

Секрет фирмы

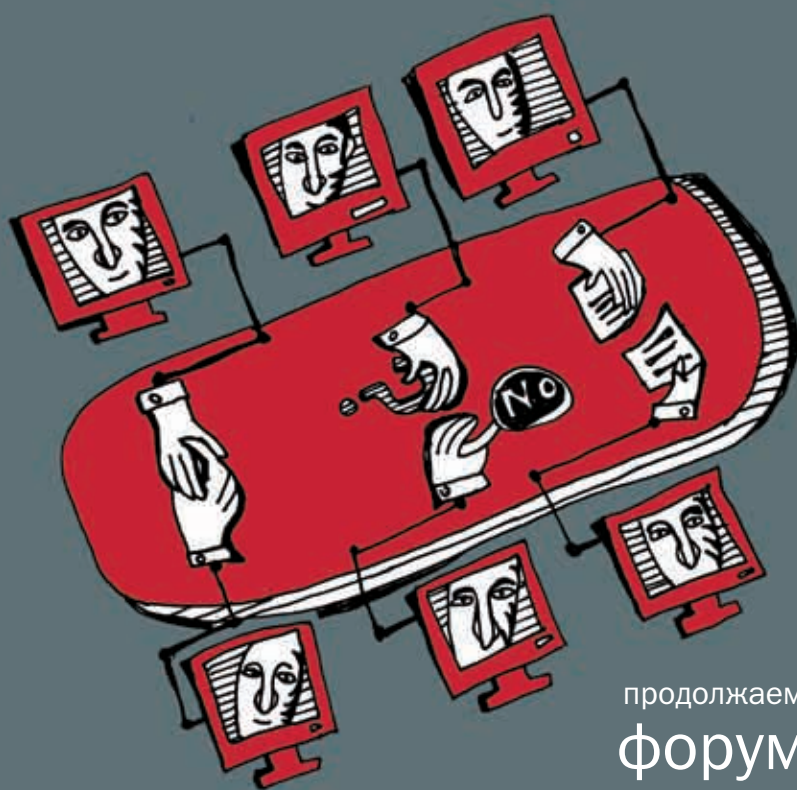
ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 48 (87) 20 ДЕКАБРЯ — 26 ДЕКАБРЯ 2004

www.sf-online.ru

Шесть дел на январь

- с14 Чем заняться компаниям во время спада деловой активности
- с50 Кому теперь обязаны «Русский стандарт» и «Аэрофлот»
- с60 Что на самом деле стоит за брэндом Viera
- с54 Как найти места продаж, где нет конкурентов





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



«Единственная вещь, которая у нас развита крайне слабо, но возведена в культ на Западе, — страхование ответственности вообще. В США и Европе очень модно судиться, и страховой рынок этим пользуется. Помню рекламные кампании страховщиков, предлагавших специальные программы для праздника Хеллоуин. Аргументация такая: на праздник к вам придут соседские дети, которые могут сломать себе ногу, ответственность за это будете нести вы — купите специальный полис. А чтобы соседские дети не поломали вашу мебель, предусмотрен другой полис»

СЕРГЕЙ СЕРАЖЕТИНОВ

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

20 декабря – 26 декабря №48 (87)

тема номера 14

«В одном из западных учебников по управлению встречается понятие „проявитель стратегического видения“ — в известном смысле это про январь»

частная практика 32

«В Институте питания наш продукт прошел тяжелейшие испытания. Чтобы понять, не случится ли с ним чего, на улитках по три-четыре недели выращивали какие-то бактерии»

лаборатория 50

«Это очень здорово, хотя и кажется необычным. Да, я действительно очень необычный человек! У меня как будто две головы. Одна голова бизнесмена, а другая — художника»

бизнес-авиация 67

«За последние пару лет российские владельцы корпоративных самолетов нарастили парк за счет дорогих машин. На это они потратили примерно \$250 – 300 млн»

с3



12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Если окончательно подтвердится, что компании необоснованно подозревали в налоговых правонарушениях, стоит разобраться в том, кому нужно было инициировать этот скандал»



54 ЛАБОРАТОРИЯ

«Многим нашим потребителям нравилось делать открытия: находить наш продукт в таких местах, где обычно ничего похожего не бывает»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 30 ЛЮДИ
- 44 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

ТАКТИКА

14 ШЕСТЬ ДЕЛ НА ЯНВАРЬ

Как превратить неизбежный после Нового года спад на рынке в период внутрикорпоративного подъема

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

22 «Страховой бизнес — это игра не для слабаков»

Гендиректор «Ренессанс Страхования» Николай Клековкин уже знает, когда его компания будет продана за падному инвестору

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МАРКЕТИНГ

32 Торопливая улитка

Брюхоногие перестают быть в России гастрономической экзотикой — борьбу за это ведет СП «Русская улитка»

ПЕРСОНАЛ

40 Системная интеграция

Нужна ли «Детскому миру» и РОСНО единая корпоративная культура? В АФК «Система» считают, что не просто нужна, а необходима

ЛАБОРАТОРИЯ

МАРКЕТИНГ

50 «Моя миссия — делать компании счастливыми»

Глава брэндинговой компании Identica Майкл Питерс наглядно объяснил «Секрету фирмы», в чем шариковая ручка превосходит компьютер

54 Обходной канал

Почему Coca-Cola с ее миллиардными оборотами положила глаз на палатки с шаурмой

60 Короткая эра

Зачем компании Panasonic телевизионный суббренд Viera, нарушающий все стереотипы продвижения

64 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

67 Бизнес-авиация

■ Сколько стоит независимость от аэропортов и перевозчиков

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 48 (87) 20 ДЕКАБРЯ — 26 ДЕКАБРЯ 2004

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

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

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТАЛА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ПЮТОНЕНКО

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕТАЛА ГОЛЬЦЕВА, НОНА ГУГЕШАВИЛИ, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА

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

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

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

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

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

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

E-MAIL: SFAPR@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,

RPHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

ОБЛОЖКА ЛЕОНИД ФИРСОВ

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

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

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

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ» и МОСПОЧТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft КОММУНАЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ ParaType

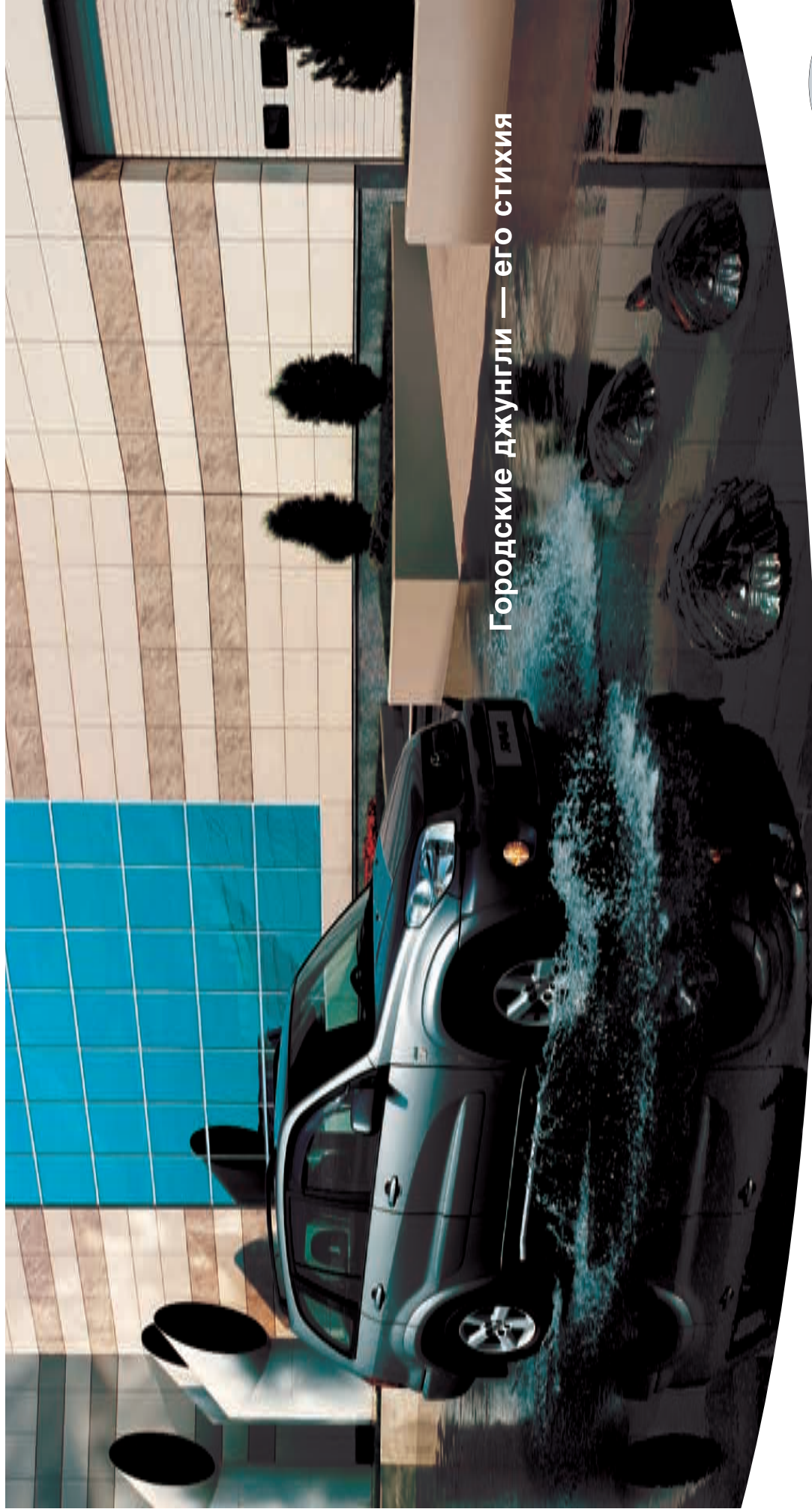
© «СЕКРЕТ ФИРМЫ», ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

Редакция журнала «Секрет фирмы»

поздравляет читателей с Рождеством и Новым годом и сообщает, что следующий номер журнала выйдет

10 января 2005 года



Городские джунгли — его стихия

RAV4



Максимум возможностей. Максимум свободы.

Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 320-9800; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 333-0231; **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318; **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888; **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000; **Самара:** Тойота Центр Самара (8462) 700-500; **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565; **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595



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



Управляй мечтой. **TOYOTA**



ИТАР-ТАСС

«Вымпелком» проблем

Заключение налоговиков о недоплате «Вымпелкомом» налогов за 2001 год повлекло за собой шквал негативных событий как для самого сотового оператора, так и для российского фондового рынка.

Вслед за претензиями налоговиков, требующих от «Вымпелкома» заплатить налоги и штрафы на сумму 4,4 млрд рублей, четыре американские юридические компании предъявили сотовому оператору коллективные иски от его миноритариев. Истцы обвинили топ-менеджеров «Вымпелкома» в завышении финансовых показателей, сокрытии важной информации и потребовали возместить ущерб.

На фоне этих событий рухнули акции компании, а вместе с ними обвалился и индекс РТС. За первые два дня торгов после известия об атаке налоговиков индекс РТС упал на 10%, и это всерьез обеспокоило не только регулятора фондового рынка ФСФР, но и инициаторов происходящего — ФНС. Похоже, реакцией налоговых органов на происходящее стала отставка чиновника, выставившего «Вымпелкому» счет без консультаций с руководством ФНС, — руководителя межрегиональной инспекции №7 Алексея Климова. Впрочем, ни громкое увольнение в ФНС, ни информация о том, что заключение налоговиков носит лишь уведомительный характер, пока не остановили развитие негативных событий вокруг «Вымпелкома».

По мнению экспертов, маловероятно, что «Вымпелком» станет вторым ЮКОСом, поскольку компанию не обвиняют в применении налоговых схем. В то же время сотовый оператор уже потерял значительную часть своей капитализации. На Нью-Йоркской фондовой бирже акции компании упали почти на 30%, примерно столько же составило падение на европейских площадках и в РТС. А в случае, если уведомление ФНС обретет законную силу, «Вымпелкому» еще и предстоит судиться с американскими юристами, превратившими распри с подобными «проблемными» компаниями в индустрию.

Оценка экспертов –3,0

ЮКОС уповает на тexasское правосудие

Чтобы предотвратить проведение торгов по «Юганскнефтегазу», ЮКОС решил признать себя банкротом.

НЕОБРАТИМОСТЬ Руководство ЮКОСа обратилось в суд штата Техас по банкротствам с заявлением о реорганизации компании согласно американскому кодексу о банкротстве. Фактически это означает просьбу компании признать себя банкротом. Помимо заявления ЮКОС направил в тexasский суд просьбу о вынесении запрета на проведение торгов по «Юганскнефтегазу», назначенных на 19 декабря этого года. В обращении к американскому суду руководство компании просит «принудить Российскую Федерацию к участию в рассмотрении споров с НК ЮКОС в международном арбитраже, в том числе по вопросу возмещения компании причиненного действиями государства многомиллиардного ущерба». Таким образом, ЮКОС пошел на крайние меры, рассчитывая помешать распродаже активов компании по частям. В компании уповают на то, что постановления американских судов о банкротстве имеют силу в отношении собственности должника по всему миру и смогут повлиять на намерения российских властей. Впрочем, юристы глубоко сомневаются в том, что этот «крик отчаяния» может принести результаты. Партнер юридической компании «Вегас-Лекс» Альберт Еганян напоминает, что американское и российское законодательство о банкротстве сильно различаются, и это практически не оставляет ЮКОСу шансов. Одновременно с попыткой объявить о банкротстве акционеры компании — руководство Group Menatep, владе-

щей 60% акций ЮКОСа — заявили, что будут преследовать в судебном порядке не только участников аукциона по «Юганскнефтегазу», но и их кредиторов. Это касается в том числе и западных банков, которые управляющий директор Group Menatep Тим Осборн обвинил в «пособничестве незаконной экспроприации». Несмотря на действия компании и ее акционеров, участники рынка почти не сомневаются, что торги по продаже «Юганска» состоятся. Во всяком случае, помимо «Газпромнефти» заявки на участие в аукционе подали и другие компании. Как и предсказывали многие аналитики, ими оказались ранее не известные структуры — «Первая венчурная компания» (ПВК) и «Интерком», которые могут действовать в интересах «Газпромнефти». Кстати, необратимость падения ЮКОСа наконец признали и отдельные руководители ЮКОСа: трое иностранных членов совета директоров компании — Сара Кэрри, Радж Кумар Гупта и Жак Косьюско-Моризе — подали в отставку, заявив, что не могут выполнять свои обязанности в ситуации, когда российские власти добиваются распада компании.

Оценка экспертов –2,0



ЮКОС все еще противится распродаже по частям



MOTOROLA
intelligence everywhere™



ТОНКОМОТО

MOTO RAZR V3 сверхпрочный анодированный алюминиевый корпус толщиной 13,9 мм • 2,2" цветной дисплей с высоким разрешением, встроенная 4-х диапозонная антенна • цифровая камера • фото собеседника на вашем цветном дисплее • проигрыватель видеороликов технология BLUETOOTH® • клавиатура с лазерной гравировкой • MP3-мелодии звонка

22 499 руб.



БРЭНД ГОДА/ЕВРЕ 2004

связь оправдывает средства
Евросеть®
/095/ 777-77+10
8/800/ 200-08-20
www.euroset.ru

товар сертифицирован

ВВП не удваивается

Правительство впервые признало, что государство тормозит развитие экономики страны и не позволяет удвоить ВВП за 10 лет.

ТОРМОЖЕНИЕ

Министр финансов Алексей Кудрин заявил, что темпы роста российской экономики замедлились, и России вряд ли удастся удвоить ВВП за намеченный срок. В законе «О бюджете-2005» МЭРТ снизил прогноз роста ВВП в 2005 году с 6,3% до 5,8%. А прогнозы роста ВВП до 2008 года, сделанные Центром стратегических исследований в подготовленной им программе социально-экономического развития, оказались еще пессимистичнее: не более 4–5% даже при высоком уровне цен на нефть. Эти цифры, прозвучавшие на встрече членов правительства с представителями Госдумы, стали поводом для критики госполитики со стороны правительственных «либералов». Глава ФСФР Олег Вьюгин и замглавы МЭРТ Андрей Шаронов пришли к выводу, что причина торможения экономического роста кроется не в прекращении производства комбайнов и ограничении квот на импорт мяса, как заявляли ранее Герман Греф и Алексей Кудрин, а в давлении на бизнес со стороны государства. Чиновники признали, что экономическая политика стала скорее репрессивной, чем стимулирующей. Свидетельство этому — постоянные обвалы фондового рынка в результате целого ряда компаний, и усилившийся в последнее время отток капитала за рубеж. Как добавляет главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков, в основе налоговых претензий к бизнесу лежат политические мотивы, а причина ухода с рынка иностранных инвесторов — высокий уровень политических рисков в стране. «Представители бизнеса

Чтобы предотвратить проведение торгов по «Юганскнефтегазу», ЮКОС решил признаться себя банкротом.

Руководство ЮКОСа обратилось в суд штата Техас по банкротствам с заявлением о реорганизации компании согласно американскому кодексу о банкротстве.

ЮКОС пошел на крайние меры, рассчитывая помешать распродаже активов по частям. Хотя на рынке глубоко сомневаются в том, что этот «крик отчаяния» может принести результаты.

воспринимают налоговые преследования как негативный сигнал от государства и предпринимают ответные шаги: уже сейчас иностранцы и россияне не рискуют вкладывать деньги в развитие предприятий», — говорит Гавриленков. По мнению эксперта, правительство должно определиться, что для него важнее — привлечение инвестиций или сбор налогов, никак не способствующий росту ВВП. Примечательно, что программ социально-экономического роста правительство на встрече с депутатами так и не приняло, решив в будущем выбрать один из трех предложенных сценариев развития экономики: базовый — на основе теку-

щих тенденций, ориентированный на экспорт сырья и привлечение инвестиций, или предусматривающий переориентацию экономики с сырьевого экспорта на развитие сектора высоких технологий.

Оценка экспертов 0

Новогодний сюрприз от Минфина

Новое требование Минфина вынудит компании платить НДС с новогодних подарков и бесплатных сувениров.

На днях Минфин выпустил очередное разъяснение, согласно которому организации должны уплачивать налог на добавленную стоимость с розданных в рамках рекламных акций сувениров. Регулятор при-

знал раздачу такой продукции «безвозмездной передачей права собственности на товар», которая облагается НДС. Налоговой «данью» теперь обложены не только промо-товары (листовки, календари, авторучки, буклеты), но и подарки, в том числе корпоративные сувениры. «Раньше компании платили НДС только один раз, при покупке сувениров у производителей и поставщиков. А теперь сама компания должна заплатить 18-процентный налог со стоимости каждой розданной единицы товара», — уточняет юрист-консульт аудиторской компании «Пачоли» Олег Зайцев. У компаний требование Минфина вызвало недоумение. «Как можно выплатить НДС со стоимости, которая в случае передачи рекламных и промо-материалов не только не добавляется, но и не определяется вообще?» — удивляется директор по общественным связям «Комуса» Алексей Ищенко. Он также выразил опасение, что за этим требованием может последовать директива Минфина оформлять каждый подарок документально — чтобы было основание для налогообложения. Тем не менее, при всей кажущейся абсурдности требования, налоговики вполне могут определить стоимость каждого розданного товара на основе статьи 40 Налогового кодекса «Принципы определения цены товаров, работ или услуг для целей налогообложения» и предъявить компании налоговые претензии. Как заявила замдиректора департамента Минфина по налоговой и таможенно-тарифной политике Наталья Комова, проблем с выплатой НДС с розданных товаров у компаний возникнуть не должно: «Ведь известно количество кепок, футболок, календарей, ручек, которые раздала компания. Их рыночная цена тоже известна, равно как и ставка НДС —

18%, — говорит она. Впрочем, Олег Зайцев полагает, что у компаний еще есть шанс отстоять в суде свое право не платить НДС с раздачи товаров. Для этого нужно доказать, что раздача подарков — это не самостоятельная реализация товаров, а составляющая общего процесса реализации, с которой компания платит НДС. Например, не сложно доказать, что вручение комплекта зимней резины «в подарок» при покупке машины происходит отнюдь не безвозмездно — ведь не купив автомобиль и не заплатив денег, покупатель не получил бы никакого подарка.

Оценка экспертов —1,73

Одухотворение бизнеса

Стараниями духовных лидеров России у предпринимателей всех конфессий появился собственный «новый завет» для высоко-нравственного управления своим бизнесом.

НАЗИДАНИЕ

Лидеры традиционных конфессий России и СНГ — православия, ислама, иудаизма и буддизма — подписали своеобразный этический кодекс для российских бизнесменов и чиновников, «Свод нравственных принципов и правил хозяйствования». Документ был разработан Русской пра-

вославной церковью совместно с деловыми организациями — РСПП, «Деловая Россия», «ОПОРА России» — еще в феврале, а теперь получил одобрение со стороны остальных конфессий. Наиболее любопытным положением «Свода правил» стали «Десять заповедей честного ведения бизнеса», основанные на фундаментальных библейских законах: «возлюби ближнего своего», «не укради», «не завидуй» и т. д. Впрочем, некоторые «заповеди» имеют мало общего с первоисточником, зато содержат актуальные тенденции взаимоотношений бизнеса и власти: «Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым» или «Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб». Неплохой пример взаимовыгодного сотрудничества церкви, бизнеса и власти весной этого года показала Тверская область, принявшая «Свод правил» еще в православном варианте. В соответствии с этим документом админист-

рация области и тверские предприниматели обязались не только следовать «правилам хозяйствования», но и помогать Тверской епархии. Епархия, в свою очередь обещала «консультационную поддержку» представителям деловых и административных кругов области. Впрочем, авторы общеконфессионального варианта утверждают, что «Свод» своих адресатов ни к чему не обязывает, а просто служит напоминанием о традиционных ценностях, которым должен следовать каждый уважающий себя бизнесмен. А как отмечает председатель наблюдательного совета группы «Ренессанс Капитал» Александр Шохин, российские предприниматели следуют прежде всего правилам корпоративного поведения, и «Свод правил» вряд ли существенно изменит их нравственный облик. «Нужно стараться, чтобы традиционные религиозные ценности стали нормой жизни, тогда не будет необходимости в особых правилах для отдельных сословий», — заключил он.

Оценка экспертов +1,0

Духовные лидеры России позаботились о повышении нравственности бизнесменов

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Олег ВЬЮГИН,
руководитель
Федеральной службы
по финансовым
рынкам РФ

заявил, что налоговые претензии к российским компаниям плохо влияют на фондовый рынок и отпугивают зарубежных инвесторов. Слова главы ФСФР подтверждает падение с начала декабря индекса РТС на 13%. Последней каплей стали претензии ФНС к «Вымпелкому». «Каждая компания, которая публична, публикует информацию о себе, в том числе и по доходам, и по выплате налогов, и заключение аудиторских фирм о своей отчетности. Если налоговые органы признали правомерность уплаты налогов, то возврат в прошлое, «переигрывание» отчетности плохо влияют на рынок», — сказал руководитель ФСФР. Чтобы обезопасить рынок от влияния негативных новостей, Выугин предложил изменить порядок обнародования существенных фактов об эмитентах, чьи бумаги обращаются на биржах. Сейчас об этих фактах можно сообщать во время торгов, что, по мнению Выюгина, «приводит к принятию нервных решений». Между тем, по мнению главы ФСФР, участники рынка должны «иметь время для переваривания информации», поэтому он предлагает ограничить публикацию о существенных фактах временными рамками — до начала торгов на биржах и после их окончания.



ИТАР-ТАСС



Александр КОСЬЯНЕНКО,
генеральный директор
ТД «Перекресток»

«Заявления Group Menatep, скорее всего, уже не изменят ситуацию»

— Что касается намерения главы Федеральной службы по финансовым рынкам Олега Вьюгина ограничить влияние новостей на котировки ценных бумаг и оглашать информацию о существенных фактах до и после проведения торгов на биржах, мне кажется, что это правильно. Такой подход вполне соответствует базовым правилам открытого рынка.

«Десять заповедей честного ведения бизнеса» и «Свод правил» для взаимоотношений государства, бизнеса и общества, утвержденные лидерами различных конфессий, никак не повлияют на деловой климат в стране. Бизнес, как правило, руководствуется сводом собственных критериев и интересов, подчас противоречащих канонам священных текстов.

Что касается заявления представителей Group Menatep о том, что они будут преследовать в суде покупателей «Юганскнефтегаза» и их кредиторов, и одновременная подача ЮКОСом иска о собственном банкротстве — скорее всего, это уже не изменит сложившуюся ситуацию. Предложение депутатов «Единой России» внести в законодательство поправки, которые позволят силовым ведомствам запрашивать у банкиров информацию о счетах клиентов еще до возбуждения против них уголовного дела, идет вразрез со сложившейся в мире практикой, демократическими нормами и законами цивилизованных стран. Реализация подобных проектов может привести к ущемлению демократических прав, к значительному «похолоданию» инвестиционного климата и, как следствие, замедлению темпов экономического развития в России. Заявление главы Минфина Алексея Кудрина о том, что темпы роста российской экономики не позволяют удвоить ВВП за десять лет, а также заявление ряда членов правительства о том, что причиной этого стало усилившееся давление на бизнес со стороны государства, следует расценивать как честное, точное и, главное, своевременное признание.

Признание Минфином правомерным взыскания НДС с раздачи сувенирной продукции в рамках рекламных акций и утверждение практики оплаты НДС на «промо-подарки» всеми организациями, независимо от сферы деятельности, — несправедливое решение. Компания на этом не зарабатывает, а полученный рекламный эффект трудно оценить в конкретных показателях.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ ОЛЕГ ВЬЮГИН НАМЕРЕН ОГРАНИЧИТЬ ВЛИЯНИЕ НОВОСТЕЙ НА КОТИРОВКИ ЦЕННЫХ БУМАГ И ПРЕДЛАГАЕТ ОГЛАШАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СУЩЕСТВЕННЫХ ФАКТАХ ДО И ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТОРГОВ НА БИРЖАХ	+0,27
ГЛАВА МИНФИНА АЛЕКСЕЙ КУДРИН ЗАЯВИЛ, ЧТО ТЕМПЫ РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НЕ ПОЗВОЛЯЮТ УДВОИТЬ ВВП ЗА 10 ЛЕТ. ПО МНЕНИЮ РЯДА ЧЛЕНОВ ПРАВИТЕЛЬСТВА, ПРИЧИНОЙ ЭТОГО СТАЛО УСИЛИВШЕЕСЯ ДАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА	0
ПРЕДСТАВИТЕЛИ GROUP MENATEP ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО БУДУТ ПРЕСЛЕДОВАТЬ В СУДЕ НЕ ТОЛЬКО ПОКУПАТЕЛЕЙ «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА», НО И ИХ КРЕДИТОРОВ. ОДНОВРЕМЕННО ЮКОС ПОДАЛ В СУД ИСК О СОБСТВЕННОМ БАНКРОТСТВЕ	–2,0
ДЕПУТАТЫ «ЕДИНОЙ РОССИИ» ПРЕДЛАГАЮТ ВНЕСТИ ПОПРАВКИ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ СИЛОВЫМ ВЕДОМСТВАМ ЗАПРАШИВАТЬ У БАНКИРОВ ИНФОРМАЦИЮ О ДЕНЬГАХ КЛИЕНТОВ ЕЩЕ ДО ВОЗБУЖДЕНИЯ ПРОТИВ НИХ УГОЛОВНОГО ДЕЛА	–3,64
ДЕЛА	
РОССИЙСКИЕ ПРАВОСЛАВНЫЕ, ИСЛАМСКИЕ, ИУДАИСТСКИЕ И БУДДИЙСКИЕ ЛИДЕРЫ УТВЕРДИЛИ «ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ЧЕСТНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА» И «СВОД ПРАВИЛ» ДЛЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА	+1,0
МИНФИН ПРИЗНАЛ ПРАВОМЕРНЫМ ВЗИМАТЬ НДС С СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИИ, РАЗДАВАЕМОЙ В РАМКАХ РЕКЛАМНЫХ АКЦИЙ. ТЕПЕРЬ НДС НА «ПРОМО-ПОДАРКИ» БУДУТ ПЛАТИТЬ ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ, НЕЗАВИСИМО ОТ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	–1,73
МИНОРИТАРИИ «ВЫМПЕЛКОМА» ПОДАЛИ ИСК К ЕГО РУКОВОДСТВУ С ОБВИНЕНИЕМ В СОКРЫТИИ ИНФОРМАЦИИ ВСКОРЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ФНС ПРЕДЪЯВИЛА НАЛОГОВЫЕ ПРЕТЕНЗИИ КОМПАНИИ В РАЗМЕРЕ 4,4 МЛРД РУБЛЕЙ, ОБРУШИВ ЭТИМ СТОИМОСТЬ АКЦИЙ КОМПАНИИ	–3,0

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024



Модель: Осень 2004
Принтер HP LaserJet 2430



est. 2011

BBn-05b

-

est. 2017

BBn-05b

-

est. 2024

BBn-05b

-



Принтеры HP LaserJet. Будущее доступно уже сегодня.

Сделайте шаг в будущее с новыми принтерами HP LaserJet 1320, 2410 и 3380 mfp. Они созданы специально для небольших рабочих групп. Наша новая разработка — принтер HP LaserJet 1320, который обеспечит скоростную печать профессиональных черно-белых документов и поможет сократить расходы на бумагу, благодаря встроенному модулю автоматической двухсторонней печати. Принтер легко подключается к сети и оснащен различными средствами коллективного использования. Какую бы модель принтеров HP LaserJet вы ни предпочли, вы можете быть уверены, что нашли идеальное соотношение цены и качества.



HP LASERJET 1320

- Скорость печати: 21 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунд
- Память: до 144 МБ
- Процессор: 133 МГц
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Нагрузка: 10 000 страниц в месяц



HP LASERJET 2410/20/30

- Скорость печати: 24/28/33 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунд
- Память: 32/64 – 288/ 320 МБ
- Процессор: 400 МГц RISC
- Нагрузка: 50 000/ 75 000/ 100 000 страниц в месяц



HP LASERJET 3380 mfp

- Скорость печати/копирования: до 19 стр/мин
- Разрешение при печати: 1200x1200 т/д
- Разрешение при сканировании: до 9600x9600 т/д
- Выход первой страницы: 8 секунд
- Память: до 96 МБ (DIMM)
- Процессор: 240 МГц
- Нагрузка: 10 000 страниц в месяц

Узнайте о преимуществах
принтеров HP LaserJet
прямо сейчас!

ТЕЛ.

САЙТ

8 800 200-3-500
звонок бесплатный

www.hp.ru



Ситуация вокруг «Вымпелкома» продолжает накаляться. После того как претензия ФНС на сумму в 4,4 млрд рублей обрушила стоимость акций компании, в дело вступили миноритарии. Они подали иск к руководству компании, обвинив его в сокрытии информации. Что делать «Вымпелкому»?



РУСЛАН ХРОМОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ SIBIUS:**

— «Вымпелком» должен использовать все легитимные способы для защиты своей репутации. В то же время компания должна работать в прежнем режиме и выполнять все свои обязательства перед клиентами и инвесторами.

АЛЕКСЕЙ ДРОБИНИН,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «АЛЬТЕРВЕСТ»:

— Наверно, надо сделать все, чтобы выйти из этой истории с минимальными потерями. В свое время, когда «Вимм-Билль-Данн» выставил акции на Нью-Йоркской фондовой бирже, они, наоборот, о прошлом своих акционеров рассказывали американцам, и все помнят, какие подробности тогда всплы-

ли — о судимостях и т. д. И это воспринималось американцами абсолютно нормально: что они уже приучены к тому, что в России иначе невозможно вести бизнес, и раз такое рассказывают, значит, действительно, это нормальные, открытые ребята. А как «Вымпелкому» правильнее всего было бы поступить, сейчас сказать сложно. Может быть, выгоднее в данной ситуации признаться во всех своих грехах, как это сделал Билл Клинтон. Вся страна его после этого только зауважала. А если разбираться, то покажите того, кто в России безупречно платит абсолютно все налоги.

ПАВЕЛ КОМИССАРОВ,

ДИРЕКТОР НАЦИОНАЛЬНОГО ИНСТИТУТА ИЗУЧЕНИЯ РЕПУТАЦИЙ:

— Я думаю, после того, как в прессе появилась информация, что в налоговой инспекции, предъявившей претензии «Вымпелкому», был уволен сотрудник, который отвечал за ее отчетность, нависшая над компанией угроза должна в какой-то мере отступить. Ведь, по сути, налоговики подтвердили, что сомневаются в тех претензиях, которые были предъявлены компании — по крайней мере, в размере обозначенной суммы неуплаченных налогов. Что нужно делать «Вымпелкому»? Я думаю, прежде всего, если окончательно подтвердится, что компанию необоснованно подозревали в налоговых правонарушениях, стоит разобраться в том, кому нужно было инициировать этот скандал. Возможно, здесь имеет место нечистая игра конкурентов, намеренно

допустивших утечку ложной информации. Либо в этой истории замешаны некие структуры, возможно политические, которые имеют свои счета с компанией или же ведут борьбу за контроль над ней. Конечно, от своего курса — заставить всех платить налоги — власти не отступятся. Но если компания докопается до истинных причин, то сможет выработать своевременную антикризисную политику на будущее.

МИХАИЛ БАРЩЕВСКИЙ,

**ПОЛНОМОЧНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИИ
В КОНСТИТУЦИОННОМ СУДЕ,
ВЕРХОВНОМ СУДЕ И В ВЫСШЕМ
АРБИТРАЖНОМ СУДЕ РФ:**

— Любой компании в такой ситуации можно только посоветовать пользоваться услугами хороших юристов и не экономить на бюджетах, выделяемых на их услуги. При этом обращаться к юристам надо не когда произошло что-то негативное, а до того, как это может случиться, — тогда можно будет сэкономить и на налогах, и на проблемах с миноритариями, и на многом другом. Это общий совет любой фирме.

СТАНИСЛАВ ФЕДУЛОВ,

**ДИРЕКТОР ПО ВНЕШНИМ СВЯЗЯМ BARING VOSTOK
CAPITAL PARTNERS:**

— На мой взгляд, «Вымпелком» — прозрачная и открытая компания, следующая высоким российским и международным принципам корпоративного управления. Она строит полностью прозрачный бизнес в рамках российского законодательства

и лучшей международной практики. Непохоже, что речь идет о каких-либо махинациях с корпоративной отчетностью. В любом случае состоятельность исков придется доказать в суде, а «Вымпелкому» мобилизовать свои юридические, PR- и GR-ресурсы.

АЛЕКСАНДР РОЗОВ,

**НАЧАЛЬНИК ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА
ИГ «КАПИТАЛЬ»:**

— «Вымпелкому» важно избежать конфронтации. Если требования об уплате задолженности будут отозваны, проблемы компании с налоговыми органами можно считать решенными. В случае сохранения претензий компании стоит попытаться отстоять свою точку зрения, но не нужно доводить дело до суда. Во избежание обострения ситуации компания может просто оплатить выставленный счет, а также инициировать налоговую проверку своей отчетности за 2002 и 2003 годы, чтобы как можно быстрее разрешить все вопросы. Вероятность удовлетворения требований миноритариев представляется низкой, так как «Вымпелком» не совершал действий, направленных против своих акционеров. Но дело может дойти до расследования со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC), так как компания является эмитентом ADR третьего уровня, что требует соответствия высоким требованиям корпоративного управления и раскрытия информации. При таком развитии событий на «Вымпелком» вполне могут быть наложены штрафы. **СФ**



СБЕРБАНК РОССИИ

Основан в 1841 году

КРЕДИТОВАНИЕ

ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ



Тел. для
справок
974-66-77
www.sbrf.ru

З В О Н О К Д Р У Г У

КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ СБЕРБАНКА РОССИИ:

1. Экспресс-выдача под заклад ценных бумаг
2. Кредит под залог мерных слитков драгоценных металлов
3. "Доверительный кредит"
4. "Возобновляемый кредит"
5. "Единовременный кредит"
6. "Товарный кредит"



Сезонные спады у компаний разных отраслей очень часто не совпадают. Но едва ли есть другое время в году, когда большинство рынков становятся вялыми и выглядят такими беззащитными от конъюнктуры.

В январе, в особенности первой его половине, бизнес наряду с потребителем переживает тяжелое похмелье и не торопится входить в привычную колею. Русский январь — это традиционно холодный период, достаточно вспомнить крещенские морозы. К тому же он связан с общими ожиданиями очередного повышения цен: известно, что в январе самый высокий уровень инфляции в году. В сочетании с ситуацией, когда «никто не работает» (чиновники, банки, поставщики), картина получается довольно безрадостной.

Но это только на первый взгляд.

В действительности сезонный спад в январе ощущается отнюдь не везде. Об этом месяце, скажем, в NCA Group (бренд iRU) отзываюся исключительно хорошо. В январе целевой клиент как никогда расположен к покупке сложной техники — в данном случае ноутбука. Руководитель службы PR этой компании **Елена Медведева** описывает такого потребителя как занятого мужчину примерно 32 лет. В январе он получает редкую возможность неспешного похода по магазинам электроники и вдумчивого выбора. «По этой причине январь мы считаем наилучшим месяцем для введения в ассортимент новых моделей», — говорит госпожа Медведева.

А **Павел Шутов**, директор по маркетингу новосибирского производителя мороженого «Инмарко», говорит, что мо-

роженое — это хороший десерт, и в этом качестве часто покупается в праздники, в том числе зимние. «Январь, в общем, не так плох, — рассуждает **Станислав Скачков**, генеральный директор сети магазинов «Красный куб». — По крайней мере, у нас в этом месяце ощущается новогодняя инерция. Какое-то время мы продаем даже елочные игрушки. Потом есть рождественские праздники, старый Новый год, а затем мы выставляем коллекцию ко Дню святого Валентина».

В то же время на множестве других рынков январь ассоциируется с дремотой и вынужденным простоем. И, что примечательно, каждый год все это воспринимается как данность. «Чередой праздников неприятно тем, что фактически на время парализует деловую жизнь: откладываются подписание контрактов и платежи. Естественно, если часть работы не выполняется, то пропорционально уменьшается и прибыль», — сказал **СФ Леонид Викторов**, председатель правления компании «ФОРС-Банковские системы».

Ни одна компания не сможет кардинально изменить настроение и график праздничной жизни потребителя (не говоря уж о том, что эффективность самой этой стратегии представляется спорной). Что в ее силах, так это спланировать и организовать работу по решению внутренних бизнес-задач.

Спокойствие на рынке и разгруженность персонала этому способствуют. Посленовогоднее затишье предоставляет уникальный шанс: освободившись от текучки, взглянуть на свой бизнес отстраненно, а не через шоры каждодневной битвы за результат.



Шесть дел на январь

Снижение потребительской активности в январский период иногда сравнивают с погодой — о ней известно заранее и мало кто надеется ее изменить. И все же у бизнеса есть шансы извлечь пользу из сезонного затишья. «Секрет фирмы» насчитал шесть важных дел, которым компания может посвятить январь. — Текст: Дмитрий СОКОЛОВ Иллюстрация: Варвара ПОЛЯКОВА

«Можно запустить суперзатратную рекламную кампанию, но едва ли она поможет поднять существующий спрос больше чем на 5%»

«Мертвый январь» — мрачноватая, но в целом справедливая характеристика посленового периода. С двадцатых чисел декабря страна медленно погружается в празднование наступающего года и затем подолгу восстанавливает силы. Эти две (а иногда и более) недели целевой потребитель большинства компаний пребывает в состоянии послепраздничной апатии. Семейные бюджеты по большей части уже израсходованы на продукты к новому году, столу, поездке и многочисленные подарки. Бум декабрьских продаж сменяется столь же выразительным спадом.

Из-за январской перемены потребительских настроений некоторые компании даже «уходят в минус». Не лучшим образом сказываются на бизнесе и приуроченные к январю нововведения законодателя, ожидание инфляционного скачка, планового или внепланового повышения тарифов и пр. Так, генеральный директор компании «Хэппилэнд» **Игорь Барбашов** связывает 15–20% снижение январских продаж слабых алкогольных напитков в первую очередь с закупочной политикой дистрибуторов. «Они предпочитают выбирать максимум продукции в конце года по старым ценам», — говорит он. — Ведь традиционно с нового года у нас повышаются акцизы на алкоголь, и производители вынуждены повышать его стоимость. Оживление деловой активности начинается примерно с середины января, а рост оптовых продаж — с февраля».

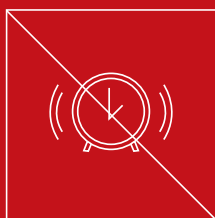
Так или иначе, поведение рынка в январе запрограммировано, изменить его практически невозможно. «Можно запустить суперзатратную рекламную кампанию, но едва ли она поможет поднять существующий спрос больше чем на 5%», — отмечает **Андрей Озолин**, владелец сети турагентств «Магазин горящих путевок» и «Велл». С ним солидарен и глава крупной сети питерских книжных магазинов «Буквоед» **Денис Котов**. Он оценивает январь как естественный период спада и сознательное противостояние ему считает напрасной тратой ресурсов. «Напротив, наша компания предельно снижает рекламную активность и спокойно ждет оживления на рынке», — говорит он.

Что делать бизнесу в январе до завершения долгих новогодних каникул? **СФ** составил перечень занятий, для которых самый тихий месяц в году является весьма подходящим временем.

Учебный год

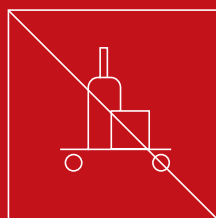
Январь удобен для организации обучения персонала, причем сделать это можно без видимого ущерба для основной его деятельности. Пассивность рынка естественным образом снижает нагрузку на сотрудников, высвобождает много рабочего времени. Но значительная его часть, как показывает практика, расходуется впустую. При этом в январе ниже «себестоимость» учебного часа — если понимать под ней соотношение оплаченного работодателем времени и эф-

Чего не стоит делать в январе



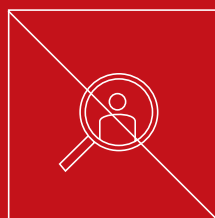
Оживлять спрос

Некоторые компании в надежде поднять январские продажи до среднегодового уровня увеличивают вложения в рекламу. Но такие затраты редко себя окупают. Подчас героические попытки преодолеть сезонную стагнацию рынка дают в итоге 5% подъема на фоне 25%, 50%, а иногда и 100% спада.



Выводить на рынок новые продукты

При январском уровне спроса наивно рассчитывать на живую реакцию рынка при выводе новых товаров или услуг. Соответственно, затратная рекламная поддержка может выстрелить вхолостую. Возможно, месячный тайм-аут позволит компании избежать неудачного старта новинки.



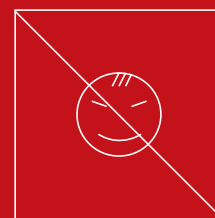
Искать новых сотрудников

Обновить штатное расписание и заместить вакансии большинство компаний стараются до конца года. Соискатели это знают, поэтому резко снижают поисковую активность в последующие несколько недель. Кадровый рынок в январе пребывает в полудремотном состоянии.



Увольнять главного бухгалтера

Серьезные изменения в налоговом и таможенном законодательстве в России обычно приходятся на январь. Вкупе с подготовкой годового отчета это резко увеличивает нагрузку на бухгалтерию. Замена главбуха «на переправе» может привести к замедлению и даже срыву очень важной работы.



Забывать про восточный календарь

Компаниям, ведущим бизнес с партнерами из стран, живущих по восточному календарю, не следует планировать на последнюю декаду января — первую половину февраля торгово-закупочные операции или переговоры по ним. В это время Новый год будут отмечать Япония, Китай, Корея.

«В компаниях предпринимательского склада сотрудников не мотивируют щедрыми бонусами и отпусками. Такие фирмы стремятся заполнить январские пустоты обучением»



фективности его использования сотрудниками. Решение о повышении квалификации персонала именно в этот относительно свободный промежуток времени выглядит вполне резонным.

В межсезонье компания Андрея Озолина обучает своих агентов. Во второй половине января цены на предложения участников туриндустрии опускаются так же низко, как спрос на путешествия. Организуются рекламные туры, в ходе которых специалисты могут составить впечатление, например, об условиях и качестве размещения клиентов в различных отелях мира.

Уже с января наступающего года эксперты прогнозируют увеличение спроса на услуги консультантов, проводящих корпоративные тренинги. Президент Клуба бизнес-тренеров **Михаил Молоканов**: *Из моей практики следует, что для обучения персонала посленовогоднее затишье используют в основном компании предпринимательского склада. Они еще не находятся в той стадии развития, когда для мотивации сотрудников в ход идут щедрые бонусы и продолжительные отпуска. Напротив, люди там работают порой и по выходным. В первую очередь именно такие фирмы, и их немало, стремятся заполнить январские пустоты обучением.*

Политпросвещение

Январь привлекателен для проведения расширенных корпоративных совещаний — например, с участием менеджеров региональных офисов. Собрать их в момент высокой деловой активности не всегда удобно.



Новогодний период хорош и для внедрения в компании изменений, требующих вовлечения всего персонала. В мебельной компании «Шатура», к примеру, на первую половину ближайшего января запланированы внутрикорпоративные семинары. «Недавно руководство внесло некоторые коррективы в корпоративную идеологию, — рассказывает директор по персоналу и административным вопросам „Шатуры“ **Елена Занегина**. — Теперь стоит задача донести важную информацию до каждого сотрудника. В январе на рынке традиционный спад, поэтому мы решили, что логично посвятить это время информационной работе с персоналом. Людей у нас много, около 4 тыс. человек. До середины января мы должны подготовить, фактически обучить, несколько десятков лидеров групп, чтобы те в свою очередь потом объяснили суть произошедших в компании изменений всем нашим работникам».

Счетные даты

По понятным причинам самыми бедными на деловую активность являются 31 декабря и 1 января. Склад у многих предприятий работает в круглосуточ-



ном режиме семь дней в неделю, так что новогодние праздники и связанная с ними приостановка отгрузки — единственная передышка. Этот момент торговые и производственные компании могут использовать для анализа складских запасов.

«Многие российские компании отправляются в новогодние каникулы на полмесяца, и поэтому разумно использовать этот период для инвентаризации. Тем более что он совпадает с календарным окончанием года, а, как известно, по отечественной бухгалтерии год закрывается календарно», — говорит директор по маркетингу Rolsen **Леонид Осипов** (у самой компании, живущей по международным стандартам финансовой отчетности, фингод заканчивается в марте). Такое мнение разделяет и помощник президента по развитию фармацевтической группы «Роста» **Александр Древалев**. Он говорит, что инвентаризацию склада компания проводит в самом начале января — чтобы потом не останавливать продажи.

Работа по офису

«В связи с переездом в новый офис с 30 декабря 2003 года по 8 января 2004 года отпуск продукции со

«Нам не пришлось приостанавливать текущие операции, отвлекать персонал. Январский переезд был спокойным и безболезненным»



Александр КОСЬЯНЕНКО,
генеральный директор
ТД «Перекресток»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Ничего угрожающего в новогодней динамике нет»

— Я бы избегал крайних оценок. Если рассматривать годовой цикл продаж на примере нашей компании, то логичнее говорить об увеличении объема продаж как до Нового года, так и после. Например, в декабре 2003 года продажи выросли на 50%, а в январе 2004-го — на 23% по отношению к ноябрю. А размер среднего чека в этот же период увеличился соответственно на 24% и 5%.

Затем, после окончания праздников, цифры возвращаются на традиционный уровень. Строго говоря, отражается кратковременный спад в основном на товарах узкого праздничного ассортимента.

Россияне не привыкли расслабляться в плане еды, тем более когда законодатели продлили январские каникулы. И если в январе 2004 года товарооборот сети был 1,488 млрд рублей в расчете на 66 магазинов, то в следующем году в тот же период мы ожидаем минимум в два раза больший показатель. Однозначно назвать общую сумму трудно, поскольку сеть у нас уже выросла до 83 магазинов, и до конца декабря прибавится еще полтора десятка.

Плюс ко всему наши клиенты не меняют свежие качественные товары на консервы, чтобы «затариться» впрок. Продукты, необходимые для повседневного питания, и сопутствующие непродовольственные товары будут по-прежнему пользоваться спросом. Ничего угрожающего в новогодней динамике нет.

Это сравнимо с краткосрочными и некритичными колебаниями курса акций или валют на биржах. Там ведь постоянно идет игра: сегодня пользуются спросом акции нефтяных компаний, а завтра будет выгодно покупать ценные бумаги телекоммуникационных предприятий. Похожая ситуация и в розничной торговле. Надо уметь предугадывать и играть на вероятных изменениях спроса на пользу покупателя и компании. Тут у нас есть свое ноу-хау, основанное на десятилетнем опыте.

Кроме того, колебания могут стать практически незаметными в случае, если хорошо работают программы лояльности, направленные на стимулирование интереса покупателей. Если они есть и пользуются популярностью, то клиенты придут в магазин и после праздников.



склада производиться не будет», — это размещенное в интернете объявление фирмы «Интерэлектрокомплект» выглядит довольно типичным. Передислокация офиса в период, когда компания отдыхает или как минимум не работает в полную силу, соблазнительна тем, что снимает обычные для процесса издержки — спешку, суету и неизбежные сбои в работе фирмы на время обустройства сотрудников.

Так, холдинг «Торговая площадь» (оптово-розничная торговля отделочными материалами) в прошлом году использовал январь для переезда центрального офиса в новое помещение. «Это было в середине месяца, на рынке полное затишье, — вспоминает директор по маркетингу холдинга **Наргиз Сафарова**. — Поэтому нам не пришлось приостанавливать свои текущие операции, отвлекать загруженных работой сотрудников. Переезд был спокойным и безболезненным».

Укрепление инфраструктуры

Исходя из той же логики январь может быть с выгодой использован и для ремонта офиса или производственных помещений. Кроме того, в январе благодаря временному спаду деловой активности персонала некоторые компании успешно и без лишней нервотрепки обновляют свои ИТ-системы.

«Мы как бы берем тайм-аут у бизнеса и можем провести апгрейд, никому и ничему не мешая», — говорит ИТ-директор компании Avon в России **Виктор Голубев**.

«Январь — идеальное время для тестирования нововведений в ИТ-системе или, допустим, запуска масштабной программы, которая в течение всего предыдущего года проходила опытную эксплуатацию и теперь должна быть поставлена на реальные





рельсы», — говорит коммерческий директор IT Expert **Андрей Конусов**. По его словам, ИТ-директоров в некоторых компаниях даже не отпускают в новогодние отпуска. Беднягам приходится выходить на работу первого или, на худой конец, второго января.

Пора осмотреться

Традиция январского подведения итогов минувшего года легко объяснима (даже когда оно форсирует ход событий по финансовому календарю). Посленовогоднее затишье дает уникальную возможность собраться с мыслями менеджменту компании, посмотреть на бизнес отстраненно, а не через призму еженедельных совещаний и выполнения квартальных планов по продажам. Начало года — удачное время для выработки или корректировки направления деятельности. В одном из западных учебников по управлению встречается понятие «проявитель стратегического видения» — в известном смысле это про январь.

Анализ, проведенный в новогодние праздники, нередко имеет на выходе какое-нибудь судьбоносное решение — о реструктуризации, перепрофилировании, перераспределении инвестиций и пр. У «Магазина готового бизнеса», по словам его директора по связям с общественностью **Владислава Кочеткова**, к февралю начинается горячая пора: на рынке появляется множество новых предложений о продаже.



«Январь — это превосходный месяц для решения внутренних задач, на которые не хватает времени в течение года, и латания дыр в коммуникациях с внешним миром», — говорит партнер и гендиректор Traut & Partners Russia **Алексей Сухенко**. Господин Сухенко знает немало примеров, когда высвобожденные людские и временные ресурсы компании направляли на восстановление утраченных отношений с потребителями или проведение микроисследований удовлетворенности существующих клиентов.

В итоге январь может оказаться весьма продуктивным, а не потерянным для компании месяцем. Нужно только направить силы в правильное русло и не сидеть сложа руки, ожидая наступления нового делового сезона. **СФ**

Новый кальций с витаминами и изофлавоноидами

БОНЕЛИТ®

ПРОФИЛАКТИКА ОСТЕОПОРОЗА



ПРОДАЕТСЯ В АПТЕКАХ. СПРАШИВАЙТЕ!
«ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» В МОСКВЕ (095) 725-4394

Регистрационное удостоверение № 77.99.02.916.5.000694.08.03

УДЕЛИТЕ МАМЕ НЕСКОЛЬКО МИНУТ: ЗАКАЖИТЕ ДЛЯ НЕЕ БОНЕЛИТ®!



СЧАСТЛИВОГО НОВОГО **2005** ГОДА!





Уходящий год оказался настоящим испытанием для страхового бизнеса. Росстрахнадзор предпринял репрессии в отношении мелких компаний, Госдума ужесточила закон «Об организации страхового дела», наконец, налоговая служба объявила войну «серым» схемам страхования. В это неспокойное для рынка время компанию «Ренессанс Страхование» возглавил бывший менеджер McKinsey **Николай Клековкин**, которого, как выяснилось, перемены на рынке не пугают, а радуют. — Текст: Мария ПЛИС Фото: Сергей СЕРЕЗЕТИНОВ

«Страховой бизнес — это игра не для слабаков»

«„Зачистка” оказалась своевременной и справедливой»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В этом году на страховом рынке произошли знаковые события: Федеральная служба страхового надзора начала сокращать число страховых компаний, были внесены поправки в закон «Об организации страхового дела», заставившие игроков рынка работать по новым правилам. Как вы относитесь к этим нововведениям?

НИКОЛАЙ КЛЕКОВКИН: Это важные, но не единственные заслуживающие внимания события. На первое место по важности я бы поставил стремительный рост самой отрасли, связанный с введением автогражданской ответственности и увеличением популярности страхования в целом. Например, на 40% вырос рынок добровольного медицинского страхова-

ния, на 50% — страхования имущества, почти стопроцентный рост показал рынок автострахования. Второе место я отдал бы началу федеральной кампании по страхованию жизни: этот вид страхования вскоре сформируется в самостоятельную отрасль, которая обещает фантастический рост. А ужесточение регулирования страховой сферы — это уже третье по значимости событие, оно было вполне ожидаемым.

СФ: И все же вы не можете не признать, что ФССН весьма осложнила жизнь страховщикам, установив для компаний пороговое значение капитала и начав отбирать лицензии у тех, кто до этой планки не дотягивал. А таких страховых компаний набралось почти 300.

НК: На мой взгляд, эта «зачистка» оказалась своевременной и справедливой. Главная задача регулятора — обеспечить стабильность системы страхования.

ООО «Группа Ренессанс Страхование» была создана в 1997 году инвестиционной группой «Спутник», возглавляемой финансистом Борисом Йорданом. «Ренессанс Страхование» с уставным капиталом 678 млн руб. входит в десятку лидеров российского страхового рынка. Филиалы компании, помимо Москвы, находятся в Санкт-Петербурге, Волгограде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону. Собранный «Ренессанс Страхованием» объем страховой премии за первое полугодие 2004 года составил 1,369 млрд руб. В октябре 2004-го «Ренессанс Страхование» совместно с ЕБРР создала компанию по страхованию жизни «Ренессанс Жизнь». Доля ЕБРР в ее акционерном капитале составила 30%, доля «Ренессанс Страхования» — 70%. В создание компании было вложено \$36 млн.



А это проще всего сделать, когда на рынке остаются крупные игроки страхового рынка. Хотя «крупные» громко сказано, потому что минимальная планка капитала в 10 млн руб., или в \$300 тыс., которую ФССН определила для страховых компаний, на самом деле довольно низкая. 10 млн руб. для страхового рынка — это просто смешные деньги, на которых не построишь серьезного бизнеса. И регуляторы правильно делают, что повышают эту планку. Не удивлюсь, если ее опять повысят и отсеют еще несколько сотен страховых компаний.

СФ: Вам легко говорить: компании «Ренессанс Страхование» с капиталом 678 млн руб. такие проблемы не грозят. Но они появятся у небольших региональных страховщиков, которым придется уйти с рынка.

НК: Проблемы регионов можно решить с помощью филиалов крупных компаний. Но если у страховщика объем капитала менее \$300 тыс., ему логичнее уйти с рынка, уступив место более сильным игрокам. С такими деньгами вообще не имеет смысла идти в страховой бизнес. Станьте страховым брокером, откройте автомастерскую или ресторан. Никто ведь не собирается на \$300 тыс. строить автомобильный завод. А для создания эффективной страховой компа-

нии требуется ничуть не меньше инвестиций, чем для завода. Страховой бизнес — это игра не для слабых. За вход на этот рынок требуется определенная плата, которую и пытается установить государство. Кстати, тенденция к укрупнению наблюдается не только в страховом, но и в банковском секторе. Думаю, со временем мелкие страховые компании исчезнут с рынка и через несколько лет в России останется 30 — 40 страховщиков, которые будут бороться между собой за клиента.

«Не исключаю, что „Ренессанс Страхование“ будет продана западному инвестору»

СФ: Премьер-министр Михаил Фрадков недавно заявил, что отечественные страховщики имеют слабые позиции в области страхования кредитов и инвестиций. Для развития этих сегментов, по его мнению, необходимо присутствие в России международных страховых компаний. Не боитесь, что вас потеснят иностранные страховщики?

НК: Я не уверен, что западные компании стремительно и с большой охотой бросятся в Россию. Говорить о приходе иностранных страховщиков можно лишь тогда, когда в штате их представительства более

«В Германии или в Швейцарии я в страхование ни за что бы не пошел: там все предсказуемо, отлажено и даже скучно»



100 человек сотрудников и филиал находится не в одном городе России. Но пока западные страховщики имеют представительства только в Москве и занимаются двумя вещами: либо страхуют крупнейшие российские компании и предприятия, где риски настолько огромны, что ни один российский страховщик не возьмет их на себя, либо обслуживают небольшие риски международных клиентов. К полноценному ведению бизнеса в России иностранцы пока не проявляют большого интереса. Когда мы искали западного партнера для создания компании по страхованию жизни, мы обращались ко многим страховщикам. Но немедленный интерес к этому проекту проявил лишь Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР). Это лишнее подтверждение тому, что западные страховщики не торопятся делать бизнес в России.

СФ: Тем не менее вступление России в ВТО откроет рынок для иностранцев.

НК: Скорее всего, они придут на российский рынок страхования жизни: сегодня это самое перспективное направление. Но приток иностранцев в этот сектор начнется не ранее, чем в конце следующего года. Во все остальные сегменты западные страховщики будут приходить путем приобретения уже готовых российских компаний.

СФ: В том числе вашей?

НК: Да, это тоже возможно. Я не исключаю, что «Ренессанс Страхование» будет продана западному стратегическому инвестору. Правда, произойдет это не раньше, чем через два-три года, когда все направления бизнеса в компании будут отлажены. Пока мы ни с кем переговоров не ведем. Сегодня в покупке российской страховой компании для иностранных покупателей нет смысла: все компании пока находятся на этапе развития и требуют серьезной работы и вложений.

СФ: Готовить компанию к продаже западному инвестору — в этом состоит ваша миссия в «Ренессанс Страховании»?

НК: Нет. Я пришел в страховой бизнес, потому что этот рынок — один из самых динамичных и интересных в России. У меня много задач в компании «Ренессанс Страхование». Например, развить направление

розничного страхования: сегодня 70% клиентов компании — это юридические лица. Для успешного развития нам нужен баланс между корпоративными и розничными клиентами. Не думаю, что кто-то из нынешних крупных игроков работает только затем, чтобы продать компанию. У страховщиков сейчас задача одна: построить на растущем рынке хороший бизнес, эффективный бренд, создать хорошую клиентскую базу, качественное урегулирование убытков. И если вы что-то хорошее сумеете создать, покупатели всегда найдутся.

«Заманчивый и совершенно неразвитый сегмент в России — страхование среднего бизнеса»

СФ: Вы работали почти во всех отраслях, которые в России считаются быстрорастущими: были главой управляющей компании Credit Suisse, затем одним из ведущих менеджеров McKinsey, теперь возглавляете страховую компанию. Пытаетесь выбрать наиболее перспективную отрасль или вам просто нравится постоянная смена деятельности?

НК: В России практически любая отрасль сейчас растущая, работать интересно везде. Мне нравится, когда есть сложности и надо что-то придумывать. В Германии или в Швейцарии я в страхование ни за что бы не пошел: там все предсказуемо, отлажено и даже скучно. А в России этот рынок новый, сложный, в его создании интересно принимать участие. Например, сейчас в начальной стадии развития находятся страховой ритейл, страхование жизни, медицинское страхование — направления, которые на Западе уже давным-давно отработаны. Еще один заманчивый и совершенно неразвитый сегмент в России — страхование среднего бизнеса. Мы заказали маркетинговое исследование по этому виду страхования и были поражены, насколько это «недострахованный» сектор.

СФ: А насколько все-таки справедливо высказывание Михаила Фрадкова о том, что в России нет механизмов страхования кредитов и инвестиций?

НК: Господин премьер говорил немного о другом — о привлечении иностранных инвестиций и раз-

Уважаемые коллеги! Дорогие друзья!

Сердечно поздравляю вас с наступающим Новым 2005 годом и праздником Рождества Христова!

Подходит к концу 2004 год. Это очень значимый год для нашей компании. Мы не только увеличили число наших клиентов, но и значительно повысили качество предоставляемых услуг.

В этом году мы эффективно управляли уже существующими у нас тремя паевыми фондами, а также приступили к формированию еще четырех новых ПИФов. В условиях наметившегося общего экономического роста стратегически важной задачей для нас является удержать прочные позиции на российском фондовом рынке, а также способствовать развитию нового качества жизни наших граждан. И мы неуклонно стремимся к этому.

Приближается Новый год и Рождество Христово. Еще раз от всей души поздравляю вас с этими прекрасными зимними праздниками!

Пусть 2005 год принесет вам много радости и счастья, успехов и процветания, достаток и исполнение всех ваших желаний!

Мы поможем осуществить ваши мечты, ведь мы работаем для вас!

 **РЕГИОНГАЗФИНАНС**
управляющая компания



Генеральный директор УК «РЕГИОНГАЗФИНАНС»
Меркулова Ольга Ивановна

«Если вы застрахуете предприятие стоимостью \$100 млн, а там случится пожар или взрыв, ни один российский страховщик не в состоянии выплатить столь огромную сумму»



Николай Клековкин родился в Москве в 1969 году. В 1994 году окончил Государственную финансовую академию, в 2001 — бизнес-школу Колумбийского университета (США). С 1996 по 2000 годы являлся генеральным директором компании «Кредит Свисс Эссет Менеджмент АО», управляющей компании российских паевых фондов. С 2001 по 2003 год работал в консалтинговой компании McKinsey & Company, управляя проектами в области финансовых услуг и телекоммуникаций. В 2003 году был назначен заместителем генерального директора ООО «Группа Ренессанс Страхование», где курировал вопросы стратегии, маркетинга и продаж. В апреле 2004 года стал генеральным директором «Ренессанс Страхования».

витии для этих целей страховых инструментов в том числе. Я согласен, что такие меры необходимы для обеспечения гарантий нашим зарубежным партнерам, вкладывающим средства в российскую экономику.

Но все же нужно четко разделять функции банковских институтов и страховых компаний. Оценивать кредитоспособность заемщика и просчитывать риски невозврата должны не страховщики, а банки: это их бизнес. Если банки не могут взять на себя этот риск, нужно говорить о проблемах не в страховом, а в банковском секторе. Даже крупные западные перестраховочные компании не берут на себя такие риски. Иностранные страховщики, с которыми мы говорили на эту тему, помнят случаи, когда страховые компании брали на себя некоторые функции банков, но среди этих проектов не было ни одного успешного. Все-таки каждый должен заниматься своей работой. Банки — оценкой кредитных и инвестиционных рисков. Мы — отвечать за риски так называемых acts of God: землетрясений, пожаров, ураганов, несчастных случаев, аварий. Если человек не может вернуть кредит, потому что с ним произошел несчастный случай, — это уже наша ответственность и наши риски.

СФ: Практически все российские страховщики переносят крупные риски на западные перестраховочные компании. Неужели нельзя обойтись своими силами?

НК: Действительно, российские страховщики вынуждены размещать большие риски у западных перестраховщиков. Если вы застрахуете предприятие стоимостью \$100 млн, а на нем случится пожар или взрыв, ни один российский страховщик не в состоянии будет выплатить столь огромную страховую сумму. На нашем рынке пока нет таких денег. Поэтому все без исключения российские страховые игроки размещают такие риски в западных компаниях, в том числе и мы. В этом смысле иностранные страховые компании уже давно работают в России.

«Большой вопрос, насколько активно государство будет бороться с „серыми” схемами»

СФ: В этом году законодатели обязали страховщиков получать отдельные лицензии по страхованию жизни. В связи с этим вами была создана компания «Ренессанс Жизнь». Многие ваши конкуренты поступили так же, выделив этот вид страхования в отдельные

компании. Страхование жизни действительно настолько перспективно, что заставляет страховщиков развивать его, невзирая на довольно жесткие требования со стороны государства?

НК: Мы давно хотели создать отдельную компанию по страхованию жизни. Пока этот рынок маленький, но развивается очень динамично. По оценкам Объединенной финансовой группы, в нынешнем году объем этого рынка приблизился к \$100 млн, тогда как в прошлом году — к \$50 млн. Учитывая стопроцентный темп роста, это один из самых быстрорастущих и перспективных сегментов.

СФ: Но несмотря на большие темпы роста, он пока не принес страховщикам прибыли и был признан одним из наименее прибыльных секторов страхования в 2003 году.

НК: Нужно иметь терпение и немного подождать. Российский рынок страхования жизни существует всего около двух лет, и говорить о самоокупаемости рано. Как и любому бизнесу, страхованию жизни нужно дать раскрутиться. Высокая прибыльность «с пол-оборота» иногда характерна, как ни парадоксально, для отраслей, которые находятся в стадии снижения спроса. Например, табачная отрасль очень прибыльна, но ее рост ежегодно снижается: люди стали меньше курить. Мы пошли в страхование жизни, потому что этот сегмент сегодня развивается семимильными шагами. На западных рынках он занимает ровно такую же долю рынка, как страхование имущества. Уверен, что здесь можно добиться высоких результатов.

СФ: Страхование жизни известно как сектор, где нередко используются налоговосберегающие схемы. Федеральная налоговая служба недавно заявила, что будет пресекать на корню их использование. Можно ли в связи с этим ожидать реального прекращения использования этих схем?

НК: На рынке такие схемы, действительно, активно используются. Потому что в нашем законодательстве есть немало возможностей для схемного страхования. Использовать или не использовать схемы пока решают акционеры страховой компании. Например, у нас есть западные акционеры, в частности ЕБРР. Им российские налоговые схемы не нужны: такой бизнес не будет иметь для западного инвестора стоимости. Так что мы схемами не занимаемся. Но на рынке существуют «карманные» страховые компании, которые реализуют налоговосберегающие схемы для тех или иных предприятий. Большой вопрос, насколько активно государство будет бороться с серыми схемами. Но, если борьба будет серьезной и разумной, в результате выиграют крупные страховщики: предприятия начнут размещать свои риски в крупных компаниях на основе тендеров.

СФ: А чего еще вы ждете от государства?

НК: Быстрой процедуры лицензирования. При запуске каждого нового продукта нужно менять правила, постоянно обращаться за разрешениями. Раз уж государство требует от нас согласования по каждому поводу, хотелось бы, чтобы процедура прохождения лицензий была как можно менее бюрократизиро-



ПРЯМОЙ ПЕРЕВОД.

Рига, ул. Смилшу, 3. Тел. +371 7010000
www.parex.ru



RIGA VILNIUS TALLINN MOSCOW STOCKHOLM FRANKFURT LONDON TOKYO KIEV MINSK BAKU ALMATY CHISINAU

«Единственная вещь, которая у нас развита крайне слабо, но возведена в культ на Западе — страхование ответственности вообще»

ванной. Во всех других отраслях, где я работал, количество поводов, когда нужно обращаться за разрешениями, было гораздо меньше.

«Исправление огрехов в системе ОСАГО — дело времени»

СФ: Российский страховой рынок в последнее время меняется в качественном отношении, усиливается конкуренция между крупными страховщиками. Чем вы выделяетесь среди конкурентов?

НК: Компаний, которые наиболее близки нам по стратегии, две: «АльфаСтрахование» и РОСНО. Наши клиенты — это представители среднего класса, малого и среднего бизнеса. Мы сознательно отсекали как целевую аудиторию крупные предприятия и крупных корпоративных клиентов и отказались от миллионов потребителей массового рынка автогражданки. Отталкиваясь от целевой аудитории, мы определили рынки, на которых будем работать: российские города-миллионники с высоким числом иномарок моложе пяти лет. Кроме того, мы решили не выходить на некоторые рынки. Например, не планируем работать с обязательным медицинским страхованием просто потому, что нельзя заниматься всем сразу профессионально.

СФ: Не боитесь упустить выгоду? Госдума обещает, что закон об обязательном медицинском страховании совсем скоро вступит в силу.

НК: Нет, не боимся. Этим бизнесом будет слишком тяжело управлять. Законопроект предполагает, что страховщики возьмут на себя обеспечение застрахованных льготными лекарствами. Как это будет реализовано практически, трудно сказать. Потенциально это интересный бизнес. Но страховщик, который решится заниматься ОМС, должен обеспечить себе перво-классные операционные системы и колоссальный кадровый ресурс. Потому что ОМС — это обслуживание огромного количества очень маленьких транзакций.

СФ: Минувший год прошел под знаком другой страховой обжаловки — ОСАГО. Как эта система себя показала?

НК: Главный итог в том, что автогражданку все-таки ввели и она работает. В целом это положительный опыт. Нужно только упростить процесс оформления страховых случаев и возмещения убытков: основные жалобы сейчас касаются именно этих сторон ОСАГО.

Проблема автогражданки заключалась в том, что многие страховые компании до последнего момента не были уверены, будет она введена или нет. В этой ситуации страховщики боялись разворачивать центры урегулирования, нанимать операционистов. По-настоящему разворачивать обслуживание ОСАГО и урегулирование убытков страховщики начали лишь тогда, когда поняли, что система запущена и будет работать. Так что исправление огрехов в системе ОСАГО — дело времени. Правда, я глубоко сомневаюсь в том, что государство снизит тарифы на ОСАГО в три раза. Размеры тарифов серьезно влияют на расстановку сил среди крупных страховщиков, чей бизнес сильно зависит от цен на ОСАГО. В зависимости от того, как государство будет действовать, эти игроки

либо получат возможность еще несколько лет агрессивно развиваться, либо будут вынуждены свертывать свои инвестиционные программы.

СФ: «Ренессанс Страхование» — одна из немногих компаний, которая занимается страхованием предметов искусства и антиквариата. Какую долю занимает это направление в вашем бизнесе?

НК: У нас есть еще один востребованный экзотический продукт — страхование яхт. Но страхование предметов роскоши — очень узкое направление бизнеса, хотя и перспективное. Исключительно на этих услугах бизнес не построишь. В России возникла прослойка состоятельных людей и неудивительно, что многие люди инвестируют в предметы искусства. Но все же это дополнительный продукт, и его доля в нашем бизнесе очень небольшая.

«В нашей стране можно сделать немало гадостей и никак за это не ответить»

СФ: Недавно в Россию пришли первые западные кредитные бюро, которые в скором времени начнут работу. Насколько они интересны для страховщиков?

НК: В принципе страховые компании во всем мире обращаются к бюро кредитных историй для пополнения потенциальной клиентской базы, и для нас это интересно. Я очень надеюсь на их скорое открытие. Но нам надо обязательно создать собственную базу данных, в частности о водителях, единую для всех страховых компаний. Существует правило: если по вине водителя произошла авария, при продлении договора мы повышаем цену страховой премии. В ответ на это водитель отказывается от наших услуг и идет к другой компании, где говорит, что раньше не был застрахован. Там он снова попадает в аварию, и история повторяется.

СФ: Опираясь на ваш опыт работы в западных компаниях, могли бы вы определить, что пока совершенно не охвачено российским страховым бизнесом?

НК: Единственная вещь, которая у нас развита крайне слабо, но возведена в культ на Западе — страхование ответственности вообще. В США и Европе очень модно судиться: судебное разбирательство — доступное средство выяснения конфликтов. Страховой рынок этим пользуется, предлагая способы обезопасить себя от иска на все случаи жизни. Помню рекламные кампании страховщиков, предлагавших специальные программы даже для праздника Хеллоуин. Аргументация такая: «на праздник к вам придут соседские дети, которые могут сломать себе ногу. Ответственность за это будете нести вы — купите специальный полис». А чтобы соседские дети не поломали вашу мебель, предусмотрен другой полис.

Помимо этого, на Западе на очень высоком уровне находится страхование ответственности производителей. А в России суды крайне неохотно удовлетворяют иски к производителям. И суммы, которые они присуждают, являются очень маленькими. Ответственность перед третьими лицами очень редко является предметом судебных рассматриваний. Увы, в нашей стране можно сделать немало гадостей и никак за это не ответить. **СФ**

СТРАТЕГИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Не так давно об открытой благотворительной деятельности российских компаний даже не шла речь. Однако сейчас ситуация в обществе изменилась, и корпоративная благотворительность если еще не стала, то уже стремится стать неотъемлемой частью деловой культуры любой крупной компании.

Но желание и стремление еще не есть стратегия. Немногие компании на сегодняшний день имеют действительно грамотную прозрачную социальную политику, стратегию взаимодействия с обществом. Корпоративная благотворительность хотя и набирает обороты, но пока еще нельзя сказать, что российские компании в полной мере осознают и используют преимущества социальной активности.

Казалось бы, самый важный фактор, препятствующий развитию корпоративной благотворительной деятельности в России, — отсутствие нормальной законодательной базы. В свое время камнем преткновения стала именно прозрачность благотворительных фондов: в 2002 году практически все налоговые льготы для компаний-доноров были отменены как «очевидный источник отмывания денег». Логично было бы ожидать оттока денег с российского рынка благотворительности, однако произошло как раз обратное. Стало очевидным, что основной мотив российской корпоративной филантропии — положительный имидж компаний. Аналитики, в том числе и зарубежные, признают — российский бизнес все активнее вкладывает средства в благотворительность. Сегодня российские бизнесмены ежегодно тратят на благотворительные цели до 1,5 млрд долларов. Это почти в пять раз больше аналогичного показателя работы зарубежных фондов в России. Так в чем же причины хаотичности российского благотворительного процесса?

— Условия, в которых сегодня существует российская благотворительность, поистине уникальны, — отмечает директор российского представительства британского благотворительного фонда Charities Aid Foundation Ольга Алексеева. — Она стремительно распространяется и умудряется развиваться в беспрестанно ухудшающихся условиях, когда налоговые льготы отменены и их возврат не предвидится, а административное давление «крепчает» с каждым днем. Власть фактически в ультимативной форме требует от бизнеса участия в благотворительности, щедрой поддержки детских домов, приютов для пожилых людей, объектов культуры. Но при

этом «нежелательно» интересоваться самой системой этих учреждений или задаваться вопросом: насколько эффективно они тратят пожертвования.

Таким образом, налицо проблема отсутствия сбалансированной политики, объединяющей социальные усилия крупного бизнеса и государства. Было бы странным не признавать, что в таких областях, как образование, культура, искусство, здравоохранение благотворительное участие крупного бизнеса сегодня просто неоценимо. Примеры уже есть — это и создание Попечительского совета Государственного Эрмитажа, и федеральная стипендиальная программа Владимира Потанина, и благотворительная программа российского бизнеса «Линия жизни» (лечение тяжелобольных детей), и целый ряд других. Прозрачность таких программ и их польза для имиджа российского бизнеса и общества в целом очевидна. Однако адекватного общественного резонанса не наблюдается.

Другая проблема — отсутствие взаимодействия и необходимой консолидации со СМИ. Реакция российских СМИ, особенно федерального уровня, однозначна: информация о благотворительной деятельности крупного бизнеса расценивается как пиар и, следовательно, требует оплаты. Выходом из такой ситуации могло бы быть вовлечение СМИ в благотворительный процесс как полноправных партнеров. Положительный опыт уже есть. Участие Издательского дома Independent Media в финансировании лечения пострадавших в Беслане детей через программу «Линия жизни», обеспечило не только общественный отклик, но и прозрачность использования привлеченных средств.

— Когда произошла трагедия в Беслане, мы не могли остаться в стороне и очень хотели помочь. И издания Independent Media, и сотрудники компании были готовы внести пожертвования сами и привлечь к этому читателей, — комментирует координатор по благотворительности Издательского дома Independent Media Екатерина Левшина. — Для нас было очень

важно определить, куда, собственно, перечислять деньги. Основных критериев было два: мы хотели оказать адресную помощь и получить потом обратную связь. Ведь печатая призыв о помощи в газете «Ведомости» или Moscow Times, мы тем самым гарантируем читателям абсолютную прозрачность и добросовестность той или иной программы или организации. Читатели жертвуют именно потому, что верят этим изданиям. В результате, помощь детям Беслана стала единым проектом для читателей, сотрудников и самого Издательского дома.

Наконец еще одна очевидно разрешимая проблема — отсутствие эффективной коммуникации между самими компаниями-донорами. Сегодня объект благотворительности часто избирается компаниями интуитивно. Тогда как сбалансированная совместно разработанная компаниями стратегия социальных действий могла бы инициировать эффективную работу механизмов партнерства.

— Создание крупным бизнесом собственных фондов в глазах федеральных чиновников почему-то выглядит как политические амбиции, — считает заместитель председателя совета директоров «Альфа-Банка» Олег Сысуев. — Однако стремление бизнеса к объединению в благотворительных целях подразумевает не столько желание обезопасить себя, сколько стремление к выработке единой стратегии действий, наиболее понятных схем администрирования, привлечения и расходования средств доноров, адресности помощи и прочее. Любое дело сообща делать проще. Тем более дело благое. Программа «Линия жизни», собственно, и есть первая попытка объединения усилий крупных компаний в борьбе с детской смертностью.

Из всего сказанного можно сделать вывод: благотворительность, особенно со стороны крупных корпораций, являясь частью рыночной экономики, должна жить по рыночным законам. Прежде всего, филантропия должна стать выгодной для ее участников. Только тогда, наконец, можно будет сказать, что в России существует адекватная и эффективная благотворительность.



Боллоев ушел из пивоваров

Президент «Балтики» Таймураз Боллоев объявил о своей отставке. На рынке не исключают, что он может стать следующим президентом Северной Осетии.

На прошлой неделе «Балтика» распространила официальное сообщение об уходе своего бессменного руководителя. Отставку Боллоева подтвердил и президент Baltic Beverages Holding (BBH) Кристиан Рамм-Шмидт, уточнив, что и. о. президента «Балтики» назначен исполнительный вице-президент BBH Антон Артемьев. По словам последнего, его задачей будет поддержание лидирующих позиций «Балтики», которых компания добилась при Боллоеве.

Причин ухода из «Балтики» Таймураз Боллоев не назвал. По некоторым данным, в последнее время президент принимал все меньше участия в работе компании, и это начало беспокоить акционеров. Источники **СФ**, близкие к окружению Боллоева, предполагают, что теперь он может «перепрофилироваться» в политики: «Еще накануне прошлых выборов президента Северной Осетии к Боллоеву приходила целая делегация — просить его баллотироваться».

Как полагают эксперты, отставка Боллоева может стать толчком к консолидации российских активов BBH. Еще в начале этого года холдинг начал реализовывать продукцию всех своих российских заводов через единую структуру сбыта. Тогда наблюдатели предсказывали грядущее объединение всех компаний холдинга, однако оно так и не состоялось. По сведениям источников **СФ**, консолидации активов BBH мешал конфликт интересов Боллоева и руководителей других подразделений холдинга. «Именно консолидация подразделений BBH стала причиной ухода Боллоева», — считает аналитик UFG Алексей Кривошапко. А как добавляет Наталья Загвоздина из «Ренессанс Капитала», в процессе консолидации к руководству всеми российскими подразделениями BBH должен прийти западный менеджмент.

«Царицыно» обезглавило «Кампомос»

С нового года Юрий Ковалев, который около десяти лет возглавлял компанию «Кампомос», будет руководить мясокомбинатом «Царицыно».

ПЕРЕСМЕНКА В «Кампомос» отказались комментировать уход Юрия Ковалева с поста председателя совета директоров, сказав, что он все еще работает в компании, но сейчас находится в отпуске и с ним невозможно связаться. А в группе компаний «Царицыно» факт назначения Ковалева на должность генерального директора подтвердили. Вячеслав Кочеров, начальник отдела по связям с общественностью «Царицыно», сказал, что компания уже давно подыскивала профессионального руководителя. Дело в том, что четверо акционеров компании, которые возглавляли различные направления «Царицыно», решили отойти от оперативного управления. Среди них и предшественница Ковалева Лариса Бурова, которая вместе с другими владельцами «Царицыно» теперь войдет в консультационный совет и будет заниматься стратегическими вопросами и диверсификацией бизнеса. Бурова руководила «Царицыно» около 26 лет и смогла вывести комбинат на лидирующие позиции. Ковалев также в течение долгих лет довольно успешно управлял «Кампомосом», что, по словам Кочерова, и привлекло акционеров «Царицыно». Кроме того, новых работодателей заинтересовало, что Ковалев опубликовал около 70 научных трудов, является доктором технических наук и лауреатом государственной премии за внедрение в производство различных ноу-хау. Предполагается, что его богатая научная практика поспособствует технологическому развитию «Царицыно». Кроме того, Ковалеву предстоит подобрать новую команду менеджеров

«Царицыно». Не исключено, что кто-то из них будет приглашен из «Кампомоса».

Из министров в банкиры

Номос-банк намерен активизировать работу своего наблюдательного совета, избрав его председателем экс-главу МАП Илью Южанова.

УСИЛЕНИЕ Новый председатель, как отмечают в Номос-банке, должен будет активнее, чем прежний глава наблюдательного совета Николай Добринов, участвовать в определении дальнейшей стратегии развития банка. А как добавил начальник пресс-службы Номос-банка Михаил Мзареулов, Илья Южанов (на фото) прекрасно разбирается в политических вопросах, и его авторитет пригодится банку. Наблюдатели пока затрудняются оценить значимость новой фигуры для Номос-банка, который, согласно рейтингу ЦБ, стабильно входит в тридцатку



ПРЕЗИДЕНТ «БАЛТИКИ» ТАЙМУРАЗ БОЛЛОВ ПОДАЛ В ОТСТАВКУ | МЯСОКОМБИНАТ «ЦАРИЦЫНО» ВОЗГЛАВИТ ГЛАВА «КАМПОМОСА» | НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ НОМОС-БАНКА ВОЗГЛАВИЛ БЫВШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МАП ИЛЬЯ ЮЖАНОВ | ПРЕЗИДЕНТ И ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ FORD УХОДЯТ НА ПЕНСИЮ | ТОП-МЕНЕДЖЕРА АВТОВАЗА ОСУДИЛИ НА ЧЕТЫРЕ ГОДА

крупнейших в России. Аналитик ИК «Прспект» Ирина Ложкина полагает, что приход Южанова может означать как появление какого-то нового направления в деятельности банка, так и усиление основного. Как известно, Номос-банк является одним из крупнейших российских финансовых институтов, работающих на рынке золота. Кстати, одновременно с избранием Южанова Номос-банк закрыл сделку по привлечению синдицированного кредита от 18 зарубежных банков на \$100 млн, который будет направлен на финансирование российских золотодобывающих предприятий.

Ford отправил руководство на пенсию

Ford Motor покидают президент Ник Шиле и вице-президент Алан Гилмор, которым в течение последних нескольких лет отводилась роль спасателей оказавшейся в кризисе компании.

ВКЛАД

Уходящих на пенсию 60-летнего Ника Шиле (на фото) и 70-летнего Алана Гилмора сменят Джим Падилла, который будет совмещать пост президента Ford с должностью главного операционного директора, и финансовый директор корпорации Дон Леклер. Это уже не первая попытка двух высших менеджеров Ford отойти от дел: Шиле несколько раз откладывал отставку, а Гилмор вернулся в концерн в 2002 году по просьбе Билла Форда-младшего. В тот период Ford столкнулся с серьезными проблемами. К середине 2001 года убытки достигли \$692 млн, а производство автомобилей за год снизилось на четверть — до 813 тыс. машин. По инициативе Шиле в 2001 году было уволено 30 тыс. рабочих, закрыто пять заводов и снято с производства четыре модели. Именно эти меры, а также эффективный контроль Гилмора за финансовыми потоками, как полагают



аналитики, позволили концерну повысить рентабельность производства. По прогнозам Ford, общая прибыль его автомобилестроительного подразделения в 2004 году составит \$0,9–1,1 млрд, что станет рекордным за последние четыре года результатом. Впрочем, в ближайшее время Ford может вновь столкнуться с финансовыми проблемами. В этом месяце компания начала отзыв около 400 тыс. внедорожников Ford Escape. Между тем в 2001 году именно отзыв автомобилей привел Ford к кризису.

Первый топ АвтоВАЗа угодил в тюрьму

Впервые за историю АвтоВАЗа осужден ее топ-менеджер. До сих пор управленцам завода, к которым предъявлялись претензии в суде, удавалось оправдаться или отделаться условным сроком.

ПРИГОВОР

Сергей Кузин, который возглавлял финансово-бюджетное бюро АвтоВАЗа, осужден на четыре года лишения свободы. Судьи Самарского областного суда согласились с тем, что он причинил заводу убытки на 36,5 млн рублей. Согласно заключению следствия, Кузин неправильно потратил дополнительный бюджет на закупку оборудования. По данным следователей, для покупки заводских станков Кузин зарегистрировал посредническую компанию «Станкосервис», учредителем которой стал слесарь за-

ду тем, по заключению следствия, Кузин получил и деньги, и векселя, но не выполнил своих обязательств и не поставил станки заводу. Сам Кузин утверждает, что к этой истории не имеет никакого отношения. А эксперты оценивают совершенное им преступление как странное, поскольку выбранная схема выглядит довольно примитивно. По мнению Олега Коннова, партнера юридической компании «Саланс», человек, который занимал высокий пост на АвтоВАЗе и обладал большими возможностями, мог бы выбрать менее уязвимую схему. Если Кузин действительно создавал эту компанию-посредника, то, используя в качестве ее учредителя работника завода, он, по сути, упустил работу следствию. **сф**



Центр
Административного
Менеджмента

**РЕШЕНА ПРОБЛЕМА
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ
проблем управления**

Ваша компания будет работать как часы

Персонал будет работать с максимальной отдачей
Результаты превосходят все ожидания
Подтверждено 10-летней практикой

Технология управления, высокоэффективная в условиях России
Обучение. Консультации. (095) 950-55-15; www.new-management.ru

с31



Предприниматель Виталий Ковалев — улитковод-профессионал. Он возглавляет калининградское СП «Русская улитка», перерабатывающее по три тонны виноградной улитки в месяц. Сейчас Ковалев хочет превратить свою компанию из источника дешевого сырья для французских партнеров в первое российское предприятие такого рода, ориентированное на внутренний рынок. В «Русской улитке» задались целью сделать улитку массовым продуктом, а заодно вытеснить с рынка импортный товар.

— Текст: Павел КУЛИКОВ

Торопливая улитка

В прайс-листах московских дистрибуторов виноградная улитка появилась еще в конце 1990-х и сейчас экзотическим продуктом уже не считается. Вот, например, предприниматель из Гомеля **Сергей Тихоцкий**, занимающийся сбором кузнечиков для китайских и вьетнамских ресторанов в Германии, — действительно оригинал. А сбором и переработкой улитки давно промышленляют десятки фирм на постсоветском пространстве.

Из-за своей чрезмерной чувствительности к чистоте окружающей среды виноградная улитка водится далеко не везде. Наиболее благоприятные для нее условия, видимо, существуют в Краснодарском крае, Калининградской области и в Крыму, где улитки свободно живут и размножаются в дикой природе. В приграничных с Польшей районах Белоруссии

улиток так много, что они грозят стать причиной международного конфликта. Белорусские пограничники регулярно задерживают польских сборщиков улитки, пересекающих границу в поисках добычи.

Большинство российских компаний, занимающихся сбором улитки, действуют на законных основаниях. Существует даже система квотирования, по которой они получают разрешение местных экологических органов на сбор определенного количества улитки. Размер квоты зависит от размера компании и «серьезности ее намерений». Однако, несмотря на то, что сбор улитки в странах СНГ превратился уже в целую индустрию, компании-сборщики на внутренних рынках никому не известны. Они всего лишь заготавливают сырье для крупных французских, бельгийских и немецких концернов, которые его перера-

«Исследование уникально. Никто не относился к улитке серьезно и рынок не мониторил. А мы были просто поражены, когда увидели результаты»



По оценкам экспертов, московский рынок способен переварить свыше 200 тонн улитки в год — вдвое больше, чем сейчас

батывают и упаковывают. Скажем, СП «Русская улитка» до недавнего времени поставляла всю собранную улитку во Францию.

Западные компании скупают улитку, чтобы удовлетворить огромный внутренний спрос. Во Франции ежегодно потребляется 65 тыс. тонн виноградной улитки — такого количества в стране просто нет. При этом популяция улиток становится все меньше и меньше. «Когда я был маленький, во Франции дети собирали улиток в саду и дома готовили их сами на гриле, — рассказывает шеф-повар „Новотеля“ **Мишель Азима**. — Сейчас это редкость: улиток очень мало».

В российские рестораны и супермаркеты улитка возвращается под западными брэндами по инициативе дистрибуторов, обслуживающих местные рестораны французской кухни. Но в целом наш рынок малоинтересен: в Москве потребляется всего 102 тонны улитки в год, а в остальных городах об этом продукте практически никто не знает. «Пока для большинства потребителей улитка — это что-то ужасное», — смеется **Сергей Апаркин**, руководитель

отдела продаж дистрибуторской компании «Кайрос», специализирующейся на замороженных продуктах. В «Русской улитке» полагают, что рынок сильно недооценен и российский потребитель рано или поздно справится с предрассудками. «То же самое было с креветками, — считает гендиректор компании Escargots, московского представительства „Русской улитки“, **Сергей Максимов**. — В начале 1990-х годов их можно было отведать лишь в ресторане, а сейчас креветки — на каждом углу».

Чтобы понять, так ли это на самом деле, менеджеры «Русской улитки» заказали исследование московского рынка улиток компании Prado Marketing. «Исследование уникально, — сообщает Сергей Максимов, — никто не относился к улитке серьезно и рынок не мониторил. А мы были просто поражены, когда увидели результаты».

В Prado Marketing «вычислили» всех поставщиков улитки в Москву и выяснили, кто какую ценовую нишу занимает. Учитывая, что немногие из «улиточных» поставщиков могут перечислить своих конкурентов, это был новаторский шаг. Кроме того, в «Русской улитке» изучили потенциальный спрос на свою продукцию, опросив московских ритейлеров и рестораторов. Получилось, что в Москве вполне реально продавать 258 тонн улитки — то есть в два с половиной раза больше, чем продается сейчас.

Непопулярность улитки, утверждают в Prado Marketing, объясняется малой информированностью потребителя о ее свойствах и предназначении, неактивным продвижением и непрофессиональным мерчендайзингом. Гендиректор «Русской улитки» **Виталий Ковалев** посчитал, что нужно лишь активнее продвигать на рынок деликатес, и тогда он станет более массовым. Возможно, он прав. По крайней мере, остальные игроки действительно проявляют в этом вопросе полную пассивность. По их мнению, рынка улитки в России просто не существует. «Те, кто хочет улиток, их покупает, а те, кому они не нужны, — нет, — говорит генеральный директор дистрибуторской компании „Снежный мир“, поставляющей в Россию улитку из Европы, **Олег Зотов**. — Так что говорить о конкуренции в нашем сегменте нецелесообразно». В «Русской улитке» решили показать коллегам по бизнесу, что такое конкуренция.

Мясо отдельно, ракушки отдельно

До того, как основать «Русскую улитку», калининградский предприниматель Виталий Ковалев занимался дистрибуторским бизнесом и «крутился в области деликатесов». Из Литвы в Россию он импортировал морепродукты, в среднеазиатские республики — экзотические фрукты. Пять лет назад он познакомился с представителями крупного французского концерна, занимающегося производством улитки, которые открывали в странах Балтии свой филиал. Ковалев знал, что во времена, когда Калининградская область была Пруссией, немцы с успехом разводили и собирали там улитку. Под Калининградом улитки и сейчас было предостаточно. Местный климат и близость заповедника «Куршская коса» созда-

Калининградское СП «Русская улитка» было создано в 1999 году предпринимателем Виталием Ковалевым и его партнерами при содействии крупного французского концерна, название которого не разглашается. Ежемесячно на предприятии собирают и перерабатывают 3 тонны виноградной улитки. В России продажами занимается московское представительство «Русской улитки» — компания Escargots, реализующая продукт — реализует в московских ресторанах и розничных точках. Месячный объем продаж компании Escargots составляет приблизительно 2 млн рублей в месяц. В компаниях «Русская улитка» и Escargots работают 60 сотрудников.





Вместе к новым вершинам в Новом Году!



Международная
ассоциация
независимых
аудиторских и
бухгалтерских
компаний

АУДИТ

КОНСАЛТИНГ

МАРКЕТИНГ

МСФО и GAAP

**НЕЗАВИСИМАЯ
ОЦЕНКА**

**Аудиторско-консалтинговая
группа "ФинЭкспертиза"**
г. Москва, Проспект Мира 69
тел.: (095) 775-22-00, 775-22-01
www.finexpertiza.ru

Северо-Западный Федеральный округ **С-Петербург** (812) 274-00-16

Приволжский Федеральный округ **Пермь** (3422) 38-56-38

Казань (8432) 96-21-50

Южный Федеральный округ **Ростов-на-Дону** (8632) 990-700

Уральский Федеральный округ **Челябинск** (3512) 642-150

Сибирский Федеральный округ **Красноярск** (3912) 59-10-03

Новосибирск (3832) 233-007

Дальневосточный Федеральный округ **Владивосток** (4232) 42-91-78

Республика Беларусь **Минск** (37517) 203-82-87

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588

Лицензия на оценочную деятельность № 000026

Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

Улитку собирают по той же технологии, что и грибы или пустые бутылки из-под пива. Этим занимаются местные жители. Улов наиболее удачливых достигает 200 килограммов в день



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Директор компании Escargots Сергей Максимов надеется, что по популярности виноградная улитка догонит креветку

ли для нее идеальные условия. Бизнесмен предложил французам создать СП по сбору и переработке улитки. Веским аргументом стала дешевизна местной рабочей силы.

Французы согласились передать Ковалеву собственный многолетний опыт в области переработки улитки. Взамен они указали в договоре, что первые три года работы вся собранная улитка будет экспортироваться во Францию. Французских партнеров «Русской улитки» Сергей Максимов отказывается назвать даже сейчас, когда срок договора истек, и вся продукция «Русской улитки» поставляется на внут-

ренний рынок. Дело в том, что французы позиционируют улитку как свое национальное блюдо. Видимо, информация о том, что этот продукт изготавливается из сырья, привезенного из другой страны, не пойдет на пользу такому позиционированию.

Предприятие «Русская улитка» расположилось в поселке Рожково, в 40 километрах от Калининграда. Рожково и его окрестности относят к курортной зоне: неподалеку море и лес. «А улитки после дождя выползают на дорожки, как дождевые червяки, — рассказывает Максимов. — Идешь и все время боишься наступить». В покупку складского помещения и переоборудование его в фабрику с цехами по переработке и холодильным отделением Ковалев вместе со своими единомышленниками вложил несколько сот тысяч долларов. Часть средств они потратили на создание «пунктов приема улиток» в окрестных деревнях.

Улитку собирают по той же технологии, что и грибы или пустые бутылки из-под пива. Этим занимаются местные жители, которые сдают найденных моллюсков в специально обустроенные пункты приема. Самые удачливые аборигены способны собрать до 200 килограммов улитки в день, заработав при этом как минимум 2 тыс. рублей. «Местное население имеет довольно низкий уровень доходов, — рассказывает Сергей Максимов, — поэтому все стремятся таким образом подзаработать». Фирма принимает лишь тех улиток, у которых отверстие в домике приблизительно равно 2,5 см в диаметре, что соответствует пятому и шестому калибру по французскому стандарту. В ресторанах улитку часто подают на специальном блюде — эскарготнице. В нем есть углубления, к которым большие или меньшие по размеру улитки не подойдут. Жители калининградской области отнеслись к этому с пониманием: научились определять калибр улитки на глаз.

Собранную улитку привозят на фабрику и две недели отстаивают в пластиковых ящиках. «Заставляют голодать», — объясняет Максимов. В это время моллюски избавляются от шлаков: в природе они питаются травой и даже землей. Потом улиток несколько раз промывают, вытаскивают мясо из ракушек, а затем процесс производства разделяется на две части. Мясо и ракушки варят отдельно: мясо — в течение восьми часов, ракушки — намного меньше, но в специальном солевом растворе. Потом ракушка превращается из домика улитки в посуду для нее. Вареных моллюсков помещают обратно в ракушки и начиняют чесночным соусом или же замораживают для хранения.

Период сбора улиток длится только с апреля по первую неделю июня. Затем улитки откладывают икру и начинают поедать песок: чтобы восстановить силы и нарастить домик, им нужно много кальция. Поэтому оставшуюся часть лета мясо улитки содержит столько песка, что для переработки становится непригодным. Тем не менее и после окончания сезона фабрика не прекращает работу. В течение всего года — по мере поступления заказов — собранную весной улитку размораживают, начиняют соусом и от-

«Чтобы понять, не случится ли с ними чего, на улитках по три-четыре недели выращивали какие-то бактерии»

правляют заказчику. Кстати, основные ингредиенты соуса — чеснок и зелень — «Русская улитка» выращивает на собственных участках рядом с фабрикой. На этих же участках живет и размножается десятая часть собираемой улитки — стратегический запас компании.

Брюхоногая экспансия

С 2000 по 2003 годы «Русская улитка» исправно поставляла свою продукцию исключительно французским партнерам. В конце 2003-го истек срок соглашения, по которому «Русская улитка» не могла продавать продукцию другим компаниям, и Ковалев полностью перекроил структуру предприятия. «Русская улитка» раскололась на две компании: производственную в Калининграде и торговую в Москве. Название новой московской фирмы вполне сгодилось бы для начинающей рок-группы — Escargots, что в переводе с французского означает «улитки».

На то, чтобы подготовить все необходимые для работы на московском рынке документы и получить сертификаты, ушел целый год. «Мы подошли к этому серьезно, — рассказывает Сергей Максимов. — В Институте питания наш продукт прошел тяжелейшие испытания. Чтобы понять, не случится ли с ними чего, на улитках по три-четыре недели выращивали какие-то бактерии». До этого улитки не тестировались. Это не простая формальность: в природе улитки бывают переносчиками паразитов, способных вызвать менингит.

«Мы хотели видеть свой продукт и в розничной торговле, и в HoReCa, — продолжает Максимов, — но было ясно, что на начальном этапе кафе и рестораны — наши основные клиенты». С Сергеем Максимовым согласен Сергей Апаркин из «Кайрос»: «Вряд ли кто-то купит улитку в супермаркете, не попробовав ее до этого. А где еще ее попробуешь, как не в ресторане».

Опросив рестораторов, менеджеры «Русской улитки» выяснили: у калининградских моллюсков есть сильное конкурентное преимущество — цена (500—600 рублей за килограмм улитки). В Escargots утверждают, что это как минимум вдвое дешевле импортных аналогов (по данным дистрибуторов, разница в цене между «Русской улиткой» и европейскими брендами меньше — около 30%). По словам Сергея Максимова, его улитка также не уступает западной в качестве. «Не исключено, что, например, под французскими брендами в России ее же и продают», — предполагает Максимов.

На московском рынке было решено продвигать три продукта. Для HoReCa предназначались консервы с мясом улитки и полукилограммовые полиэтиленовые пакеты с фаршированной улиткой по-бургундски. Для розницы — тарелочки из фольги в плетеных корзинках с дюжиной улиток внутри. Менеджеры Escargots стали обзванивать московские рестораны и «прощупывать» розницу. Им сразу повезло. Первым заинтересовался моллюсками Metro Cash & Carry. Сейчас в Metro продается до 40% всех продуктов «Русской улитки».

МОСКОВСКИЙ РЫНОК ВИНОГРАДНОЙ УЛИТКИ

ТОНН В МЕС.

Источник: Prado Marketing, ноябрь 2004 г.

Реальная емкость (2004 г.)

Потенциальная емкость



Но на этом воззрение закончилось: наладить поставки в HoReCa оказалось сложнее. За полгода работы Escargots удалось договориться с владельцами и шеф-поварами 270 ресторанов, которые включили «Русскую улитку» в меню, после чего развитие компании замедлилось. Сергею Максимову никак не удавалось наладить хоть какую-нибудь схему поставок улиток в HoReCa, как это вышло с Metro. Никто из рестораторов не заказывал улиток сразу на месяц и более, как рассчитывали в Escargots. Чаще всего приходилось в течение дня развозить по городу спонтанные заказы, которые никогда не превышали пары-тройки килограммов.

Тайны рестораторов

В это время Escargots столкнулась с еще одной проблемой. Менеджеры по продажам заметили, что большинство шеф-поваров вели себя довольно странно: взятый на пробу продукт они расхваливали на все лады, но пополнять меню блюдами из улитки не спешили. По непонятным причинам рестораторы откладывали покупку улитки на неопределенный срок. Круг потенциальных покупателей из числа рестораторов неуклонно сужался.

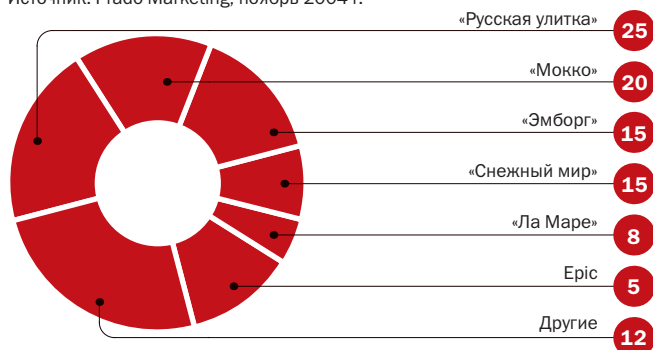
В сентябре 2004 года Максимов проводил мастер-класс для шеф-поваров на выставке «Пир». Обучая



Шеф-повара формируют меню ресторана раз в полгода. Это традиция, уходящая корнями в советское общепитовское прошлое, и бороться с ней бессмысленно

СТРУКТУРА МОСКОВСКОГО РЫНКА ВИНОГРАДНОЙ УЛИТКИ ПО ТОРГОВЫМ МАРКАМ

Источник: Prado Marketing, ноябрь 2004 г.



собранных азам приготовления улиток, он познакомился с представителями крупных дистрибуторских компаний «Кайрос» и «Тимакс». Дилеры заинтересовались калининградскими моллюсками. У «Кайроса» уже был опыт дистрибуции улиток под бельгийским брендом Еpic. «Русская улитка» была дешевле, и ее можно было предложить большему числу клиентов. При ассортименте, состоящем из нескольких сотен наименований, и автопарке из 40 машин, которыми обладает «Кайрос», ничего не стоило доложить в каждую из машин по паре килограммов улитки и получить с этого дополнительную прибыль. Компания Escargots заключила с дилерами договор, передав им права на эксклюзивные продажи «Русской улитки» в HoReCa. «У нас около тысячи партнеров среди московских ресторанов и кафе», — рассказывает Сергей Апаркин. — Учитывая, что в Москве их всего 5 тыс., это не так уж и мало. Если хотя бы 20% наших клиентов будут указывать в заказе улитку, мы добьемся значительной прибавки к объемам продаж Escargots».

Менеджеры «Кайроса» ответили на мучивший Сергея Максимова вопрос: почему рестораторы все время откладывали покупку улитки. Дело в том, что шеф-повара, как правило, формируют меню ресторана раз в полгода, а в готовое меню мало кто соглашается добавлять новые блюда. По мнению учредителя одной из компаний, импортирующей в Россию элитные итальянские сыры и мясные деликатесы, эта традиция уходит корнями в советское общепитовское прошлое, и бороться с ней бессмысленно. Нужно лишь подгадать момент и предстать перед шеф-поваром с новым продуктом в нужное время. Дистрибуторы, поставляющие продукты в рестораны и кафе, обычно осведомлены, когда и у какого шеф-повара это время наступит.

Суши из улитки

По словам Сергея Апаркина, накануне новогодних праздников меню не станет менять ни один здравомыслящий шеф-повар. После праздников рестораторы «отойдут и начнут работать, и по мере изменения

меню в разных ресторанах улитка нарастит обороты». В «Кайросе» посоветовали Сергею Максимова упаковывать полукилограммовые пакеты с улиткой в коробки не по двенадцать, а по четыре штуки. Как показал опыт работы с бельгийскими улитками, в среднем заказ клиента-ресторатора включает четыре упаковки по полкилограмма. «Еще мы предложили, помимо консервов и фаршированных улиток по-бургундски, продавать по отдельности мясо и раковины», — рассказывает Апаркин. — Так поступают европейские компании, идя на поводу у шеф-поваров. Некоторые из них фаршируют улитку сами, по собственным рецептам».

Партнерство Escargots и дистрибуторов длится лишь около двух месяцев, и его будущее пока туманно. Но «Кайрос», например, уже сделал первые шаги на пути к продвижению «Русской улитки», причем весьма нетривиальные. Так, менеджером «Кайроса» удалось наладить поставки «Русской улитки» в сеть японских ресторанов «Ясуми». В японской кухне улитка никогда не использовалась, но шеф-повар «Ясуми», поэкспериментировав, пришел к выводу, что ее можно включить в состав национальных блюд. Теперь с улиткой будут делать суши.

«Русская улитка» занимается поиском новых сырьевых ресурсов в западных областях Украины, в Белоруссии и в Грузии. По мнению Максимова, в следующем году собираемых под Калининградом моллюсков московскому рынку может не хватить, а сильно увеличить объемы производства не позволят местные экологи.

Тем временем у калининградской фирмы появился первый серьезный конкурент. Почти одновременно с Escargots моллюсков привезла в Москву белорусская компания «Мокко» — крупный концерн, занимающийся «заморозкой». Улиток из Белоруссии в HoReCa почти нет, но зато «Мокко» удалось проникнуть со своим продуктом в гипермаркеты «Ашан», опередив «Русскую улитку». Максимова обидно: «У них производство улиток — всего лишь подразделение, они играют с этим бизнесом».

Сергей Максимов полон надежд когда-нибудь двинуться в масштабное наступление на розницу. «Мы подогрели рынок и заявили о себе», — говорит Максимов. — После репортажа о нашей фабрике на «Первом канале» в нескольких магазинах нам даже не пришлось о себе рассказывать. Теперь мы начинаем рекламную кампанию в специализированных журналах для ритейлеров и рестораторов со слоганом «Создай французский ресторан у себя дома». Однако вступать в масштабную борьбу за розничное поле, по мнению Сергея Апаркина из «Кайроса», на начальном этапе бессмысленно: товар будет подолгу залеживаться на полках. Это только усугубит имидж улитки как непопулярного продукта в глазах категорийных менеджеров сетей. В данный момент цель Escargots — поставить улитку в как можно большее число ресторанов и привить потребителям новые вкусы. К тому же основным каналом сбыта для деликатесных продуктов, как ни крути, все-таки остается HoReCa. **сф**

Конференция

В2В маркетинг: разные подходы к разным клиентам

16 февраля 2005 года

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

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

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

в чем различия между промышленным и потребительским маркетингом

в чем особенности брендинга на рынке В2В

об особенностях работы с корпоративными клиентами

как использовать стратегический маркетинг для создания конкурентного преимущества

как выбирать оптимальные каналы продвижения

как управлять каналами сбыта

что продвигать: бренд компании или продуктовые бренды

как анализировать рыночные цены и спрос

как выявить новые перспективные продукты и технологии

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./факс: (095) 797-3171; 960-3118; 504-1731
в интернете: www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
по e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор

Секрет фирмы

Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

Системная интеграция



ПОСЛЕ ТОГО КАК АФК «СИСТЕМА» ЗАНЯЛА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ В РАЗНЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА, ЕЕ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАДУМАЛСЯ: А ВОСПРИНИМАЮТ ЛИ НА РЫНКЕ ХОЛДИНГ, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ОГРОМНОГО КОЛИЧЕСТВА КОМПАНИЙ РАЗНОГО ПРОФИЛЯ, КАК ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, ЕСЛИ ЭТОГО ЗАЧАСТУЮ НЕ ОСОЗНАЮТ САМИ СОТРУДНИКИ? СТАЛО ПОНЯТНО — ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ПРИДЕТСЯ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ ВНУТРЕННЕЙ РАЗОБЩЕННОСТИ. Текст: Наталья Ульянова

Активный период поглощений в АФК «Система» пришелся на 1997 — 2000 годы — тогда корпорация приобрела свои основные телекоммуникационные активы, компании из страховой, туристической отрасли и электроники. Сейчас в холдинг входит 200 разнопрофильных компаний (МТС, РОСНО, концерн «Научный центр», «Интурист», «Скай Линк» и т. д.), в которых работает в общей сложности около 70 тыс. человек. Раньше все эти люди могли даже не догадываться, что являются сотрудниками одной корпорации.

Пару лет назад в холдинге поставили задачу: добиться, чтобы персонал не только понимал, какие предприятия входят в «Систему», но и предпочитал «свои» компании «чужим». Страховался в РОСНО, говорил по МТС, путешествовал с помощью «Интуриста», покупал игрушки в «Детском мире», лечился в «Медси» и отдавал свои сбережения в управление «Альянс РОСНО». По мнению руководства АФК «Система», этой цели можно достичь, если объединить компании «родственными» узлами. Другими словами, сделать так, чтобы с головной структурой их связывали не только

финансовые потоки, но и общие подходы к бизнесу и корпоративные ценности.

Подобный подход к управлению диверсифицированными холдингами для России, пожалуй, уникален. Например, в сопоставимой по многопрофильности «Альфа-Групп» культуры разных организаций — Альфа-банка, «Вымпелкома», ТНК-ВР и других — совершенно не пересекаются.

Руслан Ильясов, директор по персоналу Альфа-банка, считает, что выбор, объединять компании или нет, во многом зависит от индивидуальных мотивов акционеров и менеджмента. По его мнению, объединять разные бизнесы

на ментальном уровне нет резона. «Культуры в потребительской, финансовой или ресурсной компании совершенно разные», — объясняет он.

Но в «Системе» с этим готовы поспорить. **Юрий Беломестнов**, директор департамента стратегии и развития корпорации, считает, что если компании объединяют общие цели и ценности, которые влияют на их достижение, диверсифицированный бизнес может рассчитывать на более устойчивое развитие. И этот факт не может быть безразличен инвесторам. «Появляется сквозная прозрачность всей корпорации, которая влияет на оценку компании, ее вос-

приятие в бизнес-сообществе», — говорит Беломестнов.

Кто есть кто

По мнению **Виктора Стручкова**, директора по персоналу «Системы», осознание того, что они работают не просто в компании, а в крупной корпорации, дополнительно мотивирует сотрудников: *Многим небезразлично знать, что они работают в корпорации, которая заработала основные капиталы не на черном золоте, а на сером веществе.*

Донести эту мысль в более осязаемом виде решили с помощью единого корпоративного журнала. «Чтобы все менеджеры компании чувствовали свою причастность к корпорации, нужно было организовать единое информационное пространство», — говорит **Елена Санарова**, руководитель департамента по связям с общественностью «Системы».

Раньше компании выпускали только внутренние издания для своего персонала. Теперь появился общий деловой журнал, рассчитанный на менеджеров. В издании затрагиваются темы, связанные с задачами акционеров и решением управленческих проблем всех компаний. С момента выхода издания (полтора года назад)

АФК «Система» была образована в 1993 году. Основным учредителем стал Владимир Евтушенков, председатель совета директоров «Системы». Всего в корпорацию входит около 200 компаний, в которых работает около 70 тыс. человек. Основным активом «Системы» являются телекоммуникационные компании, приносящие корпорации 80% всей прибыли. Задачи «Системы» на ближайшее будущее — развитие остальных активов и увеличение их удельного веса в портфеле. Для этого еще в 2002 году в компании была разработана критериальная база, где перечислены показатели, которых должны достичь компании. В частности, каждая компания, входящая в «Систему», в 2004 году должна иметь оборот \$200 млн и быть в десятке лидеров на своем рынке. Выручка АФК «Система» за 2003 год составила \$3,759 млрд. По прогнозам, в 2004 году корпорация может достичь суммарного оборота \$5 млрд.



«Многим небезразлично знать, что они сотрудники корпорации, которая заработала основные капиталы не на черном золоте, а на сером веществе»



его тираж вырос с 1,5 тыс. до 2,5 тыс. По словам Санаровой, если раньше журналы, выпускаемые раз в квартал, могли лежать на стойке в офисах по три месяца, то сейчас они исчезают уже через месяц. «Все чаще в журнал пишут сами менеджеры, поэтому в первую очередь его разбирают люди, которым интересно прочитать про своих коллег и компанию, где они работают», — объясняет Санарова.

Через журнал сотрудники узнают последние новости компаний «Системы». «Например, из журнала люди узнали, что компания „Ситроникс“, входящая в корпорацию, выпускает плазменные телевизоры, — рассказывает Елена Санарова. — Теперь все, кому нужны телевизоры для конференций, обращаются в „Ситроникс“ и берут панели напрокат».

Коллективизация

Журнал предназначен для менеджеров «Системы». Чтобы донести необходимую инфор-

мацию до остального персонала, была придумана корпоративная олимпиада. Она проходит два раза в год, и на нее собирается около 5 тыс. человек — команды и болельщики от всех компаний.

По словам Елены Санаровой, некоторые компании используют это мероприятие для продвижения новых услуг. Подобным образом, например, одно из подразделений поликлиники «Медси», входящей в «Систему», смогло расширить клиентуру. Центр экстракорпоральных методов лечения (выведение вредных веществ из крови) открылся в «Медси» весной, но его посещаемость была невелика, поскольку своих ресурсов для продвижения не хватало. Тогда руководитель центра **Мария Коломенцева** решила провести презентацию медицинских услуг на олимпиаде. На стадион, арендованный «Системой», привезли оборудование, и в специально установленных палатках бесплатно обследовали всех желающих. В результате 15 человек стали

клиентами центра. «В среднем каждый сотрудник корпорации, обратившийся к нам, привел еще пять человек. Есть пациент, за которым пришли 60 человек! — утверждает Коломенцева. — В итоге 20 — 25% клиентов, посещающих наш центр впервые, так или иначе имеют отношение к сотрудникам корпорации».

Общее место

Чтобы менеджеры компаний лучше понимали возможности своих коллег, в холдинге приняли систему внутреннего консалтинга, формального и неформального. Раз в три месяца руководители функциональных подразделений ключевых компаний собираются в «Системе», рассказывают о ситуации в своих компаниях и слушают лекции внешних специалистов. По мнению управляющего директора консалтинговой компании Prado МС **Александра Кузьмичева**, подобные мероприятия позволяют обобщить опыт менеджеров и достигнуть взаимного

проникновения компетенций. Естественным образом менеджеры, уже знакомые между собой, начинают консультироваться друг с другом и вне официальных собраний.

Осязаемую пользу от этих консультаций в корпорации извлекают, когда разные компании работают над совместными проектами. Например, сейчас подходит к концу проект МТС и «Ситроникс» по созданию модели мобильного телефона. Заказчиком и владельцем брэнда является МТС, разрабатывала продукт «Ситроникс». Для обеих компаний это было новое направление. По словам **Мины Хачатрян**, директора по маркетингу «Ситроникс», проект удалось выполнить в рекордные сроки: стартовал он в начале года, пилотный телефон появился уже весной, а первую партию в 100 тыс. телефонов

Виктор Стручков считает, что сотрудников компаний, входящих в АФК «Система», мотивируют масштабы холдинга



Корпоративная культура — самый консервативный элемент организации, который обычно сдерживает выполнение новых задач, поставленных акционерами

«Ситроникс» рынок получит уже к концу этого года.

Хачатрян считает, что если бы в проекте участвовали компании, не входящие в корпорацию, он, скорее всего, занял бы больше времени. «Мы были открыты друг другу во всех вопросах, которые часто называют коммерческой тайной», — объясняет она. — Взаимодействие профильных специалистов наших компаний дали необходимый эффект синергии. К примеру, постоянные консультации с отделом маркетинга МТС помогли нам грамотно корректировать опции в меню, чтобы сделать телефон более комфортным для пользователя».

Агенты влияния

Как считает Александр Кузьмичев, корпоративная культура — это самый консервативный элемент организации, который обычно сдерживает выполнение новых задач, поставленных акционерами перед старой или только что приобретенной компанией. По его мнению, эффективным способом ее изменить является ротация топ-менеджеров.

В последнее время в «Системе» практикуют такую ротацию. Например, прошлым летом настоящим событием на телекоммуникационном рынке стало перемещение сразу

нескольких топ-менеджеров компаний, входящих в корпорацию. Гендиректор МГТС **Владимир Лагутин** занял аналогичную должность в «Системе Телеком», сменив **Александра Гончарука**, который в свою очередь возглавил концерн «Научный центр» (КНЦ). Управлять МГТС акционеры доверили экс-президенту МТС **Михаилу Смирнову**, а его преемником на этом посту стал **Василий Сидоров**, который раньше работал в «Системе Телеком».

В «Системе» объясняют, что рокировка была связана с личными компетенциями менеджеров, соответствующими новым задачам компаний. Например, Александру Гончаруку предстояло увеличить оборот КНЦ в 5–6 раз. Новый генеральный директор принес с собой культуру работы с западными партнерами, опыт в слияниях, поглощениях и реструктуризации бизнеса, единые финансовые и управленческие стандарты. «В «КНЦ мы стали вводить единые стандарты, ориентируясь на практику „Системы“, — рассказывает Гончарук. — Мы нацеливаем предприятия, входящие в состав КНЦ, занимать ведущие позиции в своих отраслях и учим не бояться быть лидерами». В итоге Гончарук сумел

всего за год превратить электронику в одно из ведущих направлений «Системы».

По мнению гендиректора «Детского мира» **Сергея Кушакова**, который раньше работал в «Системе» главным бухгалтером, подобная ротация позволяет изменить корпоративный дух в компании. «Старый менеджмент, который до сих пор работает в „Детском мире“, привык к советскому авторитарному управлению, — рассказывает Кушаков. — Мне кажется, что команда, которая пришла из „Системы“, изменила этот стиль. Например, я с самого начала объявил, что в мой кабинет можно в любой момент приходить и обсуждать проблемы. В итоге люди работают с большим энтузиазмом, поскольку понимают свою значимость и по-другому начинают относиться к компании и даже к корпорации. Например, недавно при обсуждении одного пакетного соглашения мой подчиненный спросил, не мешает ли это другому контракту „Системы“».

Статус ритуалов

Впрочем, все это не означает, что общие принципы корпоративной культуры в перспективе должны будут полностью заменить те, что приняты в каждой из компаний. По мне-

нию Виктора Стручкова, отмечать сложившиеся традиции не имеет смысла. Так, в МГТС, входящей в корпорацию, работает 20 тыс. человек, а, учитывая возраст компании (около 110 лет), сложились даже трудовые династии. Там приняты свои праздники, есть своя газета, доска почета, знаки отличия и так далее. Но все это не исключает корпоративных «ритуалов» «Системы» в целом. Например, награждения, на которые выдвигают самых ключевых сотрудников от различных компаний.

Внедрение принципов единой корпоративной культуры — длительный и затратный процесс. АФК «Система» только на одно крупное мероприятие (Новый год для менеджмента или олимпиада для всех сотрудников) тратит около \$100 тыс. Но топ-менеджмент «Системы» считает эти затраты вполне оправданными. «Есть компании, которым редко приходится общаться с внешним миром, поэтому их культура направлена вовнутрь, — говорит Юрий Беломестнов. — Мы же очень активно работаем с внешней средой, поскольку являемся активными заемщиками. Так что для нас построение и внедрение единой для всего холдинга культуры — насущная необходимость». 

С единым духом

Одной из самых диверсифицированных компаний в мире General Electric приходится бороться с опасностью разобщения сотрудников, работающих в разных отраслях. Быстрый рост компании, расширение ее интересов на все новые сферы бизнеса — от производства авиадвигателей до предоставления финансовых услуг — требовали и новых подходов к корпоративной культуре. Эту проблему GE решает, сочетая как традиционные, так и оригинальные методы объединения и интеграции персонала. Во-первых, как и большинство крупных западных компаний, GE имеет свод правил, называемых Spirit and the Letter («Дух и буква»), обязательный и единый для всех сотрудников. Во-вторых, в GE был создан корпоративный университет Crotonville. Одна из его главных целей — уничтожение барьеров между сотрудниками, занятыми в различных сферах бизнеса и работающими в разных точках планеты. В Crotonville ежегодно проходят обучение несколько тысяч специалистов GE, а также сотрудники важнейших клиентов компании. Завязавшиеся в Crotonville связи

можно поддерживать и по возвращении домой — с помощью virtual learning communities (сообществ виртуального обучения). Эта программа предоставляет возможность прошедшим обучение в Crotonville объединяться с помощью интернета в команды для участия в тренингах и разработки новых управленческих решений. Примером совместной работы могут считаться исследования в области нанотехнологий, в которых эффективно сотрудничают специалисты в области авиастроения, медицины, энергетики и электроники.

Важную роль в корпоративной культуре GE играют объединения сотрудников компании по расовому и гендерному принципу — Women's Network (ассоциация, объединяющая работающих в компании женщин), Hispanic Forum (ассоциация испаноязычных сотрудников), African American Forum (ассоциация афроамериканцев), Asian Pacific American Forum (ассоциация американцев-выходцев из Юго-Восточной Азии). Участие в этих объединениях также способствует укреплению корпоративной культуры и демонстрирует внимание компании ко всем сотрудникам без исключения.



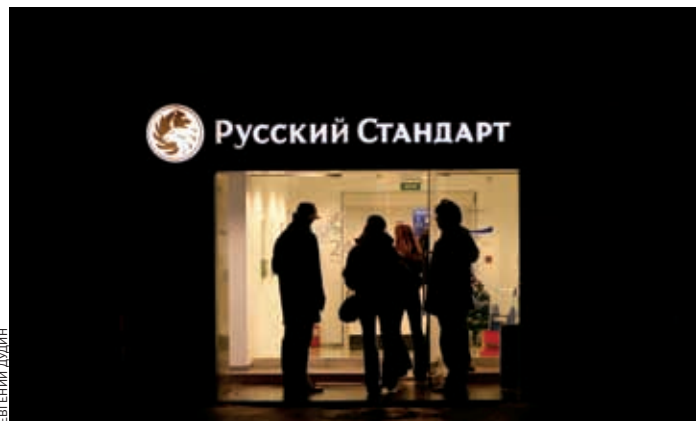
Пятый Кубок России по поиску в интернете

12 октября — 26 ноября.
Участвуют все желающие!
Правила и тренировочные игры — на сайте kubok.yandex.ru

главный приз: **Škoda**Octavia



Яndex
Найдётся всё



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Русский стандарт» ответит за лидерство

Банк «Русский стандарт» стал первым ответчиком перед Федеральной антимонопольной службой в рамках карательной кампании против злоупотреблений на рынке кредитования частных лиц.

Заявление ФАС о том, что «Русский стандарт» подозревается в нарушении закона «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», появилось 14 декабря. Примечательно, что в тот же день была создана комиссия ФАС по рассмотрению дел о нарушениях банками антимонопольного законодательства.

Как сообщили **СФ** в ФАС, основанием для претензий ведомства стал рекламный проспект банка, в котором при описании платежа за расчетно-кассовое обслуживание клиента в размере 1,9% не было указано, что он ежемесячный. Два человека сочли себя пострадавшими и обратились в ФАС после того, как узнали, что ставка кредита почти в два раза больше, чем они предполагали. Впрочем, как заявил руководитель департамента по связям с общественностью «Русского стандарта» Артем Лебедев, банк, на сегодня выдавший кредиты 5 млн клиентов на сумму более 61 млрд рублей, «по всем своим продуктам предоставляет полную и доступную информацию».

Как отмечают эксперты, ФАС, очевидно, решила начать антимонопольную кампанию на рынке кредитования именно с «Русского стандарта», который считается одним из его лидеров, чтобы это разбирательство стало показательным для других банков. Как известно, несколько ранее замглавы ФАС Андрей Кашеваров заявил о формировании списка банков, которые скрывают от заемщиков реальные размеры процентных ставок, что в итоге увеличивает для клиентов стоимость кредита (**СФ** сообщал об этом в №46/2004). Так что вскоре могут быть предъявлены аналогичные претензии ФАС и в адрес других российских банков, занимающихся выдачей кредитов частным лицам.

Власти против «Меги»

В подмосковных Химках наконец-то открылся торговый центр «Мега-2», девелопером которого является шведская IKEA. Запуск этого центра дважды откладывался по требованию администрации Химок.

КОНФЛИКТ

Открытие комплекса было запланировано вначале на 2 декабря, затем на 10 декабря, но госкомиссия каждый раз отказывалась принять объект. Власти ссылались на слишком близкое расположение газопроводной трубы к трем из четырех подъездов к «Мега-2». По словам пресс-секретаря химкинской администрации Валентины Скобелевой, IKEA должна была построить развязку, которая разрешила бы все проблемы соседства «Меги-2» с газопроводом, но вопрос обеспечения безопасности компании так и не решила. Однако пресс-секретарь IKEA Ирина Ваненкова утверждает, что власти просто не давали разрешения на строительство мостов над газопроводом, хотя пять лет назад, когда открывалась IKEA, построить такой мост компании разрешили. Кстати, вывод госкомиссии стал для IKEA неожиданностью, поскольку, по словам ее представителей, рабочая комиссия от администрации Химок проверяла объект в течение ноября и пришла к положительному заключению.

Торговый центр «Мега-2» в Химках открылся с третьей попытки



ДМИТРИЙ ГИШИН

Комплекс наконец открылся после острой дискуссии, развернувшейся между IKEA и администрацией города Химки, в которой компания оказалась победителем. Построить развязку над газопроводом ей все-таки разрешили, и конфликт был исчерпан. В IKEA подозревают, что причиной конфликта стала коррумпированность ряда подмосковных чиновников, правда, прямо об этом не говорят. «Если бы все так и было, я бы не стал об этом говорить, потому что еще хочу жить», — заявил **СФ** глава IKEA в России Леннарт Дальгрэн. «Господин Дальгрэн заботится о своей жизни, а подмосковные власти — о безопасности жизни десятков тысяч наших граждан», — отвечают на это в пресс-службе администрации Химок.

МТС и «Вымпелком» осваивают Среднюю Азию

«Альфа-Телеком» приобрела 100% акций узбекского оператора Buztel за \$10 млн. Одновременно МТС объявила, что завершает сделку по приобретению единственного туркменского сотового оператора.

КОЛОНИЗАЦИЯ

В «Альфе» не отрицают, что приобретение Buztel сделано в интересах «Вымпелкома». Скорее всего, «Альфа» теперь постарается консолидировать бизнес Buztel и «Вымпелкома» за счет увеличения собственной доли в последнем, ко-

ФАС ВОЗБУДИЛА АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ДЕЛО В ОТНОШЕНИИ БАНКА «РУССКИЙ СТАНДАРТ» | ИКЕА ВСЕ-ТАКИ СМОГЛА ОТКРЫТЬ ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР «МЕГА-2» | МТС И «АЛЬФА-ТЕЛЕКОМ» ДЕЛЯТ Сотовых операторов средней Азии | ОДИН ИЗ АКТИВОВ РОМАНА АБРАМОВИЧА, СЕТЬ «ГАСТРОНОМ-ЭКОНОМ» МОЖЕТ БЫТЬ ПРОДАНА «ДИСКОНТ-ЦЕНТРУ» | АЛЬФА-БАНК НЕ БУДЕТ ПРОДАВАТЬ ЗАВОД «АКРИХИН» | DAIMLERCHRYSLER МОЖЕТ ОТЛОЖИТЬ ПЛАНЫ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА MERCEDES В РОССИИ | «ТОП-КНИГА» ОТКРОЕТ ГИПЕРМАРКЕТ В МОСКВЕ



торая сейчас составляет 25% плюс одна акция. В «Вымпел-коме» эту сделку не комментируют, что не удивительно в свете последних событий, развернувшихся вокруг компании.

В последнее время аналитики сходятся во мнении, что потенциал российского рынка сотовой связи снизится до нуля уже через год. По этой причине рынки среднеазиатских стран превратились в лакомый кусок для российского телекома. Как утверждает аналитик ИК «Атон» Надежда Голубева, это «естественные рынки» для российских покупателей. «Несмотря на то что СССР нет уже давно, российским компаниям гораздо проще находить общий язык с местными властями, чем с иностранными», — гово-

рит Голубева. Лучше всех это получается у МТС, которая еще летом приобрела лидера узбекского сотового рынка — компанию Uzdunrobita, а сейчас проводит сделку по приобретению единственного сотового оператора Туркменистана Barash Communication Technologies. «Вымпелком» тоже старается не отставать: в конце лета компания выиграла тендер на покупку второго по величине сотового оператора Казахстана, компании «КаР-тел».

Известно, что МТС приобрела Uzdunrobita за \$121 млн, а Buztel обошелся «Альфе» гораздо дешевле — всего в \$10 млн. Аналитики полагают, что в обоих случаях покупатели серьезно переплатили, но каждую из этих сделок оценивают позитивно. Ведь по

большому счету компании приобретают не абонентские базы, а прежде всего лицензии, позволяющие работать на новых рынках. Притом, по словам Надежды Голубевой, расклад сил на среднеазиатских рынках, где проникновение сотовой связи пока составляет несколько процентов, через два-три года может кардинально измениться.

Абрамович уходит из розницы

Розничную сеть «Гастроном-Эконом», которая является одним из активов Романа Абрамовича, скорее всего, приобретет «Дисконт-центр», управляющий сетью дискаунтеров «Дикси». Очевидно, после этой сделки последуют очередные инвестиции губернатора Чукотки за рубежом.

РАСПРОДАЖА

Сеть «Гастроном-Эконом» входит в холдинг «Национальный торговый альянс», принадлежащий компании Millhouse Capital, которая управляет активами Романа Абрамовича и акционеров «Сибнефти».

Как известно, деловая стратегия Millhouse Capital заключается в быстрых вложениях в перспективные бизнесы и стремительном, но выгодном избавлении от них. Например, в 2003 году Millhouse Capital за \$55 млн купила активы ICN Pharmaceuticals и почти сразу же продала офисное здание компании примерно за \$19 млн. Теперь такая же судьба может постигнуть «Национальный торговый альянс», в который помимо сети «Гастроном-Эконом» входят сети магазинов «Пятачок», «Караван», «Компас» и

с нами зарабатывают миллионы...

РБК-ТВ

присоединяйтесь!

информация о подключении по телефону:
(095) 363-0303

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

др. Представители НТА в этом году уже заявляли о начавшихся переговорах о продаже. Но, видимо, охотников купить НТА целиком не нашлось, и Millhouse Capital решил не дожидаться их появления и распродать альянс по частям. Впрочем, в самом Millhouse Capital не комментируют продажу сети «Гастроном-Эконом». Хранит молчание и компания «Юниленд» — владелец «Дисконт-центра», которая, по мнению аналитиков, является потенциальным покупателем сети «Гастроном-Эконом», оцениваемой в \$40 млн.

Эксперты неоднозначно комментируют цели этой сделки. Так, Марат Ибрагимов из «Уралсиба» считает, что Millhouse Capital решила просто вложить деньги в другой проект. Аналитик «Атона» Алексей Языков добавляет, что это отвечает стратегическим планам Millhouse Capital, умеющей подгадывать момент выхода из бизнеса на волне спроса. А Дмитрий Орлов, гендиректор Агентства политических и экономических коммуникаций, считает, что новая сделка Millhouse скорее соответствует глобальной инвестиционной стратегии губернатора Чукотки — постепенный вывод активов за границу, где ему уже принадлежит английский клуб «Челси» и итальянский курорт Эко-дель-Маре. Как полагает Орлов, Абрамович ищет более благоприятный климат для своих активов, поскольку в России наступили тяжелые времена для крупного бизнеса.

«Альфе» не удалось избавиться от «Акрихина»

Одна из крупнейших сделок на российском фармынке сорвалась. Вчера Альфа-банк объявил о том, что не планирует продавать завод «Акрихин» украинской компании «Киевмедпрепарат».

В подмосковных Химках наконец открылся торговый центр «Мега-2», девелопером которого является IKEA.

Запуск центра дважды откладывался по требованию администрации Химок.

В IKEA подозревают, что причиной конфликта стала коррумпированность ряда чиновников, но напрямую об этом не говорят. «Если бы это и было так, я бы не стал об этом говорить, потому что еще хочу жить», — заявил глава IKEA в России Леннарт Дальгрэн.

РАЗОЧАРОВАНИЕ

«Ни „Киевмедпрепарат“, ни аффилированные с ним компании не рассматриваются и не будут рассматриваться в качестве возможного покупателя пакета акций ОАО „Акрихин“» — говорится в официальном сообщении банка. От дальнейших комментариев в пресс-службе Альфа-банка отказались.

О том, что Альфа-банк продает принадлежащие компании 90% акций «Акрихина», на рынке впервые заговорили еще пять лет назад. «Они хотели сделать на его базе крупный холдинг, однако оказалось, что фармпроизводство не так прибыльно, как кажется», — говорит один из участников рынка. По данным исследовательской компании RMBC (ГК «Ремедиум»), объем розничных продаж «Акрихина» в России в первом полугодии 2004 года составил \$22,9 млн (в розничных ценах). А прибыль, согласно отчету компании, не превысила \$600 тыс.

В конце октября этого года стало известно, что Альфа-банк все-таки договорился о продаже «Акрихина» крупной украинской компании «Киевмедпрепарат», которая принадлежит структурам, аффилированным с украинским банком «Финансы и кредит». Предполагаемая сумма сделки должна была составить около \$40 млн. Однако, как стало известно **СФ** из источника, близкого к сделке, украинские партнеры перевели только первый транш за «Акрихин», прекратив затем платежи.

В группе «Финансы и кредит» отказались комментировать ситуацию с покупкой «Акрихина». А участники рынка уверены, что Альфа-банк будет пытаться продать «Акрихин» и в дальнейшем. «Насколько мне известно, Альфа-банк планировал продать „Акрихин“ еще лет пять назад», — говорит гендиректор «Нижфарма» Андрей Младенцев. — Если сдел-

ка не состоится сейчас, это значит, что она состоится позже, поскольку Альфа-банк по-прежнему будет искать покупателя для своего непрофильного актива, коим для него является „Акрихин“.

DaimlerChrysler медлит с «мерседесами»

Концерн DaimlerChrysler, который уже давно собирается выпустить в России «мерседесы», может передумать открывать здесь производство.

По сообщениям ряда СМИ со ссылкой на источники в правительстве РФ, концерн может повременить с открытием завода в России по производству автомобилей «Мерседес» в связи с высокими пошлинами на импортные комплектующие. Впрочем, в пресс-службе российского представительства DaimlerChrysler не подтвердили информацию об изменении планов, заявив, что компания продолжает вести переговоры с различными российскими предприятиями и госорганами.

DaimlerChrysler уже несколько лет взвешивает все «за» и «против» запуска своего производства в России. Но официально обозначить свой интерес к проекту компания решилась только в ноябре этого года. Как одно из наиболее вероятных мест дислокации будущего завода была названа Ленинградская область. На подобную «решительность» компанию подвигли планы по переносу части производства из Германии. Дело в том, что в этом году руководство DaimlerChrysler объявило о программе по снижению затрат. В общей сложности концерн планировал сэкономить 500 млн евро, причем больше трети от этой суммы — на зарплатах рабочих в Германии. Но забастовки на заводах DaimlerChrysler, прошедшие в этом году, могут вынудить руководство концерна ускорить

ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО

перенос части мощностей в другие страны и осуществить его в ближайшие два года. Впрочем, Россия, как отмечают эксперты, похоже, не лучшее место для снижения издержек DaimlerChrysler. Разница между пошлинами на импорт автомобилей и на ввоз комплектующих в нашей стране составляет около 13%, в то время как оптимальным для запуска рентабельного производства на мировом рынке считается разрыв в 30%. А по прогнозам аналитика Альфа-банка Максима Матвеева, вопрос о снижении пошлин может решиться в течение года, и компании нужно подождать. «Если концерн не решил сразу же открыть производство в России по примеру Ford, вряд ли ему стоит торо-

питься именно сейчас», — говорит эксперт.

Книжный гипермаркет

Крупная сеть книжных магазинов «Топ-книга» открывает в Москве гипермаркет. На нем «Топ-книга» будет обкатывать новый для российского книжного рынка торговый формат.

ГИГАНТОМАНИЯ

Гипермаркет под названием «Лас Книгас» откроется в торговом центре «Лига». Он займет 2,5 тыс. кв. м, на которых будет размещено около 100 тыс. наименований книг, канцтовары, аудио- и видеокассеты. В дальнейшем в гипермаркете откроется интернет-кафе, а помогать посетителям ориентироваться среди книжных полок будут «информационные киоски».

«Топ-книга» работает в Москве с ноября прошлого года, за год она открыла в столице десять магазинов — семь под маркой «Читай-город» (эту сеть она купила у издательства «Росмэн») и три под маркой «Книгомир». Появление гипермаркета, по мнению генерального директора «Топ-книги» Георгия Лямина, мало отразится на принадлежащей сети доле московского рынка. «С его помощью компания сможет занять менее 1% московского рынка», — говорит он. По словам Лямина, у «Лас Книгас» другие задачи: на нем компания будет обкатывать новый формат книготорговли. По заключению директора отдела маркетинга издательства «Эксмо» Александра Казанского, новый проект «Топ-книги» станет крупнейшим книжным

магазином в России. Причем, как добавляет Казанский, магазины, подобные «Лас Книгас», могут существенно облегчить жизнь российским издательствам. «В этом году 6 тыс. российских издательств выпустили около 90 тыс. книг, которые почти нигде продавать», — сетует он. Кроме того, потребители Москвы и Санкт-Петербурга, по мнению Казанского, уже созрели, чтобы покупать книги в больших количествах, и потому формат книжных гипермаркетов в этих городах приживется. А в городах поменьше «Топ-книга» будет ориентироваться на создание гипермаркетов для оптовиков. В 2005 году она планирует открыть cash & carry в Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и других городах-миллионниках. **СФ**

БИЗНЕСМЕНЫ РАСКРЫЛИ СЕКРЕТЫ СВОИХ УСПЕХОВ

Восьмого декабря в Московском доме музыки состоялась шестая Церемония награждения лауреатов Национальной Премии в области бизнеса «Компания года-2004». Организатором Премии выступило **РИА «Росбизнесконсалтинг»**.

Главная цель мероприятия — привлечение внимания российской и международной общественности к деятельности отечественных компаний.

В этом году Церемония награждения происходила в Театральном зале Московского Дома музыки. Вели Церемонию Антон Хреков и Юлия Рутберг. Мероприятие прошло непринужденно, динамично, без излишней помпезности.

Лауреаты Премии, представители государства, отмечали прежде всего общественную значимость Премии.

Каждый выходящий на сцену представитель компании-лауреата брал в руки кисть, и что-то изображал на большом белом полотне, находящемся на сцене. Вносил индивидуальный штрих в картину, символизирующую общность бизнеса и его будущее.

Многие известные люди высказывали и свою тревогу о судьбе отечественного бизнеса, которому приходится очень непросто в условиях современной России.

Спонсором Церемонии выступила компания «**Johnnie Walker**» — виски №1 в мире и России. Она учредила специальную номинацию «За неустанный движение вперед», соответствующую духу и идеологии «**Johnnie Walker**».

В этом году лауреатами Национальной Премии в области бизнеса «**Компания года — 2004**» стали:

ОСНОВНЫЕ НОМИНАЦИИ

ФИНАНСЫ:

Банк года — Русский Банк Развития
Управляющая компания года — «PIOGLOBAL Asset Management»
Инвестиционная компания года — Инвестиционная группа «Атон»
Страховая компания года — Росгосстрах

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ:

ТЭК — ОАО «Газпром»
Машиностроение — ЗАО «Трансмашхолдинг»
Металлургия — ОАО «Северсталь»
Транспорт — ОАО «Авиационная компания «Трансаэро»
ВПК — ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой»
Строительство — ЗАО «СпецВысотСтрой»
Пищевая промышленность — Группа компаний АльтерВЕСТ

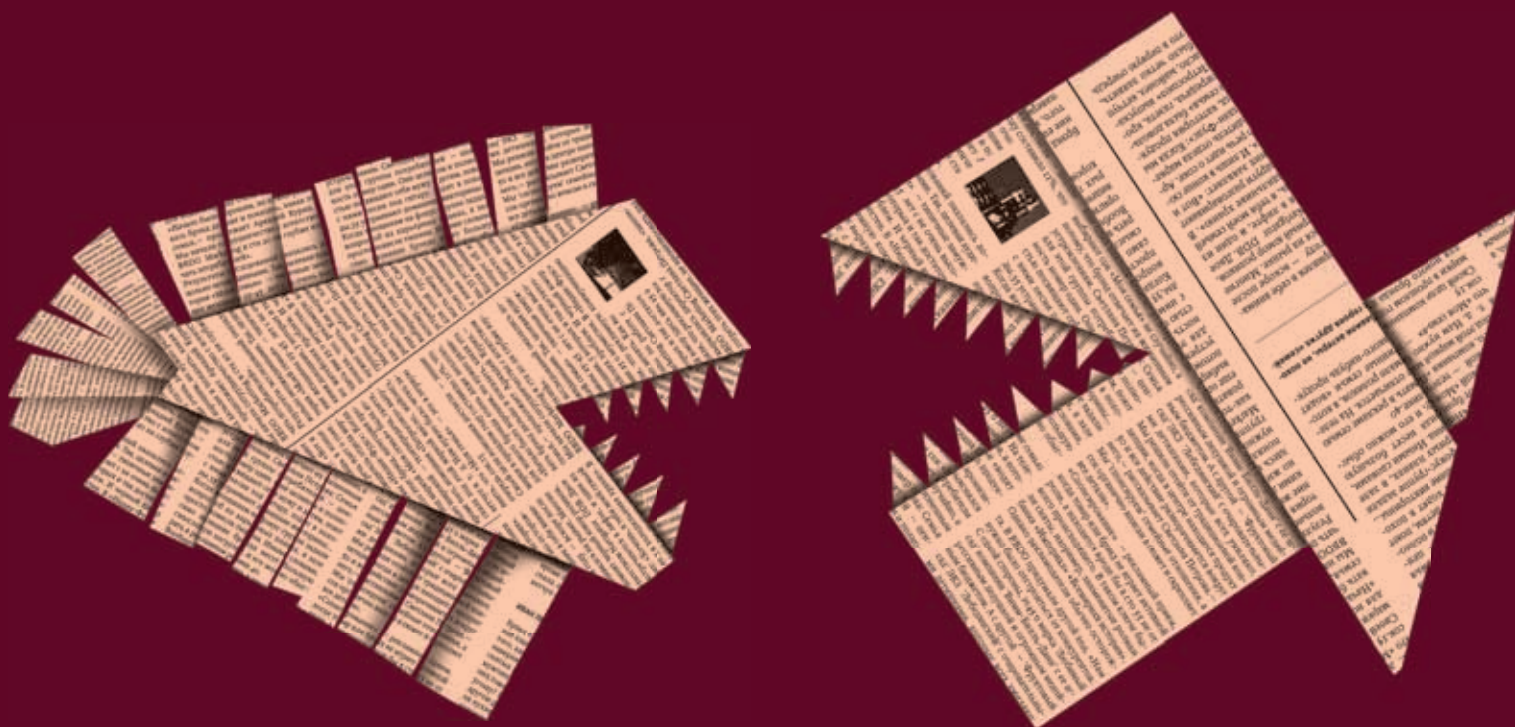
УСЛУГИ:

Бизнес услуги — Прадо Групп
Потребительские услуги — Спутниковая телекомпания «НТВ-Плюс»
Логистика и грузоперевозки — ОАО «Российские Железные Дороги»
Телекоммуникации — ЗАО «Компания ТрансТелеКом»
Лизинговая компания — ОАО «КАМАЗ-ЛИЗИНГ»
Торговая сеть — Компания «Евросеть»
Общественное питание — «Улей-кейтеринг»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

Прорыв года — ОАО «КНЦ»
Деловая репутация — ОАО «ЛУКОЙЛ»
Наиболее динамично развивающаяся компания — Сеть магазинов «Снежная Королева»
За инвестиционную привлекательность — ОАО «Мобильные ТелеСистемы»
Лучший менеджмент — Консалтинговая компания «Риэлторский Информационный Центр»
За успешную стратегию в бизнесе — «Genser»
За привлечение иностранных инвестиций в Россию — Объединенная Финансовая Группа
Открытие года — ОАО НК «Русснефть»
За социальную ответственность — Финансовая корпорация «Социальная инициатива»
За высокое качество — РЕЗИДЕНЦИИ БЕНИ-ЛЮКС
За вклад в развитие правовой защиты российского бизнеса — Коллегия адвокатов «Барщевский и Партнеры»
За эффективную реализацию политики диверсификации — ЗАО «Сиеста-Плюс»
Возрождение отрасли — Лесохимический промышленный холдинг «Оргхим»
За создание лучшего транспортного центра России — Группа ИСТ ЛАЙН
Лидер отрасли (транспортные перевозки) — STS-LOGISTICS
Лидер отрасли (информационная безопасность) — ЗАО «Лаборатория Касперского»

БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



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

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

Предложение действительно только для Москвы

бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

маркетинг



персонал

сф №02, 17.01

Премии — один из самых действенных инструментов мотивации. Но сотрудники должны точно знать, за что им платят «лишние» деньги

менеджмент

сф №03, 24.01

Издержки матричной структуры — двойное подчинение персонала. Чтобы воспользоваться преимуществами матрицы, большинство компаний ищет свое решение этой проблемы

маркетинг

сф №04, 31.01

«Сила брэндов не имеет границ», — агитируют энтузиасты «растягивания» торговых марок. «Брэнд не резиновый», — предостерегают скептики. Как понять, тянуть или не тянуть?

«Моя миссия — делать компании счастливыми»

Майкл Питерс спасает мир

«Красивый дизайн — двигатель бизнеса», — провозгласил основатель Identica господин Питерс и превознес художников до уровня стратегов. Уникальный метод перемешивания бизнеса и высокого искусства сделал его компанию одним из лидеров рынка брендинговых услуг

с50

Обходной канал

Что дают продажи в неожиданных местах

К альтернативной дистрибуции серьезно относятся либо крошечные компании, противостоящие титанам, либо великие корпорации, почувствовавшие границы своих возможностей

с54

Короткая эра

Телевизор — это ракета

В качестве ответного удара на действия конкурентов Panasonic разработала космическую программу Rocket Start и выпустила рекламу, в которой пообещала россиянам «полеты на Луну». Взлететь компания намерена с помощью революционного телевизора Viera

с60

«Моя миссия — делать компании счастливыми»

ОСНОВАТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ IDENTICA **МАЙКЛ ПИТЕРС** — ЧЕЛОВЕК С ДВУМЯ ГОЛОВАМИ. ОН САМ ГОВОРIT, ЧТО У НЕГО ОДНА ГОЛОВА БИЗНЕСМЕНА, ДРУГАЯ — ХУДОЖНИКА; ПЕРВАЯ ВЕРИТ В ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ, ВТОРАЯ — В ШАРИКОВУЮ РУЧКУ. НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ИМЕННО ПИТЕРС СОЗДАЛ САМУЮ ШИЗОФРЕНИЧНУЮ БРЭНДИНГОВУЮ КОМПАНИЮ, В КОТОРОЙ ДИЗАЙНЕРЫ СПОРЯТ СО СТРАТЕГАМИ, А СТРАТЕГИ — С ДИЗАЙНЕРАМИ. БЛАГОДАРЯ ФИЛОСОФИИ СМЕШЕНИЯ ВЫСОКОГО ИСКУССТВА И ПРИЗЕМЛЕННОГО БИЗНЕСА IDENTICA СТАЛА ОДНОЙ ИЗ ВЕДУЩИХ БРЭНДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ МИРА. Текст: Максим Котин

Иллюстрации: Майкл Питерс Фото: Евгений Дудин

«Да, я действительно очень необычный человек»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Компанию Identica вы основали в начале 1990-х, едва продав свою предыдущую компанию Michael Peters Group, которая также занималась дизайном и консалтингом. Зачем было бросать одну компанию и начинать новую?

МАЙКЛ ПИТЕРС: Когда я уходил из Michael Peters Group, я просто хотел отдохнуть. Очень от нее устал. Я основал эту компанию в 1970 году и вывел ее на IPO в 1983-м. Она работала по всему миру, мне приходилось все время летать. Это очень тяжело, и я в 1990 году ее продал. Хотел отдохнуть годика два. Но уже через неделю после продажи мне предложили создать новую фирму.

СФ: Почему же вы передумали и согласились?

МП: Меня привлекла возможность объединить бизнес и искусство. В новой компании мне хотелось доказать, что дизайн может стать одним из самых важных двигателей развития бизнеса. Я хотел делать «заказное искусство» — помогать большим и маленьким фирмам создавать что-то прекрасное.



Вспомните историю: церковь и власти всегда приглашали художников для создания произведений искусства. Это очень здорово, хотя и кажется на первый взгляд необычным. Да, я действительно очень необычный человек! У меня как будто две головы. Одна голова бизнесмена, а другая — художника.

СФ: Но вы, наверное, сами уже ничего не рисуете, только руководите?

МП: Нет, я по-прежнему много рисую. Я редко пользуюсь компьютером. Верю в это! *(Хватает со стола шариковую ручку и трясет ею в воздухе.)* Извините, я художник и привык не говорить, а показывать.

СФ: А какую последнюю работу вы сделали своими руками?

МП: Самую последнюю, дайте вспомнить... Ах да, два дня назад я делал заказ для моей жены. У нее компания, которая занимается хедхантингом. Вы знаете выражение «иголка в стоге сена»? Я нарисовал стог, который проткнула большая иголка. Давайте я лучше нарисую, вот так примерно. Это очень просто, видите? И это всем понятно!

СФ: Макет уже утвержден?

«В SSG люди работали с кислыми лицами. В Passaggio они счастливы, у них появился драйв. Акционеры счастливы, работники счастливы, клиенты счастливы. И я очень доволен»



МП: О да, жене очень понравилось. Она сказала, что это отличная идея, почти идеальный символ ее бизнеса. А ведь моя жена — тяжелый клиент...

«Я верю, что красота может накормить голодающих»

СФ: А сколько у вас в компании художников?

МП: Около 40 человек. Я для них как гуру: постоянно их учу. Я люблю учить. Поэтому все сотрудники разделяют мою философию. Я могу спокойно уехать в джунгли на месяц и, вернувшись, увижу, что у нас все идет по-прежнему, в соответствии с философией Майкла Питерса.

СФ: А что это за философия?

МП: Мир сейчас очень сложный, и я верю, что людям нужно больше солнечного света. Поэтому моя философия состоит в том, чтобы создавать позитивную энергию. Я верю, что красота может решить любую проблему. Накормить голодающих в Африке. Остановить преступность. Сделать людей счастливыми. Правительство Великобритании наняло меня для того, чтобы принести творчество в политику. И когда моя работа помогает собрать деньги для того, чтобы обеспечить людям крышу над головой, — это прекрасно. Я рос в бедной семье и знаю, как ково быть грустным. И моя миссия — делать компании счастливыми. Излучать сол-

нечный свет везде, где только можно. Делать счастливым мир... Быть Богом!

СФ: А пример вашей работы можете привести?

МП: Да, конечно. Вот, например, в Швейцарии была ком-

пания SSG — крупнейшая сеть ресторанов при автозаправках. Они хотели, чтобы я им сделал ребрендинг. Я решил создать им инновационный дизайн, что-то совершенно особое. Мы придума-

«В любой момент дизайнер может сказать: „Эта стратегия не сработает, потому что я не смогу ее нарисовать!“ И тогда стратегия отбрасывается. Такой двойной анализ — чайное ситечко. Вот сюда сыпем чай, сюда кипяток — а на выходе вы получаете прекрасный напиток»



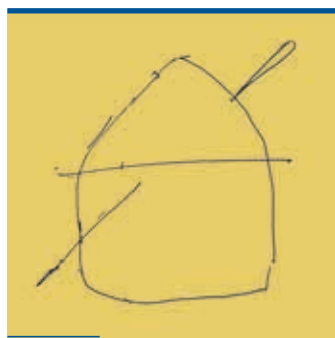
«McKinsey берет то, что уже есть у компании, и делает это лучше. Но наш подход совершенно другой: мы берем то, что есть, и перерабатываем для будущего»

ли им новое имя — Passaggio — и новый образ, стилизованные изображения официантов. Мы придумали им новую идентичность. Сделали все очень артистично и красиво. Посмотрите в нашем буклете, ведь красиво? В SSG люди работали с красивыми лицами. В Passaggio они стали счастливы, у них появился драйв. Руководство хотело продать компанию и в результате продало. Сейчас это лидирующий бренд в Европе. Что получилось? Акционеры счастливы, работники счастливы, клиенты счастливы. Всем хорошо! И я очень доволен, потому что работа получилась красивой. Я люблю красоту. Я живу в мире красоты: у меня очень красивый дом. И я считаю, что все люди должны жить в красоте. Мы просто обязаны делать людей счастливыми.

«Здесь я везде вижу энтузиазм»

СФ: Ваша миссия как-то влияет на выбор клиентов?

МП: Конечно. Я работаю только с теми, кто хочет зарабатывать деньги красиво.



«Я делал заказ для моей жены. У нее компания, которая занимается хедхантингом. Вы знаете выражение „иголка в стоге сена“? Я нарисовал стог, который проткнула большая иголка. Жена сказала, что это отличная идея — почти идеальный символ ее бизнеса. А ведь моя жена — тяжелый клиент»

СФ: А вы способны отказать крупным клиентам, которые недостаточно креативны?

МП: Да, и такие случаи были. Но назвать компании я не могу — это конфиденциально.

СФ: Вы работали с «Аэрофлотом», а в России у этой компании не самый инновационный имидж...

МП: Я с этим не согласен.

У этой авиакомпании очень умный менеджмент. И я бы вам советовал следить за «Аэрофлотом»... Вообще, сейчас в России очень интересно.

Я большой энтузиаст, и здесь я везде вижу энтузиазм. Сейчас ваша страна подобна США 1920-х годов: у людей и компаний много возможностей.

Посмотрите, что произошло после перестройки, всего за 10 — 15 лет! Компании были здесь (показывает в пол), а теперь они здесь (показывает в потолок). И самое замечательное в сего-

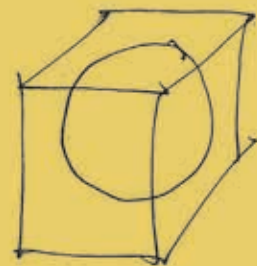
дняшней России: люди абсолютно открыты для новых интересных идей. На первой встрече владелец группы компаний «Руст» Рустам Тарико мне сказал: «Я хочу, чтобы вы с помощью своей креативности помогли мне развить бизнес».

Вот с такими клиентами я люблю работать! Рустам положился на мою творческую интуицию, и в результате сегодня у нас один из лучших русских водочных брендов. Пять лет назад Identica открыла представительство в России, а сегодня доходы нашей компании от русского бизнеса составляют 25% всего оборота. Причем Великобритания дает 40%, а США — 20%.

СФ: Россия для вас важнее Штатов?

МП: Еще бы! Америка очень консервативна. Да что говорить — они же только что наняли ужасного президента! Русские гораздо живее. Я недавно разговаривал с Рустамом. Он сказал, что верит в три вещи — интуицию, инновации и опыт. У нас в Identica

«Любую проблему клиента можно дистиллировать в пиктограмму, которая будет выражать суть его бизнеса... Это как скульптура: вы берете кусок мрамора и отбиваете от него по кусочку, пока не получается великолепное решение»



есть интуиция, мы верим в инновации, и у нас многолетний опыт. И все это есть у Тарико. Когда мы все совместили, пришел успех.

«Мир слишком сложен, и нам надо сделать его простым»

СФ: А вы используете только интуицию или у Identica есть уникальные брендинговые методики?

МП: Конечно, есть. Мы подробно изучаем бизнес своего клиента и рыночную ситуацию. Создаем дизайн, основываясь на этих исследованиях.

СФ: Да ведь все так делают.

МП: Не так, как мы. У нас разработана уникальная методика — Brand Filter.

СФ: Бренды фильтруете?

МП: Да, это как просеивание продуктов через сито для того, чтобы приготовить блюдо. Допустим, у клиента есть проблема. Мы задаем вопросы о его бизнесе, тратим на это много недель. Затем пропускаем вопросы через фильтр, чтобы понять степень их важности. Потом идет новый этап фильтрации: мы продолжаем задавать вопросы, отсеивая несущественное. И так снова и снова. Постепенно проблема упрощается. В итоге мы приходим к самому главному. Мой метод состоит в том, чтобы найти простую визуальную идею, которая будет всем понятна без слов. Я верю в невербальную коммуникацию, способность пиктографических изображе-

ний точно и полностью передавать информацию. И наша задача — создать такой визуальный образ компании, который бы передавал, чем компания занимается. Чтобы потребитель мог это понять легко, однозначно и точно. Я считаю, что любую проблему клиента можно дистиллировать в пиктограмму. И эта пиктограмма будет выражать суть бизнеса клиента... Это как скульптура: вы берете кусок мрамора и отбиваете от него по кусочку, пока не получается великолепная скульптура, великолепное решение. Понимаете?

СФ: В общем-то да, но мне кажется, что так делают все брендинговые агентства.

МП: У нас есть важное отличие. Дизайнеры работают в тесном контакте со стратегами.

СФ: Это как?

МП: Смотрите. Представьте, вот стратеги (распопиривает пальцы одной руки), вот дизайнеры (распопиривает пальцы другой руки). Стратегия идет сверху, а креативность сбоку. И они скрещиваются! Чик-чик-чик (сводит руки и скрещивает пальцы).

СФ: Дизайнеры влияют на решение стратегических вопросов?

МП: Конечно! Как правило, в других компаниях сначала маркетологи разрабатывают стратегию, а потом художники начинают искать ее визуальное воплощение. Мы с самого начала создаем картин-

«Мы придумали совершенно новую методику упаковки масла. Это будет упаковка без упаковки. Это будет то же масло. Жидкое. Настоящее. Но без упаковки»



ки — на всех этапах бренд-филтра. Мы перемешиваем стратегов и художников. В любой момент дизайнер может сказать: «Эта стратегия не сработает, потому что я не смогу ее нарисовать!» И тогда стратегия отбрасывается. Или стратег говорит: «Это прекрасная творческая идея, но ей не хватает стратегического фокуса, поэтому от нее надо отказаться». Такой двойной анализ как чайное ситечко. Вот сюда сыплем чай, сюда кипяток — а на выходе вы получаете прекрасный напиток. Через этот процесс мы и проходим постоянно. Понимаете, мир слишком сложен, нам надо сделать его простым и понятным.

СФ: И красивым.

МП: Да.

СФ: А сколько времени занимает «филтрация»?

МП: Зависит от масштаба проблемы. Если это крупная проблема и большой клиент, то филтрация может занять до девяти месяцев.

«Мы берем то, что есть, и переделываем это для будущего»

СФ: Насколько часто вы начинаете работать над дизайном для компании и понимаете, что нужно менять всю организацию бизнеса?

МП: С каждым годом все чаще и чаще. Мир слишком быстро меняется, конкуренция усиливается. Посмотрите, как быстро технология меняет нашу жизнь. Пять лет назад видео умерло. Сейчас все еще используют CD, но на самом деле это уже мертвая отрасль. Люди будут слушать музыку по телефону! Что теперь будет с Sony? Кто бы мог подумать еще несколько лет назад, что сможет набрать какой-то номер и послушать Пятую симфонию Бетховена? 15 лет назад я пришел в одну звукозаписывающую компанию и сказал: «Ваш бизнес исчезнет». Они ответили: «Да брось, это невоз-

можно!» А сегодня нас нанимают, чтобы мы предсказывали тенденции.

СФ: Значит, рынку нужна не только ваша голова художника, но и голова бизнесмена?

МП: Более того, если компания задумывается над тем, какой она будет через десять лет, сегодня она идет не в McKinsey, а в Identica.

СФ: Почему?

МП: McKinsey берет то, что уже есть у компании, и делает это лучше. У них действительно великолепная команда, мы с ними сотрудничаем. Но наш подход совершенно другой: мы берем то, что есть, и переделываем для будущего.

СФ: А кого вы «переделали для будущего» в последнее время?

МП: Один из наших клиентов — известная мировая корпорация, которая производит автомобильные масла. Я, к сожалению, не могу ее назвать. Мы помогли им понять, что когда-нибудь уже не будет необходимости в автомобильном масле. Вместе разработали как краткосрочную, так и долгосрочную стратегию. Сначала мы делаем ее доминирующей компанией на своем рынке, а по-

том переведем бизнес на новый рынок.

СФ: Каким образом?

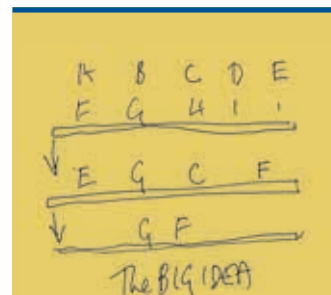
МП: Я не могу разглашать эту информацию. Скажу только, что сильная сторона этой компании — инновации. Они хотят быть лидером инноваций. Вот сейчас они столкнулись со сложной проблемой — загрязнением окружающей среды. Их пластиковая упаковка для масла вредит природе. Мы придумали совершенно новую методику упаковки масла. Это будет упаковка без упаковки.

СФ: Как это?

МП: Увидите в следующем году. На самом деле ответ очевиден. Мы просто перенесли технологию из другой отрасли. Это будет то же масло. Жидкое. Настоящее. Но без упаковки.

СФ: А насколько часто в вашей практике оказывается, что компании не готовы к таким инновациям?

МП: Этого просто не бывает. Мы отказываемся работать с теми, кто не готов к переменам. Я убежден, что компании должны думать минимум на десятилетие вперед, иначе они разорятся. И именно в этом мы



«Допустим, у клиента есть проблема. Мы задаем вопросы о его бизнесе, тратим на это много недель. Затем пропускаем вопросы через фильтр, чтобы понять степень их важности. Потом идет новый этап филтрации: мы продолжаем задавать вопросы, отсеивая несущественное. И так снова и снова. Постепенно проблема упрощается и мы приходим к самому главному»

можем им помочь. Если вы у меня спросите, каким, например, будет рынок пива через 15 лет, я смогу вам это сказать.

СФ: И каким?

МП: Не скажу. Я ведь на этом деньги зарабатываю. **СФ**

От Nike до «Аэрофлота»

Identica основана Майклом Питерсом в 1992 году в Лондоне. Сфера деятельности — полный цикл стратегического бренд-консалтинга, но наиболее ярко компания проявила себя в сфере ребрендинга и разработки дизайна новых торговых марок.

В лондонском офисе работает около 80 человек. Identica позиционируется как одна из лидирующих брендинговых компаний мира (на это же звание претендуют такие агентства, как Enterprise IG, Added Value, Wolf Olins и др.). В портфолио Identica работы для Levi's, Nike, Chivas Regal, Johnnie Walker, BASF, Sony, Universal. Несмотря на это значительную долю клиентов составляют локальные бренды, названия которых незнакомы на российском рынке.

Развивающиеся страны Identica считает приоритетными регионами развития. Компания уже имеет постоянных представителей в Нью-Йорке, Тель-Авиве и Москве, а осенью этого года Identica объявила о планах открытия офиса в Шанхае. Цель — выход на азиатский рынок (в том числе рынки Тайваня и Гонконга). Наиболее известные работы Identica для российских клиентов — разработка торговой марки водки «Русский стандарт» и ребрендинг «Аэрофлота».

В конце 2003 года брендинговая компания вошла в состав коммуникационной компании канадского происхождения Cossette Communications Group. Годовой доход Identica эксперты оценивают в 5 млн фунтов стерлингов.



Обходной канал

ГАЗИРОВКА В САЛОНЕ ТАТУИРОВОК, ОВСЯНКА В АПТЕКЕ, КОМПЬЮТЕР В ПРОДУКТОВОМ МАГАЗИНЕ — СЕГОДНЯ ТОВАРЫ МОЖНО ВСТРЕТИТЬ В САМЫХ НЕОЖИДАННЫХ МЕСТАХ. ОСТРАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА МЕСТО НА ПОЛКЕ ВЫНУЖДАЕТ КОМПАНИИ ИСКАТЬ НОВЫЕ ПУТИ К ПОТРЕБИТЕЛЮ. СТРАТЕГИЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ДИСТРИБУЦИИ, КОТОРУЮ МНОГИЕ ВОСПРИНИМАЮТ КАК МАРКЕТИНГОВУЮ ИГРУШКУ, ВХОДИТ В ПЕРВООЧЕРЕДНОЙ АРСЕНАЛ И МАЛЕНЬКИХ ПАРТИЗАНСКИХ КОМПАНИЙ, И ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ КОРПОРАЦИЙ.

Текст: Максим Котин Иллюстрации: Тимофей Яржамбек



Этой осенью региональный генеральный менеджер Coca-Cola HBC Eurasia Баринг Олафсон мог испытать настоящую гордость за свою компанию. Если бы по пути на московский завод он захотел приобрести арбуз и остановил машину на шоссе рядом с арбузным развалом, то без труда прикупил бы у торговца южной национальности и бутылочку «Колы»: в этом году фирменные стойки знаменитого красного брэнда впервые появились на подмосковных шоссе рядом с уличными продавцами бахчевых.

Конечно, вряд ли этот шаг существенно повысил продажи Coca-Cola в Москве. Зато покупатели получили подтверждение силы и мощи вездесущей компании, в очередной раз претворившей в жизнь слоган «Always Coca-Cola». Есть за что наградить подчиненных — хотя бы тем же арбузом.

Coca-Cola — далеко не единственная FMCG-компания, которая уделяет внимание нестандартному распространению. Война за розничные точки и место на полке становится все жестче, и многие переосмысливают свое отношение к альтернативной дистрибуции как к интересной, но малополезной игрушке.

Где нас нет

Альтернативная дистрибуция — распространение товара на местах продаж, где плохо представлены

другие брэнды и ослаблена конкуренция. Можно выделить три основных типа альтернативных каналов.

1. Локальные каналы. К этой категории относятся все случаи, когда продукт намеренно размещается «внутри» другой товарной категории. «Определенные продукты традиционно употребляются совместно, по этому же принципу можно выкладывать товары», — говорит **Светлана Фриденберг**, директор департамента розничных продаж „Патэрсон“. — Скажем, в алкогольной группе рядом с коньяком может располагаться шоколад. Если позволяет температурный режим хранения, здесь же можно разместить лимоны. Также группируются соусы с макаронными изделиями, снеки с пивом». Естественно, возможности различных «комбинаций» сложно исчерпать до конца, поэтому всегда остается место для альтернативы — разумеется, за отдельную плату.

2. Консервативные альтернативные каналы. В эту категорию попадают способы розничной продажи, естественные для данной категории продуктов, но незанятые конкурентами. Например, для многих пищевых продуктов альтернативным каналом могут быть сети уличных закусочных. Отсутствие конкурентов объясняется «узостью» этих каналов, но и объемы продаж здесь несопоставимы с объемами в остальных системах распространения, где развивается главная конкурентная борьба. Поэтому большинство игроков рынка просто не принимает эти каналы во внимание.

3. Радикальные альтернативные каналы. По ним прежде всего распространяются товары другой категории (к примеру, для пищевых продуктов это почти все непродуктовые розничные точки). Здесь могут вообще отсутствовать конкурирующие брэнды, но, с другой стороны, у людей нет привычки потребления товаров «непрофильной» категории.

На рынке FMCG альтернативный канал имеет целый ряд преимуществ. В первую очередь повышается вероятность выбора. Чем меньше брэндов на полке, тем больше шансов у каждого из них. Если всю категорию представляет только один брэнд, вероятность его выбора очень высока: вряд ли потребитель вовсе откажется от покупки, если даже не найдет любимую марку.

Значительное преимущество консервативных и радикальных альтернативных каналов — более низкая входная цена. A-T Trade Food & Beverages налаживает дистрибуцию своего сокового брэнда Fruiting, в том числе через компании, доставляющие



АРАРАТ

Легендарные имена



“Наири”

Армянский коньяк 20-летней выдержки.
Богатый букет отличается нотками грецкого и кедрового
ореха, а также привкусом чернослива и зрелой груши.

«Мы пытались наладить распространение нашей водки в городских банях. Но в одной бане пьют десять бутылок в месяц, а заплатить надо как за тысячу»

продукты на дом. «Входной билет в традиционные магазины для новых брендов стоит в среднем \$500 за одну точку, и, сверх того, часто приходится платить еще и за место на полке, — говорит **Сергей Ядченко**, директор по маркетингу компании. — Постановка бренда Fruiting в репертуар компаний по доставке продуктов практически ничего нам не стоила». При этом маржа в альтернативных каналах может быть больше, чем в традиционных сетях. «Как правило, объемы продаж в альтернативных каналах небольшие, поэтому „продать“ производителя на низкую цену сложно», — считает Сергей Ядченко.

Видное место

Альтернативный канал обладает и более тонким преимуществом: он помогает в создании имиджа бренда.

«Я пришел в компанию из фармацевтического бизнеса и предложил нашей службе сбыта распространять каши „Быстров“ в сетевых аптеках, — говорит **Вадим Рутковский**, руководитель отдела общественных коммуникаций НПК „Быстров“. — Идея лежала на поверхности. На Западе аптеки давно превратились в супермаркеты и доля парфармацевтики в них значительна. Наш товар — это полезные для здоровья злаковые продукты быстрого приготовления. Вполне логично продавать их в аптеках».

При этом компанию даже не смущает, что доля продаж «Быстров» через аптеки сегодня меньше одного процента. Главное — имиджевый эффект. «Важно, что потребитель видит в аптеке наш бренд. Это закрепляет ассоциацию марки со здоровым питанием», — поясняет Вадим Рутковский.

Попасть в аптеки пытаются многие бренды, которые позиционируются как здоровые продукты: столь привлекателен для производителей имид-

жевый эффект. По этому альтернативному каналу, например, распространяются такие «немедицинские» товары, как соки J-7 и кисломолочные продукты Danone. Аптеки — самый яркий пример «дистрибуции ради имиджа».

В других случаях имиджевый эффект достигается не столько за счет «присоединения» к имиджу самого канала, сколько за счет дополнительной демонстрации товара. Это как напоминание: мы с вами! Товар на полке фактически исполняет роль своеобразного рекламного плаката.

В этом году компания Coca-Cola впервые организует дистрибуцию своих напитков на елочных базарах Москвы, где будут установлены холодильники с продукцией и брендированные шатры. «Всего в Москве будет около 300 елочных базаров, мы рассчитываем оборудовать 50. Понятно, что продажи от 50 холодильников в масштабах Москвы будут весьма незначительны, — говорит **Илья Краюшкин**, менеджер по общественным отношениям Coca-Cola HBC Eurasia. — Мы просто хотим поддержать ассоциацию Coca-Cola с новогодними праздниками».

Альтернативные трудности

За все хорошее приходится расплачиваться. Достоинства альтернативных каналов дистрибуции часто нивелируются их недостатками. Имиджевый эффект сложно просчитать, а более выгодные финансовые условия на деле не всегда оказываются такими уж выгодными.

«Мы пытались наладить распространение нашей водки в городских банях, но быстро поняли, что об экономической эффективности там даже говорить не приходится, это больше походило на благотворительность, — рассказывает директор по рекламе „Русского алкоголя“ **Наталья Корней-**

чук. — В одной бане пьют, условно говоря, десять бутылок в месяц, а чтобы организовать там продажи, заплатить надо, как за тысячу. В результате мы от этой идеи отказались».

Кроме того, никогда точно нельзя сказать, пойдет товар в альтернативном канале или нет. «Пару лет назад мы были одержимы идеей альтернативного распространения. Чего только не придумывали! Хотели продавать каши „Быстров“ на вокзалах, в аэропортах, на турбазах, даже во дворах культуры, — говорит **Вадим Рутковский**. — Нормальных продаж так и не добились: кашу наш потребитель готов покупать только в продуктовых магазинах».

Неудачи на этом поприще терпели и великие корпорации. В середине 1990-х розничный отдел Dell, пытаясь улучшить показатели своей работы, наладил распространение компьютеров в «некомпьютерных» магазинах и добрался даже до «неприступных» полок Wal-Mart. Но эта тактика не имела успеха, и в итоге все розничное направление было закрыто, а компания вернулась к своей базовой стратегии «прямых продаж».

Наконец, альтернативная дистрибуция — кропотливая работа. Создание нестандартного канала порождает нестандартные проблемы. Приходится работать с мелкими компаниями и даже индивидуальными предпринимателями, преодолевая иногда весьма специфические трудности.

Чтобы поставить холодильники на елочных базарах, Coca-Cola сначала договорилась с правительством Москвы (оно было заинтересовано в том, чтобы за счет компании организовать елочные точки более цивилизованно). Затем правительственные службы, выдающие лицензии, провели презентации для предпринимателей.

«Но в конечном счете все равно пришлось работать

с каждым бизнесменом отдельно, а даже у самого крупного игрока на этом рынке только три базара, — говорит **Илья Краюшкин**. — Кроме того, у них нет инфраструктуры для хранения нашей продукции. Придется, наверное, подвозить продукцию каждый день».

Не все готовы идти на такие жертвы. Поэтому даже те компании, которые работают с альтернативной дистрибуцией, относятся к ней по-разному. Если для одних это — чуть ли не главное направление развития, то другие даже не совсем понимают, что конкретно она им дает.

Грани безумного

В отношении компаний к распространению в «неожиданных местах» прослеживается довольно четкая закономерность — связь со стадией развития предприятия и рыночной ситуацией. Анализ самых ярких примеров из международной и российской практики выявил четыре наиболее типичные точки зрения на альтернативную дистрибуцию.

1. «Партизанские тропы»

Если финансовые ресурсы предприятия ограничены, альтернативная дистрибуция может быть основной рыночной стратегией. В мировой практике самый известный пример подобного подхода — история



Соса-Кола наладила распространение напитков в закусочных, торгующих арабской «шавермой». Продажи в этом канале превосходили продажи в ресторанах McDonald's



становления Jones Soda Co, которая в конце 1990-х решила выйти на североамериканский рынок с брэндом газированных напитков.

Легко представить, с каким сопротивлением пришлось бы столкнуться компании. Но вместо того, чтобы пытаться протиснуться на полки между мастодонтами рынка, компания поставила свои холодильники в салонах татуировок, музыкальных магазинах, сетях, торгующих одеждой и товарами для экстремального спорта, то есть там, где вообще не было никаких напитков. «Многим нашим потребителям нравилось делать открытия: находить наш продукт в таких местах, где обычно ничего похожего не бывает», — пояснил эту идею для **СФ** директор по работе с альтернативными клиентами Jones Soda Co **Майк Спир**.

Jones Soda смогла не только избежать конкуренции, которую она вряд ли бы выдержала, но и построить брэнд за счет ассоциаций с местами, где начались продажи напитка.

2. «Игрушка для взрослых»

Когда компания накапливает финансовый жирок и ее рыночная доля увеличивается, ей не избежать перехода к традиционной рознице. В этом случае все делается «как у взрослых», и альтернативная дистрибуция быстро отходит на второй план. Распространение через нестандартные каналы — уже не дойная корова, а маркетинговая игрушка. Так произошло и с Jones Soda Co.

«Мы занялись распространением в крупных сетях, потому что с ростом брэнда нам необходимо делать продукт доступнее», — говорит Майк Спир. — Хотя, конечно, «альтернативная дистрибуция» сыграла важную роль в становлении брэнда».

Отношение к альтернативной дистрибуции больших



и благополучных компаний, которые не имели в своей истории периода «партизанщины», примерно такое же. Доля нестандартных продаж в общем обороте ничтожна. Маркетологам этих предприятий из всех достоинств альтернативных каналов самыми важными представляются прежде всего имиджевые. При этом никто, конечно же, не пытается хоть как-то оценить реальный вклад нестандартной дистрибуции в имидж брэнда.

«Мы, например, очень внимательно относимся к распространению в школах», — говорит **Александр Малютин**, исполнительный директор бизнес-единицы «Сок» компании «Вимм-Билль-Данн». — Даже по Москве вес этого канала меньше процента, но мы хотим с детства приучать потребителей к нашим брэндам. Компания занимается этим в первую очередь ради имиджа. Понятно, что основные объемы всегда будут продаваться в магазинах».

Недавно компания JFC — один из лидеров среди дистрибуторов фруктов — анонсировала проект продажи бананов в нетрадиционной для этой категории прикассовой зоне. Чтобы стимулировать покупки, JFC хочет дать дополнительные преимущества потребителям — упаковку, ко-

торая при небольшой ценовой надбавке позволит дольше сохранять бананы. И конечно, все это тоже делается «ради имиджа». «Мы не считываем серьезно увеличить нашу долю за счет упакованных бананов, а хотим повысить узнаваемость нашего брэнда Bonanza», — пояснили **СФ** в компании.

3. «Тайное оружие»

Новое осмысление роли альтернативной дистрибуции в жизни больших брэндов происходит, когда компании достигают своих пределов роста и вплотную приближаются к границам развития. Когда ключевые «высоты» уже поделены, альтернативные «низины» становятся главной ареной борьбы. И в умелых руках она может стать грозным оружием.

В 2001 году в Петербурге компания Соса-Кола сумела первой наладить распространение своих напитков в розлив в закусочных, расположенных у метро и торгующих «шавермой» (петербургский эквивалент «шаурмы»). Маркетологи компании нашли действительно недооцененный канал: совокупные продажи во всех подобных точках значительно превосходили, скажем, продажи в ресторанах McDonald's. Результат — рост продаж Соса-Кола на 20-процентный на фоне общей стагнации рынка.

Сегодня на лидера альтернативной дистрибуции начинают равняться и производители из других отраслей.

«Мы очень пристально смот-



рим на альтернативные каналы распространения, поскольку близки к тому, чтобы охватить традиционную дистрибуцию», — говорит **Наталья Гельштен**, руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами Danone. — Но пока находимся в начале пути, по которому уже давно идет Соса-Кола. Сейчас только продумываем стратегию. Организация распространения в нестандартных каналах — трудоемкий процесс».

Детали своих планов компания не раскрывает, но, по информации **СФ**, сейчас Danone ведет переговоры с некоторыми московскими сетями фитнес-центров. Предполагается, что поначалу основной акцент будет сделан на промо-акциях. Если тестовые продажи покажут хороший результат, компания сможет разместить в фитнес-центрах фирменные холодильники.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ И ЧАСТНЫХ ВЕЧЕРИНОК

Организация корпоративного питания

Кондитерские изделия на заказ

Банкеты

Фуршеты

Кофе-брейки

тел. 201- 90- 80

БРИЗОЛ

На самый вкусный ужин!

www.brizol.ru

Джеффри Арнольду коллеги показали бумажный стакан с газировкой, в крышке которого размещались рекламные купоны. «А если это будут диски с музыкой?» — воскликнул Арнольд



Александр КОСЬЯНЕНКО,
генеральный директор
ТД «Перекресток»:

«Чаще всего „альтернатива” — плод непрофессионализма или бедности»

— Альтернативная дистрибуция — явление на нашем рынке не новое и однозначно не лучшее. В отличие от приемов альтернативной дистрибуции, которые используются в других странах и обуславливаются креативным подходом, желанием удивить избалованного потребителя или СМИ, придумать новый метод продвижения, увеличить объем продаж, наша «альтернатива» чаще всего — плод непрофессионализма или даже бедности. В начале 1990-х в одной палатке торговали стиральным порошком и конфетами. Книжные магазины выставляли бытовую технику и одежду. Можно вспомнить настоящие шедевры уродливых форм. В Петербурге в саду перед Адмиралтейством посетителям общественных туалетов предлагали купить... водку и закуску к ней. Сейчас этот этап эволюции рынка навсегда позади. «Болезнь роста» доживает свои последние дни в маленьких городах и селах. Даже цивилизованные формы современной альтернативной дистрибуции, которые практикует Coca-Cola или «Быстрые», не могут привести к существенному увеличению товарооборота. Речь, скорее, идет о краткосрочной маркетинговой компании, которая в подобной форме отнюдь не всегда эффективно работает на укрепление имиджа марки. Наш опыт свидетельствует о диаметрально противоположной тенденции. И мелкие, и крупные производители предпочитают участвовать в программах ведущих розничных сетей, где, простите за каламбур, успешной альтернативой «альтернативной дистрибуции» служат именно классические методы. В том числе такие, как private label — выпуск товаров под торговой маркой известных ритейлеров. Это более выгодный, а стало быть, более результативный для бизнеса выход на рынок. Мелкие и крупные компании, работающие с нашей сетью, в первую очередь притягивают наше «безальтернативное» продвижение в регионы на основе классической дистрибуции наиболее качественных товаров и приобщения россиян к новой культуре потребления, где не может быть путаницы на полках. Другой реальный классический способ работы, практикуемый в мире, — лоббирование интересов мелких производителей через различные ассоциации (например, Ассоциации виноделов Бордо). Иногда к альтернативной дистрибуции относят cross-selling — вариант выкладки товара по принципу их совместного употребления. Но рассматривать этот прием как долговременный, масштабный проект вряд ли целесообразно.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

4. «Последнее средство»

В некоторых случаях альтернативная дистрибуция становится не просто важным инструментом конкурентной борьбы, но может быть последним средством спасения целых индустрий.

Так, в начале этого века в США организация альтернативной дистрибуции была названа одним из главных факторов спасения питьевого молока, потребление которого в Штатах неуклонно падает. «Мы рассчитываем значительно увеличить продажи питьевого молока, сделав молоко доступным для детей в течение дня и продавая его в пластиковых бутылках», — заявил **Тони Нэгл**, вице-президент по маркетингу National Fluid Milk Processor Promotion (Национальный совет по продвижению молочных продуктов). Основная ставка делается на продажи через специальные автоматы. И потенциал хороший: еще два года назад дистрибуция молочных продуктов в американских автоматах составляла меньше процента.

Музыке крышка

Около трех лет назад американцу **Джеффри Арнольду** коллеги показали бумажный стакан с газировкой, в крышке которого размещалось несколько рекламных купонов. Арнольд был ошеломлен, хотя коллеги сначала не поняли, что же его так возбудило. «Да забудьте вы про эти купоны! — воскликнул господин Арнольд. — А если это будут диски с музыкой, фильмами или играми?»

Так родилась компания LidRock, которая теперь продает диски вместе с напитками в сетевых фаст-фудах (McDonald's, KFC, Sbarro и др.). Небольшой промо-диск с несколькими песнями новых альбомов вкладывается в специально сконструированную крышку. Цена напитка с «нагрузкой» на \$1 — 2 дороже обычного.



По информации New York Times, партнерами компании стали такие фирмы, как Arista, Virgin Records, Universal Music, Def Jam and EMI Publishing. «Это будет продаваться в каждом магазине по всей стране, выше — только небо», — заявил один из участников проекта.

Если проект LidRock окажется действительно успешным, его история станет веским аргументом в пользу альтернативной дистрибуции. Это будет один из самых ярких примеров создания с помощью нестандартного распространения нового стиля потребления. А Джеффри Арнольд получит повод гордиться тем, что превратил альтернативный канал в отдельный бизнес.

И шансы Lidrock весьма хорошие: музыкальная индустрия жадно ухватилась за это «революционное» средство распространения. Развитие цифровых технологий и файлообменных сетей интернета медленно, но верно ведет звукозаписывающие компании к кризису. Поэтому для них, так же как для торговцев газировкой, важен каждый глоток. **сф**

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002. Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

Зажигай
по полной



www.olmeca.ru

Короткая эра

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРОТИВОСТОЯТЬ НАТИСКУ МНОГОЧИСЛЕННЫХ КОНКУРЕНТОВ, КОМПАНИЯ PANASONIC РАЗРАБОТАЛА СТРАТЕГИЮ ROCKET START. В СООТВЕТСТВИИ С НЕЙ НАДО БЫСТРО РАЗРАБАТЫВАТЬ ПРОРЫВНЫЕ ПРОДУКТЫ-ЛОКОМОТИВЫ, А ЗАТЕМ АГРЕССИВНО И ЯРКО ВЫВОДИТЬ ИХ В МИР. НА РЫНКЕ ТЕЛЕВИЗОРОВ ТАКИМ ПРОДУКТОМ СТАЛ НОВЫЙ СУББРЭНД VIERA. ЧТОБЫ ДОБАВИТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ТОПЛИВА В «РАКЕТУ» НОВОГО ПРОДУКТА, РОССИЙСКИЙ ОФИС PANASONIC ПРОВЕЛ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ, ИДУЩУЮ ВРАЗРЕЗ СО СЛОЖИВШИМИСЯ В ОТРАСЛИ СТЕРЕОТИПАМИ ПРОДВИЖЕНИЯ. Текст: Максим Котин



Читают ли в вашей компании модные деловые книжки? В компании Panasonic наверняка читают. Не случайно в фирменной маркетинговой доктрине Panasonic под названием Rocket Start заложены все самые популярные маркетинговые концепции.

«На смену маркетингу произведенной продукции приходит дизайн продукта, при котором успех закладывается в продукт еще во время проектирования», — утверждает **Сэт Годин**. «Поднимайте волну и используйте ее для создания хитов на короткий период, это позволит постоянно удерживать большую долю рынка», — советует **Дан Герман**, создатель теории «коротких» брендов. «Голосу марки все труднее быть услышанным в нарастающем рекламном гуле», — утверждает рекламист **Жан-Мари Дрю** и рекомендует разрывать рекламные стереотипы.

Философия стратегии Rocket Start, созданной два года назад центральным офисом Panasonic: быстрая разработка для ключевых рынков революционных продуктов-локомотивов и их агрессивный запуск в самый короткий срок. В начале осени Panasonic выпустил на российский рынок суббренд плоскопанельных телевизоров Viera, который должен сделать компанию лидером на рынке телевизионной техники.



У всех реальность, у Viera — виртуальность

«Viera — это именно та ракета, которая может привести нас к успеху», — рассказывают в Panasonic о своем новом бренде. Чтобы ракета хорошо стартовала, компания решила полностью отказаться от сформировавшихся в отрасли стереотипов продвижения.

Бренд-носитель

Философия Rocket Start родилась около двух лет назад как ответ Panasonic на новые неприятные реалии.

Японских производителей теснят корейские бренды, прежде всего LG и Samsung. Так, в Европе доля компании на рынке телевизоров за последние

«Все телевизионные товары говорят о реальности или какой-нибудь гиперреальности, или реальности, которая реальнее самой реальности. Сливаться с толпой бессмысленно»



пять лет упала с 15% до 10% (в количественном выражении). В России потери особенно драматичны. Если до 1998 года компании, по ее собственным данным, принадлежало 20% рынка, то после кризиса и активизации Samsung и LG доля снизилась до 3%, потом медленно выросла до 5%.

Причины триумфа корейцев — низкие цены и высокие рекламные бюджеты. В России, по данным TNS, с октября 2003 по сентябрь 2004 в категории «телевизоры» рекламный медиабюджет Panasonic составил около \$8 млн (без учета скидок), а Samsung — \$40 млн. Высокое ценовое позиционирование могло бы защитить Panasonic. Но в последнее время цены на продукцию LG и Samsung растут, а японцы в борьбе за потребителя снижают цены. Итог встречного движения — расценки этих и других ведущих брендов фактически сравнялись.

При этом и японские, и корейские бренды-лидеры испытывают активное давление брендов второго эшелона. По данным «ГФК-Русь», в России доля пяти ведущих брендов на телевизионном рынке за последний год уменьшилась с 62% до 56% в количественном выражении (в топ — 5 входят Samsung, LG, Philips, Thomson, Panasonic). Маленькие компании лучше чувствуют новые тренды и быстрее разрабатывают продукты. Для современных технологических рынков это особенно важно: новые продукты переопределяют товарные категории, а инновационные разработки кардинально меняют стиль потребления. Цикл жизни товаров сокращается, и предсказывать поведение покупателей становится все сложнее.

Что делать? Выбирать ключевые рынки и закладывать революционную маркетинговую идею еще на этапе разработки новинки. Увеличивать

скорость проектирования. Выводить прорывные товары под суббрендами, чтобы отчетливее донести их идею. Запускать товары агрессивно и в короткий период, пока уникальное преимущество не скопировали конкуренты. Это и есть Rocket Start.

Выбор для ракетного удара сегмента плоскопанельных телевизоров — плазменных и жидкокристаллических — закономерен. Panasonic наряду с совместными предприятиями Fujitsu-Hitachi и LG-Philips входит в тройку лидеров по производству плазменных панелей (их использует не только сама компания, но и сторонние производители, например, JVC). И хотя сейчас на общем телевизионном рынке доля сегмента в России лишь 15%, уже очевидно, что за плоскими телевизорами будущее. По словам **Ясuo Нишиямы**, генерального менеджера международной группы потребительского маркетинга компании Panasonic, к концу 2005 года компания планирует почти во всех странах мира занять 30% рынка плазменных телевизоров, 20% — рынка ЖК.

Проблема в том, что проектировать ракеты-носители в современном мире совсем не просто. «Главная тенденция нашего рынка — производственная унификация», — поясняет **Александр Харин**, менеджер направления телевизионной техники Panasonic. — Технологии распространяются стремительно, и обогнать конкурентов практически невозможно, особенно на рынке массовых продуктов. Выиграть за счет технологического прорыва сегодня трудно: товары разных производителей мало чем отличаются, и это становится очевидным даже для потребителя».

Уникальность продукта определяется не столько самой технологией, сколько возможностями, которые эта технология дает для дальней-

шего его продвижения. Изучение восприятия телевизионного изображения привело Panasonic к открытию: потребителю нравится отнюдь не реалистичное изображение — он бы предпочел изображение нереальное, но впечатляющее. Именно этот инсайт и лег в основу Viera, поскольку позволял создать не только уникальный продукт со впечатляющей цветопередачей, но и уникальное позиционирование, так как почти все конкурирующие бренды эксплуатировали «реалистичность».

Нереальная реальность

«Все телевизионные товары толкуются на одном пятакке, мы называем его „реальность“, — делится наблюдениями **Вадим Королев**, руководитель творческой группы агентства Prior,

которое работало над запуском Viera в России. — Как правило, они говорят о количестве пикселей и каких-то специальных технологиях, которые позволяют воспроизводить самое реалистичное изображение. В общем, разговор идет о реальности или какой-нибудь гиперреальности, или реальности, которая реальнее самой реальности. Понятно, что сливаться с толпой совершенно бессмысленно. Телевизор за несколько тысяч долларов могут позволить себе очень небедные люди, таких людей подобными сообщениями не привлечешь».


Бренд Viera был задуман в «противофазе от реалистичности»: это не окно в мир, а телепортатор, позволяющий отправиться в миры, которые сейчас посетить невозможно — миры прошлого и буду-

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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

ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского www.proman.ru



ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ
Тверская 12/2 (10⁰⁰–22⁰⁰)
www.bizbook.ru
(095) 101-3511

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:
■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилизирующих изданиях)
■ образование — высшее

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

контактный телефон (095) 960 31 18, факс (095) 504 17 31
e-mail: reklama@sf-online.ru

classified

«Еще десять лет назад потребитель мог клюнуть на любые обещания. Сейчас, заматерев, он рекламу „фильтрует“. Нам нужно было шокировать и удивить»

щего, миры параллельные и виртуальные. По мнению создателей Viera, с помощью такого позиционирования разрешается внутреннее противоречие продукта. С одной стороны, телевизор позволяет лучше узнавать мир, с другой — его весьма обеспеченная целевая аудитория привыкла делать это не перед экраном, а на личном опыте (в качестве главной особенности этих людей агентство называет «желание быть первыми»). Viera предлагает путешествовать там, куда в реальной жизни попасть невозможно.

Мировая премьера бренда состоялась в конце 2003 года. Благодаря новому бренду Panasonic в Европе уже близок к тому, чтобы выполнить план 2005 года и захватить 30% рынка плазменных панелей. Российскому офису дали сигнал «Поехали!» несколько позже: наш запуск Viera отстал от глобального Rocket Start на полгода. Отечественный рынок пока не самый приоритетный для Panasonic. Чтобы российская ракета нагнала мировую, московский офис решил максимально ярко выразить уникальное позиционирование бренда, создав для Viera агрессивную и нестандартную рекламную кампанию. Идея агентства о «красивом сериале» про разные путешествия была отменена с порога. «Пробиться в сознание человека становится все сложнее, — уверен Александр Харин. — Еще десять лет назад потребитель мог клюнуть на любые обещания. Сейчас, заматерев, он рекламу „фильтрует“. Нам нужно было шокировать и удивить».

Шокировать и удивить компания Panasonic решила, замаскировавшись под небольшую туристическую фирму, продающую экзотические туры.

Странно дорого

В октябре в российских СМИ появились рекламные сообщения странного содержания

«Гонки на танках. Дорого». «Встреча с Нефертити. Дорого». «Туры на Луну. Дорого». Всего 16 похожих сообщений. Они появлялись везде: в интернете, в деловых еженедельниках, на рекламных щитах в Москве и Петербурге, практически на всех центральных телеканалах — от ОРТ до «Евроныус». Реклама выглядела лаконично: черные буквы на белом фоне, название бренда и ссылка на адрес в интернете. Когда конкуренты снимали красивые ролики, Panasonic выпустил очень странную рекламу. Особенно неожиданно она смотрелась на ТВ, где выбивалась из общего рекламного потока.

«Если бы мы сделали красивые картиночки, все сразу поняли, что это простой тизер, и нужного эффекта не получилось бы, — объясняет Вадим Королев. — А мы хотели по-настоящему завлечь аудиторию, которой были интересны экзотические и дорогие туры — ведь это и наша целевая аудитория». Рекламу пытались размещать контекстно. В спортивных передачах — про гонки на танках, в исторических статьях — про Нефертити.

Название бренда Panasonic поначалу на объявлениях не появлялось, и только активный потребитель мог узнать, что же рекламируют на самом деле, зайдя на указанный в объявлениях сайт. Кто есть кто, массовому рынку объяснили на втором этапе, который начался в ноябре и оказался гораздо более типичным. Название Viera расшифровали как «Визуальная эра». Рядом появился логотип Panasonic. В прессе вместо небольших модулей купили традиционную полосную рекламу. С деловых еженедельников переориентировались на специализированные издания об аудио- и видеотехнике. На телевидении выпустили традиционно «краси-

вый» ролик, наглядно иллюстрирующий возможности путешествия в пространстве и времени.

Кампания по запуску Viera должна завершиться к концу января. Задумано еще несколько BTL-акций. Сейчас начинается активное промо в интернете, в том числе с участием «виртуальных потребителей» (см. **сф** №15/2004) на различных форумах. Согласно текущей динамике продаж компания прогнозирует в октябре-декабре 200% рост по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (прогнозируемый рост рынка — 160% за соответствующий период).

Правда, даже авторы концепции признают, что кампания получилась весьма неоднозначная. Многие завлеченные тизером люди зашли на сайт и были разочарованы, узнав, что это «всего лишь телевизор». А сколько потенциальных потребителей просто не обратило внимания на нереальные обещания несуществующей турфирмы? «Кампания действительно вызывает разную реакцию у потребителей, — признает Александр Харин. — Кого-то она очень сильно раздражает, но кому-то наша игра нравится. Мы верим, что целевой аудитории Viera это близко. Поэтому мы сознательно шли на риск». **сф**

эксперты лаборатории	сегментирование	позиционирование	креативная стратегия	медиа стратегия	воплощение	общая оценка
Светлана ГОЛОВИНА , директор по маркетингу московского представительства Rolsen Electronics	8	9	8	9	8	8,4
Владимир КОРОВКИН , заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA	7	6	8	9	8	7,6
Игорь ЛУТЦ , креативный директор BBDO Moscow	4	4	5	3	4	4
Анна ПАРРА , содиректор Lowe Adventa	6	6	6	7	7	6,4
Дмитрий РЕМНЕВ , исполнительный директор ARMI	6	5	7	6	5	5,8
Константин ТАМИРОВ , старший бренд-менеджер Nescafe	6	7	7	5	5	6,0
Анастасия ТАТУЛОВА , директор по маркетингу Ralf Ringer	10	10	9	10	8	9,4
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	6,7	6,7	7,1	7,0	6,4	6,78

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

**Светлана ГОЛОВИНА**

директор по маркетингу московского представительства Rolsen Electronics

Сегментирование: 8 БАЛЛОВ

Маркетологам удалось выделить основные характеристики своей аудитории: стремление быть первооткрывателями во всем, ставить для себя верхнюю из всех возможных планок. Следствие этого — желание приобрести продукт с «нестандартным» позиционированием и тем самым подчеркнуть нестандартность своего мышления.

Позиционирование: 9 БАЛЛОВ

Такие новинки, как Viera, необходимы для продвижения Panasonic как высокотехнологичной и престижной торговой марки. В ситуации жест-

кой конкуренции очень сложно придумать что-то особенное. «Телепортатор» имеет реальные преимущества перед другими посланиями. Предложение сформулировано великолепно.

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Много пространства, простоты, естественности в роликах, макетах. Разбивка кампании на две части понравилась, хотя это и не изобретение Panasonic.

Медиастратегия: 9 БАЛЛОВ

Концепция размещения была очень осмысленна, учитывала особенности телесмотрения и была ненавязчивой. 16 вари-

антов роликов позволили сохранить стабильно высокий интерес к рекламному сообщению — причем все темы были современны и актуальны не только для целевой аудитории сегодняшнего дня, но и для вторичной, массовой аудитории.

Воплощение: 8 БАЛЛОВ

В целом получилась отличная работа, хотя очевидны некоторые расхождения с задуманным — не все удалось реализовать. Представители целевой аудитории, с которыми я беседовала на эту тему, рекламу видели и запомнили.

**Дмитрий РЕМНЕВ**

исполнительный директор ARMI

Сегментирование: 6 БАЛЛОВ

Целевая аудитория — не просто богатые люди, а новаторы, которые покупают все новинки и задают тон. Желанная цель для многих продуктов. Вопрос в том, готова ли ЦА отправиться в «воображаемое путешествие».

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Слово «телепортатор» сразу напомнило о стереофильмах, где изображение «вокруг тебя» (помнится, было что-то подобное на ВДНХ). Если не это, то что в продукте позволяет шагнуть в виртуальный мир? «Впечатляющее изображение» — это непонятно.

Креативная стратегия: 7 БАЛЛОВ

Мне нравится тизерная форма — в данном случае она к месту. И точное попадание в обозначенную ЦА: предлагается то, чего ни у кого никогда не было. Вот только вторая часть вызывает сомнения. Зачастую после выхода рекламы самого продукта, слышны высказывания: «Так это сигареты... новый журнал... телевизор, а я-то думал...» И если связь между частями слабая, зритель без сожаления забывает и тизер, и сам продукт. Здесь создается ощущение, что на «вторую серию» не хватило запала или, как часто бывает, времени.

Медиастратегия: 6 БАЛЛОВ

Не совсем понятной осталась стратегия замены более «демократичных» носителей в первом этапе на более «престижные» во втором. Привязка темы тизера к темам передач очень хороша, благо креативная идея это позволяла.

Воплощение: 5 БАЛЛОВ

Если данный продукт предлагается как новый для людей, которым важно быть первыми, осталось непонятным, в чем его новизна. «Впечатляющее изображение», о котором в ролике ни слова, для меня так и осталось загадкой.

**Владимир КОРОВКИН**

замгендиректора по стратегическому планированию и развитию FCB MA

Сегментирование: 7 БАЛЛОВ

Логично, но без прорывов. «Первооткрыватели» тоже бывают разные, в зависимости от того, с какой целью они «первооткрывают»: из стремления к престижу, неудовлетворенности существующим на рынке качеством изображения или зачем-то еще.

Позиционирование: 6 БАЛЛОВ

Говоря языком Волаанда: «Вы, профессор, воля ваша, что-то нескладное придумали. Оно, может, и умно, да больно непонятно». В теории идея звучит очень симпатично и заманчиво: все работают на оптимизацию передачи реальности, а мы —

на человеческое восприятие с присущими ему абберациями. Однако такую идею надо очень четко доносить. И даже тогда остается вопрос, сработает ли она: ведь сознание потребителя формируется не только нами, но и конкурентами.

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Очень симпатично, хотя идея позиционирования читается плохо. Это тот счастливый случай, когда творцы упростили и — подозреваю — заставили работать сложный маркетинговый конструкт.

Медиастратегия: 9 БАЛЛОВ

Логично, правильно, интересно. Опыт «контекстного» раз-

мещения рекламы (в традиционных СМИ) в России пока очень небольшой, хотя это — мировой тренд. В большой степени это связано с инерцией наших медиа.

Воплощение: 8 БАЛЛОВ

Хорошая, заметная, интересная кампания. Один из первых в России примеров интеграции традиционных СМИ и интернета (с оправданным расчетом, что целевая аудитория умеет им пользоваться). Особенно радует то, что и у нас появляется подход к медиа как к части коммуникации, а не как к простому носителю.

Журналистское исследование



ПРО ДЕБРЭНДИНГ, ДЗЮДО В МАРКЕТИНГЕ, ВОЙНУ ГЛОБАЛЬНЫХ МАРОК С РИТЕЙЛЕРАМИ И ДРУГИЕ АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА ЖУРНАЛИСТ КЕВИН ДРОБО РАССКАЗЫВАЕТ НА ПРИМЕРЕ ДВАДЦАТИ БРЭНДОВ. В ОСНОВЕ «СЕКРЕТОВ СИЛЬНОГО БРЭНДА» — ЛИЧНЫЕ ИНТЕРВЬЮ С ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ КОМПАНИЙ, КОЛЛЕКЦИЯ НЕБАНАЛЬНЫХ ФАКТОВ И АВТОРСКИЕ РАССУЖДЕНИЯ, НЕ ИСПОРЧЕННЫЕ ПРЕТЕНЗИЕЙ НА ГУРИЗМ. **Текст: Максим Котин**



**СЕКРЕТЫ СИЛЬНОГО БРЭНДА:
КАК ДОБИТЬСЯ КОММЕРЧЕСКОЙ
УНИКАЛЬНОСТИ**

**ДРОБО К.
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 276 С.**

Кевин Дробо — не теоретик, кропотливо коллекционирующий банальности. И не маркетинговый гуру, поучающий мировые компании (которому, правда, внимают только школьники MBA). Кевин Дробо гораздо лучше.

Журналист, семь лет проработавший деловым хроникером в Reuters и продававший свои заметки в The Wall Street Journal и The New York Times, знает, как приготовить вкусный и полезный продукт. Судя по названию, можно было бы подумать, что «Секреты сильного бренда» — очередное подражание Аакеру. На самом деле под обложкой находятся реальные истории двадцати известных марок. В основе каждой главы — личные интервью, которые за последнее время автор взял у первых лиц компаний-героев. Уже это выделяет книгу из массы сборников «уникальных» историй про Shell, Starbucks и «Фольксваген-жук».

Но на этом автор не остановился. Каждая история — символ определенного явления, актуального для маркетинга начала XXI века. Линейка широкая: от глобального маркетинга (на примере компании Coca-Cola, которая отказывается от подхода «думай глобально, действуй локально» в пользу «думай локально и действуй локально») до проблемы private labels и конфронтации между розничными сетями и большими брендами (на примере компании Kellogg, которая сдалась ритейлерам, начав производство для сетей частных марок, и, конечно же, горько пожалела об этом).

В выборе героев Кевину Дробо могут позавидовать многие авторы жанра «сборник историй про великие компании». Он соблюдает выверенный баланс между известными брендами (Coca-Cola, Heineken и Disney) до небольших и почти не «расписанных» предшественниками марок (Ranks Novis или Leinenkugel's). Как же

приятно держать наконец в руках книгу, в которой проблема расширения бренда рассмотрена на примере Caterpillar, а не надоевшего всем, кроме Брэнсона, Virgin. И в которой мировой натиск маленьких авиакомпаний иллюстрирует не South West Airlines, а их европейский соратник EasyJet.

Сцилла и Харибада любого делового автора — баланс «живинок» и «сущностей» — благополучно остались позади, не оставив на авторском продукте и царапины. Где надо, Дробо шутит. Где не надо — не шутит. Глава о Coca-Cola начинается так: «Когда десятки бельгийских школьников в мае 1999 года пострадали от диареи из-за недоброкачественной партии напитков, произведенных Coca-Cola Co., для интернационального брендинга начался обратный отсчет». Далее по тексту — хорошо дозированные ссылки на классиков брендинга. Читаете про компанию, которая столкнулась с проблемой зонтичных брендов? Получите обзор самых расхожих маркетинговых подходов по теме, краткий и репрезентативный.

Соотношение эксклюзивного и общедоступного материала ровно такое, чтобы автор не утомил сплошными цитатами интервьюируемых и составил толстую книжку, не вызвав при этом у читателя мысли, что все то же самое он мог бы прочитать в интернете. Из книги вы узнаете: как компания Shell переосмыслила отношение к собственному брендингу, когда понял, что главное для ее потребителей — наличие хороших туалетов, как Coca-Cola боролась за «долю глотки» и как национальная сеть американских госпиталей Columbia занималась дебрэндингом. Жизнь всегда богаче любых теоретических конструкций — следование авторов этому принципу и делает подобные книги бесценным источником знаний. **сф**

книги для бизнеса

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ	
<p>С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:</p> <ul style="list-style-type: none"> оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы». 	<p>ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:</p> <div> <p>В МОСКВЕ *«Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продальте» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> </div> <div> <p>В Кемерове «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книги» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p> </div> <div> <p>В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книги» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шелобдаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чакана» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге *«Дом деловой книги» Литерный пр. 17/19 (812)273-7155 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p> </div> <div> <p>В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сырты «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)31-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Уде «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p> </div>
<p>НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.</p>	

<p>БИБЛИЯ ТОРГОВЛИ Гитомер Дж. Переплет / Пер. с англ. СПб: Питер, 2004 368 с.</p>	<p>4804-01</p> <p>191–250*</p>
<p>КОРОНУЯ ПОКУПАТЕЛЯ Куинн Ф. СПб: Питер, 2004 Обл. / Пер. с англ. 112 с.</p>	<p>4804-02</p> <p>65–80*</p>
<p>АГРЕССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ. КАК УВЕЛИЧИТЬ СВОЙ ДОХОД, РАСПРАВИВШИСЬ С ЗАТРАТАМИ Спэлстра Й. СПб: Питер, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 256 с.</p>	<p>4804-03</p> <p>156–200*</p>

<p>РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА</p>	
<p>О'ГУИНН С., АЛЕН Т., СЕМЕНИК ДЖ.</p>	<p>Сегодня уже невозможно представить раскрученный брэнд и эффективную рекламную кампанию без связи между ними. Только четко спланированные маркетинговые мероприятия могут привести к успеху предприятие, его продукт и брэнд.</p> <p>Авторы этой книги описывают весь комплекс маркетинговых, рекламных ходов и стратегий, необходимых для того, чтобы произвести на свет успешный брэнд и продвинуть его на рынке.</p> <p>Книгу обязательно должны прочитать брэнд-менеджеры, руководители отделов рекламы и маркетинга. Она поможет им освоить новые приемы продвижения брэнда на рынке, разработать эффективную рыночную стратегию и увеличить прибыль компании. Студенты вузов существенно пополнят запас своих знаний о данном предмете, а преподаватели найдут в издании новый интересный материал для исследований и лекций.</p>
<p>СПБ.: НЕВА, 2004</p>	
<p>ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ.</p>	
<p>656 С.</p>	
<p>ЛОТ № 4804-04</p>	<p>ЦЕНА (РУБ.) 1200–1500*</p>

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

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
на 1 месяц	132
на 6 месяцев	792
на 12 месяцев	1551

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

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:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118

Факс (095)797-3171 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: **17400, 99657** – на полгода, **17500, 11497** – на год (с 10% скидкой)

в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России» и **17600** – на полгода, **17700** – на год (со скидкой 10%)

в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

АННА МУЗЫКА

Бизнес-авиация

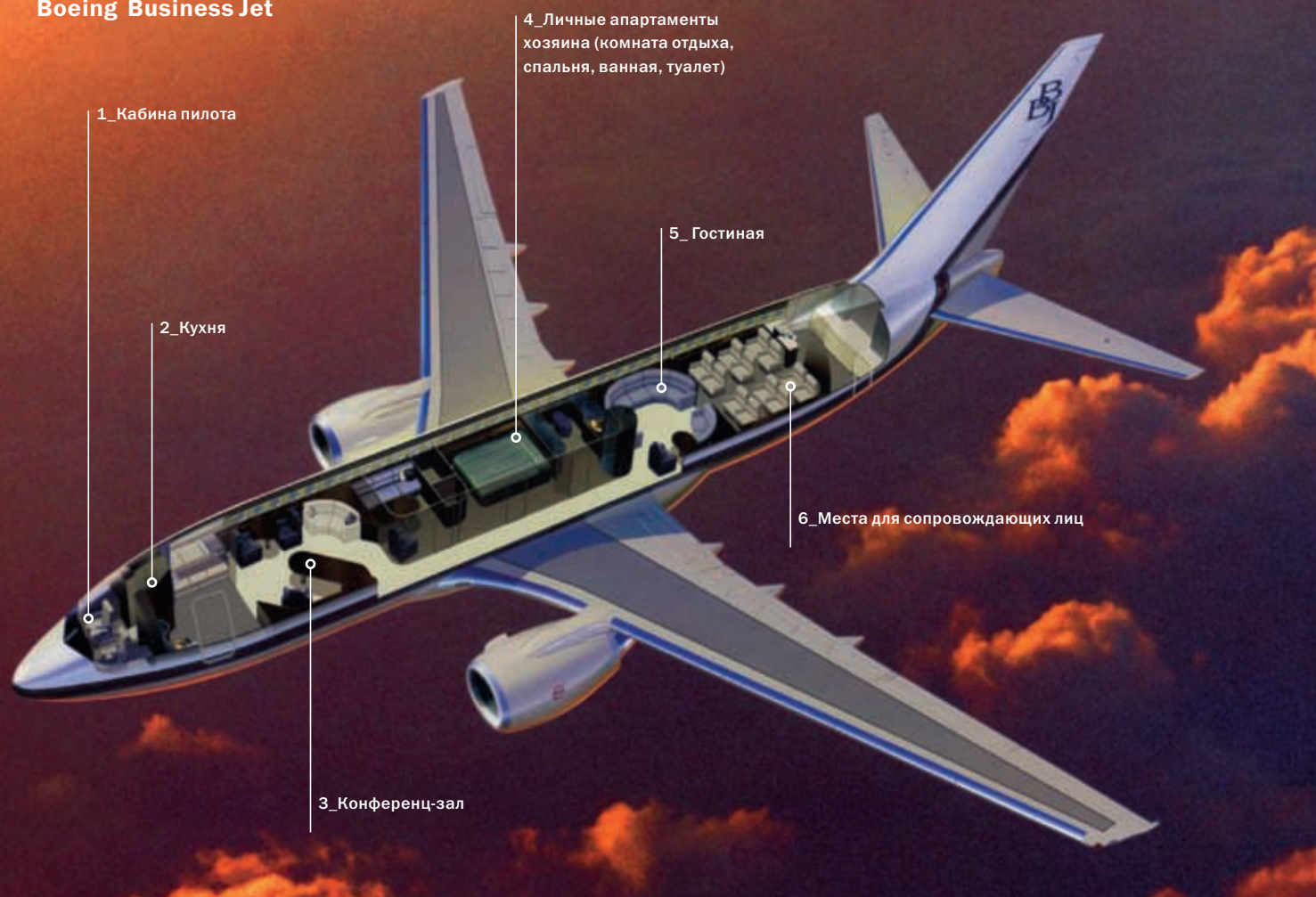
68_САМ СЕБЕ САМОЛЕТ // Мода на индивидуальный автотранспорт обходится в сотни миллионов долларов / ТЕНДЕНЦИИ

72_ЦЕНА СВОБОДНОГО ПОЛЕТА // На чем любят летать российские предприниматели / ДЕТАЛИ

САМ СЕБЕ САМОЛЕТ

Путешествовать на собственных небольших реактивных самолетах с салоном-люкс (так называемых business jet) VIP-персоны начали в 60-х годах прошлого века. Миллионеры и миллиардеры больше не хотели зависеть от расписания полетов обычных коммерческих авиакомпаний. В последние несколько лет мода на индивидуальный воздушный транспорт набирает обороты и в России. — Текст: Леонид ЗАВАРСКИЙ

Boeing Business Jet



РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Обычный авиаперевозчик не может обеспечить ни уровень сервиса, ни мобильность, отвечающие индивидуальным запросам клиента, ведь авиакомпании предлагают пассажирам не штучный, а массовый продукт. Более того, как считает аналитик по транспорту Йельского университета **Эдвин Данн**, авиакомпании мало учитывают даже интересы массового пассажира. По его мнению, для компании с огромной маршрутной сетью и парком из десятков и сотен авиалайнеров главное — добиться прибыли. Иными словами, организовать некий технологический процесс, позволяющий загрузить работой все самолеты и обеспечить такое расписание полетов, которое позволяло бы лайнерам меньше времени находиться на земле и как можно чаще перевозить по возможности большее число пассажиров. И еще обеспечивать стыковки транзитных и пересадочных рейсов так, чтобы лайнер как можно дольше находился в воздухе (от интенсивности эксплуатации самолета зависит сокращение срока его окупаемости и начало обеспечения чистой прибыли). В общем, тут уже

не до удобства расписания для пассажиров.

Полет же на индивидуальном самолете не только позволяет клиенту летать именно тогда, когда ему вздумается, но и избегать толчеи и потерь времени в аэропортах. При вылете из России пассажир проходит все погранич-

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПАРУ ЛЕТ РОССИЙСКИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕС-ДЖЕТОВ нарастили парк путем приобретения самых дорогих машин. На это российские покупатели потратили примерно \$250–300 млн

ные и таможенные формальности без очереди и в особом терминале, а по возвращении обратно оказывается и вовсе от них избавлен (в Европе и США владельцев или арендаторов самолетов перед полетом не досматривают, и они могут садиться в лайнер буквально с подножки своего лимузина). Очень показательны в этом смысле трансатлантические перелеты. Рейсовые самолеты часто выпадают из расписания по причине задержек, связанных с ужесточением мер безопасности и процедур прохождения паспортного и таможенного кон-

троля, что не может не раздражать бизнес-пассажиров.

Поэтому неудивительно, что сейчас в мире обнаружилась довольно заметная тенденция существенного оттока пассажиров-крупных бизнесменов из области регулярных авиаперевозчиков в область бизнес-авиации и инди-

бы то ни было, сегодня только в США зарегистрировано 10 тыс. бизнес-джетов, около 1,5 тыс. — в Европе, 1 тыс. лайнеров владеют арабские шейхи и еще 1 тыс. рассеяна по остальным континентам.

Первые отечественные владельцы бизнес-джетов появились сразу же после рас-

видуального авиатранспорта. Тем более что такие перелеты ненамного дороже путешествия первым классом (подробнее об этом ниже).

Посадочные места

Сейчас уже трудно сказать, кто первым решил летать на бизнес-джетах: то ли миллиардер-эксцентрик Говард Хьюз, то ли какой-то обремененный многочисленными призами гольфист или теннисист (представители именно этих видов спорта являются наиболее частыми покупателями или арендаторами бизнес-джетов). Как

пада СССР. Некие сургутские нефтяники купили два старых реактивных самолета Gulfstream II, но вволю полетать на них так и не удалось. Мало того что товар был куплен за вдвое большую цену, вдобавок покупатели не подумали, что для полетов в России нужна регистрация самолетов и еще много всякой бумажной и телефонной волокиты, без которой пилоту не дашь команду на взлет. В результате одну машину продали в Молдавию, а для второй некоторое время покупали у генералов ВВС за наличный расчет временные разреше-

РОСКОШЬ КАК СРЕДСТВО ПЕРЕДВИЖЕНИЯ

Индивидуальные реактивные пассажирские самолеты (business jet) условно делятся на три подкласса: small jet (четыре-шесть мест со взлетным весом не более девяти тонн, дальностью полета 2,5 тыс. км и средней стоимостью \$6 млн), midsize jet (до 12 мест со взлетным весом 10–12 тонн, дальностью 4,5 тыс. км и средней стоимостью \$10 млн) и large jet (20 мест со взлетным весом около 20 тонн, стоимостью около \$26 млн и дальностью до 6,5 тыс. км).

Эти машины изначально предназначались для полетов на короткие и средние дистанции (например, Нью-Йорк—Майами, Лондон—Рим или Франкфурт—Цюрих). Однако к концу 1980-х появилась потребность в принципиально новых машинах — для дальних беспосадочных перелетов между Европой и Новым Светом, а также полетами в Азиатско-Тихоокеанский регион. В конце 1990-х появились машины на 20 мест с дальностью более 11 тыс. км, взлетным весом 45 тонн и стоимостью от \$40 млн. Их стали выпускать канадская авиастроительная компания Bombardier (Global Express) и американская Gulfstream (Gulfstream V). Появление этих лайнеров на рынке стимулировало потребность в еще более комфортабельных самолетах. Их выпуск рисковали начать американская компания Boeing и европейская корпорация Airbus, прежде никогда не производившие самолеты индивидуального пользова-

ния. Они предложили переоборудованные пассажирские 128-местные самолеты Boeing Business Jet (BBJ) и Airbus A319 (Airbus Corporate Jetliner) в компоновках от 12 до 68 мест с дальностью полета 12 тыс. км и весом 68 тонн. Их каталожная цена до переоборудования не превышала \$45 млн, а в переоборудованном виде эти лайнеры могли стоить \$60 млн и даже выше.

Такая разница в цене неслучайна. Если прежде business jet оборудовались лишь креслами, диванами, кухнями и туалетами, то на борту BBJ и ACJ по желанию заказчика могут устанавливаться спальные комнаты с кроватями, душевые кабины, тренажерные залы, гостиные и салоны для переговоров. Все это сконструировано так, что личные покои владельца или арендатора самолета могут быть изолированы от обслуживающего персонала и сопровождающих лиц. Повышению комфорта от роскоши до суперроскоши способствовало и то, что Global Express и Gulfstream V имели пассажирские салоны длиной около 14 м, шириной 2,2 м и высотой 1,85 м, в то время как BBJ — 24 х 3,5 х 2,16 м соответственно. Самый просторный салон у ACJ — длина 25 м, ширина 3,7 м и высота 2,2 м. Естественно, в такой объем можно уместить практически все, что пожелает заказчик, причем самолет превращается из летающего офиса в летающий номер пятизвездного отеля.

САМОЛЕТЫ ДЕЛОВОГО КЛАССА: ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ НЕКОТОРЫХ МОДЕЛЕЙ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ, ТИП САМОЛЕТА	ВМЕСТИМОСТЬ, ЧЕЛ.	РАЗМЕРЫ САЛОНА (Д, Ш, В), М	ДАЛЬНОСТЬ, КМ	КРЕЙСЕРСКАЯ СКОРОСТЬ, КМ/Ч	ВЗЛЕТНЫЙ ВЕС, Т
THE BOEING CO. (США)					
BOEING BUSINESS JET	63	24,0 X 3,5 X 2,16	11 400	800	77,6
BOMBARDIER AEROSPACE (КАНАДА)					
BOMBARDIER GLOBAL EXPRESS	19	14,76 X 2,57 X 2,18	11 100	830	43,2
BOMBARDIER CHALLENGER 604	19	8,0 X 2,57 X 2,18	7500	800	21,7
GENERAL DYNAMICS (США)					
GULFSTREAM V	19	15,2 X 2,22 X 1,88	12 600	850	41,3
GULFSTREAM IV-SP	19	13,7 X 2,22 X 1,88	8200	800	34,1
CESSNA AIRCRAFT CO. (США)					
CESSNA CITATION 10	12	7,2 X 1,68 X 1,74	6300	950	16,1
DASSAULT AVIATION (ФРАНЦИЯ)					
DASSAULT FALCON 2000	19	9,4 X 2,34 X 1,88	6400	800	16,3
DASSAULT FALCON 900B	19	12,5 X 2,34 X 1,88	7400	800	20,7
DASSAULT FALCON 900EX	19	12,5 X 2,34 X 1,88	9000	800	22,0
EMBRAER (БРАЗИЛИЯ)					
EMBRAER LEGACY EXECUTIVE ERJ 135BJ	18	12,1 X 2,1 X 1,82	5300	0,80	22,5

ИСТОЧНИК: AVIATION WEEK & TECHNOLOGY

ния на рейсы под видом военных полетов или испытательных полетов боевой авиации.

Стоит отметить, что до сих пор перевозки на бизнес-джетах находятся в России вне закона. Они даже не предусмотрены в Воздушном кодексе, а приравнены к обычным гражданским авиаперевозкам (к этой теме мы еще вернемся). Однако рост числа состоятельных людей привел к тому, что на личные самолеты пересели все нефтяные, металлургические и финансовые олигархи (см. материал на стр. 72). Более того, как и во всем мире, в нашей стране эти полеты превратились в единственный вид транспортных перевозок, не подверженный никакому кризису. В каком бы

А в позапрошлом и прошлом годах в России наблюдался особенно резкий скачок объема перевозок на самолетах делового класса. По словам президента авиакомпании «Авком» (она обслуживает полеты VIP-персон на собственных бизнес-джетах) **Евгения Бахтина**, в российской бизнес-авиации в 2003 году произошел очень высокий рост объемов перевозок, фактически бум. По разным оценкам, прирост составил от 30% до 80%. В 2003 году было выполнено примерно 18 тыс. полетов против приблизительно 12—13 тыс. в позапрошлом году. Из них половина приходилась на иностранных бизнес-перевозчиков. Правда, доля в общей выручке

платацию не российским, а зарубежным компаниям. Самолеты базируются обычно неподалеку от границ России, например, в Австрии, Финляндии или Латвии, что позволяет прибывать за клиентом достаточно быстро.

Российским же Ту-134 и Як-40, наиболее часто используемым для VIP-перевозок, выход на зарубежные маршруты запрещен из-за высокого уровня шума этих машин. В прошлом году парк наших компаний пополнили лишь несколько переоборудованных для деловых пассажиров Як-42. Так что закупка россиянами иностранных самолетов и передача их в эксплуатацию зарубежным авиакомпаниям — а сейчас там находится

джетов существенно нарастили парк за счет приобретения самых дорогих и престижных машин. На это российские покупатели потратили примерно \$250—300 млн, купив семь машин Global Express, четыре Boeing Business Jet, пять Gulfstream V по цене от \$35 млн до \$47 млн. Качественный скачок в развитии и пополнении парка стал возможным благодаря высоким доходам нефтяных и металлургических компаний, как основных пользователей бизнес-самолетов. Любопытно, что такая популярная и выгодная на Западе форма покупки индивидуальных самолетов, как доленое владение воздушным судном (иными словами, покупка складчину), в России так и не прижилась.

Относительно финансовых показателей этого бизнеса точные цифры отсутствуют. Дело в том, что, как было сказано выше, полеты на бизнес-джетах у нас де-юре приравнены к обычным коммерческим авиаперевозкам с обязательной продажей билетов по определенным тарифам. Однако ни владельцы самолетов, ни компании, которые их эксплуатируют, не раскрывают всех подробностей процесса, считая его коммерческой тайной.

КАК НИ ПАРАДОКСАЛЬНО, СЕЙЧАС ЗАТРАТЫ ВЛАДЕЛЬЦА НА ПОЛЕТ в собственном самолете ненамного, примерно на 20–25%, превышают расходы на билет первого класса

состоянии ни были котировки мировых бирж, цены на нефть и банковские ставки, полеты на бизнес-джетах имеют лишь одну тенденцию — к постоянному росту.

Даже во время дефолта в России эти полеты не пострадали, их число даже выросло.

иностранцев составляет примерно 75% нашего рынка. Тут нет противоречия. Просто российские покупатели бизнес-джетов, чтобы не платить ввозные пошлины на воздушные суда, как правило, регистрируют их за рубежом и передают свои покупки в экс-

около 60 машин — означает потерю работы не менее 1,5 тыс. высококлассных российских специалистов по обслуживанию авиатехники.

Взлет спроса

За последние пару лет российские владельцы бизнес-

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Однако, по словам Евгения Бахтина, в этом году в России ежемесячный оборот перевозок на бизнес-джетах достиг \$60 млн. Средний ежегодный прирост в последние пять лет составляет 30–40%. И это несмотря на то, что данный вид бизнеса требует весьма солидных затрат, поскольку только покупкой самолетов дело, естественно, не ограничивается. Так, зарплата российского пилота бизнес-джета — \$3 тыс. Столько же получают механики, что не случайно: технари, знающие английский язык и западную авиатехнику, а главное, умеющие ее эксплуатировать и ремонтировать, в России наперечет.

Стюардесса получает вдвое меньше, но должна знать и уметь больше стюардессы авиакомпании. Например, уметь готовить блюда и закуски из свежих продуктов (в обычных авиакомпаниях предлагают заранее приготовленную фабричную еду), знать вкусы и привычки того или иного клиента. Среди таковых, по рассказам самих стюардесс, присутствовало требование обязательного наличия на борту трехлитровой банки с черной икрой.

Дешевле, чем может показаться

Как ни парадоксально это звучит, сейчас затраты вла-

дельца на полет в собственном бизнес-джете ненамного (примерно на 20–25%) превышают расходы на билет первого класса. Прежде разница была существеннее. Скажем, три-четыре года назад перевозка на бизнес-джете обходилась клиенту в два-три раза дороже перелета первым классом. Объясняется это тем, что в последнее время авиапроизводители, в том числе и бизнес-джетов, заметно снизили цены на свою продукцию. Упали также цены на эксплуатацию авиатехники. Большую гибкость проявляют и эксплуатанты бизнес-джетов. Так, Lufthansa придумала, как совместить регулярный рейс по расписанию и индивидуальный полет. Для этого она оборудовала салоны Boeing Business Jet в конфигурации только бизнес-класса на 48 мест и применяет их на маршруте Дюссельдорф—Нью-Йорк и Мюнхен—Нью-Йорк. Такие полеты обходятся пассажирам примерно на 40% дешевле перелета на индивидуально заказанном самолете.

Расходы на бизнес-джеты в России примерно следующие. Содержание шестивосьмиместного английского самолета BAe 125 — 700 или французского Falcon 50 обходится без учета амортизации в \$600 тыс., а 60-ме-

РЕНТАБЕЛЬНЫЕ РЕЙСЫ

Когда компании есть смысл приобретать бизнес-джет? Существует множество методик расчета экономической эффективности этого шага, однако эксперты подчеркивают, что ни одна из них не может быть признана верной, поскольку условия пользования личным воздушным транспортом сугубо индивидуальны. Единственное, в чем не приходится сомневаться, так это в том, что в России все без исключения бизнес-джеты в частном владении по карману пока только владельцам сырьевых компаний, а также крупным банкирам.

Дело в том, что, помимо стоимости полета (так называемая ставка летного часа, которая в зависимости от типа самолета может достигать \$5 тыс.) и наценки за комфорт, владельцам приходится оплачивать и стоимость амортизации воздушного судна, то есть его постепенный износ — минимум \$1 тыс. за час полета — и еще нести некоторые дополнительные расходы. Помимо этого, существует зависимость от годового оборота фирмы и возможности оплачивать индивидуальные перелеты. Понятно, что чем богаче фирма, тем больше необходимость решать вопросы не по телефону, а путем личной встречи с партнером. Во всем мире действует проверенное на практике правило, согласно которому предприниматели могут позволить себе летать на собственных или взятых в аренду бизнес-джетах лишь в случае, если продолжительность их полетов по личной надобности превышает 200 часов в год. В противном случае это просто нерентабельно.

стного Boeing Business Jet — в \$2 млн. Ежедневная стоянка в ангаре — \$300 летом и \$400 зимой.

Стоимость же самих полетов вне зависимости от маршрута одинакова и по Европе, и по России. Так, полет Москва—Красноярск—Москва или Москва—Новосибирск—Москва равен по стоимости полету на маршруте Москва—Лондон—Москва или Москва—Париж—Москва. На шестиместном самолете это обойдется владельцу в \$24 тыс., а на Boeing Business

Jet — в \$80 тыс. Это, разумеется, в случае, если все оплачивает один пассажир. Если же их несколько и они поделят расходы поровну, тогда стоимость перелета лишь ненамного превысит цену самого дорогого авиабилета.

Так что и в России, и в мире уже несколько лет действует условный девиз «Бизнес-перевозки — это дешевле, чем вы думаете». Стоит лишь оговориться, что речь идет о людях с месячным доходом с шести или семизначными цифрами. **СФ**

С 6 ДЕКАБРЯ ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» С ПОМОЩЬЮ СКРЕТЧ-КАРТ.

оперативный доступ к технологиям успешного бизнеса

ПОДПИСАТЬСЯ НА ВЕДУЩИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ СТАЛО ЕЩЕ ПРОЩЕ:

- 1_купите скретч-карту**
- 2_сотрите защитный слой**
- 3_позвоните по телефону (095) 267-3768, назовите ваш индивидуальный код и адрес доставки или зайдите на сайт www.sf-online.ru/skratch и введите свои данные**

ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ ИЛИ ПОЛУГОДОВУЮ ПОДПИСКУ.

Стоимость подписки:
на 12 месяцев – 1584 руб.
на 6 месяцев – 792 руб.
 Скретч-карты можно приобрести: в книжных магазинах «Библио-Глобус» (Мясницкая, 6), и «Бизнес-Книга» (Тверская, 12/2), а также в интернет-магазине www.Ozon.ru



ЦЕНА СВОБОДНОГО ПОЛЕТА

Численность парка самолетов делового класса в России пока невелика, а владельцы бизнес-джетов не любят рассказывать о том, какие им принадлежат лайнеры. И уж тем более во сколько обошлась им покупка корпоративных реактивных самолетов. «Секрет фирмы» выяснил, на чем летают российские предприниматели. — Текст: Леонид ЗАВАРСКИЙ



Вот как выглядит салон Falcon 900B. Во Франции на таком самолете летает президент Жак Ширак, а в России — менеджеры «Газпрома»

Один часто летающий на индивидуальном реактивном самолете бизнесмен как-то рассказал мне, почему он стал приверженцем такого способа перелетов. По его словам, летая обычными авиакомпаниями по деловой надобности, он ежегодно тратил на воздушные путешествия около 600 часов. Когда же появилась возмож-

ность летать на бизнес-жете, вдруг оказалось, что при том же объеме работы полеты в год стали отнимать примерно 200 часов. «Теперь я могу считать, что в сутках у меня на 70 минут больше», — говорит предприниматель.

Так что известная сентенция одного из персонажей кинокомедии «Бриллиантовая рука» «Время — деньги, видишь деньги — не теряй времени» применительно к данной теме означает еще и экономию времени на перелетах регулярными авиакомпаниями. Во всем мире полеты на

корпоративных реактивных самолетах рассматриваются не как демонстративные траты самодовольных владельцев летающего офиса, а как жесткая необходимость крупных бизнесменов и топ-менеджеров экономить часы и минуты. Однако такие траты не афишируются и фигурируют разве что в данных налоговых деклараций. Что же тогда говорить о России, где любая информация о личных самолетах и сопутствующих им расходах почти приравнена к коммерческой тайне. Даже сам факт покупки самолета чаще всего отрицается, хотя воздушное судно приобретает не физическим, а юридическим лицом.

В России только четыре компании эксплуатируют собственные бизнес-джеты зарубежного производства: «Авком», «Газпромavia», Jet 2000 и «Меридиан». Всего это семь машин: два Falcon 900B и пять Hawker 125 — 700/800, Falcon 20 и Falcon 50. Все они зарегистрированы в России. Еще одна машина, Gulfstream IV-SP с российской регистрацией, эксплуатируется в интересах своего владельца, компании «Сургутнефтегаз», во вполне «полноразмерной» авиакомпании UTair, занимающей пятую строку в рейтинге

российских авиаперевозчиков по количеству перевезенных пассажиров. Российская регистрация стоила владельцам недорого: таможенные пошлины увеличили цену самолета на 44%, и он обошелся владельцу в \$38 млн.

Кроме того, около 60 самолетов принадлежат гражданам нашей страны, которые зарегистрировали машины за рубежом и передали в эксплуатацию иностранным компаниям.

Информация о состоянии парка корпоративных бизнес-джетов иностранного производства и расходах их владельцев в России добывается из конфиденциальных источников, и проверить ее можно лишь по косвенным фактам. Однако некоторые сведения об отдельных воздушных судах известны.

Самые большие, созданные на базе коммерческих авиалайнеров корпоративные самолеты Boeing Business Jet примерной стоимостью \$49 млн (сейчас их для россиян куплено четыре) приобретены компаниями, подконтрольными главной надежде болельщиков лондонского футбольного клуба Chelsea **Роману Абрамовичу** и совладельцу нефтяной компании «Нафта-Москва» **Сулейману Керимову**. Еще

один BBJ используется в интересах Московского нефтеперерабатывающего завода. Четвертого владельца **СФ** установить не удалось.

Вторая по стоимости машина, Global Express производства канадской фирмы Bombardier, оценивается в \$35 — \$45 млн в зависимости от отделки салона и оснащения бортовым оборудованием. По поручению российских владельцев приобретено семь таких машин. Самый известный пассажир одной из них — глава группы «Альфа» **Михаил Фридман**.

Один из двух Gulfstream V, стоимость которых также колеблется в пределах от \$35 до \$45 млн, использует глава «Базового элемента» Олег Дерипаска, второй находится в распоряжении главы ЮКОСа **Михаила Ходорковского**. Всего в интересах российских компаний приобретено пять таких самолетов.

Хазрет Совмен, бывший золотопромышленник, а ныне президент Адыгеи, зачастую использует для своих перелетов Falcon 900B, который стоит \$26 млн. Первым владельцем деловых самолетов этого типа еще в 1997 году стал «Газпром», по некоторым сведениям, затративший на приобретение пары таких машин \$52 млн. Примерно за \$35 млн приобретен Falcon 900EX, на борту которого часто бывает глава ЛУКОЙЛА Вагит Алекперов.

В свое время компании, подконтрольные опальным олигархам **Владимиру Гусинскому** и **Борису Березовскому**, приобрели Gulfstream IV за \$25 млн и Challenger 604 за \$22 млн соответственно. Challenger 604 эксплуатируется и для обеспечения перелетов главы ТНК и «СУАЛ-холдинга» **Виктора Вексельберга**. Компания «Роснефть» для полетов своего президента **Сергея Богданчикова** использует Citation 10, стоимо-

мость которого на рынке составляет \$18 млн.

Прицениваются к бизнес-джетам и госструктуры. В интересах компании «Рособоронэкспорт», посредника между производителями и иностранными покупателями российских вооружений, эксплуатируется Embraer ERJ-135, купленный за \$20 млн. Вообще-то эта 35-местная машина изначально является региональным самолетом, однако для корпоративных целей была создана модификация Legacy Executive с салоном на 14 мест класса люкс, добавлена кухня, а установка дополнительных баков позволила увеличить дальность полета с 2,2 тыс. до 5,3 тыс. км.

Впрочем, всех заказчиков корпоративных деловых самолетов не перечислишь, поскольку суммарная стоимость закупленных российским бизнесом машин оценивается экспертами примерно в \$750 — 800 млн.

Стоимость так называемого «грязного» летного часа (куда включены все расходы на топливо, техобслуживание, зарплату экипажа и т. д.) для BBJ составляет \$7 — 9 тыс., для Global Express — \$7 — 8 тыс., Gulfstream V — \$6 — 7 тыс., Gulfstream IV, Challenger 604 и Falcon 2000 — по \$5 — 6 тыс., Falcon 900 — \$5 — 7 тыс., Citation 10 — \$4 — 5 тыс., Hawker 125 — 700/800 и Falcon 20 — по \$2,5 — 3 тыс., Falcon 50 — \$3,5 — 4 тыс.

Ежегодные расходы россиян на индивидуальные полеты в 2001 — 2002 годах доходились, по некоторым оценкам, на уровне \$120 — 200 млн. В минувшем году они поднялись примерно до \$250 млн.

Кстати, мой знакомый бизнесмен, увеличивший свои сутки на 70 минут, три года назад пересел с Як-40 на Falcon 20. А в прошлом году освоил более престижный Gulfstream IV. **СФ**



V НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие
2005 года

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



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

Оргкомитет Премии начинает
прием анкет на соискание
Премии «Медиа-Менеджер
России – 2005»
по номинациям:

ПЕЧАТНЫЕ СМИ –
газеты, журналы,
распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства,
компании-рекламодатели

PR – агентства, службы
компаний

ПАРТНЕР ПРЕМИИ:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:

газета

Секрет фирмы

Rambler

РОСБАЛТ



ОРГАНИЗАТОРЫ:

«Новости СМ»
профессиональное издание
о медиа-бизнесе

ИД «МедиаХаус»

при поддержке:

ГИПП
АНРИ
НАТ
WAN

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

21%

россиян дает взятки — к такому выводу пришла международная антикоррупционная организация Transparency International. Она составила очередной ежегодный отчет «Барометр мировой коррупции» на основе опроса 50 тыс. человек в 64 странах мира, проведенного агентством Gallup International. Россия в списке из 146 стран заняла 95-е место. В нашей стране в даче взятки признался каждый пятый участник опроса. Наиболее коррумпированными наши сограждане назвали органы МВД, а также суды и законодательную власть. 38% россиян считают, что в ближайшие три года уровень коррупции в России повысится, и лишь 14% респондентов верят в уменьшение этого показателя. Самой коррумпированной страной мира признан Камерун: каждый второй опрошенный житель этой страны давал взятку. Следом идут Кения (36%), Латвия, Молдавия и Нигерия (по 32%). Самой некоррумпированной страной мира оказались США (менее 1%), за которыми следуют Великобритания и Ирландия (по 1%).

\$4,6 млрд

— на столько, по предварительным оценкам, вырос российский автомобильный рынок в 2004 году. Всего в России в этом году реализовано 1,597 млн машин против прошлогодних 1,488 млн на сумму \$17,9 млрд. Из них на долю автомобилей отечественного производства приходится \$5,2 млрд или 880 тыс. машин. Импорт подержанных автомобилей в этом году сократился до 317 тыс. машин против 400 тыс. в прошлом году. В общей сложности в 2004-м было продано около 400 тыс. иномарок, 120 тыс. из кото-

рых были собраны на территории России. В 2003 году было продано лишь 218 тыс. иностранных автомобилей. Тем не менее, согласно прогнозам PricewaterhouseCoopers, объем продаж иномарок, ввезенных из-за рубежа и собранных в России, сможет превзойти объем продаж отечественных автомобилей лишь в 2006 году.

€ 1,8 млрд

заплатит телекомпания Canal Plus, подразделение Vivendi Universal, за эксклюзивное право транслировать матчи с участием французских команд первого дивизиона на протяжении 2005–2008 годов. Для сравнения: аналогичный контракт на трансляцию матчей с участием команд английской премьер-лиги обошелся BSkyB дешевле на 150 млн евро. Обогнать в конкурсе других претендентов — France Telecom и компанию спутникового телевидения Television Par Satellite — Canal Plus смогла, предложив сумму в два раза превысившую остальные предложения. По подсчетам аналитиков, теперь, чтобы окупить затраты, компании необходимо увеличить число подписчиков не меньше, чем на 800 тыс. В настоящее время ее услугами пользуются около 4,9 млн телезрителей.

\$11,99

составляет, согласно исследованию Initiative Media, показатель CPT (стоимость 1 тыс. рекламных контактов с аудиторией) в интернете в странах Центральной и Восточной Европы, в том числе и в России. Общий мировой показатель CPT в интернете — \$19,25, что примерно вдвое дороже, чем в газетах (\$9,81) и журналах (\$8,33), втрое дороже,

чем на радио (\$6,53) и телевидении (\$6,27), но в три раза дешевле, чем в кинотеатрах (\$73,78). Уже пять лет самый низкий CPT имеют телевидение и наружная реклама — \$5,38. С другой стороны, интернет — единственный канал передачи информации, стоимость рекламы в котором ежегодно падает. Initiative Media считает, что в 2005 году общемировой показатель CPT здесь составит \$19,15, то есть снизится на 0,5%. В других медианосителях в следующем году этот показатель вырастет на 2–9%. В России ежегодные темпы роста цен на рекламу достигают 25–30%, тогда как мировые показатели составляют 17%.

€ 30 млн

потеряет немецкий шинный концерн Continental в связи с решением выйти из СП с Московским шинным заводом (МШЗ), образованным в конце 2002 года с уставным капиталом в \$40 млн. Предлагалось, что в конце 2004 года СП начнет производство шин под марками Continental, Gislaved и Barum. Со временем СП должно было объединиться с МШЗ, а контрольный пакет акций достаться немцам. Причины, побудившие немецкую сторону прекратить партнерские отношения, неоднозначны.

Пресс-служба Continental объясняет этот разрыв «невозможностью достигнуть поставленных целей из-за внешних условий». Эксперты выдвигают и другие версии, в частности, нежелание немцев переносить производство из Москвы в область и нести дополнительные затраты, а также серьезные разногласия по вопросам развития СП. Как бы то ни было, совсем покидать российский рынок Continental не собирается, поскольку планирует экспортировать в Россию шины, произведенные на своих предприятиях, расположенных в Европе.

100 млн рублей

будет потрачено на новогоднее оформление Москвы. Всего в столице должно быть установлено 450 елок и елочных конструкций, развешено 200 км гирлянд, более 70 тыс. полотен-перетяжек и расклеено 3 тыс. поздравительных стикеров. В праздничные дни 800 водителей автобусов и троллейбусов будут одеты в костюмы Дедов Морозов и Снегурочек. В более чем 150 новогодних мероприятиях примут участие более 2 млн человек. В 50 театрах города пройдут новогодние спектакли и утренники. Официальные праздничные мероприятия начнутся 24 декабря. **сф**

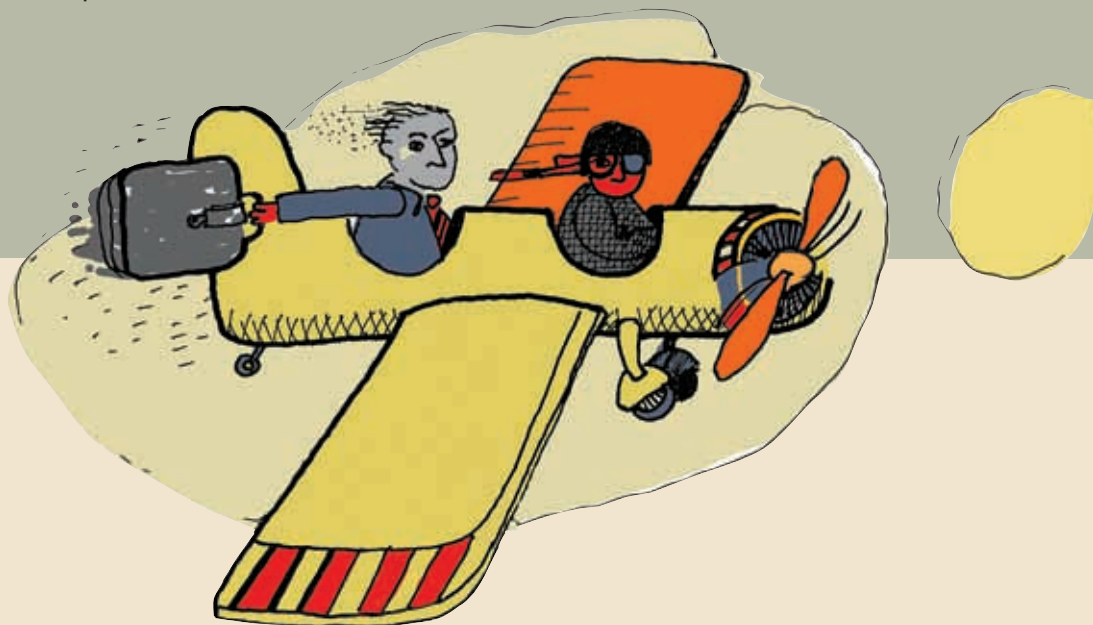


ДМИТРИЙ ГУШИН

Читайте в специальном выпуске
журнала «Секрет фирмы»
(в продаже с 10 января)

Итоги–2004

Самые интересные маркетинговые проекты
Самые модные управленческие решения
Самые популярные финансовые инструменты
Люди, которые нас удивили
Книги, которые нас потрясли



Прогнозы–2005

Что будет с экономикой
Чем будут заняты компании
Куда инвесторы будут вкладывать деньги

Секрет фирмы

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы