Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 11 (98) 21 МАРТА — 27 МАРТА 2005 www.sf-online.ru

Гонг Гонконга

с10 Ворота в лучшую из экономических моделей мира

с42 Урок менеджмента от компании «Москва Ре»

с51 Зачем «Агрос» так тщательно изучил 64 рынка

с63 Чего не хватает бизнес-школе Оксфордского университета

ISSN 1727-4176

Инструмент №1 для построения бизнеса

Бизнес строится на правильных ИТ–решениях. А передовые информационные технологии строятся на основе технологий Intel®. Везде, от настольных ПК до ноутбуков и серверов, технологии Intel® для бизнеса обеспечивают высокую производительность и надежность. Для подробной информации **посетите сайт: www.intel.ru/smb**

Мобильность — залог успеха. Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК* открывает дорогу новому поколению беспроводных ноутбуков — тонких, легких, с еще более длительным временем работы батарей.

Производительность — в первую очередь. Процессоры Intel® Pentium® 4 с технологией Hyper–Threading могут повысить на 25% производительность ПК, работающих с двумя прило–жениями одновременно***.

Мощные и многоцелевые. Серверы на базе процессоров Intel® Xeon™ — это отличное соотношение цены и производительности, плюс широкий спектр применений и возможностей для масштабирования.

Эффективность бизнеса. Процессор Intel® Itanium® 2 разработан для работы с ресурсоемкими приложе–ниями и предназначен для решения задач, требующих обработки большого количества данных.

*Для работы беспроводного соединения и некоторых функций вам могут понадобиться дополнительное программное обеспечение, услуги или внешнее оборудование. Наличие общественных точек доступа к беспроводной локальной сети ограничено, функциональность беспроводной связи может варьироваться в различных странах и некоторые точки доступа могут не поддерживать системы с технологией Intel Centrino для мобильных ПК на базе операционной системы Linux. Производительность системы проверена MobileMark**2002. Производительность, продолжительность работы батарей и функциональные возможности компьютерных систем и беспроводной связи зависят от вашей операционной системы, оборудования и программного обеспечения. **Другие наименования и товарные знаки являются собственностью своих законных владельцев. ***Ищите системы с логотипом процессора Intel® Pentium® 4 с технологией HT. Разместив этот логотип, продавец Вашей системы подтверждает использование технологии Hyper–Threading. Производительность может варьироваться в зависимости от используемого программно–аппаратного обеспечения. Для получения более подробной информации, посетите http://www.intel.ru. © Intel Corporation 2005. Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Pentium, Centrino, логотип Intel Inside Centrino, Xeon и Itanium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

Секрет фирмы
21 марта – 27 марта №11 (98)

18 – 24

«Конкуренты просто проецируют на нас свои комплексы и опасения. Ибо мы уверены в том, что именно „Мириталь” и выживет. Так выжили в свое время Toyota и другие ребята, ориентировавшиеся на массмаркет, а не на микросегменты, занимающие по 1% рынка. Я не собираюсь быть заложником 1% богатых людей, которые сами толком не знают, чего хотят. Как Volkswagen создал машину для народа, так и мы делаем пельмени для народа»

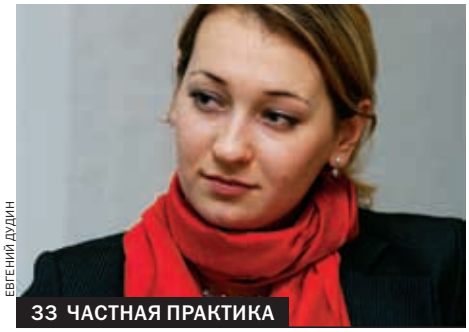
разговор номера

10
тема номера
«Китайцы всегда рады нажиться на иностранце. С гонконгской компанией все по-другому. Они для местных те же китайцы. С ними, как с европейцами, уже не обойдешься»

28
частная практика
«Нам тяжело было начать кредитную историю с нуля, ведь закладывать было нечего. Все три года строительства мы постоянно что-то покупали для завода и тут же закладывали»

42
лаборатория
«Я почувствовал себя капитаном, который не отследит течь в трюме, если команда будет о ней молчать. А она будет молчать, если бить ее по башке за любую провинность»

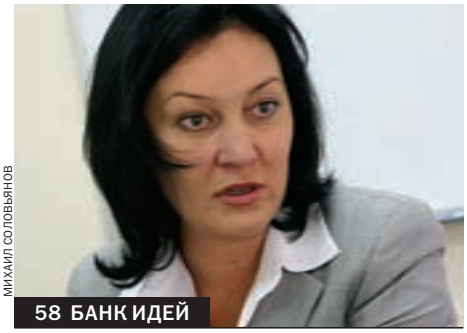
63
бизнес-школа
«Бизнес-школа Said Оксфордского университета все больше напоминает умного цыпленка, который пытается разбить золотую скорлупу и тут же ее отбросить»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

33 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Раньше многие не знали, что мы выпускаем. Теперь стоит только произнести „Шармэль", и все понимают, что производит наша фабрика»



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

58 БАНК ИДЕЙ

«Может быть, нам надо открывать салон по накладке ногтей? Ведь при игре в боулинг неприятности со сломанными ногтями нередки»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
26 ЛЮДИ
36 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ
10 **Гонг Гонконга**
Стоит ли российским компаниям прорубать окно в Китай
16 **Идейная поддержка**
Двери гонконгских инкубаторов открыты для команд с гениальными идеями

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ
18 **«Конкуренты проецируют на нас свои комплексы»**
Владелец компании «Мириталь» Алексей Фролов категорически не согласен с точкой зрения, что лидерство на рынке пельменей обернется для его компании гибелью

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

НИШЕВЫЙ ПРОДУКТ
28 **Колокольная мануфактура**
Как литейщику Николаю Пяткову удалось захватить 40% российского рынка колокольного звона
БРЭНДИНГ
33 **Ударный зефир**
Переодевшись в платья прошлого века, продукция «Ударницы» обрела вторую молодость и прибавила в объемах

ЛАБОРАТОРИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ
42 **Презумпция невиновности «Москва Ре»**
Что принесла столичной перестраховочной фирме японская модель пожизненного найма персонала

47 **Страсти-мордасти**
Хотя российское законодательство трастов не признает, защитить с их помощью имущество от притязаний кредиторов и налоговиков все-таки можно

51 **Вопросы привлекательности**
Чтобы выбрать маршрут, холдингу «Агрос» пришлось за два месяца изучить 64 рынка сельскохозяйственной направленности

БАНК ИДЕЙ

РЕШЕНИЕ
55 **Музейная работа**
Лучшие решения февральского кейса «Секрета фирмы»
ПРОБЛЕМА
58 **Будни боулинга**
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

60 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

62 **Бизнес-школа**
- тяжелый брэнд Oxford
- где учат менеджменту по-канадски
- английский для корпоративных нужд

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ	14.03.05
«БИЗНЕС-ШКОЛА»	21.03.05
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	28.03.05
iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	28.03.05

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 11 (98) 21 МАРТА — 27 МАРТА 2005

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 ЛОКТИОНОВА, **ОБОЗРЕВАТЕЛЬ** СТАНИСЛАВ МНЫХ, **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, **ОБОЗРЕВАТЕЛЬ** МАКСИМ КОТИН, **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы
ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ, ЕЛЕНА МАРТИНЕС-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, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ
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. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 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 SFAPIR@SF-ONLINE.RU

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, PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»
ОБЛОЖКА РОМАН ГОДУНОВ

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

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

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

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

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

Microsoft КОНСУЛЬТАНТ plus 1С ФИРМА «1С» 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

hp invent

intel inside XEON

СЕРВЕР HP PROLIANT ML150 G2

от **37 000** руб. рекомендованная цена на модель 366360-421

- Процессор Intel® Xeon™ 3,00 ГГц
- До 6 дисков SATA или SCSI с возможностью горячей замены
- 5 слотов расширения
- Универсальный сервер для широкого круга задач для сетей до 75 пользователей
- Сервер от HP по цене местной сборки!

СЕРВЕР HP PROLIANT ML110 G1

от **27 000** руб. рекомендованная цена на модель 359661-421

- Процессор Intel® Pentium® 4 3,00 ГГц
- До 4-х дисков ATA, SATA или SCSI
- 5 слотов расширения
- Идеальное решение при ограниченном бюджете для сетей до 30 пользователей (офисы, филиалы)
- Уникальное ценовое предложение!

1 **Подготовка:** Вы обсуждаете комплексное решение для Вашего офиса с консультантом HP или авторизованным партнером

2 **Гарантии:** Сервер, система хранения, управление от мирового производителя №1 – это гарантии качества продуктов

3 **Защита данных:** Система восстановления данных включается нажатием одной кнопки One-Button Disaster Recovery

4 **Защита от вирусов:** Ваша система защищает себя самостоятельно, уничтожая вирусы

+ hp

Детальные спецификации, рекомендованные цены, партнеры HP по поставке и дополнительным услугам:
www.hp.ru/proliant/smb

Хотите лично поддержать российских хоккеистов на чемпионате мира?
Купите пакет услуг HP Care Pack и окажитесь на трибуне в числе болельщиков нашей сборной!
Подробнее о программе: hp.ru/smb/icehokkey2005

ЦЕНОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	+ ТЕХНОЛОГИИ	+ ПОДДЕРЖКА		
Зачем приобретать сервер у малоизвестного производителя, если теперь HP предлагает серверы ProLiant серии 100 по тем же или даже лучшим ценам?	Для надежной защиты Ваших данных подключите к серверу ProLiant ленточный накопитель HP StorageWorks DAT 72	Пакеты расширения стандартной гарантии HP Care Pack позволяют максимально повысить эффективность долгосрочной работы вашего оборудования, благодаря расширенному обслуживанию в соответствии с Вашими потребностями. www.hp.ru/services/carepack		

Широкий выбор технических средств, обслуживание и поддержка для малого и среднего бизнеса.

Екатеринбург: АСП (343) 370-67-05; **Казань:** Абак-Центр (8432) 997-500; **Краснодар:** Бизнес Компьютер Центр – Юг (861) 210-04-50; **Москва:** AMI-NETWORK (095) 937-8690, Стэп Лоджик (095) 775-3120, Лайт Коммуникейшн (095) 956-49-51, Computer Mechanics (095) 540-3040, Belmont group (095) 937-1606; **Набережные Челны:** Форт Диалог (8552) 59-80-61; **Н.Новгород:** АЛТЭКС-группа компаний (8312)166-000, ВИСТ: (8312) 78-48-78; **Новосибирск:** НЭТА (3832) 106-504; **Пермь:** Энергокомплект-Пермь (3422) 203-805; **Санкт-Петербург:** ДемИ (812) 272-1201; **Саратов:** Техносерв-Саратов (8452) 28-36-09; **Самара:** КОСС Плюс (8462) 51-96-00, ГЕОС (8462) 70-65-66; **Уфа:** ГРИТ (3472) 516-999; **Ярославль:** Ками-Север (0852) 727-555

(095) 797-3-797

www.hp.ru/smb/smartoffice

© 2005 Hewlett-Packard Development Company L.P. Intel, логотип Intel и Xeon являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel и ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

ИТАР-ТАСС

Честное президентское

Виктор Ющенко дал российским бизнесменам слово, что массовой деприватизации украинских предприятий не будет.

Украинский президент встретился в Киеве с представителями крупного российского бизнеса, чтобы убедить их в перспективности и безопасности ведения бизнеса на Украине. Этот шаг стал весьма своевременным: затеянный кабинетом премьер-министра Юлии Тимошенко пересмотр приватизации «Криворожстали» и других крупных предприятий заставил не на шутку разволноваться российских владельцев украинских активов. Новый президент Украины пообещал «сделать все для создания благоприятного инвестиционного климата в стране». Тем не менее о пересмотре итогов приватизации он высказался довольно неоднозначно: «Реприватизации не будет, но решения по нескольким предприятиям, которые были приватизированы непрозрачно и нечестно, будут пересмотрены». И добавил: «У вас есть мое слово». Никаких других гарантий президент Украины не дал.

«Формула новой украинской власти „если все по закону, то бояться нечего" аналогична позиции Кремля»,— заметил член научного совета Московского центра Карнеги Николай Петров. И теперь бизнесу остается ждать от Украины конкретных сигналов. «Если бы предполагался какой-то негатив, Ющенко вряд ли устроил эту встречу»,— считает политолог. Впрочем, дальнейшие перспективы сотрудничества российского бизнеса и новой власти Украины будут зависеть в том числе и от предстоящего визита в Киев президента Путина. Если поездка пройдет в позитивном ключе, то нашему бизнесу на Украине ничего не будет угрожать, считает Петров. Кстати, сразу после поездки на Украину Путин сам решил встретиться с представителями российского бизнеса — после долгого перерыва. Похоже, жест Ющенко напомнил ему, что он и сам доносил до бизнеса свою позицию по разным вопросам именно путем подобных встреч.

Оценка экспертов +0,64

Фрадков проспорил Кудрину НДС

Ожидаемого предпринимателями снижения НДС до 13% в ближайшее время не произойдет. Взамен бизнесменов ожидают куда менее серьезные налоговые послабления.

ФИАСКО

Представители Минфина во главе с Алексеем Кудриным настояли на своем: как минимум до 2008 года ставка налога на добавленную стоимость (НДС) останется прежней — 18%. При этом сохранится льготная ставка налога в 10%.

За снижение ставки НДС до 13% к 2007 году выступал премьер Михаил Фрадков. Премьер посчитал, что столь радикальное снижение будет способствовать экономическому росту и удвоению ВВП. Либеральные же министры, наоборот, утверждали, что вначале надо улучшить систему налогового администрирования и лишь затем можно постепенно уменьшать ставку НДС, но не более чем до 15%. По мнению же главы Минфина Алексея Кудрина и ряда экспертов, снижение НДС по сценарию Фрадкова даст кратковременный позитивный эффект, но в результате приведет к огромному дефициту бюджета, росту инфляции и дисбалансу экономики. Под давлением этих аргументов премьер все-таки уступил, признав, что «ставку НДС обсуждать пока бессмысленно, сначала надо улучшить налоговое администрирование». В результате было решено не трогать НДС в течение ближайших трех лет.

Таким образом, стремление чиновников сохранить стабильность экономики похоронило надежды предпринимателей на резкое уменьшение фискального бремени. Правда, взамен правительство предложило бизнесу ряд смягчающих поправок.

С 1 января 2006 года предприятиям позволят списывать расходы на НИОКР и до 10% издержек на вводимое в строй оборудование, а часть прибыли направлять на покрытие убытков в предыдущие годы. С 2007 года бизнесу разрешат перейти на уведомительный порядок возмещения НДС при экспорте.

А для компаний, которые занимаются капитальным строительством, возмещение НДС будет ускорено.

Впрочем, вряд ли эти меры могут оправдать ожидания бизнесменов относительно снижения налоговой нагрузки. «Все это совсем не главное»,— полагает директор экономических программ «Деловой России» Андрей Неведеев. По его мнению, правительство должно было снизить ставку единого социального налога, что способствовало бы выходу предприятий из тени. Но этот вопрос, как и тему упрощения налогового администрирования, чиновники обошли. Очевидно, пока правительство искало компромисс, интересы бизнеса снова остались без внимания.

Оценка экспертов –1,36

Контроль негаданно нагрянет

Российским банкам никак не дают расслабиться после прошлогоднего банковского кризиса. Чиновники готовят для них очередной неприятный сюрприз.

ДЕЖАВЮ

Глава Федеральной службы по финансовому мониторингу Виктор Зубков заявил, что его орган собирается бороться с недобросовестными банками методом неожиданных проверок с участием правоохранительных органов и ЦБ. Прописывающая этот механизм концепция противодействия отмыванию преступных доходов подготовлена и ждет одобрения президента.

До сих пор Банк России не принимал предложений Росфинмониторинга присоединиться к оперативным проверкам банков. Однако если концепция ФСФМ будет одобрена, контрольные визиты в подозрева-

AFP/EASTNEWS

ВИКТОР ЮЩЕНКО ПОПЫТАЛСЯ ПОДРУЖИТЬСЯ С РОССИЙСКИМИ БИЗНЕСМЕНАМИ | ПРАВИТЕЛЬСТВО НЕ РЕШИЛОСЬ СНИЗИТЬ НДС ДО 13% | ГЛАВА РОСФИНМОНИТОРИНГА ВИКТОР ЗУБКОВ НАМЕРЕН ВНОВЬ УЖЕСТОЧИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА БАНКАМИ | ФСФР ПРИДУМАЛА, КАК ФОРСИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО ФОНДОВОГО РЫНКА

емые банки будет наносить и ЦБ, что сделает проверки чиновников более дотошными. Памятуя об ажиотаже лета прошлого года, когда громкие заявления чиновников, главным образом Зубкова и зампреда ЦБ Андрея Козлова, фактически привели к панике на банковском рынке, теперь глава Росфинмониторинга стал более осторожным. Зубков сообщил, что особого внимания заслуживают не более десятка мелких кредитных организаций и о массовых проверках речи не идет: «Есть единичные банки, которые доставляют много головной боли и самому ЦБ, и правоохранительным органам, нам и обществу. И если оперативно зайти, посмотреть, то от этого, по крайней мере, банковское сообщество не пострадает». Однако экспертов и участников банковского рынка предупреждающее заявление Зубкова насторожило. Ведь очевидно, что проведение проверок при малейшем подозрении банка в нечистоплотности может стать удобным инструментом для сведения счетов с конкурентами. А главный бухгалтер банка «Авангард» Владимир Андреев полагает, что заявление главы ФСФМ является «достаточно серьезным предупреждением для всего банковского сектора». Если же учесть приведенную Зубковым статистику, согласно которой сейчас в российских судах рассматривается 85 дел об отмывании преступных доходов, а всего в 2004 году в федеральную базу данных поступило 1,7 млн сообщений о подозрительных операциях, вряд ли чиновники ограничатся проверками десятью банков.

Оценка экспертов **–1,64**

В скором времени биржевикам добавят работы

AFP/EASTNEWS

ФСФР потянуло на реформы

Федеральная служба по финансовым рынкам предложила новый способ сделать российский фондовый рынок более прозрачным и расширить число его участников.

СТРАТЕГИЯ

ФСФР определила новую стратегию развития отечественного финансового рынка на ближайшие три года. За этот срок регулятор планирует отстроить инфраструктуру, создав Центральный депозитарий и Центральную клиринговую палату, а также увеличить число участников рынка. Сейчас, по словам главы ФСФР Олега Вьюгина, на российских и международных торговых площадках привлекают ресурсы не более 25% отечественных компаний. «Наша задача — увеличить число компаний, получающих инвестиции на отечественном рынке, хотя бы до 35–40%»,— заявил Вьюгин. Помимо этого ФСФР собирается запустить несколько новых финансовых инструментов, например страхование рисков инвесторов. Также чиновники намерены сделать компании–участники рынка более прозрачными, заставив их раскрывать информацию о своих бенефициарах при сделках с пакетами более 5% акций. Для этого ФСФР пообещала создать специальную систему мониторинга.
Служба также предлагает вывести пенсионные деньги, хранящиеся во Внешэкономбанке, на фондовый рынок. Сейчас ВЭБ аккумулирует почти 97% пенсионных денег населения, или 97 млрд рублей, и вкладывать их государственный банк может только в консервативные низкодоходные облигации госзайма. С выходом на рынок у ВЭБа появится возможность инвестировать накопления в акции и облигации российских компаний, а финансовый рынок получит крупного инвестора. Впрочем, пока эксперты оценивают эти перспективы сдержанно. По оценкам ведущего аналитика ИГ «Регион» Валерия Вайсберга, вряд ли государственному банку позволят инвестировать в акции все имеющиеся накопления. К тому же, напоминает аналитик, у властей есть желание направить эти деньги на рынок недвижимости.

Оценка экспертов **+2,46**

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО

Владимир ПУТИН,
президент РФ

заявил, что владельцев малых предприятий впору награждать медалями «За личное мужество». Высказав эту мысль на совещании с представителями кабинета министров, президент раскритиковал существующий порядок регистрации малых предприятий: «Я не говорю о налогах, кое-что здесь происходит, мы это знаем. Но зарегистрировать свое предприятие сегодня невозможно, это просто издевательство над людьми и здравым смыслом». Процесс регистрации малых предприятий Владимир Путин назвал «вакханалией», которая будет продолжаться, пока правительство и региональные власти не придумают «общего рамочного решения» этой проблемы. Столь резким заявлением президент в одночасье дискредитировал разработанный Минэкономразвития механизм оформления всех документов в «одном окне» и немало озадачил самих бизнесменов. На проблемы с регистрацией они уже давно не жалуются и ждут скорее другого: снижения налогового бремени и более простого оформления лицензий и разрешений. Возможно, «вакханалию» именно в этом плане и подразумевал Владимир Путин, который также добавил, что правительству и региональным властям пока не удается создать условия для нормального развития малого бизнеса.

дневник наблюдений

Игорь СИМОНОВ,
генеральный директор
компании Xerox (Евразия):

«Приятно, когда споры чем-то заканчиваются»

— От провозглашения идеи о поддержке малого и среднего бизнеса до оказания реального содействия малому предпринимательству как на законодательном, так и на финансовом уровне предстоит пройти еще долгий путь. И налаживание процесса регистрации малых предприятий является не самой сложной задачей. Обеспечение нормального функционирования этих фирм потребует гораздо больших усилий.

Встреча президента суверенного государства с группой ведущих бизнесменов другого суверенного государства на своей территории (а не во время официального визита) — событие беспрецедентное. Впрочем, с моей точки зрения, оно вовлечено в ту череду событий, которые происходили и происходят на Украине в последние несколько месяцев.

Я полагаю, что эта встреча имеет гораздо более выраженный политический характер, нежели экономический, и организована накануне визита на Украину президента России Владимира Путина. Тем не менее непосредственное общение крупных бизнесменов нашей страны с новым украинским президентом позволит им реально представлять перспективы российского бизнеса на Украине.

То, что в ближайшее время будет проведена новая волна проверок российских банков для выявления случаев отмывания денег, полученных преступным путем,— тема, безусловно, серьезная. Всем известно, что отмывание денег используется для финансирования организованной преступности, терроризма и т. д. Поэтому любые разумные меры, направленные на выявление случаев отмывания денег,— шаги в верном направлении. Вопрос в том, как все эти меры будут реализованы в дальнейшем. Мы видели, что была проведена первая волна проверок, но о том, к каким результатам она привела, нам так и не сообщили.

По поводу того, что премьер-министр Михаил Фрадков согласился с аргументами главы Минфина Алексея Кудрина не снижать НДС,— всегда приятно, когда споры между главой правительства и одним из его подчиненных чем-то заканчиваются. Мне сложно судить, нужно ли снижать НДС до 13% на будущий год, но в то же время я абсолютно уверен в том, что в правительстве, как и в любой нормально функционирующей организации, должна быть дисциплина. Подобного рода дискуссии не должны выноситься на публику.

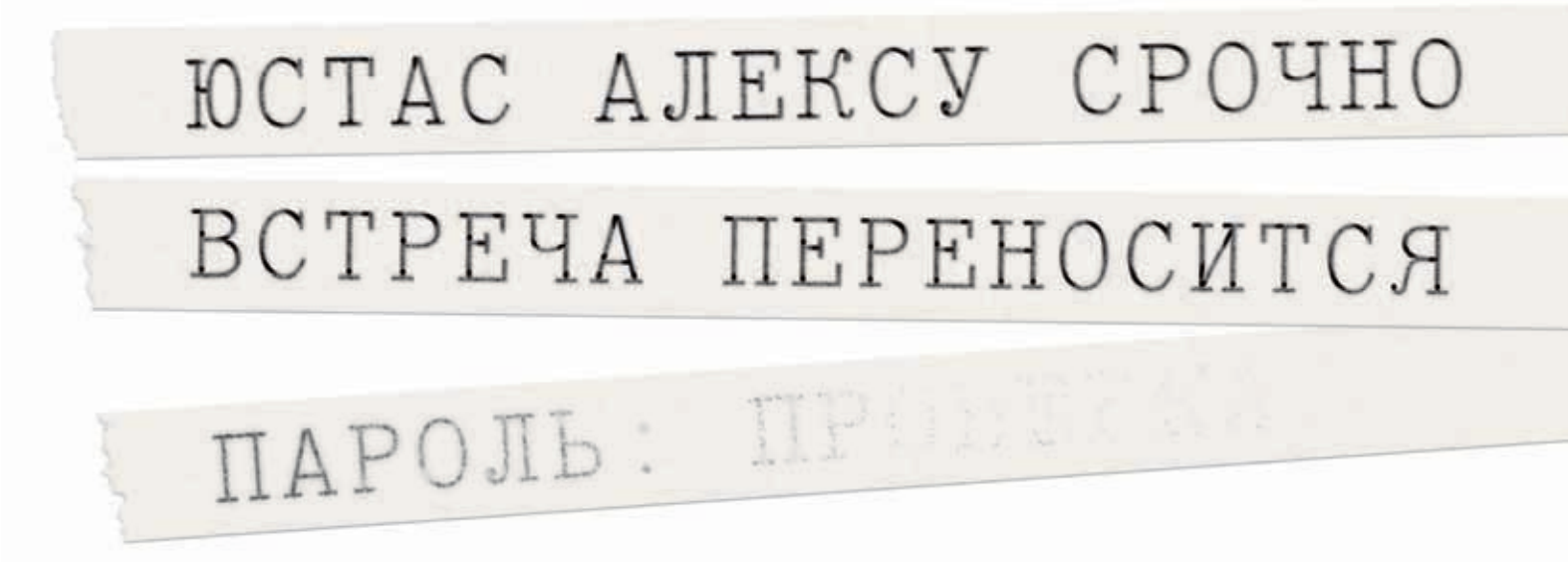
ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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	
ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН НАЗВАЛ ПРОЦЕСС РЕГИСТРАЦИИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ «ВАКХАНАЛИЕЙ» И ПРЕДЛОЖИЛ НАГРАЖДАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЗА ОТКРЫТИЕ СВОЕГО ДЕЛА МЕДАЛЬЮ «ЗА ЛИЧНОЕ МУЖЕСТВО»	+2,27
ВСТРЕТИВШИСЬ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА, ПРЕЗИДЕНТ УКРАИНЫ ВИКТОР ЮЩЕНКО ДАЛ СЛОВО, ЧТО ГЛОБАЛЬНОЙ ДЕПРИВАТИЗАЦИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕ ПРОИЗОЙДЕТ. ВПРОЧЕМ, ОН ВСЕ-ТАКИ ДОБАВИЛ, ЧТО ИТОГИ ПРИВАТИЗАЦИИ АКТИВОВ, ПРОВЕДЕННОЙ С НАРУШЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА УКРАИНЫ, БУДУТ ПЕРЕСМОТРЕНЫ	+0,64
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ЕЩЕ НЕ СКОРО ОСВОБОДЯТСЯ ОТ БУМАЖНЫХ АРХИВОВ СЧЕТОВ-ФАКТУР. ДЕПУТАТЫ ГОСДУМЫ ПРИЗНАЛИ, ЧТО ЗАКОН «ОБ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕ», КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН ПРИДАТЬ ЭЛЕКТРОННЫМ СЧЕТАМ-ФАКТУРАМ СТАТУС БУМАЖНЫХ, В ВЕСЕННЮЮ СЕССИЮ ПРИНЯТ НЕ БУДЕТ	–0,91
ГЛАВА РОСФИНМОНИТОРИНГА ЗАЯВИЛ, ЧТО В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ БУДЕТ ПРОВЕДЕНА НОВАЯ ВОЛНА ПРОВЕРОК РОССИЙСКИХ БАНКОВ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СЛУЧАЕВ ОТМЫВАНИЯ ДЕНЕГ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ	–1,64
ДЕЛА	
ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ (ФСФР) ВНЕСЛА НА РАССМОТРЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРОЙ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ УВЕЛИЧИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ РЫНКА И ПРИВЛЕЧЬ НА НЕГО МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ИНВЕСТОРОВ	+2,46
КОНСТИТУЦИОННЫЙ СУД ПОДТВЕРДИЛ ПРАВО СОБСТВЕННИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ УВОЛЬНЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БЕЗ ОБЪЯСНЕНИЯ ПРИЧИН. ВМЕСТЕ С ТЕМ СУД ПРИЗНАЛ НЕЗАКОННЫМ УВОЛЬНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ БЕЗ ВЫХОДНОГО ПОСОБИЯ	+0,73
ПОСЛЕ ДОЛГИХ СПОРОВ ПРЕМЬЕР МИХАИЛ ФРАДКОВ СОГЛАСИЛСЯ С АРГУМЕНТАМИ ГЛАВЫ МИНФИНА АЛЕКСЕЯ КУДРИНА. В ИТОГЕ РЕШЕНО НЕ СНИЖАТЬ НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС) КАК МИНИМУМ ДО 2008 ГОДА	–1,36

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	ВЛАДИМИР БАБАЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ГЕЙДЕЛЬБЕРГ СНГ»
2	ТАТЬЯНА ДУБРОВСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ИНГОССТРАХ»
3	ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ «МИР»
4	АНДРЕЙ КОСТЯШКИН, ПАРТНЕР КОМПАНИИ BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS
5	СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ПРОБИЗНЕСБАНКА
6	ВЛАДИМИР ЛЕВЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СИТРОНИКС»
7	ГАРРИ ВИЛСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОНДИТЕРСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «СЛАДКО»
8	СЕРГЕЙ СОРОКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
9	РАИСА РОЗИНОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «СКАЙ ЛИНК»
10	ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»
11	ВИКТОР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «БЕЛАЯ ДАЧА»
12	ИГОРЬ СИМОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ XEROX (ЕВРАЗИЯ)
13	ВЛАДИМИР СНОВСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»
14	ДМИТРИЙ ТИМАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА „СОКОЛ”»
15	АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SAP В СТРАНАХ СНГ



это не супер,

когда что-то заканчивается
в самый неподходящий момент

А КОГДА ВЫ УВЕРЕНЫ,

что средства не закончатся внезапно —

это «Супер 50»

При кредитной системе оплаты вам не нужно беспокоиться о текущем балансе. Достаточно раз в месяц оплатить уже состоявшиеся разговоры.

Потому что мы вам доверяем!

БЕСПЛАТНО:
Подключение к тарифу, 50 минут разговора,* 3 любимых номера, все входящие вызовы с мобильных телефонов Би Лайн, МТС, МСС, МегаФон.

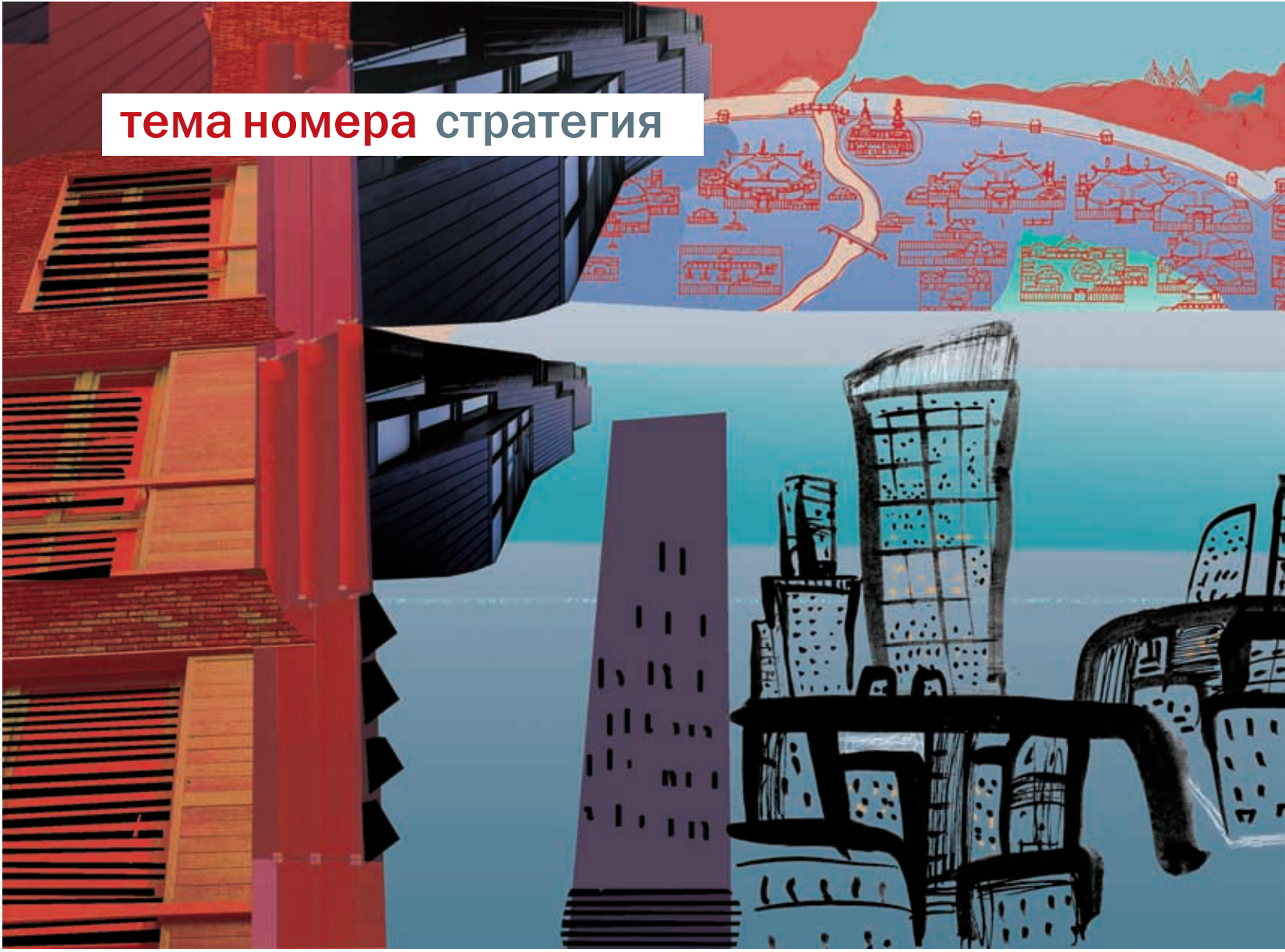
Исходящие вызовы на телефоны Би Лайн (с 51-й минуты)	**$0.11**
Местные исходящие и входящие вызовы (с 51-й минуты)	**$0.22**
Абонентская плата при подключении с московским номером	**$16**
Абонентская плата при подключении с федеральным номером	**$8**

* Включены в абонентскую плату.

БИЛАЙН GSM

С НАМИ УДОБНО

Оборудование сертифицировано. Лицензии Госкомсвязи №№10005, 8758.



Если проанализировать данные по иностранным инвестициям в китайскую экономику, то результат окажется неожиданным. Главный инвестор великого китайского экономического чуда — маленькая территория с населением менее 7 млн человек. Гонконг — бывшая британская колония, а теперь специальный административный район КНР. Через этот похожий на игрушечный город в Китай проходит более половины всех иностранных инвестиций. Соответственно, более половины всех инвестиционных проектов в Китае имеют гонконгскую прописку.

Китай привлекает иностранные компании. Для них он и гигантская фабрика, и колоссальный рынок сбыта. Но медленные институциональные реформы не позволяют ни иностранным, ни местным компаниям чувствовать себя уверенно. Сложное административное и налоговое законодательство, коррупция, бюрократия, высокий уровень госрегулирования и клановость экономики, отсутствие законов, защищающих интеллектуальную собственность, заставляют искать схемы, способные обеспечить более или менее стабильное функционирование на местном рынке.

Такую роль административного, налогового и правового «зонтика» по отношению к компаниям, выходящим на китайский рынок, и играет Гонконг.

Компаниям, которые бросили тут якорь, он предлагает беспошлинные экспортно-импортные операции, простую систему налогообложения (единственный налог), возможность использования офшорного статуса и защиту интеллектуальной собственности в рамках действующего здесь англосаксонского общего права.

Отсюда всего пять часов до любой из столиц государств Азиатско-Тихоокеанского региона, финансовые операции совершаются 24 часа в сутки, а всего в 25 минутах езды от границы располагается огромнейшая производственная зона китайской провинции Гуандун. Ее уже называют «пятым азиатским драконом» и одним из крупнейших в мире экспортеров готовой продукции. Неудивительно, что экономика Гонконга растет как на дрожжах, усваивая более $400 млрд инвестиций в год.

Значительная часть этих средств идет на развитие инфраструктуры: недвижимости, банковского сектора, телекоммуникаций и профессиональных услуг. Гонконг и есть сама инфраструктура, перевалочная база для денег, товаров, компаний и идей. Но пока мало известная российским компаниям. Так, по данным генерального консульства РФ в Гонконге, свои офисы здесь открыли лишь шесть российских компаний. Правда, по неофициальным данным, в Гонконге уже работает несколько тысяч фирм, связанных с российским капиталом. Выбирая между прочими офшорами и Гонконгом, даже «серые» деньги предпочитают респектабельность.

Чтобы показать, как правильно работать с китайским рынком, в ноябре этого года правительство Гонконга планирует устроить в России роуд-шоу. Скорее всего, после этого как листинг российского генконсульства, так и неофициальная статистика резидентов претерпят значительные изменения.

Гонг Гонконга

Российский бизнес открыл для себя Китай. Теперь он должен открыть, как работать на этом непростом рынке. Крохотный Гонконг стал гигантским окном возможностей для тех, кто хочет инвестировать в китайскую экономику. Но пока этим окном воспользовались только несколько российских компаний. — Текст: Константин БОЧАРСКИЙ Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гонконг — главная перевалочная база для инвестиций в китайскую экономику

«Гонконг — это китайский Кипр,— поясняет роль этой территории в понятных россиянину терминах **Сергей Мэн,** директор консалтинговой компании Eurasia Center.— Через Гонконг в Китай закачиваются не только иностранные инвестиции, но собственно китайские деньги, в том числе и бюджетные, выведенные в свое время за рубеж».

Сергей Мэн — востоковед, увлекается Китаем с начала 1990-х. Консультировал китайских предпринимателей в России, затем помогал российским компаниям выйти на китайский рынок. Говорит, таких чудес насмотрелся, что когда открыл для себя Гонконг, то сразу понял, где и как надо вести бизнес с Китаем. Сегодня Eurasia Center — единственная в Гонконге русскоязычная консалтинговая компания. Но консультирование местных бизнесменов далеко не главная статья ее доходов. Использование Гонконга в качестве базы для ведения бизнеса в Китае — вот ключевой предмет интереса как западных, так и российских компаний.

Некитайские китайцы

В начале этого года на весь мир прогремела сделка: компанию IBM купил крупнейший китайский производитель компьютеров — компания Lenvo. Сделка позволила говорить о появлении в мире нового лидера компьютерной индустрии, а McKinsey Quarterly назвал Китай лучшей мировой экономической моделью современности. Аналитики упустили лишь одну деталь. Формально Lenvo не китайская фирма. Она организует свою деятельность в Китае как одно из дочерних предприятий зарегистрированной в Гонконге материнской компании. Остальные свои бизнесы Lenvo строит по такой же модели: в 2003 году семь ее подразделений вошли в число 500 крупнейших работающих в Китае иностранных предприятий.

СТОИМОСТЬ РЕГИСТРАЦИИ И СЕКРЕТАРСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ГОНКОНГСКОЙ КОМПАНИИ ПРИ ПОМОЩИ ПОСРЕДНИКА

СТАТЬИ РАСХОДОВ	СТОИМОСТЬ, $
РЕГИСТРАЦИЯ (ПОКУПКА) КОМПАНИИ	900
ПОДГОТОВКА ПАКЕТА ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ОТКРЫТИЯ СЧЕТА В БАНКЕ	350
ЕЖЕГОДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СБОР ЗА РЕГИСТРАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	350
ЕЖЕГОДНАЯ ПЛАТА ЗА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАННОГО ОФИСА	300
СЕКРЕТАРСКИЕ УСЛУГИ (В ГОД)	695
ИТОГО:	2595

Подобное поведение метакитайских компаний объясняется просто. Пока Китай занимается либерализацией политики по отношению к внешним инвестициям, для местных компаний правила игры попрежнему остаются крайне сложными, подверженными жесткому и подчас противоречивому регулированию.

Lenvo не одинока в выбранной модели. Например, крупные «китайские» производители — TCL, Galanz и Kelon также являются дочерними предприятиями зарегистрированных в Гонконге компаний. Всего же в Гонконге работает около 1800 подконтрольных континентальному Китаю предприятий с суммарным объемом активов более $200 млрд. Только официальный объем китайских инвестиций в экономику Гонконга составляет около $120 млрд, более трети от поступающих в Гонконг средств. Это не считая тех денег (около 40%), что попадают в Гонконг из офшоров.

Гонконг играет существенную роль в экономическом развитии Китая, обеспечивая его капиталом и связывая с мировыми рынками. Но наиболее важная функция территории заключается в том, чтобы предложить юридическую защиту и финансирование предпринимателям, работающим на китайском рынке.

Не то ВТО

Сказать, что китайский рынок привлекает иностранных инвесторов,— это не сказать ничего. Китай — огромная фабрика, которая может произвести любую продукцию с феноменально низкими издержками, и огромный внутренний рынок, способный, казалось бы, поглотить любой объем товаров (см. **СФ** №33/2004).

Многие из тех, кто пробовал организовать в Китае совместное предприятие, отзываются об этом опыте большей частью непечатно

Но это великолепие портит один немаловажный фактор. Мягко говоря, не все иностранные предприятия в Китае успешны. Еще совсем недавно китайское законодательство разрешало работу на местном рынке иностранным компаниям только в виде совместных предприятий, где не менее 51% акций принадлежит китайской стороне, а генеральный директор — китаец. Многие из тех, кто опробовал эту форму на себе, отзываются о ней большей частью непечатно. Подобные проекты часто заканчивались тем, что иностранцы теряли контроль над бизнесом, а вместе с ним и свои инвестиции.

Но рынок Китая слишком привлекателен, чтобы его игнорировать. В начале 2000 года состоялась удивительная сделка: Китай был «авансом» принят в ВТО. В течение шести последующих лет он обязался привести свою экономику в соответствие с требованиями международной торговой организации. Процесс идет. Уже сняты ограничения на регистрацию компаний с 100-процентным иностранным капиталом, упрощен ряд процедур в области привлечения иностранных инвестиций. А также отменено обязательство для иностранных компаний экспортировать не менее 50% произведенной в Китае продукции, что открыло двери для освоения местного потребительского рынка. Все это добавило оптимизма иностранным инвесторам, но... «Статистика такова: на каждые 10 — 12 сделок с китайцами нужно ожидать одну проблемную,— говорит Сергей Мэн.— И дело не только в желании или нежелании работать добросовестно. Структура китайской экономики сложна, как иероглиф».

Большая китайская пирамида

Если спросить у любого китайского предпринимателя, может ли он поставить продукцию за рубеж, он без сомнений заверит вас в этом. Но правда в том, что вести внешнеэкономическую деятельность в Китае имеет право лишь небольшое количество компаний. Для этого требуется лицензия на экспортно-импортные операции и разрешение на открытие валютного счета. Экспортно-импортная экономика Китая представляет собой огромную пирамиду, где игроки высшей лиги плотно связаны с представителями политической и государственной элиты. Под ними же располагается многоярусная эшелонированная вереница остальных компаний. В ней может оказаться и пять, и десять промежуточных инстанций. Если, конечно, удастся их проследить. По некоторым оценкам, более половины продукции производится в Ки-

EMC Гарантпост — Ваша личная экспресс-почта

Мы работаем в любую погоду, доставляя Вашу почту на любые расстояния. Наша компания давно стала национальной. Нам доверяют, на нас надеются, наши услуги доступны каждому.

Единый федеральный справочный телефон
8-800-200 6565 (звонок бесплатный)
www.garantpost.ru

EMC ГАРАНТПОСТ
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

Лицензия № 14435 Министерства РФ по связи и информатизации. Лицензия № 10000/0259 на осуществление деятельности в качестве таможенного брокера.

«Статистика такова: на каждые 10–12 сделок с китайцами нужно ожидать одну проблемную»

тае нелегально — таким образом предприятия уходят от уплаты налогов.

Работа иностранной компании в Китае отягощена многими проблемами. Правила регистрации и налоговое законодательство может меняться от провинции к провинции. Еще одна проблема — отсутствие защиты интеллектуальной собственности. Например, компания Philips, активно осваивающая местный рынок, так и не решилась перенести разработку продукции на китайскую территорию, обосновавшись в соседнем Гонконге под защитой англосаксонского права.

Обрести надежную защиту от этих проблем желала бы любая компания. И решение как всегда где-то рядом. Причем в буквальном смысле. Сделав поддержку компаний, работающих на китайском рынке, одним из главных ресурсов роста, Гонконг, как выясняется, еще и построил эталонную экономическую модель.

Всем пример

У экономиста и советника президента Андрея Илларионова есть замечательный доклад. Он называется «Уроки Гонконга для мира и России». Из него узнаешь, что Гонконг — абсолютный мировой рекордсмен во всем, о чем только может мечтать современная экономически развитая держава.

России в плане глобальной экономической мудрости, безусловно, есть чему поучиться у Гонконга. Например, за последние 50 лет внутренний валовой продукт нашей страны увеличился в три раза, а Гонконга — в 33 (для сравнения: экономика США выросла всего в 5,8 раза). А если взять период с 1820 года (именно тогда появились первые подобные данные), то показатели Гонконга будут и вовсе несусветными — более чем в 13 тысяч раз (Россия — в 41 раз, весь мир — в 57 раз).

Что помогло Гонконгу достичь таких темпов экономического роста? По мнению Андрея Илларионова, дело в том, что Гонконг является абсолютным мировым рекордсменом по индексу экономической свободы, основные составляющие которого: доля государственных расходов в ВВП, уровень защиты прав собственности, качество денежной политики, свобода ведения внешнеэкономической деятельности и уровень госрегулирования. Неудивительно, что Россия до сих пор не может войти даже в первую сотню списка, заняв в 2003 году лишь 112-е место, а в 2004-м — 114-е.

Действительно, Гонконг — территория, где вмешательство государства практически незаметно. Например, здесь до конца 1980-х годов не было государственного статистического управления (статистику поставляли частные компании) и до сих пор нет Центробанка. Что касается денег, то они эмитируются частными банками, причем разными. Так, на банкноте в 20 гонконгских долларов, выпущенной Bank of China, запечатлен вид на ощетинившуюся небоскребами деловую часть города. А на двадцатке от HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation) — львы вроде петербуржских и прогулочный речной трамвайчик.

ЗАТРАТЫ НА СОДЕРЖАНИЕ ОФИСА В МЕСЯЦ

СТАТЬИ РАСХОДОВ	СУММА, $
АРЕНДА ОФИСА 50 КВ. М (КЛАСС А, С ВИДОМ НА ГАВАНЬ)	5000
АРЕНДА ЖИЛЬЯ ДЛЯ ДВУХ ИНОСТРАННЫХ СОТРУДНИКОВ	5000
ЗАРПЛАТА ДЛЯ ПЯТИ СОТРУДНИКОВ (В СРЕДНЕМ ПО $2000)	10 000
РАСХОДЫ НА СВЯЗЬ	200
РАСХОДЫ НА ТРАНСПОРТ И КУРЬЕРСКУЮ ПОЧТУ	300
ИТОГО	20 500
ПО ДАННЫМ АГЕНТСТВА EURASIA CENTER, ГОНКОНГ	

Малобюджетная дебютная идея

«Гонконг — идеальный плацдарм для развития бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе,— говорит **Майк Рауз,** директор правительственного агентства по привлечению инвестиций Invest Hong Kong.— Отработав здесь день и сев вечером на самолет, в полночь вы уже будете в столице любого государства региона: Токио, Сингапур, Куала-Лумпур. День работы там — и вечером обратно. Я сам так часто делаю».

Но, безусловно, главные стимулы открывать офисы в Гонконге связаны с тем, что он предлагает компаниям бестарифные экспортно-импортные операции, низкую налоговую нагрузку, возможность работы в офшорном режиме и англосаксонское право, решающее проблему защиты интеллектуальной собственности.

Иностранная компания может выбрать две модели для работы в Гонконге: вести коммерческую деятельность на местном рынке или принять офшорный статус. Официально территория не является безналоговой зоной, но она может таковой стать, если компания не планирует получать доход на территории Гонконга (то есть не зарабатывает на платежах от налоговых резидентов). Приняв офшорный режим, компания освобождается от налога на прибыль (17,5%) — фактически единственного налога, применяемого к торговым компаниям с ограниченной ответственностью. В этом случае стоимость обслуживания зарегистрированной компании составит всего около $3 – 5 тыс. в год (регистрация, открытие счетов, аренда юридического адреса, оплата услуг секретарской компании, подготовка годового отчета и аудита) (см. вынос). А управлять документооборотом и финансами можно будет из любой точки мира.

Китайско-китайская дружба

Иногда эффективнее действовать в Гонконге в качестве налогового резидента, то есть открыть полнофункциональный офис. Его содержание обойдется компании в несколько десятков тысяч долларов в месяц. Главными статьями расходов станут зарплата сотрудникам и аренда недвижимости, стоимость которой в Гонконге в последнее время стремительно растет. Так, в прошлом году он стал бесспорным лидером по росту цен на аренду офисов среди всех мировых столиц. По данным исследования Business Across the World компании Cushman & Wakefield Healey & Baker, за 2004 год цены выросли на 109%, составив 637 евро за квадратный метр в

«Развитым странам надо стремиться не к тому, чтобы идти по пути Китая. А самим завести себе по такому Гонконгу»

год. Причем аналитики прогнозируют дальнейший рост.

Но у действующего офиса есть и свои неоспоримые преимущества. Инкорпорирование в Гонконге не только позволит работать с регионом в едином часовом поясе, но и благоприятно скажется на имидже организации, откроет доступ к дешевым местным кредитам, а также сделает более «трепетными» отношения с китайскими партнерами. «Китайцы всегда рады нажиться на иностранце. Да и в китайском суде иностранной компании вести дела сложно,— говорит Сергей Мэн.— Для местного судьи допустить проигрыш земляка — личная трагедия. С гонконгской компанией все по-другому. Они для местных те же китайцы. С ними так, как с европейцами, уже не обойдешься».

Кроме налога на прибыль работающая в Гонконге компания обязана делать отчисления в пенсионный фонд, которые составляют 5% от размера заработной платы каждого сотрудника. Но эти отчисления необходимо делать только в том случае, если зарплата превышает 20 тыс. гонконгских долларов (HKD) в месяц ($2,6 тыс.). Выдержать этот порог не слишком сложно, если речь идет об обычных офисных работниках. Средняя зарплата в Гонконге как раз составляет $2 – 2,5 тыс. Если же платить отчисления пришлось, можно утешать себя тем, что их максимальный размер не превысит HKD 1000 ($130) в месяц.

В гости к нам

Российские компании только начинают осваивать Гонконг. Одна из последних тенденций — привлечение российскими эмитентами еврооблигаций местных инвесторов. Подписку на евробонды здесь уже провели «Газпром», Номос-банк, «МДМ-Финанс» и «НИКойл». Что касается присутствия, то, по данным генконсульства РФ, здесь зарегистрированы «дочки» всего шести российских компаний. Это «Аэрофлот», «Трансаэро», ММК, Дальневосточное морское пароходство, «Смоленские бриллианты» и «Норильский никель». Правда, по данным резидентов, компаний, действующих в интересах российских предпринимателей, в Гонконге гораздо больше — несколько тысяч.

В конце прошлого года информационное агентство РБК организовало в Гонконге конференцию «Экспансия капитала», привезя в восточное полушарие, пожалуй, самую представительную делегацию российского бизнеса за всю историю российско-гонконгской дружбы. Через год агентство «Инвест-Гонконг» планирует провести в России роад-шоу, цель которого — открыть Гонконг для российской экономики. Вопрос в том, какие уроки извлечет из этого опыта наша страна. «Восторгам McKinsey вроде „Китай — лучшая из возможных экономических моделей" стоило бы подвигнуть развитые страны не к тому, чтобы идти по пути Китая,— пишет профессор MIT Sloan School of Management, автор книги Selling China Яшенг Хуанг.— А самим завести себе по такому Гонконгу. Прекрасное решение, которое действительно не стоит игнорировать». СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь СИМОНОВ,
генеральный директор
компании Xerox (Евразия)

«На сегодня минусов для компаний, которые работают в Китае, столько же, сколько и плюсов»

— Сегодня у многих иностранных компаний в Китае есть свои производственные мощности. Среди них почти все американские ИТ-компании, и Xerox в том числе. Причины абсолютно прозрачны: стоимость рабочего часа, включая зарплату рабочего, в США и Китае различается в десять раз. Однако я думаю, что компаниям, стремящимся работать на китайском рынке, сегодня все же надо думать не о том, как туда быстрее попасть, а о том, какова будет их судьба в этом регионе через несколько лет. Прежде всего, стоит задуматься о постоянном усилении роли Китая в мировом сообществе. Китай — очень динамично развивающаяся страна, которая привыкла добиваться своих целей. Последние годы Китай очень последовательно идет к тому, чтобы в недалеком будущем стать супердержавой. И будет неудивительно, если через какое-то время китайцы займут в мире то место, которое прежде принадлежало СССР. Что будет, когда это произойдет? Вполне может случиться так, что Китай начнет менять правила игры на своем рынке — к примеру, поднимет стоимость рабочей силы или ужесточит другие условия.

Многие страны на стадии развития делают все ради привлечения серьезных инвестиций. А когда страна выходит на экономический рост, начинается суровая правда жизни и закручивание гаек. И в этом случае перед компаниями возникнет уже обратная задача: как с минимальными потерями выйти из этого региона. Представляете, что это означает для высокотехнологичной компании? Нужно не только находить новые производственные линии, но и менять всю логистику, а также обучать новый персонал.

Несмотря на то, что наша компания присутствует в Китае уже более десяти лет, по ряду причин не так давно мы закрыли там одно из своих подразделений по производству широкоформатных машин и снова перевели его в США. Я думаю, что мы были первой ласточкой.

Поэтому сегодня одни компании думают о том, как войти в Китай через Гонконг, а другие уже о том, как оттуда выйти, поскольку понимают, к чему все это ведет.

С моей точки зрения, на сегодня минусов для компаний, которые работают в Китае, столько же, сколько и плюсов. Пять лет назад минусов было меньше, а через пять лет их станет только больше. Поэтому стоит подумать сегодня: может, вообще не стремиться в Китай?

Идейная поддержка

Обеспечив беспрецедентные условия для транзита капитала и торговли с Китаем, Гонконг готовится к следующему шагу — экспорту технологий. Этим займутся технопарки, принять участие в которых может любая, в том числе и иностранная компания. Для этого не требуется практически ничего, кроме идеи.

— Текст: Константин БОЧАРСКИЙ

REUTERS

В «инкубаторе» технопарка гениальную технологию может разработать даже команда из трех-четырех энтузиастов

«Прийти к нам может любая, даже иностранная компания,— говорит **Джозеф Лиу,** менеджер по маркетингу Hong Kong Science & Technology Parks Corporation.— У нас уже сейчас половина разработчиков — иностранцы. Главное условие — компания должна вести интересный исследовательский проект. Мы принимаем тех, у кого не менее 60% бюджета идет на исследовательские работы».

Проект научного парка стоимостью $1,5 млрд инициировала администрация Гонконга. Цель — создать площадку для разработки инновационной продукции, ориентированной на огромный производственный и потребительский потенциал Китая. Главное — сделать технопарк как привлекательным для грандов наукоемких отраслей, так и доступным для молодых разработчиков технологий будущего.

Хотя парк уже заселяется, завершится строительство в 2011 году. К этому времени здесь построят исследовательские центры для четырех основных направлений: электроника, биотехнологии, точная механика, ИТ и телекоммуникации.

В корпусе научного парка собрано исследовательское оборудование, стоящее сотни миллионов долларов. Уникальные комплексы предоставляются обитателям научного парка на основе почасовой арендной платы. Поэтому самая маленькая компания, буквально группа энтузиастов, может ими воспользоваться. Схема такая: инициативная группа, имеющая идею, регистрирует компанию в Гонконге, создает венчур, находит «ангела», обеспечивающего финансирование начальных разработок. Затем заявляет технопарку свой проект, принимается в «семью» и получает допуск ко всей инфраструктуре.

«Инженеры работают very hard»,— говорит менеджер по маркетингу парка **Джозеф Лиу.** Видимо, у «ангелов» как всегда не хватает денег, и добиваться результатов надо как можно быстрее.

Для таких энтузиастов в технопарке продумано все, от комнат отдыха до общежитий-хостелов, номер в которых стоит треть от стоимости аренды городской квартиры. Собственная квартира на территории парка обойдется уже в $2 тыс. в месяц. «Скоро мы построим еще 330 тыс. кв. м жилья, которое планируем сдавать по $10 за кв. м,— комментирует Лиу.— Когда строительство закончится, в научном парке будут работать 23 тыс. человек».

Для поддержки компаний, работающих в технопарке, предусмотрено несколько видов финансовой помощи: как правительственные гранты, так и программа бизнес-инкубатора, финансируемая технопарком.

Инкубационная программа призвана помочь технологическим старт-апам в самом начале пути. Кроме финансирования, ее участники получают научную экспертизу (университеты), тренинги и обучение (форумы и семинары), а также маркетинговую поддержку (запуск продуктов, выставки и пр.).

Типичный адресат инкубатора — команда из трех-четырех инженеров с гениальной идеей. Если их технология действительно многообещающая, то в первый год они будут освобождены от арендной платы, а на второй год она составит 50%. Кроме того, из $150 млн, которые технопарк ежегодно выделяет на приобретение нового оборудования и расходы, связанные с исследованиями, они могут рассчитывать на определенный бюджет, которым будут компенсироваться счета за аренду исследовательского оборудования.

«Так мы выращиваем самую талантливую компанию до того момента, когда ее можно будет показать венчурному инвестору,— говорит Джозеф Лиу.— При этом, заметьте, мы не просим долю в ее капитале».

Джозеф показывает на табличку с непонятными иероглифами. Как выясняется, это название одной из динамично развивающихся местных компаний: «Четыре года назад она стоила $20 млн, год назад — $150 млн. А четыре месяца назад они прошли IPO и сегодня стоят $619 млн. Этот путь может пройти каждый». СФ

тариф

«Индивидуальный»

Меняется вместе с тобой!

Теперь Вы сами решаете, как расходовать Ваш минимальный ежемесячный платёж, – просто звонить или использовать GPRS-Интернет или WAP, – а можете уехать в отпуск и воспользоваться роумингом... А хотите... используйте все услуги!

- Отсутствие абонентской платы
- Входящие вызовы с федеральных мобильных номеров московского региона – бесплатно
- Входящие вызовы с городских номеров – оплачиваются только за соединение

Индивидуальный подход – выгодные условия

ЗАО «Соник Дуо». Лицензия Минсвязи РФ № 15002.
Подробности – в офисах продаж.

www.megafonmoscow.ru
507-7777

МегаФон
Будущее зависит от тебя

Новым лидером российского пельменного рынка недавно стала компания «Мириталь». По словам гендиректора и основного владельца компании Алексея Фролова, занять первое место компании помогла агрессивная маркетинговая политика, что особенно актуально на фоне бездействия остальных игроков. Конкуренты считают, что стратегия компании, основанная на удержании низких цен на продукт, гибельна. Фролов же, напротив, уверен, что в этом году «Мириталь» сумеет не только сохранить лидерство, но даже увеличить свою долю на рынке. — **Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ**

«Конкуренты проецируют на нас свои комплексы»

«У нас фактически нет конкурентов на рынке»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Согласно данным исследовательской компании GfK, «Мириталь» в прошлом году заняла первое место среди производителей пельменей и по объему производства, и по деньгам. За счет чего вам это удалось? Ведь еще совсем недавно ваша компания была на рынке далеко не так известна, как, скажем, «Дарья» или «Талосто».

АЛЕКСЕЙ ФРОЛОВ: Дело в том, что у нас есть целая система отличительных признаков наших пельменей. Знаете, почему мы выбрали для них классическую «китайскую» форму? Мы считаем, что эта форма позволяет выявить все качества нашего продукта. Я выделяю таковых 15: внешний вид пельменя, толщина теста, форма, цвет внутреннего комка, его консистенция, количество сока, вода при варке, запах при варке и при разламывании пельменя, его послевкусие и т. д. Я занимался этими исследованиями лично — никому их не доверял. Может быть, в этом и состоит секрет успеха.

СФ: Но ведь лидерства не добиваются только благодаря личному контролю за качеством… Наверняка для того, чтобы совершить прорыв на рынке и обойти остальных игроков, компания применяла определенные бизнес-подходы.

АФ: Да, и прежде всего это агрессивная маркетинговая политика. А также предоставление лучшего качества за минимум денег. Мы делаем самые вкусные пельмени в нашей ценовой категории. Это подтверждается тем фактом, что у нашей марки самая высокая лояльность со стороны клиентов. Уровень

Компания «Мираль-Производитель» работает на рынке замороженных продуктов с 1992 года. Первоначально это была торговая структура, но в середине 1990-х было принято решение заняться в том числе и производством. В настоящее время продукция компании реализуется под торговой маркой «Мираль» и включает пельмени, вареники, фарш и котлеты. Главный производственный актив компании — завод, расположенный в подмосковном Реутове. Региональная дилерская сеть компании охватывает всю Россию и страны ближнего зарубежья (Казахстан, Белоруссия). По итогам 2004 года «Мираль» заняла на российском рынке пельменей первое место по объемам производства и в денежном выражении. Компанией владеют ее управляющие — Алексей Фролов (51%) и Федор Сомов (49%).

повторных покупок доходит до 75%. Знаете, когда Уоррена Баффета спросили, каким образом он выбирает объекты для своих инвестиций, он ответил, что в первую очередь спрашивает рядовых покупателей, посоветовали бы они тот или иной товар своим друзьям и близким. Если да — у компании-производителя есть шанс стать успешной. У нас именно такая ситуация.

СФ: На мой взгляд, ваш прорыв связан прежде всего с тем, что фактически только ваша компания и заметна среди конкурентов. Пельмени других производителей сейчас почти не рекламируются.

АФ: Эта «заметность» скорее вызвана тем, что мы успешны, востребованы и можем себе позволить использовать агрессивную маркетинговую стратегию, чтобы еще больше увеличивать вилку, отделяющую нас от конкурентов. Притом по цене, оборотам, качеству и объему рекламной поддержки у нас практически нет конкурентов на рынке. Я действительно не знаю, что должны сделать другие игроки, чтобы сейчас на равных с нами конкурировать.

СФ: А сколько вы тратите на маркетинг?

АФ: В среднем 5% от оборота. Бюджет за 2004 год составил около $3 млн.

СФ: Как вы думаете, почему ваши конкуренты, та же «Дарья» например, в последнее время ведут себя довольно пассивно в вопросе продвижения своей продукции?

АФ: Мы работаем в разных нишах с «Дарьей». Они ориентируются на высокий городской сегмент, а мы — на массмаркет. Наша цена за килограмм составляет в магазинах 55 — 58 рублей, а пельмени «Дарья» продаются за 110 рублей. Это разные целевые группы, позиционирование, коммуникационные стратегии и даже цена за выход на рынок. Я думаю, они считают нашу маркетинговую стратегию ущербной потому, что мы, дескать, мало зарабатываем. По их мнению, если и строить какие-то брэнды, то нужно их ориентировать на премиум-класс, чтобы за счет высокой прибыли окупать дорогостоящие процессы брэндирования. Мы же считаем, что самая высокая лояльность покупателей именно в нашем сегменте. В high-end нет никакой лояльности: там люди за свои деньги каждый день ищут новый кайф и готовы моментально перейти на другую еду, если она покажется им вкуснее.

Мы полагаем, что удержать старого клиента заведомо дешевле и эффективнее, чем приобрести нового. По подсчетам американцев, это обходится компании в пять раз дешевле. А мы сами додумались до того, что удерживать клиентов хорошим качеством и стабильным позиционированием в сто раз выгоднее, чем увеличивать армию своих потребителей.

«Я не собираюсь быть заложником 1% богатых людей»

СФ: Тем не менее конкуренты называют вашу схему работы, когда продукцию предлагают по как можно более низким ценам, гибельной для бизнеса, и уверены, что в долгосрочной перспективе вы не выдержите гонки.

Отсчет своего пути в бизнесе Алексей Фролов ведет с начала 1990-х — тогда он занимался импортом компьютерной техники. После чего работал на Российской товарно-сырьевой бирже, где руководил брокерской компанией АРТА. В 1991 году Фролов переходит на правах партнера в торгово-посредническую компанию «Траст СБ», учрежденную его коллегой по брокерскому бизнесу Федором Сомовым. В 1992 году вместе с Сомовым создает компанию «Мираль-производитель», генеральным директором которой является в настоящее время. Владеет 51% акций этой компании.

«В high-end нет никакой лояльности — там люди за свои деньги каждый день ищут новый кайф и готовы моментально перейти на другую еду»

АФ: Мы не выдержим? Ну, будем считать, что конкуренты просто проецируют на нас свои комплексы и опасения. Ибо мы уверены в том, что именно «Мириталь» и выживет. Так выжили в свое время Toyota и другие ребята, ориентировавшиеся на массмаркет, а не на микросегменты, занимающие по 1% рынка. Я не собираюсь быть заложником 1% богатых людей, которые сами толком не знают, чего хотят. Как Volkswagen создал машину для народа, так и мы делаем пельмени для народа.

СФ: И все-таки вы со временем намереваетесь выйти и в премиум-сегмент?

АФ: Разумеется. У меня вообще есть мечта запустить производство Magic dumplings — волшебных, совершенных во всех отношениях пельменей. Но к этому мы приступим, когда будем себя чувствовать совсем хорошо. Чтобы играть в такие игры, нужно приготовиться не зарабатывать.

Знаете, в чем ошибка тех, кто занимается брэндингом в сегменте премиум? Они хотят заработать, а это достаточно сложно. Я же считаю, что в первую очередь нужно сделать продукт для конкретного покупателя. А такой покупатель на нашем рынке, по моим ощущениям, еще не появился. Ведь те, кто покупает «Дарью», скорее должны уходить в наши клиенты и не переплачивать за один и тот же по качеству товар. Еще не сформирован «пельменный» сегмент high-end с высшим, самодостаточным качеством, за которым начинается уже просто какое-то сумасшествие. Скажем, пельмени за 500 рублей — это маразм. Максимальная цена за пельмени не может превышать 150 рублей. И когда-нибудь мы такие пельмени сделаем.

СФ: Судя по вашему настрою, вы считаете, что в будущем рынок будет вашим. Однако, как полагают аналитики, он настолько высококонкурентен и у ведущих игроков настолько малы доли, что смена лидера может происходить каждый год. Вы готовы к этой «пересменке»?

АФ: Да, готовы, и страхуемся от нее посредством диверсификации бизнеса в рамках своего сегмента. Наш рынок вообще все активнее развивается от низкоценовой к среднеценовой продукции. Наша цена так или иначе стремится вверх, и мы постепенно перепозиционируемся в верхнюю часть своего ценового сегмента. Это дань трансформации рынка. И разумеется, чем известней наша марка, чем шире ее распространенность, тем выше уровень эластичности цены. Но в любом случае сначала нужно качеством продукта завоевать уважение и дружбу покупателей, а потом проверить ее на крепость ростом стоимости.

Интервью с генеральным директором ФГ «Калита-Финанс» О.С. Захарченко

— Олег Сергеевич, хотелось бы узнать подробнее о проекте ФГ «Калита-Финанс» «Топ-Форекс».

— Данный проект финансовая группа «Калита-Финанс» запустила в начале 2005 года в расчете на крупных инвесторов, предъявляющих высокие требования к надежности брокерских компаний, условиям работы на рынке «Форекс», деривативов, а также к удобству и комфорту обслуживания. «Топ-Форекс» представляет собой альтернативу западным брокерским домам и предполагает высококлассный сервис в России в соответствии с мировыми стандартами.

— Чем «Калита-Финанс» может гарантировать свою надежность и качество обслуживания?

— Во-первых, мы работаем на финансовых рынках с октября 1999 года. За это время тысячи россиян и граждан СНГ стали нашими клиентами и успешно работают на финансовых рынках. Во-вторых, мы сознательно предлагаем нашим клиентам работу в правовом поле Российской Федерации. Для этих целей «Калита-Финанс», получила лицензию ФСФР (ФКЦБ) по операциям с фьючерсами и опционам (№697 от 23.12.2004 г.), а договорная база прошла экспертизу в крупнейшей российской аудиторской компании «ФинЭкспертиза». Не последнюю роль играет полис комплексного страхования рисков финансовых институтов ОСАО «Ингосстрах», по которому все депозиты клиентов застрахованы на 1 млн. долларов США. В плане перекрытия рисков, мы сотрудничаем с крупнейшими мировыми банками, такими как «Райффайзенбанк» Австрия.

— Каковы условия работы в рамках проекта «Топ-Форекс»?

— «Калита-Финанс» предлагает клиентам высококачественный сервис, который включает в себя: низкие спреды, торговлю с гарантированным исполнением отложенных ордеров, возможность торговли дискретными лотами, и, наконец, отсутствие комиссий. Все котировки ФГ «Калита-Финанс» получает от крупнейших участников рынка посредством компании Рейтер™, а торговые условия ФГ «Калита-Финанс» позволяют нашим клиентам получать доход на вложенный капитал на уровне значительно выше среднерыночного процента, так как ролловеры (плата за перенос позиции) в ФГ осуществляются только в пользу клиента. Кроме того, проект «Топ-Форекс» является беспрецедентным для России с точки зрения богатства инструментария доступного в рамках одной торговой платформы: валюты, контракты на разницу, индексы. Нельзя не упомянуть об овердрафтном кредитовании торгового счета и о персональном менеджере, который поможет решить все возникающие проблемы, приедет к клиенту для оформления документов и установки торговой платформы в любое удобное для него время. Разумеется, в стандартный набор услуг включены: высококлассная аналитика и техническая поддержка, новости от агентства Dow Jones Newswires, он-лайновое обучение.

— Расскажите о ближайших планах «Калита-Финанс».

— В ближайшие планы входят: запуск торгов на золото и нефть, а также деривативы на валюты. Для данных целей «Калита-Финанс» аккредитовалась на бирже «Санкт-Петербург», где планирует стать маркет-мейкером.

«Если приобрести „Дарью", эти инвестиции еще долго не окупятся»

СФ: Откуда взялось столь необычное название — «Мириталь»?

АФ: Очень просто. Мы в свое время торговали итальянским мороженым. Его производила компания, которую впоследствии приобрела Nestle. Кстати, свой нынешний логотип Nestle переняла именно от этой компании. Нашу торговую компанию мы назвали «Мириталь», поскольку это слово созвучно с фразой «Мир с Италией». Начав выпускать пельмени, мы решили оставить это название, вложив в него новый смысл: семейные ценности (от англ. слова marital — «семейный».— СФ). Наше название звучит непривычно для пельменей, но в силу предыстории и игры слов мы решили его сохранить.

СФ: На мой взгляд, для вашей целевой аудитории подошло бы более русифицированное, понятное и, что ли, «пельменное» название.

АФ: Мы тоже ощущаем этот диссонанс. Однако для меня это уже совсем родное название.

СФ: А мысли о ребрэндинге не возникали?

АФ: Конечно, возникали. Мы об этом думаем, но пока не более того. Мы рассуждаем так. На рынке есть два огромных лагеря пельменей: наша «китайская» форма, от которой почти все производители уже отказались, и новомодная «завитушка» — равиоли а-ля «Дарья». И мы сознательно долгое время не шли на этот рынок. Равиоли всегда продавались дороже, поскольку «Дарья» их позиционировала в высокой ценовой нише. Как заявил когда-то Олег Тиньков (бывший владелец «Дарьи».— СФ), его компания будет делать абсолютно новые пельмени по цене 100 рублей за килограмм. В течение же последних трех лет происходила девальвация «завитушки», в результате чего стоимость этих пельменей приблизилась к нашей цене. И «Мириталь» сейчас решила пересмотреть свою стратегию ограничения китайской формой и выпустить новую марку — пельмени-равиоли «Баба Люба», которые будут позиционированы в нашей ценовой категории. Это станет нашим ударом по многочисленным местным производителям, активно выпускающим «завитушки». У них сейчас невысокие прибыли, а мы сделаем их еще меньше. Ведь у этих компаний нет экономии на масштабах. А чтобы позволить себе предпринимать такие же шаги, как и «Мириталь», нужно производить минимум 3 тыс. тонн пельменей в месяц.

СФ: Есть мнение, что на рынке пельменей рано или поздно произойдет слияние всех сегментов в один. То есть и форма, и качество пельменей будут одинаковыми, разными останутся только цены. И что это случится в результате активизации процесса слияний и поглощений...

АФ: Сейчас на нашем рынке работает около 650 производителей. В ближайшее время компании будут активно укрупняться за счет слияний и поглощений или за счет собственного роста. В итоге около пяти производителей займут 50% рынка. Только «Мириталь» планирует по итогам 2005 года занять приблизительно 10% рынка и сохранить первенство. А многочисленные местные производители будут разоряться.

СФ: Рассматриваете ли вы варианты приобретения тех или иных активов?

АФ: Это непросто, ведь рынок довольно нецивилизованный. И если бы меня сейчас прямо спросили, кого бы я хотел купить, я бы ответил, что никого. Например, можно было бы приобрести «Дарью», которая переживает маркетинговый кризис, но имеет достаточные производственные и финансовые ресурсы для ведения бизнеса. С человеческими ресурсами там хуже: команда все время меняется, у компании, по сути, не стало хозяина-идеолога, после того как Тиньков ее продал группе «Планета». Тем не менее «Дарья» дорого стоит, и на те деньги, которые за нее

INTERNATIONAL ASSOCIATION of BOOK-KEEPERS
ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ШКОЛА ЭПШ ФБК
Международный диплом для российского бухгалтера (IAB)
Бухгалтерский учет по международным стандартам
(Обучение и экзамен на русском языке)
Обучение 12-14 мая и 2-4 июня
Экзамен 7 июня 2005 года
Окончание набора - 5 апреля
Стоимость - 890 долл. США
ЭПШ ФБК
Москва, ул.Мясницкая, 44/1
Тел.: (095) 737-53-53
http:// www.elsfbk.ru

«У нас есть зернышко — пельмешек, из которого растет дерево „Мириталь". Если мы о нем забудем и не станем за ним ухаживать, дерево начнет качаться и гнить»

могут попросить, можно сделать гораздо больше: построить новый комбинат, запустить более эффективную маркетинговую стратегию.

СФ: Однако реализация такого сценария развития компании займет гораздо больше времени.

АФ: Да. Но если приобрести сейчас «Дарью», эти инвестиции еще очень долго не окупятся. Мы предпочитаем расти стабильно и постепенно. У нас есть на этот счет даже корпоративная метафора. Помните, как в сказке «Чиполлино» дядюшка Тыква строил дом? На каждый свой день рождения он покупал кирпич и, любовно поглаживая его, клал в стену. Да и куда спешить? Этот рынок всегда будет развиваться, просто потому, что пельмени — часть русской культуры. И мы намерены оставаться на нем первыми.

«Я даже не хочу, чтобы у нашей компании был собственный склад»

СФ: Нет ли у вас планов по открытию своего мясного или мучного производства для сокращения издержек?

АФ: Это сейчас какая-то повальная мода среди бизнесменов. А я не хочу им уподобляться. Каждый должен заниматься своим делом. Я бы в любом случае перевел все эти процессы на аутсорсинг. Я даже не хочу, чтобы у нашей компании был собственный склад. Мы намереваемся сосредоточиться на основной деятельности — производстве продукта, а все остальное отдать на сторону. Распыляясь, многие российские компании совершают большую ошибку.

СФ: А не боитесь сбоев в этой системе аутсорсинга? Ведь партнеры и контрагенты могут подвести.

АФ: Разумеется, мы будем переходить на эту систему по мере появления достойных компаний, которым можно доверить аутсорсинг. А тому, что это реально, имеется масса подтверждений на рынке. К примеру, есть такой крупный итальянский производитель вертолетов — компания Augusto. И единственное, что, помимо сборки, они делают самостоятельно,— редукторы лопастей. Все остальное — аутсорсинг.

К тому же у нас существует корпоративный кодекс о стратегическом партнерстве. Нашим партнером может стать компания, обладающая аналогичными философией и бизнес-подходами. Цель нашей компании — выстроить систему работы, как у транснациональных корпораций, которые сертифицируют не себя, а своих поставщиков. Так, в Mars нет входящего контроля качества: этим занимаются поставщики. Сейчас нам приходится самим проверять и муку, и мясо. Но рынок так или иначе постепенно цивилизуется.

«Мы фактически взяли Москву в кольцо»

СФ: «Мириталь» — подмосковная компания, однако вы сначала пошли в регионы. Почему — ведь буквально под боком такие колоссальные рынки, как Москва и Санкт-Петербург?

АФ: Так было легче. Вы представляете, сколько денег надо было потратить, чтобы выйти и продвинуться на московском рынке, и сколько — в одном из наших самых сильных регионов, в Ростове-на-Дону? В Ростове мы тратили $50 тыс. и продавали по 200 тонн в месяц. В Москве же для достижения этих результатов пришлось бы потратить миллион и больше. А сейчас мы фактически взяли Москву в кольцо: уже просто деваться больше некуда, кроме как работать в столице.

У нас еще есть «экспертные» регионы — Урал, Сибирь и Украина, где люди просто традиционно не едят пельмени китайской формы. Я помню, как во время фокус-группы на Украине одна бабка посмотрела на наш продукт и воскликнула: «Да якой це пельмень! Це ж вареник!» А в Сибири у нас есть главный конкурент — «Сибирский гурман», который делает, как мы ее называем, «завитушку со склеенными ластами». И мы не собираемся там мучиться и пытаться продвигать «Мириталь». Мы посоперничаем с ними с помощью нашей «Бабы Любы». При этом наша «завитушка» не будет отбирать рынок у «китайского» пельменя. Мы поэтому не решились выпускать ее под маркой «Мириталь» и запустили совершенно новый брэнд.

СФ: А вы не хотите расширить бизнес за счет самого динамично растущего сегмента — замороженных блинчиков?

АФ: Нас постоянно об этом спрашивают. Но мы предпочитаем следовать собственной стратегии. У нас есть зернышко — пельмешек, из которого растет дерево «Мириталь». Если мы о нем забудем и не станем за ним ухаживать, дерево начнет качаться и гнить. Мы пельменная компания и будем концентрироваться на этом.

СФ: О вашей компании известно довольно мало. Информационная закрытость — это сознательная тактика?

АФ: Сегодня мы намерены стать публичной компанией. О нас должны знать потенциальные партнеры. Раньше такой цели не было.

СФ: А почему это понадобилось сейчас?

АФ: Скажем так, «Мириталь» будет рассматривать варианты строительства новой производственной площадки или поглощения какой-то компании. Правда, в ближайший год этого точно не произойдет. Мы ищем стратегического инвестора, ведь на рынке в любой момент может вырасти какой-нибудь игрок,

UFS Group
Business Accounting Group
Финансовый аутсорсинг
Услуги
— бесплатная первичная экспертиза состояния учета в организации
— постановка и ведение бухгалтерского и налогового учета
— сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды
— предоставление комплекса аудиторских, юридических и других услуг в области консалтинга
109004, Москва, ул. Николоямская, д. 28/60
тел. (095) 502-9925, e-mail: sales@ufs-bag.ru
www.ufs-bag.ru

«Если я перестану быть гендиректором компании, это будет означать, что я продаю свою долю и уезжаю на Средиземное море или в Тибет»

и «Мираталь», чтобы сэкономить на самом дорогом ресурсе — времени, захочет его приобрести вместе с производством, брэндом, долей рынка и прочими радостями. На это понадобятся большие деньги, которые так просто не возьмешь в банке в виде кредита. Как правило, для этого целесообразнее обратиться в тот или иной инвестфонд и продать ему 25—30% своих акций.

СФ: Есть еще IPO...

АФ: Это отдельная песня, которая далеко не у всех гладко проходит. К тому же есть некий ценовой ценз, достигнув которого, стоит задуматься о размещении акций. Минимальный порог капитализации компании для выхода на IPO — $300 млн. Мы до него пока не доросли и предпочитаем общаться с инвестфондами.

СФ: Как выглядит нынешняя структура акционеров «Мираталь»?

АФ: Очень просто: акционеры компании — это Алексей Фролов и Федор Сомов. Мы с Федором уже 12 лет партнеры по бизнесу и большие друзья. Притом что оба универсальные люди и всегда можем подменить друг друга в любом бизнес-процессе. С самого начала так повелось, что я больше регулировал процесс производства, а Федор занимался финансами.

СФ: Говорят, очень тяжело сохранять партнерские отношения в условиях быстрорастущего бизнеса. Вы как-то страхуетесь от возможных конфликтов?

АФ: В нашей компании сейчас произошла некоторая реорганизация. У нас всегда совпадали взгляды по поводу стратегии развития компании, но на определенном этапе мы поняли, что стремимся самореализоваться по-разному. Сейчас Федор организовал собственный фонд, который будет заниматься управлением различными проектами, а также инвестициями. Я не знаю, какой будет окончательная формулировка, но пока его структура заявлена как управляющая компания, которая будет инициировать и осуществлять проекты и в итоге, возможно, продавать их. Между собой мы договорились, что я буду продолжать руководить «Мираталь», а он останется ее «спящим» акционером и будет заниматься своим бизнесом.

«Это мне выгодно, поскольку подняло бы компанию на новый уровень»

СФ: Вас не пугает, что в связи с этой реорганизацией у «Мираталь» в ближайшее время могут появиться новые акционеры?

АФ: Я допускаю мысль об их появлении и, честно говоря, даже не возражал бы против этого. Но я хочу, чтобы у нового акционера были четко расставлены приоритеты, чтобы он попросил меня рассказать о моих целях и время от времени сравнивал планы и результаты. К тому же мне бы хотелось, чтобы новый акционер определил свои требования к структуре отчетности, к правилам корпоративного общения и культуры. Это мне необходимо и выгодно, поскольку подняло бы компанию на новый уровень. Так что я не исключаю, что Федор со временем может продать часть своего пакета тому или иному инвестфонду. Но я останусь гендиректором и контрольным акционером — сейчас 51% у меня и 49% у Федора. Причем если я перестану быть гендиректором компании, это будет означать, что я продаю свою долю и уезжаю на Средиземное море или в Тибет. Или нет, скорее в кругосветное путешествие на мотоцикле. Я мотоциклист, занимаюсь мотокроссом.

СФ: Довольно необычное увлечение...

АФ: Я тут не так давно сломал руку, упав с мотоцикла. Ходил в гипсе, который мешал подписывать бумаги. Но зато в результате подобной встряски в голове сразу возникает огромное количество свежих идей.

Как говорят, чтобы заработать деньги — нужна смелость, чтобы сохранить — нужна мудрость, а чтобы потратить — нужен талант. Вот и живу по этим принципам.

СФ: А чем вы занимались до «Мираталь»?

АФ: У меня богатый опыт в бизнесе. Я им начал заниматься еще в школе, продавал жвачку. Потом, в 1990—1991 годах, ездил в Сингапур: привозил оттуда компьютеры. Позже стал директором брокерской конторы «Ретро» на Российской товарно-сырьевой бирже. И тогда, собственно, познакомился с Сомовым, который работал у меня брокером. Эх, говорил я хозяевам РТСБ, что ее акции надо было сливать на пике за $8 млн — не послушались! Потом мы с Сомовым завязали с брокерством. Федор организовал фирму «Траст СБ», и я ушел в эту структуру на правах партнера. Торговали шоколадом, мороженым, шампанским. И постепенно перешли сначала к торговле, а потом к производству пельменей.

СФ: Не думаете со временем заняться новым бизнесом?

АФ: Компания «Мираталь» выпускает еще джемы. Сейчас это исключительно b2b-проект, но у нас в его рамках уже имеется богатый клиент-лист: к примеру, большое количество выпускаемых в стране рулетов делается с нашим джемом. И я хочу построить на базе этого проекта крупное предприятие. Я знаю, как это можно сделать, и вижу за ним большое будущее. Пока же для этого опять-таки не хватает свободных ресурсов. Но в любом случае новый бизнес будет связан с FMCG — другие отрасли меня не интересуют. СФ

КОНФЕРЕНЦИЯ

Секреты успешных ценовых решений

как определить оптимальную цену

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

29 марта 2005 года

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

10.00–10.30 Регистрация и кофе

10.30–11.15 Ценовые исследования в маркетинге: когда потребитель готов платить больше
Magram Market Research

11.15–12.00 Как разработать ценовую стратегию для нового продукта
Николай Полуэктов, коммерческий директор, **ООО «Самогон» (брэнд «Косогоровъ»)**

12.00–12.45 Уровень цен в Москве и регионах – где должно быть дороже?
Андрей Мудрый, директор по продажам, **Mr. Doors**

12.45–13.00 Кофе-брейк

13.00–13.45 Ценообразование собственной торговой марки
Максим Мискилев, заместитель коммерческого директора по СТМ, **ТД «Перекресток»**

13.45–14.30 Эффективное ценообразование: искусство или наука?
Дмитрий Морозов, руководитель службы анализа и планирования, **«Вымпелком»**

14.30–17.30 Мастер-класс «Управление ценообразованием» (с перерывом на кофе-брейк)
Ведущий – профессор И.В. Липсиц
Темы мастер-класса:
Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании
Управление издержками и пути совершенствования затратного ценообразования
Как обосновать скидки и оценить варианты изменений цен
Экономическая ценность товара и факторы ее формирования
Конкуренция и выбор ценовых стратегий

Стоимость участия – **$310** (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Организатор

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Регистрация:

по тел.: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

PHOTOXPRESS.RU

ЮКОС теряет головы

Очередное увольнение топа ЮКОСа — на этот раз зампреда правления Александра Темерко — по мнению экспертов, означает приближение кадрового кризиса в компании.

Совет директоров ЮКОСа принял решение о досрочном расторжении трудового договора с Александром Темерко *(на фото)*. По сообщению пресс-службы ЮКОСа, увольнение топ-менеджера, занимавшегося взаимодействием с федеральными госорганами, происходит в связи с предстоящей реорганизацией компании и перераспределением полномочий между ее высшими управленцами.

Однако, по мнению экспертов, у Темерко могли возникнуть разногласия с Леонидом Невзлиным, к которому от Михаила Ходорковского перешло право распоряжаться акциями ЮКОСа. Впрочем, директор аналитического отдела ИК «Совлинк» Майкл Бобошко считает, что хотя ничего хорошего в отставке Темерко нет, но ситуация терпимая. «Кураторство взаимоотношений с госорганами — не операционная деятельность,— заявляет эксперт.— Если бы были уволены вице-президент по экономике и финансам или ответственный за региональное развитие, то ситуация могла стать более критичной».

Тем не менее вполне вероятно, что уход Темерко будет далеко не последним увольнением из компании, в которой отношения многих топ-менеджеров с акционерами оставляют желать лучшего. ЮКОС уже покинули член правления Петр Золотарев, отвечавший за переработку и сбыт, вице-президент по корпоративным финансам ЮКОС-М Олег Шейко, зампред правления ЮКОСа по кадровой политике и взаимодействию с региональными органами власти Михаил Трушин и несколько иностранных директоров. Если череда увольнений продолжится, ЮКОС может остаться без ключевых менеджеров, поскольку очевидно, что компании в нынешней ситуации будет очень сложно найти замену ушедшим управленцам.

Мельников разделит свое детище

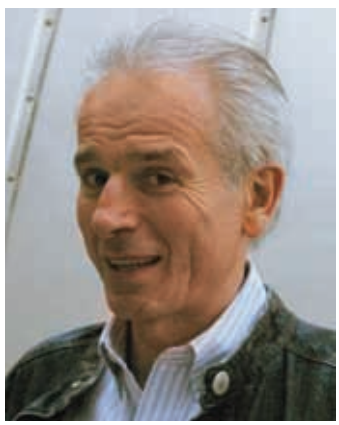
Владимир Мельников, президент и владелец корпорации «Глория Джинс», решил сделать из своей компании две и поделиться акциями с менеджерами.

РЕФОРМАТОР

Владимир Мельников *(на фото)* намерен развести по отдельным направлениям производство и продажу одежды, чтобы создать первый в России вертикально интегрированный холдинг в сфере производства и продажи товаров народного потребления. Планируется, что на начальном этапе оборот производящей компании составит $150 млн, а продающей — более $200 млн.

По мнению аналитика ИК «Проспект» Натальи Одинцовой, для такой крупной и динамично развивающейся корпорации, как «Глория», содержание дистрибуции как отдела в составе компании перестало быть эффективным. «При выделении в отдельное направление издержки дистрибуции станут более очевидны,— говорит эксперт.— Таким образом, „Глория" сможет ввести систему независимой оценки разных направлений и стимулировать продажи, не ставя само производство под угрозу срыва и не подвергая его иным рискам».

Кроме раздела компании, Мельников, являясь единоличным владельцем «Глории», производящей до 80% всей детской джинсовой одежды в стране, принял решение о продаже некоторым менеджерам компании от 0,05% до 0,5% ее акций со скидкой в 50%. «Если учесть, что сегодня минимальная стоимость компании составляет $120 млн, то 0,5% акций — это $600 тыс.»,— заявляет Мельников. Для этих целей разработана специальная схема опциона, по которой менеджеры смогут выкупать акции в течение нескольких лет. По произведенным подсчетам, через пять лет стоимость приобретенного топами «Глории» 0,5-процентного пакета акций компании составит $4 млн.



В «Ростелекоме» появится ревизор из ВБД

В ответ на новое ужесточение требований к компаниям, торгующимся на американских биржах, «Связьинвест» неожиданно выдвинул в совет директоров «Ростелекома» менеджера по управлению рисками «Вимм-Билль-Данна» Наталью Терентьеву.

МАНЕВРЫ

С лета 2005 года советы директоров иностранных компаний, акции которых обращаются только на американских биржах, должны будут состоять исключительно из независимых членов. А в случае с «Ростелекомом», бумаги которого торгуются как в США, так и в России, в совет директоров должны будут войти минимум три независимых директора. По планам холдинга «Связьинвест», владеющего 50,67% акций «Ростелекома», одним из них может стать Наталья Терентьева.

«„Ростелеком", как и ВБД, торгуется на Нью-Йоркской фондовой бирже,— объясняет столь необычный выбор директор департамента информационного обеспечения „Связьинвеста" Олег Михайлов.— Опыт такого профессионала будет очень полезен компании». Впрочем, опыта работы в советах директоров у На-

дневник наблюдений

УВОЛЕН ОЧЕРЕДНОЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР ЮКОСА — ЗАМПРЕД ПРАВЛЕНИЯ АЛЕКСАНДР ТЕМЕРКО | ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ РЕШИЛ РАЗДЕЛИТЬ «ГЛОРИЮ ДЖИНС» | В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «РОСТЕЛЕКОМА» ПОЗВАЛИ МЕНЕДЖЕРА ИЗ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАННА» | ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ WALT DISNEY РОБЕРТ АЙГЕР СТАЛ ЕЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ | ГЛАВА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ AIG МОРИС ГРИНБЕРГ УШЕЛ В ОТСТАВКУ

тальи Терентьевой нет, поэтому аналитики склонны предполагать, что выбор в ее пользу связисты сделали из совсем других соображений. «В советах директоров наиболее востребованы два типа специалистов: „стратеги" и „ревизоры",— комментирует аналитик ИК „Финам" Олег Шенкер.— Наталья Терентьева, скорее всего, станет в „Ростелекоме" именно „ревизором". Ведь менеджер по управлению рисками в любой компании является отчасти и финансовым контролером. А в ВБД она занимала именно эту должность и способна наиболее профессионально предоставлять финансовую информацию компании ее владельцам».

Disney возглавит свой человек

Новым исполнительным директором корпорации Walt Disney назначен ее президент Роберт Айгер.

ЗАМЕНА

Его единогласно избрал совет директоров Walt Disney на экстренном заседании. Айгера сочли наиболее приемлемой кандидатурой на этот высший административный пост компании, после того как прежний глава корпорации Майкл Эйзнер заявил о своей досрочной отставке. Решение Эйзнера, руководившего Disney более 20 лет, было обусловлено прошлогодними обвинениями в махинациях, повлекших ухудшение финансового положения компании. Так, в начале 2004 года долги Disney достигли $11,9 млрд, а в течение года акции компании выросли всего на 1%, в то время как в 2003 году рост капитализации составил 43%.

REUTERS

В результате разгоревшегося скандала в сентябре прошлого года Эйзнер лишился поста председателя совета директоров, оставшись исполнительным директором, и заявил, что покинет компанию 30 сентября 2006 года. Теперь же он принял решение уйти со своего поста гораздо раньше, но до окончания контракта останется членом совета директоров.

Примечательно то, что первоначально Роберт Айгер *(на фото)* даже не попал в число наиболее вероятных претендентов на пост главы компании, среди которых были представители Time Warner, eBay и Gap. При этом в Disney он работает с 1996 года, а с 2000-го является ее президентом. Карьера Айгера началась в 1974 году, когда он возглавил нью-йоркскую телестудию ABC. В 1994 году Айгер стал президентом и исполнительным директором всего канала, впоследствии купленного Disney. В настоящее время Disney также принадлежат спортивная телесеть ESPN, ряд американских кабельных сетей и парки Disneyland.

AIG под подозрением

Генеральный директор крупнейшей в мире страховой компании American International Group (AIG) Морис Гринберг ушел в отставку из-за подозрений в махинациях.

МАХИНАЦИИ

При этом Гринберг, которому исполнилось 79 лет, останется на посту председателя совета директоров AIG, который не подразумевает исполнительных полномочий. Подозрения в адрес основателя AIG были высказаны прокурором Нью-Йорка Элиотом Спитцером, который не так давно начал расследование по обвинению AIG в манипулировании прибылью.

По мнению прокурора, компания предоставляла своим клиентам страховые продукты, которые позволяли им улучшать собственную финансовую отчетность.

Гринберг не впервые привлекает внимание американского правосудия. Прошлой осенью было начато расследование деятельности страхового брокера Marsh & McLennan, возглавляемого Джеффри Гринбергом, сыном Мориса Гринберга. Предполагается, что AIG была замешана в махинациях этого брокера, подозреваемого в навязывании клиентам полисов тех страховых компаний, которые готовы были за это платить.

Кроме того, в ноябре 2004 года главу AIG заподозрили в намеренном завышении стоимости акций своей компании во время поглощения ею в августе 2001 года страховщика American General. Тогда сумма сделки составила $23 млрд, но если бы до ее завершения цена акций AIG упала ниже определенного уровня, то ей пришлось бы заплатить значительно больше. Прокуратура Нью-Йорка полагает, что в данном случае налицо ценовой сговор, к которому причастно семейство Гринбергов. Одним из самых веских доводов для обвинения Мориса Гринберга, как считает Спитцер, является тот факт, что небольшая компания AIG стала лидером в сфере страхования всего за несколько лет. СФ

Building Business – деловой журнал о недвижимости и строительстве для профессионалов: девелоперов, строителей, риэлтеров, банкиров, инвесторов, чиновников и консультантов.
Журнал выходит 10 раз в год, распространяется исключительно по подписке.

ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКИ
УЗНАЮТ ВО ВТОРОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА

- размер взяток при строительстве в Москве
- о заманчивых перспективах федеральной недвижимости
- во сколько обходится девелоперам «народный гнев и барская любовь»
- о старых и новых «героях» риэлтерского рынка
- и многое другое, что сделает ваш бизнес прибыльным и стабильным

ЕСЛИ НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО ПОПАДАЮТ В СФЕРУ ВАШИХ ДЕЛОВЫХ ИНТЕРЕСОВ, ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА **BUILDING BUSINESS** И БУДЕТЕ САМЫМИ ИНФОРМИРОВАННЫМИ!

ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ МОЖНО:
по телефону редакции **(095) 980-7113** (Александра Сергамасова)
или на сайте **WWW.BUILDING.SU**

Николай Пятков, владелец каменск-уральской компании «Пятков и К», произвел в прошлом году больше всех колоколов в России. Последние два года колокольное производство переживает настоящий бум на фоне постоянно растущего «поголовья» российских храмов. Свой бизнес литейщик Пятков начал случайно: 15 лет назад вместе с коллегами решил отлить колокол, что называется, для себя. А сейчас его компания держит около 40% «рынка колокольного звона».

— Текст: Наталья УЛЬЯНОВА Фото: Сергей МАЛЬЦЕВ

Колокольная мануфактура

— Вот смотрите, самый популярный набор, который увозят почти каждую неделю. 620 кг и 346 кг — это пара. Раз-два, сильная-слабая, динь-дон. Это уже звон. Обязательно возьмите 6, 10 и 16 кг на правую руку. А вообще, честно говоря, до революции владыка поедом ел батюшку, если у того не было колокола в полторы тонны!

Это из телефонного разговора Николая Пяткова с томским заказчиком. Такой птичий язык, наверное, не всегда понятный даже клиентам, основатель колокольной компании «Пятков и К» осваивает с 1991 года, когда он начал свой колокольный бизнес. В прошлом году «маленький русский промышленник», как он сам себя называет, по его собственным подсчетам, произвел больше всех колоколов в стране. Правда, его главный конкурент **Валерий Анисимов,** глава воронежской компании «Вера», сомневается в том, что Пятков его обогнал. Но при этом свои объемы производства Анисимов не раскрывает.

В год компания Пяткова обслуживает около сотни храмов. Но свои первые колокола он начал лить из чистого энтузиазма: «Мне попалась на глаза статья, где было написано, что церковь возрождается, и должны возрождаться звоны. В статье заняться колоколами призывали всех — от композиторов до литейщиков. Дело в том, что лить колокола нужно. Если многие храмы как-то еще сохранились, то звонниц почти не осталось, большинство было переплавлено и продано за границу. Большие звонницы сохранились, пожалуй, только в Кремле, Псково-Печерской лавре и Ростове Великом».

Плоды труда фирмы «Пятков и К» выливаются в звонкую цифру: 40% российского колокольного рынка

Надо сказать, это открыло для колокольного рынка большие перспективы. Например, в Екатеринбургской епархии зарегистрировано 220 храмов, из них только 20 снабжены звонницами. И подобная картина наблюдается по всей России. «Европейские коллеги завидуют мне,— говорит Николай Пятков.— Практически все мастерские сидят там без заказов. Пожалуй, только в Австрии, у которой исторически сохранились отношения с Восточной Европой, дела идут хорошо: они выполняют заказы для возрождающихся храмов бывшего соцлагеря. Да еще в Испании, где льют колокола для Латинской Америки».

Собственного сочинения

В конце 1980-х Пятков работал «простым советским начальником литейного участка» на Уральском алюминиевом заводе, который ныне принадлежит СУАЛу. Заразившись колокольной идеей, он начал экспериментировать с металлом. «По ночам и в выходные вместе с Модестом Васильевичем, который у нас сейчас работает инструктором-наставником, мы запирались в медеплавильном отделении и пробовали лить колокола»,— рассказывает он. 74-летний Модест Ощуков стал младшим партнером Пяткова (которому принадлежит 70% акций), вместе с художником Андреем Ворожейкиным и главным бухгалтером Ириной Тарабукиной.

— Вы искали нужные сплавы?

— Прежде всего, мы искали правильное зерно металла и пропорции колокола, которые могли бы обеспечить создание настоящего звука. Сами рисовали эскизы и экспериментировали с металлом. Дело в том, что основа в создании колоколов — металлургическая стадия, от которой зависит и долговечность колокола, и звук, то есть практически все. Металл с необходимым зерном мы искали целый год. А потом еще 1,5—2 года дорабатывали то, что получилось. Трудность этого процесса заключается также в том, чтобы добиться постоянного соблюдения технологических норм. Например, в Европе есть стандарт для производства колоколов: 18—22% олова, примесей — до 1,5%, из них свинца не более 0,5%, остальное — бронза. Мы заметно отклоняемся от европейских норм: у нас вы и 0,15% примесей не найдете. Ведь на Урале очень чистые исходные материалы, и в каждой деревне свой медеплавильный комбинат. Поэтому наши колокола, можно сказать, оборонного уровня.

— А когда начались первые продажи?

— Практически сразу. Мы с Андрюшей, нашим бессменным художником, поехали на колокольную ярмарку и продали все три первых колокола. Не помню, правда, почем. Как у всех...

Колокольные оказии

Первые годы Николай Пятков лил примерно по 40 тонн в год, с 2003-го объемы значительно возросли. В 2003 году он отлил 80 тонн, в 2004-м — 125. Причины подобного роста, как заключает Пятков, в буме строительства храмов, а также в том, что к 2003 году он наконец достроил свой завод. «До этого мы арендовали участки на каменских заводах, мощностей было мало, и заказчики стояли в очередях по полгода»,— говорит он.

Инвестиции в собственное предприятие, под которое компании выделили участок рядом с церковью и старинным кладбищем, составили миллион долларов, и на все пришлось брать кредиты. «Нам очень тяжело было начать кредитную историю с нуля, ведь закладывать было нечего. Хорошо, каменские банкиры шли навстречу. Все три года строительства мы постоянно что-то покупали для завода и тут же закладывали. Сейчас нам осталось три миллиона рублей отдать»,— рассказывает Пятков.

Впрочем, завод мог бы так и не запуститься, если бы не деньги шахматиста Анатолия Карпова. В 2003 году, когда были истрачены и кредиты, и предоплата за колокола, выяснилось, что не хватает пяти миллионов рублей на последние технические работы.

Несмотря на то, что формальными заказчиками обычно выступают батюшки, колокола льются на спонсорские деньги

«Тогда я поехал к нашему владыке екатеринбургскому Викентию,— продолжает Пятков.— Говорю ему: все, встал, не знаю, где деньги взять. И он эти деньги для меня нашел. Их специально выделил из своего фонда Анатолий Карпов. Таким образом епархия дала нам деньги взамен будущих колоколов, которые мы с тех пор льем для нее по фиксированным ценам. Это был бы легкий кредит, если бы в 2004 году медь не подорожала в два раза, а олово — в полтора. Впрочем, епархии мы остались должны только миллион».

Камерная музыка

Пустынная окраина города, бетонный забор с колючей проволокой. За ним — аккуратная кирпичная кладка, компактный современный цех, камерная обстановка. «Это фотография с Росселем, который приезжал к нам в гости,— стремительно перечисляет Пятков все, что развешено и расставлено вдоль лестницы, ведущей на второй этаж завода.— Это ваза с розами, которые наш кузнец Гриша выковал к Новому году, а это икона Неупиваемая Чаша. От пьянства. А что вы хотите, ведь из 30 человек у нас 29 мужчины! Для профилактики!»

Раньше Пятков лично участвовал в отливке колоколов, но в последнее время этого не делает. «Я эту стадию уже прошел,— объясняет он.— Сейчас я, наверное, уже не литейщик, а такой маленький-маленький, как комар, промышленник». Зато работать в его компании стремятся многие местные литейщики, в том числе потому, что зарплата по местным меркам немаленькая, 10 — 15 тысяч рублей. «Но больше мы никого брать не собираемся»,— говорит Пятков. Те, кто попал на предприятие, честно поддерживают корпоративный дух: ходят только в спецовках с надписью «Пятков и К». Этот же логотип, выполненный церковнославянской вязью, фигурирует повсюду — начиная с фасада здания и заканчивая кухонной мебелью.

Из окна кухни, равно как и из кабинета Пяткова, открывается обзор на все производство: подъемный кран для колоколов, печи для выплавки и всевозможные приспособления — для изготовления моделей, формовки и пр. Отдельно — зона художественной мастерской, где хранится банк орнаментов, икон и надписей и разрабатываются новые изображения из гипса — в последнее время русская церковь канонизировала около тысячи святых, поэтому их перечень постоянно пополняется. Мастера, сидящие рядом с художником, заливают гипсовые формы воском: в дальнейшем полученную «маску» налепят на модель, а после сушки воск испарится, оставив внутри формы барельеф с орнаментом, иконой и посвящением спонсору.

Несмотря на то, что формальными заказчиками обычно выступают батюшки, колокола льются на спонсорские деньги. «При этом зачастую самые крупные заказы, на два-три миллиона рублей, предназначены для совершенно неизвестных деревень,— добавляет Пятков.— Например, сейчас мы льем колокол весом полторы тонны для северного селения Агбаж, это подарок местному приходу выходца из этой деревни».

Между тем основной оборот компании — в прошлом году он составил миллион долларов — обеспечивают небольшие колокола. Они в два-три раза дороже крупных, до 20 евро за 1 кг. Цикл производства маленьких колоколов тоже более удобный. Скажем, если на колокол весом пять тонн нужно потратить три месяца, то шестикилограммовые «колокольчики» льются за трое суток.

Рекордсменом по производству крупногабаритных колоколов является воронежская «Вера» (по словам Пяткова, вместе с этой компанией он занимает около 80% рынка, который он оценивает в 300 тонн), запустившая свой завод раньше всех, в 1991 году, и уже имеющая опыт производства колоколов в 35 тонн. По мнению Пяткова, такие размеры менее выгодны. Правда, он признается, что они основательнее врезаются в память: «В прошлом году мы отправили под Москву колокол весом 8,6 тонн за два миллиона рублей. Это был наш первый колокол такого размера, мы его очень любим, провожали как живого, махали руками и плакали. Среди современных это, по оценкам экспертов, первый по-русски звучащий колокол большого веса. Он по звону получился настоящим, хотя внешне, может, и не слишком эффектен».

«Мой главный рекламный ресурс — это поповская почта. Дело в том, что священник скорее поверит другому священнику, чем рекламе»

Несмотря на отсутствие у Николая Пяткова музыкального образования, о нюансах колокольных звуков он любит говорить больше всего. «Конкуренты меня постоянно критикуют за то, что между ударным тоном и тоном гудения у меня не октава, а малая септима,— объясняет он.— Но подобных колоколов негармонического строя (это когда, к примеру, вместо ожидаемого „до" идет „ре") в России было подавляющее большинство».

Многие российские колокольные мастерские — всего их около 30 — больше ориентированы на производство европейских октавных колоколов, которые отличаются от русских колоколов. Если во время звона русские колокола остаются, почти неподвижными, двигается только язык, октавные, напротив, раскачиваются «со скоростью своего звука». «Но мои европейские коллеги рекомендуют работать с русским звучанием. Ведь у каждой культуры свои особенности и свои музыкальные инструменты»,— говорит Пятков.

Поповская почта

На заводском складе висят разнокалиберные колокола. Семь уже упакованы в ящики — для отправки в Америку. Отливал колокола «Пятков и К» и для храма Василия Блаженного в Москве, и для Храма-на-Крови, что построен на месте Ипатьевского дома в Екатеринбурге, и для Мраморного дворца в Петербурге. Но в основном Пятков ориентируется на деревенские церкви и деньги, «пропахшие воском».

Сейчас он переложил управление производством на своего брата, на сына «повесил» снабжение вторсырьем, а сам полностью занялся продажами и маркетингом: «Мой духовник, который меня крестил, отец Иоанн из соседней церкви, сказал, что мой главный рекламный ресурс — это поповская почта. Дело в том, что священник скорее поверит другому священнику, чем рекламе». И хотя время от времени он все-таки размещает рекламу в православных СМИ, основную отдачу действительно приносит сарафанное радио. «Вчера приезжал батюшка из Орла. Два года назад его сосед покупал колокола. И вместо того чтобы покупать колокола в ближайших городах, он приехал к нам, за две тысячи километров!»— воодушевленно рассказывает Пятков.

Неожиданно в кабинет заходит вполне светский заказчик из челябинского Дворца спорта, он покупает небольшой колокол — как рынду для последнего круга конькобежцев. Светских заказов у Пяткова пока немного, но он предполагает, что в дальнейшем колокола могут стать предметом украшения офисов, а также сопровождать бой городских часов. Традиция нерелигиозного звона, судя по всему, уже возрождается. По словам Валерия Анисимова из «Веры», его компания уже отливала куранты и сейчас планирует приступить к изготовлению карильона для Саратова.

Предпринимает Пятков и настоящие маркетинговые исследования. Например, в 2004 году Московский колокольный центр изучил 289 пятковских колокола, висящих в пределах Московской области, и дал рекомендации на нескольких страницах. «В основном, со звуком у меня все в порядке. Надо только подкорректировать несколько колоколов. В частности, немного уменьшить вес двадцатикилограммового — до 18 кг, чтобы его тон изменить с „ми" на „фа"»,— рассказывает Николай.

Прежде всего эксперты центра советовали ему обратить внимание на внешний вид колоколов — побольше херувимчиков, тонирование, патинирование и т. д. Рекомендовали ему также начать заниматься сервисом, например, подумать об услуге развески колоколов, которую уже предоставляет воронежская «Вера». Но Пяткова, считает что пока это делать рано. По его наблюдениям, подавляющая часть заказчиков предпочитает развешивать колокола своими силами, то есть с помощью прихожан, экономя на «штучных мастерах», услуги которых (проект профессиональной развески, сама работа и обучение звонарей) стоят около $1,5 — 2 тысяч.

Туризм про запас

Вдоль коридора на заводе висят планшеты с проектом будущего офисно-музейного здания. Пятков планирует им заняться, как только «отдохнет» от заводских кредитов. Подобные музеи открыты практически при каждом европейском заводе. «Туризм является сегодня основным источником дохода европейских колокольных мастерских,— объясняет Пятков.— На одном заводе в Нормандии в год бывает около 70 тыс. туристов, билет там стоит восемь евро».

Впрочем, пока российский рынок колоколов далек от насыщения, Пятков пускает к себе на завод бесплатно. По его словам, к нему регулярно приезжают «гаишники, пожарники, железнодорожники, архитекторы, школьники». «Пока я только приучаю всех к нашему предприятию, так же, как музейщики приучают к „дубу, под которым сидел Пушкин"»,— делится своими соображениями Пятков. На руку его туристическому будущему играют и планы местной администрации. Губернатор области Эдуард Россель в последние годы продвигает идею уральского «Серебряного кольца», которое захватывает и Каменск-Уральский, где находится предприятие Пяткова.

Колокольный музей будет построен в стиле уральских заводоуправлений: с колокольней, каминным залом, бильярдной, конференц- и выставочными залами. «Я уже знаю, каким должны быть все экспонаты: мы соберем колокола из разных металлов, разных культур»,— говорит Пятков.

Но даже если «Серебряное кольцо» никогда не станет «Золотым», Пяткову беспокоиться не о чем: на его век колокольного рынка уж точно хватит. СФ

Компания «Пятков и К» появилась в 1991 году. Основным совладельцем и управляющим компании является Николай Пятков, которому принадлежит 70% акций. Первые годы Пятков арендовал участки на двух каменских заводах. Но в 2000 году начал строительство собственного производства, которое закончилось только в 2003 году. Инвестиции в этот завод составили около $1 млн. С помощью новых мощностей компания смогла в 2004 году увеличить объем производства с 40 тонн до 125 тонн. В прошлом году оборот компании составил $1 млн. В «Пятков и К» работают 30 человек.

Ударный зефир

С ВЫВОДОМ НА РЫНОК ПЕРВОГО В СВОЕЙ ИСТОРИИ БРЭНДА «ШАРМЭЛЬ» У КОНДИТЕРСКОЙ ФАБРИКИ «УДАРНИЦА» НАЧАЛАСЬ НОВАЯ ЖИЗНЬ: ПОВЫСИЛАСЬ УЗНАВАЕМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЗАМЕТНО УПРОЧИЛИСЬ ЕГО ПОЗИЦИИ ЛИДЕРА В СЕГМЕНТЕ ПАСТИЛО-МАРМЕЛАДНОЙ ПРОДУКЦИИ. СЕЙЧАС НА «УДАРНИЦЕ» ПРЕВРАЩАЮТ «ШАРМЭЛЬ» В ЗОНТИЧНЫЙ БРЭНД, КОТОРЫЙ БУДЕТ ОБЪЕДИНЯТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ АССОРТИМЕНТА ФАБРИКИ. **Текст: Юлия Ипатова**

В советское время кондитерская фабрика «Ударница», специализирующаяся на выпуске пастило-мармеладной продукции (зефира, пастилы и мармелада), стабильно занимала первое место в своей отрасли. Ситуация изменилась во второй половине 1990-х годов, когда многие отечественные кондитеры стали активно рекламировать свою продукцию, и на российский рынок начали выходить крупные иностранные компании — Mars, Nestle, Cadbury и т. д. «Покупатели резко переключили внимание на импортные шоколадные изделия и на „раскрученные" отечественные, а интерес к нашей продукции ослаб,— рассказывает **Светлана Олькова,** директор по маркетингу „Ударницы".— В других кондитерских сегментах уже были устойчивые брэнды, проводились широкомасштабные рекламные кампании. Мы поняли, что если не начнем действовать, рискуем окончательно потерять потребителей, пускай даже у нас будет самый лучший зефир в мире».

Неудавшийся старт

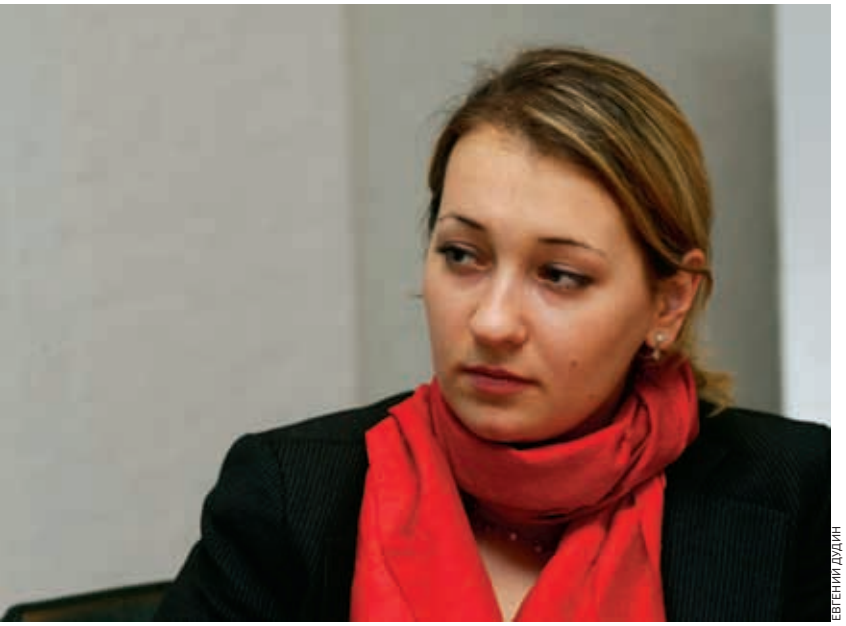
Первые шаги по продвижению продукции «Ударница» предприняла в 2001 году. Фабрика запустила рекламу своего зефира в шоколаде под девизом «Вершина мастерства от фабрики „Ударница"». Для ее разработки были привлечены специалисты рекламного агентства Bates VIAG (на тот момент — Bates Saatchi & Saatchi). Однако ожидаемого результата не последовало.

В процессе работы с Bates VIAG на «Ударнице» осознали, что нуждаются в более четкой маркетинговой стратегии. «Мы поняли, что без нее сложно достигнуть целей, которые мы обозначили перед рекламным агентством: добиться неоспоримого лидерства в своем сегменте и динамичного увеличения продаж»,— рассказывает Светлана Олькова.

В том же году «Ударница» снова обратилась за профессиональной помощью, на этот раз к консалтинговой компании The Boston Consulting Group (BCG). Консультанты помогли выявить существенные недостатки в маркетинговой политике предприятия. **Штефан Дертниг,** вице-президент и директор московского представительства BCG: *«Ударнице» на тот момент становилось*

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Как рассказывает Елена Гринина, перед ее агентством стояла задача перенести потенциальных потребителей в «женское Эльдорадо»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

По мнению Светланы Ольковой, успешность «Шармэль» подтверждает то, что брэнд начинают копировать конкуренты

все труднее удерживать лидирующее положение в своей нише. Она вообще не развивала брэнды. Налицо была необходимость в создании и продвижении сильного нишевого брэнда.

Брэнд-феминист

Консультанты предложили создать единый брэнд, объединив под ним зефир и пастилу. Локомотивом «зонтика» предстояло стать самой известной продукции фабрики — зефиру в шоколаде. По расчетам специалистов BCG, программа по созданию и выводу на рынок «зонтика» должна была занять около трех лет. За это время фабрике необходимо было также переналадить производственные мощности с выпуска весовых кондитерских изделий no name на брэндированную фасованную продукцию.

«Мы колебались, какую роль в брэнде отвести названию фабрики,— рассказывает Светлана Олькова.— Исследования показали, что „Ударница" как корпоративный брэнд воспринимается хорошо: он ассоциируется с проверенным советским качеством давно работающего предприятия. Но ассоциации с зефиром „Ударница" оказались расплывчатыми. Многим приходил на ум разве что образ девушки в платочке, с красным знаменем в руке. Нужно было искать что-то другое». Консультанты предложили оставить название «Ударница» лишь в роли «знака качества».

В результате серии маркетинговых исследований родилось несколько вариантов концепции брэнда: «семейный праздник», «полезно для здоровья», «ориентация на женскую аудиторию» и т. д. Женская тематика показалась самой правильной. «Большая часть потребления зефира приходится на женщин — 85%,— объясняет Светлана Олькова.— Хотя, конечно, поначалу было страшновато отсечь часть мужской аудитории».

Елена Гринина, директор по работе с клиентами Bates VIAG, поясняет, что выбор подсказала сама характеристика продукции — нежность, легкость, более низкая по сравнению с шоколадом калорийность: Вместе *мы решили, что брэнд должен быть приятен для восприятия абсолютно всем, но строить его нужно, полагаясь на выбор женщин в возрасте 25—50 лет.*

Ретрозефир

Найти подходящее для брэнда название было не так просто. В креативный процесс помимо сотрудников фабрики и рекламного агентства вовлекли даже патентных поверенных. После рассмотрения различных вариантов решили остановиться на звучном названии «Шармэль» — его, кстати, предложила Светлана Олькова.

Придумать рекламный слоган помог опрос потребителей. «Мы поинтересовались у женщин, чем для них является зефир,— рассказывает Олькова.— Многие так и говорили: это маленькая женская радость».

Перед рекламистами поставили задачу перенести зрительниц в «женское Эльдорадо» — красивую жизнь, лишенную забот и проблем. **Елена Гринина:** *Мы решили использовать эффект кадров старой ленты и представить героинь в образе посетительниц модных салонов начала прошлого века, одетых в длинные платья и шляпки. Костюмы, кстати, взяты со съемок фильма «Раба любви» Никиты Михалкова. Также при съемках мы использовали специальный фильтр, который создает иллюзию старого кино, что усилило ощущение той эпохи.*

Реклама преследовала цель не только показать продукт, но и визуально выделить его среди других кондитерских изделий. «Конкуренция кондитерских брэндов на тот момент была уже очень высокой,— объясняет Елена Гринина.— На телевидении друг за другом шли ролики „Danone-Большевик", „России", Nestle, Cadbury и т. д. В этой массе легко можно было потеряться».

«Шармэль» и секс

На создание названия, упаковки и ролика у «Ударницы» ушло около года. Ролик был запущен в начале 2003-го на центральных телеканалах. В Москве и Петербурге кампания была подкреплена наружной рекламой.

На запуск и продвижение марки было выделено несколько миллионов долларов. По словам Светланы Ольковой, вложения себя оправдали: уже на второй месяц после запуска рекламы продажи выросли почти в три раза по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (правда, точные цифры на «Ударнице» предпочитают не называть).

Осенью 2003-го прошел второй этап рекламной кампании. В рамках телерекламы фабрика выступила информационным спонсором популярного женского телесериала «Секс в большом городе», который транслировал канал СТС. Светлана Олькова считает этот проект очень удачным: «Помимо сообщения в заставке о том, кто спонсор показа, в ней звучал еще и наш рекламный слоган. В результате появилась смешная комбинация вроде „Секс в большом городе — маленькая женская радость". Многие обратили на это внимание».

Через год после запуска «Шармэль» компания организовала исследование в десяти крупных городах России. «Его результаты показали, что наш брэнд стал хорошо известен. Запомнились все его характеристики, и они четко работают на продукт. Когда мы спрашивали, что такое „Шармэль", люди отвечали фразами из рекламы»,— утверждает Олькова.

Два в одном

Летом прошлого года на «Ударнице» придумали для зефира в шоколаде новый вкус — пломбирного мороженого. Он пополнил линей-

Кондитерская фабрика «Ударница» основана в 1929 году. Изначально на ней производились джемы, конфитюры, пастила, мармеладные изделия. Постепенно ассортиментный ряд пополнили формовые мармелады, зефир в шоколаде, клюква в сахарной пудре. В 1993 году фабрика была приватизирована. По данным информационной системы СПАРК, объем производства кондитерских изделий фабрики на конец 2003 года составил около 24 тыс. тонн, а оборот достиг $45 млн. Основными акционерами компании являются ее топ-менеджеры.

«В результате появилась смешная комбинация вроде „Секс в большом городе — маленькая женская радость". Многие обратили на это внимание»

ку уже существующих вкусов: классического (традиционного зефира в шоколаде), кофейного и ромового. Для продвижения «Шармэль Пломбир» разработали новую упаковку и запустили краткосрочную рекламную кампанию.

Этой весной начался очередной этап превращения «Шармэль» в зонтичный брэнд. Компания стала продвигать под этой маркой обычный зефир (без глазури) и пастилу, для чего был снят новый рекламный ролик. Действие в нем перенесено в 1950-е годы. Главная героиня — добрая тетя, которая угощает зефиром и пастилой своих племянниц, объясняя, что зефир не повредит их талиям, а пастила только добавит им изящества. «Очередная сложность заключалась в том, чтобы в одном ролике сконцентрировать внимание и на зефире, и на пастиле и при этом соблюсти баланс между продуктами»,— рассказывает Елена Гринина.

Ролик запущен в эфир в начале марта этого года и будет транслироваться на протяжении двух месяцев. В апреле и мае появится также наружная реклама.

По словам Ольковой, благодаря «Шармэль» «Ударница» и добилась стабильно высоких показателей продаж, и повысила узнаваемость фабрики: «Раньше мы часто сталкивались с тем, что многие вообще не знали, что мы выпускаем. Теперь стоит только произнести слово „Шармэль", и все сразу понимают, что производит наша фабрика».

Копия успеха

Сегодня помимо Москвы и области «Ударница» продает свою продукцию в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Челябинске, Перми, Краснодаре, Ростове-на-Дону и других городах. На столичный рынок приходится самый большой объем продаж — около 70% от общего показателя. Точных сведений о выручке Олькова не раскрывает. Однако, по данным ACNielsen, в 2004 году на пастило-мармеладном рынке России «Ударнице» принадлежала самая крупная доля — 45%.

По словам Ольковой, показателем успешности созданного брэнда является еще и тот факт, что «Шармэль» начинают копировать: *На днях мне принесли упаковку зефира в шоколаде одного из недавно появившихся кондитерских холдингов, которая сделана явно под нас. А другой наш конкурент в своей наружной рекламе использовал наши мотивы: девушку в шляпе и слоган почти как у нас — «Ваш маленький каприз».*

В компании «Сладко», тоже выпускающей зефир, отмечают, что «Ударница», создав сильный зонтичный брэнд и расширив линейку продуктов, предприняла удачный маркетинговый ход. Однако на предприятии, для которого зефир никогда не был приоритетным направлением — в отличие от шоколадной продукции,— гнаться за «Ударницей» не собираются. **Светлана Лоншакова,** менеджер по исследованиям «Сладко»: *В настоящее время в России потребляют зефир около 7% населения, а пастилу — менее 1%, в то время как шоколад — более 70%.*

Тем не менее остаться без конкурентов «Ударнице» явно не грозит. «Как раз сейчас мы готовим удар по рынку, начиная продвигать свой зефир „Жизель",— говорит маркетолог кондитерской фабрики „Сокол" **Андрей Новиков.** — Кроме того, скоро у нас появятся абсолютно новые брэнды. На рынке есть еще место, самое время его занять, тем более что люди снова потянулись к отечественным продуктам. И как показывают исследования, за последние два года рынок зефира и пастилы вырос на 36%». СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь Симонов,
генеральный директор
компании Xerox (Евразия)

«Понятно, почему зефир под маркой „Ударница" не смог стать узнаваемым брэндом»

— Радует, что очень многие российские компании наконец начали правильно работать. И неважно, дошли они до этого сами или им подсказали консультанты.

То, что у компании, которая серьезно позиционирует себя на рынке, должен быть узнаваемый брэнд, вообще не вызывает никаких сомнений. Понятно, почему зефир под маркой «Ударница» не смог стать таким брэндом. Лично у меня название «Ударница» также не вызывает ассоциации с зефиром, в голову приходят вещи, связанные с советским прошлым.

То, что компания смогла конструктивно разработать политику брэндинга и поэтапно ее воплотить, очень похвально. Нечасто встретишь такое плодотворное сотрудничество компании и сторонних специалистов.

Рекламные ролики «Ударницы» я нахожу очень успешными. Я редко смотрю телевизор, но эту рекламу запомнил. Также, на мой взгляд, хорошим решением было остановиться именно на «зонтичном» брэнде. Правда, в некоторых случаях такой подход себя не оправдывает. К примеру, хорошо известен опыт компании Toyota, которая пыталась выстраивать «зонтик». Но в умах потребителей машины Toyota всегда воспринимались как автомобили эконом-класса, и для продвижения машин класса более высокого Toyota пришлось отказаться от «зонтичной» стратегии и создать марку Lexus.

Однако брэндинг не единственная причина, способствующая росту. Если бы компания создала в десять раз более успешный брэнд и потратила на его продвижение более значительные бюджеты — даже задействуй она в рекламе звезд Голливуда,— это все равно было бы только одной из причин успеха. Важно, что «Ударница» занялась комплексным решением проблемы и наладила маркетинговую политику. Чудес не бывает. Рост компании всегда зависит от целого ряда факторов.

Нужно признать, что мы живем в то время, когда уже не осталось простых ответов на вопросы, и вопросов простых, кстати, тоже не осталось. Для любой компании, которая стремится быть успешной, важным оказывается весь комплекс факторов. Брэндинг — лишь вершина айсберга. Успешная компания всегда думает не только о создании узнаваемого брэнда, но и о качестве самого продукта, логистике, системе продаж и сервиса, а также обратной связи со своими потребителями или клиентами.

PHOTOXPRESS.RU

Рынок в самом соку

На фоне успешного размещения на бирже «Лебедянского» и готовящейся продажи «Мултона» Coca-Cola рынок наполнился слухами о судьбе еще одного сокового производителя из «большой четверки» — «Нидан-Фудс».

Как предполагают, эту компанию может купить PepsiCo. Дело в том, что с середины прошлого года «Нидан-Фудс» начала процесс разделения своих бизнесов и выделения соковых активов в отдельную структуру. В компании это связывают с подготовкой к IPO, намеченному на 2007 год. Но, как полагают эксперты, в самое ближайшее время интерес к покупке соковых активов «Нидан-Фудс» может проявить PepsiCo. Прежде всего это объясняется планами их главного конкурента Coca-Cola по приобретению «Мултона». Как отмечает аналитик ОФГ Алексей Кривошапко, интерес западных компаний к российским соковым активам сейчас очень велик, поэтому он не удивится, если PepsiCo будет рассматривать покупку «Нидана», «Вимм-Билль-Данна» или «Лебедянского». При этом «Нидан» выглядит наиболее подходящей кандидатурой, поскольку PepsiCo связывают с этой компанией партнерские отношения. Pepsi разливает на принадлежащем «Нидану» заводе сок Tropicana. Впрочем, пока в обеих компаниях отрицают возможность подобной сделки.

Для российских соковых компаний сейчас, похоже, наступило «время жатвы». Первыми это почувствовали акционеры «Лебедянского», которые решили вывести компанию на IPO уже сейчас, а не ближе к лету, как было объявлено раньше. В итоге инвесторы купили 19,9% акций компании за $151 млн, а ее капитализация при размещении составила $760 млн, что совпало с рыночной стоимостью ВБД. По мнению аналитиков, высокая рентабельность «Лебедянского» и темпы роста, которые привлекли инвесторов, будут снижаться. Но даже в этом случае новые владельцы российских соковых производителей вместе с их активами получат гарантированный рост компаний в 18–20% в год, связанный с бурно развивающимся рынком и повышением цен.

«Красэйр» приземлится в Венгрии

По сообщениям ряда СМИ, акционеры «Красноярских авиалиний» («Красэйр») приняли участие в тендере на покупку венгерского авиаперевозчика Malev. Если сделка состоится, это станет самым крупным приобретением российских авиаперевозчиков.

НАМЕРЕНИЕ

Венгерские власти решили выставить на продажу национального перевозчика Malev, который в 2003 года понес убытки в 13 млрд венгерских форинтов (около 52,6 млн евро). Одним из претендентов на эту компанию считаются «Красноярские авиалинии». По некоторым данным, ее совладельцы стали участникам тендера по приватизации Malev. Впрочем, подтвердить эту информацию у самой «Красэйр» СФ не удалось. Эксперты рынка полагают, что это приобретение отвечает стратегии укрупнения «Красэйр». С помощью Malev, считает аналитик «Ренессанс Капитал» Виктор Цховребов, «Красэйр» может стать второй компанией после «Аэрофлота» на рынке внешних перевозок. Тем более что в этом году «Красэйр» получила новые ресурсы, образовав альянс с несколькими региональными компаниями — «Домодедовскими авиалиниями», «Сибавиатранс», «Омскавиа» и «Самарой». Кроме этого, «Красэйр» сможет выйти на более прибыльный рынок Западной Европы, а также обновить за счет Malev, в распоряжении которого 16 «Боингов», свой парк самолетов. По мнению аналитика «Тройки Диалог» Сергея Донского, в настоящее время «Красэйр», равно как и «Аэрофлот», нуждается в этом больше других компаний.

«С другой стороны, у „Красэйр" есть долги, поэтому эта покупка выглядит сомнительной»,— считает один из конкурентов компании. С ним согласен Сергей Донской, который оценивает долг авиакомпании за 2004 год в $35 млн. «Кроме того, что покупка Malev потребует серьезных инвестиций, на мой взгляд, „Красэйр" испытывает недостаток и в управленческих ресурсах»,— считает аналитик.

REUTERS

Самолеты Malev могут войти в арсенал «Красэйр»

дневник наблюдений

НА ФОНЕ IPO «ЛЕБЕДЯНСКОГО» И ГРЯДУЩЕЙ СДЕЛКИ МЕЖДУ COCA-COLA И «МУЛТОН» РЫНОК ПРЕДВКУШАЕТ ПРОДАЖУ «НИДАНА» КОМПАНИИ PEPSICO | «КРАСНОЯРСКИЕ АВИАЛИНИИ» МОГУТ ПРИОБРЕСТИ ВЕНГЕРСКОГО АВИАПЕРЕВОЗЧИКА MALEV | «АРПИКОМ» ПРИОБРЕЛ 50% АКЦИЙ ОПТОВОЙ КОМПАНИИ «ГЛОБАЛ ФУДС» | РОСИМУЩЕСТВО НАМЕРЕНО ОЦЕНИТЬ ШЕРЕМЕТЬЕВО ДЛЯ ЕГО ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ПРИВАТИЗАЦИИ | СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «КРОСТ» РАЗДРОБИТСЯ НА 50 САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ СТРУКТУР | ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОБУВИ RALF RINGER ИНВЕСТИРУЕТ В МОСКОВСКИЙ ЗАВОД ОКОЛО $6 МЛН | «ПАТЭРСОН» ОТКАЗАЛСЯ ПРОДАВАТЬ NEMIROFF

Но в любом случае, заключают эксперты, если «Красэйр» сможет купить Malev, о чем станет известно уже в конце марта, это будет самым крупным приобретением российских авиаперевозчиков и нетипичной сделкой для всей отрасли. По мнению Сергея Донского, несмотря на то, что рынок сейчас находится на стадии консолидации, происходить этот процесс будет без особенных потрясений, за счет поглощения различных мелких региональных авиакомпаний или перевозчиков из стран СНГ.

«Арпиком» займется оптом

Ресторанная компания «Арпиком» решила заняться поставками продукции в сегмент HoReCa. По мнению экспертов, компания планомерно копит ресурсы для выхода на IPO.

ПОДГОТОВКА

«Арпиком» приобрела 50% «Глобал Фудс» — крупного поставщика еды в сегмент HoReCa. Сумма сделки не разглашается, но аналитики оценивают ее в $4–6 млн.

По словам и участников сделки, и экспертов рынка, эта покупка выгодна для развития бизнеса каждой из компаний. Например, «Глобал Фудс» с помощью инвестиций «Арпикома» сможет развивать свою компанию. Капитал у совладельца «Арпикома» Михаила Зельмана есть — в прошлом году 50% акций этой компании приобрели структуры, близкие к владельцу Уральской горно-металлургической компании Искандеру Махмудову. Кроме того, продав половину своих акций «Арпиком», «Глобал Фудс» получила постоянного клиента, что позволит ей воздерживаться от демпинга на рынке, а также постоянно расширять свой ассортимент. На это обычно компании-поставщики идут крайне осторожно, поскольку рестораторы редко гарантируют значительный объем сбыта новинок.

«Арпиком» с помощью этой сделки также может решить целый комплекс своих задач. В частности, обеспечить себя логистикой в регионах — «Глобал Фудс» имеет девять филиалов в России и поставляет свою продукцию в 34 города, что особенно важно для «Арпикома», планирующего выход на региональные рынки. Кроме того, как уточняет Зельман, его привлекает возможность заняться перспективным направлением HoReCa, а также обеспечить гарантированные поставки продуктов для своей компании. Для «Арпикома» это является необходимым условием для реализации своих планов. Например, в ближайшее время Зельман планирует открыть 30 пивных ресторанов, а также готовится к перезапуску сети «Русское бистро», которая в дальнейшем должна выйти на федеральный уровень.

С другой стороны, отмечают эксперты, новая покупка «Арпикома», безусловно, повысит общую стоимость компании, и это будет тем более интересно для Зельмана в свете его планов вывода компании на IPO.

Шереметьево-2 выставят на торги

Агентство по управлению федеральным имуществом объявило, что намерено оценить активы международного аэропорта Шереметьево (МАШ), чтобы включить его в приватизационный план 2006 года.

ПРИВАТИЗАЦИЯ

Росимущество заказало оценку рыночной стоимости крупнейшего из аэропортов страны консалтинговой компании «АйБи-Консалт». Замгендиректора компании Владимир Крайниченко заявил, что ей была заказана оценка 100-процентного пакета акций МАШ, добавив, что, «возможно, она будет завершена через пару месяцев».

О том, что Росимущество начало оценивать активы находящегося в госсобственности МАШ, руководитель Минтранса Игорь Левитин, который также является членом совета директоров ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», узнал из сообщений СМИ. Однако министр полагает, что в ближайшее время приватизация МАШ вряд ли возможна. Он опроверг информацию о том, что существуют планы продажи МАШ в ближайшем будущем. По мнению Левитина, на подготовительную работу к приватизационному процессу, которая включает в себя определение собственности на землю и другое имущество, потребуется несколько лет.

Впервые приватизировать крупнейший аэропорт страны власти пытались еще в 1998 году, и тогда стартовая стоимость МАШ была определена в 2,3 млрд рублей. Однако продажу отложили из-за августовского дефолта.

В 2003 году конкурс на управление МАШ выиграла «Альфа-групп», так что теоретически продажа МАШ возможна только после окончания срока работы «Альфы» как управляющей компании в 2006 году.

По мнению экспертов, именно «Альфа-групп» может быть самым вероятным претендентом на покупку МАШ, если аэропорт действительно будет выставлен на торги.

Однако процесс приватизации МАШ могут затормозить и серьезные разногласия между аэропортом и его крупнейшим оператором «Аэрофлотом», касающиеся строительства третьего терминала. Окончательного решения о строительстве со стороны МАШ пока так и не последовало. В то же время в конце прошлого года «Аэрофлот», который пытается создать собственный терминал, начал оценку предложений претендентов, которые могли бы стать генподрядчи-

STS LOGISTICS
SOLUTIONS TO SATISFACTION
Самая крупная сеть офисов в России, странах СНГ и 300 агентов по всему миру
• Полный комплекс логистических услуг
• Ежедневный мониторинг нахождения грузов
• On-line сервис через интернет
• Лицензия таможенного брокера в России и странах СНГ
• Сертификат ISO 9001:2000
тел. +7 095 775-02-02
факс +7 095 775-02-01
www.stslogistics.net

ками по возведению Шереметьево-3.

«Крост» займется разделением труда

Строительный концерн «Крост» в течение нескольких лет будет разделен более чем на 50 самостоятельных предприятий.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Сейчас в состав «Кроста» входит уже 11 компаний — бывших «дочек» и подразделений концерна. Три из них совсем недавно стали самостоятельными: фабрика по производству элементов мощения «Готика», сеть вэлнес-центров ELSE и компания по управлению коммерческой недвижимостью. Предполагается, что в последующие годы от «Кроста» отделятся еще несколько десятков компаний с оборотом от $2 млн (общий оборот «Кроста», по собственным данным компании, составляет $200 млн). Руководители создаваемых предприятий будут совладельцами, а блокирующий пакет в каждом из них будет принадлежать «Кросту». По мнению ряда аналитиков, деление строительного концерна на множество самостоятельных компаний — первый шаг в избавлении от непрофильных активов. Они также добавляют, что «Крост» стоит на пороге распродажи своих наименее прибыльных подразделений. Впрочем, директор по рекламе и коммуникациям «Кроста» Леонид Белага уверяет, что непрофильных подразделений в концерне нет и вся деятельность компании строится вокруг пяти направлений, так или иначе связанных со строительством. А генеральный директор «Кроста» Алексей Добашин хотя и не отрицает возможной продажи части активов, но объясняет необходимость реформы иначе. По его глубокому убеждению, компании-гиганты часто подвержены различным рыночным катаклизмам, тогда как небольшие фирмы «более устойчивы и мобильны». Кстати, в строительстве подобная организация бизнеса не редкость. В «Кросте» не скрывают того, что проводимые в концерне реформы — творческое переосмысление опыта крупнейшего французского строительного концерна Bouygues, в котором различные направления бизнеса также разнесены по самостоятельным компаниям.

Один из лидеров российского обувного рынка Ralf Ringer решил открыть собственное производство в Москве.

Свой новый проект в Ralf Ringer объясняют желанием сэкономить на аренде, при этом производство в Москве компания выбрала потому, что в провинции, как полагает менеджмент, наблюдается дефицит кадров.

Впрочем, конкурентов удивляют планы Ralf Ringer — крупные производители давно предпочитают работать в Китае.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Ralf Ringer будет не только торговать, но и делать свою обувь в Москве

Ralf Ringer обуется в столице

Один из лидеров российского обувного рынка Ralf Ringer решил открыть собственное производство в Москве. Таким образом компания сможет контролировать качество продукции.

ЗАПУСК

В новое производство Ralf Ringer вложит $6 млн из собственных и заемных средств. Площадь фабрики составит 13 тыс. кв. м, а мощность — около 1,4 млн пар в год. До этого компания производила обувь на фабрике «Буревестник» в Сокольниках и за прошлый год выпустила около 1 млн пар. А в декабре прошлого года компания приобрела крупную фабрику во Владимире, вложив в ее техническое переоснащение $2 млн. Как рассказал газете «Бизнес» гендиректор компании Андрей Бережной, свое строительство Ralf Ringer планирует завершить к началу 2006 года, а к середине года полностью перенести туда производство с «Буревестника». Свой новый проект в Ralf Ringer объясняют желанием сэкономить на аренде, при этом производство в Москве компания выбрала потому, что в провинции, как полагает менеджмент, наблюдается дефицит кадров. По мнению Бережного, в силу этой причины запустить в регионах новую фабрику не представляется возможным.

Впрочем, конкурентов удивляют планы Ralf Ringer. К примеру, в компании «Пальмира» замечают, что крупные производители предпочитают работать в Китае. Ведь очевидно, что в Москве себестоимость продукции выше, чем в Китае и российских регионах, в том числе и из-за более дорогой рабочей силы. Хотя директор департамента маркетинга «Парижской коммуны» Олег Гаков полагает, что, несмотря на эти минусы, некоторые преимущества Ralf Ringer все же получит. Прежде всего компания сможет выиграть в логистике и восприятии покупателей. Как отмечает Гаков, место производства обычно указывается на коробке обуви, и Москва традиционно пользуется большим доверием потребителей.

Nemiroff не поставили на место

Сеть универсамов «Патэрсон» отказалась размещать на своих полках продукцию Nemiroff, сославшись на слишком высокие цены украинского производителя алкоголя. Но на рынке эту ситуацию оценивают как назидание ритейлера другим поставщикам.

КОНФЛИКТ

Продукция Nemiroff исчезнет из супермаркетов «Патэрсон» после того, как ритейлер продаст оставшиеся запасы. Генеральный директор «Патэрсон» Юрий Яковчик объясняет разрыв контракта с Nemiroff попытками вынудить «Патэрсон» повысить розничные цены на продукцию компании, в то время как сеть стремилась их понизить. В пресс-службе «Патэрсон» действия компании называют принципиальным шагом.

В Nemiroff подтвердили разрыв отношений, заметив, что сеть намеревалась сделать цены на продукцию Nemiroff ниже указанных в договоре. «Один из видов конкурентной борьбы для „Патэрсона" — демпинг, что категорически неприемлемо для нашей компании»,— говорит руководитель службы Nemiroff по связям с общественностью Наталья Коновалова. Впрочем, по словам Коноваловой, на бизнесе Nemiroff конфликт с сетью сильно не отразится: доля «Патэрсона» в обороте компании составляла не более 0,1%, то есть около $200 тыс. «Патэрсон» тоже не слишком пострадает, поскольку продукция Nemiroff занимает всего 2% в объеме ее продаж крепкого алкоголя. А конкуренты Nemiroff и другие участники рынка даже удивлены, что проблема стала публичной, хотя особенных материальных потерь ни одна сторона не понесет. По мнению специалиста ИК «Финам» Владислава Кочеткова, эта история, похоже, является PR-акцией, направленной и на других поставщиков «Патэрсона». Кроме того, это является логичным поступком для розницы, диктующей на российском рынке правила игры. Как добавляют другие эксперты, избежать этого конфликта обеим сторонам, пожалуй, было сложно. Дело в том, что российские сети уже привыкли работать с поставщиками на жестких условиях. А на украинском рынке, где сетевая торговля развита достаточно слабо, политику до сих пор определяют именно поставщики. СФ

КОНФЕРЕНЦИЯ

Роль нематериальных активов в стоимости компании

19 апреля 2005 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д. 5

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам компаний, заинтересованным в получении информации об оценке нематериальных активов (НМА) и управлении стоимостью компании

Участники конференции узнают:
- В чем уникальность нематериальных активов
- Как оценивать нематериальные активы
- Стратегии управления стоимостью НМА
- Особенности раскрытия корпоративной информации при подготовке к оценке
- Брэнд и репутация в списке НМА
- Можно ли использовать НМА как залог
- Роль НМА в стоимости компании
- Как увеличивать стоимость НМА

К участию приглашены представители компаний:
«НЭО-Центр»
ИК «Атон»
«Нидан-Фудс»
«Шатура»
и другие

Стоимость участия
$310
(без учета НДС)

Специальное предложение: Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка
10%

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

Организатор
Секрет фирмы

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.
В регионах РФ доставка издания осуществляется простой бандеролью в почтовый ящик* (при выборе данного варианта вы должны быть уверены в сохранности полученной почты).

*Редакция не несет ответственности за пропажу журнала из почтового ящика

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.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев, оставшееся до конца 2005 года.

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва
р/с № 40702810100001403071
к/с № 30101810200000000700
БИК 044525700

Плательщик
Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Кассир

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва
р/с № 40702810100001403071
к/с № 30101810200000000700
БИК 044525700

Плательщик
Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Кассир

Подпись плательщика

Подписка с любого месяца. Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(095) 267-3768, 795-3065
многоканальный (095)960-3118
Факс (095) 797-3171 (круглосуточно)
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 заполнить регистрационную форму на нашем сайте **www.sf-online.ru** (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(095) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

лаборатория

менеджмент

маркетинг

СФ №12, 28.03

Потребители оценивают качество товара весьма субъективно, поэтому производителю необходимо не только выпустить хороший продукт, но и создать иллюзию его качества

финансы

СФ №14, 11.04

Верная стратегия выбора источников финансирования может существенно увеличить капитализацию компании

персонал

СФ №15, 18.04

Разрабатывать систему мотивации можно исходя не из объективных характеристик бизнеса, а из того, что на самом деле заставляет сотрудников лучше работать

Презумпция невиновности «Москва Ре»

Что пожизненный наем может дать российской компании

Перестраховочная компания «Москва Ре» уже пять лет отказывается штрафовать и увольнять сотрудников. Менеджмент утверждает, что теперь у персонала нет причин скрывать дефекты в работе. Но есть интерес ее улучшать

с42

Трасти-мордасти

Траст, который никогда не лопнет

Российское законодательство «не понимает» трастов. Но воспользоваться этой формой управления активами российские компании все же могут. Мотивы — от защиты собственности до минимизации налогообложения

с47

Вопросы привлекательности

Как ранжировать рынки

Компания «Росхлебопродукт» начинала с того, что скупала все, что казалось перспективным в агропродовольственном бизнесе. Но в итоге портфель бизнес-направлений и активов оказался слабоуправляемым. Тогда компания решила провести оценку рынков «по науке»

с51

Презумпция невиновности «Москва Ре»

СОТРУДНИКАМ ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЙ ФИРМЫ «МОСКВА РЕ» НЕЧЕГО БОЯТЬСЯ, ПОТОМУ ЧТО В КОМПАНИИ ДЕЙСТВУЕТ СИСТЕМА ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА. ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО ОТСЮДА НИКОГО НЕ УВОЛЬНЯЮТ ЗА ОШИБКИ И БРАК. СОТРУДНИКИ «МОСКВА РЕ» МОГУТ СВОБОДНО ОБСУЖДАТЬ ИХ С РУКОВОДСТВОМ И УЛУЧШАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ЛУЧШЕГО СРЕДСТВА БОРЬБЫ ЗА КАЧЕСТВО В КОМПАНИИ НЕ ЗНАЮТ.

Текст: Евгений Карасюк

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Григорий Фидельман: «Стоит только один раз наорать на человека, и все остальное будет лозунгом»

За стеклом

Японский топ-менеджер, проработавший всю жизнь в одной компании, может не беспокоиться, что однажды его выставят за дверь. Нет, он может оставаться в бизнесе и с наступлением пенсионного возраста. По мере того как старение начнет сказываться на работе, его полномочия будут сводиться к минимуму. И скоро старик поймет, что ему, в общем-то, нечем заняться в своем офисе. Высокая зарплата, кабинет, служебная машина и прочие привилегии останутся при нем. Но он превратится в наблюдателя. Он будет просто смотреть в окно, и никто не скажет ему ни слова — пока, утомленный собственным бездельем, он не решит сам попрощаться с компанией. В Японии таких людей называют «смотрящими в окно». И к ним относятся с пониманием. В конце концов, корпоративный дом престарелых — это просто логическое завершение системы пожизненного найма, принятого в японском менеджменте.

Японцы умеют озадачивать. Непостижимая продуктивность японских компаний сбивает с толку. Японскую систему управления иногда называют бельмом на глазу традиционного менеджмента — она ставит под сомнение многие догмы западной школы. «Иностранцу, имеющему твердые убеждения относительно того, как нужно управлять людьми и бизнесом, следует держаться подальше от этой страны, если эти убеждения ему дороги»,— не без иронии пишет один из авторов Harvard Business Review.

Семь лет назад **Григорий Фидельман** легкомысленно отправился в Японию. В итоге эта страна сильно выбила его из колеи. Домой он вернулся задумчивым и даже растерянным. Масштабы экономических свершений произвели на него большее впечатление, чем он мог предполагать.

Наем по жизни

Я наблюдал за ним в конце прошлого года на одной конференции. Во время кофе-брейков он докучал публике восторженными рассказами о сюрреалистических городах Японии. Люди вокруг поглощали сандвичи, пили кофе и вежливо слушали этого чудака в дорогом костюме, эмоционально описывавшего свои контакты с удивительным миром японцев.

В кабинете президента «Московского перестраховочного общества» («Москва Ре») я снова слышу о Японии.

— В последний свой приезд я был на Matsushita. Меня заинтересовала численность персонала. За год она сократилась на 1%. Я спросил, что произошло с этими людьми — их уволили? На меня замахали руками: как я мог такое подумать! За полсотни с лишним лет там никто никого не уволил. Просто сотрудникам предоставили возможность раньше выходить на пенсию. И сократили прием студентов. Только и всего.

Легендарный основатель и глава корпорации Matsushita (выпускает электронные товары под брэндом Panasonic) Коносукэ МАЦУСИТА считал сокращение работников последней из крайних мер. Его компания прибегла к увольнениям лишь однажды. В 1950 году в ситуации жесточайшего послево-

«Я спросил, что произошло с этими людьми — их уволили? На меня замахали руками: как я мог такое подумать!»

енного кризиса в Японии Matsushita сократила 567 человек из 4438, или около 13% общего числа занятых.

Интерес Фидельмана к судьбе японцев с Matsushita легко объясним. С 2000 года «Москва Ре» сама живет по системе пожизненного найма. Фидельман поклялся сотрудникам своей фирмы, что никто не будет наказывать их за ошибки и ни при каких условиях не инициирует их увольнение. Последние пять лет они могли уйти из компании лишь по собственному желанию.

Первая десятилетка

Григорий Фидельман — бизнесмен со стажем. Он был соучредителем и гендиректором АСКО — первой в России частной страховой корпорации. К середине 1990-х империя АСКО развалилась. Но уже в 1996 году Фидельман взялся за новый проект. Он убедил банк «Возрождение», руководство которого хорошо знал, предоставить начальный капитал под многообещающий перестраховочный бизнес.

История «Москва Ре» началась с 10 млн рублей, нескольких энергичных менеджеров и не совсем типичной стратегии. На российском рынке принято брать у клиентов (страховых фирм) риски и передавать их в дальнейшее перестрахование на Запад — гигантам типа Munich Re или Lloyd's Re с миллиардными активами. Бизнес посредника в этом случае не так уж и плох. Если не считать, что иностранный партнер в принципе может рано или поздно сказать: «Страхового события здесь нет — платить не будем». Апелляция к решению местного суда вряд ли поможет. Российский перестраховщик оказывается один на один с клиентом, сумма выплат которому может быть астрономической. «Такие риски называют фатальными, они взрывают бизнес в один момент», — считает Григорий Фидельман.

В «Москва Ре» решили отвечать перед клиентами собственным капиталом. Стратегия оправданна лишь при условии, что капитал этот будет постоянно расти (в противном случае компания обречена работать с мелкими рисками). Перестраховщик понадеялся, что российский рынок будет увеличиваться в размерах по мере роста доверия клиентов к страховым услугам. Но после кризиса 1998 года он съежился как шагреневая кожа, поставив компанию на грань выживания.

— У вас были идеи, как действовать дальше?

— Поначалу смутные. Мы понимали, что на одном только российском рынке нам не выжить — нужно выходить за рубеж. Придется конкурировать с мировыми перестраховщиками, работающими, между прочим, через брокеров и в России. А еще капитал — в наш специфичный бизнес он идет неохотно. Инвесторов можно привлечь только очень высокими дивидендами, которые для них нужно зарабатывать.

В этих условиях Фидельман задумал построить образцовую компанию — с безупречным качеством сервиса для клиентов и высокой доходностью для акционеров. Как мотивировать на это команду, он, правда, еще не знал. В 2000 году он начал с того, что спросил людей, сколько бы они хотели получать, так сказать, для полного счастья. Ему ответили, что в среднем в десять раз больше, чем имели на тот момент.

— У светлого будущего были временные пределы?

— Да, 2010 год. Подсчитали, что такие зарплаты через десять лет мы будем получать, если увеличим размер бизнеса в тысячу раз. Это означало, что нам нужно ежегодно удваивать обороты и становиться перестраховщиком мирового класса.

Все это походило на авантюру. Начальник управления ИТ **Евгений Завьявкин** признался мне, что до сих пор считает подобные планы нереализуемыми. Три года подряд компании удавалось обеспечивать сумасшедший 100-процентный рост, и до 2003 года зарплаты всех сотрудников ежегодно увеличивались на 25%. Но потом показатель упал до 50%. Одновременно руководство фирмы пересмотрело политику поощре-

Компания «Москва Ре» создана в 1996 году. Самая крупная доля (67,8%) в ней сегодня принадлежит Кахе Бендукидзе и связанной с ним «Инвест-Финанс». В капитале перестраховщика также участвует банк «Возрождение» (19,49%), «Финансовая группа ВЭБ-инвест» (4,83%), «Беркам» (3,04%). В «Москва Ре» работают 79 человек, из них 57 — в московском офисе. Размер собранной премии за 2004 год — 766,834 млн рублей (прирост по сравнению с 2003 годом 38%). «Москва Ре» сотрудничает со страховщиками и брокерами более чем из 30 стран. Недавно Standart & Poors присвоило фирме рейтинг финансовой устойчивости B.

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ ИМЕНИ НИКИТЫ КИРИЧЕНКО В ОБЛАСТИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЖУРНАЛИСТИКИ

Срок подачи заявок на участие в конкурсе продлен до 31 марта 2005 года

Тематика конкурсных работ:

Аналитические материалы в области экономики, бизнеса, финансов, политики, общественной жизни.

Заявки принимаются от авторов статей, редакций изданий, в которых были опубликованы предлагающиеся на конкурс работы, и профессиональных сообществ.

К участию в конкурсе принимаются работы, опубликованные в период с 1 января 2004 года по 15 марта 2005 года в российских периодических или интернет-СМИ на русском языке или переведенные на русский язык.

Телефоны Оргкомитета:

250-51-61, 250-04-04, 745-84-01, 789-44-58

Подробнее узнать о Премии и заполнить заявку можно на сайте www.kirichenko-premiya.ru

«Я почувствовал себя капитаном, который не отследит течь в трюме, если команда будет о ней молчать. А она будет молчать, если бить ее по башке за любую провинность»

ний, отменив уравниловку. Теперь на десятикратное увеличение зарплаты к назначенному сроку могли надеяться только самые активные.

По словам Фидельмана, необходимо различать «пассивное и инициативное» поведение сотрудников — стимулируя лишь последнее через программу бонусов (сейчас она разрабатывается). В компании утверждают, что размер дополнительного поощрения будет доведен до суммы годового заработка. А рядовой специалист за свою сверхэффективность в будущем сможет получать не меньше члена правления.

Я не начальник, ты не дурак

Изначально большое влияние на Григория Фидельмана оказала философия Деминга. А также регулярное общение с **Юрием Адлером** (интервью с ним см. в СФ №19/2004), одним из ведущих российских консультантов в области менеджмента качества, с которым он познакомился вскоре после своего возвращения из Японии. «Поначалу наши отношения складывались трудно,— вспоминает Адлер с улыбкой.— Казалось, все, что я говорил, воспринималось Фидельманом как чушь. Я же находил его действия не вполне адекватными. Однажды я сказал ему: „Не стоит винить всех вокруг, когда проблема заключена в тебе самом". На него это подействовало».

— В конце концов я почувствовал себя капитаном на мостике,— вспоминает Фидельман.— Капитаном, который никогда не отследит течь в трюме, если команда будет о ней молчать. А она будет молчать, если бить ее по башке за любую провинность.

Входом в новую систему управления (или альтернативного менеджмента, как ее называют в компании) стал принцип Деминга 98/2. Его суть в том, что сотрудники виновны не более чем в 2% проблем, возникающих в компании. В 98% случаев дело в условиях работы, распределении ответственности, корпоративной культуре. Следовательно, вместо поиска виновных руководителю фирмы нужно переключить внимание на улучшение системы. Верность этой мысли Фидельман проверял полгода. Теперь он считает ее аксиомой менеджмента.

— Может, помните, как было при социализме? Люди говорили одно, думали другое, а делали третье. Шизофрения какая-то. И побуждала их к этому биологически ненормальному поведению система. В нашей компании мы не задаем себе вопросов «Кто виноват?» и «Что делать?». Спрашиваем по-другому: «Что виновато?» и «Кто будет делать?».

Член правления «Москва Ре» **Сергей Дедиков** уверил меня, что слова «начальник» и «подчиненный» на фирме употребляются все реже. Стандарт альтернативного менеджмента — «наставник» и «подопечный».

— Лексика помогает быстрее изменить отношение к людям,— поясняет он.— Чтобы из функционеров, винтиков, они становились полноправными соучастниками бизнеса.

Спокойствие, только спокойствие

Григорий Фидельман не приемлет вождизма. Его идеал —

«На его месте я бы себя уволил»

Николай, системный администратор «Москва Ре»:
— В 2002 году у меня случились проблемы в личной жизни. Я начал халтурить, работать спустя рукава. Мне все делали замечания, но я их игнорировал. Это продолжалось довольно долго. И вот Григорий Носонович (Фидельман.— СФ) взялся со мной поговорить. Он меня не судил, не упрекал, просто давал советы. В общем, отнесся ко мне по-человечески. Что было странно: на его месте я бы себя уволил. Но этого не произошло. Мне оставили 50% зарплаты, а вторую ее часть обязались выплачивать по договору подряда, если результаты моей работы будут всех устраивать. Сначала я получал только половину суммы. Но через три месяца отзывы обо мне стали лучше, и я уже получал 75%. А еще через три месяца мне вернули 100% оклада. Но главный эффект был даже не в деньгах. Я в принципе изменил отношение к работе. Раньше она меня дико напрягала, все постоянно дергали. Теперь я делаю ее с удовольствием, как бы нашел в ней новый смысл. Японский менеджмент — занятная штука. Когда я выпутался из этой истории, даже прочитал книгу, которую мне посоветовал шеф,— «Пространство доктора Деминга» Генри Нива. Книга понравилась.

Подробная информация и регистрация: www.hrm.ru, (095) 933-1098

Лучшие компании, ведущие специалисты

22 марта
11.00–17.00

Москва
Отель «Рэдиссон-Славянская», площадь Европы, 2 (Бережковская наб., 2), метро «Киевская»

IX профессиональная выставка
«Кадровый менеджмент»
Крупнейшее событие на рынке кадровых услуг

В рамках выставки пройдет Форум «Правильный бизнес»
Тема: «Высшее руководство о кадровом менеджменте»

Семь выставок в одной

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Тренинги
Консалтинг
Подбор персонала
Финансы и страхование
Социальный пакет
Программное обеспечение для HR-отделов
E-learning

+ HR-литература!

«Мы хотим сделать из людей полноценных деятелей, готовых брать на себя ответственность. Но какое это имеет отношение к прогульщикам и пьяницам?»

быть лидером в понимании Деминга («тренер и советчик, но не судья»). Фидельману интересно вдохновлять людей на то, чтобы они раскрывали свои способности. Вызывать их на ковер ему неинтересно. За последние пять лет президент компании привык подавлять в себе начальственные инстинкты.

— Стоит только один раз наорать на человека, и все остальное будет лозунгом,— объясняет он.— Слишком дорог рецидив. После общения с сотрудниками я мысленно ставлю себе оценки за выдержку — иногда пять, а иногда два. Одной мимики порой достаточно, чтобы человек почувствовал себя униженным.

— А что если некоторые люди ведут себя плохо? Я имею в виду очень плохо.

— Пытаемся им помочь. К примеру, я вызываю такого человека и говорю ему: «Злоупотребляя алкоголем, ты не можешь оставаться руководителем. Но ты можешь найти себе другую работу в нашей компании». Конечно, мы оставляем ему прежнюю зарплату, служебную машину и пр. Но играем на честолюбии. Ведь он больше не лидер, больше не ведет людей.

— А если и это не помогает?

— Предлагаем найти двух человек в коллективе, которые бы за него поручились. Если он их не найдет, то уволится сам. Среда вокруг него будет уже психологически невыносимой.

Фидельман не назвал мне ни одной причины, по которой он бы мог поступиться принципами и кого-то уволить. Но подобный гуманизм свойственен в компании не всем.

— Иногда увольнение необходимо,— говорит Сергей Дедиков.— Допустим, человек ведет себя нелояльно по отношению к фирме и некрасиво по отношению к коллегам. Причем все это видят. Из-за отсутствия реакции руководства может сложиться впечатление, что такое поведение поощряется. Мы же хотим раскрепостить людей, сделать из них полноценных деятелей, готовых рисковать и брать на себя ответственность. Но какое это имеет отношение к прогульщикам и пьяницам?

В то же время Сергей Дедиков согласен: недопустимо увольнять людей за ошибки, даже серьезные.

Крупный просчет, например, однажды совершил коллега Дедикова по правлению. Из-за его ошибки «Москва Ре» понесла убытки на сумму около полумиллиона долларов.

— В другом месте я бы мигом вылетел с работы,— говорит топ-менеджер, попросивший не называть своего имени в печати.— А здесь меня даже не оштрафовали. Отказ от наказаний и пожизненный наем — это великое благо для компании. Система позволяет не дергаться и спокойно работать.

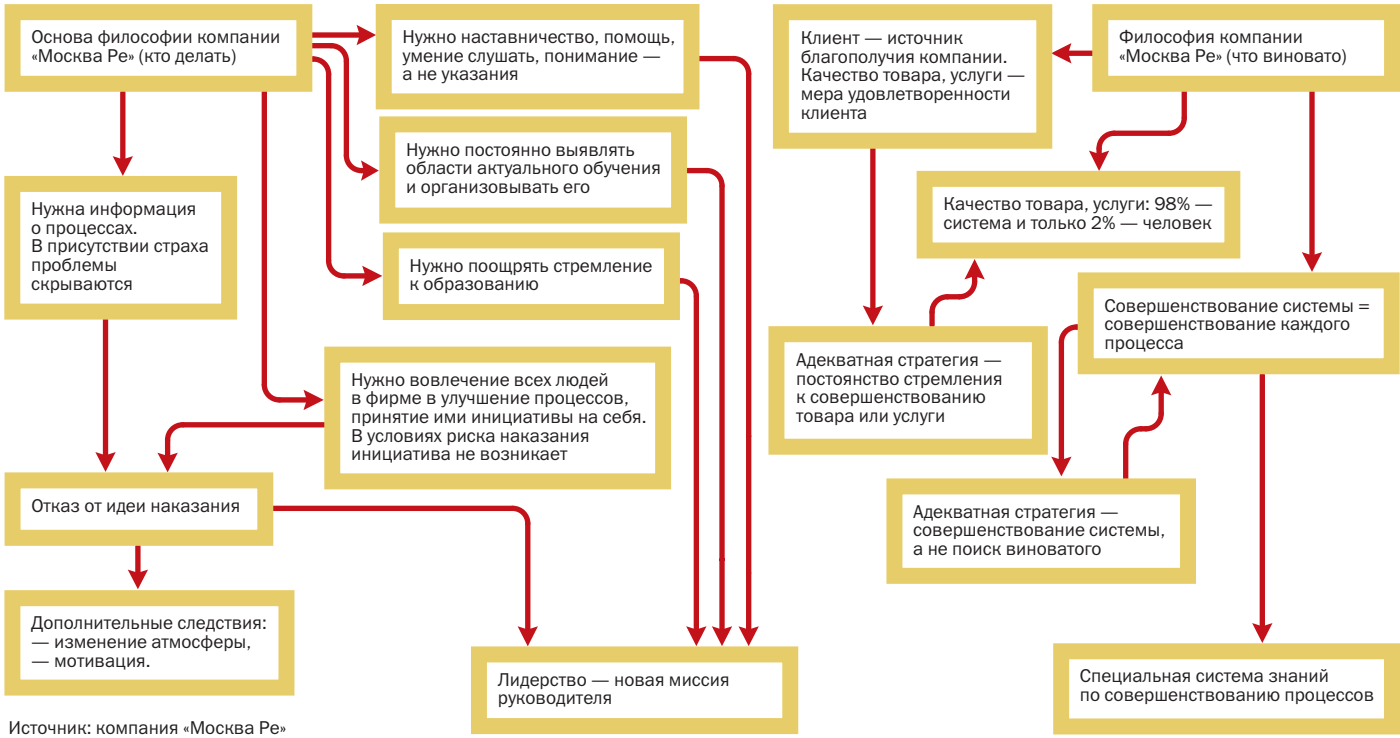
Я прошу устроить мне встречу с рядовыми сотрудниками. Меня провожают в отдел, где сидят несколько погруженных в работу молодых людей. По напряженным лицам понимаю, что отрываю их от процесса. Разговор не клеится. О пожизненном найме особых мыслей нет. Директор отдела имущественных рисков **Павел Максимов** говорит, что слишком молод, чтобы думать о таких вещах. Поддержать тему вроде бы соглашаются его коллеги, но уже через минуту и они теряют к ней интерес.

Я ожидал немного другой реакции, а эту мне объяснили так: «Они молодцы и классные специалисты. Чего им об этом думать — их все равно никто не уволит».

Отдаленная перспектива

Текучку кадров в «Москва Ре» оценивают на уровне 5%. Учитывая штат центрального офиса компании, это примерно два-три человека в год.

ФИЛОСОФИЯ КОМПАНИИ «МОСКВА РЕ»



Источник: компания «Москва Ре»

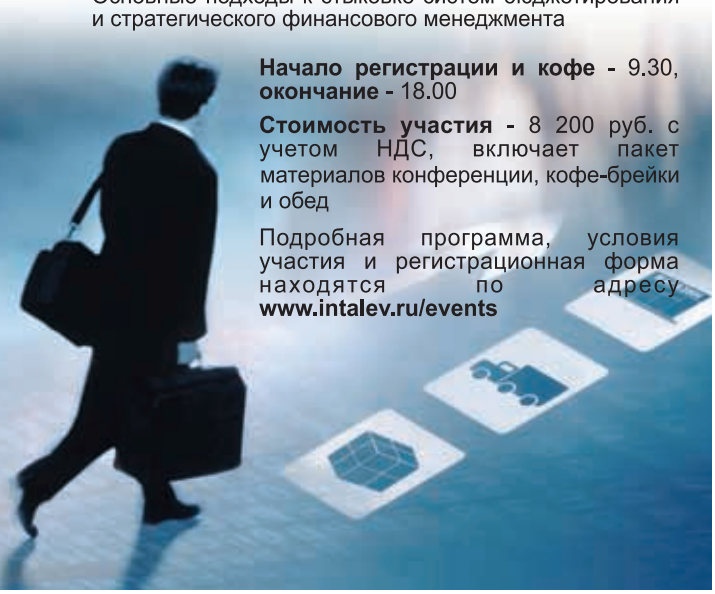
Компания "Инталев" приглашает компании-дистрибьюторы и торговые сети на специализированную конференцию

инталев®

"Управление финансами в дистрибуции: от инвестиций к бюджетированию"

28 апреля 2005 года
Отель "Золотое Кольцо"
конференц-зал "Ярославль"

- Подходы к выделению бизнес-направлений
- Многономенклатурное планирование и учет
- Работа с косвенными затратами в дистрибуции и торговле
- Бюджетирование в стандарте МСФО для дистрибуторов и торговых сетей
- Автоматизация бюджетирования и стратегического менеджмента
- Управление стоимостью компании (отраслевые аспекты)
- Эффективное взаимодействие российских торговых компаний с крупными иностранными производителями и дистрибуторами
- Источники и методы привлечения финансовых ресурсов в сфере дистрибуции
- Основные подходы к стыковке систем бюджетирования и стратегического финансового менеджмента



Начало регистрации и кофе - 9.30, **окончание -** 18.00

Стоимость участия - 8 200 руб. с учетом НДС, включает пакет материалов конференции, кофе-брейки и обед

Подробная программа, условия участия и регистрационная форма находятся по адресу **www.intalev.ru/events**

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ
тел. (095)781-43-31, 32
тел. (095)788-16-55 - регистрация
events@intalev.ru

Генеральный информационный спонсор — Официальный информационный партнёр

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

С 1999 года из компании ушло четверо менеджеров. Двое из них вернулись обратно.

Илья Смольков уволился из «Москва Ре» в прошлом году и сейчас работает заместителем начальника отдела комплексных страховых программ СК «Согласие». «Я ушел, потому что получил интересное предложение от нового работодателя,— говорит он.— Тем не менее стиль управления в „Москва Ре" мне нравится. Система менеджмента, внедряемая Фидельманом, эффективна и должна прийти во все наши компании».

По словам Сергея Дедикова, отказ от наказаний резко повысил инициативность сотрудников. Люди стали свободнее говорить, что и как именно они делают. А главное: самостоятельно выявлять дефекты в работе. Из бизнес-процессов таким образом удалось убрать множество *муда* (всего, что не добавляет услугам ценности с точки зрения клиента). Например, устранить «пробки» в документообороте.

Хотя поиски механизмов улучшений порой заводили фирму в тупик. В свое время в «Москва Ре» предприняли попытку вооружиться ISO-9000. Но скоро уже тихо ненавидели эти стандарты, все больше сомневаясь в их полезности для себя. Впоследствии компания так и не была сертифицирована.

— ISO — очень формальная и бездушная вещь,— уверен сейчас Григорий Фидельман.— Мы используем другой принцип: вытягивание. Все начинается с клиента. О качестве компании он судит по совокупности контактов. Мы должны понять, что это за контакты. Каждый их параметр обеспечивается процессом: регресс, выплата, дебиторка. Все препарируется, описывается и совершенствуется. Результат в конечном итоге зависит от вовлеченности людей в эти программы. Уровня командной работы.

Компания заметно преуспела в качестве клиентского обслуживания. Раньше выплаты по страховым событиям занимали до двух недель. Теперь в «Москва Ре» это делают на порядок быстрее — в 98% случаев за два дня. Задержка на день квалифицируется как брак. Другой пример оперативности — акцепт (процедура «приемки» рисков от клиентов). Положительный или отрицательный, но ответ дается клиенту в течение суток. Выход за эти рамки случается сегодня в 5% случаев, раньше — в 30%. Только за год по такому процессу, как приемка и учет электронной информации, уровень дефектности сократился с 50% до 15%.

В свете планов тысячекратного увеличения бизнеса сложнее говорить о качестве финансовых показателей. В период с 1999-го по 2004 год бизнес «Москва Ре» вырос в 54 раза. В прошлом году старый знакомый Фидельмана **Каха Бендукидзе,** работающий сегодня в правительстве Грузии, вложил в фирму около $20 млн — увеличив ее капитал до $25 млн. Это четверть того, что необходимо для уверенной работы на международном рынке. И все же компания надеется попасть в первую сотню мировых перестраховщиков по капиталу и объему собираемых премий. Причем сделать такой рывок она намерена значительно раньше 2015 года, на который вот-вот начнет строить планы. К тому времени рычаги операционного управления компанией наверняка будут переходить к нынешней молодежи, воспитанной в духе альтернативного менеджмента. И кто знает, возможно, Григорий Фидельман со своими коллегами смогут периодически позволять себе посматривать в окно. СФ

Трасти-мордасти

ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРАСТЫ — ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ИМУЩЕСТВА ОТ ПРИТЯЗАНИЙ КРЕДИТОРОВ, КОНКУРЕНТОВ И НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ. РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ТРАСТОВ НЕ ПРИЗНАЕТ, НО ОРГАНИЗОВАТЬ ИХ РОССИЯНЕ ВСЕ-ТАКИ МОГУТ. ГЛАВНОЕ — ВЫБРАТЬ РАЦИОНАЛЬНУЮ СТРУКТУРУ ТРАСТА И «ПРАВИЛЬНУЮ» ЮРИСДИКЦИЮ.

Текст: Юлиана Петрова

В конце 1990-х годов в США группа предприимчивых граждан стала предлагать всем желающим блоки эфирного времени в ночном телевизионном магазине, который торговал различными чудесами техники вроде говорящих ошейников для собак или гантелей, наполняемых водой. Инвесторам обещали, что, купив рекламный блок за $5 тыс., они через два-три месяца получат прибыль в 50%. При этом старым вкладчикам, как водится, платили за счет новых, то есть была создана классическая финансовая пирамида. Аферисты успели собрать около $20 млн, прежде чем она рухнула со всеми вытекающими последствиями: массовыми исками обманутых вкладчиков и арестом организаторов. Налоговые органы открыли охоту на деньги «телемаркетеров». Но когда очередь дошла до репатриации «трудовых сбережений» **Майкла** и **Денизы Андерсон,** которые общались с инвесторами и принимали взносы в пользу организаторов, начались неожиданности. Дело в том, что супруги Андерсон заранее обезопасили свои средства, находившиеся на офшорных счетах в разных странах мира. Для этого предусмотрительная чета избрала старый надежный способ: передала активы в траст.

Конторка на доверии

Траст — особая доверительная форма владения собственностью, порожденная юридической системой средневековой Великобритании. Схема такова: учредитель траста (сэтлор) передает управляющему (трасти) свое имущество в доверительную собственность, чтобы тот управлял этим имуществом уже от своего имени, а полученные доходы распределял между приобретателями выгоды (бенефициарами). Деятельность доверительного управляющего контролируют специальные наблюдатели (протекторы), полномочия которых могут быть весьма широкими. Но самое главное, что активы учредителя переходят в юридическую собственность трасти. И в этом принципиальное отличие траста от механизма доверительного управления, описанного в Гражданском кодексе РФ, когда управляющий распоряжается каким-либо имуществом по временной доверенности, а все права собственности на это имущество по-прежнему остаются у его владельца.

Трасты удобны тем, что учредитель траста может одновременно являться управляющим либо бенефициаром. Это позволяет ему сохранять негласный контроль над собственностью, формально не имея к ней никакого отношения. Однако основать траст можно не в любой стране. Доверительная собственность юридически признается лишь в государствах с общим (англосаксонским) правом: в Великобритании, США, а также в бывших и настоящих британских колониях, превратившихся в офшорные зоны. Страны же с гражданским (романо-германским) правом, в том числе и Россия, трастов не «понимают».

Хитроумный траст

Итак, супруги Андерсон учредили на островах Кука безотзывный траст $ под управлением местной компании AsiaCity, а бенефициарами траста стали они сами и их дети. Одновременно Андерсон назначили себя протекторами, обеспечив практически полный контроль над своими «бывшими» активами. Но самое интересное, что в трастовый договор была

Траст позволяет учредителю сохранять негласный контроль над собственностью, формально не имея к ней никакого отношения

внесена оговорка «на случай ограничения свободы». Это означало, что после ареста учредителей никакие их распоряжения, равно как и указания доверенных лиц, трастовый управляющий исполнять не будет. Не остановившись на этом, Андерсон указали в договоре, что государственные органы США ни при каких обстоятельствах не могут стать бенефициарами в их трасте (то есть являются так называемыми «исключенными лицами»).

Самые захватывающие события развернулись после того, как американский суд потребовал от Андерсонов, чтобы они вернули все присвоенные ими активы, в том числе те $1,3 млн, которые осели в трасте на островах Кука. На это супруги ответили, что это невозможно из-за специфики трастового договора. Но им не поверили, и в итоге чету Андерсон взяли под стражу. Чтобы облегчить свою участь сотрудничеством с властями, они из тюрьмы отправили в AsiaCity факс с распоряжением перевести все средства в другую трастовую компанию, подконтрольную Федеральной торговой комиссии (FTC). Но трасти отказались это сделать, сославшись на пресловутую оговорку «на случай ограничения свободы», а также на то, что FTC вкупе со своими «дочками» является «исключенным лицом», и быстро лишили супругов Андерсон статуса учредителей и протекторов. После этого FTC обратилась в суд островов Кука с требованием признать действия AsiaCity незаконными и вернуть «содержимое» траста обратно в Штаты. Но американские власти ничего не добились. Судья, рассматривавший этот иск, заявил, что не дело островов Кука наказывать иностранных граждан за нарушения, совершенные ими у себя в стране. Но главный секрет несокрушимости траста заключался все-таки в том, что хитроумный трастовый договор, составленный Андерсонами и их юристами, просто не оставил суду свободы выбора. Так что деньги супругов до сих пор остаются в распоряжении AsiaCity и, скорее всего, благополучно перейдут к их детям.

Трастосфера

Классификация трастов весьма разнообразна. Они бывают «живые», то есть действующие лишь при жизни учредителя, и завещательные.

Трасты делятся также на отзывные и безотзывные. Учредитель отзывного траста имеет право вернуть себе собственность при наступлении определенных событий, указанных в договоре. Безотзывный траст не допускает никакого изменения в условиях управления трастом.

В зависимости от прав, которыми наделяются управляющие, трасты подразделяют на фиксированные и дискреционные. В первых трасти ограничен детальными указаниями учредителя, каким образом использовать переданное имущество. Во вторых, напротив, трасти действует исключительно по своему усмотрению (но в интересах бенефициаров) и не связан никакими распоряжениями учредителей.

Кладезь достоинств

Как следует из этой истории, трасты обладают множеством полезных свойств. Прежде всего это — гибкость. Можно сказать, что траст подобен костюму, который шьется на заказ: трастовый договор может содержать любые условия по способам контроля деятельности доверительного управляющего, формам его вознаграждения, схемам выплаты доходов бенефициарам, срокам существования траста и проч. Доход от управления трастом тоже выплачивается бенефициарам в удобной форме: как безвозмездная субсидия, целевой заем, компенсация и, наконец, «живыми деньгами». Он может реинвестироваться или же использоваться для оплаты товаров и услуг. Словом, варианты найдутся на любой вкус. «Трасты сильно упрощают процедуру покупки и продажи недвижимости и других активов,— поясняет **Александр Леонов,** управляющий партнер ИФК „Капитал Консалтинг".— Для этого достаточно сменить бенефициаров в трастовом соглашении. Не говоря уже о том, что при этих сделках сохраняется анонимность учредителя и бенефициара».

Другое ценное достоинство траста — его полная конфиденциальность. Если при регистрации офшорной компании, как правило, приходится подавать в государственные органы реестр акционеров и другие учредительные документы, то трастовые договоры в большинстве офшорных зон не регистрируются. Иными словами, узнать условия управления трастом, имена учредителей и бенефициаров практически нереально.

Трасты также весьма эффективны для снижения налогов. Учредитель, передавая часть своих активов в доверительную собственность, перестает платить налоги с доходов, так как эта собственность ему уже не принадлежит. Трасти также не платит никаких налогов, поскольку не пользуется доходами. С бенефициарами сложнее, но и они не контролируют траст, хотя и получают какие-то доходы по условиям трастового соглашения. Таким образом, создаваемая трастом неопределенность в правах на доверительную собственность размывает налоговую ответственность, что позволяет участникам траста либо вовсе не платить налоги, либо откладывать их уплату на долгие годы.

Но главное, что траст надежно защищает собственность своих основателей. Например, с имущества, находящегося в трасте, нельзя взыскать долги учредителя. Причина та же: оно ему уже не принадлежит. Будут связаны руки и у «захватчиков», претендующих на активы учредителя, если они переданы в международный траст. «Я не припомню ни одного случая,— рассказывает **Юрий Борисенко,** директор группы крупных проектов юридической фирмы „Вегас-Лекс",— когда бы лицам, компаниям или государственным органам, не фигурирующим в трастовом соглашении, удалось забрать из международного траста какие-либо активы. И только зная все условия трастового договора и все данные о компании, управляющей трастом, теоретически можно попытаться ограничить права на распоряжение активами, которые учредитель передал в траст. Но для этого должны существовать веские причины, которые бы считались уважительными и по законам конкретной юрисдикции, в которой основан этот траст. В некоторых юрисдикциях даже обязательные по закону наследники не могут получить доступ к средствам траста».

Бреши в защите

Российский бизнес открыл для себя зарубежные трасты уже давно, естественно, внеся

Создаваемая трастом неопределенность в правах на собственность позволяет его участникам либо вовсе не платить налоги, либо откладывать их уплату на долгие годы

в «трастостроение» свою специфику. Ноу-хау крупных российских экспортеров сырья — длинные цепочки из офшорных компаний, которые «завязаны» на холдинги в офшорных либо респектабельных европейских юрисдикциях. А уж акции и денежные активы холдингов затем передаются в международные трасты. Делается это, в частности, и для легального ухода от налогов на дивиденды, то есть на прибыль акционеров. Трасты регистрируются в странах, где такие доходы либо не облагаются налогом вообще, либо облагаются по минимальным ставкам и у которых существует договор с Россией об исключении двойного налогообложения. Другое важное соображение, заставляющие наши предприятия создавать цепочки из офшорных холдингов и трастов,— защита от притязаний со стороны госструктур и недружественных акционеров (неважно, обоснованны эти претензии или нет). Дело в том, что российские предприятия не могут напрямую передать свою недвижимость в зарубежный траст, так как такая сделка требует согласия антимонопольных органов РФ (ФАС) и к тому же сопровождается раскрытием информации о конечных владельцах, что нежелательно. Тут-то и обнаруживается ахиллесова пята трастовых схем.

Российская практика показала, что уязвимым звеном в этих цепочках являются не трасты или зарубежные холдинги, а сами «заводы, газеты, пароходы», то есть недвижимое имущество российских предприятий. «Трасты — надежный инструмент защиты отечественных компаний, если речь идет о ценных бумагах, зарубежной недвижимости или средствах на офшорных счетах»,— говорит **Сергей Будылин,** консультант компании Roche & Duffay. С недвижимостью же, находящейся на территории России, все обстоит сложнее. Вся борьба за нее ведется на уровне первого звена в цепочке, то есть российских юридических лиц, на которые записаны активы. К этим компаниям, например, предъявляются налоговые претензии, в счет погашения налоговой задолженности у них отбираются заводы и прочее недвижимое имущество. **Александр Леонов:** «Яркий пример — НК ЮКОС. Ведь государственные органы не оспаривали права на владение собственно ЮКОСом, а предъявили этой компании налоговые претензии и забрали в счет погашения задолженности главный недвижимый актив — „Юганскнефтегаз". А гибралтарские трасты ЮКОСа, а также кипрские „дочки", на которые были записаны скважины, существуют и сегодня — только уже без скважин».

В то же время налицо закономерность: там, где структура собственности российского предприятия сложна и завязана на западные трасты, разбирательства с акционерами или госструктурами длятся годами. Именно благодаря тому, что ЮКОС защитил себя системой вложенных офшорных трастов, комментирует Юрий Борисенко, процесс отчуждения

В российских офшорно-трастовых цепочках наиболее уязвимо первое звено — недвижимое имущество

его имущества затянулся почти на три года, причем компания до сих пор сохраняет за собой значительную часть своей зарубежной собственности.

Трастинвест

Рациональная структура собственности российского предприятия, основанная на западных трастах и «респектабельных» холдингах, зачастую помогает ему найти крупных западных инвесторов. Например, крупнейшая независимая газовая компания «Нортгаз» в начале прошлого года обнародовала сведения о цепочке своих собственников. По этим данным, акциями «Нортгаза» владеет британская холдинговая компания Redi Settlement, в свою очередь полностью контролируемая трастом Redi Settlement, зарегистрированным на Нормандских островах. А потенциальными бенефициарами этого траста являются нынешний президент «Нортгаза» Фархад Ахмедов и его семья, причем в течение 2003 года господину Ахмедову трасти выплатили $49,5 млн за управление компанией. В середине прошлого года «Нортгаз» уже получила согласие западных банков на финансирование 300-миллионного проекта по эксплуатации Восточного купола Северо-Уренгойского месторождения. Как сообщили в компании, банкиры согласились выделить средства и потому, что их устроила прозрачная и легитимная структура собственности и система управления «Нортгаза». А по мнению эксперта из фирмы «АВК-Аналитика» **Михаила Бакулева,** газовый аутсайдер таким образом набирает очки, чтобы привлечь западных инвесторов и с их помощью отстоять свою независимость, избавившись от обременительного влияния «Газпрома».

Без опасных связей

Естественно, возникает вопрос: каким должен быть по-настоящему несокрушимый траст? Юристы отвечают: в первую очередь основанным в юрисдикции с «правильным» законодательством. Выбирая страну, говорят юристы, нужно тщательно проанализировать ее внутренние законы. Какие госструктуры имеют доступ к трастовым документам и на каких основаниях? Чем меньше список, тем лучше. Имеют ли право наследники вмешаться в деятельность траста на основании закона? Связана ли юрисдикция с английскими и американскими органами управления и финансового контроля? Входит ли она в черный список Центробанка РФ? Словом, чем больше отрицательных ответов, тем привлекательнее юрисдикция.

Другое условие «несокрушимости» — отсутствие доказуемой связи между действиями трасти и распоряжениями учредителя или бенефициаров. Кроме того, траст должен быть безотзывным (учредитель не должен иметь права менять трастовый договор). Наконец, имущество должно быть передано управляющему заблаговременно, чтобы кредиторы не смогли доказать, что учредитель специально основал траст с целью сбежать от своих долгов.

Правда, сколь бы выверенной ни была схема, приходится признать, что трасты малоэффективны при «силовых атаках» на недвижимое имущество отечественных предприятий. Но верно и то, что наличие международных трастов в цепочке собственников все-таки охлаждает пыл претендентов на имущество, кем бы они ни были. СФ

Приглашаем Вас принять участие в ежегодном профессиональном форуме
ПЕРВЫЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ IPO КОНГРЕСС
6 апреля 2005 г., Москва, Президент Отель

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ:
- IPO на российском рынке
- IPO на американском рынке
- IPO на европейских рынках

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:
- Текущий и будущий потенциал фондового рынка России: возможности инвестирования в IPO
- Влияние инвестиционного рейтинга на привлекательность российских финансовых инструментов
- IPO глазами инвестора: доходность и риски
- Специфика лид-менеджмента и андеррайтинга IPO российских компаний
- Правовые аспекты первичного размещения: особенности российского законодательства
- Планирование и реализация комплекса Investment и Public Relations в период IPO
- Корпоративная политика с точки зрения инвестиционной привлекательности компании
- Роль бирж в осуществлении первичных размещений
- Секреты успешного IPO: опыт проведения первичных размещений акций

IPO
ПЕРВЫЙ IPO-КОНГРЕСС
Организатор: Фонд "Институт фондового рынка и управления"
Телефон/факс: (095) 797-95-60
www.ismm.ru, e-mail: info@ismm.ru
Зарегистрироваться для участия в Конгрессе можно на сайтах www.ipocongress.ru, www.ismm.ru
Каждый участник Конгресса получает в подарок монографию «Эффективный рынок капитала. Экономический либерализм и государственное регулирование» (под общей редакцией д.э.н. И.В.Костикова)

Вопросы привлекательности

ОПРЕДЕЛИТЬ, НА КАКИХ РЫНКАХ РАБОТАТЬ, А С КАКИХ УХОДИТЬ, ИНОГДА МОЖНО, ПРОСТО ОСНОВЫВАЯСЬ НА ОПЫТЕ И ЗНАНИИ РЫНОЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ. НО В КОМПАНИИ «АГРОС» РЕШИЛИ НЕ ПОЛАГАТЬСЯ НА ИНТУИЦИЮ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСАХ. А ВМЕСТО ЭТОГО ТЩАТЕЛЬНО ИЗУЧИЛИ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СРАЗУ 64 РЫНКОВ.

Текст: Светлана Алешина

Не из одной песочницы

«Активы и бизнес-направления, которыми управлял „Росхлебопродукт", были настолько разнородными, что построить из них интегрированный бизнес было практически нереально. Кроме того, ни один отдельно взятый бизнес не выглядел намного привлекательнее других. Одни зарабатывали больше, но были более рискованными, другие — более прогнозируемыми с точки зрения финансового результата, но менее значимыми в обороте. Нам предстояло определить, в чем должен заключаться наш ключевой бизнес»,— рассказывает генеральный директор компании «Росхлебопродукт» **Дмитрий Маслов.** «Росхлебопродукт» — управляющая компания крупнейшего отечественного агрохолдинга «Агрос», основным акционером которого является холдинг «Интеррос».

«Росхлебопродукт» — управляющая компания группы «Агрос». Среди активов «Агроса» в общей сложности более 40 акционерных обществ, среди которых мелькомбинаты, макаронные фабрики, птицефабрики и т. д. Предприятия «Агроса» расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Ставропольском и Краснодарском краях, Самарской, Смоленской, Волгоградской и Воронежской областях. Сбытовой и маркетинговый центр группы находится в Москве. «Агрос» занимает порядка 14% отечественного макаронного рынка, 4% российского рынка быстрозамороженных продуктов и около 3% рынка мяса бройлеров. Оборот группы в 2003 году составил $311,9 млн. Самые известные брэнды — макароны «Экстра-М» и «Тарантелла», пельмени «Боярин Мясоедов».

В 2001 году «Агрос» был создан как фонд прямых инвестиций в агробизнес с уставным капиталом в $100 млн. Руководство компании было вольно инвестировать эти средства в любые направления агропродовольственного бизнеса, казавшиеся перспективными. «Акционеры хотели от нас гарантий того, что они не останутся навсегда единственными инвесторами в этот бизнес,— говорит Дмитрий Маслов.— 2007 год был назван как время выхода на IPO. К этому моменту компания должна уже занимать существенную долю на рынках и быть понятной для будущих инвесторов».

Основу управленческой команды «Росхлебопродукта» составили топ-менеджеры, пришедшие в агробизнес из нефтянки и банковского сектора. Но грамотные руководители, возглавившие управляющую компанию, не обладали на тот момент глубокими знаниями рынков сельскохозяйственного сырья и продуктов питания. Поэтому решения о покупке активов принимались исходя скорее из конъюнктурных, чем из стратегических соображений. Через год стало ясно: как фонд прямых инвестиций компания себя исчерпала. Акционеры ждали результатов не от интенсивной скупки активов, а от грамотного управления ими. Тогда «Росхлебопродукт» провел ревизию уже имеющихся активов и бизнесов. Результат, по словам директора по маркетингу компании **Юлии Склар,** несколько обескуражил: *Уже torga у нас были активы и в сельском хозяйстве, и в торговле зерном, и в птицеводстве, а также две макаронные фабрики. Каждое бизнес-направление управлялось отдельно. И понимания того, куда они движутся, на какие из них делать ставку, где усиливать свои позиции, а от чего лучше побыстрее отказаться, у нас так и не было.* Поэтому когда встал вопрос о стратегических горизонтах, «Росхлебопродукту» пришлось иначе взглянуть и на портфель активов, и на рынки в целом.

Много — не мало

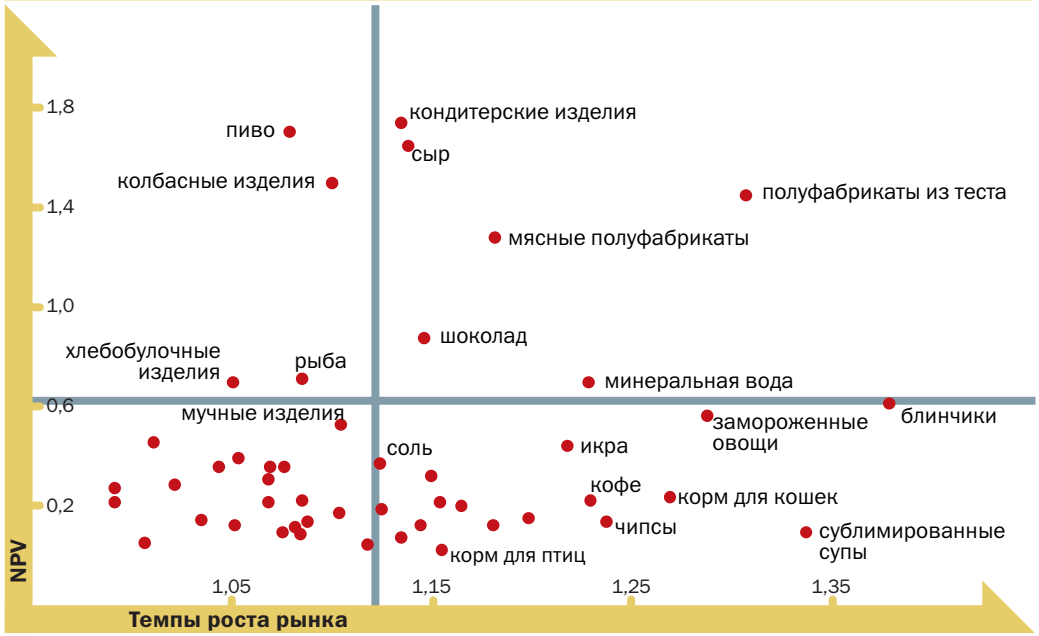
«Нам было бы крайне сложно самостоятельно оценить потенциал рынков, на которых присутствовала компания,— говорит Дмитрий Маслов.— Ни на одном рынке, за исключением зерна, у нас не было серьезного опыта работы. Поэтому в ноябре 2003 года мы провели тендер на исследование инвестиционной привлекательности агропродовольственных рынков. Требования к проекту были следующие: на выходе мы хотели увидеть объемы и темпы роста каждого изучаемого рынка, рентабельность продаж, уровень рисков, возможную долю нового игрока

Акционеры ждали результатов не от интенсивной скупки активов, а от грамотного управления ими

и ее стоимость». Выиграла тендер компания V-Ratio, которой за два месяца пришлось изучить 64 рынка продуктов питания и сельскохозяйственного сырья, на которых мог бы действовать холдинг.

Столь широкий круг интересов компании Дмитрий Маслов объясняет так: «Теоретически у нас существовала возможность как продать любой из наших активов, так и купить совершенно новые. Поэтому нам хотелось увидеть как можно более полную картину. Хотя, конечно, те рынки, где у нас уже были активы, мы исследовали особенно плотно». По мнению руководителя практики стратегического планирования V-Ratio **Игоря Бута,** в этом и заключалась уникальность проекта: «Обычно наблюдается обратная ситуация: зона поиска новых возможностей и перспективных отраслей изначально выбирается достаточно узко. Рассматриваются пять-десять рынков. И часто все они не слишком благодатные. А потенциальные „звезды" остаются вне игры».

МАТРИЦА NPV. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ



Идеальные параметры

Сам проект состоял из двух частей: сбор и проверка информации по двум большим группам рынков (сырья и переработки) и ее анализ (обобщение и моделирование). При этом основной акцент был сделан на прогнозах: «Инвесторов не интересует, что с рынком было. В первую очередь их интересует то, каким он станет»,— поясняет Игорь Бут. В качестве базы для сравнения рынков был выбран так называемый NPV — показатель чистой приведенной стоимости, который показывает, сколько сегодня стоят будущие доходы. В отличие от показателя прибыльности (прибыль по отношению к вложениям), NPV различных рынков можно суммировать. Это особенно актуально в целях управления портфелем «разнокалиберных» активов. Правда, при расчете затрат модель учитывала только вложения в маркетинг и логистику и не включала капитальные вложения при входе на рынок. Учет капвложений, по словам специалистов V-Ratio, потребовал бы отдельного исследования.

Поскольку расчет NPV в основном построен на прогнозах, в модели применялся вероятностный анализ: учитывались различные возможности изменения ключевых показателей, и на основе этих сценариев и вероятности их реализации выводился единый результат. Полученные данные позволили составить рейтинги рынков внутри двух категорий — сельскохозяйственного сырья и продуктов питания — по нескольким параметрам: емкость рынка, темпы его роста, уровень отраслевых рисков и др. А главным итогом проекта стала матрица BCG, модифицированная V-Ratio под агрорынки. Суть этого инструмента, разработанного компанией BCG в начале 1970-х годов, сводится к анализу портфеля продуктов в зависимости от темпов роста рынка и текущей доли продукта на нем. Если отложить по осям матрицы эти показатели, все продукты окажутся разнесенными по четырем зонам: «звезды», «собаки», «дойные коровы» и «знаки вопроса». В V-Ratio сохранили логику BCG и приспособили матрицу к анализу рынков в портфеле управляющей компании, изменив показатель доли рынка, занимаемой продуктом, на NPV (см. схему).

Куда податься?

Критерии привлекательности рынков «Росхлебопродукт» определил для себя довольно четко. Главное — невысокие

Подсчет доходов

Приведенная стоимость (present value — PV) показывает, сколько сегодня стоят будущие доходы. Для ее расчета строится прогноз будущих доходов, которые дисконтируются с учетом временной стоимости денег. Чистая приведенная стоимость (net present value; NPV) — это приведенная стоимость минус инвестиции, которые требуются для получения прогнозируемых доходов. Именно этот показатель обычно используется при оценке инвестиционных проектов.
NPV показывает, сколько сможет заработать на рынке оператор со средним для отрасли уровнем эффективности: если необходимые инвестиции оказываются меньше приведенной стоимости будущих доходов, то выход на рынок имеет смысл.

«Нам не нужны были рекомендации типа „на этот рынок выходите, а с того бегите"»

отраслевые риски. Далее: объем рынка не ниже $300 млн, а доля, которую компания потенциально может занять на нем, не ниже 10%. Кроме того, «Росхлебопродукт» не интересовали рынки, на которых уже присутствовали сильные международные игроки. «Собственно, нам не нужны были рекомендации типа „на этот рынок выходите, а с того бегите". Нам нужна была информационная база для принятия решений. Ведь проект был приурочен к окончательному оформлению стратегии компании»,— уточняет Юлия Склар. И наконец, судьбу активов в портфеле компании определил стратегический выбор в пользу потребительских, а не сырьевых рынков.

В результате ранжирования наиболее перспективными были признаны два направления: переработка зерна, прежде всего производство макарон, и быстрозамороженные продукты. Внедрение нового курса началось уже через несколько месяцев. Самый решительный шаг — постепенный отказ от зернотрейдинга. «Это направление бизнеса не способно повысить капитализацию компании, если ты не глобальный трейдер»,— говорит Маслов. Склар добавляет: «Уход с рынка, который был основой бизнеса, потребовал от нас большой смелости. Но он логичен: это рискованный спекулятивный рынок, интересный лишь тем, кто любит играть».

В FMCG, в частности, исследование показало неожиданно высокий рейтинг рынка бутилированной воды. Это подвигло компанию на эксперимент с нетипичным для нее потребительским сектором. Эксперимент идет уже порядка полутора лет. «Пока вопрос о судьбе этого продукта в нашем портфеле под вопросом. Но буквально в прошлом месяце он вышел на безубыточность и показал малюсенькую прибыль»,— говорит Юлия Склар. И обобщает: «В целом мы увидели, что активы, которыми владеем, довольно неплохие. Возможно, не звездные, но стабильные и доходные. А сделать их более перспективными, улучшив коммуникацию с потребителями, уже в наших силах. В частности, такой вывод мы сделали по рынку макарон и быстрозамороженных продуктов, занявшись развитием там наших брэндов».

Правда, другие игроки рынка оценивают игру «Агроса» на рынке макарон более резко: при покупке макаронных активов, как нередко бывает, «Росхлебопродукт» серьезно переплатил. А практически сразу после покупки этот бизнес стал убыточным по не зависящим от компании причинам — в силу конъюнктурных изменений. Так что даже когда исследование показало, что макароны — сложный рынок и выход на него, возможно, был ошибкой, продать его, не понеся при этом значительных убытков, оказалось невозможным.

Вторым переломом в мышлении «Росхлебопродукта» стало изменение структуры инвестиций. «Раньше по традиции мы вкладывали в основном в производственные активы. Но поскольку назрела трансформация „Росхлебопродукта" из инвестиционно-управляющей компании в маркетингово-продающую, решено было сосредоточить усилия на маркетинге и логистике, создании нематериальных активов. На наших рынках станки и заводы долгосрочного преимущества не дают. Любой может скупить их пачками. А вот сильные брэнды и развитые сети дистрибуции — это весомо»,— говорит Дмитрий Маслов.

LINK
ДЛЯ ЗАНЯТЫХ ЛЮДЕЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ

Школой бизнеса Открытого университета Великобритании предлагают Вам эффективный путь развития управленческой компетентности и получения квалификации международного уровня

- Обучение без отрыва от работы
- Практическая направленность
- Многоуровневая система программ
- Аккредитации AACSB, AMBA и EFMD
- Учебные центры в 85 городах России

MBA

«Обучение по программе MBA позволило мне более уверенно ориентироваться в жестких условиях рынка и принимать более правильные решения ценой меньших затрат».

Анна Береславская, руководитель проектов «Ксерокс Евразия», MBA Открытого университета

The Open University BUSINESS SCHOOL

www.ou-link.ru e-mail: mba@link.msk.ru
тел.: (095) 165-2481, 166-5883, 282-5227
Презентация в Москве 10 марта в 19-00

Окончание набора 30 марта, 30 сентября

КАНАДА

Канадская компания **Apex Partners of Canada Inc** оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи).

Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428.
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, www.tocanada.ru e-mail: info@tocanada.ru
Президент компании г-н Нури Кац

Лиц. CSIC M041798

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей

- оклад+проценты
- соцпакет
- карьерный рост

Контактный телефон (095) 960 3128, факс (095) 504 1731, e-mail: reklama@sf-online.ru

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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

classified

«Уход с рынка, который был основой бизнеса, потребовал от нас большой смелости»

Игорь СИМОНОВ,
генеральный директор
компании Xerox (Евразия)

«Когда я высказал руководству мысль, что Xerox нужно превратить в маркетинговую компанию, они только вздрогнули»

— То, что компания отважилась на полномасштабное исследование разных рынков, — абсолютно правильно. Без конкретных фактов работать на рынке невозможно. Уже прошло то время, когда можно было действовать вслепую, полагаясь на эмоции или указания начальства. Это только в кино просыпается начальник с утра и решает, что сегодня его компании нужно вот в такую-то отрасль инвестировать. В жизни такого не бывает. Без информации нельзя сделать грамотные инвестиции и выстраивать стратегии. Это азбука, которая уже многими освоена и успешно используется.

Я согласен с позицией «Агроса», когда они говорят, что станки и заводы сегодня уже не дают преимуществ и что их может купить любой, а вот сильные брэнды и развитые сети дистрибуции важны как никогда. Я это мнение полностью разделяю. Можно иметь самый замечательный в мире продукт, но если у тебя нет правильного канала сбыта, ничего не получится. Все начинается с брэнда, потом приходится отлаживать каналы сбыта, налаживать логистику, правильно подбирать специалистов по продажам, которые смогут правильно насыщать эти каналы сбыта. Для того чтобы создать все это, нужен HR, нужен правильный финансовый менеджмент. Только с учетом всех этих факторов может прийти успех.

Замечательно, что компания отошла от ориентации на управление инвестициями и сконцентрировалась на маркетинге. Когда ранее я высказал вышестоящему руководству мысль, что Xerox также нужно превратить в компанию, ориентированную на маркетинг, она была неожиданной. Всегда считалось, что в Xerox на первом месте стоят технологии и искусство продаж. На самом деле все это можно успешно отдавать на аутсорсинг, и я думаю, что постепенно мы к этому придем. Это единственно правильный подход. Также можно иметь в штате и гораздо меньше людей. У Xerox (Евразия) есть тому наглядное доказательство. При том, что подразделение Xerox (Евразия) в три раза меньше, чем индийское, его оборот в три раза выше, чем у Индии. Более того, сейчас у российского представительства Xerox самая высокая производительность труда из всех подразделений Xerox в мире.

Хотя, как известно, Россия никогда не отличалась высокой производительностью труда. Нам это удалось именно потому, что наше подразделение придерживается философии использования маркетинга во всем, привлекая партнеров и помогая им продавать наши продукты.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Попробуй изменить

Перестройка управляющей компании под новые задачи состояла из нескольких этапов. Сначала централизовали дистрибуцию и продажи — раньше эти службы существовали отдельно по каждому виду продукции. Таким образом в «Росхлебопродукте» решили избежать дублирования функций, каналов дистрибуции и клиентских баз. Это позволило, по словам Юлии Склар, снизить затраты на логистику и доставку на 25%. Однако **Александр Перов,** бывший директор по маркетингу «Агроса», курировавший проект оценки инвестиционной привлекательности рынков, говорит об этих достижениях более сдержанно: «Если из трех отделов продаж сделать один, то, конечно, издержки сократятся хотя бы даже за счет меньшего фонда оплаты труда. Но вряд ли от этого повысится операционная эффективность подразделения. Как можно продавать по одним каналам замороженные котлеты и макароны? Первоначальный замысел состоял в том, чтобы объединить продажи через сетевую розницу, когда одни группы продуктов помогают продвигать в сети другие. Это как раз очень хорошая идея, которая и была реализована. К сожалению, „Росхлебопродукт" пошел дальше, сведя эффект централизации сетевой торговли на нет попыткой глобального объединения сбыта».

В декабре 2004 года в «Росхлебопродукте» была создана единая система маркетинга. «То, чем мы сейчас занимаемся,— моделирование различных сценариев управления портфелем наших продуктов и брэндов, чтобы понять, куда лучше вкладывать (где больше отдача), а что финансировать менее интенсивно. Просчитываем сценарии: что будет, например, если мы станем все макароны продавать на вес, пустимся в ценовые войны с конкурентами или уйдем в супермаржинальный сегмент»,— рассказывает Юлия Склар.

Продолжение следует

Сейчас у V-Ratio есть идея предложить «Росхлебопродукту» провести повторные замеры прошлогодних показателей. Но Юлия Склар полагает, что «необходимости обновлять данные у компании нет. Год назад перед нами стояла задача самоопределения, мы ее выполнили и сейчас двигаемся в выбранном направлении. На этом этапе нам скорее помогло бы исследование конкуренции: глубокое понимание игроков, их стратегий и конкурентных преимуществ». А Александр Перов как руководитель проекта со стороны заказчика с сожалением отмечает: «Сам проект по ранжированию привлекательности рынков, безусловно, был интересен и уникален. Но результаты его, мне кажется, оказались использованы в основном для обоснования ранее принятых решений. Так, в рамках проекта рейтинги рынков составлялись внутри двух больших секторов — сельскохозяйственного сырья и переработки. Сравнения же привлекательности самих секторов проведено не было. А о намерении сконцентрировать усилия на переработке говорилось еще до начала проекта, и позднее оно не пересматривалось. На мой взгляд, это был один из основных просчетов. Желание уйти с рискованных рынков понятно, но ведь там, где ниже риски, ниже и прибыль. Как только в переработку ринулись все агрохолдинги, выросла конкуренция, снизилась маржа. В течение года „Росхлебопродукт" избавился от самого прибыльного бизнес-направления — зерно-трейдинга. В итоге прогнозируемые показатели прибыльности холдингом достигнуты не были». СФ

Музейная работа

ПОРТАЛ «МУЗЕИ РОССИИ» БОЛЕЕ ВОСЬМИ ЛЕТ СУЩЕСТВОВАЛ НА ГРАНТЫ И ЦЕЛЕВЫЕ СРЕДСТВА. НО ПОСЛЕ ТОГО КАК НЕСКОЛЬКО МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ФОНДОВ СВЕРНУЛИ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИИ, ПОРТАЛУ ПРИШЛОСЬ УЧИТЬСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО ДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ. **Текст: Светлана Алешина**

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Кирилл НАСЕДКИН

Проект портала «Музеи России» родился в период становления российского интернета — в 1996 году. Сейчас портал www.museum.ru объединяет в сеть все музеи страны. Этот глобальный проект позволил систематизировать информацию даже о самых маленьких региональных музеях. В результате был сформирован каталог, насчитывающий 3500 объектов. Ежедневная посещаемость сайта — 7 — 8 тыс. человек. Для российского интернета это очень неплохой показатель. И, по словам руководителя проекта, **Кирилла Наседкина,** он мог бы вырасти еще на две трети, будь у портала англоязычная версия. Перевод контента сайта на английский — лишь одна из многих проблем, которые так или иначе связаны с отсутствием финансирования. В частности, уход из России института «Открытое общество» — щедрого грантодателя — осложнил жизнь многим некоммерческим организациям и проектам, в том числе и «Музеям России». Сопоставимых по объему финансирования фондов у нас в стране нет. А у остальных своя специфика, которая зачастую не позволяет виртуальному проекту «Музеи России» претендовать на их поддержку.

Зарабатывать за счет размещения на www.museum.ru рекламы портал пока не пробовал: не решились это делать после того, как выяснили, что поставщикам информации — музеям, равно как и посетителям сайта, такая идея категорически не нравится. С самих музеев собирать деньги трудно технически (не развита система электронных платежей), да и не все из них согласятся отчислять деньги порталу. Взимание же платы с посетителей сайта рискует дискредитировать саму идею проекта: «Наша задача не столько собрать, сколько максимально раздать эту информацию»,— говорит Наседкин. Теоретически коммерциализация портала возможна через создание интернет-магазина по продаже репродукций картин, дисков, литературы, билетов. Но вопросы логистики уже похоронили не один масштабный и амбициозный коммерческий проект, а от культурного проекта ожидать лучших результатов не приходится. С вопросом, как правильно строить стратегию фандрайзинга и как научиться зарабатывать самим, портал «Музеи России» обратился к читателям **СФ.**

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №07/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 59 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Свои предпочтения они объяснили так.

Автор проблемы

Кирилл Наседкин, директор портала «Музеи России»:

— Мне показалось, что уровень присланных решений очень высокий. Мы сами не профессиональные управленцы, поэтому все высказанные предложения для нас ценны. А учитывая их количество и разнообразие, можно сказать, что мы получили программу на 10 лет вперед. Однако лидера я бы

«Когда на ящичке висит фото медведя с грустными глазами — это очень сильный эмоциональный посыл»

не выделил, скорее отметил бы те идеи, которые привлекли особое внимание.

Главная идея, которую я полностью разделяю: пора перестать гордиться нашими рейтингами в интернете и тем, что у нас более 7000 подписчиков на еженедельный электронный журнал. Ведь показатели тиража хоть и говорят об успехах проекта, но пока никак не помогают ему развиваться. Значит, надо над этим работать и продвигать проект офлайновыми методами. Например, у **Юрия Морозовского** мне понравилось предложение о виртуальных экскурсиях, создании специального программного обеспечения, CD-дисков. Но для этого нужна заинтересованность и поддержка самих музеев. Мы ведь профессионалы не в музейной сфере, а в представлении музеев в интернете. А сами они нередко заняты внутренней конкуренцией и не готовы объединять усилия. Интернет-магазин для нас, к сожалению, пока нереален. Ассортимент будет небольшой, а процесс трудоемкий. Зато предложение продвигать услуги нашей дизайн-студии Handmade, чтобы получать больше заказов на создание сайтов в музейной сфере, очень здравое, и мы им обязательно воспользуемся. Это предлагала в своем решении и **Елена Исакова.** Кстати, она же высказала идею создать компьютерную игру на музейную тематику, это просто «в десятку». Я бы назвал это самым креативным советом из всего предложенного. Наши программисты, например, нередко обсуждают низкое качество многих компьютерных игр. Почему бы не занять их созданием хорошей игры о музеях? Можно для начала попытаться сделать игру в расчете на детскую аудиторию. Пусть юные игроки, преодолевая препятствия, собирают музейные ценности — от скелетов динозавров до картин. А взрослых посетителей портала наверняка привлечет какая-то интеллектуальная игра.

Маргарита Миронова поначалу опрометчиво предлагает продавать на аукционах предметы музейных фондов из запасников. Даже если слух пройдет, что портал продает музейные ценности, это подсудное дело. Так что от такого совета мы отказались сразу. Но вообще идея аукциона, продажи картин, авторских вещей — вполне здравое решение. Госпожа Миронова поделилась и рациональным предложением создать попечительский совет портала. Такая мысль нам очень близка и даже уже обсуждалась. Понятно, что если мы привлечем туда только музейных сотрудников, это вряд ли поможет. А вот совет, в котором был бы также представлен бизнес, очень помог бы нам в вопросах управления и выборе стратегии развития.

Что касается создания английской версии сайта, соглашусь с читателями, что перевод всех 50 тысяч страниц сайта вряд ли кому-то нужен. Надо выбрать квинтэссенцию, перевести самые интересные разделы. К тому же в целях экономии средств музеям можно предложить самим прислать нам переведенную страничку о себе.

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,0	АЛИСА БЕЗЛЮДОВА	ГРУППА ПРЕДПРИЯТИЙ «ОМСКИЙ БЕКОН»	ЭКС-ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	7,7	ЮРИЙ МОРОЗОВСКИЙ	«КОННЕКТОРС ЭНД ИНЖИНИРИНГ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
3	7,7	ЕЛЕНА ИСАКОВА	—	—	КАЗАНЬ
4	6,3	МАРИЯ СЕМЕНОВА	—	СТУДЕНТКА	ИРКУТСК
5	6,3	МАРГАРИТА МИРОНОВА	—	СТУДЕНТКА	ИРКУТСК

Практик

Александр Боровых, руководитель Института общественного развития:

— В принципе ситуация, в которой оказался портал, характерна для многих некоммерческих организаций. И нашей в том числе. Так что присланные решения я смогу использовать в своей работе. Сейчас у «Музеев России» состояние постгрантового синдрома. Это не является чем-то ужасным. Скорее это логичный этап выхода организации в самостоятельное плавание, транзитный период. Надо сказать, что гранты и целевые средства — нормальные источники финансирования некоммерческих организаций. И говорить с оттенком презрения о том, что организация «сидит на грантах» и сама совершенно беспомощна, не стоит. Другое дело, что этот источник средств ненадежен, должны быть альтернативы. И как показывают решения читателей, они есть. Насчет популярной идеи онлайн-торговли мое мнение таково: в этом есть рациональное зерно, но реализовать этот проект не так просто, как представляют себе авторы решений. Поэтому если идея нравится, надо думать над ее техническим воплощением. И над тем, насколько это окупаемо, какую добавленную стоимость принесет. Возможный вариант — кооперация с крупными и успешными интернет-магазинами и использование их логистики. Я думаю, им можно было бы предложить книги, диски и другие товары, которых у них пока нет.

У **Марии Семеновой** была отличная идея привлечь молодежь в качестве добровольцев. Это особенно актуально, если учесть, что штатных сотрудников у портала не так много и есть потребность в привлечении людей на время — под конкретные проекты. Студентов-искусствоведов, например, можно мотивировать возможностью про-

«Сайт должен работать на вас»

Елена Исакова предлагает сосредоточить усилия на том, чтобы повысить полезность сайта портала:

— Чтобы сделать сайт (особенно главную страницу) более ярким и запоминающимся, нужно активнее задействовать флэш-технологии: трехмерные изображения каких-либо экспонатов, превращение пазлов в картину и проч. А появление на портале новой динамичной игры, помимо уже существующей, способно существенно повысить его посещаемость. Вариант игры может быть такой: «Собери коллекцию» (игроку предлагается собрать коллекцию предметов по заданной тематике, а в это время ему мешают персонажи-грабители; если игрок находит все предметы, перед ним возникает фотография музея (с указанием контактной информации), на которой он может увидеть эту коллекцию в реальности). Думаю, что можно также разработать раздел музейного юмора, представив эту сферу, которая многим кажется довольно сухой и методичной, более интересной и живой. Для этого, конечно, необходимы воображение и талант программиста и дизайнера.

В общем и целом я вижу для портала два пути развития:

1. Направить все силы на модернизацию и усовершенствование сайта «Музеи России», предоставление коммерческих услуг, проведение акций и проч. Иметь с этого небольшой, но постоянный доход и ждать появления донора.

2. Перепрофилироваться в интернет-агентство или какую-либо другую коммерческую структуру и держать портал под своей опекой.

Полный вариант решения опубликован на сайте www.sf-online.ru

«Урны для пожертвований — это тоже одна из технологий фандрайзинга, которой нужно учиться»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Наталья МАЛАШЕНКО

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр БОРОВЫХ

хождения практики и публикаций на портале. А за качество работы будут отвечать их же преподаватели.

Маргарита Миронова увидела также возможность использовать урны для пожертвований. По сути, это тоже одна из технологий фандрайзинга, которой надо учиться. Но здесь, скорее всего, возникнет проблема отсутствия у портала яркого образа, бренда. Когда, скажем, эмблемой фонда защиты дикой природы является медведь с грустными глазами, то это очень сильный эмоциональный посыл. А здесь что? Ссылка на интернет-сайт?

У **Алисы Безлюдовой** мне импонирует то, что она совершенно правильно прослеживает логику спонсоров. Они рассуждают так: что мы получим с того, что будем финансово поддерживать портал? Эта мысль и должна лежать в основе политики портала по привлечению средств. Высокая миссия, которая пропагандируется сейчас, хороша. Но весь фандрайзинг построен на экономике. Добрых дядь не бывает в принципе.

Теоретик

Наталья Малашенко, менеджер по корпоративным программам социального партнерства British American Tobacco:

— Не важно, где работает менеджер — в бизнесе или в музейной сфере. Главное, быть профессионалом и для начала учиться у профессионалов. Поэтому я бы в первую очередь посоветовала начинающим управленцам портала подробно изучить опыт, например, Всемирного фонда охраны природы (World Wild Fund — WWF), чья деятельность в России довольно успешно развивается. Что касается присланных решений, я тоже затруднилась выбрать победителя. Скажу только, что, на мой взгляд, никто не выделил главное. Ведь есть две проблемы: продвижение самого портала и продвижение контента, собственно музейной жизни. Развитие этих двух направлений требует различных подходов.

В продвижении самого портала необходимо активнее задействовать административный ресурс: сотрудничать с региональными администрациями, предлагать им на сайты городов и регионов свою информацию. И постепенно добиваться от них спонсорства сайта. Еще один вариант (его предложила **Мария Семенова**) — выступать посредником в организации выставок, семинаров, конференций. Это очень перспективно. Те же «Ведомости» недавно проводили совместно с WWF конференцию «Бизнес и благотворительность». Я не знаю, как они делили деньги, полученные от мероприятия, но предполагаю, что фонд внакладе не остался, да и PR себе обеспечил неплохой. **Елена Исакова** порадовала практичной рекомендацией: проводить различные акции, конкурсы. Например, на лучшую новость, лучшую статью и проч. Если развивать эту мысль, можно также подумать о сотрудничестве с издательствами. Если у вас действительно самая полная и актуальная информация в музейной сфере, то почему бы не предложить им свои услуги? Тогда в книге появилась бы ссылка на вас. Плюс вы бы получили процент от продаж.

Об идее попечительского совета хочу сказать отдельно. В музеях и театрах этот орган сформирован прежде всего из представителей коммерческого сектора, которые спонсируют их деятельность, но не вмешиваются в управление. Что такое попечительский совет для портала, мне сложно представить. Обычно в попечительский совет приглашают людей влиятельных, с именем, которые вхожи в высшие слои общества. Но чтобы они стали вашими лоббистами, надо с ними долго и упорно работать. СФ

Ценные советы по сложным проблемам

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

Будни боулинга

СЕТЬ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ «КОСМИК» — ОДИН ИЗ ПИОНЕРОВ РОССИЙСКОГО РЫНКА РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ БОУЛИНГ-ЦЕНТРОВ. НО ЧТОБЫ СТАТЬ НЕОСПОРИМЫМ ЛИДЕРОМ РОССИЙСКОГО РЫНКА И РАЗВИТЬ СЕТЬ В РЕГИОНАХ, КОМПАНИИ ПОТРЕБУЕТСЯ МОЩНЫЙ АРСЕНАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ.

Текст: Светлана Алешина

Bowling по-русски

Об истории создания «Космика» его исполнительный директор **Жанна Келлер** рассказывает так: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий — октябрь 1998 года: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди так или иначе куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Мы рискнули и не прогадали».

Во всем мире боулинг — один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200 годом до н. э. А в 1455 году был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997 — 1998 годах с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick.

Основной показатель развитости рынка боулинга — количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России общее число дорожек — порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, то есть менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация, конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходится около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить $35 — 60 тыс. в год.

У «Космика» сейчас два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. В среднем каждый «Космик» посещают более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает свыше 2 тыс. человек, а при проведении рекламной акции количество посетителей увеличивается до 3 тыс. В планах компании на ближайшие три года — открытие 20 боулинг-центров во всех регионах.

На вопрос о конкурентах в «Космике» отвечают: «Наш самый страшный конкурент — диван. А также интернет и компьютерные игры». Жесткой конкуренции с другими заведениями («Планета „Боулинг"», «Чемпион», «Самолет»), по словам Жанны Келлер, пока нет. Видимо, это обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на соседних улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно. «Но расслабляться не приходится. Нужно развиваться — придумывать, придумывать и придумывать. К тому же есть и реальные проблемы, которые надо решать»,— поясняет Келлер. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10 — 12 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет от трех до семи часов. С такой цикличностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

От пионеров до пенсионеров

К целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей (от 4 до 65 лет) и все социальные слои населения (от студентов до топ-менеджеров), включая спортсменов-боулеров. Такая «резиновая» целевая аудитория — мечта любой компании. Однако универсальные маркетинговые приманки, рассчитанные на всех сразу, здесь неэффективны. На борьбу за клиента в «Космике» мобилизовали целый отдел: «Индивидуальный подход к клиенту для нас не декларация. Мы активно развиваем маркетинговые программы по привлечению клиентов и повышению лояльности — отдельно для студентов, семей, пар, корпоративных клиентов. Например, мы дифференци-

«Наш самый страшный конкурент — диван. А также интернет и компьютерные игры»

МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

Жанна Келлер мечтает сделать боулинг таким же популярным, как футбол

руем бонусы: у нас есть предложения „Час играешь — час бесплатно", „Бесплатный пакет" (пиво или газировка), бизнес-ланч со скидкой. Существуют и специальные программы для школьников: а-ля уроки физкультуры. Но проблема в том, что дети разные, и реакция родителей на эту программу была неоднозначна. Тогда мы вывели другое предложение: „Отметь день рождения в Космике". Мы дарим подарки, устраиваем для детей настоящий праздник. Хотим уже сейчас привить им интерес к игре в боулинг». Еще одна сильная сторона «Космика», по словам Жанны Келлер, турниры по боулингу — семейные, корпоративные и детские (в частности, бесплатный турнир «Космик Бэби»), а также приуроченные к праздникам.

Футбоулинг

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Для этого даже организуют несколько раз в год бесплатную школу боулинга. Акцент делают на том, что боулинг — это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг в кругу семьи. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. Жанна Келлер не строит иллюзий на этот счет и мыслит в первую очередь категориями бизнеса: «Максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому мы сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей». Чтобы привлечь клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортивных соревнований, детскую площадку, ресторан. Жанна Келлер говорит: «Мы всегда начеку, когда у наших клиентов появляются новые потребности. Более того, мы активно пытаемся выявить их через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые мы не обратили внимания? Может быть, как это ни забавно звучит, надо открывать салон по накладке ногтей? Ведь при игре в боулинг неприятности со сломанными ногтями нередки, а наша задача — не дать клиентке уйти с испорченным настроением».

Маловато будет

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недосягаемым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 1500 рублей. В среднем стоимость игры составляет 300 — 700 рублей. Но несмотря на то, что в выходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр — самое популярное место отдыха с друзьями или всей семьей.

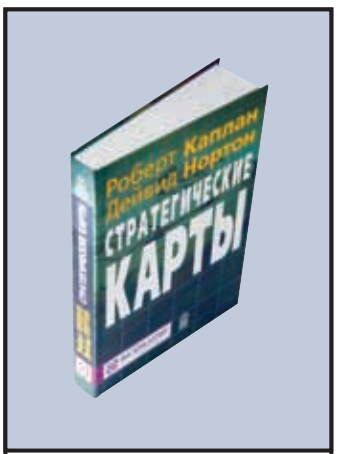
«Мы же, в конце концов, не какое-то дорогостоящее излишество пропагандируем или вредную привычку формируем, а открываем для людей интересное и полезное развлечение. Основной вопрос: как это сделать максимально эффективно?» — говорит Жанна Келлер. Немаловажными для «Космика» являются дополнительные инструменты, которые можно было бы использовать для привлечения интереса к боулингу: «Может, если мы предложим гостям что-то еще, к нам придет совершенно новый клиент». Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни? СФ

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 15.04.05. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 25.04.05, тогда же мы представим и победителя конкурса.

Балансировка на коленке

КНИГА «ОТЦОВ» СВЕРХПОПУЛЯРНОГО МЕТОДА BALANCED SCORECARD (BSC) «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ» СТАЛА УЖЕ ТРЕТЬЕЙ, ВЫШЕДШЕЙ ИЗ-ПОД ИХ ПЕРА. ОНА ЖЕ — САМАЯ ПРАКТИЧНАЯ И САМАЯ, ЕСЛИ МОЖНО ТАК ВЫРАЗИТЬСЯ ПРО НАУЧНЫЕ ПО СУТИ ТРУДЫ, ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ. **Текст: Сергей Кашин**



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ: ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ В МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
КАПЛАН Р., НОРТОН Д.

М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 512 С.

BSC, методика оценки достижений компании не только по финансовым показателям, стала вслед за Штатами одним из самых популярных управленческих инструментов и в России. Роберт Каплан во время своего визита в Москву говорил, что большая часть компаний из рейтинга Fortune-500 так или иначе пользуется BSC. Узнать, какая компания и что из новинок менеджмента использует, в России достаточно сложно. Но косвенно популярность методики можно оценить по количеству компаний, готовых выложить по тысяче долларов на человека за возможность увидеть одного из родителей BSC. Так вот, Роберта Каплана во время его двух визитов в Россию каждый раз приходило послушать больше трех сотен человек.

Практически во всех крупных российских компаниях, с представителями которых удалось пообщаться, так или иначе пытались приспособить BSC к собственным нуждам. Нефинансовые KPI (ключевые показатели деятельности, одна из самых важных составных частей методики) используют очень многие. Правда, вместо ответа на прямой вопрос о внедрении BSC большинство собеседников начинает мяться и хмыкать. В итоге опроса выясняется, что две самые популярные разновидности методики Роберта Каплана и Дэвида Нортона, внедренные в России, носят названия «как бы BSC» и «типа BSC».

Кстати, и консультанты (подтверждающие, что BSC — самый востребованный продукт на рынке) напоминают о сложности метода. С одной стороны, это им выгодно. Почитав книги Каплана-Нортона, интересующийся понимает, что без специально занимающихся разработкой и внедрением людей ловить здесь нечего. И обращается к консультантам. С другой стороны, консультанты тоже хотят универсальности. Ведь у них тоже конвейер, и лучше, если бы BSC был коробочным продуктом. Руководитель одной из самых известных наших консалтинговых контор жаловался, что BSC в авторском варианте никак не желает тиражироваться. Каждый проект — как первый, в каждой компании все начинается по новой. Тяжело и дорого.

Так вот, «Стратегические карты» — самая прикладная книга из трех, которые изданы в России (разумеется, трех книг Нортона и Каплана — потому что книг про BSC и «BSC-образные» методики вышло уже десятка два). Первая их книга (которая так и называлась — Balanced ScoreCard) была на удивление трудночитаемой и нудной. Как и всякие настоящие ученые, Нортон с Капланом разжевывали аксиомы на десятках страниц. Человеку, которому уже объяснили идею BSC, читать все эти «аз, буки, веди» тяжело. Похоже, авторы получили массу горячих пожеланий, потому что вторая и особенно третья книги заметно практичнее. Построены они как сборник ситуаций и конкретных советов по внедрению BSC. Понятно, что, просто читая книги по популярному методу и даже получая информацию из первых рук, практически невозможно внедрить комплексные методы в компании самостоятельно. Однако также абсолютно бессмысленно заказывать внедрение, как заказывают музыку в ресторане: «Какой, вы говорите, мотивчик чаще просят? BSC? Вот деньги, сбацайте». Так что старый совет начинающим и студентам: начинать с изучения первоисточников может оказаться полезным и в этом случае.

Говорят, что руководителей организаций, успешно внедривших BSC, в первую очередь (это годика так через три-четыре) приятно поражает повышение управляемости компании, непривычное для многих ощущение, что получаешь именно то, что заказывал. Но результат этот можно получить только после весьма трудоемкой работы по разработке документов, внедрению и — что немаловажно — разъяснению этого персоналу. Насколько известно, пока в России это ни одной компании не удалось. Возможно, вы будете первыми, это место еще вакантно. СФ

Подпишись и выиграй!

ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

9 ноутбуков

21 смарт-фон

27 MP3 плейеров

Каждому новому подписчику наши «секретные» кружки!

Первые 57 подписчиков, оформивших подписку на «Ведомости» на 6 месяцев до 31 марта 2005 года, получат:

- **скидку 10%**
- **призы**

Для оформления подписки на деловую газету «Ведомости» и получения призов необходимо:

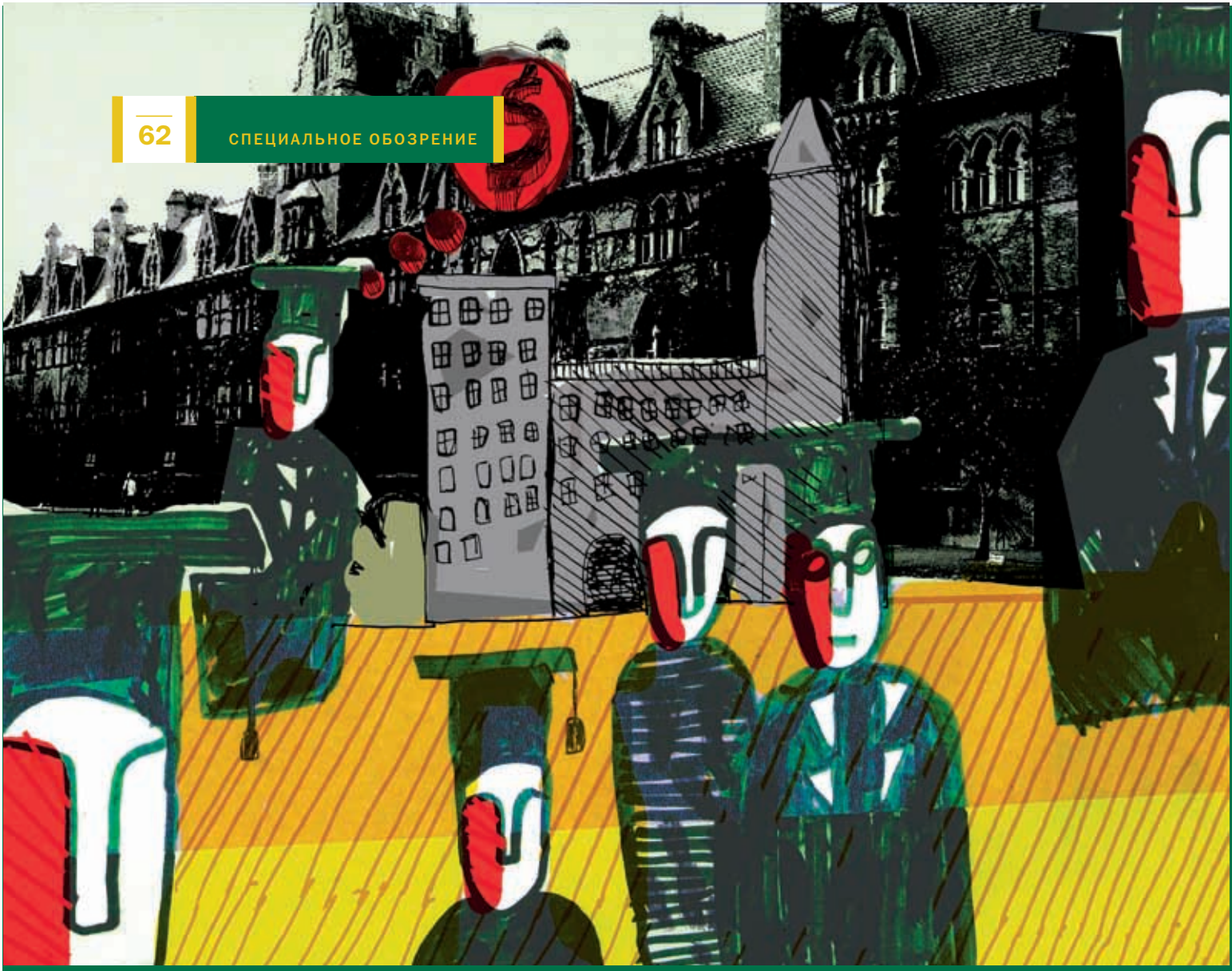
В Москве:

- Оставить заявку по тел. (095) 975-07-87
или по электронной почте: e.avdeenkova@vedomosti.ru
- Назвать кодовую фразу – «Секрет фирмы»
- Оплатить подписку наличными нашему курьеру в удобное для Вас время.

В регионах:

- С. Петербург – (812) 325-60-80
- Н. Новгород – (83-12) 35-94-24
- Пермь – (34-22) 10-40-26
- Красноярск – (39-12) 23-86-87
- Самара – (84-62) 34-84-46
- Новосибирск – (38-32) 66-62-24
- Екатеринбург – (343) 3-711-911

Результаты акции будут опубликованы в газете «Ведомости» 8 апреля 2005 года. Следите за рекламой!



63_АХИЛЛЕСОВА ПЯТА SAID // Бизнес-школа University of Oxford получила в наследство знаменитый брэнд, который ее уже тяготит / РЕПОРТАЖ

69_АЛЬЯНС БЕРЕЗЫ И КЛЕНА // Звезда мировой величины — канадская Rotman School of Management — впервые выходит на российский рынок / СОБЫТИЕ

71_ЯЗЫК КОМПАНИИ // Где учат английскому языку корпоративных клиентов / УЧЕБНЫЙ КУРС

Молодой бизнес-школе трудно удержаться на плаву — нужна солидная материальная база, качественные программы, хорошие преподаватели. Said Business School, подобно английскому аристократу, получила все с рождения — от Оксфордского университета, в рамках которого она была создана. Но брэнд академического университета помогает бизнес-школе далеко не всегда. А на каком-то этапе он может стать и помехой в ее развитии. Насколько это утверждение соответствует истине, выясняла корреспондент **СФ** Наталия Тютюненко.

Ахиллесова пята Said

Из молодых да ранних

— Как жаль! Если бы вы приехали в начале мая, то услышали бы, как поет хор на башне Magdalen College,— огорчилась местная жительница, с которой я разговорилась по дороге из аэропорта Гатвик (Gatwick) в город Оксфорд.— Для туристов сейчас не время еще. Обычно же — не протолкнуться.

Британцы считают Оксфорд одним из наиболее желанных мест для постоянного проживания: здесь красиво да и воздух гораздо чище. С недавних пор всеми преимуществами проживания в Оксфорде начали пользоваться студенты Said Business School, созданной в одном из старейших университетов Англии.

Официально бизнес-школа при University of Oxford была открыта не так давно, в 1998 году. Но практически сразу же появилась в рейтингах Financial Times и Business Week и заняла в них довольно высокие позиции. В этом году FT, например, отвела Said Business School пятое место среди европейских full-time программ MBA и 25-е место среди ста лучших бизнес-школ мира.

Столь высокие позиции довольно молодой школы объясняются просто — за ее спиной стоит один из самых мощных брэндов в мировом образовании. Удивляет скорее другое: почему такой солидный университет не основал свою бизнес-школу гораздо раньше?

— Почему же вы медлили? — спрашиваю я у декана Said Business School **Энтони Хопвуда.**

— Мы в этом не одиноки, американский Yale University основал свою бизнес-школу тоже не так давно,— объясняет он.— Главную роль сыграло предубеждение академической среды вуза по отношению к прикладным наукам. Дело в том, что правительство Великобритании еще в 1962 году рекомендовало создать как минимум две

SAID BUSINESS SCHOOL

СТРАНА — Великобритания
ПРОГРАММА FULL TIME MBA: продолжительность — 12 месяцев
КОЛИЧЕСТВО СТУДЕНТОВ — 176 человек
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ — 29 лет
ДОЛЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ — 88%
СРЕДНИЙ РЕЗУЛЬТАТ GMAT — 685 баллов
СРЕДНИЙ ОПЫТ РАБОТЫ — 6,5 лет
СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ — $49,5 тыс.
СТОИМОСТЬ ПРОЖИВАНИЯ — около $26 тыс.
СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА ВЫПУСКНИКОВ — $122,1 тыс. в год
ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ — банк HSBC
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ВЫПУСКНИКОВ — 768 человек

собственных, британских бизнес-школы. Но тогда все вузы — Oxford, Cambridge, Imperial College в Лондоне, LSE — от участия в этом проекте отказались. Правда, в Oxford нашлись и другие преподаватели, которые думали иначе. Они организовали Templeton College, где преподавали инжиниринг, менеджмент, экономику. В 1970-х этот бизнес-курс стал очень популярным у нас.

Самый серьезный конкурент Oxford — Cambridge. Эти университеты давно борются за лучших абитуриентов программ первого высшего образования. В 1990 году University of Cambridge открыл бизнес-школу Judge Institute of Management. И возможно, именно нежелание ни в чем проигрывать вечному конкуренту стало толчком к созданию Said Business School.

Соперничество с Cambridge в Oxford, правда, отрицают.

— Мы лучше, чем бизнес-школа в Cambridge,— весело прищуривается декан Said Business School. И, наклонившись ко мне, доверительно добавляет: — Мне кажется, они тоже об этом догадываются.

Кстати, недавно представители Said обратились в Cambridge с предложением провести совместную ярмарку вакансий для студентов обеих бизнес-школ. В этом году студенты Judge Institute of Management приезжали в Оксфорд, а в следующем слушатели Said поедут в Cambridge. «Нашей целью было привлечь как можно больше работодателей,— объясняют в Said Business School.— Объединившись, небольшим школам легче заинтересовать компании». Однако со стороны их цели кажутся немного другими. Похоже, обе бизнес-школы пока чувствуют себя неуверенно на рынке труда и готовы забыть о вечном соперничестве, чтобы успешно противостоять общему конкуренту — London Business School (LBS). Именно эту школу, а также INSEAD считают в Said наиболее серьезными противниками.

В LBS пока не видят причин опасаться Said. «Said — более традиционная британская школа,— говорит выпускник LBS, директор по маркетингу ОАО „Арктел" **Дмитрий Ронин.**— Для абитуриентов LBS всегда остается приоритетом, и если человека туда приняли, то он вряд ли будет рассматривать какие-то еще варианты».

Бизнес-школа с погружением

Связь бизнес-школы Said с материнским брэндом настолько тесная, что порой в их отношениях можно запутаться. «Мы часть университета, и больше, чем любая другая бизнес-школа в мире, интегрированы в высшее учебное заведение»,— любят подчеркивать в Said. Например, в структуре бизнес-школы существуют программы для бакалавров по финансам и менеджменту, а также мастерские программы по инжинирингу, экономике и менеджменту. То есть здесь можно получить и первое, и второе высшее образование, что в принципе нехарактерно для других бизнес-школ, которые ориентируются исключительно на взрослых слушателей с опытом работы от трех до пяти лет.

Еще один нюанс: слушатели школы учатся в Said, однако по принятой в университете системе они должны числиться студентами одного из 46 колледжей Oxford. Выглядит это так. После того как студенту сообщили, что он принят в бизнес-школу, он должен написать заявление с просьбой зачислить его в один из колледжей и указать свои предпочтения.

(Продолжение на стр. 66)

Instituto de Empresa
Business School

ИСПАНСКИЕ ТРАДИЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Испанская бизнес-школа Instituto de Empresa (IE, Мадрид) основана в 1973 году и за это время сумела завоевать международное признание. Сегодня IE является одним из самых динамичных учебных заведений в Европе. По данным **Financial Times, Instituto de Empresa** уже несколько лет подряд входит в пятерку лучших европейских школ, а также в top-20 лучших бизнес-школ мира. «Причина такого успеха — прочные связи с ведущими европейскими компаниями, которые мы выстраивали на протяжении десятилетий», — утверждает основатель IE Диего Алькаса.

В отличие от многих других школ, IE основана не университетами и не религиозными организациями, а испанскими бизнесменами. Наверное, поэтому один из самых главных ее козырей — всестороннее развитие предпринимательских способностей и максимальная интеграция слушателей в мир бизнеса. Не случайно более 15% выпускников IE основывают собственное дело. Кстати, само название бизнес-школы переводится как «Институт предпринимателей». Instituto de Empresa первой из европейских школ перевела предпринимательство (Enterpreneurship) в разряд обязательных предметов программы MBA. По завершении данного курса проводится конкурс на лучший бизнес-план, а победитель получает финансовую помощь для его осуществления.

Программа **International MBA (IMBA)** предназначена для слушателей из разных стран мира, иностранцы здесь составляют более 85%. Полный курс рассчитан на 13 месяцев и поделен на шесть периодов, причем до начала обучения слушатели могут подтянуть свой уровень по базовым предметам с помощью двухмесячного подготовительного курса. Язык преподавания — английский. До начала программы и во время обучения всем участникам предлагаются интенсивные курсы испанского языка. После окончания программы студенты свободно говорят на одном языке с бизнесменами не только Испании, но и большей части Латинской Америки, а это огромный рынок, в котором заинтересованы многие крупные компании.

В первом периоде студенты изучают в основном, базовые дисциплины — маркетинг, организационное поведение и т.д. Кроме того, они выезжают на **Outdoor Training** в горную местность Sierra de Guadarrama на севере Испании. На фоне живописных пейзажей слушатели будут оттачивать свои коммуникативные способности, которые играют важную роль при построении карьеры.

Второй период посвящен менеджменту во всех его проявлениях. Студенты погружаются в операционный, технологический менеджмент, стратегическое управление и т.д. Этот период также включает в себя **Coaching Workshop Experience.** Цель этого модуля — научиться анализировать информацию в условиях ограниченного времени и недостаточных исходных данных.

Третий период связан с бизнес-окружением — налоги, деловое право, управление человеческими ресурсами и т.д. Четвертый период — практический. Он очень важен, поскольку студенты отправляются на стажировку в различные компании, чтобы уже к пятому периоду быть готовыми к **Global Affairs Seminar.** Это цикл лекций и семинаров, которые проводят преподаватели из других ведущих бизнес-школ. В своих выступлениях они фокусируют внимание на проблемах мирового рынка, а также экономических и культурных особенностях, которые необходимо учитывать при создании бизнеса в других странах, интересных с экономической точки зрения.

Шестой период обучения посвящен специализации. В качестве предметов по выбору IE предлагает более 50 курсов — финансовый менеджмент, информация и контроль, операционный и стратегический менеджмент и т.д.

Студенты IMBA максимально интегрированы в международную бизнес-среду. Например, они могут участвовать в обменных программах с

лучшими бизнес-школами мира и провести часть учебного года в США, Англии, Франции, Италии, Германии или в Южной Америке. Помимо этого участники программы имеют возможность пройти практику в одной из крупнейших мировых компаний General Electric и работать внутри компании над проектом, который соответствует выбранной специализации.

IE предоставляет своим слушателям полноценную поддержку в поиске работы. Так, ее Центр планирования карьеры широко известен за пределами школы и более тысячи компаний ежегодно делают запросы в Instituto de Empresa на подбор новых сотрудников. Среди них — Danone, Coca-Cola, Johnson & Johnson, McKinsey & Co., Citibank и многие другие. Сегодня сообщество выпускников IE насчитывает 28000 человек, и они занимают руководящие должности в более чем 85 странах мира.

Чтобы набрать самых лучших кандидатов, бизнес-школы привлекают не только работодателей, но и предлагают студентам финансовую поддержку. IE не стала исключением. Школа имеет несколько стипендиальных программ, а в прошлом году заключила договор с банком Societe Generale Vostok Russia. Теперь российские слушатели могут взять кредит на четыре года и с его помощью оплатить полную стоимость обучения в Instituto de Empresa.

Instituto de Empresa приглашает вас на информационную сессию, которая состоится 24 марта в 19.00 по адресу: Marriott Grand Hotel, 1-я Тверская ул., 26, 125009, Москва.

За красоту и практичность здания Said авторы проекта удостоились награды британской Королевской комиссии изящных искусств

Правда, колледж всегда оставляет за собой право отказать без объяснения причин. Например, в наиболее богатые и старинные колледжи (Christ Church College, Queen's College, Magdalen College) попасть сложно. Они зачисляют из бизнес-школы одного-двух человек в год, хотя желающих более чем достаточно: быть членом престижного колледжа — вопрос внутриуниверситетского статуса.

Юрий Прилипов и **Дмитрий Корсунский** являются слушателями программы MBA Said Business School. Дмитрий при этом студент Worcester College, а Юрий — Magdalen College.

— Юрию больше повезло,— говорит Дмитрий Корсунский.— Он раньше подал документы и успел попасть в Magdalen College.

Слушатели бизнес-школы живут на кампусе выбранного колледжа вместе со студентами, которые получают первое высшее образование. Кроме того, они имеют возможность пользоваться его библиотеками, спортивными площадками и т. д. Правда, за все это дополнительно к стоимости обучения ($49,5 тыс.) нужно заплатить традиционный вступительный взнос около 3 тыс. фунтов стерлингов (примерно $6 тыс.)

На начальном этапе столь тесные отношения с материнским вузом были, безусловно, очень полезными. И в первую очередь в вопросах финансирования. Так, в 2001 году Said закон-

«БЕЗ БРЭНДА НАМ БЫЛО БЫ НАМНОГО СЛОЖНЕЕ»

Said Business School активно развивается и изменяется. В этот процесс вовлечены все сотрудники школы, но ответственность за выбор стратегии ложится на плечи ее руководителя — декана Энтони ХОПВУДА.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Кого вы считаете своими конкурентами?

ЭНТОНИ ХОПВУД: В Европе — INSEAD, имеющую годичную программу, а в Великобритании — LBS.

СФ: Однако традиционно вы всегда соперничали в Кембриджем…

ЭХ: У бизнес-школы Кембриджа совсем другая программа. К примеру, в ней гораздо меньше времени, чем обычно, отведено на изучение финансов. А мы считаем финансы своей сильной стороной и делаем на этом акцент в обучении. Около трети наших выпускников идут работать именно в финансовую сферу.

СФ: У многих создается впечатление, что высокие позиции школы в рейтингах вам обеспечил брэнд Oxford…

ЭХ: Без брэнда нам действительно было бы намного сложнее. Однако некоторые бизнес-школы, даже имея за плечами сильный брэнд, не могут достигнуть каких-то существенных успехов. Мы действительно очень динамичные.

СФ: А что изменилось за последние несколько лет?

ЭХ: Во-первых, нас стали хотя бы узнавать. Кроме того, восемь лет назад мы были очень маленькой школой в очень маленьком страшненьком здании. Сейчас, как вы видите, здание другое. Школа расширяется, развиваются программы — MBA и особенно EMBA. Мы даже собираемся строить еще один корпус.

СФ: Насколько мне известно, вы намерены серьезно усилить преподавательский состав.

ЭХ: Когда школа только зарождалась, все преподаватели были британцами. Но потом мы стали привлекать все больше преподавателей из-за границы. Поскольку школа растет, ее репутация укрепляется, и это становится все легче. Несмотря на то, что мы не всегда платим больше, чем другие школы.

СФ: Оксфордские преподаватели не слишком академичны для бизнес-школы?

ЭХ: Я бы не сказал, что они слишком академичны. Да, обучение в нашей школе не обходится без традиционных занятий. Но американская модель бизнес-образования не единственно верная. Бизнес-школы, на наш взгляд, должны быть разными по духу, по методам и способам обучения. Кроме того, наша программа MBA сбалансирована — есть и академическая нагрузка, и практические задания. Например, у школы есть центры, помогающие развивать и поддерживать предпринимательский дух. Называть нас совсем уж академичными было бы, по моему мнению, ошибочно.

ПОХОЖЕ, ЧТО ЗНАМЕНИТЫЙ МАТЕРИНСКИЙ БРЭНД начинает тяготить школу. Said все больше напоминает умного цыпленка, который пытается разбить золотую скорлупу и отбросить ее

чила строительство своего ультрасовременного учебного корпуса, причем проект, по разным оценкам, стоил 21 — 45 млн фунтов стерлингов. Большую часть этой суммы пожертвовал бизнесмен сирийского происхождения **Вафик Саид,** чье имя школа носит сегодня. Занялся бы мистер Саид такой благотворительностью, если бы молодой проект не был частью University of Oxford,— большой вопрос.

Сегодня в Said развивается несколько направлений. Здесь уже можно получить степени MBA и PhD, а в прошлом году запустили программу EMBA. В ближайшее время школа планирует развивать короткие executive-курсы и ввести мастерскую программу по финансам. Под executive-программы запланировано строительство нового учебного корпуса, по поводу финансирования которого уже ведутся переговоры со спонсорами. Впрочем, с этим у Said Business School особенных проблем быть не должно.

Крепкие тылы брэнда

Авторитет материнского университета принес Said Business School не только деньги. Он дал бизнес-школе еще несколько важных преимуществ, которых лишены многие другие новички. Например, солидный преподавательский состав — фактически к услугам бизнес-школы все профессора университета.

Кроме того, брэнд Oxford обеспечил школе привлекательность в глазах абитуриентов. Для большинства из них было не важно, что они приедут учиться в пока еще слишком молодую бизнес-школу. Главное — возможность получить степень в легендарном вузе.

Студенты **Дмитрий Корсунский** и **Максим Залота** приехали в Said из Америки. «Мы с женой собираемся начать свой бизнес, поэтому я решил: почему бы не получить степень MBA? — говорит Максим.— О том, как устроен бизнес в Америке, я имею представление, поэтому хотелось поучиться именно в Европе, причем желательно в Англии и предпочтительно в Oxford». Дмитрий Корсунский приезжал в Оксфорд еще в студенческие годы и с тех пор решил, что будет продолжать образование именно здесь.

Сейчас в Said Business School учится в общей сложности семь русских студентов: трое на программе Executive MBA, четверо — на MBA. Конкурс на программы MBA — три-четыре человека на место. Может быть, это не так много, как в других школах, однако уровень абитуриентов в Said (еще одно «наследство», доставшееся от Oxford) традиционно очень высок.

Школа без традиций

Если вспомнить принципы айкидо, то сила Said Business School — крепкие тылы материнского университета — рано или поздно может превратиться в ее слабость. Что, собственно, можно увидеть уже сегодня.

Академическая среда, давшая хорошую почву для роста школы, может оказаться губительной в дальнейшем. Например, уже сейчас создается впечатление, что интеграция с университетом в учебных, административных и бытовых вопросах слишком уж плотная. Поэтому предпринимательский дух, который царит в других бизнес-школах и является одним из самых важных факторов обучения, здесь как-то теряется на фоне духа академического.

— Скажите, а у бизнес-школы есть какие-то свои традиции? — спрашиваю я у профессора **Джонатана Рейнолдза.**

— Не думаю. Школа еще слишком молода для этого,— говорит он.— Есть общеуниверситетские традиции, традиции каждого колледжа в отдельности.

Звучит парадоксально. С одной стороны, сами студенты говорят, что приехали в Said именно за традициями английского образования — чтобы ходить на общие для всего колледжа обеды, носить мантию и прочувствовать на себе все прелести обучения в старинном учебном заведении. Но ведь для этого вовсе не обязательно поступать в бизнес-школу.

Похоже, что знаменитый материнский брэнд тоже начинает тяготить школу, хотя

напрямую об этом, конечно, здесь не говорят. Однако Said все больше напоминает умного цыпленка, который пытается разбить золотую скорлупу и тут же ее отбросить.

Между прошлым и будущим

Отказаться полностью от академического прошлого школа, конечно же, не может, однако сегодня она стала больше внимания уделять созданию собственного имиджа.

Во-первых, Said активно стремится усилить свой преподавательский состав сильными кадрами из ведущих бизнес-школ. Только недавно она приняла на работу четырех профессоров, из которых только один англичанин, а остальные приехали из Америки и Франции. Сейчас около 40% преподавателей Said иностранцы, причем значительная их часть работала раньше в MIT, Kellogg, Cornell, Harvard и др.

НЕКОТОРЫЕ РОССИЙСКИЕ ВЫПУСКНИКИ SAID BUSINESS SCHOOL

ВЫПУСКНИК	ГОД ОКОНЧАНИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	СТРАНА
АЗАМАТОВ АЙБАР	2002	EXPERT SYSTEMS	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РОССИЯ
БЕЛОВА ОЛЬГА	2003	INTERPIPE	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ГЛАВА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА	УКРАИНА
ЕВЛАНЧИК СЕРГЕЙ	2003	UKRPRODUCT GROUP	ДИРЕКТОР	УКРАИНА
КИМ АЛЕКСАНДР	1997	«РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ	РОССИЯ
ПРОСЯНКИН ПАВЕЛ	1997	«РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ДИРЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫХ ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ АКЦИЙ	РОССИЯ
СМОЛЬКИН ИГОРЬ	2003	«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РОССИЯ
ХАТА ЕВГЕНИЙ	2003	KPMG	КОНСУЛЬТАНТ	РОССИЯ

ИСТОЧНИК: SAID BUSINESS SCHOOL

Во-вторых, одно из наиболее важных стратегических направлений школы — работа с реальным бизнесом и привлечение компаний к различным формам сотрудничества. Например, проектная работа для студентов, во время которой они будут решать реальные проблемы предприятий. Пока же на вопрос, с какими компаниями они работают, в школе не отвечают, ссылаясь на коммерческую тайну. «Это компании из самых разных отраслей,— туманно поясняет **Ди Брокар,** менеджер бизнес-проектов.— Мы бы с удовольствием взялись за пару проектов из России».

Еще одна головная боль школы — привлечение работодателей. Так, в прошлом году, по словам руководителя Центра карьеры Said Business School **Саймона Тэнкарда,** активность рекрутеров почему-то была ниже, чем ожидалось, и школа активизировалась. Результатом как раз и стала совместная с Cambridge ярмарка вакансий.

Впрочем, Центру карьеры еще есть над чем работать. Как говорит выпускница 2003 года, вице-президент компании «Интерпайп» **Ольга Белова,** пока его деятельность рассчитана больше на тех, кто сам проявляет инициативу и приходит с четко сформулированным запросом.

— В Центре карьеры могут дать реальные контакты с компаниями, работающими по интересующим вас направлениям,— говорит Ольга.— Но это не гарантия трудоустройства, естественно. Но, может быть, с помощью этих контактов вы выйдете на те, которые вам действительно пригодятся.

— Вам лично центр как-нибудь помог в трудоустройстве?

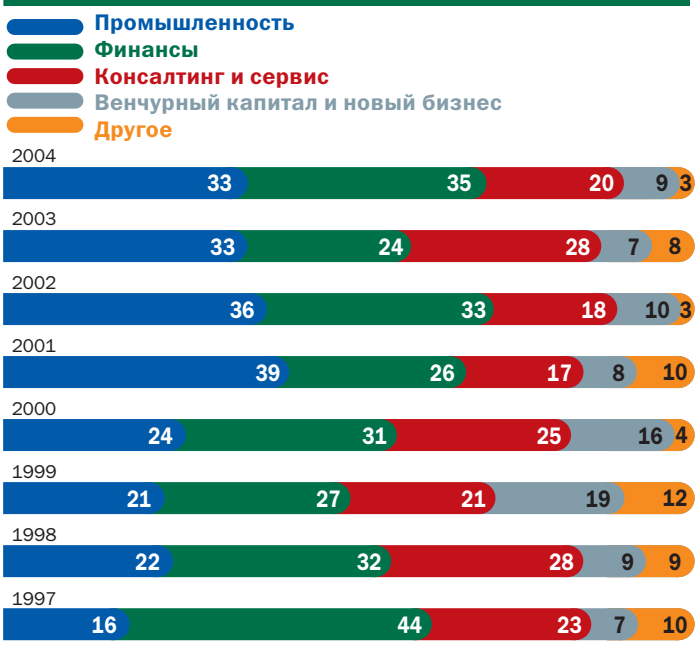
— Мне лично нет, я нашла работу самостоятельно. Но вы должны понимать, что Said — очень молодая бизнес-школа. И если у Harvard и прочих старых школ контакты, схемы взаимодействий с рекрутерами и компаниями наработаны, то здесь этого пока нет.

Сейчас с Центром карьеры Said сотрудничают бизнес-консультанты, которые встречаются со студентами, готовят к собеседованию, подсказывают, что именно нужно им исправить. «Недавно пять наших студентов летали в Нью-Йорк на конференцию, где представляли и школу, и себя. А сейчас мы готовим еще два проекта»,— говорит Саймон Тэнкард.

Наконец, школа серьезно озаботилась своим местом в рейтингах. Некоторое время Said не обращала на них внимания, но с приходом в 1999 году нового декана Энтони Хопвуда ситуация изменилась. «Быть частью Oxford — это замечательно, но следует еще получить и признание рекрутеров, которые этим рейтингам придают значение»,— считают в школе. Так, сама программа MBA постоянно претерпевает качественные изменения с учетом обратной связи, полученной от выпускников и слушателей. Не остаются без внимания и показатели, которые напрямую влияют на позицию школы в рейтингах — например, количество женщин. «Сейчас у нас учится 25% женщин, но мы хотели бы видеть не менее 30%,— говорит менеджер отдела маркетинга **Майк Бонн.**— Мы разрабатываем для них специальную стипендию».

Возможно, что через несколько лет школа увидит результаты своих усилий. СФ

КАК МЕНЯЛИСЬ КАРЬЕРНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ВЫПУСКНИКОВ SAID BUSINESS SCHOOL



АЛЬЯНС БЕРЕЗЫ И КЛЕНА

Западные бизнес-школы мирового уровня до сих пор обходили Россию стороной. Теперь ситуация меняется. Канадская Joseph L. Rotman School of Management, которая, по версии Business Week, входит в десятку лучших неамериканских школ, выходит на российский рынок. Нынешней осенью совместно с Академией народного хозяйства она начнет предлагать топ-менеджерам короткие обучающие курсы.

— Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

Экспорт канадского образования

В одной китайской семье рос обычный китайский мальчик. Звали его Хуан Гуанюй. Мальчик вырос, приехал в Пекин и, начав с аренды магазина площадью в 100 кв. м, к 35 годам создал международную империю GoMe Appliances. Его состояние теперь оценивается 1 млрд евро. Эту историю нам рассказывает человек, который сам когда-то работал в качестве консультанта в GoMe Appliances — профессор **Сэм Чу,** директор по международным программам для руководителей канадской Rotman School of Management. «Чтобы строить бизнес, нужно выбирать правильный путь,— выводит мораль профессор.— И лучше при этом опираться на опыт тех, кто уже этот путь прошел. Хуан Гуанюй всегда пользовался подсказками мудрых людей, когда был бедным, и лучших консультантов, когда разбогател».

Визитами западных профессоров в Москву сегодня уже никого не удивишь. Однако Rotman School of Management — практически первая западная школа мирового уровня, которая не только присылает своих специалистов, но и заявила о своем выходе на российский рынок. В сентябре 2005 года совместно с Академией народного хозяйства при правительстве РФ она запускает серию коротких сертифицированных программ для топ-менеджеров — Certified EMBA (CEMBA). Это короткие выжимки из программы EMBA для тех, у кого нет времени проходить ее полностью. Соответственно, ни о каком дипломе речи не идет, слушатели получат лишь сертификат.

Rotman School of Management была создана в начале XX века на базе старейшего канадского вуза — университета Торонто, основанного в 1827 году. Это крупнейший научно-исследовательский центр Канады и один из самых больших университетов мира (здесь одновременно обучаются свыше 55 тыс. студентов). Свое имя бизнес-школа получила в честь бывшего студента Джозефа Ротмана, пожертвовавшего ей несколько миллионов долларов. Сегодня учебное заведение развивается очень динамично. Так, Financial Times в этом году поставила программу MBA Rotman School of Management на 21-е место среди 100 лучших бизнес-школ мира, а с 1999-го по 2002 год продвинулась вверх на 51 пункт. В списке лучших неамериканских школ Business Week она оказалась на девятой позиции.

В России канадская школа пока малоизвестна. Отчасти потому, что канадское образование у нас еще не так раскручено, как американское или европейское. «Я пока штучный экземпляр,— шутит единственный российский выпускник Rotman School of Management **Сергей Руцков,** менеджер по торговле компании BP.— Но надеюсь, что ситуация скоро изменится». Изменится она во многом благодаря настойчивости самой школы. Два года подряд она организовывала для групп из России пробные лекции и семинары, на которые слушатели должны были приезжать в Канаду. А теперь решилась сама приехать к российским студентам.

Профессор Rotman School of Management **Дэн Ондрак** считает этот шаг вполне логичным: «Согласно современной экономической теории, Западная Европа и Северная Америка являются

устоявшимися, богатыми экономиками, находящимися в „стадии плато" — их дальнейший рост затруднен. Международный бизнес пытается найти страны с высоким потенциалом. Три основных кандидата — Китай, Индия и Россия. С Китаем Rotman уже установил сотрудничество. Но, рассматривая дальнейшее развитие экономики и связанного с этим спроса на наши услуги, мы решили, что Россия имеет больший потенциал, чем Индия и даже Китай».

— Почему в качестве партнера вы выбрали AHX в целом, а не какую-то конкретную школу этой академии? — интересуюсь я у Дэна Ондрака.

Он долго формулирует ответ, пытаясь быть максимально корректным по отношению ко всем учебным заведениям: «Нам было важно, чтобы это был уважаемый в своей стране вуз. Привлекло и то, что академия работает при правительстве России. Но самую большую роль сыграли рекомендации, которые мы долго и тщательно собирали».

Теория и практика

Презентация новых программ Rotman School of Management в Москве преследовала несколько целей. Во-первых, рассказать потенциальным слушателям о выходе школы на российский рынок, а во-вторых, показать, как именно будет проходить обучение, для чего в программу были включены мастер-классы канадских профессоров. Но при этом школа не забыла и о финансовой стороне дела, оценив участие в своем мероприятии в $200. «Мы делаем то, что проповедуем»,— сказал по окончании презентации профессор Дэн Ондрак, подразумевая, что бизнесмен в любой ситуации остается бизнесменом.

Мастер-классы профессоров Сэма Чу («Глобальный рынок — безграничный рост или жесткая конкуренция?») и Дэна Ондрака («Стратегические перемены для быстрого роста») были выстроены по схожей схеме: история, вопросы залу, немного теории и на закуску — небольшой получасовой кейс. Например, Дэн Ондрак начал с рассмотрения приватизации компании Ontario Electric Power System.

— Эта компания долгое время была монополистом на рынке энергетики штата Онтарио. Теперь же ситуация в корне изменится, потому что она впервые окажется в конкурентном окружении. Как вы думаете, какие трудности возникнут у менеджмента компании? — задает он вопрос присутствующим.— Какие новые подразделения придется создать?

Слушатели надолго задумались. «Золотую звезду нашедшему правильный ответ!» — пообещал Дэн Ондрак, отчаявшись подтолкнуть зрителей наводящими вопросами. Воображаемая звезда досталась директору какой-то региональной компании. Впрочем, за моей спиной еще раньше шепотом кто-то произнес: «Отдел продаж, маркетинга и управление по работе с персоналом».

Кейсом «на закуску» стала история неудавшейся экспансии компании Wal-Mart в Германию. Участников презентации поделили на группы, выдали каждому раздаточные материалы с детальным описанием ситуации и сформулировали вопрос — почему компания, успешно действующая в других странах, в Германии с треском провалилась?

Как оказалось, ответы лежали практически на поверхности — американцы не учли, что в Германии их ниша уже занята. Кроме того, они недальновидно оставили официальным языком компании английский, который немецкие сотрудники не захотели осваивать. Наконец, Wal-Mart не учел тот факт, что немцы не готовы из-за более низких цен менять привычные им места покупок.

Российским слушателям было трудно поверить, что столь крупная компания могла просчитаться в таких нюансах. Впрочем, сама Rotman School of Management пока тоже детально не продумала свой приход в Россию.

Расписание на осень

«Мы хотели бы запустить в России полноценную программу EMBA,— говорит Дэн Ондрак.— Но сначала посмотрим, что получится с CEMBA».

Программа CEMBA Rotman и AHX представляет собой шесть интегрированных курсов: «Стратегическое управление персоналом», «Лидер и управление корпорацией», «Интегрированный маркетинг», «Глобализация мировой экономики — новые стратегии для международного рынка», «Ведение бизнеса, планирование и управление доходами», «Принятие финансовых решений на уровне корпорации». Вся программа рассчитана на 4—6 месяцев очно-дистанционной работы. В интенсивном режиме слушатели CEMBA будут учиться всего лишь три дня в месяц на так называемых длинных выходных — с пятницы по воскресенье. «Занятия для топ-менеджеров, как правило, не предполагают теории в большом объеме. Поэтому эти курсы в основном будут состоять из работ в группах, разбора кейсов, участия в дискуссиях. Однако и какие-то элементы лекций также вполне возможны»,— пояснили **СФ** представители Rotman.

Изначально планировалось, что обучать студентов будут канадские профессора на английском языке. Но не исключено, что к программе привлекут переводчиков, поскольку набрать 20—25 топ-менеджеров, свободно владеющих английским и при этом готовых учиться в России, не очень легко.

Впрочем, вопрос с целевой аудиторией CEMBA пока не совсем ясен. С одной стороны, программа стоит достаточно дорого, $10 тыс., и явно рассчитана на топ-менеджеров. С другой — в AHX утверждают, что она адресована не только первым лицам компаний, но и тем, кто хотел бы ими стать. К участникам пока предъявляют такие формальные требования: не младше 26 лет, слушатели с высшим образованием должны иметь два-три года опыта управленческой работы, а без вузовского диплома или с незаконченным высшим образованием — не меньше восьми. Каким образом этих разношерстных слушателей будут комплектовать в группы, неясно.

Кроме того, в России пока не привыкли платить такие деньги за краткосрочное обучение, тем более что многие менеджеры относятся к совместным программам скептически. «Мы имели отрицательный опыт обучения наших сотрудников на западных и совместных российско-западных программах,— говорит HR-директор KPMG **Мария Мусина.**— В конечном результате мы сосредоточились на внутрикорпоративном обучении».

В общем, школе Rotman придется преодолеть не только языковой барьер, но и доказать качество и эффективность своих программ российским слушателям, гораздо более привередливым, чем они были еще несколько лет назад. СФ

ЯЗЫК КОМПАНИИ

Глобализация бизнеса — явление неизбежное, и без знания английского невозможно наладить отношения с зарубежными партнерами. Сегодня многие компании согласны оплачивать языковое обучение своих сотрудников, а образовательные центры предлагают все больше учебных курсов для корпоративных клиентов. — Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

Спрос и предложение

Еще лет семь назад оплачивать обучение своих специалистов решались немногие работодатели: перевешивало опасение, что отучившийся сотрудник уйдет в другую компанию. Сегодня практика корпоративных языковых программ — явление привычное: компании осознают, что миграции сотрудников не избежать, а язык все равно нужен.

В поисках оптимального решения языковой проблемы компании используют разные варианты обучения. Например, в IBS разработали целую систему с привлечением внутренних и внешних преподавателей. «Для нас знание английского языка — ключевой навык, поэтому мы подошли к вопросу серьезно. Мы выделили четыре целевые группы сотрудников, которым необходим английский,— рассказывает **Владимир Мыслюков,** директор центра профессиональной подготовки Luxoft.— Затем соотнесли целевые группы и общепринятую шкалу владения английским (Pre-intermediate, Intermediate) и выяснили, какая группа на каком уровне должна знать язык. Кроме того, мы разработали систему, позволяющую определить уровень владения английским каждого сотрудника». Сегодня в компании несколько направлений обучения. Прежде всего по стандартным программам делового английского с помощью внутренних преподавателей. А при возникновении потребности в каких-то нестандартных учебных курсах привлекаются преподаватели со стороны.

Системный подход, безусловно, дает наилучшие результаты, однако далеко не все компании готовы вкладывать деньги в организацию собственных языковых курсов. Гораздо проще заключить договор с внешним провайдером, тем более что предложений на рынке достаточно. «Многие работодатели при подборе персонала требуют знание английского,— говорит директор Центра по работе с корпоративными клиентами BKC (Executive Centre) **Ирина Риммер.**— Тем не менее спрос на корпоративные учебные программы достаточно высок. Например, у сотрудников неплохой базовый английский, но им необходим бизнес-словарь. Или оказывается, что они не понимают носителей языка».

Сегодня в Москве предлагают свои услуги более 200 языковых учебных центров, и практически каждый из них готов работать с корпоративными заказчиками. Сделать выбор при таком разнообразии нелегко, ориентирами обычно становятся формальные показатели. **Людмила Аркадьева,** главный специалист по работе с персоналом Xerox (Евразия): *Чтобы выбрать учебный центр, мы провели анализ рынка услуг. Ориентировались на известность компании, ее репутацию, опыт работы, стоимость обучения, собирали рекомендации у коллег, опрашивали сотрудников, которые уже где-то учили язык.* Значительная часть компаний идет по этому же пути.

Разумеется, нужно определиться и с программой. Наибольшим спросом сегодня пользуется разговорный английский. «Многие учили язык в школе или в институте, где преподаватели обращали внимание на понимание, умение читать и переводить,— объясняет **Дана Субботина,** академический координатор программ Образовательного языкового центра (ОЯЦ) „Акцент".— И на практике получалось, что грамматикой сотрудник владеет, а говорить не умеет». На втором месте по популярности — бизнес-лексика и умение вести деловую переписку. Еще один частый запрос корпоративных клиентов — английский с уклоном в профессиональную область компании.

Теоретически стоимость корпоративного обучения должна быть выше, чем занятия в обычных группах, так как помимо затрат на создание учебного курса в стоимость программы включается оплата выездной работы преподавателя. Однако языковые учебные центры стараются подходить индивидуально не только к разработке программ, но и к решению вопроса об оплате. Они предоставляют скидки, устанавливают специальные тарифы для постоянных клиентов и т. п. Поэтому в среднем цена одного корпоративного занятия составляет $20 — 45 за группу из четырех-восьми сотрудников. Занятие в обычной группе стоит для человека $6 — 15.

Кстати, далеко не всегда компания берет на себя полную оплату обучения. Дело в том, что сотрудники, вынужденные заниматься до

или после работы, иногда пропускают занятия. Для того чтобы стимулировать интерес к языку, некоторые работодатели оплачивают лишь 50—70% стоимости курса, а остальную часть сотрудник вносит сам. У работника, заплатившего свои деньги, мотивация оказывается выше, а компания экономит на образовательных расходах.

Базовый уровень

Менеджеры крупной московской компании, решившие изучать английский, заказали языковому центру необычный учебный курс. Половину занятий они проводили в аудитории, а вторую половину — «в полях». К примеру, изучив тему «Shopping», они отправлялись по магазинам совершать этот самый shopping вместе с преподавателем. «Это был один из наиболее необычных заказов»,— вспоминают в языковом центре. Как правило, запросы корпоративных клиентов менее экзотичны: все упирается в уровень владения языком. Если он низкий, что встречается довольно часто, приходится сначала подтягивать общую лексику.

Корпоративное обучение азам английского похоже на обычные занятия в языковом центре. Однако в данном случае группы занимаются по специальным программам в офисе компаний — до или после работы. «Иногда приходится не только корректировать программу, но и подбирать соответствующего преподавателя,— говорит Дана Субботина.— Если ставим разговорную речь, нужен педагог с идеальным произношением, американским или британским. Слушателям, которые занимаются языком в вечернее время, после работы, особенно сложно сосредоточиться на учебе, поэтому им требуется более эмоциональный педагог, который сможет растормошить группу и удержать ее внимание на протяжении всего урока».

Для выявления запросов клиентов учебные центры проводят не только вступительное тестирование, но и раздают анкеты, где необходимо отметить желаемые знания и навыки: речь, грамматика, аудирование (восприятие речи на слух). По результатам тестов и анкет составляются относительно однородные группы по пять-восемь человек. Если одной группе больше нужна грамматика, а второй — фонетика, то преподаватель сконцентрируется именно на проблемных разделах.

Как показывает опрос **СФ**, для представителей большинства компаний не играет особой роли, будут ли их сотрудники щеголять классическим британским или истинно американским произношением. Но если возникает такая необходимость, то выбор есть. Например, за британским английским традиционно обращаются в языковой центр Британского совета, English First (EF), ВКС. А американский вариант изучают в Big Ben, New York Language Center. Впрочем, конкуренция на рынке корпоративных языковых программ высока, поэтому при соответствующем запросе многие школы постараются найти преподавателя с необходимым произношением, независимо от профиля курсов.

Английский для бизнеса

Если знания одной из групп достигли уровня Intermediate, совершенствование языка можно продолжать, изучая бизнес-лексику. Спрос на такие программы растет. Об этом говорит хотя бы тот факт, что в Москве появилось несколько учебных центров, специализирующихся только на деловом языке.

«Деловой английский» — довольно общее название ряда абсолютно непохожих программ. Оно подразумевает изучение таких курсов, как «Бизнес-коммуникации», «Бизнес-корреспонденция», «Английский язык с элементами бизнеса». Каждый из них дает свои знания и навыки. Курс

МЕСТО ОБУЧЕНИЯ, САЙТ	ТИП ПРОГРАММЫ, СРОК ОБУЧЕНИЯ (АК. Ч = 45 МИН.)			ПРИМЕЧАНИЯ	ЦЕНА ЗА 1 АК. Ч
	ОБЩИЙ КУРС, РАЗГОВОРНЫЙ АНГЛИЙСКИЙ	БИЗНЕС-АНГЛИЙСКИЙ	СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КУРСЫ (ПЕРЕПИСКА, ПЕРЕГОВОРЫ И Т. Д.)		
ENGLISH FIRST WWW.ENGLISHFIRST.RU	П/Д*	ОТ 48	П/Д	ВОЗМОЖНЫ ТАКЖЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ, ПРОГРАММЫ ПОД ЗАКАЗЧИКА	960–1050 РУБ./ГРУППА; ПРОГРАММЫ ПОД ЗАКАЗЧИКА — ОТ 1100 РУБ.
BIG BEN WWW.SCHOOLBIGBEN.RU	П/Д	П/Д	П/Д	—	П/Д
LINGUIST WWW.LINGUIST.RU	ОТ 24	ОТ 24	24–28	—	ОТ 28.У. Е./ГРУППА
АНО «АКАДЕМИЯ ЯЗЫКОВ И БИЗНЕСА» WWW.ALBACADEMY.RU	—	48–120	48–120	BUSINESS COMMUNICATION, BANKING AND FINANCE, BUSINESS CORRESPONDENCE, БИЗНЕС-СЕМИНАРЫ	25–35 У. Е./ГРУППА
ВКС WWW.BKC.RU	—	24–216	24–216	ВОЗМОЖНА ПОДГОТОВКА К ЭКЗАМЕНУ BCE (CAMBRIDGE BUSINESS ENGLISH CERTIFICATE), ЕСТЬ КУРС «АНГЛИЙСКИЙ ДЛЯ ФИНАНСИСТОВ»	1070–1485 РУБ./ГРУППА
МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ (МАИ) WWW.MAI.RU	—	ОТ 48	ОТ 48	КУРС «ЯЗЫК ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ»	П/Д
МИРБИС WWW.MIRBIS.RU	—	3 МЕСЯЦА	—	—	ОТ 91 РУБ./ЧЕЛ.
ОЯЦ «АКЦЕНТ» WWW.ACCENT-CENTER.RU	ОТ 48	ОТ 48	ОТ 48	КУРС «ЯЗЫК ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ»	$20–35/ГРУППА

*П/Д — ПО ДОГОВОРЕННОСТИ; ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ

Business Communications дает представление о правилах общения по телефону, учит проведению презентаций, выступлениям на английском языке. Business Correspondence дает навыки деловой переписки, а «Английский с элементами бизнеса» сочетает штудирование фонетики, грамматики и бизнес-лексики. Существуют и отдельные курсы, посвященные изучению исключительно бизнес-лексики или профессиональной лексики. Однако для такого обучения уровень знаний слушателей должен быть выше Intermediate.

В зависимости от количества компонентов, из которых составляется учебная программа (грамматика, бизнес-лексика, presentation skills), варьируются и сроки обучения деловому английскому. Наиболее трудоемкий и длительный вариант, когда параллельно с бизнес-лексикой нужно подтянуть общий английский. Такое обучение может длиться от нескольких месяцев до года-двух при режиме занятий два-три раза в неделю. «Это комплексная программа, по окончании которой слушатели получают сразу все необходимые навыки: устного и письменного общения, ведения переговоров, презентаций, встреч, приобретают умение оформлять и квалифицированно составлять деловую документацию на английском языке»,— подчеркивает координатор языковых учебных курсов в МИРБИС **Евгений Ковалев.**

Если речь идет об отдельных навыках, компания может обойтись одно- двухдневным семинаром или месячным учебным курсом. Такое краткосрочное обучение общению по телефону, написанию деловых писем предлагает, например, АНО «Академия языков и бизнеса». Программы, посвященные только бизнес-лексике, тоже обычно короткие — месяц, от силы два. «Долго здесь учить нечему, тема очень узкая»,— поясняют на языковых курсах.

Язык по профилю

Изучение профессиональной английской лексики чаще всего требуется юристам, финансистам, экономистам, медикам. Бывают и экзотические варианты. «Нам както заказали обучение водителей, работающих в представительстве западной компании в Москве,— вспоминает Дана Субботина.— Дело в том, что жены менеджеров компании и часть персонала, которых возили эти сотрудники, были иностранцами, не говорящими по-русски. Поэтому компания решила обучить водителей хотя бы азам языка, чтобы они могли объясняться с пассажирами».

Впрочем, потребность в обучении профессиональных групп возникает нечасто, и за выполнение таких заказов берутся далеко не все учебные центры. Главная проблема — поиск преподавателя. «Когда мы обращаемся в языковые центры за специализированными программами (для финансистов, к примеру), то предъявляем определенные требования,— говорит Владимир Мыслюков.— Преподаватель, читающий такие курсы, должен иметь два диплома: преподавателя-лингвиста и финансиста».

В большинстве случаев профильную лексику преподают лингвисты, которые могут термины перевести, но проследить за тем, насколько правильно они употребляются в профессиональном общении — нет. Найти соответствующего педагога можно в наиболее авторитетных языковых школах и профильных вузах. Скажем, курсы по профильной лексике для IBS читали «двухдипломные» преподаватели EF. На кафедре иностранных языков Московского авиационного института (МАИ) английский преподают специалисты авиационной и космической промышленности, а также финансисты и экономисты. Причем с одной группой параллельно занимается несколько преподавателей. «В МАИ есть немало преподавателей, читающих профильные предметы и свободно владеющих языком. Они участвуют в международных выставках, читают курсы для иностранцев. Эти преподаватели дают специализированную лексику,— говорит **Ирина Аникеева,** заместитель декана факультета иностранных языков МАИ.— А преподаватель-лингвист работает над произношением, грамматикой».

Требования к качеству учебных программ постоянно растут, а предложение явно превышает спрос. Поэтому сотрудничество компаний с языковыми центрами будет развиваться в новом направлении. Если сегодня выбор центра делает один из менеджеров, то в скором будущем заказчики начнут устраивать тендеры на обучение. По крайней мере, несколько крупных компаний неофициально выразили готовность к такому варианту. И тогда учебным центрам придется еще серьезнее бороться за каждого корпоративного клиента. СФ

дневник наблюдений цифры

8-е место

заняла крупнейшая российская розничная сеть «Пятерочка» в очередном рейтинге Rising Stars 2005, организованном крупнейшим в мире специализированным журналом о розничной торговле Retail World. Впервые это издание включило в свой рейтинг российскую компанию. Изучив темпы роста «Пятерочки», международные эксперты признали, что у компании самый высокий потенциал на всем постсоветском пространстве и один из самых высоких в Европе. В ближайшие десять лет компания планирует увеличить количество магазинов с 300 до 1000. Также предполагается уже в ближайший год вдвое повысить показатели по оборотам, доведя их до более чем $2 млрд. В списке из 20 «восходящих звезд» российскому дебютанту удалось обогнать сразу несколько известных торговых сетей: финскую Kesko, американскую HEB, немецкую Tchibo, испанскую Mercadona.

14,6%

составила EBITDA (прибыль до выплаты налогов, дивидендов, процентов по займам и амортизационных отчислений) компании «Северсталь-Авто» в прошлом году. По этому показателю холдинг обогнал японскую Toyota, некогда самую прибыльную автомобильную корпорацию в мире (ее EBITDA сейчас 13–14%). Согласно консолидированной отчетности по МСФО за прошлый год, результаты «Северсталь-Авто» оказались самыми успешными за всю историю компании. Даже несмотря на снижение продаж двигателей на 4,6% и автомобилей на 10,8%, выручка холдинга в 2004 году увеличилась на 19%, до 23,03 млрд рублей. Показатель EBITDA вырос на 35%, до 3,36 млрд рублей, а чистая прибыль — в 1,5 раза, до 1,4 млрд рублей. Сама компания связывает свой успех с началом выпуска более дорогих двигателей и автомобилей. Эксперты считают, что рост финансовых показателей «Северсталь-Авто» напрямую связан с внедрением программы сокращения издержек, благодаря которой компании удалось сэкономить более 650 млн рублей.

27

российских миллиардеров оказались в очередном рейтинге американского журнала Forbes «Самые богатые люди планеты». Всего в нем значится 691 миллиардер. Самым большим в мире состоянием 11-й год подряд владеет основатель Microsoft Билл Гейтс ($46,5 млрд). На третьем месте — британский бизнесмен индийского происхождения Лакшми Миттал с состоянием $45 млрд. Следом идет Уоррен Баффет — $44 млрд.
Состояние всех российских богачей в целом составляет $90,6 млрд. В российский список попали сразу десять членов правления РСПП. Их общее состояние оценивается в $44,2 млрд. По числу миллиардеров россияне заняли второе место после американцев (их в списке 341). Самым богатым россиянином признан губернатор Чукотки Роман Абрамович — ему принадлежит $13,3 млрд. В прошлом году пальму первенства среди россиян удерживал Михаил Ходорковский, но за год его состояние сократилось почти в семь раз: с $15,2 млрд до $2,2 млрд. Однако адвокаты Ходорковского утверждают, что эти данные завышены и сегодня состояние Ходорковского куда меньше, чем $100 млн, в основном потому, что он больше не является акционером ЮКОСа и Group Menatep.

$20 млн

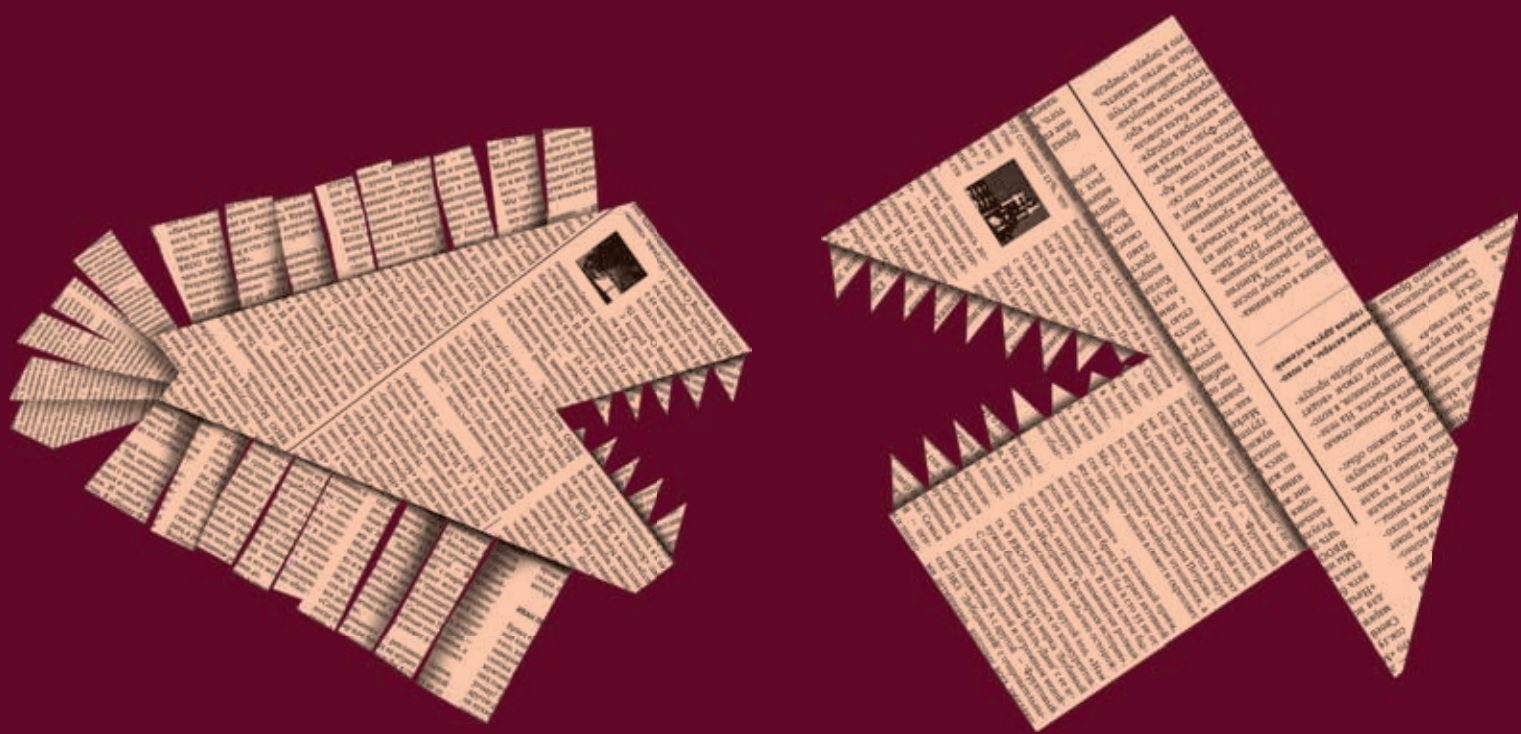
ежемесячно рискует тратить американская General Motors, если в связи с закрытием своего завода в Лэнсинге (Мичиган) уволит весной этого года 3 тыс. рабочих. По действующим трудовым контрактам уволенные будут получать от GM полное жалованье до окончания сроков контракта. В среднем каждый из сотрудников получает $6,7 тыс. в месяц. Более двадцати лет назад ведущие американские автопроизводители — GM, Ford и Chrysler, входящий ныне в Daimler-Chrysler, договорились с профсоюзом автомобильных рабочих UAW, что будут платить сокращенным сотрудникам полную зарплату. Сразу после увольнения сотрудники должны получать 95% чистой зарплаты за счет системы государственного страхования безработных и прежнего работодателя. Если в течение 48 недель компания не возвращает сотрудника и он не находит новое место, то ему выдается полное вознаграждение за счет работодателя. По оценке газеты Detroit Free Press, сейчас в общей сложности компании выплачивают 10 тыс. бывших работников $1 млрд в год.

581 млрд

рублей взыскали российские судебные приставы в прошлом году — в шесть раз больше, чем в 2003-м. Об этом сообщил министр юстиции Юрий Чайка. В 2004 году в Федеральной службе судебных приставов в общей сложности находилось около 20 млн исполнительных производств на общую сумму 1,340 трлн рублей — это на 22% больше, чем в 2003 году. Юрий Чайка высказал обеспокоенность ростом коррупционных преступлений в службе судебных приставов. По его словам, в стране ведется серьезная работа по их пресечению. В 2004 году в производстве Службы судебных приставов находилось более 50 тыс. розыскных дел, что в два раза больше, чем в 2003-м. Министр высказался за создание единой государственной судебно-экспертной службы, в которую могут войти ныне существующие в рамках различных ведомств экспертные учреждения. Это, по мнению главы Минюста, могло бы повысить их эффективность. СФ

AP

БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



25 000 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»

IBM рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

Товар сертифицирован.

Защитите свои данные от происшествий на дороге!

Работая с беспроводными технологиями, Вы можете столкнуться с непредвиденными ситуациями. Вот почему Вам необходим ноутбук IBM ThinkPad® с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК. Ноутбуки IBM ThinkPad являются единственными персональными компьютерами, в которых устройство записи/считывания жесткого диска возвращается в исходное положение в течение полусекунды после удара или падения. Это своего рода подушка безопасности для Ваших данных! Вы увидите, почему ноутбуки IBM ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК дают пользователям свободу подключения к сети и уверенность в сохранности данных. Для получения более подробной информации посетите сайт **ibm.com**/ru.

Случайные происшествия - не помеха Вашей работе.

Active Protection System.
Only on a ThinkPad.

intel inside centrino™ MOBILE TECHNOLOGY

IBM ThinkPad R51

Отличительные особенности

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
  - -Intel® Pentium® M Processor 715 (до 1.50 ГГц)
  - -Intel PRO/Wireless Network Connection 802.11b/g;
- Microsoft® Windows® XP Professional;
- Память 512 МБ - 2 ГБ (на некоторых моделях);
- Жесткий диск до 60 ГБ;
- Экран 15" TFT XGA/1024x768 или 15" TFT SXGA+/1400x1050;
- ATI Mobility RADEON 9000 64 МБ или 7500 32МБ;
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM (на некоторых моделях);
- Bluetooth;
- 10/100 Ethernet;
- 56K Modem;
- Подсветка клавиатуры;
- Встроенная в дисплей антенна IBM;
- UltraConnect Antenna для усиления приема радио сигнала;
- Дополнительная защита жесткого диска от потери данных (IBM Active Protection System);
- ThinkPad UltraNav;
- Размеры (см) 33.2 x 3.7 x 26.8;
- Вес 2.5-3.1 кг.

Закажите прямо сейчас.

CLASSICA CIS 796 90 40, www.classics.ru

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796 90 40, факс: (095) 915 85 43, notebooks@classics.ru.

IBM®

На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

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