lipton.

Как поясняет директор «Мая» по внешним связям **Павел Исаев**, «в 2002 году мы обратили внимание на несбалансированность нашего портфеля брэндов. Мы занимали лидирующие позиции в среднем ценовом сегменте и очень неплохие в экономичном, но не имели предложения в сегменте премиум. Чтобы не отвлекать ресурсы от перезапуска брэндов „Майский“ и „Лисма“, мы решили поискать западного партнера, интересующегося российским рынком. У нас были переговоры с рядом известных чайных марок, в итоге мы остановились на предложении Curtis & Patridge. Именно их предложение хорошо дополняло наши преимущества. Мы обладали современным производством, налаженной логистикой и дистрибуторской сетью, они — английским товарным знаком с хорошей репутацией».

**«Существует множество признанных мировых и европейских марок, которые неизвестны в России.**

**Поэтому нет разницы в том, привести сюда такой или только что созданный брэнд»**

Но, согласно картотеке английского справочного агентства UK Data, компания Curtis & Patridge Ltd. была зарегистрирована в Лондоне 19 февраля 2003 года. То есть не настолько давно, чтобы к началу сотрудничества с «Маем» успеть заработать «хорошую репутацию». А компания Greenfield Tea, по данным того же источника, учреждена 10 августа 2003 года — всего за две недели до того, как ее продукция появилась на российском рынке.

Директор по маркетингу «Орими Трэйд» **Елена Холупко** затруднилась сказать **СФ**, как давно была основана Greenfield Tea Ltd. и владеет ли, как принято среди британских чайных компаний, собственным производством. По ее словам, «Орими Трэйд» покупает чай для марки Greenfield на плантациях и аукционах напрямую, но «под строгим контролем английских партнеров». Она также добавила, что помимо России и стран СНГ чай Greenfield сейчас продается



Разбираться в родословной брэнда — это так утомительно. Да и зачем, когда на этикетке солидная надпись: «Deutsches Reinheitsgebot von 1516»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

в США, Канаде, Германии, Израиле и Румынии. Но на сайте американской компании British Express Inc., специализирующейся на импорте английского чая, нет никаких данных о Greenfield, хотя British Express предлагает клиентам десятки марок — от знаменитой Twinings до локальных и сравнительно молодых брэндов вроде Ahmad.

В компании «Май» также не смогли подробно рассказать **СФ** о своем заграничном партнере. «Curtis & Patridge London Ltd. — достаточно молодая английская компания, занимающаяся продвижением элитного чая в английской NoReCa, — говорит Павел Исаев. — Она искала выход на массмаркет в стране с бурно развивающимся рынком чая. В итоге совместной работы агентства D'Arsty London, которое занималось дизайном упаковки, маркетологов и ти-тестеров наших компаний на свет появился тот продукт, который мы в конце 2003 года вывели на рынок России, а впоследствии и стран СНГ».

### Значение адреса

«МАЙ» И «ОРИМИ ТРЭЙД» не первыми попытались вклиниться в премиум-сегмент чайного рынка под «британским прикрытием».

В 1999 году американская компания A-T Trade запустила в продажу марку Edwin London, родословная которой якобы восходила к XIX веку, когда некий «широко известный дегустатор составлял элитные смеси из чайного листа, доставляемого в Англию со всего света». Но заметной доли чай Edwin на рынке не занял. Премиальные новинки от «Мая» и «Орими Трэйд» оказались более успешными.

По данным «Орими», доля Greenfield на чайном рынке приблизилась к 2% (в стоимостном выражении), что значительно больше доли Twinings. В компании «Май» оценками своего положения не делятся, но, как уверяет Павел Исаев, «мы попали именно туда, куда целились: в сознании потребителя Curtis &

**Регистрация фирмы и торговой марки за границей — вопрос времени и денег. Если времени нет и к тому же хочется сэкономить, можно обойтись одной легендой**

Patridge занимает нишу очень качественного английского чая и имеет своих очень лояльных потребителей».

Очевидно, что и для «Мая», и для «Орими Трэйд» якорем для закрепления в премиум-сегменте послужила декларация о лицензионном производстве. Пусть и по соглашению с фирмами, неизвестными российским покупателям. На фоне множества марок, апеллирующих к английским традициям чаепития, но имеющих прописку на Шри-Ланке (Chelton, Huleys, Riston) или в России (Jently, «Чайная долина»), лондонские адреса владельцев марок стали конкурентным преимуществом. Вопрос в том, что это за владельцы. UK Data не раскрывает данные об учредителях Curtis & Patridge Ltd. и Greenfield Tea Ltd. Если учесть, что компании были созданы накануне выхода на российский рынок, можно предположить, что именно «Май» и «Орими» приложили руку к их появлению на свет.

Собственно говоря, «Маю» и «Орими Трэйд» и не удалось бы приобрести лицензию у английской компании, работа-

ющей на чайном рынке не один год. «Все более-менее известные британские чайные компании строго соблюдают свое privacy», — комментирует **Андрей Алексеев**, бренд-менеджер компании «СДС-Эком», официального дистрибьютора Ahmad Tea в России. — Они не только не продают лицензии, но и не размещают на стороне заказы на фасовку своего чая».

### Ложка к обеду

РЫНОК ПРЕМИАЛЬНОГО чая не единственный, где задают тон иностранные бренды и нет шанса заключить лицензионный договор с авторитетным производителем. Похожая ситуация сложилась на сигаретном рынке. Здесь тоже появляются бренды-фантомы, имеющие иностранного владельца, о происхождении которого ничего не известно.

В марте этого года ростовская компания «Донской табак» начала выпускать сигареты Continent по лицензии британской Innovation Tobacco Company. Самое любопытное, что марка Continent с 1999 года принадлежала «Донтабаку». Как объяснял основатель «Донского табака» (сейчас он депутат Госдумы) **Иван Саввиди** в интервью газете «Бизнес», «англичане посчитали наименование очень удачным для российского рынка и выкупили у нас права на его использование. Дизайн пачки, вкусовые качества сигарет и позиционирование разработаны Innovation Tobacco (IT). Так как у IT нет своего производства в России, было решено производить бренд именно на „Донтабаке“, где это название и было придумано».

Марку Continent «Донской табак» позиционирует в среднем ценовом сегменте — в последнее время самом быстрорастущем на табачном рынке. С июля 2004 года по июнь 2005-го величина сегмента выросла с 19,3% до 22,4% (данные ACNielsen). Моду здесь диктуют международные корпорации, а лидируют язычные бренды (исключение — сигареты «Ява»). Все табачные гранды (BAT, Gallaher, JTI, Philip Morris, RJR Tobacco) давно обзавелись собственными производствами в России, так что им нет смысла искать здесь партнеров. Производители поменьше предпочитают обходиться импортом.

С кем именно договорился «Донской табак» — загадка. Пресс-служба ростовской компании не смогла ответить **СФ** ни на один вопрос об Innovation Tobacco. В московском офисе одной из крупнейших табачных корпораций, работающей в том числе и на британском рынке, **СФ** заявили, что «у нас никто ничего не слышал о такой компании». Что не удивительно:

**Если российская компания решится создать марку с иностранными корнями, то ее суммарные затраты не превысят \$80 тыс.**

### Цена создания английского бренда:

- Регистрация компании—владельца марки в Лондоне — \$10 тыс.
- Регистрация торговой марки (там же) — \$30 тыс.
- Разработка логотипа и дизайна упаковки — \$20–35 тыс.
- Создание сайта компании или марки (упрощенный вариант) — \$1–2 тыс.
- Стоимость аренды сервера и поддержки сайта — \$250 в месяц.

по данным UK Data, Innovation Tobacco Company была зарегистрирована в Лондоне совсем недавно — в апреле 2004 года. Причастен ли к ее появлению «Донской табак» или нет, остается только гадать. В любом случае ростовская компания сумела оформить для Continent британскую прописку.

### Щедрый дар

РЕГИСТРАЦИЯ фирмы и торговой марки за границей — это всего лишь вопрос времени и денег. Если времени нет и к тому же хочется сэкономить, можно обойтись одной легендой об иностранной родословной бренда.

Среди крупнейших пивоваренных компаний России «Очаково» до недавнего времени оставалась единственной, не вавришей лицензионного пива. Хотя лицензионные марки выпускали не только «дочки» международных корпораций, но и независимые пивоварни (к примеру, ПИТ, которая вскоре перейдет к Heineken). У «Очаково» не было проблем с маркетингом, пока рос спрос на недорогое

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

# IT'S A PACKAGE!

www.depotwfp.ru (095) 363 2288

DEPOT WPF  
BRAND & IDENTITY



пиво. Но в 2002–2003 годах лицензионный сегмент на пивном рынке резко расширился: с 2% до 5%, а среднеценовой заметно сократился (данные «Бизнес Аналитики»).

В мае 2003 года у «Очаково» наконец появился иноязычный бренд — Altstein. Как объявила компания, рецепт Altstein был подарен ее главному пивовару Сергею Румянцеву владельцами бременской семейной пивоварни — семьей Альтштайн, с которой Румянцев познакомился в Германии. Поскольку название Altstein они не использовали в качестве торговой марки, то никаких документов на передачу прав не потребовалось. А уже в России «Очаково» зарегистрировала Altstein на себя. В Бремене, как и любом крупном немецком городе, насчитывается не один десяток частных пивоварен, так что российским потребителям оставалось верить «очаковцам» на слово. Год спустя гендиректор «Очаково» **Владимир Антонов** в одном из своих интервью говорил, что «Altstein очень хорошо продается, причем практически без рекламной поддержки». МПБК даже привез это пиво на выставку, проходившую в рамках российско-германского экономического форума в Ганновере.

### Ощутимая экономия

ПРИ СВОЕВРЕМЕННОМ попадании в «рыночную струю» новоявленная иноязычная марка, сопровождаемая правильной легендой, способна быстро найти своих покупателей.

«Существует множество признанных мировых и европейских марок, которые неизвестны в России», — отмечает президент рекламной группы Depot WPF **Алексей Андреев**. — Поэтому нет особой разницы в том, привести сюда именно такой или только что созданный бренд».

Марка Greenfield сейчас обеспечивает «Орими Трэйд» 9% оборота (к слову, в 2004 году выручка компании приблизилась к \$180 млн). По словам Елены Холупко, основные расходы компании на Greenfield — это инвестиции в расширение производства. На долю марки Altstein в первой половине 2004 года приходилось 0,2% рынка лицензионного пива (оценка «Бизнес Аналитики»). Это очень немного по сравнению с марками-лидерами сегмента — например, Miller с ее 14%. С другой стороны, у Altstein такая же доля, как у пива «Николай Синебрюхофф», которое компания «Вена» выпускает по лицензии финской Oy Sinebrychoff с 1997 года. «Основным фактором, определяющим развитие продаж Altstein, является работа с дистрибуторами», — говорит **Мария Шемякова**, руководитель пресс-службы МПБК «Очаково». — В рекламе бренда ни мы, ни наши немецкие коллеги не вкладываемся. Росту продаж способствует ситуация на рынке. В нашей стране до сих пор силен стереотип более высокого качества зарубежных продуктов, а в категории пива он проявляется наиболее ярко».

Стандартная в мировой практике величина роялти при лицензионном производстве потребительского товара — 1,5–2% от выручки. Если представить, что годовой объем продаж такой марки достигнет \$10 млн (судя по опыту «Орими Трэйд», это вполне реально), ее владельцу будут причитаться роялти в \$200 тыс. Если же компания решится поучаствовать в создании марки с иностранными корнями, то все ее затраты, по подсчетам **СФ**, не превысят \$80 тыс. (см. справку). Инвестиции в производство — как правило, речь идет об установке необходимого оборудования — не в счет, поскольку понадобятся в любом случае. Вопрос в том, как долго и счастливо можно прожить с брендом без надежной родословной. Такой, какая есть у Twinings и Lipton или у Carlsberg с Holsten. **СФ**



**WORLD  
MBA  
TOUR**  
topmba.com  
**ExecMBA  
Villages**

**ВЕДОМОСТИ**  
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES  
Russian Official Media Partner

## ExecMBA Village at Moscow MBA Fair

**Monday 31 October 17:00 - 21:00**  
Radisson SAS Slavyanskaya

### WHAT'S ON OFFER

- Meet admissions directors and alumni from top schools\*
- Combine full-time work and obtain an ExecMBA education
- Financing for ExecMBA candidates
- ExecMBA Masterclass during Fair
- Education/training for your company's personnel

### Some of the participating schools:

Chicago, INSEAD, Duke, Ashridge

**Choose the best courses for Executives!**

**First 100 visitors receive  
a free copy of the  
TopExecED Guide,  
Fall '05 edition**



International TV Partner



**Секрет фирмы**



**For free entry register at  
www.topxeced.com**

**\*More information on full-time and part-time  
MBA courses on: www.topmba.com**

ОБЪЕДИНИВ НА БАЗЕ «АЙС-ФИЛИ» ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫПУСКУ И ПРОДАЖЕ МОРОЖЕНОГО, ИНВЕСТКОМПАНИЯ FLEMING FAMILY & PARTNERS (FF&P) И «РАМЗАЙ» ВРЯД ЛИ ЗАДЕРЖАТСЯ В ЭТОМ БИЗНЕСЕ. FF&P БОЛЬШЕ ПРИВЛЕКАЕТ ЗЕМЛЯ, НА КОТОРОЙ РАСПОЛОЖЕНЫ ЗАВОДЫ. «РАМЗАЙ» ЖЕ, КАК ГОВОРЯТ НА РЫНКЕ, ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬ НЕ СВЯЗАННЫЕ С МОРОЖЕНЫМ ПРОЕКТЫ.

текст: **МАРИНА СМОВЖ**

## Холодная рокировка



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО/Ъ

Хотя президент «Рамзая» Илья Гордеев не смог купить «Айс-Фили», он все равно получил доступ к технологиям этой фабрики и портфелю ее марок

Купив в конце августа московскую фабрику «Айс-Фили», британская инвестиционная компания Fleming Family & Partners тут же прибавила к ней еще несколько производственных активов. Она объединила «Айс-Фили» с предприятиями по производству мороженого группы «Рамзай»: московским «Сервис-холодом», «Волшебным фонарем», расположенным в Тверской области, и торговым домом «Рамзай», который управляет столичной розничной сетью из 800 киосков.

В объединении, по словам старшего партнера FF&P **Марка Гарбера**, британцам принадлежит контрольный пакет акций, остальное — «Рамзаю». «Доля FF&P может составлять до 75% акций», — утверждает топ-менеджер одной из московских компаний по производству мороженого, знакомый с ситуацией.

Заклучив союз с «Рамзаем», FF&P, с одной стороны, решила проблему менеджмента. У фонда нет опыта управления продовольственным бизнесом, и в частности, производством и продажами мороженого. Менеджерам же «Рамзая» знаком этот рынок. С другой стороны, FF&P, создав в 2003 году фонд недвижимости FF&P Russia Real Estate Ltd., который управляет несколькими офисами класса А в центре столицы, получает доступ на привлекательный участок земли в пределах Садового кольца. Фабрика «Рамзая» «Сервис-холод» расположена в районе Таганки, и Марк Гарбер не исключает возможности переноса ее производственного комплекса на территорию «Айс-Фили».

«Рамзаю» альянс тоже способен принести выгоду. Компания получает производственные активы и бранды фабрики. Не лишней будет и финансовая поддержка от FF&P, которая собирается инвестировать в развитие союза.

## Суэта вокруг мороженого

СПОКОЙСТВИЕ НА НЕКОГДА крупнейшей российской фабрике по производству мороженого «Айс-Фили» закончилось в начале 1990-х годов. За контроль над предприятием отец и сын Анатолий и Дмитрий Шамановы, владевшие 52% акций, и компания «Альтервест», которой принадлежал почти 29-процентный пакет, начали бороться в 1992 году. Московское правительство, контролировавшее 15% акций, заняло позицию невмешательства. Спорщики довели фабрику до плачевного состояния: выпускавшая в конце 1990-х годов почти 27 тыс. тонн мороженого, в 2001 году она произвела всего около 16,9 тыс. тонн.

«Альтервест» сдался первым. Обзаведясь собственной производственной площадкой в Подмоскovie, компания

### ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «РАМЗАЙ» была создана в 1992 году несколькими физическими лицами, имена которых не раскрываются. Изначально торговала мороженым. В 2001 году торговая компания приобрела свой первый производственный актив — столичное предприятие «Сервис-холод», а в 2003-м купила фабрику в Тверской области «Волшебный фонарь». Совокупные мощности по производству мороженого составляют около 16 тыс. тонн, в прошлом году на них выпу-

щено 7,5 тыс. тонн. По оценкам экспертов, около 40% продукции компания продает в Москве, остальное — в регионах. В прошлом же году «Рамзай» приобрел сеть московских киосков «Галион-М», увеличив количество своих киосков до 800. Кроме мороженого сеть занимается сельскохозяйственным бизнесом, оптовой торговлей продуктами питания, владеет складами низкотемпературного хранения. Совокупный оборот группы в 2004 году составил \$150 млн.

в 2003 году продала свою долю аффилированному с группой «Гута» холдингу «Объединенные кондитеры». А Шамановы, которым, мягко говоря, не очень понравилась появившаяся новая инициатива в списке акционеров, начали искать покупателей на свой пакет. В июне 2003 года они продали акции Русскому генеральному банку (РГБ) и «НИКойлу» (ныне — ФК «Уралсиб»). РГБ и «НИКойл» не собирались уступать «Объединенным кондитерам» предприятие. Борьба развивалась по классическому сценарию: последовали многочисленные собрания акционеров, стороны назначали своих директоров.

Проведя в боях около года, «Объединенные кондитеры», похоже, поняли, что на фоне развивающихся стремительными темпами других производителей мороженого «Айс-Фили» становится не таким уж заманчивым активом: к концу 2004 года предприятие выпустило 12 тыс. тонн мороженого (седьмое место в стране). В результате летом 2004 года «Объединенные кондитеры» продали свою долю в «Айс-Фили» РГБ и «Уралсибу». Впоследствии «Уралсиб» консолидировал 99,45% акций предприятия, а в августе этого года продал пакет FF&P.

**COMSTAR**  
UNITED TELESYSTEMS

## ПЕРЕХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ



### СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА УСЛУГИ ADSL

Технология ADSL позволяет небольшим и средним компаниям организовать связь корпоративного уровня на базе существующей телефонной линии. В зависимости от требуемого набора услуг канал доступа, создаваемый ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы», используется для предоставления услуги:

- Телефония
- Телефония + Интернет
- Интернет
- VPN (Virtual Private Network)

Вашему вниманию предлагаются два наиболее популярных пакетных решения:

- 3-4 телефонные линии + Интернет в одном ADSL-канале
- 4-8 телефонных линий в одном ADSL-канале

**Подробности по телефону — 956-00-00**

Номера лицензий: 4708; 10889; 9803; 15274; 12789; 22552; 22383; 12095; 12553; 27260; 13238; 14531; 16466; 28221; 22555; 24255; 18936; 12551; 14562; 15273; 22553; 22382; 23312; 14504; 16432; 22554; 12552; 28228.

**ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы»**  
Адрес: 119121, Россия, г. Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2

Тел.: 7 (095) 956-00-00  
Факс: 7 (095) 956-07-07

Интернет: [www.comstar-uts.ru](http://www.comstar-uts.ru)  
Электронная почта: [info@comstar-uts.ru](mailto:info@comstar-uts.ru)

## РЫНОК

**На рынке мороженого** наблюдается медленное, но верное падение объемов производства. По сравнению с 2003 годом компании наморозили на 2,5% мороженого меньше — 377,5 тыс. тонн. Сильная зависимость от погоды — это, по словам многих производителей и экспертов отрасли, одна из главных проблем. «В прошлом году было холодное лето, мороженого ели меньше», — объясняет гендиректор ассоциации «Мороженое и замороженные продукты» Эдуард Багрян. И хотя этим летом мороженщикам с погодой повезло больше, его производство все равно продолжало снижаться. За семь месяцев текущего года мороженого было выпущено на 5,6% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Вместе с погодой на развитие рынка мороженого оказывают влияние другие товары, в частности пиво, кондитерские изделия и безалкогольные напитки, которые перетягивают потребителей. Несмотря на это, производство и продажи лидеров рынка — «Инмарко», «Русский холод», «Талосто» и Nestle — все-таки растут. Вместе эти компании в прошлом году сделали 94,4 тыс. тонн мороженого. Производство еще у 10–12 компаний растет за счет размещения заказов от лидеров рынка на их предприятиях.



PHOTO PRESS.RU

## Несостоявшийся собственник

FF&P БЫЛА ДАЛЕКО не единственной в списке потенциальных покупателей «Айс-Фили». Через несколько месяцев после выхода «Объединенных кондитеров» из состава акционеров фабрики о желании ее купить заявил московский «Рамзай».

Группа компаний «Рамзай» помимо мороженого занимается сельскохозяйственным бизнесом, оптовой торговлей продуктами питания, а также владеет складами низкотемпературного хранения. Ее оборот в прошлом году составил \$150 млн. Но начала компания свой бизнес именно с мороженого. Первый киоск был открыт в Москве 1992 году, через год фирменные киоски стали появляться по всей столице, а еще через пять лет «Рамзай» смог стать оператором нескольких фирменных сетей конкурентов, в том числе Nestle.

Впоследствии компания приобрела московский завод «Сервис-холод», «перехавшую» в Тверскую область московскую фабрику «Волшебный фонарь» и столичную сеть киосков «Галион-М». Эти приобретения сформировали бизнес-единицу «Мороженое» с производственными мощностями около 16 тыс. тонн мороженого в год и с розничной сетью, насчитывающей

примерно 800 киосков. По словам президента «Рамзая» **Ильи Гордеева**, его киоски самые популярные в Москве: около 60% покупателей, приобретающих мороженое, знают название этой сети, через них продается до 25% всего порционного мороженого в столице.

Интерес к «Айс-Фили» возник у «Рамзая» как-то неожиданно. Летом прошлого года управляющий бизнес-единицей «Мороженое» «Рамзая» **Олег Коваленко** говорил, что фабрика группе не интересна. Однако уже осенью Илья Гордеев объявил о начале переговоров с РГБ и «Уралсибом» и даже обозначил сроки завершения сделки: март этого года.

Стремление купить «Айс-Фили» представители «Рамзая» объясняли намерением усилить свое положение в центральном регионе. Приобретение потерявшей рыночные позиции «Айс-Фили» вполне укладывалось в концепцию группы покупать предприятия, находящиеся в критическом состоянии. До включения «Сервис-холода» в состав группы на нем в течение нескольких лет отмечалось падение объемов производства, а «Волшебный фонарь» вообще находился на грани банкротства.

Однако подобрать плохо лежавшую фабрику «Рамзаю» так и не удалось. Первый

### Наиболее крупные производители мороженого в России по итогам 2004 года

№	ОРГАНИЗАЦИЯ	ОБЪЕМ (ТЫС. Т)
1	«ИНМАРКО»	36,5
2	«РУССКИЙ ХОЛОД»	20,0
3	«ТАЛОСТО»	19,4
4	«НЕСТЛЕ ЖУКОВСКОЕ МОРОЖЕНОЕ»	18,5
5	«СНЕЖНЫЙ ГОРОДОК»	12,8
6	«АЛЬТЕРВЕСТ»	12,3
7	«АЙС-ФИЛИ»	12,0
8	«ЧЕЛНЫ-ХОЛОД»	11,3
9	«ЛИПЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»	11,0
10	«БЕЛГОРОДСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»	10,0
11	ХЛАДОКОМБИНАТ №1 (С.-ПЕТЕРБУРГ)	10,0
12	«ХОЛОД» (ПЯТИГОРСК)	10,0
13	«ПЕТРОХОЛОД»	9,3
14	«МЕТЕЛИЦА»	8,5
15	«АЙСБЕРГ» (ТУЛА)	8,2
16	ХЛАДОКОМБИНАТ №3 (ЕКАТЕРИНБУРГ)	8,0
17	«ПЕНЗАХОЛОД»	8,0
18	«РАМЗАЙ»	7,5
19	«КОЛОМЕНСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»	7,5
20	«ВОЛГОМЯСОМОЛТОРГ»	6,5
21	«ИНЕЙ» (СТАВРОПОЛЬ)	5,5
22	«РЯЗАНСКИЙ МЯСОМОЛТОРГ»	4,5
23	«ПОДОЛЬСКОЕ МОРОЖЕНОЕ»	4,0
24	«БАШХЛАДОКОМБИНАТ»	3,8
25	ПЕРМСКИЙ Х/К «СОЗВЕЗДИЕ»	3,0

ПЕРЕЧЕНЬ СОСТАВЛЕН СОЮЗОМ МОРОЖЕНЩИКОВ РОССИИ ПО СВЕДЕНИЯМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ, А ТАКЖЕ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ ГОССТАТИСТИКИ, МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ АГЕНТСТВА «МАРКЕТ ЭДВАЙС», ОАО «ИТКОР» И ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.



В отличие от фабрик, переоборудованных под выпуск мороженого, «Айс-Фили» строилась как специализированное производство

«Рамзай» приобретал предприятия, которые находились в плачевном финансовом положении, инвестировал в их реконструкцию, совершенствовал технологии и в результате «поистратился»

раз переговоры были приостановлены в феврале из-за того, что стороны не предоставили в полном объеме необходимую финансовую документацию. Тогда Илья Гордеев сообщил, что завершение покупки «Айс-Фили» перенесено на июнь. Но уже зимой предприятием стал интересоваться FF&P.


«Рамзаю» мешали и российские компании. Петербургская «Талосто», занимающая третье место среди российских производителей мороженого, в мае смогла получить разрешение Федеральной антимонопольной службы на приобретение «Айс-Фили». А инвестиционная «Русские фонды» рассматривала возможность строительства торгового центра на территории фабрики. Хотя и они не вынесли натиска FF&P.

**Сплоченный коллектив** ВПРОЧЕМ, НЕСМОТЯ на неудачные переговоры «Рамзаю» все-таки удалось получить «Айс-Фили». «Изначально перед нами стояла задача объединить „Айс-Фили“ с каким-либо другим производителем, — объяснил Марк Гарбер. — „Рамзай“ оказался наиболее подходящей компанией: у него очень хорошо развита дистрибуция, подходящие производственные мощности».

Объединенная компания уже озвучила планы экспансии. «Инвестиции в новую компанию будут исчисляться миллионами долларов, — описал стратегию Илья Гордеев. — Их направят на модернизацию «Айс-Фили», после чего на фабрике можно будет производить около 30 тыс. тонн мороженого в год». К концу 2005 года суммарный объем производства объедине-

**НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС – ЭТО ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ,**

**ДОСТОЙНЫЕ ЛУЧШЕГО СРЕДСТВА ИХ ДОСТИЖЕНИЯ!**



**ФИНЭКСПЕРТИЗА**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588  
Лицензия на оценочную деятельность № 0300296  
Лицензия ФСБ РФ № 6 325021

**НАСТОЯЩЕЕ**  
СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

**АУДИТ МСФО GAAP**



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

## НОУ-ХАУ

**Компания «Рамзай» предприняла следующие шаги:**

- Построила собственную розничную сеть по торговле мороженым, в результате чего превратилась в самого значимого ритейлера на этом рынке в Москве.
- Купила предприятия, недооцененные рынком из-за имевшихся у них финансовых проблем. Сосредоточила серьезный производственный потенциал в центральном регионе России.
- Выстроила четкую структуру, сделавшую ее в глазах инвестиционного фонда Fleming Family & Partners привлекательным партнером для сотрудничества.
- Вступила в альянс с Fleming Family & Partners, благодаря чему получила доступ к высокотехнологичному производству и управлению популярными брендами фабрики «Айс-Фили», купленной фондом.

ния составит более 20 тыс. тонн мороженого, а через год, по прогнозам, — на 35–40% больше. Это может вплотную приблизить его к лидеру отрасли, новосибирской «Инмарко».

Однако «Инмарко» сомневается в быстрых успехах конкурента. «Приобретение производственных мощностей не увеличивает пропорционально объем продаж, — сказал **СФ** гендиректор «Инмарко» **Дмитрий Докин**. — Объединенная компания может довести свои объемы всего до 10–11 тыс. тонн».

Вместе с тем выгоду, которую приобрел «Рамзай», отдав свой бизнес в объединенную компанию, на рынке не отрицают. По словам Дмитрия Докина, «Рамзай» получил доступ к популярным среди москвичей маркам «Айс-Фили». А гендиректор

## Интерес к «Айс-Фили» возник у «Рамзая» как-то неожиданно. Стремление купить фабрику представители «Рамзая» объясняли намерением усилить свое положение в центральном регионе

ассоциации «Мороженое и замороженные продукты» **Эдуард Багирян** считает, что у «Рамзая» появилась возможность работать на высокотехнологичном предприятии. «„Айс-Фили“ строилась специально для производства мороженого, она обеспечена современными технологиями, — говорит Багирян. — Тогда как многие нынешние фабрики были просто приспособлены для этого».

Вот только как долго сможет «Рамзай» пользоваться приобретенными благами, будет зависеть от прочности союза с партнером. «FF&P, будучи инвестиционной компанией, вероятнее всего, избавится от проекта в среднесрочной перспективе, через три-пять лет, — говорит вице-президент компании Delta Private Equity Partners **Наталья Полищук**. — Но не исключено, что он и раньше продаст свою долю».

Безусловно, «Рамзай» сам может выступить в роли покупателя. Но, по информации **СФ**, сейчас владельцы компании все больше смотрят на сторону: еще в начале года они в кулуарных беседах намекали коллегам по рынку, что со временем не прочь избавиться от бизнеса мороженого. Однако существует одно обстоятельство, которое снизило бы привлекательность компании, задумай она тогда продавать бизнес. «Рамзай» приобретал предприятия, которые находились в плачевном финансовом положении, вкладывал в их реконструкцию, совершенствовал

технологии, и в результате «поистратился». Возможно, это и не позволило «Рамзаю» приобрести фабрику «Айс-Фили», которая, по оценкам самого Гордеева, стоит около \$20 млн.

Сразу несколько представителей компаний-производителей мороженого на условиях анонимности сообщили **СФ** о том, что президент «Рамзая» думает вплотную развивать рыбный бизнес (группа занимается дистрибуцией рыбы). Правда, сам он ни о чем подобном не рассказывает, а PR-менеджер компании **Ольга Малявина** утверждает, что «Рамзай» сосредоточен именно на мороженом.

Возможно, стремление избавиться от мороженого будет зависеть от общих тенденций рынка. В 2004 году, по словам Эдуарда Багиряна, объем производства мороженого сократился на 2,5%. «Одна из главных причин в том, что у мороженого серьезные конкуренты: пиво, кондитерские изделия, безалкогольные напитки, — объясняет он. — Тенденция снижения наблюдается несколько сезонов». За семь месяцев этого года мороженщики тоже не смогли справиться с падением производства. По сравнению с аналогичным периодом 2004 года оно сократилось на 5,6%. Пока тенденция отражается на «Рамзае» напрямую — в прошлом году из 377,5 тыс. тонн выпущенного в России мороженого на долю компании пришлось всего 7,5 тыс. тонн. **СФ**

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ РОССИЯ II ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС НА СОИСКАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА  
КОМИТЕТ ПО УКРЕПЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

## «ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРИЗНАНИЕ - 2005»

Приглашаются к участию предприятия, осуществляющие свою деятельность на территории РФ

Цель конкурса - развитие гражданского общества, общественное и профессиональное признание достижений предпринимателей за их вклад в развитие социально ответственного бизнеса России

Дополнительная информация и форма заявки на официальном сайте «Деловой России» [www.deloros.ru](http://www.deloros.ru)

**Print**

**Copy**

**Scan**



## ***LaserBase MF3110***

многофункциональное устройство

- Цифровой копир, лазерный принтер и цветной сканер в одном корпусе
- Скорость печати – 20 стр./мин.
- Сканирование с разрешением 1200 x 2400 dpi
- Картридж, созданный по технологии «Всё в одном» (ресурс картриджа – 2500 стр.)
- Интерфейс USB 2.0 Hi-Speed
- Лоток на 250 листов

you can<sup>\*</sup>  
**Canon**

<sup>\*</sup>Вы можете

СРЕДИ МОСКОВСКИХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ «МЕТРОМАРКЕТЫ» БЛИЖЕ ВСЕХ ПОДОБРАЛИСЬ К СТАНЦИЯМ МЕТРО. ОДНАКО РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ПОЛНОЙ МЕРЕ СОЗДАТЕЛЯМ КОМПЛЕКСОВ НЕ УДАЛОСЬ. текст: елизавета никитина

# Безответная близость



Соседство с вестибюлями метро пока не принесло «Метромаркетам» ощутимых выгод

Когда в конце 2002 года строительный холдинг «Капитал групп» открывал первый «Метромаркет», его представители заявили, что в течение пяти-шести лет в Москве появятся еще пять торговых центров с таким названием. Пока «Метромаркетов» всего три, к тому же количество посетителей не позволяет называть комплексы популярными, исключение составляют лишь супермаркеты, расположенные на первых этажах, и фуд-корты.

На первый взгляд, «Капитал групп» выбрал места с гарантированным притоком покупателей. Концепция проекта предполагала сооружение торговых центров в непосредственной близости от выходов со станций метро (либо накрывая их куполом комплекса, либо строя дополнительные проходы, ведущие прямо в здание) и привлечение арендаторов, работающих преимущественно в демократичном сегменте. Заявленные арендные ставки — от \$500 до \$2,5 тыс. за 1 кв. м в год — были в границах рыночных цен. Название «Метромаркет» подразумевало шаговую доступность центров от метрополитена. Казалось бы, все продумано. Но проект «не выстрелил».

Что побудило владельцев «Капитал групп», одного из крупнейших строитель-

## ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «КАПИТАЛ ГРУП», основанный в 1993 году, — одна из крупнейших столичных строительных компаний. К настоящему времени холдингом возведено 45 объектов жилой, офисной и торговой недвижимости общей площадью более 1,8 млн кв. м.

Наиболее известные проекты «Капитал групп»: жилые комплексы «Соколиное гнездо», «Созвездие Капитал», «Город яхт», «Северные ворота», «Тихвинская усадьба», «Северный город», «Тимирязевский».

Совет директоров «Капитал групп» возглавляет совладелец компании Владислав Доронин. В структуру холдинга входят девелоперские компании «Капитал групп» и «Капитал групп маркетинг», управляющая компания «Капитал эксплуатация» и проектно-дизайнерское бюро «Капитал групп дизайн». Оборот «Капитал групп», по оценкам отраслевых аналитиков, в 2004 году составил примерно \$3,5 млрд.

ных холдингов Москвы со специализацией на офисной и жилой недвижимости, инвестировать в торговлю — неясно. Получить комментарии на этот счет у собственников «Капитал групп» не удалось. По словам топ-менеджера одной из девелоперских компаний, пожелавшего сохранить анонимность, получить землю под строительство в зоне землеотвода метрополитена очень сложно: обычно на этой территории допускается возводить лишь легкие конструкции. Поэтому до «Метромаркетов» торговые комплексы у станций метро появлялись в некотором отдалении от выходов. Но, как поговаривают на строительном рынке, «Капитал групп» находится в хороших отношениях со столичными властями. Не исключено, что проект «Метромаркет» появился и по этой причине.

На этапе подготовки к открытию первых «Метромаркетов» «Капитал групп» пытался привлечь профессиональных консультантов. Но в конечном счете руководство холдинга решило самостоятельно заняться планировкой и наполнением комплексов.

## Бегство арендаторов

СРЕДИ АРЕНДАТОРОВ «Метромаркетов» преобладают магазины, торгующие одеждой, тогда как торговому центру, расположенному на проходном месте, не стоит пренебрегать развлекательной составляющей и товарами повседневного спроса. В таких торговых комплексах, как «Атриум», «Охотный ряд» и «Золотой Вавилон», также расположенных рядом со станциями метро, предусмотрены ресторанные и развлекательные зоны. В «Метромаркетах» есть только небольшие фуд-корты. Построить нечто наподобие «Атриума» не позволяли площади участков, которые получил «Капитал групп». Как отмечают в холдинге, «Метромаркет» — торговый центр районного масштаба, рассчитанный на жителей района и тех, кто часто в нем бывает. Подобный формат не пред-

полагает больших размеров, он рассчитан на обеспечение ежедневных потребностей посетителей. Тем не менее в своем первом «Метромаркете» рядом со станцией метро «Сокол» «Капитал групп» не предусмотрел места для продуктового супермаркета. Сейчас директор департамента торговой недвижимости «Капитал групп» **Александра Карт** утверждает, что в компании отказались от подобного якоря из-за сложившейся вокруг центра инфраструктуры розничной торговли. Однако единственный близкорасположенный к «Метромаркету» супермаркет сети «Рамстор» находится в 200 метрах, да и открылся он позже самого центра на два года.

В следующий по времени открытия центр рядом со станцией метро «Тимирязевская» в качестве якорного арендатора был приглашен «Перекресток», но при этом супермаркету предоставили помещение с отдельным входом. Говоря на профессиональном сленге, генерируемые им потоки посетителей не проходят через торговые галереи самого центра.

По свидетельству бывшего арендатора «Метромаркета» у «Тимирязевской», торго-

вавшего там цветами, за прошедший год пул арендаторов сменился более чем наполовину. Арендаторов не могли удержать ни хорошее качество помещений, ни сравнительно невысокая плата — примерно \$850 за 1 кв. м в год. По его словам, у ряда розничных операторов были долги перед арендодателем. Сам бизнесмен свернул торговлю в этом центре в середине прошлого года по причине нерентабельности. Он утверждает, что даже в периоды предпраздничных пиков покупательского спроса в центре у «Тимирязевской» было мало посетителей, а в летние месяцы их практически не наблюдалось. Александра Карт отрицает факт столь высокой ротации арендаторов. По ее словам, смена арендаторов в пределах 10% в год характерна для большинства профессиональных торговых центров.

В комплексе у станции метро «Пролетарская» строители постарались учесть предыдущий опыт: «Перекресток» разместился внутри торгового центра, но остальным арендаторам досталось вдвое меньше места по сравнению с другими «Метромаркетами». Открывшись в декаб-



**SHARP**

**СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ ТЕХНИКУ**

**Проектор Sharp XR1X**

Идеальный DLP проектор для выездных презентаций  
Очень легкий и компактный  
Высокие 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. Тимура Фрунзе 11, стр. 19  
Тел. (095) 101-47-47 (многоканальный)  
sales@fostergroup.ru

## НОУ-ХАУ

**Холдинг «Капитал групп» задумал создать сеть торговых центров, которые бы выделялись на рынке:**

- расположением: в непосредственной близости от вестибюлей метро;
- наполнением: преимущественно потребительские товары демократичного сегмента (в расчете на посетителей, регулярно пользующихся метро).

## РЫНОК

**Сейчас в Москве** работают более 35 современных торговых центров общей площадью около 1,7 млн кв. м, причем более 40% этих площадей были построены в период с 2004-го по первую половину 2005 года. Наиболее крупные объекты — «Мега-2» (230 тыс. кв. м), «Мега-1» (150 тыс. кв. м), «Атриум» (100 тыс. кв. м), «Рио» (92 тыс. кв. м), «Европарк» (86 тыс. кв. м). «Метромаркеты», чьи площади не превышают 8 тыс. кв. м, входят в категорию самых малых торговых центров.

Для московского рынка торговой недвижимости характерен высокий спрос на помещения в больших — около 100 тыс. кв. м — торговых центрах. Объем свободных площадей в концептуальных торговых центрах составляет не более 4%. Свободные площади появляются там, где обнаружился недостаток, связанный с местоположением, концепцией или качеством управления. Из-за ограниченности предложения арендная плата остается высокой. Ставки для якорных арендаторов развлекательного профиля, гипермаркетов и супермаркетов составляют в год от \$100 до \$250 за 1 кв. м. Для магазинов одежды и товаров для дома — от \$300 до \$1 тыс. за 1 кв. м.

ре 2004 года, этот комплекс заполнялся арендаторами до июля 2005-го.

Примерно половина арендаторов «Метромаркетов» — продавцы-одиночки, тогда как привлекательность торговым комплексам, как правило, создают сетевые розничные бренды. «Еще на этапе реализации проекта торгового центра российские девелоперы оказываются перед выбором между устойчивым в долгосрочной перспективе бизнесом и получением быстрой прибыли, — комментирует **Анна Ширяева**, гендиректор консалтинговой компании «Магазин магазинов». — Часто предпочтение отдается второму варианту. Вместо сетевых операторов, которые

## Примерно половина арендаторов «Метромаркетов» — продавцы-одиночки, тогда как привлекательность торговым комплексам обеспечивают сетевые розничные бренды

бьются за снижение арендных ставок, в объект вписывают любых арендаторов, готовых, по крайней мере на словах, платить больше. А больше обычно обещают непрофессионалы и новички, различные ЧП и ПБОЮЛы, которые не просчитывают свой бизнес вперед и зачастую не в состоянии выполнять обязательства».

### «Супер» вместо «Метро»

**ПЕРВЫЕ «МЕТРОМАРКЕТЫ»** обошлись «Капитал групп» примерно в \$13,5 млн каждый. Для сравнения: оборот холдинга в 2004 году, по оценкам отраслевых аналитиков, составил около \$3,5 млрд.

«Будучи одним из крупнейших операторов рынка жилой и офисной недвижимости, «Капитал групп» располагает значительными средствами, чтобы позволить себе построить сеть торговых центров, — отмечает **Алексей Тихомиров**, аналитик по торговой недвижимости компании BBPG. — Но после открытия «Метромаркета» на «Соколе» стало понятно, что концепция торгового центра должна разрабатываться раньше, чем начнется подготовка фундамента. В России чаще делают наоборот: сначала строят объект, а после пытаются подстроить под него концепцию».

Общий замысел «Метромаркетов» трехлетней давности, судя по заявлениям «Капитал групп», формировался исходя из их положения на проходных местах. Существует и еще одна версия, согласно которой «Метромаркеты» создавались «Капитал групп» с целью улучшения инфраструктуры своих жилых домов: на «Соколе» это комплекс «Соколиное гнездо», на «Тимирязевской» — «Тимирязевский».

Нельзя сказать, что в «Капитал групп» предпочитают не замечать своих недочетов. В марте этого года, по словам бывшего пресс-секретаря холдинга **Екатерины Семихатовой**, «Капитал групп» готовился представить новую концепцию торговых центров. Однако сейчас в компании отрицают попытки реконцепции «Метромаркетов», утверждая, что планировались лишь изменения в рекламной политике. Хотя Александра Карт не исключает коррекции планов, которая будет возможна через полгода, когда закончится срок дей-

ствия части арендных договоров. Как правило, арендные договоры заключаются на длительный период — от года и более, и расторжение соглашений для обновления пула арендаторов может принести значительные убытки. Что именно помешает в «Метромаркетах», в компании не говорят, туманно определяя возможные изменения как более соответствующие конъюнктуре рынка.

«Капитал групп» не собирается сворачивать программу развития «Метромаркетов». По крайней мере, подтверждается план строительства еще одного торгового объекта, у станции метро «Шаболовская». По словам Александры Карт, работы на участке планируется начать до конца этого года, а на строительство объекта отводится около двух лет. Источник, близкий к «Капитал групп», рассказал **СФ**, что уже в 2006 году в холдинге планируют выйти на окупаемость «Метромаркетов», всего же в развитие этой сети будет инвестировано около \$20 млн в течение полутора лет. Но на фоне масштабных планов «Капитал групп» по строительству офисных центров и жилой недвижимости проект «Метромаркет» выглядит не слишком ярко. До 2008 года холдинг планирует ввести в строй около 150 тыс. офисных кв. м и 1,2 млн кв. м жилья. Стоимость только одного жилого комплекса «Русский авангард», под который компания получила участок на Крымской набережной, может составить до \$70 млн.

Еще одним направлением деятельности может стать сдача в аренду нежилых помещений на первых этажах строящихся жилых домов. На сайте «Капитал групп» в разделе, посвященном торговой недвижимости, размещено объявление о продаже даже 7 тыс. кв. м в недавно построенном жилом комплексе «Созвездие капитал». Многие крупные столичные застройщики, например ДСК-1, «Главмосстрой», «Пересвет-инвест» проектируют торговые помещения на первых этажах своих жилых комплексов и, как правило, предоставляют их в аренду профессиональным ритейлерам. Судя по всему, в «Капитал групп» решили параллельно начать осваивать менее рискованный, чем торговые центры, и более проверенный формат. **СФ**



Колодка, точно  
повторяющая форму ноги

Мягкая телячья  
кожа верха

Подошва из сочетания  
кожи и полиуритана —  
гарантия комфорта  
и практичности

товар сертифицирован

Качество. Классика. Удобство. Подлинное мастерство обувщиков в сочетании с натуральной кожей от ECCO. Классическая обувь с использованием передовых достижений — для честолюбивых и стильных мужчин, которые знают, что такое непреходящие ценности.

Информационная служба ECCO: (095) 147-00-10. Узнайте где находится ближайший магазин обуви ECCO

ОБУВЬ ДЛЯ ЖИЗНИ



BY APPOINTMENT TO THE ROYAL DANISH COURT

**ecco®**

[www.ecco-shoes.ru](http://www.ecco-shoes.ru)



# лаборатория

ГУРУ

нестандартный подход → с50  
привлечение инвестиций → с54  
компенсационные пакеты → с58

Мир в опасности! Ему угрожают террористы и предпринимательские компании нового типа. И те и другие гибки и мобильны, и те и другие разрушают систему. Каким будет новый мир, знает один человек — главный международный горлан-агитатор **Том Питерс**.

## Терроризм и предпринимательство — по сути одно и то же

ТЕКСТ:

иван москаленко  
константин бочарский

**ТОМ ПИТЕРС** родился в 1942 году. Закончил инженерный факультет Корнельского (бакалавр, магистр), а затем Стэнфордского (MBA, PhD) университетов. Несколько лет работал советником в Белом доме, затем — с 1974-го по 1981 год — в McKinsey & Co. Совместно с Бобом Уотерманом издал в 1982 году книгу «В поисках совершенства», которая произвела эффект разорвавшейся бомбы и ввела Питерса в пантеон гуру менеджмента. С тех пор написал 10 книг. Кроме «В поисках совершенства» в России издана «Представьте себе!». Сегодня Питерс проживает на ферме в Калифорнии, управляет консалтинговой компанией Tom Peters Company, много выступает — около 80 семинаров и конференций ежегодно. 11–12 октября выступит на международном саммите «Лидеры в Москве».

**ТОМ ПИТЕРС** — впечатляющий человек. И, наверное, очень впечатлительный. На своих выступлениях он визжит, бежит с неподобающей его стати прытью, пытается оскорблять аудиторию. А в качестве «подкладки» для своих тезисов использует то, что вываливает на зрителей канал CNN.

Когда двадцать лет назад Питерс писал свою первую книгу «В поисках совершенства», на поиски ответа на вопрос «Что американские компании делают не так?» его вдохновила Япония. Когда два года назад он приезжал в Россию с презентацией своего последнего блокбастера «Представьте себе!», это была война в Ираке. В октябре нынешнего года Том Питерс снова приезжает в Москву. Поговорив с ним, «Секрет фирмы» выяснил, что теперь все мысли бизнес-гуру — как и каждого американца — заняты терроризмом и Китаем. А как каждого бизнес-гуру — парочкой новых революционных идей космического масштаба.

Если послушать Тома Питерса, то в мире давно все не так, как надо. Гиганты различных индустрий исчезают в прошлом. Границы бизнес-эпох все ближе друг к другу. Маленькие, никому неизвестные компании за несколько лет становятся мировыми грандами, страны, о которых раньше были известны разве что анекдоты, становятся главными игроками глобальных экономик.

Двадцать лет назад такое уже происходило. Лидер мирового экономического роста, Америка, впал в депрессию. Тамошние крупнейшие компании, столпы экономики и символ благосостояния нации, зашатались, как колоссы на глиняных ногах. А мало кем воспринимаемая всерьез Япония одну за другой отнимала позиции у американских корпораций. Тогда консультанты McKinsey Том Питерс и Роберт Уотерман написали книгу «В поисках совершенства». В ней они поставили диагноз корпоративной Америке и указали компаниям, как им жить дальше. Через двадцать лет у ворот глобальной экономики стоят новые варвары, у некогда эффективных компаний новые проблемы, а бизнес-гуру призывают к новым революциям.

с45



НАТА ТРАПАНОВА

КОГДА Я ПИСАЛ ПЕРВУЮ КНИГУ, МЫ, АМЕРИКАНЦЫ, БЫЛИ ОТЧАЯННО ОБЕСПОКОЕНЫ ЯПОНИЕЙ. И НАМ ПРИХОДИЛОСЬ ИМЕТЬ ДЕЛО С ЭТОЙ КОНКУРЕНТНОЙ УГРОЗОЙ. СЕЙЧАС МЫ ЖИВЕМ В МИРЕ, ГДЕ ГЛАВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ГОСУДАРСТВА

Побеседовав с Томом Питерсом, «Секрет фирмы» узнал, что на этот раз компаниям придется столкнуться с целыми предпринимательскими государствами, а главным показателем эффективности станет не выручка, а наличие уникальной бизнес-модели. Есть у Тома Питерса и новые герои для этой новой эпохи. Самое время писать «В поисках совершенства — 2».

**«Мы все еще ждем нового Коперника»**

**Секрет фирмы:** Прочитав две ваши главные книги — «В поисках совершенства» и «Представьте себе!», невозможно отделаться от мысли, что их писали два разных человека. Первый — ученый, аналитик, серьезный человек. Второй — скандалист, провокатор, шоумен. Каким из двух этих Томов Питерсов вы чувствуете себя сегодня?

**Том Питерс:** Вторым, конечно. Хотя я сам не мог предположить, что эти перемены будут идти с такой скоростью.

**СФ:** Перемены в вас? Или перемены в мире, которые на вас повлияли?

**ТП:** И те и другие. Когда я писал первую книгу, мы, американцы, были отчаянно обеспокоены Японией. Если когда-либо и существовало упорядоченное централизованное общество, то это было именно общество японское. И нам приходилось иметь дело с этой конкурентной угрозой. Сейчас мы живем в мире, где главные конкуренты — предпринимательские государства. Страны, где новые технологии не позволят выжить бюрократическим моделям, вроде тех, что существуют в Европе и США.

**СФ:** А что плохого в старых моделях? И вы на самом деле верите, что в области бизнес-моделей возможно изобрести что-то новое?

**ТП:** Самый простой ответ на ваш вопрос — да! Несколько лет назад Питер Друкер написал статью, в которой говорил, что мы все еще ждем нового Коперника, который разработает совершенно новую модель развития бизнеса. И я думаю, что это верно. Мне кажется, что новая модель глобальной нации, которая возникает сейчас, прямо у нас на глазах, будет подразумевать иные отношения, иные стратегии, иные способы кооперации, отличные от тех, что мы знали раньше. И образцы этих новых отношений сейчас только начинают проявляться.

**СФ:** И какова главная идея этой новой модели?

**ТП:** Роль предпринимательских компаний — в противоположность большому устоявшемуся бизнесу. Эта тенденция будет основополагающей в течение следующих 50–60 лет, и компаниям придется это учитывать.

**СФ:** Для этого потребуются серьезный стимул, осознание новой угрозы. В прошлом для США такой угрозой была Япония. Что может заставить бизнес измениться сейчас?

**ТП:** Эта угроза называется «Китай». Япония была лидером последних дней индустриальной революции. Безусловно, Америка многому научилась у нее, например в сфере качества продукции. Но реальное возрождение американской экономики произошло с приходом новой волны предпринимателей, а этого-то как раз и нет в сегодняшней Японии. Я, конечно, не утверждаю, что у Китая не будет проблем, они, безусловно, будут совершать ошибки. Но в целом, я думаю, они на правильном пути. И я верю в то, что китайцы будут непревзойденными не только в малозатратном производстве, которым они и знамениты сегодня, но и — причем очень скоро — в производстве высокотехнологичных товаров с высокой добавленной стоимостью.

**«Применение этих подходов ведет к жесткости и застою»**

**СФ:** А почему вы считаете, что именно предпринимательство станет фактором, который изменит мир?

**ТП:** Понимаете, я не пытаюсь притворяться экспертом, но думаю, что наиболее интересные компании в России — это новые компании; наиболее интересные компании в Китае — это новые компании; наиболее интересные компании в Индии — это новые компании. И, как это ни странно, такое утверждение верно и для США. Это такие компании, как Wal-Mart в розничной торговле, Dell в мире компьютеров, Microsoft в мире ПО. Именно они — настоящие истории, достойные внимания! А как вы прекрасно знаете, такие корпорации, как General Motors или

Sears, Roebuck and Co., которые были самыми нашими заметными компаниями, сейчас испытывают ужасные трудности.

**СФ:** В свое время эту проблему отчасти должна была решить довольно радикальная концепция реинжиниринга, которая сегодня постепенно превратилась в нечто вроде постоянной оптимизации бизнес-процессов. Не сработало?

**ТП:** У меня есть несколько противоречивых взглядов на эту тему. Я считаю, что реинжиниринг — в том виде, в котором он изначально замыслился Майклом Хаммером — был очень радикальным. Он предусматривал разрушение, уничтожение бюрократий вчерашнего дня и их упрощение, модернизацию.

Это неизбежно должно было привести к тому, что множество менеджеров среднего и высшего звена потеряли бы работу — что в итоге и случилось. Ну а вот и обещанный конфликт: с одной стороны, я, конечно, понимаю необходимость использовать все преимущества технологий, стандартизации в таких областях, как, например, логистика, но с другой стороны, я обеспокоен тем, что применение этих подходов ведет скорее к жесткости и застою, а не к повышению адаптивности. И это очень, очень, очень большая проблема.

**СФ:** Как же ее решать?

**ТП:** Нужно использовать преимущества системного подхода, однако необходимо убедиться в том, что это не уничтожит дух предпринимательства. Представим компанию с четырьмя отделами. В каждом из них я хотел бы видеть четыре различных подхода к бизнесу.

**ВАШИ ТЕРРОРИСТЫ ВЫШЛИ ИЗ-ПОД КОНТРОЛЯ, НАШИ ТЕРРОРИСТЫ ВЫШЛИ ИЗ-ПОД КОНТРОЛЯ, САУДОВСКИЕ ТЕРРОРИСТЫ ВЫШЛИ ИЗ-ПОД КОНТРОЛЯ. Мы пытаемся отбиваться старыми инструментами, а они не работают. И все это также верно для мира коммерции**”

**«Мы пытаемся отбиваться старыми инструментами, а они не работают»**

**СФ:** Главный централист любой национальной экономики — государство. Предполагаю ваше отношение к нему. У российского бизнеса к нему тоже много претензий. Но есть ведь примеры и эффективного госконтроля над экономикой...

**ТП:** Не думаю, что централизованная бюрократия в 2005 году является преимуществом с какой бы то ни было точки зрения. 15 лет назад в России произошли драматические перемены, в том числе и в представлении о том, как делается бизнес. И всего за ночь вы в мире Ельцина перепрыгнули от сверхцентрализованной модели в крайне децентрализованную. При этом сейчас две трети ваших бюрократов во власти — те же люди, что были там раньше. Только должности поменялись. Но по сути

**[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

они делают абсолютно то же самое, что и раньше, а значит, мешают. Думаю, России потребуется еще 10, 15, а может и все 25 лет, чтобы со всем этим разобраться.

**СФ:** Если предпринимательство действительно является ключевым двигателем бизнеса в будущем, есть ли что-нибудь, что сможет удержать его в рамках?

**ТП:** Безусловно! Прозрачность — один из таких инструментов. Вряд ли я могу назвать себя блестящим знатоком российской истории, но мне кажется, что с царских времен и до развала Советского Союза — за все 70 лет его существования — прозрачность никогда не была главным элементом российской государственной культуры. Правда, надо признать, что изначально ее на самом деле нет ни в одном государстве, и одной из важнейших тенденций в развитии общества станут сильнейшие подвижки в сторону открытости, выход за пределы государственного контроля. Те же китайцы, как ни стараются, не могут контролировать интернет. Старика, которые сидят там в кабинетах сегодня, совсем такие же, какими были сумасшедшие старики из Кремля. Они хо-

**ЧАСТО Я ВСТРЕЧАЮ НЕБОЛЬШИЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПЫТАЮТСЯ СРАЗУ ПОБОРОТЬ КОГО-НИБУДЬ ВРОДЕ IBM, DELL, MICROSOFT ИЛИ WAL-MART. И это полный идиотизм. Небольшой компании необходима ниша, в которой у нее есть что-то отличное от других**

тят и дальше контролировать все, но мир вышел из-под их контроля, говорим ли мы о геополитике и терроризме, или о капитализме. Ведь терроризм и предпринимательство — по сути одно и то же. Террористы — это небольшое количество фанатиков, которые могут нанести невообразимый вред любому государству.

**СФ:** А может получиться так, что история, сделав виток, приведет нас к тому, что эти «старика» снова возьмут все под свой контроль? А компании, пройдя период гибких структур и предпринимательства, снова станут застывшими, жесткими?

**ТП:** Нет, это время прошло. Новые технологии этого не позволяют, поскольку компании, которые они попытаются контролировать, не выживут — и точка! В 2025 году централизованная компания со «стариком» во главе просто не выдержит конкуренции — ни в России, ни в Америке, ни в Канаде или Великобритании. По моему мнению — и это, конечно, не более чем мнение — вероятность того, что это может случиться, равна нулю. Давайте вернемся к терроризму. Терроризм привлекает огромную пользу из интернета. Например, Усама бен Ладен сидит где-то в горах Пакистана и отправляет указания людям в Майами, во Флориде. Он отдает им указания пройти курс управления самолетом, который потом врежется в Пентагон. А сам за всем этим наблюдает. Это вышло из-под контроля. Ваши террористы вышли из-под контроля, наши террористы вышли из-под контроля, саудовские террористы вышли из-под контроля. Мы пытаемся отбиваться старыми инструментами, а они не работают. И все это также верно для мира коммерции.

## «От привычек сложно избавиться»

**СФ:** Как же этим небольшим «новым» компаниям выживать в мире, где правят гигантские корпорации? Может, им все же стоит что-то позаимствовать у большого бизнеса? Какие качества нужны для адаптации этого опыта?

**ТП:** Ну, мой первый совет такой: ограничить себя тем, что действительно умеете делать, и делать это необычайно хорошо, необычайно отличаться от других именно в этом. Маленькая компания не должна — хотя бы первые пять-десять лет — очертя голову пытаться конкурировать с гигантской компанией. Если я создаю компанию, я должен четко представлять основную и очень узкую сферу ее деятельности, ту, в которой она будет непревзойденной. Затем мне нужно найти среднего размера клиентов, которые позволят мне применить к ним эту радикально новую технологию. Но очень часто я встречаю относительно небольшие компании, которые пытаются сразу побороть кого-нибудь вроде IBM, Dell, Microsoft или Wal-Mart. И это полный идиотизм. Небольшой компании необходима ниша, в которой у нее действительно есть что-то отличное от других. Второе — и это в определенной степени имеет отношение ко второй части вашего вопроса — я бы ожидал, что предприниматель, создающий новую компанию, — очень творческий и очень энергичный человек. Но этот человек с самого начала отчаянно нуждается в том, кто в команде играет роль ярко выраженного консерватора. Это не значит, что мы перенимаем всю бюрократическую систему большой компании, это означает, что нам нужен кто-то, кто действительно понимает основы ведения бизнеса, операционные основы, и может применить эти знания к ярким идеям предпринимателя. Обычно ресторан разоряется не из-за плохого меню, а потому, что там не было никого, кто бы понимал, что такое закупки по оптимальной цене.

**СФ:** Рискнули бы вы сейчас написать «В поисках совершенства — 2»?

**ТП:** Безусловно! Но новая книга не была бы похожа на предыдущую.

**СФ:** Но вы бы продолжили поиск компаний, которые достигли совершенства или приближаются к нему?

**ТП:** Конечно. Но я бы делал это по-другому. В 2005 году моим критерием были бы не долговременные финансовые результаты, а то, является ли компания подлинным инноватором, смогла ли она изобрести новую модель бизнеса. Я бы смотрел на Google, eBay, Dell. Да, конечно, они должны делать на этом деньги, но это не было бы первым, на что я смотрел бы. И вот еще что: если бы вы прочли эту книгу, то, даже будучи американцем, очень хорошо осведомленным о национальной экономике, вы бы очень удивились выбору компаний.

**СФ:** Почему?

**ТП:** Потому что это были бы компании среднего размера. Те, о которых девять из десяти американцев, не говоря уже о русских или немцах, ничего не слышали. Я бы рассказал о компаниях, которые бы уже делали работу 2015 года в 2005-м.

**СФ:** Тогда с какой мыслью должен просыпаться каждое утро менеджер такой компании?

**ТП:** Я думаю, что это должно быть вот что: «Как много из того, что я делаю сегодня, я делаю по привычке?» От привычек сложно избавиться — русским, американцам, канадцам, немцам — кому бы то ни было. **СФ**

# LG EXPRESS. Экспрессия технологий.

LG Сервис **1**



Ноутбуки **LG** серии **Express** — первые в России мобильные ПК на базе усовершенствованной технологии **Intel® Centrino™**.



товар сертифицирован

Ноутбуки **LG** серии **Express** — технически совершенный продукт, отвечающий духу времени и самым высоким требованиям мобильных пользователей.

Ряд технологических новшеств, заложенных в новой мобильной платформе компании Intel — Sonoma, и собственные решения LG, обеспечивают новый уровень возможностей для еще более эффективной работы и увлекательного отдыха.

 **RSI**  
DISTRIBUTOR COMPANY  
Оптовые поставки ООО «Эр Эл Ай»  
(095) 514 14 19 [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru)

 **LG**  
*Life's Good*

КАЖДЫЙ БИЗНЕСМЕН ЗАДАЕТСЯ ВОПРОСОМ: ГДЕ НАЙТИ ИДЕЮ ДЛЯ НОВОГО БИЗНЕСА? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДЛАГАЕТ СЕМЬ ПРОСТЫХ ШАГОВ, КОТОРЫЕ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ БЫСТРО ЕЕ ОБНАРУЖИТЬ.

текст: елена провоторова

## Семь путей для идей

Фредди Хайнекен, превративший Heineken в легендарный брэнд, хотел сделать мир более совершенным с помощью пивной бутылки. Идея состояла в том, чтобы придать ей квадратную форму, — тогда в развивающихся странах порожние бутылки с успехом заменили бы строительный кирпич.

Идея радикальная, да и в новизне ей не откажешь. Мы часто слышим: в бизнесе все давным-давно придумано. Джеффри Фокс в книге «Как делать большие деньги в малом бизнесе» указывает, что это лишь самооправдание: интересные идеи валяются под ногами.

Но как на них выйти? Платон считал, что идеи существуют независимо от людей и просто в какой-то момент нисходят на смертных. Стивен Кинг называл роман окаменелостью, которую писатель должен «добыть». Проблема в том, что никто не знает, как поймать нужную идею именно в тот момент, когда в ней возникла потребность.

Искать идеи по плану — сложно, почти невозможно. Задавшись целью совершить невозможное и создать методическую «шпаргалку» по поиску бизнес-идей, **СФ** изучил опыт западных и российских предпринимательских инноваций и обнаружил семь путей для создания новых бизнесов. Оказывается, чтобы увидеть парящие вокруг нас идеи, иногда достаточно просто посмотреть в окно, как это сделал **Лэнс Фрайд**. Или внимательно приглядеться к вашей компании, где уже отвергнуто множество инноваций, — таким путем пошли **Артур Бланк** и **Берни Маркус**. Еще проще поступить, как **Сергей Филонов** и **Дмитрий Козлов**: заглянуть в себя и освободить идею, которая уже давно в вас живет.

№1

### Игра снов Воплотите в жизнь заветную мечту

Когда **Сергей Филонов** был маленьким, он мечтал летать. В зрелом возрасте большинство людей предпочитают не вспоминать о детских мечтах, но Филонов нашел мечте применение и создал из нее новый бизнес. У него были доли в компаниях «Информационная индустрия» и Future Telecom, которые приносили неплохой доход. Задумавшись об открытии нового дела, Филонов вспомнил про свои забытые стремления. Правда, выяснилось, что на рынке частных вертолетов в России уже работает несколько компаний — ниша занята. Но Филонова, взявшегося за воплощение детской мечты, это не остановило.

Люди предпочитают не вспоминать о детских мечтах, но Филонов превратил одну из них в успешный бизнес

Он купил вертолет и научился им управлять. Подружился с профессиональными пилотами. Наладил связи с бизнесменами и политиками-вертолетчиками. Созданная им компания «Авиамаркет» начала торговать сравнительно недорогими вертолетами Robinson и за два года продала более 30 машин. Выходя на уже занятый рынок, «Авиамаркету» посчастливилось уловить момент, когда на нем начался рост. Если два года назад продажи вертолетов у большинства компаний на рынке исчислялись единицами, то сейчас счет пошел на десятки. «А самое главное, что теперь я впервые получаю от бизнеса большое удовольствие», — говорит Сергей Филонов.

№2

### Деловое увлечение Превратите хобби в бизнес

Иногда достаточно взглянуть по-новому на собственное хобби, как сделал это веб-дизайнер **Дмитрий Козлов**. Больше года назад он побывал в Нью-Йорке, где пристрастился к игре маджонг. В России купить игру не получилось: в большинстве магазинов про нее даже не слышали.

«Я тогда и подумал: а почему бы самому не заняться продажей этой игры, — говорит Дмитрий Козлов. — Съездил в Нью-Йорк, скупил в китайском квартале весь имевшийся в лавках маджонг и привез его сюда. Продавать решил через интернет-сайт».

Первую партию (1000 штук) раскупили за два месяца. Успешный дебют натолкнул на мысль: можно продавать и другие малоизвестные в России игры. Вскоре Козлов начал торговать ки-

тайскими шахматами сянци, го и всевозможными головоломками. «Еще столько всего интересного можно найти, — рассуждает Дмитрий Козлов. — Летом привезу наборы для крокета». Правда, сверхприбылей сайт Козлова «Великий Могол» не приносит, но это владельца бизнеса не очень беспокоит: главное, что заниматься таким де-

**Дмитрий Козлов пристрастился к маджонгу. В России купить игру не получилось, и он подумал: а почему бы самому не заняться ее продажей?**

лом интересно. В этом и основное преимущество подхода: становится по-настоящему важен процесс, а не результат. Не случайно в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» Питер Друкер агитирует именно за этот путь в бизнесе: работать для того, чтобы скопить стартовый капитал и посвятить себя бизнесу для души.

### №3 Ценные отходы

Сделайте то, от чего отказались другие

Когда основатели Home Depot **Артур Бланк** и **Берни Маркус** работали в сети магазинов Handy Dan Improvement Centers, торгующих товарами для дома, они не один раз предлагали руководству компании сделать ставку на высокий сервис и низкие цены. Но топ-менеджеры сети не верили, что покупателю, приобретающему рулон обоев, нужен эксклюзивный сервис. Отвергнутые идеи Бланк и Маркус смогли воплотить в 1979 году, когда открылись три первых магазина основанной ими розничной сети. Следование двум главным принципам сделало Home Depot розничным гигантом, которого часто называют «Wal-Mart с молотком». Не будь

менеджмент Handy Dan Improvement Centers столь консервативен, идеи Бланка и Маркуса, возможно, до сих пор работали бы на успех компании. В книге «Подарок в придачу» Сет Годин отмечает: почти каждая компания — кладезь идей. Проблема в неверии руководства в то, что эти «бредни» заслуживают внимания. Если вы не руководитель, может быть, стоит подобрать опадающие идеи. Бывшие менеджеры больших компаний нередко уходят, чтобы стать во главе бизнеса поменьше, но поинтереснее. В начале сентября стало известно, что бывший директор представительства «Сибирского берега» в Нижнем Новгороде **Сергей Чернышев** приступил к реализации своей давней идеи и собирается открыть сеть пивных ресторанов под принадлежащим «Сибирскому берегу» брэндом Beerka.

### №4 Непристойное предложение

Разружьте компромисс между желаниями и возможностями

Потребители хотят купить товар получше и подешевле, а производители — продать похуже и подороже. Любая покупка — компромисс между этими противоположными стремлениями. Консультант Джордж Сток из The Boston Consulting Group в книге «Жесткая игра» советует: чтобы найти новый бизнес, надо просто разрушить сложившийся компромисс. Предприниматель из штата Висконсин **Скотт Мюттью** разрушил компромисс между скоростью и ценой. Разносчики пиццы давно стали анекдотическими персонажами, перед которыми захлопывают дверь, не желая платить за остывшую, пусть и недорогую пиццу. Мюттью, основавший в марте этого года компанию SuperFastPizza, решил эту проблему. Он оборудовал обычный фургон холо-

дильником, электродуховками и беспроводным интернет-каналом. Благодаря этому водитель смог принимать заказы через интернет, класть пиццу в духовку и максимум через 15 минут доставлять ее к потребителю — как минимум в два раза быстрее, чем традиционные поставщики. Компромисс становится хрупким там, где возникновение новых технологий или бизнес-моделей может изменить цену и качество продукта, а производители и потребители еще думают по-старому. Создатели германской компании Basic разрушили стереотипы на рынке экопродуктов. Потребители привыкли, что «экологически чистое» питание дороже на 30–50%. Basic, основанная в 1998 году, решила применить модель дискаунтеров к органике. Благодаря экономии на издержках и большому обороту в супермаркетах Basic-биопродукты стоят почти столько же, сколько и обычные.



ВЕРБАРА ПОЛЯКОВА

### №5 Товарный оксюморон

Откройте нишу, создав антипродукт

Как японскому дизайнеру завоевать Париж? Чтобы сразу ввести свой брэнд Comme des Garçons в круг известных французских марок, **Рэи Кавакубо** создала «антипарфюм». Духи должны вкусно пахнуть — Odeur 53 от CDG имел запах жженой резины и ацетона. Он сформировал брэнду имидж законодателя моды. Антипродукты могут не только создавать скандальную репутацию брэнду, но и стать основой бизнеса. Чтобы придумать антипродукт, достаточно изменить неизменные, по мнению окружающих, характеристики товара. Так поступило, например, издательство «Азбука». Классическая литература — это тексты, написанные на века, и издаваться они должны с расчетом на вечность — в добротном твердом переплете. Десять лет

Духи должны вкусно пахнуть, однако у Odeur 53 от Comme des Garçons был аромат жженой резины и ацетона

назад «Азбука» создала книжный антипродукт и выпустила серию, впервые издав труды античных классиков и маститых писателей XX века во «временном» формате покет-бук. По словам **Алексея Гордина**, заместителя генерального директора «Азбуки», сначала читатели новинку не приняли. «Но от своей идеи — классики в мягком переплете — мы не хотели отказываться», — говорит Алексей Гордин. — Решили ее немного доработать». В обновленной серии «Азбука-классика» классика снова вышла в мягкой обложке, но уже со справочным аппаратом и предисловием. Этот вариант читателям понравился, а необычная серия стала самым успешным проектом издательства за все 10 лет его существования.

№ 6

## Большая редкость Покопайтесь в забытой старине

Большинство компаний стараются привлечь потребителей инновациями. Директор издательства «Редкая книга» **Петр Суспицын** построил свой бизнес на устаревших технологиях. Интерес потребителей к продуктам, произведенным по старинным рецептам, известен. На этом строят свою стратегию производители кваса или древнерусских музыкальных инструментов. Петр Суспицын про такой маркетинговый ход ничего не знал. Но когда увидел у своего друга альбом с литографиями в кожаном переплете, решил редкие книги не коллекционировать, а издавать. «Мы несколько лет собирали и реставрировали старинные печатные станки, — воспомина-

ет Петр Суспицын. — Когда я увидел музей Гутенберга, понял, что все сделали правильно». За 14 лет работы издательство напечатало 22 наименования книг. Помимо привычных по форме изданий в «Редкой книге» выпустили 10 заповедей Моисея на 10 листах фарфора. На каждом — по одной заповеди на иврите, а перевод на семи языках на бумажных страницах. Еще одно необычное издание — глиняные таблички, на которые текст наносился так, чтобы имитировать клинопись древних шумеров. Максимальный тираж одного издания — 25 экземпляров. Цена — от \$900 до \$25 тыс. Но в издательстве не боятся остаться без покупателей. «Рекламы мы не даем, — говорит Петр Суспицын. — Но многие библиофилы знают, что есть такое странное издательство „Редкая книга“, и покупают наши книги».

№ 7

## Момент истины Остановитесь и осмотритесь вокруг

**Лэнс Фрайд** сидел дома и наблюдал в окно за виндсерферами на побережье. Именно в этот момент ему пришла мысль создать mp3-плеер, с которым можно было бы погружаться под воду или кататься на сноуборде. Так появилась идея бизнеса компании Freestyle Audio. Все дело в том, что можно придумать идею, даже не двигаясь с места, — достаточно просто перестать суетиться и повнимательнее посмотреть вокруг себя. В 1991 году **Бен Фишмен** и **Дуг Карп** ждали лекции в Бостонском университете. Наблюдая за собирающимися сокурсниками, они заметили, какие разнообразные бейсболки те носят. «Посмотри на все эти кепки! — сказал Бен. — Они

у каждого. Где они только их берут?» Найти в магазинах хорошую кепку было действительно непросто. Так и родилась идея магазинов для подростков Lids, в которых продаются только кепки — всех возможных стилей и моделей. Похожим образом в России появилась одна из первых сетей кофеен «Идеальная чашка». Основатель бизнеса петербурженка **Анна Матвеева** хотела выпить кофе и не нашла, где это можно было сделать. «В то время в Петербурге вообще не было сетевых кофеен, — вспоминает Анна Матвеева. — Я и решила открыть первую». Первая «Чашка» появилась в 1998 году в здании театра «Балтийский дом». Недавно Матвеева продала контрольный пакет компании инвестиционному фонду Trigon Direct Investments, который намерен превратить ее в федеральную сеть. **СФ**



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@rbc.ru [www.brandgoda.ru](http://www.brandgoda.ru)



Генеральный спонсор:



Спонсоры:



Официальный партнер церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Информационные спонсоры:



Генеральный информационный спонсор:



## по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь к Майе Иванниковой

по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

**ЦЕНТР СТАНКИН-КОНСАЛТИНГ**

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«СТАНКИН»

**Импульс, энергия, вдохновение Вашего бизнеса**

- Обучающий консалтинг
- Корпоративные семинары
- Управленческий консалтинг
- Открытые семинары
- Финансовый консалтинг
- Коучинг
- Кадровый консалтинг

Совместно с Московским фондом подготовки кадров реализуются проекты:  
«Управление предприятием» и «Управление инновациями»

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

Программа MBA специализация «Управление производством»  
Второе высшее техническое и экономическое образование

Тел. 973-39-72, 972-95-82 [www.ipkp.stankin.ru](http://www.ipkp.stankin.ru)

Лиц. Минобр. №2068 от 26.05.2004

## юридические услуги

Адвокат 500-93-09

## деловое предложение

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

## недвижимость

Продаем базу отдыха на берегу  
Горьковского моря 8312158068

## 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

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

## ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает КОРРЕКТОРА

### Требования к кандидату

М/ж до 45 лет, в/о филологическое, опыт работы от двух лет

### В обязанности входит

Правка текстов в деловых и новостных изданиях

### Условия

График работы с 16.30 до 22.30. Соблюдение ТК РФ. м. «Курская»

Тел. 960-31-18 Елена Панина

резюме отправлять по электронной почте: [personal@sf-online.ru](mailto:personal@sf-online.ru)

## То, о чем обычно молчат \*

- код вопрос
- F008 Список действительно лучших ПИФов России.
  - F009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?
  - F010 Как получить приглашение на конференцию «Капитал с нуля» - бесплатно?
  - F011 Как бесплатно научиться покупать и продавать акции?
  - F012 Как найти профессиональное доверительное управление, имея всего \$10 000?
  - F014 Как купить 50 различных акций, совершив 1 сделку?
  - F015 Как при росте рынка на 10%, получить 100% прибыли?
  - F019 Как, откладывая \$1 в день, получить состояние в \$1 000 000 через 32 года?

**Хотите узнать?** Для этого пошлите SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос. Пример: F010 ktech@yandex.ru



### ПОДАРОК

каждому отправившему SMS

Бестселлер  
«Как обыграть рынок,  
инвестируя в ПИФы»,  
Генриха Эрдмана\*\*

\*\* Электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:



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

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн  
\$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон

## 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

**ИНТЕРСЕРТИФИКА Р**  
и Международная Академия менеджмента качества  
**СЕМИНАРЫ ОКТЯБРЬ-ДЕКАБРЬ 2005г.**

Международная Академия менеджмента качества

Подготовка менеджеров систем качества по европейской программе. При успешной сдаче трех экзаменов выдается сертификат TÜV CERT QB - уполномоченный по качеству и QM-менеджера качества.	Болгария	13 ноября - 11 декабря
<b>ИНТЕРСЕРТИФИКА Р (занятия проводятся в Москве)</b>		
Создание системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2000.		14 - 18 ноября
Подготовка внутренних аудиторов по ИСО 9000.		5 - 9 декабря
Интегрированные системы менеджмента: качества, экологии и охраны здоровья и безопасности труда.		7 - 11 ноября
Принятие решений, основанных на фактах.		28 ноября - 2 декабря
Маркетинг в системе менеджмента качества.		28 ноября - 2 декабря
Подготовка специалистов по ИСО/ТУ 16949:2002.		31 октября - 3 ноября
Методики SPC, MSA, APQP, PPAP, FMEA, QSA для ИСО/ТУ 16949:2002.		12 - 16 декабря
Менеджмент охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001).		19 - 23 декабря
Процессный подход на практике.		19 - 23 декабря
Оптимизация процессов и непрерывное улучшение.		24 - 28 октября
Экономика качества.		21 - 25 ноября

Заявки на участие в семинарах просим направлять по т/ф: (095) 785-12-54, 755-88-54, e-mail: [seminars@icgrp.ru](mailto:seminars@icgrp.ru), <http://www.icgrp.ru>

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ОДНА ЗА ДРУГОЙ РАЗМЕЩАЮТСЯ НА БИРЖЕ, И ЭКСПЕРТЫ ГОВОРЯТ О НОВОЙ ТЕНДЕНЦИИ — БУМЕ И МОДЕ НА IPO. ОБЩЕСТВЕННОСТЬ ЖАДНО СЛЕДИТ ЗА НОВОСТЯМИ С БИРЖ. И УЖЕ СЛОЖИЛОСЬ НЕСКОЛЬКО СТЕРЕОТИПОВ, ВПОЛНЕ ГОТОВЫХ К ПЕРЕСМОТРУ. текст: **сергей кашин**

## IPO от I до O



ЕВГЕНИЙ ТОНКОНОГИЙ

### Сколько было IPO?

ГОВОРЯТ, ЧТО В РОССИИ было проведено около десятка IPO. Полная чушь. Каким же образом тогда оказалось на российской бирже подавляющее большинство торгуемых там компаний? На самом деле счет на первоначальные публичные предложения (initial public offering, IPO) во время приватизации в первой половине 1990-х годов перевалил за 30 тыс. И это были в общем полноценные IPO.

Было ли предложение первоначальным? Да, госкомпании становились открытыми акционерными обществами, инвесторы получали первую возможность приобрести их акции. У некоторых число акционеров в итоге составило несколько сотен человек. Было ли предложение публичным? Да, о чековых аукци-

онах широко сообщалось. Даже кое-какая информация о компаниях была (вряд ли американские домохозяйки во время тамошнего акционерного бума 1950-х могли получить и осмыслить больше, чем наши). Заявители получали акции с помощью механизма, очень похожего на тот, что сейчас называют bookbuilding — составление книги заявок. Организовали и возможность вторичной торговли акциями — то есть появились какие-никакие, а биржи. По модели американских mutual funds были созданы чековые фонды. И даже принято акционерное законодательство, причем с уклоном в сторону защиты миноритарных акционеров (это хорошо знают специалисты по корпоративному праву и жертвы так называемых рейдеров).

Чего же не хватало? С тем, что обозначается термином «инфорсмент» (контроль над соблюдением закона со стороны государства), и с применением санкционированной законом же силы дела обстояли из рук вон плохо. Даже в 2005 году трудно разобраться, где «инфорсмент», а где «атака на демократию».

Что произошло потом? Да всего лишь несколько десятков тысяч юридически неполноценных МВО, management-by-out — выкуп предприятий с рынка менеджерами. Менеджеры большей частью скупили акции на внебиржевом рынке (он, кстати, является публичным, как биржевой) у акционеров, которые чаще всего были «под рукой» (работали на данном предприятии). Где брали деньги? Уводили на сторону денежные потоки. Но это уже недостатки корпоративного управления — и другая тема.

### Чья компания?

ВОПРОС МЕНЕЕ ДРАМАТИЧНЫЙ, однако сейчас он очень занимает **Олега Вьюгина** и возглавляемую им Федеральную службу фондовых рынков (ФСФР). В первый раз проблема вышла на страницы газет после IPO «Пятерочки». Олег Вьюгин выразил озабоченность тем, что российская, в общем-то, компания выходит на IPO за рубежом, не пройдя листинг в России, и задерживает развитие российского фондового рынка. В прессе появились сообщения, что «Пятерочке» скоро «нагорит» и будут у нее серьезные проблемы. На самом деле ничего подобного Вьюгин не обещал. Просто потому, что обещать не мог. С момента своего появления Pyaterochka — голландская компания. И пройти листинг в России она даже при желании не смогла бы: не предусмотр-

## Говорят, что в России было проведено около десятка IPO. Полная чушь. На самом деле счет на них во время приватизации перевалил за 30 тыс. И это были в общем полноценные IPO

рена в законе такая возможность. Собственно, Ryaterochka — далеко не первая компания с чисто российскими активами, которая вышла на IPO за рубежом. Взять хотя бы американскую Golden Telecom или Highland Gold с острова Джерси.

Сам по себе факт наличия российских активов не делает компанию российской. С юридической точки зрения определяющим фактором является юрисдикция, законодательство страны, в которой зарегистрирована компания. И очень часто — по не связанным с выпуском ценных бумаг причинам — владельцы компании структурируют свое участие таким образом, чтобы активами владела холдинговая компания, зарегистрированная в юрисдикции, с которой у России есть договор об избежании двойного налогообложения (остров Мэн, Нидерланды, Кипр).

На самом деле это не только российская особенность: стоит, например, взглянуть на число эмитентов с Бермудских островов на американских рынках. Но для американцев это не проблема. И офшоры они под контроль после 11 сентября поставили, да и эмитенты с Бермуд идут все-таки на рынок США, а не, скажем, к конкурентам на Лондонскую фондовую биржу.

Вряд ли проблему можно решить силовыми методами. В значительной степени это вопрос удобства юрисдикции для владельцев компании. Например, значительное число американских эмитентов учреждено в штате Делавэр. Делавэр вовсе не Байконур — налоги там не меньше, чем в других штатах. Но там гораздо удобнее корпоративное законодательство: скажем, при выходе на биржу легче и быстрее решать проблемы с миноритарными акционерами. И никто не может помешать Олегу Вьюгину сделать Россию удобнее для российских эмитентов — чем он, впрочем, и занимается.

### О чем молчим?

ДОВОЛЬНО СТРАННОЙ кажется ситуация, когда руководители компании — будущего эмитента в самый разгар подготовки к IPO в ответ на элементарные вопросы говорят: «А у нас период молчания». Что же это за пе-

риод такой? Во всем, как водится, виноваты американцы. Правда, и у них нет законодательного запрета на общение во время и после подготовки к IPO (если точнее, то жесткий «период молчания», quiet period, действует, как правило, 30 дней до IPO и 40 дней — после). Но общение строго регламентировано. Во время подготовки IPO никто не должен распространять информацию, которая может побудить инвестора приобрести акции — и которая не соответствует действительности. А по мнению SEC (комиссия по ценным бумагам США), действительности соответствует лишь то, что эта комиссия проверила, — информация, которая содержится в инвестиционном меморандуме (prospectus), прошедшем регистрацию. Если же обнародована информация, которая меморандуму не соответству-

ет, эмитенту и конкретному виновному грозят серьезные кары — от задержки документов в SEC до уголовного преследования со стороны обманутых инвесторов. Американцы, которые любят образные сравнения, называют такие «проколы» gun jumping — знакомое по фильмам соревнование в выхватывании кольца из кобуры. Только, в отличие от вестернов, здесь проигрывает тот, кто раньше выхватил.

В итоге по совету юристов директорату приходится попросту отказываться от любых разговоров. Руководителям специально объясняют, что можно говорить, а что нельзя. И для простоты выдают резюме: рот не открывать. У таких правил много противников. Последняя громкая история связана с именами **Сергея Брина** и **Ларри Пейджа** (создателей компании Google). В апреле 2004 года они дали интервью журналу Playboy, которое тот опубликовал лишь в августе — прямо перед размещением. SEC приостановила процедуру регистрации документов и хотела вообще отменить размещение, но в итоге лишь перенесла дату, заставив согласовать информацию в меморандуме и интервью. Журна-

тихие радости вашего офиса?  
давайте по-другому!



**корпоративные  
праздники  
юбилеи**



Тел.: (095) 748 51 16  
[www.bestevent.ru](http://www.bestevent.ru)

листы подсчитали, что Брин и Пейдж в результате потеряли \$1,5 млрд, разместив после скандала акции ниже заявленного ценового диапазона. В американской прессе было много шума: мол, паранойя и абсурд. Через месяц после IPO компании Google SEC заявила о разработке новых правил поведения в «период молчания». Они были благополучно приняты в июне 2005 года и вступят в действие с декабря. Вопреки сообщениям прессы, «период молчания» вовсе не отменяется. Просто смягчаются правила. Отменяются ограничения для крупных компаний (с капитализацией минимум \$700 млн и годом жизни на бирже), проводящих дополнительные эмиссии, и заметно облегчаются условия для компаний, идущих на IPO. Утверждается, что их

фиденциальная на тот момент информация, циркулирует только та, которую может получить любой желающий. Цель премаркетинга — оценить интерес инвесторов, узнать, сколько и по какой цене (но никаких обязательств, боже упаси).

Следующий этап — road-show. Кстати, именно на промежуток между премаркетингом и road-show приходится первый период молчания. По словам Анастасии Блум, директора по фондовым рынкам отдела корпоративных финансов United Financial Group, на основе независимой оценки аналитиков и информации, полученной во время премаркетинга, определяется рекомендуемый ценовой диапазон, с которым компания выходит на road-show. Банк-андеррайтер предостав-

по цене, которую в конце концов назначит андеррайтер. Иногда вводится лимит на максимальную цену». По итогам сбора заявок определяется окончательная цена размещения, которая еще должна быть одобрена представителями эмитента.

Если спрос на акции превышает предложение, заявки инвесторов не выполняются полностью. Причем андеррайтер составляет список счастливиц по своему собственному усмотрению. Задача — добиться оптимального состава акционеров. В их числе должны быть и инвесторы «надолго», и те, кто хочет в недалеком будущем продать свои акции. «Цель организатора — добиться позитивной динамики цены акций в будущем», — говорит Анастасия Блум. — Ситуация, когда все инвесторы «держат» бумаги, не самая привлекательная. Должны быть и такие инвесторы, которые хотят продать бумаги. И такие, кто во время IPO недополучил акции: те станут бумаги покупать. Это, по сути дела, искусство».

Если ликвидности не будет, то вместо IPO может ненароком выйти частное размещение: бумаги на рынке трудно будет найти. В частном размещении когда-то обвиняли аптечную сеть «36,6». На самом деле грань здесь очень тонка. Западная статистика говорит, что среднее число инвесторов, получающих акции в момент IPO, — чуть больше сотни. В России речь, по всей видимости, идет о гораздо меньших цифрах.

Формально деньги эмитенты получают вовсе не с рынка (от инвесторов), а от андеррайтера. Собственно, смысл андеррайтинга в этом и состоит: компания не продает акции сама, весь выпуск выкупает организатор. Рисков в современных условиях у него немного. К моменту андеррайтинга уже есть готовая книга заказов и согласована цена. Остается лишь риск контрагента, если подавший заявку откажется от покупки.

## Кто дергает за ниточки?

ПРИ ОБСУЖДЕНИИ размещений часто возникает странный термин «зеленая туфля» (green shoe, GS). Так называется механизм стабилизации цены акций после IPO. Андеррайтер получает возможность продать дополнительные акции, если спрос на них очень высок. Механизм получил название от имени компании, при IPO которой был впервые применен. На самом деле было бы точнее называть его «зеленый ботиночек», поскольку фирма торгует детской обувью и сейчас называется Stride Rite (она владеет

## Американцы, любящие образность, именуют «проколы» в информировании инвесторов словосочетанием gun jumping — это соревнования ковбоев по выхватыванию кольта из кобуры. Только, в отличие от вестернов, здесь проигрывает тот, кто раньше выхватил

руководители смогут давать интервью, рассказывая о бизнесе компании и философии менеджмента.

В России и Великобритании, в отличие от США, таких жестких ограничений нет. Но почему же российские эмитенты, идущие на IPO в Лондоне и даже в Москве (период молчания соблюдал, например, «Седьмой континент»), отбиваются от газетчиков со ссылкой на quiet period? Причина — глобализация нынешних СМИ. Американская газета может перепечатать интервью из России, и высказывания будут расценены как попытка повлиять на поведение инвесторов. А на американские деньги так или иначе рассчитывают все эмитенты. Вот и молчат — в тысячах километров от потенциального инвестора.

## Кто купил?

МОЛЧАТ И УПОРНО пытаются пристроить свои акции. Как раз в период молчания проходит основная работа по поиску инвесторов. Сначала — во время так называемого премаркетинга — аналитики инвестибанка — андеррайтера (лид-менеджера) посещают своих клиентов, потенциальных покупателей выпуска. Они рассказывают о компании-эмитенте и ее перспективах. Особенность премаркетинга: не распространяется никакая кон-

фиденциальная информация, циркулирует только та, которую может получить любой желающий. Цель премаркетинга — оценить интерес инвесторов, узнать, сколько и по какой цене (но никаких обязательств, боже упаси).

Основное отличие road-show от поездок во время премаркетинга — состав участников и объем распространяемой информации. Во время road-show на инвесторов пытаются произвести впечатление уже не аналитики, а руководство компании-эмитента (обязательно, например, участие финдиректора). А предоставляемые ими данные содержатся в документе, который в США называется red herring (копченая селедка), а в Великобритании — pathfinder (первооткрыватель). От окончательного варианта инвестиционного меморандума «селедку» с «первооткрывателем» отличает лишь отсутствие точной цены: вместо нее обозначается тот самый ценовой диапазон или просто ставится пробел.

Пробел превращается в точную цифру в результате процесса, называемого book-building (составление книги заявок). Часто ее ведет банк, возглавляющий эмиссионный синдикат, — букраннер. Инвесторы делают букраннеру заявку — сколько акций и по какой цене они готовы купить. Заявки могут быть поданы в разных формах. Анастасия Блум: «Как правило, заявки не имеют лимита цены, инвесторы соглашаются взять определенное количество акций

торговой маркой Keds). В 1960 году эта компания еще под именем Green Shoe вышла на IPO. Андеррайтер — фирма Paine Webber (сейчас часть Brunswick UBS) — предложил внести в договор условие, что при высоком спросе сможет продать на рынке 10% от базового размера выпуска.

Строго говоря, в США подобная схема — уголовно наказуемое деяние: с помощью этого 10-процентного пакета, полученного по заранее оговоренной цене, можно манипулировать рынком. Одна из немногих разрешенных манипуляций — green shoe. Правда, только в том случае, если инвесторы извещены и она строго ограничена во времени. Сегодня это условие в андеррайтерских договорах используется очень широко (не менее трех четвертей IPO проходят с GS). Стандартные условия определяются так: андеррайтер имеет право выкупить у компании-эмитента дополнительные 10–15% от размещенных во время IPO акций. На то, чтобы решить, делать это или нет, у андеррайтера есть 30 дней.

Реально происходит вот что. Если спрос на акции большой, андеррайтер изначально удовлетворяет большее количество

заявок, чем эмитент собирался разместить на рынке. Очень часто — по крайней мере, в западной практике — в числе инвесторов оказываются так называемые флипперы, которые пытаются сбывать акции на второй-третий день после размещения. Их цель — реализовать IPO-дисконт, ведь многолетняя практика показывает, что акции сразу после размещения вырастают на 5–15% и на этом уровне впоследствии торгуются.

Если из-за действий флипперов цена идет вниз, андеррайтер покупает акции, поддерживая рынок. Если цена опять пошла вверх, он снова продает. Такой «пинг-понг» с рынком идет в течение месяца. Через 30 дней объявляется о реализации опциона (акции берут у прежних владельцев). Если рынок «съел» все 115%, опцион реализуется полностью (так происходило при большинстве размещений российских компаний за рубежом). Если андеррайтер в итоге все-таки выкупил какое-то число акций с рынка и за месяц не смог их продать — опцион исполняется не полностью (так было при размещении «Пятерочки»). Если начальный спрос очень ве-

лик, опцион могут реализовать моментально: какой смысл ждать месяц, если рынку и так не хватило акций (так было с Urals Energy и Rambler).

## Кто победил?

ПОСЛЕ КАЖДОГО размещения начинаются споры, оказалось ли оно удачным. Поразмыслив, можно предположить, что андеррайтер не проигрывает никогда: свои fee (комиссионные) он получает при любой цене. А эмитент? Допустим, цена после размещения упала. На первый взгляд, это плохо. Но несомненно, что владельцы продали акции по максимальной цене. Если цена идет вверх на 5–15% — значит, все прошло как надо. Владельцы разместили свои акции, инвесторы получили премию за то, что рискнули их купить. А вот если цена улетела еще выше — эмитент явно продешевил.

Но вопрос этот, по большому счету, риторический. Все оценки успеха или неудачи очень краткосрочны. А у компании начался новый этап деятельности, и дальнейшая ее судьба зависит от усилий ее сотрудников. **СФ**

Организатор:  
журнал

**ФИНАНСОВЫЙ  
ДИРЕКТОР**

Партнер:



## 13 и 14 октября 2005 г. ФОРУМ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЗАЩИТА АКТИВОВ

Renaissance Moscow Hotel  
зал «Одесса»

Москва, Олимпийский пр-т, 18/1

ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ПАРТНЕРЫ:

**интерфакс**  
INTERFAX

**Executive**  
Содружество  
менеджеров  
и профессионалов

**BEGIN.RU**  
-1-

Стоимость участия одного  
представителя компании  
\$950 без учета НДС

**Слияния  
поглощения**  
Секретный аналитический журнал

**Рынок  
ценных  
бумаг**  
Секретный аналитический журнал

**Вестник**  
«Российский капитал»

**АРЕБРАТРАНАЯ  
ПРАКТИКА**

**WebPlan**

**Консалтинг**  
**КОЛЛЕГИЯ**

13 октября

### СЕКЦИЯ 1: «Как использовать фондовый рынок»

**Алексей Порхун** — директор Департамента инвестиционно-банковских услуг ОАО АКБ «Росбанк»  
**Михаил Семенов** — управляющий директор УК «Брокеркредитсервис»

### СЕКЦИЯ 2: «Управление активами как часть стратегии»

**Анна Соломатина** — заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «Десопромышленная компания «Континенталь Менеджмент»  
**Виталий Подольский** — финансовый директор ТД «Перекресток»  
**Руслан Ильясов** — HR-директор компании Alcoa  
**Ирина Гриднева** — экс-финансовый директор ООО «Луис Дрейфус Восток»  
**Олег Лобанов** — заместитель генерального директора по экономике ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»  
**Дмитрий Анисимов** — директор финансового управления ЗАО «ТК «Вимм-Билль-Данн»  
**Анна Попова** — директор Департамента корпоративного управления Минэкономразвития России

14 октября

### СЕКЦИЯ 1: «Механизмы управления и защиты»

**Олег Фракин** — финансовый директор компании «Винный Мир»  
**Артем Ксенофонтов** — директор ООО «ЛК «Эддвиг»  
**Николай Фрейтак** — старший консультант направления корпоративного и налогового консультирования представительства компании AGA Management Limited (Кипр)  
**Кирилл Презанти** — исполнительный директор УК «Росбанк»

### СЕКЦИЯ 2: «Инвестиции в активы и их защита»

**Константин Астахов** — финансовый директор ООО «Русские отели»  
**Сергей Яковлев** — генеральный директор Агентства финансовой и экономической информации группы «Интерфакс»  
**Вероника Варишавская и Анна Костыра** — адвокаты юридической компании «Жигачев и Христовы»

Зарегистрироваться можно на сайте:  
<http://www.fd.ru>

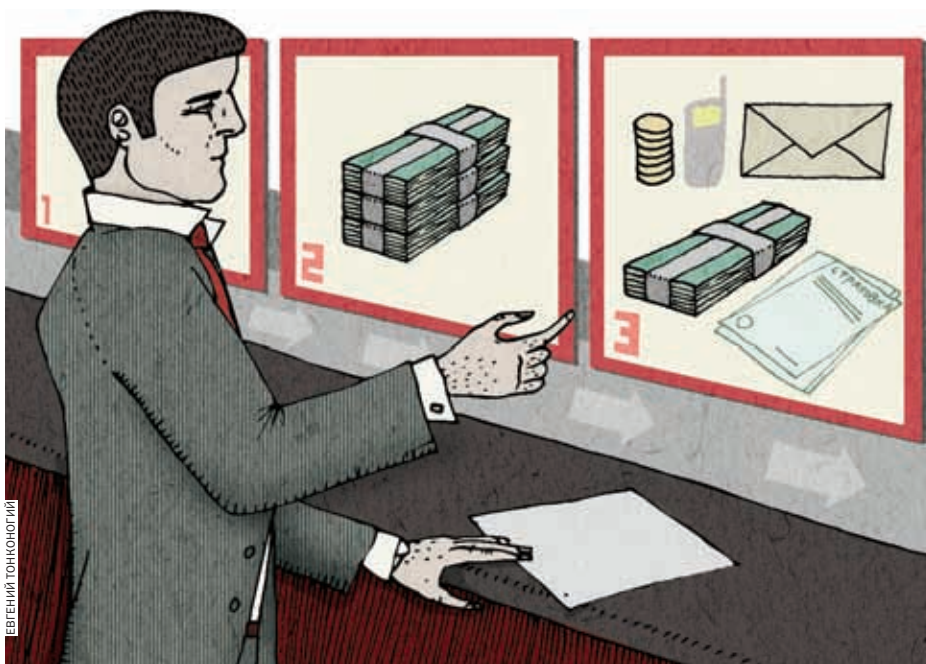
и по телефону (095) 609-63-47  
Руководитель отдела — Ирина Сухова, Денис Валеев, Юлия Комиссарова, Нина Никсдорф

c57

ДЕНЬГИ РЕШАЮТ НЕ ВСЕ, НО ОТ НИХ МНОГОЕ ЗАВИСИТ.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАЗРАБОТАЛ УНИВЕРСАЛЬНЫЙ КОНСТРУКТОР МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОСНОВАННЫЙ НА ПРАКТИКЕ ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ. текст: **александра чугунова**

# Окладный карман



- Базовые выплаты (чаще всего оклады);
- Дополнительные выплаты за высокие производственные результаты;
- Премии за качественное исполнение должностных обязанностей;
- Премии за достижение финансовых результатов;
- Выплаты за достижение целевых показателей;
- Бонусы за личную эффективность;
- Доплаты за условия труда;
- Поощрительные выплаты за лояльность.

Гарантию стабильности обеспечивает постоянная часть доходов — для большинства сотрудников это оклад. Вопрос о премиях, бонусах и других дополнительных выплатах решается в зависимости от личного или коллективного вклада в достижение целей компании (см. схему на стр. 60–61). Исключения редки: иногда Трудовой кодекс прямо обязывает работодателей выплачивать те или иные компенсации и льготы: например, за вредные условия труда, работу в выходные дни или переработки.

## Фактор роста

ИГРА «СООТНОШЕНИЕ БАЗОВОЙ ЧАСТИ выплат (оклада) и переменной (премии, специальные бонусы, социальные льготы)» — один из основных инструментов управления эффективностью сотрудника. «Регулируя эти пропорции и комбинируя разные составляющие компенсационного пакета, можно подкреплять желаемые типы поведения. Соотношение постоянной части зарплаты и дополнительных выплат меняется в зависимости от этапа развития компании и ее целей», — считает директор управления по работе с персоналом компании «Вимм-Билль-Данн» **Вера Елисеева**.

Распределение компенсаций и льгот можно сравнить с детской игрой в бирюльки: вы высыпаете из коробочки мелкие деревянные детали (составные части компенсационного пакета), а игроки (те, кто его конструирует) их разбирают. «Вроде бы чем больше бонусов-бирюлек, тем лучше, — говорит заместитель директора департамента HR-консалтинга компании „Борлас“ **Дмитрий Гольтвегер**. — Но на деле все с точностью до наоборот: чем длиннее список компенсаций и льгот, тем сложнее их распределить правильно и справедливо».

Систему компенсаций невозможно уложить в жесткие рамки стандартов: сколько компаний, столько и подходов к политике вознаграждений. Однако всегда есть базовые, стержневые принципы, которые помогают сделать эту процедуру прозрачной, понятной всем сотрудникам

и легко адаптируемой к изменяющимся задачам компании.

«Секрет фирмы» связал наиболее типичные виды выплат сотрудникам с целями компании. Мы исходили из того, что в большинстве случаев компании поощряют сотрудников, используя:

«На начальной стадии развития бизнеса все доходы делятся между собственниками, и необходимость в разработке политики вознаграждения не возникает», — отмечает генеральный директор компании „Аксима“ **Елена Скриптунова**. — Собственники договариваются между собой, сколько кому нужно, подчас реализуя коммунистический принцип „от каждого по способностям — каждому по потребностям“. С наемными сотрудниками тоже договариваются по отдельности — кто сумеет себя дороже продать». По мнению HR-директора Юниаструм-банка **Натали Мининой**, на этапе старта важно сконцентрировать внимание сотрудников на быстром, точном и качественном выполнении задач. Поэтому поначалу базовая часть может быть существенно меньше бонусной. «Для быстрого старта лучше, если переменная часть, выплачиваемая за точное выполнение поставленных задач, будет стремиться к максимуму. Например, чтобы сплотить коллектив и настроить людей на достижение общего результата, лучше всего использовать корпоративную премию — за достижение страте-

## В борьбе за лояльность работников многие компании предлагают экзотические бонусы. Одна фирма, например, оплатила для ценного специалиста членство в клубе египтологов

гических целей всего подразделения. Она может составлять до 20% от всех выплат персоналу», — рассказывает госпожа Минина.

На этапе роста доходы компании хоть и увеличиваются, но с каждым днем растут и затраты, поэтому в расчетах с сотрудниками лучше следовать принципу платы за точное, качественное и своевременное выполнение работы. Предприятия увеличивают фиксированную часть, но при этом активно используют бонусы. Распространенные пропорции: 60% — постоянная часть, 40% — переменная.

В период стабильности можно отказаться от бонусов за высокие профессиональные достижения и инновации и для большинства сотрудников установить схему 75:25 (соотношение оклада и переменной части). Правда, именно в этот мо-

мент надо задуматься о будущем компании и о возможных изменениях в политике оплаты труда.

На этапе стагнации важно определить, намерена компания развиваться дальше или нет. Если прорывных проектов не намечается и масштабных планов никто не строит, лучше всего отказаться от стимулирующих выплат. Иногда в таких случаях зарплаты сотрудников даже замораживают или индексируют значительно реже. Если, напротив, компания ищет возможности для роста, можно ввести бонусы за инновационные идеи и увеличить премии за выдающиеся результаты труда.

## Богатство бонусов

ПОСЛЕДНИЙ ПИСК моды — делать переменную часть выплат богаче и разнообразнее. По словам генерального директо-

Стратегический Партнер



Партнер номинации «Маневр года»



Официальное маркетинговое агентство



Генеральный информационный партнер



Информационные партнеры















Официальный Партнер



Ежегодная Премия в области фармацевтической рекламы, маркетинга и PR



www.rpgoda.ru



Чей Рр лучше?

Не забудь купить билет!!!

**ЦЕРЕМОНИЯ  
НАГРАЖДЕНИЯ  
ГАЛА-УЖИН**

Бронирование мест:  
**+7 (095) 786-25-52, 755-57-88**

**20  
ОКТАБРЯ**

## Как мотивировать сотрудников

цель	привлечение персонала	производственный результат	должностные обязанности	финансовый результат
основание	штатное расписание	выполнение плана	качественное выполнение должностных обязанностей	достижение финансового результата
вид выплат	оклад	месячная премия	месячная премия	годовая и квартальная премии
позиция в компании				
руководитель компании	да	нет	нет	да
руководитель подразделения	да	нет	да	да
главный специалист	да	да	да	нет
специалист	да	да	да	нет
квалифицированный рабочий	да	да	да	нет
разнорабочий	да	да	да	нет

Чтобы разработать компенсационный пакет, компании придется не только учитывать стоимость потребительской корзины, но и принимать во внимание практику конкурентов. Например, регулярно проводить мониторинг уровня оплаты труда у коллег по рынку

1_этап старта	<b>максимальная нацеленность на результат.</b> Возможное соотношение выплат: базовый оклад — 20%, бонусы за точное и своевременное выполнение задач — 60%, выплаты за достижение стратегических целей подразделения или компании — 20%
2_этап роста	<b>активное использование поощрительных выплат.</b> Соотношение между частями заработной платы может быть следующим: базовый оклад — 60%, бонусы — 25%, выплаты за достижение стратегических целей — 15%
3_этап стабильности	<b>контроль над затратами.</b> Доля фиксированной части в доходах сотрудников постепенно увеличивается (за исключением отдела продаж). Общая схема оплаты труда может быть следующей: базовый оклад — 75%, выплаты за достижение целей — 25%
4_этап спада	<b>контроль над затратами.</b> Система оплаты в целом такая же, как на этапе стабильности (базовый оклад — 80%, премиальные выплаты — 20%). Если компанию необходимо вывести на новый виток развития, список стимулирующих выплат следует расширить

ра кадрового агентства Avenue **Алексея Комарова**, денежные выплаты (например, премии по результатам работы) все чаще уступают место оплаченному обучению на курсах, тренингах, а также второму высшему образованию и MBA за счет работодателя. Некоторые компании покупают сотрудникам медицинские страховки, компенсируют оплату парковочных мест, оплачивают отпуска, улучшают рабочие места, а также организуют бесплатные обеды.

В борьбе за лояльность работников многие предприятия предлагают уникальные и даже экзотические бонусы. Одна фирма, например, оплатила для ценного специалиста членство в клубе египтологов: выяснилось, что человек очень увлечен древней культурой. Этот жест обошелся ей в \$500, однако лояльность сотрудника взлетела до небес.

Но все же основная проблема работодателя не просто придумать для сотрудников интересные бонусы, а связать дополнительные выплаты с целями компании и объяснить назначение бонусов и премий. Иначе компенсационный пакет не будет мотивировать людей на трудовые подвиги. «Один руководитель был так увлечен системой материальной мотивации, что создал сотрудникам буквально райские условия: платил значительно выше их рыночной стоимости, ввел впечатляющую систему бонусов и много

целевые показатели	личная эффективность	условия труда	лояльность	лояльность
достижение целей	новаторство, профессиональный уровень, наставничество и др.	сверхурочные, работа в выходные, надбавки за вредные условия	расходы на проезд, питание, отдых; страховой полис и др.	предоставление служебного транспорта, связи, страхового пакета и др.
выплаты (бонусы) по достижении результата	стимулирующие выплаты	компенсационные выплаты	базовый социальный пакет	социальный пакет для VIP
да	нет	да	нет	да
да	да	да	да	нет
да	да	да	да	нет
да	да	да	да	нет
да	да	да	да	нет

внимания уделял условиям труда. Когда мы проанализировали его систему, то обнаружили: все эти льготы делали работу людей комфортной, но совсем не помогали добиться главной цели — совершить скачок в развитии компании», — рассказывает консультант компании «Аксима: консультирование, исследования, тренинги» **Татьяна Тарелкина**.

## Разведка рынка

ЧТОБЫ РАЗРАБОТАТЬ компенсационный пакет, компании придется не только учитывать стоимость потребительской корзины, но и принимать во внимание практику конкурентов.

Большинство организаций, работающих в высококонкурентных отраслях, постоянно проводят мониторинг оплаты труда и качества компенсационных пакетов своих коллег по рынку. Директор по персоналу европейского подразделения SAP AG **Соня Шпиндлер** рассказывает, что компания отслеживает не только уровень заработной платы в других организациях, но и соотношение фиксированной и переменной частей, которое они применяют: «Сведения о компенсациях обычно конфиденциальны и не подлежат разглашению. Однако мы ориентируемся на лучшие примеры управления персоналом. Для этого наряду с другими компаниями мы участвуем в официальных обзорах заработных

плат и обмениваемся информацией с рядом надежных сетевых кадровых агентств, которые занимаются вопросами компенсаций и льгот».

«ЗМ Россия» регулярно заказывает исследования рынка, интересуясь именно уровнем оплаты труда и наполнением компенсационных пакетов. Такие исследования для крупных компаний, работающих на российском рынке, готовят, например, Watson Wyatt, Mercer и Hay Group. «Зарплата и компенсации в нашей компании формируются на основе нескольких факторов, один из которых — уровень оплаты труда у компаний, близких нам по сегментам рынка и принципам работы, — говорит специа-

лист по работе с персоналом компании «ЗМ Россия» **Юлия Демченко**. — Для этого дополнительно к общему обзору рынка мы оцениваем около 20 компаний ежегодно, сравнивая данные по фиксированной части оплаты труда, а также премиям и льготам».

Наконец, при разработке или модернизации системы оплаты стоит ответить еще на ряд стратегических вопросов. На какой период разрабатывается система оплаты труда? Какой будет связь между системами оплаты и оценки сотрудников? Как часто будут индексироваться зарплаты? Оценив все эти факторы, компания сделает свою программу материальной мотивации более логичной. **СФ**


**Евроменеджмент**  
 Управленческий, финансовый и кадровый консалтинг, поиск и отбор персонала, бизнес-обучение, интернет и IT-решения

**Современные технологии управления**

Аудит системы управления  
 Совершенствование оргструктуры  
 Оптимизация бизнес-процессов  
 Оценка эффективности (МВО, KPI)  
 Разработка стандартов  
 Автоматизация процессов управления  
 Развитие руководителей и резерва

⇨ Создание полнофункционального контура управления  
 ⇨ Обеспечение эффективного функционирования  
 ⇨ Перехват управления  
 ⇨ Система ключевых показателей  
 ⇨ Настройка системы мотивации

тел.: (095) 257-1867, 257-7859, e-mail: info@emd.ru  
<http://www.emd.ru>

КОМАНДА «ПОБЕДА» НЕ НАШЛА В СЕБЕ СИЛ В ОЧЕРЕДНОЙ РАЗ ПОБЕДИТЬ. ИМЕЕТ ЛИ СИЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПРАВО НА СЛАБОСТЬ? **текст: константин бочарский**

# Никто не хотел побеждать

## КАНДИДАТСКИЙ МИНИМУМ

**Задание девятое.** Продажа элитных продуктов.

Участники должны организовать в «Атриуме» продажу продуктов из гастрономического бутика Fauchon.

За окном лил дождь, по щекам Ани текли слезы. Отличный эпизод для депрессивной мелодрамы. Хотя, в общем-то, именно она в итоге и вышла.



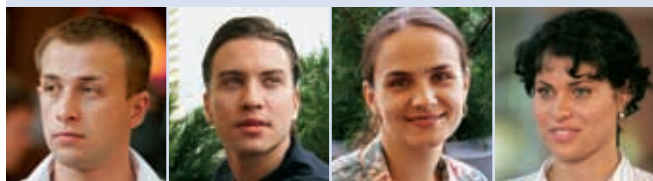
Команда «Победа» создала вокруг своей торговой точки камерную атмосферу — и проиграла

В жизни бывают такие моменты. Чаще всего они приходятся на понедельники. Еще чаще — на осенние понедельники, когда с утра зарядил дождь, зонт вроде бы есть, но ботинки все равно промокли. Телефон молчит, компьютер и лампы дневного света гудят непривычно громко. Потому что тихо, потому что коллеги тоже затихли. Хочется думать о вечности, о том, что ты здесь делаешь. В этом месте и в это время. И зачем. В стенах из гипсокартона с молдавским евроремонтом.

В такие дни не звонит телефон, коллеги жмутся по кабинетам, а уважаемый и пунктуальный директор приезжает на работу в двенадцать дня и в кожаной куртке.

Наверное, всему можно дать объяснение. Осень, низкое давление, магнитные бури. Не очень убедительно, да и какая разница? Главное, все знают, что такое случается, и случается со всеми. Рано или поздно.

В проекте «Кандидат» на канале ТНТ это произошло в девятой серии. **Женя Юдкин** — самый энергичный, уверенный в себе игрок, долгое время цементирующий свою команду, обладающий несомненной силой духа, вдруг сник и так и не смог заставить себя сжечь хоть немного адrenalина и продать этот элитный чай и этот элитный джем таким же вялым посетителям «Атриума». Впал в апатию, о чем потом также апатично сокрушался. Капитан команды **Рома Коновалов** на переговорах с руководством этого самого «Атриума» так и не смог прервать свой скучный монолог, тащивший его, как по рельсам, к финалу, который не сулил ничего хорошего — ни прорывных договоренностей, ни хотя бы скидок. Правдоруб **Аня Олефи-**



01 02 03 04



06 07 08 09

## кандидаты

## КОМАНДА «Победа»

01\_Евгений ЮДКИН, 24 года, Саранск  
 02\_Роман КОНОВАЛОВ, 25 лет, Москва  
 03\_Татьяна БУРДЕЛОВА, 26 лет, Москва  
 04\_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\_Елена ХОРС, 29 лет, Самара

Лидер обязан стискивать зубы и доводить дело до конца — даже если сил уже нет. Но это в теории. В жизни, вернее в шоу, так получается не всегда

ренко, считавшая себя чуть ли не самым жестким человеком в команде, так и не добавила к этому монологу ни слова, молча просидев до самого конца переговоров, что окончательно их и погубило. А все вместе они вяло расставили товар на точке в вестибюле торгового центра, нехотя ее оформили и с таким же колоссальным нежеланием принялись охотиться на клиентов. Иногда взять себя в руки все же удавалось, но в итоге выручка команды «Победа» оказалась почти впятеро ниже, чем у команды «Эверест» — до этого постоянного аутсайдера проекта.

Команды должны были продавать в «Атриуме» элитные продукты из столь же элитного гастронома Fauchon. Продукты надо было выбрать, с дирекцией «Атриума» — договориться, а конкурентов — обогнать по размеру выручки.

И вот «Победа» проиграла. Выбрать виновного опять было очень сложно, но на этот раз не потому, что все работали одинаково хорошо, а из-за того, что на этот раз, наоборот, никто побеждать не собирался. В чем, собственно, так или иначе участники позднее и признавались. «Наверное, мы просто выдохлись, просто устали, просто не смогли собраться», — со свойственной ему прямотой подытожил Женя.

Когда проект только запускался, я спрашивал у его ведущего **Аркадия Новикова**, имеет ли лидер право на ошибку. «Имеется», — мужественно признал далекий

от либерализма Новиков. А вот имеет ли менеджер право на усталость?

Конечно, даже великий **Том Питерс** (интервью с ним читайте на стр. 44), говоря о признаках настоящего лидера, пришел к выводу, что одним из желательных качеств является крайняя работоспособность. И даже вывел на этот счет правила. Мне из них особенно понравились два.

Первое: обожать напряжение. «Причина, по которой бывшие спортсмены прекрасно справляются на лидерских постах, — пояснял Питерс, — в том, что они прошли испытание хаосом — последними двумя минутами футбольного или баскетбольного матча, когда все висит на волоске и 70 тыс. фанатов ставят под вопрос (громко и хором) добродетель твоей матери. Эти ребята часто несут чушь и заикаются, когда все спокойно, но они приходят в себя, когда наступают суматоха и неприятности».

И второе: знает, как закончить начатое. «Люди, дodelывающие „оставшиеся два процента“, — самые ценные игроки для любой команды, потому что первые 98% прекрасно получаются у многих. Проблема — „подчистить“ все шероховатости. Это и составляет суть страсти к достижениям результатов».

Все это ведет нас к одной исходной точке: настоящий лидер обязан уметь стискивать зубы и доводить дело до конца. Даже если сил уже не осталось — ни физиче-

ских, ни душевных. Но это в теории. В жизни же, вернее в шоу, так получается не всегда. И назначенная проигравшей Аня Олефиренко садится в микроавтобус, по стеклам которого текут струи дождя, и сквозь слезы говорит что-то обидное про шоу, коллег и свое отношение ко всему происходящему. И это тоже — от усталости, от бессилия.

Наверное, в этот день им лучше было бы вовсе не выполнять никаких заданий. А, например, напиться, остаться в своем «стеклянном доме», провести день (а может, и ночь) в выяснении отношений, поговорить наконец, снять груз, который копился все это время. И тогда на следующий день они могли бы стать новой, сильной командой. А может быть и вовсе перестать ею быть. И, возможно, тоже к лучшему.

Странное менеджерское решение? Но что-то мне подсказывает, что весьма эффективное. **СФ**

**В следующем номере:**  
**Задание десятое. Промоакция.**  
 Задача: продвижение бытовой техники.

## 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>.

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)

специальное обозрение

# бизнес-школа

Мода на азиатские управленческие технологии докатилась до России. Теперь их можно изучать и у нас [с66](#)

Компании делают ставку на перекрестное обучение [с70](#)

藤田 湘子 選

黒田 杏子 選

岡井 隆 選



甲乙を言ひ無いては家  
板の裏を断つては、  
橋の裏を断つては、  
橋の裏を断つては、

五塚 橋 京



船頭浅右衛門氏の行。さき  
か、中絶でもかならず  
鶴主た先。鶴主は、  
星を捜す。鶴主星の海  
業の貼紙をあげ、  
いはい、いはい、  
子丸力を、



軍王宮 石原 撰



神奈川 菅沼 貞夫  
竜口由美子



東京 吉尾 節子  
八幡 坂東 康二

歌 壇

Экономическое чудо Юго-Восточной Азии и Японии вызывает у менеджеров интерес. Затем — желание освоить передовые управленческие методы. Российские учебные центры, осознав эту потребность, предлагают соответствующие программы.

## Курс на восходящее солнце

текст: **Юлия Фуколова**



Директор АНО «Японский центр» Юкио Асадзума гордится тем, что в России становятся популярны именно японские технологии управления

### Заря востока

Если слова «кайдзен», «канбан» и «кайкаку» вызывают у человека не удивление, а уважение, значит, новая мода не прошла его стороной. Многие менеджеры сегодня просто «болеют» Японией: они пытаются не только понять восточные технологии управления, но и внедрить их (см. **СФ** номер 19 за 2003 год, а также номера 03, 11, 13, 19 за 2005 год).

«Мы продаем учебники в интернете, и на книги по японскому бизнесу приходят заказы даже из глухих деревень. Не могу понять, откуда возник такой спрос», — говорит директор одной из книготорговых организаций. У декана Высшей школы бизнеса МГУ **Олега Виханского** есть свое объяснение. «Система производства в России неэффективна, и наши компании явно ощущают потребность изучить передовой производственный опыт, — считает Виханский. — А японские компании, и в первую очередь Тойота, наиболее интересны в этом отношении».

Японцы выстроили действительно уникальную систему, с помощью которой их продукция завоевала весь мир. С одной стороны, они ориентированы на непрерывное совершенствование производственного процесса — кайдзен. И самое главное —

соединили две на первый взгляд несовместимые философии бизнеса: снижение издержек и повышение качества. «Кажется, что такого быть не может, но у них это работает», — рассуждает Олег Виханский. Другой важный момент: в японских управленческих подходах много внимания уделяется не только машинам, но и сотруднику, а также его рабочему месту. В России процедуры очень часто трудоемкие, роль человека в них высока, и, значит, есть, что улучшать.

Наконец, предприниматели всегда стремятся к идеальной бизнес-системе. Имидж японских компаний как раз для

этого подходит. «Я рассказывал студентам, что на Западе одно время существовала четкая установка: если вы занимаетесь бизнесом, в котором нет японцев, то вы в плохом бизнесе. Сейчас, наверное, можно сказать то же самое», — говорит Виханский.

Книгоиздательские проекты, связанные с японскими методами управления, сегодня переживают небывалый бум. Но, разумеется, менеджерам хочется узнавать о популярных технологиях не только в теории. У них есть громадная потребность пообщаться с живыми специалистами, а также лично «познакомиться» с производственными и управленческими системами, о которых они читали. Российский образовательный рынок еще не может полностью удовлетворить этот возросший спрос, но по крайней мере уже есть, из чего выбирать.

### Центр Японии

«Мы гордимся тем, что в России становятся популярны именно японские технологии управления. У нас действительно накоплено много хороших методов, и японское правительство готово содействовать реформам в России, передавая эти знания и технический опыт российским предприятиям», — сказал **СФ** директор Автоном-

ной некоммерческой организации (АНО) «Японский центр» **Юкио Асадзума**.

Первый Японский центр открылся в России в 1994 году в МИРБИСе при РЭА имени Плеханова, затем в 1995 году в МГУ появился еще один. Сейчас таких центров уже семь, все они действуют на основании межправительственного соглашения и финансируются из Японии. Соответственно, все программы для российских слушателей бесплатны. В основном это короткие семинары по менеджменту, маркетингу, PR и другим популярным темам. Например, «Товарооборот и логистика», «Стратегическое управление», «Электронная коммерция в сфере b2b» и т. д.

Японские центры ведут работу по нескольким направлениям. Первое — так называемые регулярные семинары. Их число, тематику и график утверждают в Токио. В каждом из них участвуют примерно 40 человек, причем большинство — это слушатели Программы подготовки управленческих кадров («Президентская программа»). На оставшиеся места устраивают конкурс и отбирают участников по анкетам. По окончании таких семинаров центр проводит тестирование, и пять-семь лучших слушателей получают возможность съездить на трехне-

дельную стажировку в Японию — тоже бесплатно. Этой возможностью уже воспользовались более 2,5 тыс. человек. Например, **Михаил Самосудов** и **Елена Чистякова** посетили Страну восходящего солнца несколько лет назад, но до сих пор вспоминают эту поездку и уверены, что опыт японских предприятий помог им по-новому взглянуть на бизнес.

Второе направление Японских центров — инициативные семинары. Здесь стажировки не предусмотрены, но зато темы более гибкие, они формируются с учетом запросов локального рынка, а также предпринимателей — выпускников Японского центра. Наконец, в некоторых случаях Японский центр по заказу компании может подобрать преподавателей в Японии, но все расходы по их приезду заказчик будет нести сам. «Спрос на корпоративное обучение растет, — отметил господин Асадзума. — Например, недавно прошел семинар на тему „Кайдзен“ в „Русском алюминии“».

### Школа у станка

Высшая школа бизнеса МГУ получила свое здание в дар от японского правительства. И было бы странно, если бы здесь отсутствовали уникальные программы по японскому управлению. В этом году шко-

**Японцы соединили две несовместимые философии бизнеса — снижение издержек с одновременным повышением качества. «Кажется, что такого быть не может, но у них это работает»**

ла открыла новую программу MBA со специализацией «производственный менеджмент». Cost (цена) и quality (качество) — основные темы этой программы. Сейчас по ней учатся 24 человека, их специально направили несколько производственных компаний. Помимо базовых предметов они будут изучать кайдзен, а также слушать другие курсы по производственному менеджменту. И, конечно, приобретать практические навыки — например, на Ярославском заводе дизельной аппаратуры, который внедряет технологии бережливого производства. Студенты начинали с «классики»: сами чистили станки, искали возможность улучшить рабочее место, боролись с «муда», то есть непродуктивной деятельностью, и т. д.

Основные курсы, касающиеся производственного менеджмента, в ВШБ МГУ читают, естественно, «привозные» преподаватели (из японского Института кайдзен, американских бизнес-школ MIT,

Carnegie Mellon и др.), поскольку в России специалистов по этой проблематике найти крайне сложно. Соответственно, оплата их работы закладывается в цену обучения. По словам Олега Виханского, она составляет \$25 тыс., что для нашего рынка невероятно дорого. Впрочем, школа уже подготовила нескольких своих молодых специалистов. И сейчас задумывается о том, чтобы предлагать на рынке не только MBA, но и более короткие программы в рамках японских производственных методов.

А Центр развития деловых навыков CBSD уже запустил цикл коротких программ, посвященных технологии Lean (совершенствование производственных и бизнес-процессов). Сначала их заказчиком выступала крупная российская компания, но теперь программы предлагают и на открытом рынке.

Полный цикл состоит из шести семинаров, причем слушатели узнают не только теорию.

## Практическая конференция Страховой рынок в 2006 году: тенденции, ожидания, возможности

Москва  
23 ноября 2005  
Отель «Арабат Парк Хаятт»

Организатор:  
Агентство массовых  
страховых коммуникаций  
«АМСКОМ»

Тел./факс: (095) 540-11-13  
E-mail: [amscom@amscom.ru](mailto:amscom@amscom.ru)  
web: [www.amscom.ru](http://www.amscom.ru)

Конференция проводится при поддержке  
Объединения исследователей рынка и  
общественного мнения (ОИРОМ)

Информационные партнеры:



Партнер  
конференции:



**Секрет фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА





Японцы выстроили уникальную производственную систему, и их продукция завоевала весь мир

Например, одним из элементов обучения является деловая игра, имитирующая производственный процесс. Участникам отводят отдельное большое (150 кв. м) помещение, где им придется заниматься сборкой цветных пластмассовых панелей. «Мы имитировали весь этап производства — от поставки на склад комплектующих до проверки готовых деталей», — рассказывает участник игры, менеджер крупной автомобилестроительной компании. — Одни собирали эти панельки, кому-то пришлось быть грузчиком, кому-то — директором фирмы или склад-

ским рабочим». Впрочем, как заметил тот же менеджер, для того чтобы внедрять эти технологии, одной бизнес-игры мало. Она лишь дает толчок в изучении Lean.

### Китайский синдром

На прошлой неделе китайцы отмечали праздник Луны. Они дарили друг другу юэбины — пирожные, в центре которых находится желток, символ Луны. Конечно, об этой традиции знают лишь те, кто всерьез интересуется Китаем. Но таких людей становится все больше, и причины вполне весомые.

## Студенты начинали с «классики»: сами чистили станки, искали возможность улучшить рабочее место, боролись с «муда», то есть непродуктивной деятельностью

Китай всерьез заявил о своих намерениях стать третьей страной в мире после США и Японии, и с этим уже невозможно не считаться. В отличие от Японии, эта страна интересна не столько как родина уникальных управленческих методов, сколько как стратегический бизнес-партнер или конкурент, о котором надо знать как можно больше. Поэтому сегодня менеджеры и предприниматели хотят поближе познакомиться с особенностями экономической системы Китая, с его культурными и бизнес-традициями.

На Западе уже действуют специальные программы MBA, ориентированные на бизнес в Юго-Восточной Азии, и Россия готова перенять этот опыт. Так, бизнес-школа МИРБИС в прошлом году открыла Российско-китайский центр развития бизнес-образования, и сегодня на его базе уже более ста человек изучают китайский язык. Но этим дело не ограничилось. «Мы пригласили известных ученых-китайистов из Института стран Азии и Африки МГУ, Института востоковедения, чтобы познакомить студентов с историей и культурой Китая», — рассказывает директор центра **Наталья Печерица**. — Студенты послушали, но сказали, что

им нужны другие знания, которые можно использовать в работе». И тогда родилась новая программа, которую МИРБИС запускает в ноябре нынешнего года.

Курс «Как делать бизнес в Китае и с Китаем» рассчитан на 72 часа и состоит из 18 самостоятельных модулей (банковская система, налоги, рынок капитала, экономическая география и т. д.). «Мы отошли от академичности и нашли специалистов-практиков: занятия будут вести представители посольства КНР, китайские предприниматели, сотрудники крупных фирм, например Huawei Technologies», — говорит Наталья Печерица. А проректор по международным связям МИРБИСа **Елена Зубкова** считает, что в перспективе школа сделает программу MBA или MA с прицелом на бизнес в Юго-Восточной Азии. В качестве партнеров будут выступать один из вузов Великобритании и Нанькайский университет (Тяньцзинь).

Разумеется, в достижении успеха в сотрудничестве или конкуренции с китайскими и японскими компаниями играет свою роль масса факторов. И далеко не последний из них — знание о методах работы компаний с Востока. **СФ**

### Где изучают восточные методы управления

УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ	ПРОГРАММА	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ	КАК СВЯЗАТЬСЯ
АНО «ЯПОНСКИЙ ЦЕНТР»	СЕМИНАРЫ	2–4 дня, стажировка в Японии 3 недели	БЕСПЛАТНО	WWW.JCENTER.MSU.RU
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МГУ	MBA — ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ	2 ГОДА	\$25 ТЫС.	WWW.MGUBS.RU
МИРБИС, РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ	ЦИКЛ СЕМИНАРОВ «КАК ДЕЛАТЬ БИЗНЕС В КИТАЕ И С КИТАЕМ»	72 ЧАСА	8200 РУБ. (ИЛИ 3100 РУБ. ЗА ОТДЕЛЬНЫЕ МОДУЛИ)	WWW.MIRBIS.RU
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР CBSD	LEAN-ПРОГРАММА	ЦИКЛ ИЗ 6 КОРОТКИХ СЕМИНАРОВ	\$600–2000 ЗА ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА	WWW.CBSD.RU

# Metro Образование – первый шаг к успешной карьере

*Практические навыки и профессия специалиста в области торговли  
в профессиональных училищах вашего города*

METRO Group в тесном сотрудничестве с профессиональными учебными заведениями России продолжает реализацию собственной образовательной программы для молодежи «Metro Образование». Цель программы - подготовка молодых специалистов к работе в современных торговых форматах и оказание всесторонней поддержки профессиональным учебным заведениям России.

METRO Group, третья ведущая торговая компания мира, инициировала данную программу, поскольку Россия сегодня становится одним из важнейших рынков для компании в Восточной Европе. Для развития METRO Group в России требуется все больше квалифицированных специалистов.

Программа «Metro Образование» была начата компанией METRO Group в апреле 2004 года в Москве. С момента запуска программы количество городов, участвующих в программе, значительно возросло. Теперь студенты из Санкт-Петербурга, Казани, Ярославля, Ростова-на-Дону, Воронежа и Уфы имеют возможность получить практические навыки работы в области новейших торговых технологий на базе METRO Group, значительно повышая свои шансы получить достойную работу в быстроразвивающемся секторе экономики.

Более подробную информацию  
вы найдете на сайте [www.metrogroup.ru](http://www.metrogroup.ru)

**METRO Group**

*The Spirit of Commerce*

*Школа – вчера, успех – сегодня*

Новые знания не обязательно нужно искать на стороне, у профессиональных тренеров. Внедрив принцип перекрестного обучения, компания получит их от собственных сотрудников.

## Опыленные опытом

текст: **милена бахвалова**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### Лекция для коллег

Дважды в год заместитель управляющего директора рекламного агентства BBDO Moscow **Макс Такер** превращается для своих подчиненных из начальника в преподавателя. Свой тренинг Presentation Skills он проводит уже три года, полагая, что эти инструменты помогут подчиненным работать лучше. «Я надеюсь, те, кто побывал на моем тренинге, усвоят навыки и будут по возможности их использовать», — говорит Макс Такер.

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий — вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации — сами сотрудники, и этот капитал не стоит недооценивать. Многие компании уже берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает непрофессиональный лектор — коллега или руководитель.

Как и любой метод передачи знаний, перекрестное обучение имеет свои плюсы и минусы. Минусы очевидны: «самодельным» лекторам часто

не хватает преподавательских навыков, а также времени на проведение тренингов. Но плюсов, пожалуй, больше. «Свой» преподаватель передает коллегам знания, полученные на внешнем тренинге, или собственный уникальный опыт, как это делает Макс Такер. Тренер по продажам **Дмитрий Норка** считает большим преимуществом то, что в этом случае аудитория получает секрет вполне конкретного успеха, такое обучение сплачивает коллектив. Кроме того, преподаватель видит, какие результаты приносят его усилия.

Плюсом перекрестного обучения является и то, что его можно организовать практически в любой компании и передавать любую полезную информацию. «Этим летом начался бум приватизации дачных участков», — вспоминает юрист небольшой производственной фирмы Подмосквья. — И ко мне стали обращаться за советом: стоит ли спешить с приватизацией или можно подождать. После того как подобной беседой был испорчен мой четвертый подряд обеденный перерыв, я пошел к руководству и предложил провести общий семинар на эту тему. Собрание закончилось поздно вечером, но теперь меня не дергают каждую свободную минуту».

Менеджер Depo Computers Андрей Трофимов считает, что некоторые компании возводят перекрестное обучение в ранг корпоративной религии

Наконец, взаимное обучение — это неиссякаемый источник новых идей. Например, сотрудники одного маркетингового агентства собираются раз в неделю и специально рассказывают друг другу, что нового узнали, прочитали, какой интересный фильм посмотрели. Это обсуждение наводит людей на новые креативные идеи и в дальнейшем используется в работе с клиентами. Так при грамотной организации перекрестное обучение может стать первым шагом на пути формирования в компании knowledge management — системы управления знаниями.

## Экономия и религия

С помощью перекрестного обучения компания может решить несколько стратегических задач.

Во-первых, в ряде случаев это вообще единственный способ донести до персонала профессиональные знания. К примеру, Дмитрий Норка в середине 1990-х годов занимался оптовой торговлей и был вынужден сам обучать своих торговых представителей искусству поиска покупателей. Он опирался на книги Филипа Котлера и Дейла Карнеги и, естественно, на собственный опыт. Сейчас на рынке нет дефицита тренеров по продажам, но найти преподавателя по узкопрофильным дисциплинам, когда речь идет о специфической продукции — технике, стройматериалах и т. п., крайне трудно. Скажем, «ИКЕА Бизнес-колледж» тоже делает ставку на собственных сотрудников.

Товары ИКЕА одинаковы во всем мире, но в каждой стране декораторы создают в торговых залах оригинальные интерьеры, учитывая среднестатистические размеры комнат. Оформление торгового зала начинается с рисунка, и именно от этого наброска зависит конечный результат. Поэтому де-

коратор **Ольга Иванина**, помимо выполнения основной работы, обучает менее опытных коллег и проводит для них специальные занятия по технике наброска. Весной Ольга прочитала три лекции, в течение осени ей предстоит провести еще семь занятий. Теперь к московским, петербургскому, казанскому и другим офисам прибавится, скорее всего, и нижегородский. Наверное, для каждого города можно было бы выделить отдельного преподавателя. Но в ИКЕА думают иначе. «Когда предмет читает один человек, можно быть уверенным, что всем магазинам прочитана одна и та же программа и что знания получены в одинаковом объеме», — считает Ольга Иванина.

Во-вторых, перекрестное обучение позволяет существенно сэкономить деньги. Традиционная практика — послать на курсы или семинар одного человека, который потом делится знаниями со всеми остальными. Например, руководство сети салонов красоты «Аида» время от времени посылает ведущих стилистов компании в Лондон на мастер-классы признанных грандов. Вернувшись, сотрудник демонстрирует коллегам новые приемы стрижки.

Перекрестное обучение не только экономит бюджет. Так, менеджеры BBDO Russia Group периодически ездят на обучение в университет BBDO в Испанию, а затем обмениваются опытом с коллегами. «Мы практикуем перекрестное обучение», — рассказывает HR-директор компании **Елена Лойфер**. — Это достаточно эффективно, ведь гарантированный способ хорошо усвоить материал — попытаться научить других». «Метод „уча, учимся“ эффективен для карьерного роста сотрудника», — соглашается бизнес-тренер **Александр Гончаров**.

Во многих компаниях, в первую очередь иностран-

«После того как был испорчен мой четвертый обеденный перерыв, я предложил руководству провести общий семинар. Теперь меня не дергают каждую свободную минуту»

ных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Dero Computers **Андрей Трофимов** раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRM-менеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. «Компания Microsoft, где я

проработал три года, вполне может обеспечить тренинг каждому сотруднику, — говорит Трофимов. — Но она возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника».

## Знания — всем

Прежде чем делать ставку на перекрестное обучение, компания должна подготовить для него почву. Потому что если

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**  
Основатель управленческого образования в России

<b>MBA - MBI (Master of Business Information)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа обучения для топ-менеджеров и руководителей IT-подразделений</li> <li>Совместно с крупнейшими компаниями России в области системной интеграции</li> <li>Телефон: (095) 377-68-25</li> <li>Internet: www.mbi-program.ru</li> </ul>
<b>MBA - Стратегия международного бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение открывает новые возможности и дает уверенность в завтрашнем дне</li> <li>Удобная очно-заочная (модульная) форма обучения, в т.ч. для иногородних слушателей</li> <li>Телефон: (095) 377-69-57</li> <li>Internet: www.interbusiness.ru</li> </ul>
<b>MBA - Гостиничный и туристический бизнес</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент гостеприимства высочайшей квалификации</li> <li>Производственная стажировка в ведущих туристических компаниях</li> <li>Телефон: (095) 371-74-11</li> <li>Internet: www.mba-hotel.ru</li> </ul>

Начало занятий по программам: октябрь 2005 г.  
Продолжительность обучения: 2 года  
Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)  
Документ об образовании: диплом государственного образца о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением квалификации

г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99  
[www.guu.ru](http://www.guu.ru)



Заместитель управляющего директора PA BBDO Moscow Макс Такер дважды в год превращается для своих подчиненных из начальника в преподавателя

у сотрудника нет ни желания преподавать, ни способностей к этому, занятие сведется к монотонному зачитыванию записей. И подобные случаи отнюдь не редкость.

Метод перекрестного обучения не годится, когда коллеги в силу специфики своей работы являются конкурентами. Скажем, сейлз-менеджеры не любят делиться секретом своего успеха с другими «сейлзами». «В таких случаях тренинг сводится к разговорам на общие темы и обсуждению банальностей», — вспоминает о своем присутствии на подобном мероприятии Андрей Трофимов. Избежать этого можно, если компания заложит в систему мотивации показатели результативности отдела в целом. Тогда у менеджеров появится стимул помогать коллегам.

Компания, намеревающаяся сделать работу «самодетель-

ных» тренеров эффективной, должна также иметь в виду, что людям психологически сложно выступать перед сотрудниками, с которыми они работают каждый день. Поэтому, если есть возможность, на роль преподавателя лучше назначать начальника или сотрудника, чей авторитет в данной области бесспорно признан коллективом. «Самым тяжелым тренингом для меня оказался тот, когда я выступала перед коллегами из своего магазина. Я была слишком „своя“, — вспоминает Ольга Иванова. — Мне казалось, что меня воспринимают несерьезно, будто я просто играю в лектора. Чтобы провести хорошее занятие в своем магазине, мне потребовалось значительно больше усилий, чем в других офисах». По мнению Ольги Ивановой, между лектором и аудиторией обязательно должна быть дистанция.

Консультанты считают, что сотрудники будут охотно делиться знаниями, если им это необходимо для успешной работы, повышает их авторитет в компании или они заинтересованы материально. Все эти факторы давно и удачно использует компания «Вымпелком».

Корпоративный университет «Билайн» работает с 1999 года, и почти сразу компания организовала еще один проект — «Корпоративное обучение». В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники начали проводить тренинги для своих коллег, получив

ров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором.

Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориен-


**Метод перекрестного обучения не годится, когда коллеги в силу специфики своей работы являются конкурентами. Например, сейлз-менеджеры не любят делиться секретами своего успеха**

статус функциональных корпоративных тренеров. Так, начальник отдела финансового планирования и контроля эффективности ИТ **Евгений Паппинен** одновременно является соавтором и ведущим тренинга «Финансовая эффективность». «Экономика для многих слишком сложный и непонятный предмет, — объясняет смысл своего преподавания господин Паппинен. — Я вижу свою миссию в том, чтобы понятно и доходчиво объяснить существо экономики, ее основные категории и закономерности». «Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики нашей компании», — считает пресс-секретарь «Вымпелкома» **Юлия Остроухова**.

Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров.

Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором.

Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и технического обучения. Нагрузка у них небольшая — два-три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно: эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала. Как правило, большинство «самодетельных» тренеров совмещают работу и преподавание. Но на рынке уже немало случаев, когда такие «преподаватели» настолько проникаются новой работой, что переходят в отдел по управлению персоналом, уходят в другую компанию на позицию внутреннего тренера или организуют собственный бизнес и становятся независимыми тренерами. К сожалению, от подобного не застрахована ни одна компания. **СФ**



специальное обозрение

# кабинет

Как строится сбытовая и рекламная стратегия участников рынка офисной мебели [с74](#)

Как проконтролировать и удержать партнеров [с78](#)

Как выбрать сейф и не ошибиться [с80](#)

Рынок офисной мебели чутко реагирует на малейшие изменения покупательского настроения, создавая соответствующую инфраструктуру сбыта и предлагая новые сервисы. За последние два года в технологиях продаж и продвижении мебели произошли большие изменения.

## Пул для гарнитура

текст: **Жанна Локоткова**



Офисная мебель, предлагаемая на российском рынке, постепенно становится брендованным товаром

Растущая конкуренция не дает участникам рынка расслабиться. Компаниям приходится прилагать большие усилия, чтобы убедить покупателей приобретать мебель именно у них. Однако рынок уже прошел ту стадию роста, когда в борьбе за клиентов все средства были хороши.

Примитивные ходы вроде демпинга и фиктивных распродаж по якобы очень низким ценам сегодня почти не используются. Производители и продавцы активно применяют инструментарий маркетингов, осваивая новые медианосители и используя BTL. Прямые продажи, адресное обращение к клиентам и расширение сервисных услуг становятся главными направлениями продвижения офисной мебели одновременно с усиленным развитием сетей и борьбой за каналы сбыта.

### Несекретные схемы

Основной оборот большинство участников рынка делает именно на оптовых продажах, но рознице тоже не отводится роль падчерицы. Просто у этих направлений разные стратегические цели. «Оба направления для нас важны, — подчеркивает коммерческий директор компании „Ромул“ **Павел Бондарев**. — Опт за счет высокой оборачиваемости и отсутствия дополнительных затрат (по

сравнению с прямыми продажами) позволяет поддерживать оборотные средства на необходимом уровне. Прямые продажи интересны с точки зрения выхода на потребителя и получения дополнительной прибыли. Развитие в опте направлено на расширение ассортимента, задача здесь — не только удержать старых дилеров, но и привлечь новых. А в прямых продажах приоритетными являются участие в государственных тендерах, развитие интернет-торговли». В «Ромуле», который с самого начала строился как оптовая дистрибуторская компания, это направление до сих пор является доминирующим. По словам Павла Бондарева, сегодня более 70% оборота компании приходится на дилерские продажи и 30% — на прямые. У компании «Камбио» этот показатель еще больше: около 90% обеспечивает дилерская сеть, остальные 10% — корпоративные продажи и розница (фирменные салоны). Как отмечают специалисты компании «Феликс», основными покупателями и при продаже через дилеров, и при торговле через собственную торговую сеть являются корпоративные клиенты. Поэтому одна «розничная» покупка запросто может превысить месячный оборот иного оптовика.

Из-за высокой конкуренции последние два года рынок развивается под флагом интенсивного развития сетей и борьбы за каналы сбыта. И схема франчайзинга активно используется в этой борьбе, в первую очередь компаниями—лидерами рынка. Франчайзинг давно применяют «Феликс» и «Шатура», а в этом году и «Юнитекс», который до сих пор делал акцент на развитии своей торговой марки и собственной розничной сети. Теперь, как сообщил коммерческий директор «Юнитекса» **Алексей Вышкварко**, компания решила сменить стратегию развития в регионах и занялась строительством франчайзинговой сети. Первым партнером компании стал его дилер — салон «Офисбург» в Екатеринбурге. А на прошлой неделе был открыт очередной фирменный салон в Перми.

Объясняя, почему в стратегии была совершена «франчайзинговая революция», Алексей Вышкварко заметил, что бренд «Юнитекса» несколько размывается при сотрудничестве с дилерами, продающими мебель и других производителей. Компания намерена предложить франчайзинговые соглашения всем своим дилерам, а также другим магазинам, которые должны будут соответствовать довольно щадящим требованиям «Юнитекса»: наличие склада от 50 кв. м, собственного или арендованного торгового зала площадью не менее 200 кв. м и персонала с опытом работы в мебельной сфере. Кроме того, франчайзи, отказавшись от сотрудничества с другими мебельными фирмами, должны работать под вывеской «Юнитекс». За это партнеры получают особые ценовые ус-

В последние два года рынок развивается под флагом интенсивного расширения сетей и борьбы за каналы сбыта. И франчайзинг активно используется в этой борьбе

ловия, графики поставок и мощь в развитии бизнеса.

В «Камбио» тоже искали пути усовершенствования региональных каналов сбыта, но, рассмотрев схему франчайзинга, пришли к выводу, что она компании не подходит. «Около двух лет назад для всех крупных мебельных игроков вопрос усовершенствования структуры распределения товара стал особенно актуальным, и мы начали рассматривать все возможные варианты. Хотелось отметить, что особенно мод-

ным среди мебельщиков стал путь франчайзинга, который мы также не упускали из поля зрения, — рассказывает заместитель директора по маркетингу и продажам компании «Камбио» **Яна Шамбер**. — Однако после серьезных переговоров с партнерами в регионах мы сделали вывод, что франчайзинг — весьма перспективное решение, но для нас оно не годится. Выступить в роли франчайзи гораздо интереснее молодым мебельным компаниям, еще не имеющим на рынке



# ФЕЛИКС®

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ  
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**

## Мир ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

**14 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

**ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:**  
(095) 933-77-77 (многокан.); [www.felix.ru](http://www.felix.ru)

**К вашим услугам бесплатно:**

- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

**Гарантия до 7 лет**



Международный  
сертификат качества  
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества  
«Российская Марка»



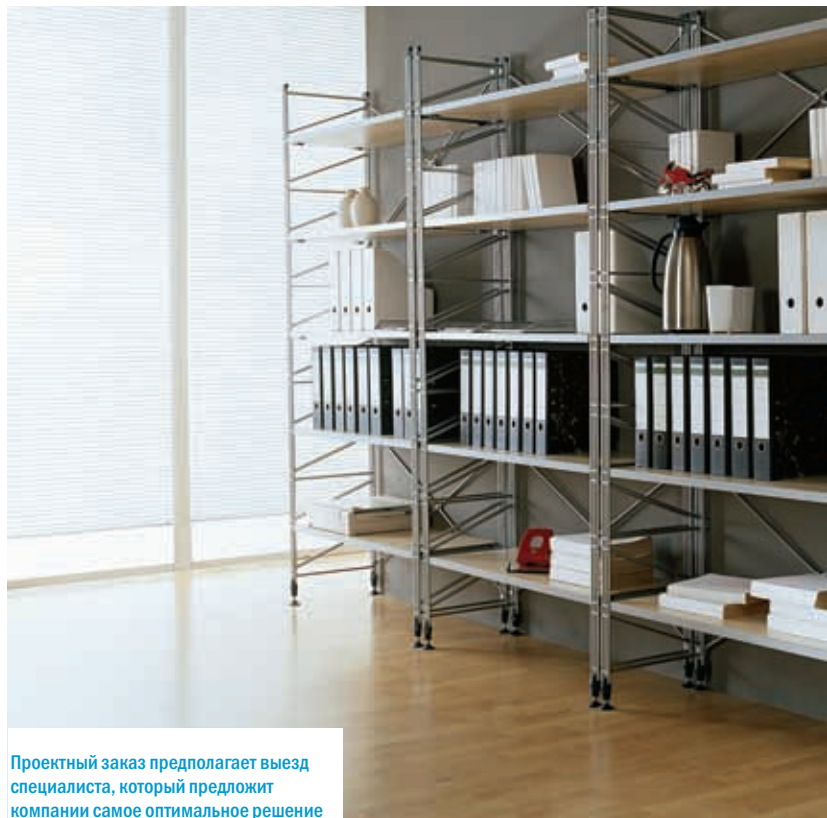
Дипломы лауреата  
Всероссийского конкурса  
«Золотые сети»

# Возможно, в далеком будущем продажи офисной мебели в России будут строиться по европейскому сценарию, когда участники рынка объединяются в пулы

офисной мебели собственного раскрученного бренда. Наши же основные партнеры — это крупные торговые сети и известные региональные бренды, вложившие в продвижение собственных торговых марок много сил и дорожащие своей репутацией и ассортиментной самостоятельностью. При этом для них очень важно подкрепить свое имя торговой маркой производителя, на которого они сделали ставку. Поэтому мы отметили столь притягательный для производителя путь франчайзинга и остановились

на частичной реорганизации собственной дилерской сети и построении сети официальных дистрибуторов».

Возможно, когда-нибудь продажи офисной мебели в России будут строиться по европейскому сценарию, когда участники рынка объединяются в пулы. По замечанию коммерческого директора компании «Феликс» **Вадима Кузнецова**, за рубежом в сфере торговли мебелью, в том числе офисной, сейчас наблюдается значительная концентрация торгового капитала. В Европе, например, на долю



Проектный заказ предполагает выезд специалиста, который предложит компании самое оптимальное решение



## Очередная премьера от Камбио

На ноябрьской выставке «Мебель-2005» компания «Камбио» по традиции представит новую коллекцию мебели.

Компания «Камбио» является одним из крупнейших производителей офисной и гостиничной мебели в России, и каждая премьера от этой компании вызывает интерес как у коллег, так и у потенциальных потребителей.

Все запомнили яркий, отличительный стенд компании в ноябре 2004 года. Тогда были показаны сразу четыре новые коллекции мебели для персонала.

В этом году компания «Камбио» на выставке проведет презентацию коллекции, которая перевернет массовое представление о кабинетах руководителей.

Во-первых, нарушено традиционное мнение о директорских кабинетах как о массивной, тяжеловесной мебели. Во-вторых, компания «Камбио» использовала в этой коллекции принципиально новые для Российской мебельной индустрии материалы и технологии. Сочетание пластика и шпона благородных пород деревьев — весьма смелое и нестандартное дизайнерское решение. Широкий ассортиментный ряд серии идеально подходит для создания элегантного, современного кабинета руководителя, а также рабочих мест менеджеров компании в едином и неповторимом стиле, что тоже ново и актуально для мебельного рынка России.

На правах рекламы

50 крупнейших торговых фирм приходится 42% объема всех продаж мебели. Европейские торговые объединения в основном существуют в двух формах: так называемые «добровольные закупочные группы» и розничные сети. Основная идея создания закупочных групп — экономия при закупке однородных товаров и на логистике. Участники группы остаются независимыми компаниями, но платят взносы, расходуемые в общих интересах. Ведь группы не только реализуют офисную мебель, но и координируют операции по продвижению товара от производителя, при этом берут на себя функции, связанные с ценовой политикой, проведением маркетинговых исследований, расходами по рекламе и тестированию качества товара. Компания «Феликс» уже вошла в подобное объединение — германский торговый союз поставщиков офисного оборудования *Bigo Forum 2000*. Эта организация

объединяет более 250 участников. В «Феликсе» считают, что членство в *Bigo Forum 2000* позволит получить «билет» на немецкий рынок. Компания намерена активно участвовать в тендерах, доступ к которым получила с помощью немецких партнеров.

## Выбери меня

Мебель постепенно становится брендинговым товаром, что повышает ответственность компаний-поставщиков и производителей не только за свою продукцию, но и за уровень предлагаемых сервисных услуг. «В последнее время это стало особенно заметно», — говорит Вадим Кузнецов. — Компании предлагают бесплатные консультации по подбору и расстановке мебели, оперативную доставку, сборку, послепродажное обслуживание, увеличивают гарантийный срок. Например, у нашей компании он уже достиг семи лет».



К числу основных тенденций последних трех лет относится увеличение количества проектных заказов, сопровождающихся выездом в офис заказчика, разработкой дизайн-проекта, а затем доставкой и сборкой мебели (этим занимаются сертифицированные специалисты). В проектных заказах мебельные компании весьма заинтересованы. Ведь речь, как правило, идет об оснащении целого офиса, а то и не одного.

И вообще потребитель становится более требовательным. Все реже офисная мебель приобретается «по картинке», через рекламные проспекты и каталоги. «Покупатель предпочитает выбирать мебель „вживую“, поэтому все большее значение приобретает наличие разветвленной сети фирменных салонов. Сейчас, чтобы успешно работать, мебельные компании должны иметь как минимум

шоу-румы или специализированные магазины, хотя и в этом случае им трудно догнать ведущих игроков рынка, имеющих развитые фирменные торговые сети», — объясняет Вадим Кузнецов.

Помимо расширения сервисных услуг компании в обостряющейся конкурентной борьбе используют увеличение общего объема рекламы, которая все чаще стала появляться на нетрадиционных для офисной мебели медианосителях — радио и телевидении. «Но основным методом продаж всегда будут прямые продажи, когда не покупатель приходит к продавцу в магазин, а продавец приходит к покупателю, используя адресные рассылки, телефонные звонки, личные встречи», — рассказывает Вадим Кузнецов. — Каждый продавец стремится предложить максимально удобные условия выбора и приобре-

тения мебели. Большое значение придается полноте и качеству каталогов и буклетов, создаются дополнительные возможности для выбора товара через интернет, в рекламе в прессе чаще появляются не имиджевые модули, а изображения конкретного ассортимента ряда, реализуемого компанией». Участники рынка осваивают новые для себя маркетинговые инструменты. Так, компания «Юнитекс» занялась BTL: за последние три года она в качестве спонсора выступила на спортивных мероприятиях разного уровня — ее логотип можно было увидеть на форме участников чемпионата России по легкой атлетике и на чемпионате мира по лыжным гонкам среди мастеров зимой 2005 года. Эта же компания учредила главный приз майских соревнований по спортивному ориентированию, проходящих в Москве. **сф**

**NAYADA**  
СИСТЕМЫ ПЕРЕГОРОДОК



**В**

любом здании существуют зоны, которые должны отвечать определенным требованиям огнезащиты. Для организации таких зон используются противопожарные перегородки.

Компания NAYADA предлагает перегородки, способные сохранять целостность и теплоизолирующие свойства на протяжении 15, 30, 45 или 90 минут, обеспечивая необходимое время для безопасной эвакуации людей. Разнообразные варианты отделки от винила и ЛДСП до шпона позволяют вписать их в любой интерьер, сохраняя стилевую целостность.

Компания сертифицирована по МЕЖДУНАРОДНОМУ СТАНДАРТУ КАЧЕСТВА ISO 9001:2000

ПРОТИВОПОЖАРНЫЕ ПЕРЕГОРОДКИ



человеки + пространства



[www.nayada.ru](http://www.nayada.ru)  
Бережковская наб., д. 6  
тел./факс: (095) 933-1055

О том, как развивают системы сбыта российские мебельные фирмы, «Секрету фирмы» рассказывает генеральный директор компании ID Consulting **Евгений Голубин**.

## За надежные каналы сбыта постоянно ведется борьба

текст: **Жанна Локоткова**



**Евгений Голубин:** Производители сегодня стараются укоротить цепочку между собой и потребителем и все чаще отказываются от услуг дистрибуторских компаний. Они строят отношения с розницей напрямую, создавая сеть филиалов или региональных складов. При этом увеличивается значимость логистики. Еще актуальнее логистику делает то, что потребитель становится все более капризным. Если он готов ждать поставки элитной дорогой мебели в течение двух-трех месяцев, то при оформлении стандартного заказа на недорогую отечественную мебель такие сроки для него уже неприемлемы. Поэтому повышенные требования со стороны потребителей к сервису и соблюдению сроков поставок вынуждают отечественных производителей серьезно относиться к работе со складскими остатками.

Отсутствие контроля и создает ситуации, когда дилеры запросто переключаются на работу с другим производителем. Вывод: партнеров к себе надо привязывать

Как правило, производители, имеющие свои региональные склады, заметно наращивают объемы продаж в этом регионе по сравнению с другими компаниями, которые возят мебель издалека. Основные причины этого — гарантия сроков и оперативность поставок, отсутствие пересортицы, возможность быстрой замены брака и т. п. Другими словами, хороший сервис. Отсутствие сервиса сказывается на качестве дистрибуции. Думаю, никто не сомневается в том, что даже сильный бренд можно запросто развалить плохой дистрибуцией.

**Секрет фирмы:** Одни участники рынка работают по франчайзингу, другие исключительно с дилерами, третьи делают ставку на собственные салоны. Кто прав?

**ЕГ:** Разброс объясняется отчасти тем, что рынок все еще формируется и производители ищут наиболее эффективные схемы организации сбыта, отчасти тем, что за последние годы заметно обострилась конкурентная борьба и производители вынуждены искать

оптимальные и контролируемые способы организации сбыта. К сожалению, до сих пор мало кто обратил серьезное внимание на франчайзинг, в то время как на Западе его преимущества давно оценили. В последние годы и у нас интерес к франчайзингу повышается. Франчайзинг — одна из схем развития дистрибуции на деньги сторонних инвесторов (отдельных предпринимателей) с одновременным развитием собственной марки производителя.

Я считаю, что сегодня все попытки оптимизировать системы сбыта должны быть связаны с возможностью усиления контроля над существующей дилерской сетью. Отсутствие контроля и создает ситуации, когда вчерашние дилеры запросто переключаются на работу с другими производителями. Вывод: партнер к себе надо привязывать. А как? Одним из вариантов является франчайзинг, когда партнеры раскручивают не только отдельные магазины, но и бренд производителя.

**СФ:** Иными словами, фактором успеха становится контроль?

**ЕГ:** Совершенно верно. Одна из причин, почему компании отказываются от дистрибуторов, это, как я уже говорил, ужесточившаяся конкуренция. Чем короче цепочка, тем лучше обратная связь и качественнее контроль. Если раньше товар просто отдавали дистрибуторам, перед которыми стояла задача продать много, и при этом не всегда жестко контролировалось, куда именно поставляется продукция и по каким ценам, то теперь компании поняли, что при таком подходе действительно больших продаж не добьешься. Производители начинают перенацеливаться на повышение эффективности каналов, что в свою очередь связано с оценкой и анализом использования потенциала каждого отдельного магазина и региона.

Еще одна особенность современного мебельного рынка — серьезная подготовка продавцов в магазинах. Сегодня продавцы знают не только продукт, но и своего покупателя. Хорошие продажи получаются у того, кто умеет предложить клиенту готовые решения, адаптированные под его запросы. Если вы пройдетесь по мебельным магазинам, то обратите внимание: салонов, где просто выставлена мебель, становится все меньше, и все больше салонов, предлагающих готовые интерьерные решения.

**СФ:** Может быть, следует развивать собственные розничные сети?

**ЕГ:** Казалось бы, самое простое решение формирования управляемой дистрибуции — развитие собственной розницы. Однако для этого помимо значительных финансовых ресурсов необходимы и управленческие кадры. Поэтому часть производителей пытается объединяться с крупными дилерами, уже имеющими навыки успешного управления розницей, для создания совместных розничных сетей, чтобы затем максимально использовать ресурс этой розницы для продвижения собственной продукции.

Хочу еще раз подчеркнуть, что успех любого бизнеса зависит от наличия или отсутствия надежных каналов сбыта, за которые постоянно ведется борьба. Мебели можно произвести сколько угодно, другой вопрос — где ее продавать. И когда речь идет о чужом, стороннем дилере, на которого производитель не имеет никакого влияния, это всегда большой риск: в какой-то момент он может переместиться к другому производителю. Создание же альянсов позволяет привязать к себе каналы сбыта. Это хорошая альтернатива франчайзингу. Но если в схеме франчайзинга подразумевается, что деньги вкладывает франчайзи, то при совместном создании розничных сетей производитель также участвует в инвестициях.

Один производитель офисной мебели стал делать мебель для прогулочных теплоходов. С ростом конкуренции будет возрастать потребность в нишах, на которые раньше никто не обращал внимания”

**СФ:** Где в ближайшем будущем производители офисной мебели смогут найти новых потребителей?

**ЕГ:** В первую очередь среди уже существующих потребителей. Это делается за счет работы с ассортиментом, с качеством выкладки в рознице, за счет соответствующего сервиса и грамотной работы продавцов, которые должны профессионально консультировать и решать задачи, обозначенные покупателем. Еще один способ — поиск новых ниш. К примеру, один производитель офисной мебели стал делать мебель для прогулочных теплоходов. Вообще, с ростом конкуренции потребность в нишах, на которые раньше никто не обращал внимания, будет проявляться у производителей все больше. Как ни крути, мы опять возвращаемся к тому, что роль маркетинга становится все более значимой. Поиск новых потребителей должен начинаться в кабинетах маркетологов компаний-производителей. **СФ**

**ДОК17** [www.dok17.ru](http://www.dok17.ru)  
производитель офисной мебели

Есть место индивидуальности

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ**  
планирование

рабочего пространства

129128 г.Москва, Проспект Мира 1886  
+7 095 780-6680 +7 095 181-8001

Далеко не все важные документы и деньги хранятся в банках. Для текущей работы в офисе сейф просто необходим. Вопрос в том, как найти баланс между ценой и надежностью.

## Тайна вклада

текст: **Жанна Локоткова**



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ/Ъ

В условиях испытаний на взлом нередко уходит всего полчаса

Принципиальное различие между сейфами состоит в рисках, от которых они защищают. Существуют три группы сейфов: огнестойкие, взломостойкие, а также сочетающие в себе два этих качества. Сейфы последней группы самые дорогие и редкие, и в офисе они не всегда необходимы.

Взломостойкие сейфы предназначены для хранения денег и ювелирных изделий. А огнестойкие — для бумажных документов и носителей информации (например, компакт-дисков и дискет). Риск пожара обычно гораздо выше, чем риск хищения, поэтому в офисе, как правило, устанавливают сейфы, сертифицированные на огнестойкость.

**КЛАССИФИКАЦИЯ.** Существует три класса огнестойких сейфов. Самый низкий — класс «Б». Такому сейфу можно доверить только бумажные документы, акции и деньги. Он не позволяет температуре внутри подняться выше температуры самовозгорания бумаги (пороговый уровень — +170°С). В сейфах класса «Д» хранят магнитные пленки, фотопленки и видеокассеты (до +70°С). В сейфы класса «ДИС» можно класть магнитные носители информации и дискеты (пороговая температура — до +50°С). Еще одна характеристика огнестойкого сейфа — время, в течение которого с документами ничего не случится в случае пожара. Самый высокий показатель противостояния огню — четыре часа, однако более распространены сейфы, способные выдерживать пламя один-два часа. К примеру, сейф 120Б гарантирует, что бумага, хранящаяся в нем, не обуглится в течение 120 минут.

Взломостойкие сейфы делятся на 10 классов, и чем ниже класс, тем меньше требуется времени, чтобы добраться до содержимого сейфа. Сейфы первых четырех классов внешне одинаковы, отличаются лишь толщиной стальных поверхностей и степенью проч-

ности наполнителя корпуса и двери. В условиях испытаний для взлома нередко требуется всего полчаса: «злоумышленник» использует весь набор инструментов и не боится громко шуметь. Реальное же время больше заявленного в три-четыре раза, так как взломщику приходится действовать в стрессовой ситуации и работать бесшумно. Для офиса сейф первого класса не подходит: с двухслойной 2-миллиметровой сталью и защитой от сверла и отмычки он пригоден лишь для дома (защита от огня — 20 минут, от взлома — 20–30 минут).

**ВЫБОР.** Основное правило выбора сейфа: цена не должна быть меньше 20% стоимости ценностей, которые в нем предполагается хранить. Сейфы первого, второго и третьего классов удобны для дома. В офисах и кассах устанавливают сейфы третьего и четвертого классов. Сейфы пятого класса обычно используют ювелиры, шестого — в банковских спецхранах. Стоят сейфы от 1000 руб. до \$30–40 тыс. Минимизировать затраты можно, уделив внимание другим факторам безопасности: хорошей сигнализации и системе контроля доступа. Окончательный выбор лучше делать, проконсультировавшись со специалистом в салоне продаж. **СФ**



# 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 Partner



Медиа партнеры:

**ВЕДОМОСТИ**  
THE MOSCOW TIMES JOURNAL & FINANCIAL TIMES

The Moscow Times  
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Harvard Business Review  
РОССИЯ

**НЕФТЬ КАПИТАЛ**

**Forbes**



**бизнес**

**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](mailto:event@publicity) 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.

# ПЯТЬ идей

## Как «освежить» продукт?

Если развитие брэнда достигло логического конца, спасти его помогут абсурдные инновации. «Секрет фирмы» выяснил, как усовершенствовать уже известный продукт, чтобы привлечь к нему внимание потребителей.



№

## 1 Как можно больше лезвий

Последняя новинка от Gillette — бритвенный станок с пятью лезвиями — стал ответным ударом компании по закл

ятому конкуренту. Первым вызов традиционной трехлезвийной конструкции бритвенных устройств бросил швейцарский производитель Schick, два года назад выпустивший станок Schick Quattro с четырьмя лезвиями. Благодаря этому продажи станков Schick в ряде стран вдвое превысили показатели модели Mach3 от Gillette. Президент Schick—Wilkinson Sword **Джозеф Линч** так объяснял успех Quattro: «Три лезвия лучше, чем два, а четыре — лучше, чем три». Видимо, эта швейцарская формула успеха вдохновила американцев, и Gillette анонсировал станок с пятью лезвиями. Компания серьезно рассчитывает, что к 2008 году чудо-устройство опередит по продажам привычный Mach3, а объем продаж нового станка к этому сроку превысит \$1 млрд. □

№

**Виагра для жвачки** Добавив в обычную жевательную резинку примерно 100 мг цитрата силденафила, мировой лидер по производству жевательной резинки компания Wrigley планирует упрочить привязанность покупателей к своим продуктам. Дело в том, что цитрат силденафила — это основной компонент популярного медицинского препарата виагра. Правда, для того чтобы запустить новый продукт в продажу, Wrigley придется ждать еще шесть лет, пока не истечет срок действия патента фармацевтической компании Pfizer. И тогда слоган «Жевать — не переживать» для многих мужчин наполнится новым, глубоким смыслом. □

№

**Духи для автомобиля** В прошлом году автопроизводитель Citroen выпустил новую модель — C4. Ее отличие в том, что в качестве опции автомобилю добавили... духи. Капсула-диспенсер расположена на приборной доске. Входящие в комплект поставки ароматы сандала или жасмина будут окуривать пассажиров через систему вентиляции. Всего же в C4 доступны девять ароматов, включая экзотический иланг-иланг. Своим ноу-хау, считают эксперты, Citroen оказал большую услугу официальным дилерам. Именно у них — наряду с заменой масла и сменой фильтра — можно будет заправить машину духами после того, как бесплатно прилагаемые закончатся. □

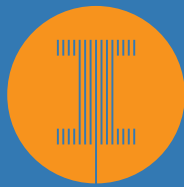
№

**Йод для водки** Гродненский ликероводочный завод в Белоруссии стал родоначальником нового направления в отрасли — «здоровой водки». С октября предприятие начнет выпускать водку с добавлением йодированной соли. Хотя фармакологическая ценность этой смеси весьма сомнительна, гродненские водочники уже заработали на ней международный контракт: первые партии пойдут на экспорт в Литву. Кстати, водка с йодом — не единственное «оздоровительное» ноу-хау белорусской фирмы. Сейчас завод производит водку, «обогащенную витаминами и глюкозой», и водку, «насыщенную ионами серебра». □

№

**Компьютер для кроссовок** После трех лет работ компании Adidas удалось наконец оснастить кроссовки компьютером. Новая модель под названием Adidas-1 Trainer обрабатывает информацию о весе спортсмена и скорости бега, а также о типе поверхности. Процессор управляет электромотором и системой тросиков, регулирующих подпружинивание подошвы. Есть на на кроссовках и кнопки ручного управления. Предполагается, что в США цена новинки составит \$250, а в комплект войдет CD с программным обеспечением. Нужно ли будет обновлять кроссовкам драйверы, угрожает ли им компьютерный вирус и способны ли они противостоять хакерским атакам, в компании не уточняют. □





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

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

# Ларри Эллисон—

«русский  
олигарх»  
американской  
ИТ-индустрии

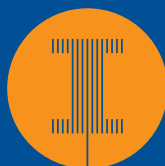
человек,  
победивший  
Microsoft  
и Билла Гейтса



**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**