

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 45 (84) 29 НОЯБРЯ — 05 ДЕКАБРЯ 2004

www.sf-online.ru

Бизнес в длинных штанишках

с10 Почему в России до сих пор нет великих компаний

с42 Самые малообещающие паевые фонды

с68 За что Джина Желязны 43 года держат в McKinsey

с26 Как простую селедку превратить в инновационный продукт

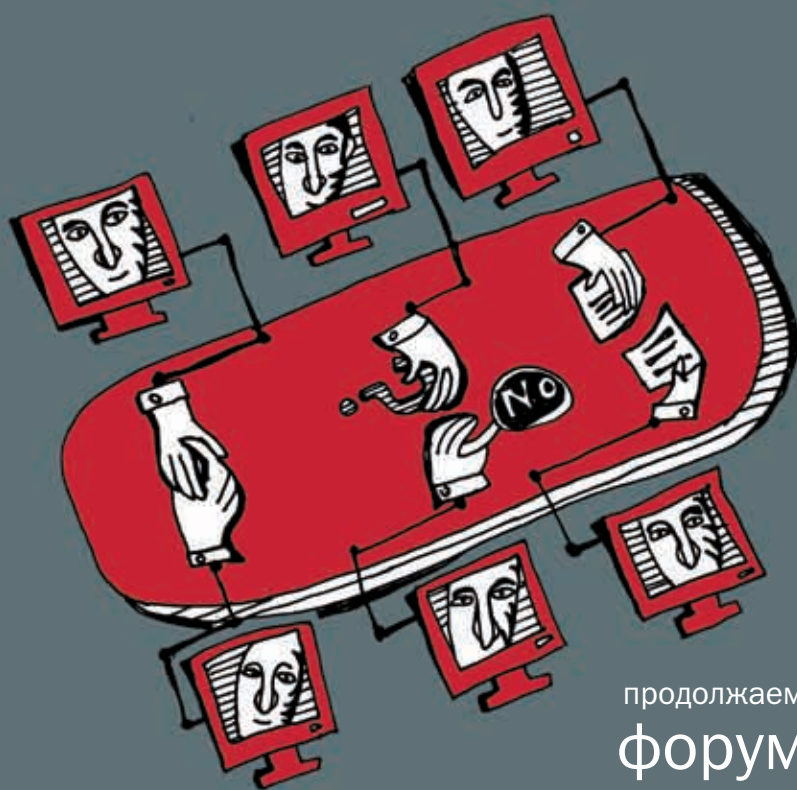
ISSN 1727-4176

04045



9 771727 417006





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«Переход к новым технологиям в России будет происходить быстрее, чем в Европе. Инфраструктура мобильных сетей еще не до конца сформирована, и это позволяет сразу устанавливать новейшее оборудование, в то время как в европейских странах оборудование приходится менять. На это идут не все операторы связи. Поэтому в России мы предлагаем наиболее инновационные решения»



18 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

29 ноября – 05 декабря №45 (84)

тема номера 10

«Challenge-marketing — на первый взгляд странное словосочетание. Продвижение и продажа „вызовов“ противоречит языковым нормам, но довольно точно отражает действительность»

частная практика 26

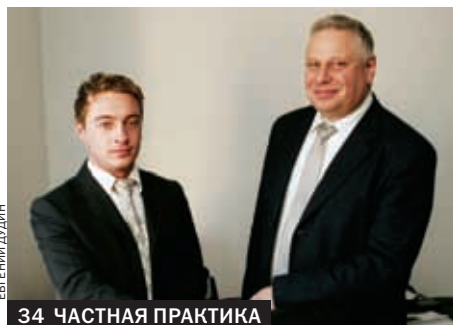
«В лидеры Мошенскому удалось выбиться благодаря запуску массовых, но инновационных продуктов. На российском да и на мировом рынке таких продуктов раньше не существовало»

лаборатория 42

«История расцвета фондов денежного рынка в США показывает, какими иногда причудливыми способами финансовые новинки зарабатывают признание»

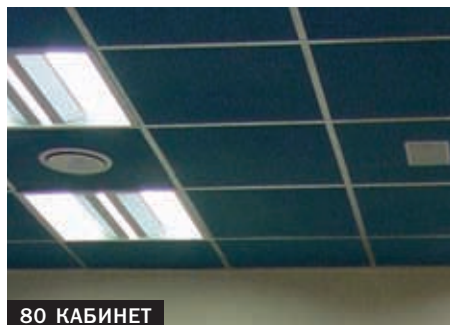
бизнес-школа 57

«В свое время школа упустила тренд и не осознала, что образование — отражение ситуации на международном рынке. В НЕС поздно это поняли, но сейчас активно исправляют ситуацию»



34 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Нужно пытаться бороться с теми, у кого позиции сильнее. Это как в боксе: спортсмен выбирает себе более сильного соперника, и если побеждает — он настоящий чемпион»



80 КАБИНЕТ

«Реставраторы, как правило, приходят в ужас от передовых идей, и интерес как раз в том, чтобы достигнуть компромисса, реализовав инновационную идею и ничего не повредив»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ

24 ЛЮДИ

38 КОМПАНИИ

82 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ

10 Хочу всем стать

Многие руководители компаний средней руки искренне хотят видеть их сильными, успешными и в чем-то великими. Но тешат себя иллюзией, что рост произойдет сам собой

16 «Мы маленькие. Но надеемся стать большими»

Что нужно, чтобы американец Джон Смит покупал только пиво «Тинькофф»

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

18 «Нам удалось пережить кризис»

В Alcatel верят, что глава мобильного направления Марк Руанн обладает даром предвидения. Россию он считает одним из самых перспективных рынков

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ

26 Беловежская пища

Как на белорусском заводе «Санта Бремор» «переосмысливают» рыбпродукты разных стран мира и пытаются сделать их популярными в СНГ

МАРКЕТИНГ

34 Легенда на кофейной гуще

Намереваясь войти в число лидеров рынка растворимого кофе, компания «Милагро Фудс» построила своим брендам историю «под ключ»

ЛАБОРАТОРИЯ

ФИНАНСЫ

42 Финансовые убежища

Фонды денежного рынка, помогая компаниям оптимизировать финансы, предлагают клиентам всего 6–9% годовых. И очень этим гордятся

47 Стоит ли хорошо стоить

Концепция управления стоимостью компании хорошо известна российским CFO. Но применяют ее на практике единицы

52 Чуть ирреальные опционы

Недостаток метода реальных опционов в том, что он дает чересчур много свободы оценщику, позволяя получить сколь угодно оптимистичную оценку

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ

57 Бизнес-школа

- лучшие бизнес-школы мира
- рейтинг программ для руководителей: версия Financial Times
- где учат строителей
- слагаемые успешной презентации

71 Кабинет

- как правильно осветить офис

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СООБЩАЕТ НОВЫЕ НОМЕРА ТЕЛЕФОНОВ:

(095) 960-3118

(095) 797-3171

(095) 504-1731

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 45 (84) 29 НОЯБРЯ — 05 ДЕКАБРЯ 2004

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

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

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

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

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

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ

ЕЛЕНА МАТИНСКО-ПУЗРТА, 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 ВАЛЯШЧИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕЛАНА ГОЛЬЦЕВА, НОНА ГУГЕШАВИЛИ, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

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

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

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

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

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

E-MAIL: SFAPR@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

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

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,

PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

ОБЛОЖКА ВАРИЯ ПОЛЯКОВА

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих

условиях, ответственность за их содержание несет

рекламодатель

Передача материалов, опубликованных в журнале «Секрет

фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

Журнал «Секрет фирмы» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ

ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «Роспечать»

и МОСПОЧТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «Подписка 2004»

«Секрет фирмы» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ

СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОММУНИКАЦИИ Ie 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



С принтерами HP Color LaserJet бизнес расцветает прямо на глазах.

Готовьтесь пожинать плоды успеха! С цветными лазерными принтерами HP Color LaserJet ваш бизнес заработает на полную мощь. Привлекательные по цене, они отличаются профессиональным качеством печати и простотой эксплуатации. Яркость и точность цветопередачи настолько впечатляют, что вопрос, почему принтеры HP самые популярные в мире, просто не возникает. Представленные модели — это ключ к процветанию компании любого уровня. Узнав обо всех преимуществах HP Color LaserJet, вы убедитесь в этом сами!



HP COLOR LASERJET 3550

- Печатает со скоростью черно-белого принтера.
- Скорость печати: 16 стр/мин
 - Разрешение: 600x600 т/д
 - Выход первой страницы: 22 секунды
 - Память: 64 МБ
 - Процессор: RISC MIPS 266 МГц
 - Нагрузка: до 45 000 страниц в месяц



HP COLOR LASERJET 5550

- Полное соответствие задачам рабочих групп.
- Скорость печати: 28 стр/мин
 - Разрешение: 600x600 т/д
 - Выход первой страницы: 16 сек.
 - Память: 160 МБ с возможностью расширения до 544 МБ
 - Процессор: 533 МГц MIPS 64 20к
 - Нагрузка: до 120 000 страниц в месяц



HP COLOR LASERJET 2550L

Самый доступный по цене цветной лазерный принтер.

- Скорость печати: черно-белая — до 19 стр/мин, цветная — до 4 стр/мин
- Разрешение: 600x600 т/д
- Выход первой страницы: черно-белая — 18 сек., цветная — 29 сек.
- Память: 64 МБ с возможностью расширения до 192 МБ
- Процессор: 264 МГц Motorola CFV 4e
- Нагрузка: до 30 000 страниц в месяц

**Закажите
прямо сейчас
у партнера HP**

ТЕЛ.

8 800 200-3-500

САЙТ

www.hp.ru



OCS (812) 380-03-03, (095) 995-25-75; RSI (095) 514-14-19; STN (095) 783-58-80; Verrysell (095) 933-02-87; Дилайн (095) 969-22-22; Имидж (095) 737-75-85; Ланит (095) 967-66-84; Партия (095) 742-05-45; Роско (095) 795-04-00; Элст (095) 728-40-60.

© 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.



«Победителей» рассудят

Если кандидаты на пост президента Украины не сумеют договориться, суд может отменить результаты выборов. Тогда и Виктор Янукович, и Виктор Ющенко потеряют право баллотироваться в президенты.

Нынешние президентские выборы на Украине, конечно, были признаны наблюдателями самыми беспрецедентными за всю историю этой страны, однако их результаты оказались совсем удивительными. Каждый кандидат — Янукович и Ющенко — пребывает в уверенности, что победил именно он. По количеству голосов впереди Янукович, набравший 49,46% голосов, однако оппозиционный кандидат Ющенко отстал ненамного — за него проголосовало 46,61% избирателей. В ходе выборов Украина разделилась на два лагеря: Ющенко выиграл голосование в 14 регионах страны, а его оппонент — в 13. Признание победителем Януковича вызвало на Украине волну народных протестов: сторонники оппозиции объявили президентом страны Ющенко. Проблему двоевластия мог решить украинский парламент, но заседание не состоялось — на него не явилось необходимое количество депутатов. Стороны приступили к переговорам, но их исход пока неизвестен.

Если кандидаты не договорятся, определять властные полномочия будет Верховный суд Украины. «В этом случае суд может признать выборы несостоявшимися, и оба кандидата навсегда лишатся права баллотироваться в президенты. А выиграет от этого действующий президент Леонид Кучма», — говорит эксперт Московского центра Карнеги Николай Петров. С ним согласен коллега из Центра политических технологий Алексей Макаркин: «Если выборы не состоятся, Кучма сумеет сохранить власть или выдвинуть нового кандидата от партии власти. А вот у оппозиции замены Виктору Ющенко нет». Политологи осторожно предполагают, что такой ход событий мог быть предусмотрен заранее — с тем, чтобы оппозиция Украины «выдохлась» еще на старте.

Оценка экспертов —1,18

Конституционный суд вводит круговую поруку

Конституционный суд (КС) возвращает российским компаниям право на возмещение НДС, но только при условии соблюдения налоговой законопослушности их бизнес-партнеров.

РАЗЪЯСНЕНИЕ После долгих уговоров со стороны и представителей бизнеса, и правительства КС все-таки решил внести ясность по поводу вынесенного им еще в апреле этого года определения, лишавшего возмещения НДС предпринимателей, которые рассчитывались со своими поставщиками не собственными, а заемными средствами. Определение предполагало, что заемщики будут получать вычет НДС по мере погашения кредитов. Разумеется, это вызвало бурю негодования среди российских компаний, многие из которых строят свои отношения с контрагентами как раз на заемной основе. В итоге решил

уступить заемщикам право вычета НДС. Правда, одновременно суд сделал оговорку, согласно которой это право получат только те предприниматели, чьи партнеры добросовестно платят налоги в бюджет. Иными словами, отныне компании должны следить за исправностью налоговых выплат своих поставщиков, трейдеров и других контрагентов. Такая круговая порука, по словам представителей КС, позволит избежать злоупотреблений и повысить налоговую добросовестность бизнес-партнеров. В пресс-службе КС также уточнили, что решение возвращать или нет НДС «подозрительным» компаниям в каждом конкретном случае будет принимать арбитражный суд. «Эта оговорка ставит бизнесменов в затруднительное по-

Чтобы вернуть НДС, в арбитраж придется нести документы, подтверждающие добропорядочность всех контрагентов компании



ВАЛЕРИЙ МЕЛЫНЬКОВ.Ъ

ЯНУКОВИЧ И ЮЩЕНКО СЦЕПИЛИСЬ ИЗ-ЗА ПРЕЗИДЕНТСКОГО КРЕСЛА | КОНСТИТУЦИОННЫЙ СУД РАЗРЕШИЛ ВОЗМЕЩАТЬ НДС ТОЛЬКО ТЕМ КОМПАНИЯМ, ЧЬИ ПАРТНЕРЫ ИСПРАВНО ПЛАТЯТ НАЛОГИ | ФСФР РЕШИЛА УСИЛИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА ПРОДАЖАМИ РОССИЙСКИХ ЦЕННЫХ БУМАГ | ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ ВСЕ АКТИВНЕЕ ВЫКАЗЫВАЮТ ИНТЕРЕС К ПОКУПКЕ «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА»

ложение, ведь у них нет средств, чтобы отслеживать выплаты налогов контрагентами, — говорит руководитель департамента налогов и права компании „Бейкер Тилли Русаудит“ Эдуард Кучеров. — Говорить о совокупной ответственности компаний уместно тогда, когда судом точно установлен факт сговора между ними. А установить этот факт весьма сложно». Передача же дела о возмещении НДС в арбитраж вообще может обернуться утомительной для компании бюрократической тяжбой. По мнению эксперта, в данном случае чиновники просто придумали новый повод не возвращать компаниям НДС.

Оценка экспертов — 2,36

ФСФР ополчилась на биржевиков

Участникам отечественного фондового рынка грозит серьезное усиление контроля со стороны регулятора — Федеральной службы по финансовым рынкам.

ОГРАНИЧЕНИЯ Глава ФСФР Олег Вьюгин уже не раз сетовал на то, что значительное число торгов российскими бумагами происходит вне биржевых площадок и за пределами России и что за эти сделки ни перед биржами, ни перед регулятором никто не отчитывается. А теперь нарекания ФСФР вызвала и деятельность иностранных инвестбанков, которые выпускают депозитарные расписки на акции российских эмитентов, позволяющие выводить ценные бумаги отечественных компаний за рубеж, опять-таки освобождая их от надзора ФСФР. Впрочем, часть вины за бесконтрольность этих процессов ФСФР перекладывает и на «системные факторы»: в России сохраняется высокий уровень инфляции, из-за чего, к примеру, стоимость размещения облигаций внутри страны выше,

чем за рубежом, — 10–11% против 7–8% годовых. Недовольство регулятора вылилось сразу в две законодательные инициативы, призванные остановить бесконтрольный отток российских бумаг за границу. Согласно первой из них, участники внебиржевых продаж ценных бумаг обязаны отчитываться по своим сделкам перед РТС и ММВБ. В ФСФР считают, что это позволит отслеживать соотношение биржевых и внебиржевых цен на российские бумаги, которые зачастую сильно разнятся между собой.

А вторая инновация обязывает инвестбанки выпускать депозитарные расписки только после получения соответствующего разрешения ФСФР. Оба намерения ФСФР пока носят декларативный характер — руководство службы лишь собирается внести их в проект поправок к закону «О ценных бумагах». Тем не менее они уже вызвали неоднозначную реакцию среди участников рынка. Как заявил аналитик одной из крупных инвесткомпаний, намерения ФСФР являются не чем иным, как попыткой установить тотальный контроль над оборотом российских ценных бумаг. Аналитик «Атона» Анатолий Каплин считает инициативу ФСФР малоэффективным средством в борьбе за удержание ценных бумаг в России. «Чтобы „увести“ расписки с зарубежных площадок, нужно создать благоприятные условия для их обращения на российских биржах», — говорит он. Сейчас таковых условий просто нет: в России нужно для начала либерализовать налоговое и валютное законодательства и сделать вход на наш рынок «таким же легким и малозатратным», как за границей. И деклараций ФСФР для этого недостаточно.

Оценка экспертов +0,73

Лакомый «Юганск»

Зарубежные компании все активнее проявляют интерес к покупке основного добывающего актива ЮКОСа — «Юганскнефтегаза». Но, по мнению экспертов, его главный покупатель найдется все-таки в России.

ТОРГИ РФФИ назначил на 19 декабря проведение аукциона по продаже 76% акций «Юганска». Стартовая цена пакета составляет \$8,67 млрд. Большинство российских нефтекомпаний по-прежнему открещиваются от планов по покупке «Юганска». Но по мере приближения торгов интерес к этому активу усиливается, и особенно среди иностранцев. Так, на днях о желании приобрести главную «дочку» ЮКОСа заявила китайская нефтяная компания CNPC, а чуть раньше — итальянская ENI. Однако, по мнению экспертов, иностранцы смогут купить «Юганскнефтегаз», только скооперировавшись с крупной российской компанией. В качестве возможных альянсов называются объединение немецкой E.ON и «Газпрома», а также ряда иностранных компаний, среди которых Statoil и Chevron Texaco, с «Сургутнефтегазом». Кстати, «Сургут» и сам по себе считается одним из наиболее вероятных покупателей «Юганска». «По крайней мере, это единственная российская компания, которая может себе позволить такую покупку», — говорит директор по аналитике ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский. По его данным, сейчас в распоряжении «Сургутнефтегаза» \$8 млрд свободных средств. При этом аналитики не исключают, что аукцион может и вовсе не состояться. По средством постоянного усиления налоговых претензий к ЮКОСу власти снизят его капитализацию до минимальной, а затем за бесценок отдадут его активы особо приближенным структурам.

Оценка экспертов — 2,91

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Алексей УЛЮКАЕВ, первый заместитель председателя Банка России,

заявил, что укрепление рубля позитивно отражается на российской экономике. По его мнению, рост курса национальной валюты дает возможность дешевле покупать импортное оборудование и технологии, в результате чего российские активы становятся более привлекательными для западных инвесторов. Зампред ЦБ признал, что дешевеющий доллар — это проблема, но пока не видит в интенсивном укреплении рубля угрозы для российской экономики. Судя по всему, господин Улюкаев не обращает внимания на многочисленные замечания экспертов, что укрепление курса рубля очень пагубно влияет на развитие отечественной экономики — в итоге российские товары быстро дорожают по отношению к импортным, теряя конкурентоспособность. Причем, добавляют эксперты, рост цен на нефть еще активнее раскручивает курс рубля. По уверениям Улюкаева, некий «безопасный» порог укрепления национальной валюты в 7% за 2004 год еще не преодолен: «Чтобы укрепление рубля обернулось для отечественной экономики реальной проблемой, это число должно стать двузначным». И пообещал, что ЦБ будет и дальше контролировать укрепление рубля, а к 2007 году сделает его свободно конвертируемой валютой.



Франк УНГЕРЕР,
генеральный директор DHL
в России

«Наиболее важно то, насколько состоявшиеся выборы были легитимными»

— Выборы главы страны всегда привлекают повышенное внимание мировой общественности. Политическая ситуация на Украине является наиболее животрепещущей из тех, которые обсуждаются не только в России, но и во всем мире. По моему мнению, наиболее важным в выборах главы государства является не то, насколько тот или иной кандидат предпочтителен для России или для любой другой страны мира. Наиболее важным является ответ на вопрос, насколько состоявшиеся выборы были честными и легитимными. От этого зависит, как в дальнейшем будет развиваться ситуация на Украине, а также каким образом будут выстраиваться политические и экономические отношения Украины с другими странами.

Что касается позитивного воздействия курса рубля на состояние экономики России, а также продолжения программы ЦБ по дальнейшему укреплению курса рубля, то я вижу здесь положительный эффект. Ситуация на внутреннем валютном рынке России является своего рода отражением состояния мирового валютного рынка. Начавшееся ослабление доллара по отношению к ведущим мировым валютам, и в первую очередь к евро, привело к аналогичным процессам на российском внутреннем рынке. С моей точки зрения, задача властей состоит не в завышении или занижении реального валютного курса рубля, а в поддержании этого ключевого параметра на том равновесном уровне, который соответствует запросам экономики.

Снижение пошлин на ввозимые в Россию автомобильные компоненты поможет решению задачи дальнейшей локализации производства иномарок и расширения выпуска автомобилей. Из-за того что в результате перемещения производства некоторых иномарок в Россию большая часть комплектующих для них будет выпускаться здесь же, думаю, можно ожидать и некоторое снижение цен на иномарки российской сборки. Я также поддерживаю решение Конституционного суда, согласно которому компаниям будут возмещать НДС, если их партнеры и контрагенты исправно платят налоги. Думаю, что в краткосрочной перспективе принятая поправка может вызвать недовольство компаний-экспортеров, так как возвращение НДС будет зависеть не только от законопослушности самой компании-экспортера, но и от ее контрагентов и поставщиков. Однако в долгосрочной перспективе данная поправка окажет положительное влияние на развитие экономики в целом.

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	
МИНПРОМЭНЕРГО ПРЕДЛАГАЕТ СНИЗИТЬ ПОШЛИНЫ НА ВВОЗИМЫЕ В РОССИЮ АВТОМОБИЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ. ДЕТАЛИ, НЕ ПРОИЗВОДИМЫЕ В НАШЕЙ СТРАНЕ, ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ НЕ ОБЛАГАТЬ ПОШЛИНОЙ ВОВСЕ, А НА ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ — СНИЗИТЬ ПОШЛИНУ ДО 5%	+1,82
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ПЕРВОГО ЗАМПРЕДА БАНКА РОССИИ АЛЕКСЕЯ УЛЮКАЕВА, РОСТ КУРСА РУБЛЯ ПОЗИТИВНО ОТРАЖАЕТСЯ НА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ, И ЦБ НАМЕРЕН ПРОДОЛЖАТЬ ПОЛИТИКУ УКРЕПЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ	+1,09
ФСФР ПРЕДЛАГАЕТ УЖЕСТОЧИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА УЧАСТНИКАМИ ВНЕБИРЖЕВОЙ ТОРГОВЛИ ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ И ИНОСТРАННЫМИ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ БАНКАМИ, ВЫПУСКАЮЩИМИ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ НА АКЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ	+0,73
ДЕЛА	
КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЮКОСА УПАЛА БОЛЕЕ ЧЕМ В 10 РАЗ ПО СРАВНЕНИЮ СО СВОИМ МАКСИМАЛЬНЫМ ЗНАЧЕНИЕМ. А В ПРЕДВЕРИИ ПРОДАЖИ НА ТОРГАХ ГЛАВНОЙ ДОБЫВАЮЩЕЙ «ДОЧКИ» ЮКОСА «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА» ПОЯВЛЯЕТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ НОВЫХ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ЭТОТ АКТИВ	-2,91
КОНСТИТУЦИОННЫЙ СУД ВЫНЕС РАЗЪЯСНЯЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ КОМПАНИЯМ ВСЕ-ТАКИ БУДУТ ВОЗМЕЩАТЬ НДС, НО ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ВСЕ ИХ ПАРТНЕРЫ И КОНТРАГЕНТЫ ИСПРАВНО ПЛАТЯТ НАЛОГИ	-2,36
И ВИКТОР ЮЩЕНКО, И ВИКТОР ЯНУКОВИЧ УВЕРЕНЫ В ТОМ, ЧТО ОДЕРЖАЛИ ПОБЕДУ НА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРАХ В УКРАИНЕ. ПРИ ЭТОМ НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО ИХ ЖДЕТ ДОЛГОЕ СУДЕБНОЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВО, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОГО ОБА КАНДИДАТА МОГУТ ПОТЕРЯТЬ ПРАВО ВОЗГЛАВИТЬ СТРАНУ	-1,18

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

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

INTERNATIONAL  PAPER

Ballet
PREMIER

Главная роль

бумага "Ballet PREMIER"

Бумага "Балет".

**Прекрасное
исполнение**

*Важный документ -
это красиво!
Бумага здесь выступает
на первых ролях.
Притягивает взгляд.
Отражает значительность.
Исполненные важности
деловые бумаги: "Балет" -
вот что создает красоту документов.*



Товар сертифицирован



Представители российского бизнеса полюбили слово challenge. Инвестбанкиры, маркетологи, консультанты по стратегическому управлению, директора машиностроительных компаний и главы ритейлерских фирм — все словно сговорились. «Мы готовы принять вызов от наших западных конкурентов», — с завидным бесстрашием рассуждает директор небольшого предприятия по пошиву одежды, узнавший о приходе в страну очередной международной корпорации.

Все меньше походит на шутку история о директоре завода, который в знак примирения с реальностями глобального бизнеса сменил в кабинете карту райцентра на карту мира. Возьмем среднюю российскую компанию в машиностроительном, лакокрасочном или мебельном бизнесе. Количество стоящих перед ней проблем огромно: дефицит капитала на модернизацию и развитие, нехватка управленческих и технологических знаний, низкая производительность и нестабильное качество. Присоединение России к ВТО, ожидаемое уже в следующем году, тоже не сделает жизнь проще: по самым пессимистичным прогнозам, приход западных тяжеловесов «похоронит» у нас целые отрасли. Однако все эти сложности отходят на второй план, когда в дело вступают амбиции и мощь бойцовского духа в конкуренции с Западом.

Почему так происходит? Можно, конечно, все объяснять тоской по великодержавности и даже своеобразным проявлением национального самосознания. Но, скорее всего, это будет грубым упрощением тех процессов, которые действуют в современном российском бизнесе.



Пережив головокружительный рост внутреннего рынка, многие компании переступили условную черту, за которой замедление приравнивается к остановке. Аппетит же, как известно, приходит во время еды. Многие руководители компаний средней руки искренне хотят видеть их сильными, успешными и в чем-то великими — но при этом не имеют ясной стратегии хотя бы на трехлетнюю перспективу. Стремление к лидерству, реализации уникального потенциала годится далеко не на все случаи жизни. Оно может оказаться очень вредным для тех, кому самой судьбой уготована роль подмастерьев в экономике глобального разделения труда. Впрочем, это не худшая из возможных стратегий. Например, сектор контактного производства (см. **СФ** №13/2004) способен обеспечить второе дыхание множеству российских предприятий, реструктуризация которых затянулась (а на некоторых — и не началась). Но вместо того, чтобы предпринять какие-либо шаги в этом направлении, менеджмент предпочитает оставаться в плену иллюзий, ожидая стремительного роста.

Желание на равных конкурировать с западными лидерами на их поле — хороший знак для рынка, участники которого добились дома превосходных результатов. Но будем реалистами: даже лучшим из национальных фирм будет чрезвычайно тяжело преуспеть без поддержки государства, без ясности в его приоритетах экономического развития. Эти и другие институциональные проблемы нельзя игнорировать, когда мы говорим о возможности появления выдающихся компаний в российском бизнесе. А увидеть их появление очень бы хотелось.



Хочу всем стать

В России нет великих компаний. Этот печальный факт стал привлекать всеобщее внимание. Российский бизнес может рассчитывать на выдающиеся результаты, но не раньше, чем научится ставить перед собой по-настоящему амбициозные цели. Так что самое время привести в действие механизмы challenge-marketing. — Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

с11

«Ваши сотрудники должны испытывать гордость за то место, где они работают. Вселите в них дух патриотизма, и вы увидите, как возрастет ваша эффективность»

Владислав Поздышев кое-что знает о глобальном успехе. Этот человек занимается частным бизнес-консультированием и время от времени принимает приглашение выступить на деловых конференциях. Господин Поздышев советует залу мотивировать сотрудников на выдающиеся результаты. И рассказывает, как в свое время сам добивался их от персонала — русского, украинского, английского, шведского, немецкого, испанского и португальского. Более семи лет Владислав Поздышев проработал в американской компании Mary Kay — одном из трех глобальных лидеров прямых продаж косметики. Руководил северо-западным филиалом, отвечал за операции на Украине, два с половиной года работал в Лондоне, а карьеру в Mary Kay закончил вице-президентом корпорации по Западной Европе.

«Весь мой опыт подтверждает: людям нужна национальная корпоративная идея, — говорит он. — Ваши сотрудники должны испытывать гордость за то место, где они работают: компанию, город, а иногда и страну, если речь идет о международном соперничестве. Вселите в них этот дух патриотизма, и вы увидите, как возрастет ваша эффективность».

Речь господина Поздышева иногда патетична, он прибегает к историческим параллелям («И знаете,

что на это сказал Наполеон?»). Но так или иначе, его выступления неизменно вознаграждаются аплодисментами. Живая история успеха почти всегда дает пищу для размышлений о собственных достижениях. «Он учил англичан продавать», — говорят потом о докладе Владислава Поздышева. Такие выступления обычно производят позитивное впечатление на слушателей. И являются распространенным примером того, как работает challenge-marketing.

От безликого к великому

Challenge-marketing — на первый взгляд, странное словосочетание. Вызов (challenge) бросают и принимают. Продвижение и продажа «вызовов» противоречит языковым нормам, а в чем-то и здравому смыслу, однако это довольно точно отражает действительность.

В бизнес-лексиконе challenge означает возможность доказать себе и окружающим, что трудная задача, проблема (еще один перевод слова с английского) поддается решению. Под вызовом здесь понимается вызов интеллекту, терпению, способности к мобилизации душевных и физических ресурсов. Таким образом, challenge-marketing имеет целью вывести клиента из состояния спокойствия и

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ
АВТОРАДИО**

СК ОЛИМПЕЙСКИЙ

ДИСКОТЕКА 80-х

8 ДЕКАБРЯ **19:00 НАЧАЛО**

**ВАНАПАРАМА, OPUS
НАОМА, LIAN ROSS
BAD BOYS BLUE
ТОПЫ ESPOSITO
КЕН LASZLO**

**THOMAS ANDERS
SCOTCH, BACCARA
PUPO, C.C.CATCH
RICARDO FOGU
PATTY RYAN**

**ВЕДУЩИЕ:
С.МУНАЕВ В.МАРНИН
МУРЗУЛКУ INTERNATIONAL**

**НАР-МЭН ЗЕМЛЯНЕ В.САЛТЫНОВ Р.ЖУНОВ Ю.ЛОЗА Н.НЕЛЬМИ С.КРЫЛОВ
Н.ГУЛЬНИНА М.СУХАННИНА С.РАЗУНА В.УСЛАВОВ РУССКИЕ А.ГЛЫЗИН И.САРУХАНОВ**

ЗАКАЗ БИЛЕТОВ: 263 46 77 WWW.DISCO80.RU



Среди участников конференций, посвященных выдающимся компаниям, преобладают фирмы средней руки

самодостаточности, резко повысив планку ожидаемых от него результатов.

Продукты challenge-marketing можно определить по названию. Например, «Как вывести компанию в высшую лигу бизнеса» (доклад гендиректора «Кондитерское объединение „СладКо“» на конференции ProManagement, 2004). Типичный пример challenge-marketing — конференция «Создание компаний мирового класса». Она проходила в столице в конце прошлого года и собрала полный зал. На этой неделе организаторы мероприятия проведут конференцию снова — теперь она стала ежегодной.

Буквально за несколько дней до этого в Санкт-Петербурге завершилась другая конференция. Ее название также говорит само за себя — «Управление в России: как создавать выдающиеся компании». В конференции приняли участие несколько десятков представителей столичных и региональных компаний. Директор исследовательско-консультационной фирмы «Альт» (устроителя конференции) **Александр Печерский** повестку дня объясняет так: «У нас складывается ситуация, похожая на то, что происходило в Центральной Европе. На внутреннем рынке компании-лидеры достигли потолка, решая, что делать дальше: продать бизнес, сохранять статус-кво, искать точки роста в новых сегментах либо выходить за рубеж. Принципиально важно именно сейчас обсуждать создание российских выдающихся компаний. Появятся ли они, зависит от того, какой выбор сегодня сделают лидеры».

Впрочем, лидеры на подобных конференциях — пока редкие гости, и если соглашаются принять в них участие, то скорее в роли докладчиков. Среди участников преобладают фирмы средней руки. Их руководители говорят о зловонных, но весьма прозаичных проблемах, а инструментарий, используемый в их решении, далеко не всегда оригинален. Как правило,

они активно участвуют в дискуссии о природе величия в бизнесе.

«В России много менеджеров, нацеленных на достижение выдающихся финансовых результатов, — рассуждает замдиректора компании «Альт» **Дмитрий Сироткин**. — Но много ли вы знаете тех, кто настроен создать великую компанию? Стать национальным лидером в своей отрасли — пожалуйста. Войти в пятерку мировых лидеров — попробуем. А вот с великими компаниями сложнее. Их отсутствие — существенная характеристика нашего бизнеса. Любой стране необходимы свои национальные „уол-марты“, „Дженерал электрики“, „сони“, „дисней“. Но если у нас не будут строиться выдающиеся компании, то под вопросом окажется смысл существования российского бизнеса как такового».

Лестница в небеса

Что приближает российскую фирму к олимпу выдающихся компаний? В первую очередь особые лидерские качества руководителя, верные стратегия и модель управления. В компании «Альт» говорят, что впервые всерьез задумались о великом после прочтения Good To Great Джима Коллинза.

В основу книги профессора Стэнфордского университета легли результаты исследования, целью которого было получение ответа на сакраментальный вопрос: «Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет?». Из списка Fortune-500 Коллинз отобрал 11 компаний. Все они отвеча-

NOKIA 6260



Готов к любому повороту

Мультимедийный телефон Nokia 6260 становится еще функциональнее с беспроводной гарнитурой **Nokia Wireless Boom Headset**.

Подключение гарнитуры *по технологии Bluetooth*, голосовой набор, работа в режиме разговора до шести часов, повторный набор номера и регулятор уровня громкости. Телефон Nokia 6260 с уникальными аксессуарами — максимальная готовность к любому повороту.

www.nokia.ru



NOKIA

CONNECTING PEOPLE

Продвижение и продажа «вызовов» противоречит языковым нормам, а в чем-то и здравому смыслу, однако это довольно точно отражает действительность



Франк УНГЕРЕР,
генеральный директор DHL
в России

«Недостаток информации может привести к выбору неверного направления»

— Для того чтобы быть успешной и выдающейся на том или ином рынке, компании прежде всего нужно владеть информацией о нем. Недостаток информации может привести к неправильной расстановке приоритетов, а также выбору неверного направления развития. Компания должна оценить, насколько предлагаемые продукты или услуги конкурентоспособны на локальном рынке, а также оценить размеры ресурсов и количество инвестиций, которые потребуются для выхода на новый рынок. Если большая часть этих параметров учтена и внимательно изучена, то компания вполне может найти свою нишу.

Сегодня российские компании достаточно активно осваивают новые рынки. По крайней мере, в DHL данная тенденция прослеживается достаточно четко, так как по роду своей деятельности мы сотрудничаем с компаниями, работающими в самых разных индустриях. В 1984 году, когда DHL только вышла на российский рынок, нашими клиентами в основном были представительства международных компаний, посольства, информационные агентства и т. д., для которых мы в основном доставляли различную документацию. С тех пор тип отправок (а также профиль клиентов компании) претерпел существенные изменения. Нашими услугами пользуется помимо международных большое количество российских компаний. Если раньше основную часть перевозимых нами грузов составляла документация, то теперь 80% грузов приходится на перевозку запасных частей, образцов и оборудования, в то время как на документы — всего 20%. Данная тенденция еще раз подтверждает, что российские компании активно развивают свою деятельность не только на территории страны, но и за ее пределами. Думаю, что вступление России в ВТО также окажет положительное влияние на развитие и укрепление внешнеэкономических связей.

Что касается рецепта успеха, то у каждой компании он свой. DHL, расширяя свою деятельность по всему миру, руководствовалась потребностями клиентов. Мы открывали офисы в тех странах, где начинали работать наши клиенты, которые нуждались в надежных и высококачественных услугах по транспортировке. Мне приятно сознавать, что за прошедшие годы DHL удалось создать особую атмосферу, которая позволяет нам развиваться и двигаться вперед.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ли очень жестким критериям исследователя — например, трехкратному превышению средних показателей по рынку в течение 15 лет. Кроме того, была принята попытка отобрать компании с особым характером изменений: «исключительные результаты в длительной перспективе, которым предшествовал долгий период посредственных (или того хуже) результатов». «Нетрудно найти великие компании, — объяснял впоследствии Коллинз. — Но компании, которые совершили переход от хорошего к великому — большая редкость».

В этом году фирма «Альт» провела свое исследование, изучив особенности развития компаний Центральной Европы. По итогам работы был сформулирован такой тип компаний, как «предпринимательские». «Именно у них наибольшие шансы стать выдающимися», — полагает Александр Печерский. «Предпринимательскую» компанию отличает «быстрая реакция и гибкость», «стремление идти своим путем, а не копировать чужой», «менеджмент здравого смысла», «драйв созидания» и другие признаки.

И разумеется, амбиции. Иметь их действительно рекомендуется любой компании. В частности, партнер Zest Leadership **Станислав Шекшня**, один из идеологов строительства мировых компаний здесь и сейчас, уверен, что глобальные амбиции изначально должны быть даже у малого бизнеса. Сравнительно небольшая компания «Москва-Ре», к примеру, к 2010 году твердо намерена стать перестраховщиком мирового класса. Для этого ее бизнес, по словам директора **Григория Фидельмана**, должен вырасти в 1000 раз (для сравнения: показатель роста в период с 1999 по 2004 годы — 64 раза).

Прикладная сторона идеи «Великой русской компании» — в переориентации нашего бизнеса с внутреннего рынка на экспорт (под экспортом прежде всего понимаются поставки товаров или услуг в дальнее зарубежье, особенно Европу и США). Если не считать софтверного рынка, ВПК и сырьевых секторов, традиционно продающих за границу, для средней российской компании такой вариант развития — несомненный вызов.

Подобный путь для многих безальтернативен (разговоры о малых размерах внутреннего рынка успели стать общим местом). Миссия тяжела, но все же выполнима, уверяют профессионалы challenge-marketing. Так, Жак-Люк Жиндер, автор хорошо продаваемой книги «Маркетинг без тормозов», в интервью **СФ** (см. №02/2004) был очень оптимистичен в оценках перспектив нашего экспорта на западных рынках: «Представьте себе дом в Америке с российской мебелью, новую линию российской модной одежды в Италии, новую марку российских вин во Франции. Представьте целую линейку продуктов с общим брэндом „Русский стиль жизни“. Почему нет?»

Впрочем, на фоне бесчисленных дискуссий, публикаций и докладов на тему российского экспорта действительно прорывных проектов пока крайне мало. Успехи в специфических нишах балетных пуантов (фирма «Гришко») или, скажем, большегрузных самолетов («Волга-Днепр») — исключение, которое лишь под-



ИТАР-ТАСС

тверждает правило нашей низкой конкурентоспособности на мировом рынке. Продвижение на Западе традиционных товаров возможно лишь при очень больших инвестициях в продвижение. Так, минимальный бюджет на рекламу своего пива в Америке **Олег Тиньков** оценивает в \$10 млн (см. интервью на стр. 16).

Одна из последних и, что отрадно, прагматичных идей российской экспансии — покупка нашими компаниями западных активов в момент конъюнктурного спада. Европейский рынок сегодня стагнирует, и многие компании там оперируют почти без прибыли.

Ситуацию также осложняет известная проблема стареющей Европы. Владельцы средних предприятий, некогда очень успешных в своих отраслях, по причине преклонного возраста вынуждены отходить от дел. Они бы рады передать их наследникам, но не все из них желают продолжать семейный бизнес. Такие компании могут быть проданы на выгодных условиях — в том числе и россиянам, фактически покупающим налаженный бизнес с крепким брэндом, профессиональным менеджментом и готовой производственной системой.

«В каком-то смысле это может стать нашим ответом глобализации», — поясняет **Михаил Иванов**, директор по развитию Strategica. Консалтинговая компания даже разработала фирменный продукт Russia goes global. В партнерстве с UFG она предоставляет нашим соотечественникам услуги по поиску активов и сопровождению сделки. По словам господина Иванова, только сейчас в работе восемь сделок — на пищевом, текстильном, мебельном и ряде других западноевропейских рынков.

Великие сказочники

Неувядающий интерес россиян к простым решениям сложных проблем делает challenge-marketing

По-настоящему прорывных проектов пока крайне мало. Успехи в специфических нишах вроде поставок балетных пуантов лишь подтверждают нашу низкую конкурентоспособность на мировом рынке

очень перспективным занятием. И в развитии связанного с ним бизнеса тоже можно не сомневаться.

Иллюстрацией тут может служить российский рынок деловой литературы. Книжки, заряжающие энергией, провоцирующие активность и здоровый авантюризм, становятся хитами продаж и приносят наибольшую прибыль российским издателям. Люди хотят читать о торжестве таланта в мире безграничных возможностей бизнеса и превращении обычных фирм в выдающие компании. Это захватывает.

По словам PR-менеджера Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге **Иныи Грошевой**, за два с небольшим года продаж «От хорошего к великому» Джима Коллинза была трижды переиздана. Готовится четвертое издание. Общий же тираж Good To Great в России с начала следующего года составит 34 тыс. Трудно назвать другую бизнес-книгу ценой \$20, которую расхватывают, как горячие пирожки. Разве что «Бизнес в стиле фанк» Нордстрема и Риддерстрале. Искрометный бестселлер буквально покорила сердца россиян, купивших 40 тыс. экземпляров книги. Россия давно включена в плотный гастрольный график ее авторов. Достаточно сказать, что один только Кьел Нордстрем с момента выхода в России Funky Business побывал здесь шесть раз.

И можно быть уверенным, что это не предел. **СФ**

NOKIA 6260



Готов к любому повороту

Мультимедийный телефон Nokia 6260 становится еще функциональнее с беспроводной клавиатурой **Nokia Wireless Keyboard.**

Складная карманная клавиатура для быстрой печати легко подключается с помощью **беспроводной технологии Bluetooth.**

Телефон Nokia 6260 с уникальными аксессуарами — максимальная готовность к любому повороту.

www.nokia.ru



NOKIA

CONNECTING PEOPLE

«Мы маленькие. Надеемся стать большими»

Всякий раз, когда говорят о строительстве в России великих компаний, затрагивается тема экспорта. **Олег Тиньков** пятый год поставляет пиво в США. **СФ** спросил у него, есть ли связь между экспортной активностью и выдающимися результатами в бизнесе.



СЕКРЕТ ФИРМЫ: На ваш взгляд, стоит ли их вообще между собой увязывать?

ОЛЕГ ТИНЬКОВ: Не думаю. Выдающиеся компании нужны, и, наверное, это могло бы стать хорошей темой на недавней встрече членов РСПП с Путиным. В бизнес-сообществе присутствует определенный страх и непонимание, что произойдет в стране завтра. О каких выдающихся компаниях может идти речь в подобных условиях? А экспорт — это просто нормальная стратегия. К тому же для нас он становится жизненной необходимостью. В среднесрочной перспективе продажи смогут расти только за счет экспорта. Уровень нашей дистрибуции в России 47%, в Москве — 57%, а в Петербурге — 80%. Чтобы расти дальше, нам нужно двигаться в сторону рынка, где один доллар за бутылку 330 мл не вызывает удивления.

СФ: Вы решили сфокусироваться на США. Почему?

ОТ: Потому что Америка — самый емкий рынок пива. А самый пивной штат — Калифорния, там, кажется, около трех тысяч сортов. Я учился и жил в Калифорнии два года. Компанию Tinkoff Beer USA зарегистрировал в Сан-Франциско.

СФ: А почему вы так уверены, что американцы станут пить ваше пиво?

ОТ: Американцы толерантны и всеядны. Это иммигрантская среда, и там готовы потреблять все. Этим, кстати, они выгодно отличаются от консервативных европейцев. В США довольно сильно развито то, что называется ethnic food. Людям иногда интересно по-

пробовать что-нибудь экзотическое. Не нужно забывать, что Россия — это огромная страна с богатой культурой и историей. Частота упоминаний о нас в СМИ в самых разных контекстах огромна. Собственно, им не так интересна марка, важнее, что это Россия. Русскую водку знают все, а почему бы и пиво русское не попробовать? Но пока это на уровне спонтанных, случайных покупок.

СФ: Чтобы сделать их регулярными, нужны инвестиции в продвижение. Вы их планируете?

ОТ: Да, мы уже получили достаточно опыта и хотим через год начать вкладывать деньги в маркетинг. Но это очень дорого. Скажем, телевизионная реклама в США в сто раз дороже, чем у нас. Биллборд на оживленной трассе — \$100 тыс. в месяц против \$5 тыс. в России. Рекламный бюджет должен начинаться с цифры \$10 млн. Лишь после этого появится шанс, что житель Лос-Анджелеса или Нью-Йорка Джон Смит каждую неделю будет брать только «Тинькофф». Впрочем, у меня такие потребители в Америке есть и сегодня. Но их единицы.

СФ: Русские эмигранты?

ОТ: Мы не ориентированы на русскоязычное население. «Тинькофф» продается в сетях. Взять, к примеру, другое российское пиво, продукты питания. На 90% они продаются через маленькие эмигрантские лавочки.

СФ: Какими должны быть продажи в Америке, чтобы начать инвестировать в этот рынок?

ОТ: Начальный уровень — около 100 тыс. бутылок в месяц. Но сегодня мы продаем не более 20 — 30 тыс. При стоимости бутылки \$0,60 получается около \$300 тыс. в год, а надо бы \$1,5 — 2 млн или еще лучше — \$50 млн. Динамика пока слабая: в год у нас прирост не более 50%. Но, как ни смешно, это все равно второе место после «Балтики».

СФ: Бизнес в Соединенных Штатах связан для вас с какими-нибудь специфическими проблемами?

ОТ: Они могут случиться по мере роста. В США чем ты заметнее, тем более пристальным становится внимание к тебе потребителя. Повышается вероятность, что тебя засудят, если у кого-то заболит живот. Соответственно, лавинообразно растут издержки на страхование и юристов. Кроме того, масштаб операций определяет качество нанимаемых сотрудников. В Америке есть три уровня зарплаты: условно говоря, \$20 тыс., \$50 тыс., а потом сразу полмиллиона в год.

СФ: И сколько у вас сейчас менеджеров в Америке?

ОТ: Двое. Один получает \$20 тыс., а другой \$60 тыс. в год. Как я уже сказал, мы еще маленькие. Но надеемся стать большими. **СФ**

Идея повышения социальной ответственности бизнеса в обмен на гарантии прав собственности, полученной в ходе приватизации, обсуждается сегодня очень активно. Причем самые большие споры разгораются вокруг формы существования корпоративной филантропии. Можно сколько угодно предполагать, что же на самом деле сегодня, в отсутствие всяких законодательных стимулов, является двигателем благотворительного процесса. Одно лишь стремление «отмыть» имидж компании после «смутных времен» первой половины 1990-х? Ощутимое административное давление? Или все-таки благотворительность — это естественный для рыночной экономики процесс? Одного отрицать нельзя: филантропия в России не только не замерла, а напротив, переживает период подъема. Российские бизнесмены тратят на благотворительные цели до \$1,5 млрд ежегодно. Это почти в пять раз больше, чем расходы на те же цели иностранных фондов в России.



Дмитрий Селютин,
заместитель генерального директора
Сибирской угольной энергетической компании

Смутные времена для благотворительности прошли

Зачем в наше время нужна бизнесу благотворительность? Об этом мы беседуем с заместителем генерального директора Сибирской угольной энергетической компании Дмитрием Селютиным. Буквально на днях компания вошла на правах партнера в благотворительную программу «Линия жизни». Это первая попытка объединения крупного бизнеса на благотворительном пространстве. Что само по себе не может не заинтересовать.

— **Дмитрий Эдуардович, чем так заинтересовала вашу компанию программа «Линия жизни»?**

— Это программа российского бизнеса по спасению тяжелобольных детей. Согласитесь, трудно отказаться от участия в инициативе, ставящей перед собой такую гуманную задачу. Что же касается практической стороны, то «Линия жизни», как для нас, доноров, так и для благополучателей, интересна своей исключительной прозрачностью и адресностью.

— **Почему Вы так уверены в этом?**

— Вывод был сделан исходя из той отчетности, которую нам предоставил администратор программы. И, безусловно, мы проконсультировались со структурами, которые уже принимают участие в программе. А среди ее партнеров такие авторитетные компании, как Альфа-банк, ТНК ВР, «Вестерн Юнион».

— **Подъем благотворительности в стране налицо. Налоговых льгот для компаний-доноров между тем не предвидится. А в СМИ активно муссируется вопрос повышения социальной ответственности бизнеса. Насколько это взаимосвязанные явления?**

— Я уверен, что активизация благотворительной деятельности не связана напрямую с экономическим, налоговым режимом в этой сфере. Благотворительность будет существовать в любой среде за исключением той, в которой этот вид деятельности целенаправленно угнетается.

Если же говорить о роли государства, то мне кажется, что на сегодняшний день созданы достаточно комфортные условия для

того, чтобы крупные бизнес-структуры активно занимались благотворительностью. И проблемы, связанные с налогообложением, не могут служить препятствием. Во всяком случае, для тех, кто действительно хочет финансировать социальные программы.

— **А что вы подразумеваете под «комфортными условиями»?**

— Я подразумеваю, что созданы условия для нормального развития бизнеса. Угледобывающая промышленность, например, сейчас на подъеме. И доходность, прибыльность угольного бизнеса я оцениваю как комфортный результат для нормального развития благотворительности, как результат, достигнутый при непосредственном участии государственных органов управления. Хотя совершенствование законодательства в отношении налоговых льгот не было бы лишним.

— **Вы сами с чем могли бы связать подъем благотворительности в России?**

— Тут всего понемножку. Где-то действительно реакция на административное давление, где-то глубоко добровольное стремление и нормальный рыночный процесс. Что касается наших мотивов, то бизнес СУЭК сосредоточен далеко не в самых благополучных регионах страны, где зачастую угольный разрез или шахта остается единственным серьезным очагом экономической стабильности. Поэтому основная часть нашей помощи и социальных расходов идет в регионы. И для нас это — не инвестиция в репутацию, а прежде всего попытка изменить к лучшему непростую социальную ситуацию там, где мы работаем.

— **Как бы вы объяснили сохраняющееся в обществе недоверие к благотворительным программам и фондам?**

— Я бы не переоценивал степень такого недоверия. Времена, когда благотворительность воспринималась исключительно как средство отмывания денег, все-таки уже прошли. Российская филантропия стремится к цивилизованности и прозрачности. И чем прозрачнее становятся фонды и программы, тем цивилизованнее отношения в сфере благотворительности.



В Alcatel любят приписывать главе своего мобильного направления **Марку Руанну** способность предсказывать рыночные катаклизмы. По крайней мере, он сумел предвидеть кризис мобильной отрасли в Европе. По его решению незадолго до обвала рынка компания Alcatel пересмотрела подход к созданию продуктов. Это помогло избежать огромных финансовых потерь. Впрочем, о собственной роли в компании Руанн рассуждает с изрядной долей скромности.

— Текст: Павел КУЛИКОВ

«Нам удалось пережить кризис»

Парижский пригород Велизи сравнивают с Силиконовой Долиной. Здесь сосредоточены штаб-квартиры и исследовательские центры французских компаний, работающих в сфере электронной индустрии. Здесь же находится и мобильный центр Alcatel, где корреспондент **СФ** встретился с исполнительным директором компании, возглавляющим мобильное направление, **Марком Руанном**.

Встреча была назначена на обеденное время, так что Марку Руанну, рассуждавшему о глобальной бизнес-стратегии, одновременно приходилось управляться с ножом и вилкой. В переговорной разливали вино. Словом, атмосфера располагала к неформальному общению. Однако месье Руанн все же предпочел вести разговор исключительно о бизнесе. Он рассказал, как Alcatel ухитряется бороться с китайскими

конкурентами на их же рынке, зачем было отказываться от производства мобильных телефонов и открывать исследовательские центры на локальных рынках. А еще Марк Руанн объяснил, почему сейчас среди 130 стран, в которых работает Alcatel, Россия находится в пятерке приоритетных.

«С бразильскими партнерами оказалось невозможно общаться из Китая»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В чем вы видите свою основную задачу как руководителя мобильного направления одной из крупнейших телекоммуникационных корпораций?

МАРК РУАНН: Я пришел в Alcatel почти семь лет назад. И меня сразу поразил настрой людей. Работа в мобильном бизнесе требует постоянного измене-

«Через два-три года всего за несколько евро можно будет купить настолько технологичный телефон, что в его памяти уместится вся музыка, какая только есть в мире»

Компания Alcatel — один из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования и поставщиков решений для сетей связи. В 2003 году объем продаж компании составил 12,513 млрд евро. Alcatel работает более чем в 130 странах мира. Разделение продаж по регионам в 2003 году выглядело так: Западная Европа — 42%, другие страны Европы — 8%, США — 15%, Азия — 18%, остальной мир — 17%. В области мобильных коммуникаций Alcatel установила партнерские отношения более чем с 300 операторами мобильной связи. С 2000 года компания на треть увеличила свою долю на мировом рынке GSM — в 2003 году она достигла 25%. Кроме того, Alcatel является мировым лидером в области широкополосного доступа: ее рыночная доля здесь достигает 38%.



ния, движения. Люди должны быть настроены на результат, должны меняться вместе с требованиями рынка. Команда Alcatel как раз обладает таким духом инновационности. Моя главная задача как руководителя — поддерживать этот дух. Всего лишь поддерживать то, что было в компании и до моего прихода.

СФ: Какое направление для Alcatel сейчас наиболее важно?

МР: Через два-три года всего за несколько евро можно будет купить настолько технологичный телефон, что в его памяти уместится вся музыка, какая только есть в мире. Технологии позволяют ее получить и разместить в таком маленьком устройстве. Но как выбрать нужную музыку, как ее обработать и каким образом за нее платить? Возникает очень много вопросов, и на первое место выходит не технология, а простота ее применения. Поэтому в последнее время мы занимаемся больше интеграцией и разработкой программного обеспечения, чем производством.

СФ: Неужели Alcatel превращается в софтверную компанию?

МР: В определенной степени это так. «Железо» стало стандартным, и его можно купить у других фирм. А дифференцирующий фактор для успешной компании на мобильном рынке сегодня — это программы и люди, которые могут их настраивать и изменять.

Совсем недавно с американской компанией SCB Communication мы заключили огромный для телекоммуникационной индустрии контракт на \$1,7 млрд.

В эту сумму, конечно же, входит стоимость оборудования. Но основные затраты приходятся на программное обеспечение и интеграцию. Заказчик платит за то, чтобы мы спроектировали и построили сеть, и потребитель в итоге получил услугу по передаче видео. То же самое и с нашим российским контрактом с АФК «Система» на 5 млн евро.

СФ: А кто разрабатывает программы для решений Alcatel, только ли специалисты вашей компании?

МР: Достаточно часто мы работаем вместе с маленькими инновационными фирмами, которые скованы масштабами локальных рынков. Через Alcatel они могут выйти за их пределы. Например, корейская Southern Korean Telecom разработала интересное решение в области передачи видеоизображений через сотовые сети. И это решение на договорной основе мы продвигаем среди наших партнеров в Китае и во многих других азиатских странах.

СФ: А вот Microsoft сам создает центры исследований на локальных рынках. В России один из таких центров недавно открылся в Новосибирске.

МР: Мы тоже создаем исследовательские центры в странах, где рынок стремительно растет. Сейчас мы инвестируем в создание такого центра в России. Кстати, уровень образования местных специалистов вызывает восхищение.

Исследовательские центры занимаются не только новыми разработками, но и поддержкой существующих сетей. Раньше подход к созданию центров был слишком упрощенным. Поддержка проектов Alcatel во всем мире осуществлялась из двух-трех регионов. Теперь мы понимаем, что даже разница во времени или языковой барьер могут очень негативно сказаться на качестве этой поддержки. К примеру, с бразильскими партнерами оказалось невозможно общаться из Китая.

«Пересмотрите ваши цены, потому что мы делаем новые решения»

СФ: С августа 2004 года мобильные телефоны под брендом Alcatel выпускает франко-китайское предприятие TCL & Alcatel Mobile Phones. Перенос производства трубок в Юго-Восточную Азию — большое искушение для владельцев телефонных брендов. Nokia и Motorola сделали это еще в 2001 году, снизив себестоимость телефонов. Однако Alcatel не только перенесла производство в Китай, но и создала СП, в котором 55% принадлежит местному производителю TCL. Зачем?

МР: Чтобы обе компании объединили свои сильные стороны. Подавляющая часть продаж Alcatel приходится на оборудование для инфраструктуры мобильных сетей. А TCL специализируется на производстве трубок и является вторым по величине поставщиком мобильных телефонов в Китае. Чтобы добиться успеха в производстве трубок, их нужно продавать десятки миллионов в год. Создание такого СП позволило нам выйти на огромный азиатский рынок и обеспечить сбыт. А компания TCL получила сильный потребительский бренд и обзавелась ноу-хау в области создания продукта.

«Не только китайские компании проводят агрессивную ценовую политику. Некоторые наши европейские партнеры по индустрии бывают куда более агрессивными»



СФ: А в чем состоит ноу-хау?

МР: Существует не так много компаний, способных создавать телефоны, не прибегая к аутсорсингу, и делать все: от разработки до конечных этапов производства. Мы это умеем и свою технологию передали в СП.

СФ: Если в потребительском секторе вы плотно сотрудничаете с китайскими производителями, то в сфере оборудования для сетей связи они ваши жесточайшие конкуренты. Корпорация Huawei, в последнее время активизировавшаяся на российском рынке. Некоторые операторы связи предпочитают их оборудование вашему, особенно в регионах.

МР: Huawei исповедует ту же модель бизнеса, что и мы: максимально низкие цены. Как ни странно, это даже ставит нас в более выигрышную позицию. На фоне Huawei, которая является как бы маргинальным примером этой бизнес-модели, Alcatel выигрывает за счет опыта, репутации и универсальных решений. Не только китайские компании проводят агрессивную ценовую политику. Некоторые наши европейские партнеры по индустрии бывают куда более агрессивными.

СФ: И все же стоит признать, что себестоимость продуктов Huawei — одна из самых низких в отрасли...

МР: Несмотря на низкие фиксированные расходы на производство, стоимость бизнеса для таких компаний все время возрастает. Alcatel работает в 130 странах мира. Это значит, что везде есть инфраструктура и налаженные связи. А новым игрокам приходится открывать каждый рынок заново. Необходимость создания команды, офиса, инфраструктуры, затраты на поддержку уже установленного оборудования — все это рано или поздно приведет к удорожанию бизнеса.

СФ: А как вам удастся сократить затраты на производство?

МР: Эволюция оборудования для мобильных сетей напоминает то, что происходит с мобильными телефонами. Наши решения для сетей обновляются каждые шесть-девять месяцев, в то время как у китайских производителей — раз в два года. Такой подход дает больше свободы. Мы не зависим от одного поставщика комплектующих, как это происходит, когда продукты существуют на рынке несколько лет. Мы говорим: «Пересмотрите ваши цены, потому что мы делаем новые решения». И это ключевой момент в снижении затрат. Благодаря этому мы конкурируем с китайскими компаниями на их же рынке.



Устарели инструменты?

Проекторы BenQ — сейчас и на будущее!



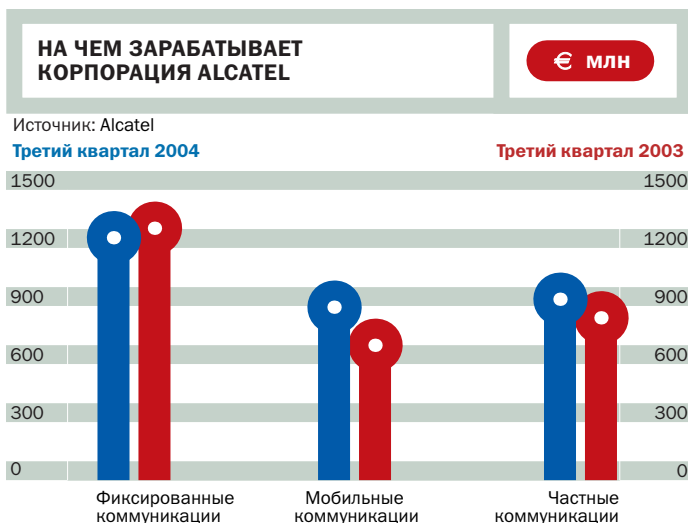
Проектор серии PB 7xxx

Для тех, кто реально заинтересован в успехе своей компании, BenQ предлагает эффективное орудие для достижения поставленных целей. Проекторы BenQ — это богатый опыт производителя и самые современные разработки, которые обеспечат высокое качество презентаций на несколько лет вперед. Это лучшее ценовое предложение для данного класса проекторов. Это техника, которая говорит о Вашем профессионализме и профессионализме Вашей компании.

Хотите узнать больше? Посетите наш сайт: BenQ.ru

BenQ
Enjoyment Matters

«Услуга сотовой связи уже не столь экзотична, как раньше, и теперь люди стремятся к удобству общения»



«Мы предвидели кризис»

СФ: Во многих европейских странах компания Alcatel построила так называемые 3G Reality центры, в которых посетителям демонстрируют последние достижения в области мобильной связи. Строительство такого центра планируется и в Москве. Для чего вам имиджевые проекты?

МР: Действительно, название 3G Reality Center носит имиджевый характер. Термин 3G означает «связь третьего поколения» и вызывает у всех только положительные эмоции. Но 3G Reality центры были созданы не из соображений имиджа, а для того, чтобы отслеживать готовность рынка к тому или иному решению. Например, несколько лет назад в 3G Reality центрах мы протестировали услуги передачи видео, перед тем как предложить их рынку.

В центры мы приглашаем потенциальных партнеров — изобретателей интересных решений и услуг, чтобы вместе посмотреть, какие из них можно будет воплотить в жизнь. Практически всегда мы испытываем новые услуги совместно с мобильными операторами, потому что именно они будут предоставлять услуги абонентам.

СФ: В 3G Reality центре, расположенном в Велизи, демонстрируются услуги на основе высокоскоростной передачи данных, разработанные Alcatel вместе с японской Fujitsu. Это телетрансляции в прямом эфире,

ре, видеоконференции с участием четырех абонентов, передача изображений с веб-камер, установленных на улицах Токио, на экран телефона. Однако большинство этих услуг сотовым операторам пока не доступно. Расскажите, какие технологии связи Alcatel тиражирует уже сейчас?

МР: Большинство производителей считают, что переход к сетям 3G обязательно будет проходить по тропинке мобильной связи. На самом деле услуга мобильной связи уже не столь экзотична, как раньше, и теперь люди стремятся к удобству общения. А на улице общаться неудобно: мешает шум улицы, людской поток. Совместно с японским сотовым оператором NTT DoCoMo мы провели исследование и выяснили, что большинство телефонных разговоров сейчас происходит внутри помещения. Поэтому все наши решения ориентированы на то, чтобы совместить мобильную и фиксированную связь.

Один из таких проектов мы реализуем вместе с British Telecom. Абонент имеет одну трубку, но дома разговаривает с помощью фиксированной сети, а когда выходит на улицу, телефон переключается на мобильную сеть. При этом абонент постоянно имеет доступ к услуге передачи данных. Дома информация проходит через обыкновенные телефонные провода, на улице — через сотовую сеть с помощью технологии GPRS.

СФ: В конце 1990-х западноевропейские операторы потратили миллиарды евро, чтобы получить лицензии на оказание услуг связи третьего поколения. Но тогда рынок оказался не готов к 3G, и многие из ваших клиентов обанкротились или лишились средств на покупку оборудования. Как это отразилось на вашем бизнесе?

МР: На мобильную связь приходится лишь около 30% общего оборота компании, поэтому нам удалось пережить кризис без сильных финансовых потерь. К тому же 8% оборота Alcatel дает Восточная Европа, где продажи постоянно росли.

Мы предвидели кризис. Alcatel была очень осторожна в прогнозах насчет внедрения стандарта UMTS. Участники рынка говорили, что это произойдет за одну ночь. Сегодня все пользуются стандартом GSM, а завтра перейдут на UMTS. Но мы-то знали, что переход будет происходить постепенно, шаг за шагом.

СФ: В 2001 году компании Ericsson пришлось провести реструктуризацию внутренних бизнес-процессов. А вы как отреагировали на кризис?

МР: Мы изменили подход к созданию продуктов. Незадолго до наступления кризиса решили сделать все оборудование более универсальным. Например, наш продукт под названием Evolium. Это открытая платформа для построения сетей мобильных операторов. С ее помощью можно без особых затрат перейти от технологии GSM к технологии UMTS. Делается это с помощью замены программного обеспечения, а не оборудования. Так что операторы могли по-прежнему вкладывать средства в сети GSM, получив при этом возможность быстро перейти на UMTS, когда этого потребует рынок. Кстати, одним из пер-

Марк Руанн — доктор наук по специальности теория информации. До прихода в Alcatel он работал в компании Matra Communications, где занимался разработкой продуктов для сетей GSM. В 1995 году стал директором сетевого инженерного отдела Nortel Matra Cellular, а затем возглавил подразделение компании в Далласе. В Alcatel Руанн пришел в 1998 году в качестве вице-президента по операциям отдела мобильных сетей. В 1999 году стал вице-президентом Alcatel в Западной Европе, а в 2001-м — президентом отдела мобильных сетей. В январе 2003 года в Alcatel была сформирована новая организационная структура — группа мобильной связи. Марк Руанн возглавил ее, став главным исполнительным директором группы и вторым человеком после президента Сержа Чурука во всей компании.

«Для абонентов сейчас очень важно получить такую услугу, которая позволяет перераспределять мобильный трафик в семье»



вых Evolium стал использовать российский оператор «Вымпелком». Сегодня это крупнейший проект Alcatel в России.

«Пользователи хотят иметь больше вариантов оплаты услуг»

СФ: За последний год Alcatel заключил много контрактов с российскими компаниями: «Вымпелком», АФК «Система», ФГУП «Космическая связь». Какой из контрактов для вас важнее всего?

МР: Вы задаете очень трудный вопрос. Это все равно что спрашивать родителей, кто из детей им дороже. Мы работаем со всеми основными игроками на рынке связи, и выделить один контракт очень сложно.

СФ: Президент Alcatel Серж Чурук во время недавнего визита в Москву для подписания договора с ФГУП «Космическая связь» упомянул, что Россия входит в пятерку приоритетных регионов для вашей компании. В чем причина такого повышенного внимания?

МР: Россия — огромная страна, а размер страны в нашем бизнесе очень много значит. В силу географических масштабов в России есть потребность во всех видах технологий для всех видов связи: и для фиксированной, и для мобильной, и для спутниковой. Для Alcatel такая ситуация уникальна. Получается, что здесь находит сбыт все, что есть в нашем портфеле продуктов.

Важно, что ваш рынок при впечатляющих темпах роста еще не достиг насыщения. Кроме того, переход к новым технологиям в России будет происходить быстрее, чем в Европе. Инфраструктура мобильных сетей еще не до конца сформирована, и это позволяет сразу устанавливать новейшее оборудование, в то время как в европейских странах оборудование приходится менять. На это идут не все операторы связи. Поэтому в России мы предлагаем наиболее инновационные решения.

СФ: Российские компании, наученные западным опытом, пока не спешат обращать внимание на технологии 3G. Что вы думаете о будущем 3G в России?

МР: В разных регионах разные факторы заставляли операторов задуматься о переходе на сети третьего поколения. К примеру, в Европе таким фактором стал рост голосового трафика. В Японии это было пионерское решение мобильного оператора NTT DoCoMo. Россия, как мне кажется, придет к 3G через потребность в области передачи данных. А еще в самом скором времени к переходу на 3G российских мобильных операторов подтолкнет появление новых, более усовершенствованных телефонов.

СФ: А какие услуги больше всего нужны абонентам сотовой связи?

МР: Для них сейчас очень важно получить такую услугу, которая позволяет перераспределять мобильный трафик в семье. Например, если у отца очень большая абонентская плата и большой трафик, который он использовал не полностью, то он мог бы перекинуть часть трафика на телефон дочери. Вообще, пользователи мобильной связи хотят иметь больше вариантов оплаты услуг. Допустим, в одном месяце абонент знает, что больше потратит на SMS, и готов

больше платить за эту услугу, а в следующем месяце он хочет больше потратить на голосовую связь. Мобильные операторы все чаще обращаются к нам с просьбой предоставить решение, позволяющее выставлять счета абонентам на основе такой умной оценки.

СФ: Значит, потребителям нужны не сверхсовременные услуги по скоростной передаче данных, а всего лишь удобная тарификация? То есть развитие технологий связи опережает потребительские потребности?

МР: Я бы так не сказал. Дело в том, что развитие мобильной связи сдерживается не отсутствием потребностей в инновациях, а тарифами, потому что люди все-таки считают деньги. Но в конечном итоге какие-то оптимальные тарифы все-таки появятся.

Российские мобильные операторы и сервис-провайдеры очень открыты и ориентированы на новые технологии. Экспериментальные сети стандартов UMTS и EDGE они построили одними из первых в мире. Задача операторов — предложить удобные тарифы и объяснить ценность дополнительных услуг. Кстати, не мобильность, а именно дополнительные услуги являются конкурентным преимуществом сотовых операторов перед традиционными операторами фиксированной связи. **СФ**

ЮБИЛЕЙ
журнала "Здоровье"

1 декабря 2004 года
музей им. А.С. Пушкина
ул.Пречистенка

ВЫ УВИДИТЕ
ВЫ УСЛЫШИТЕ
ВЫ УЗНАЕТЕ

СРЕДИ ГОСТЕЙ

- звезды эстрады и кино
- гуру медицины
- руководители корпораций и известные политики
- друзья

В ПРОГРАММЕ

- конкурс "Инвестиции в Здоровье"
- коктейль
- шоу
- эксклюзивные подарки

Каждому гостю - 100 тысяч для инвестиций!
Инвестируй в свое здоровье правильно!

нам 50!
Здоровье
журнал о здоровой жизни

"Здоровье" -
навигатор счастливой жизни!
www.zdr.ru



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО. «Ъ»

Сергей Алексашенко брошен на прорыв

Экс-управляющий «Интерроса» будет отвечать за стратегическое развитие инвестиционной компании «Антанта Капитал».

Бывший замминистра финансов, зампред ЦБ и вице-президент «Интерроса» Сергей Алексашенко назначен на должность президента группы «Антанта Капитал», специализирующейся на торговле акциями компаний «второго эшелона». Как заявил **СФ** генеральный директор «Антанты» Андрей Бабенко, его компания хорошо зарекомендовала себя в инвестиционном сообществе, но для создания солидной репутации среди «внешних» инвесторов предстоит еще большая работа. В компании считают, что назначение Алексашенко как раз и позволит совершить прорыв в этом направлении. Просто наращивая капитализацию компании, утверждают в «Антанте», этого не добиться. «Какими бы ни были объемы торгов, инвесторам важно видеть в компании фигуру с мировым именем», — говорит Бабенко.

По словам представителей «Антанты Капитал», Алексашенко воспринимается в компании как «один из десяти человек в России, с которыми знакомы все ключевые западные инвесторы». Это и не мудрено, ведь в свое время Алексашенко отвечал в Минфине и Центробанке за переговоры с МВФ. А западные фонды, занимающиеся инвестициями в Россию, — одна из целевых аудиторий для «Антанты Капитал», и Алексашенко, помимо всего прочего, предстоит налаживать связи с этими новыми партнерами.

При том, что нынешний пост отнюдь не самый громкий в карьере Алексашенко, это его нисколько не смущает. По его словам, группа «Антанта Капитал» привлекла его своей энергией и «желанием завоевать место под солнцем, когда, казалось бы, все места уже заняты». Очевидно, под новыми завоеваниями Алексашенко подразумевает в том числе и планы «Антанты» по активизации торговли акциями крупных российских компаний, особенно в сырьевом секторе, которые пока еще недооценены.

У семьи Степашиных выросла капитализация

Доля акций Промстройбанка, принадлежащая супруге главы Счетной палаты Сергея Степашина, выросла до 5%.

БЛАГОСОСТОЯНИЕ

Тамара Степашина (на фото) увеличила долю своих акций в ПСБ с 1% до 5%. Об этом стало известно из опубликованного банком отчета за третий квартал текущего года. В пресс-службе ПСБ этот факт объяснили тем, что доля Степашиной, как и других акционеров банка, увеличилась автоматически после того, как банк выкупил свои акции у миноритариев, несогласных с присоединением к нему Уралпромстройбанка. Правда, им принадлежало менее 1% акций. Каким образом Тамара Степашина получила остальные акции, в пресс-службе объяснять не стали. С самим новоявленным миллионе-

в размере 0,00015%. Впрочем, в России, в отличие от ряда стран, входящих в ЕС, нет никаких законодательных запретов для чиновников и их родственников на этот счет. «Госслужащим нельзя только являться учредителями коммерческих организаций», — констатирует управляющий партнер юридической компании Ast Legal Анатолий Юшин. И такое положение вещей, по его мнению, создает почву для разного рода злоупотреблений. «Во-первых, чиновники могут покупать и продавать акции, используя инсайдерскую информацию», — говорит он. — А во вторых, они получают возможность объяснить появление у себя новой собственности как результат удачной продажи акций».

Golden Telecom нанял бывшего агента ФБР

Для того чтобы застраховаться от лишних финансовых рисков, компания Golden Telecom взяла на работу бывшего сотрудника ФБР.

БЕЗОПАСНОСТЬ

С. Е. «Трипп» Уоллес III назначен вице-президентом и директором по рискам Golden Telecom. До этого в штатном расписании компании подобная должность отсутствовала. У Уоллеса весьма богатый послужной список — в ФБР он руководил расследованиями финансовых преступлений в течение семи лет, а также работал бухгалтером в североамериканском филиале британской транснациональной корпорации Courtaulds Fibers Rayon, Inc. В новой должности Уоллес будет отвечать за предотвращение различных финансовых осложнений. Среди его обязанностей — внутренний аудит, обеспечение бесперебойного поступления доходов, контроль за рисками. Также он должен будет следить за тем, чтобы деятельность Golden Telecom соответствовала требованиям раздела 404 закона Сарбейнса —



ТАМАРА СТЕПАШИНА. «Ъ»

ром — по подсчетам аналитиков ИК «Проспект», стоимость 5-процентного пакета акций оценивается в \$19,6 млн — **СФ** связаться не удалось. Высокоставленные российские чиновники и их родственники нередко входят в списки акционеров крупных компаний. Например, сын питерского губернатора Сергей Матвиенко владеет в банке «Санкт-Петербург» 7,69% акций. А согласно налоговой декларации президента Владимира Путина, представленной им в избирком перед выборами в марте этого года, акции «Санкт-Петербурга» есть и у него —

БЫВШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ «ИНТЕРРОСА» СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ АЛЕКСАНДРОВ СТАЛ ИНВЕСТИЦИОННЫМ БАНКИРОМ	СУПРУГА СЕРГЕЯ СТЕПАШИНА УВЕЛИЧИЛА СВОЮ ДОЛЮ АКЦИЙ ПРОМ-
СТРОЙБАНКА	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ GOLDEN TELECOM НАЗНАЧЕН БЫВШИЙ АГЕНТ ФБР
КОМПАНИИ	ГЛАВА MCDONALD'S ПОКИНУЛ ПОСТ ИЗ-ЗА БОЛЕЗНИ

Оксли. Этот закон, принятый в 2002 году в целях повышения ответственности руководства американских публичных компаний, ужесточает требования и к их финансовой отчетности.

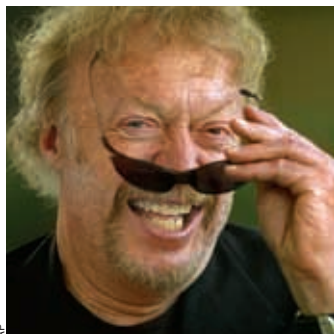
Эксперты расценивают назначение Уоллеса как разумный шаг. По мнению аналитика Альфа-банка Светланы Сухановой, появление в компании человека, имеющего солидный опыт расследования финансовых преступлений, позволит зарегистрированной в Штатах Golden Telecom избежать потенциальных претензий со стороны Комиссии США по ценным бумагам и биржам.

Nike освежил руководство

Основатель и президент Nike Фил Найт решил оставить свой пост во имя улучшения имиджа компании.

ПЕРЕСТАНОВКА

Его преемником станет Вильям Перез, до этого возглавлявший компанию S.C.Jonson & Son, которая производит освежители воздуха Glade. Перез уже заявил о том, что не намерен менять стратегию развития Nike, которой компания следовала с 1972 года под руководством Найта. Впрочем, Перез так или иначе не смог бы этого сделать: Фил Найт (на фото) продолжит работу на посту председателя совета



AP

директоров Nike, в которой ему принадлежат 28% голосующих акций. Тем не менее рынок мгновенно отреагировал на изменения в руководстве компании — ее акции подешевели на 2,94%. Причины отставки 66-летнего Найта компания не разглашает. Как полагают эксперты, его уход связан с серьезным ухудшением имиджа Nike в связи с многочисленными обвинениями в ее адрес по поводу нарушения трудового законодательства и прав человека. Так, еще в 1990-х годах разгорелся крупный скандал из-за уровня оплаты труда и экологических условий производства на предприятиях компании в азиатских странах. К примеру, во Вьетнаме зарплата рабочих составляла \$41 в месяц при 65-часовой рабочей неделе. А на фабрике Nike в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз. Поэтому не исключено, что ос-



REUTERS

тавить пост президента Nike Найт решил, чтобы спасти репутацию компании.

McDonald's подкосила болезнь

Борьба с раком стала причиной, из-за которой президент сети McDonald's Чарли Белл был вынужден покинуть свой пост.

ФОРС-МАЖОР

Вместо Белла руководить McDonald's будут вице-президент Джим Скиннер и исполнительный директор американского отделения компании Майк Робертс. Уже в июле этого года они взяли на себя часть обязанностей Белла, чтобы разгрузить его рабочий график на время лечения. Австралиец по происхождению, 44-летний Чарли Белл (на фото) стал самым молодым исполнительным директором и первым иностранцем, возглавившим компанию, за всю историю McDonald's. Пост президента Белл, работавший до этого директором McDonald's

по оперативной деятельности, занял в апреле этого года, сменив скоропостижно скончавшегося Джима Канталупо. Причем о том, что он болен раком, Белл узнал спустя две недели после своего назначения. С тех пор из-за болезни Белл периодически был вынужден отходить от дел. Но несмотря на то, что такое неполноценное руководство компанией не привело к ухудшению результатов ее деятельности, сейчас Белл счел необходимым уйти с поста президента и посвятить все свое время борьбе с болезнью. В самом McDonald's уверены, что уход Белла никак не повлияет на состояние бизнеса компании. Как, к примеру, еще летом этого года в интервью **СФ** заявил президент McDonald's в России Хамзат Хасбулатов, компания «застрахована» на предмет внезапной смены управляющего — у него всегда имеется преемник. **СФ**

интернет-магазин путевок

покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЁВКИ БЕЗ ВИЗЫТА
В ОФИС И ПО НАШИМ
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!

www.mini7.ru

www.TourNews.ru
095 232-9977 - call-центр
сеть магазинов

Горящих путевок

Вам позавидуют попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

УНИКАЛЬНЫЙ

практический справочник
путешественника

336 страниц
100% полноты информации

ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств

ВЕЛЛ

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111



В Ливане соленую сельдь готовят на гриле, в США используют как начинку для тунца. В Германии в филе сельди заворачивают огурец и маринуют. Много путешествуя, гендиректор белорусско-голландского СП «Санта Импэкс Брест» Александр Мошенский скрупулезно изучал все эти нюансы. Самые интересные рецепты он адаптировал к местным вкусам. Так появилось несколько уникальных продуктов, которые превратили «Санту» в лидера рынка пресервов на постсоветском пространстве.

—Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Евгений ДУДИН

Беловежская пицца

Дорога на завод «Санта Бремор» проходит через центр города Бреста, и директор московского представительства «Санты» **Алексей Артемов** устроил для журналистов импровизированную экскурсию. Он уже успел показать, где находится бывшее здание КГБ и местный исполком.

— А вот улица, которая названа в честь Михаила Мошенского — отца нашего гендиректора, — говорит Артемов. — Случай уникальный. Не припоминаю, чтобы в России или Белоруссии улицы именами бизнесменов называли.

В Бресте семья Мошенских широко известна не только в бизнес-кругах, но и среди обывателей. Возглавляемой **Александром Мошенским** компанией «Санта Импэкс Брест» принадлежит здесь сеть продуктовых магазинов «Санта» и несколько рестора-

нов. Но это, как выражается Мошенский, «для души». Годовой оборот «Санта Импэкс Брест» составляет \$100 млн, и 60% этой суммы дает рыбное производство на заводе «Санта Бремор». По собственным оценкам, компания контролирует более половины белорусского рынка пресервов и около четверти российского. Россия для Мошенского — приоритетный рынок. Сюда поставляется две трети всей продукции завода. В 2004 году объем поставок на российский рынок составил 10 тыс. тонн, а объем продаж достиг \$36 млн.

Для человека несведущего идея построить рыбозавод в стране беловежских зубров и просоветских настраений кажется странной. Мошенский объясняет:

— Брест находится поблизости от европейских поставщиков, и в то же время от нас до Киева 600 км,



Для Александра Мошенского производство пресервов — семейная традиция. Его отец в свое время вернул рыбу в Белоруссию

до Минска — 350 км, а до Москвы — 1000 км. Получается, что три города, через которые мы осуществляем всю логистику, от нас тоже недалеко.

Однако успех «Санта Бремор» не объясняется только экономической географией. В лидеры Мошенскому удалось выбиться благодаря запуску нескольких массовых, но в то же время инновационных продуктов: филе сельди в масле, селедочных рулетов и икры мойвы в соусе. На российском, да и на мировом рынке таких продуктов раньше не существовало, несмотря на их кажущуюся простоту. Что интересно, каждый из них родился в результате, как выражается Александр Мошенский, «переосмысления» продуктов, распространенных в разных странах мира, но по тем или иным причинам непопулярных в СНГ.

СП на безрыбье

Идея заняться рыбным бизнесом у Мошенских возникла, в буквальном смысле этого слова, на безрыбье. После того как «развалили Союз» — о подписании знаменитого договора в Беловежской Пуще белорусские бизнесмены говорят именно так, — система централизованных поставок продуктов в Белоруссию приказала долго жить. Выхода к морю в стране, понятное дело, не было. Не было и заводов по переработке рыбы с налаженными каналами поставок сырья. Поэтому неудивительно, что вскоре рыбные продукты из брестских магазинов исчезли. **Михаил Мошенский** воспользовался ситуацией и в 1993 году основал малое предприятие «Нила», занявшись импортом мороженой рыбы из Европы. Между прочим, улицу назвали в его честь именно за то, что он «вернул рыбу в страну».

Через некоторое время Михаил Мошенский решил сделать бизнес более масштабным. Он начал поиски инвестора, и в 1995 году появилось белорусско-голландское СП «Санта Импэкс Брест», основателями которого стали «Нила» и один из ее поставщиков — голландская компания L.Kok Seafood

Ltd. Над тем, как назвать СП, долго раздумывать не стали. «„Санта“ — просто красивое слово, понятное для западных партнеров», — объясняет Алексей Артемов.

Мошенский понимал, что его монополия на рынке свежемороженой рыбы долго продлиться не может — появятся и другие сильные игроки. Да и вообще, посреднические операции он считал тупиковым путем развития фирмы. Путешествуя по Европе в поисках новых поставщиков, он заметил, что каждый из них занимается не только уловом, но также переработкой и производством. Мошенскому захотелось того же.

Вместе с голландскими партнерами дальше переработки креветок продвинуться не удалось. Мешки с креветками переправлялись из Голландии в Брест, где на арендованных площадях морепродукты очищались от панцирей, а потом переправлялись обратно в Голландию. Там мясо креветок упаковывали, а затем поставляли для продажи на европейские рынки. Так продолжалось до тех пор, пока в 1996 году резко не подешевела рабочая сила в соседней Украине. Голландцы перенесли производство туда. А Мошенскому пришлось продолжить поиск способов превращения торговой фирмы в производственную. Во время поездки к одному из поставщиков — немецкой компании Abellman — он с удивлением узнал, что немецкие рыболовы уже около 60 лет производят упакованное в стеклянные банки филе сельди. В следующих своих командировках он неизменно заглядывал в местные супермаркеты и скоро пришел к выводу, что в европейских странах этот продукт весьма распространен. Тогда Мошенский решил заняться его производством в Белоруссии.

Брестское море

«Мама часто покупала бочковую сельдь, — вспоминает Александр Мошенский. — Она клала ее под кран отмокать, а на следующий день селедку чистили, резали, вынимали кишки. Это был довольно сложный

«Приезжали иностранцы и говорили: „Аллес гут! Что надо!“ Но продукт не пошел»



процесс». В середине 1990-х большинство белорусских и российских потребителей этот процесс воспринимали как данность. Готовое к употреблению филе в стеклянных банках из Германии и Голландии можно было найти далеко не в каждом магазине. Да его и не искали. Во-первых, тогда не многие могли себе представить готовую к употреблению сельдь. Во-вторых, филе было премиальным (к этой категории Александр Мошенский относит все пресервы дороже двух евро в рознице). Но самое главное, оно было маринованным и на постсоветском пространстве считалось продуктом на любителя.

В Западной Европе сельдь употребляют исключительно в маринованном виде. В России и Белоруссии, напротив, ели соленую бочковую селедку и пряную сельдь из Исландии, которую при советской власти меняли на лес. Все эти обстоятельства Мошенский постарался учесть, прежде чем поставил производство филе сельди на поток.

Поставщиком необработанного, сырого филе, служившего сырьем, стала все та же компания Abellman, у которой Мошенский позаимствовал некоторые технологии производства. Но в Abellman сельдь мариновали, а на «Санте» собирались солить. На разработку вкуса, которая проходила методом проб и ошибок, ушло несколько месяцев. В итоге, по словам Алексея Артемова, продукт обрел все вкусовые характеристики «селедки донского посла». Вместо маринада стали использовать растительное масло. Поработав с соотношением соли и специй, четверо технологов «Санты» придумали целую линейку продуктов под брэндом «Матиас»: филе сельди с чесноком, с приправами, в оливковом масле и т. д.

Премиальность решили «известить на корню», упаковывая пресервы не в стекло, а в пластик и полиэтилен. К тому же солить сельдь оказалось дешевле, чем мариновать. В итоге получился продукт стоимостью немногим более одного евро в рознице. От своего немецкого родственника он отличался разительно.

Запуск «Матиаса» не потребовал больших вложений. За несколько сотен тысяч долларов, заработанных на поставках мороженой рыбы, Мошенский приобрел линию для фасовки филе, которая расположилась на арендованных в Бресте площадях. Гораздо больше усилий потребовалось для того, чтобы продемонстрировать покупателю достоинства нового продукта. «Мы вскрывали упаковки, давали пробовать филе в магазинах, на базарах — везде, где только можно, — рассказывает Александр Мошенский. — Убеждали, что филе покупать выгоднее, чем целую сельдь, и оно вкуснее». Понадобилось два года такой «просветительской работы». За это время в Москве, Киеве и Кишиневе были открыты представительства «Санты». В результате компанию ждал успех. Покупателю пришлось по вкусу белорусская селедка, и уже к середине 1998 года объем продаж сельди «Матиас» достиг 4 тыс. тонн.

В самый разгар кризиса Михаилу и Александру Мошенским пришлось на ум расширять производство. «Вспомнился пример Америки, где за кризисами всегда следовали годы бурного экономического рос-

та», — объясняет Александр Мошенский. На открытие собственного завода по переработке морепродуктов требовалось \$6 млн, а Мошенские могли выделить на открытие только \$750 тыс.

Чтобы раздобыть недостающую сумму, они воспользовались испытанной схемой — создали СП. На этот раз партнером стала дочка компании Abellman — Alpha Mar Seafood Import & Export GmbH. Немцы вложили еще \$750 тыс. собственных средств и помогли взять кредит на оставшиеся \$4,5 млн в ЕБРР. В новом СП 51% достался «Санта Импэкс Брест», а 49% — немцам.

Правило буквы «р»

Рыбный завод «Санта Бремор» находится в свободной экономической зоне Брестской области. Вообще-то до недавнего времени это место было самым настоящим болотом. Строителям пришлось завезти сюда полутораметровый слой земли перед тем, как заложить фундамент завода. Его строительство заняло около двух лет и закончилось в мае 2001 года.

Кстати, рыбный завод в Бресте — единственное частное здание в Белоруссии, перед которым висит государственный флаг. Местным законодательством разрешено поднимать флаг лишь на административных постройках, а «Санта Бремор» стал исключением. Как-то раз президент Александр Лукашенко приехал посмотреть на новый завод, и Александр Мошенский подарил ему корпоративный флаг. Лукашенко нашелся быстро. «Ну, раз вы мне подарили флаг, то и я вам подарю», — сказал белорусский президент.

— А тяжело ли вести бизнес в стране, где многое определяется авторитарными решениями сверху? — интересуюсь я у Мошенского.

— Мы не участвовали в переделе государственной собственности. Все, что у нас есть, построено с нуля, так что и спорить нам с государством особенно не из-за чего.

Как отметил один из белорусских журналистов, общение «Санты Бремор» с властями напоминает взаимовыгодное сотрудничество. Работа в свободной экономической зоне освобождает от пошлин на ввоз оборудования и дает налоговые послабления при поставках сырья. Взамен «Санта» исправно выплачивает государству около \$500 тыс. налогов ежемесячно.

«Санта Бремор» — совместное белорусско-германское предприятие, лидер рынка пресервов в странах СНГ. Наряду с пресервами — филе сельди и другими рыбными деликатесами в вакуумной упаковке — выпускает более ста наименований рыбной продукции, а также паштеты, салаты, мороженое и минеральную воду. Ежегодный объем производства компании составляет \$100 млн. Доля пресервов в общем объеме производства — 60%. Объем продаж на российском рынке в 2004 году достиг \$36 млн. По собственным оценкам, компания контролирует около четверти российского рынка, ежегодно поставляя в Россию 10 тыс. тонн продукции. Помимо России, продукция компании поставляется на Украину, в Молдавию и другие страны ближнего и дальнего зарубежья.





Рыбное филе очищают от кожи — операция называется «обесшкуривание». Занимающиеся этим женщины похожи на роботов

Вместе с директором завода **Сергеем Недбайловым** мы входим в цех по переработке сельди. Повсюду запах сырой рыбы, который сильно ударяет в нос. В ярко освещенном зале несколько десятков женщин в халатах, марлевых повязках и резиновых сапогах очищают рыбное филе от кожи руками в полиэтиленовых перчатках. Процедура называется «обесшкуривание». После этого массивный агрегат промывает филе струями теплой воды. Промытая сельдь попадает в другой зал, где в течение трех суток «созревает» в огромных, залитых тузлуком (так называется раствор для засола) пластиковых контейнерах при температуре -5°C . Контейнерами, каждый из которых вмещает тонну рыбы, заставлено пространство размером с две баскетбольных площадки. Время от времени рабочие перемешивают сельдь приспособлениями, похожими на гигантские дуршлаги, чтобы созревала равномерно.

Производство сельди «Матиас» — самое трудоемкое на заводе. Икра, крабовые палочки и мороженое изготавливаются почти без участия людей. Кстати, в том, что на рыбзаводе производят мороженое, нет ничего удивительного. Температурные условия производства и хранения идеально подходят для выпуска этого продукта. К тому же сельдь — сезонный продукт. Как утверждают на «Санте», она пользуется спросом в те месяцы, в названии которых есть буква «р», то есть с сентября по апрель. В остальное время растет потребление мороженого, и компании удается поддерживать примерно одинаковый уровень прибыли на протяжении года. Этой уловкой пользуются многие рыбные производители, которые тоже знают «правило буквы „р“».

Смена на заводе длится 12 часов с перерывом на обед. Перекуров на производстве не устраивают, причем, никто из рабочих не курит. Женщины, очищающие рыбу, похожи на роботов, часами совершающих однообразные действия. Завидев нас, «роботы» улыбаются из-под марлевых повязок.

— Тяжело, наверное, им приходится? — спрашиваю я у Сергея Недбайлова.

— Если нужно что-то делать, то нужно что-то делать, — невозмутимо отвечает директор завода, и дальнейшие вопросы на эту тему отпадают сами собой.

Сельдь а-ля лосось

«Каждый продукт имеет пик своей популярности, которая со временем начинает спадать, — рассуждает Мошенский. — Тогда он превращается из „звезды“ в „дойную корову“. Мы не стали дожидаться, пока такая участь постигнет „Матиас“, и стали расширять ассортимент еще до окончания строительства завода». В 1998 году на «Санте» взялись «переосмысливать» еще один западный продукт из семейства пресервов — рольмопсы.

Рольмопс — традиционный немецкий продукт. Это огурец, завернутый в филе сельди, в банке с укусным маринадом. Для того чтобы уместить рольмопс в плоскую пластиковую упаковку — других у «Санта Бремор» не было, белорусские технологи разрезали его на несколько долек. Вкус рольмопса изменили с маринованного на слабосоленый, а в качестве начинки решили использовать не только огурец, но и традиционные для России и Белоруссии морковь и свеклу. А по мере роста популярности корейской кухни — баклажан. В результате получилось нечто, совсем не похожее на рольмопс. Новинку назвали рулетом.

После этого на «Санте» занялись, как выразился Александр Мошенский, «классическим маркетингом». Компания вывела на рынок новый брэнд «Морячок»: то же самое филе сельди, но приготовленное по более простой рецептуре, чем «Матиас». В линейке «Матиаса» появилось филе сельди «а-ля лосось», как его называют менеджеры «Санты». Филе сельди выкрасили в красный цвет и ароматизировали вкусом лосося. Однако этими продуктами Мошенскому не удалось утолить свой инновационный голод.

Очередную ассортиментную революцию на «Санта Бремор» замыслили после того, как был достроен завод и куплена новая линия для фасовки пресервов в

«Бывает, технологи что-то придумывают, а маркетологи дают этому название и запускают на рынок. Второй способ — создать „таблицу Менделеева”»



стеклянные банки. Линию специально приобрели под новый продукт, на который Мошенский возлагал большие надежды — слабомаринованную сельдь в заливках. «В свое время мне нравились скандинавские вкусы», — рассказывает Мошенский. — В отрасли их называют sugar marinated. Лидеры мирового рынка пресервов по всему миру продают сладковатую слабомаринованную сельдь, и везде она пользуется популярностью. Мы тоже решили выпускать такой продукт. Долго боролись за технологию: посетили несколько заводов, привлекали испанского технолога за сумасшедшие деньги. Приезжали иностранцы и говорили: «Аллес гут! Что надо!» Но продукт не пошел. Вкус маринада, даже слабый и сладковатый, нашему потребителю не нравится в любых его проявлениях.

— А проводились ли фокус-группы перед тем, как запустить продукт в производство?

— Нет, фокус-группы мы не тестировали, может быть, это было ошибкой, — задумчиво отвечает Мошенский. — Но вы знаете, я не уверен, что исследование с помощью фокус-групп применимо к инновационным продуктам. Можете себе представить фокус-группу по суши? И что она даст?

Так или иначе, новая линия упаковки стала настаивать. Нужно было срочно найти продукт, который можно было упаковать в стекло. Так появилась «Икра №1», которая стала, пожалуй, самым успешным детищем Мошенского. Запланированного уровня продаж в случае с икрой удалось достичь быстрее, чем с остальными продуктами «Санты».

О том, чтобы «переосмыслить» традиционный японский продукт — икру мойвы, Мошенский стал подумывать еще в 2000 году. В Японии икра пользуется популярностью независимо от того, каким образом она перерабатывается и во что упакована. Дело в том, что японцы искренне верят в то, что она способствует мужскому долголетию. Каждая хозяйка покупает икру мойвы и использует ее в качестве украшения повседневных блюд. Но белорусы вряд ли поверили бы в чудодейственные свойства икры. Среди обывателей икра до сих пор считается деликатесом, продуктом, прежде всего вкусным, а не полезным. Для того чтобы сделать ее продуктом массовым, нужно было приложить большие маркетинговые усилия.

Последовала череда экспериментов. Вначале икру окрашивали в красный, желтый и черный цвета. Икра мойвы становилась похожей на икру осетровых, но технологи не ставили перед собой задачи добиться такого сходства. Идея окрашивания икры мойвы в разные цвета была заимствована у немецких производителей, которые делали то же самое с популярной в Европе икрой трески.

Довольно скоро Мошенский пришел к выводу, что продавать икру в чистом виде бессмысленно: продукт получался дорогим и экзотическим. Тогда ему вспомнился опыт шведской компании Abba, которая выпускала так называемую caviar-cream — бутербродную пасту в тубиках на основе икры трески. Возникла идея смешивать икру с соусом. Такая смесь намного дешевле обычной икры, и, кроме того, ее легче намазывать на бутерброд.

Периодическая таблица Мошенского

«Икра №1» — классический пример того, что Филип Котлер и Фернандо Триас де Без в книге «Новые маркетинговые технологии» называют «латеральным сдвигом на уровне товара» (подробнее о латеральном маркетинге см. **СФ** №11/2004). Для того чтобы создать нечто инновационное, но при этом массовое, маркетологи советуют разделить исходный продукт на «элементы, существенные для его узнавания». Например, ручку можно разложить на составляющие так: чернила, цвет, пластмассовый наконечник и пластмассовый корпус. После этого каждую из составляющих можно заменить, удалить, гиперболизировать и т. д. А можно добавить один или несколько элементов без изменения всех остальных. Так к японской икре прибавили бутербродные качества шведской caviar-cream, и получилась икра в соусе.

Мошенский с маркетинговыми технологиями Котлера знаком, но при создании инновационных продуктов полагается на собственные. «Есть два способа создания новых продуктов», — категорично заявляет Мошенский. — Бывает, что технологи просто что-то придумывают, а маркетологи дают этому название и запускают на рынок. Второй способ — создать «таблицу Менделеева». Это схематическое изо-

ЗАКОН-СУРОВ, НО ОН - ЗАКОН. ЧТО ЖДЕТ РОССИЙСКУЮ РЕКЛАМУ?

Конференция
«РОССИЙСКАЯ РЕКЛАМА В УСЛОВИЯХ
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

7
декабря
Отель
Марриотт Аврора

Базовые темы конференции:

- Актуальные вопросы законодательного регулирования рекламы
- Законодательные инициативы и перспективы совершенствования законодательства о рекламе
- Современный комментарий к федеральному закону «О рекламе»
- Административная и судебная практика последнего времени
- Актуальная ситуация и перспективы российского рекламного рынка

В качестве выступающих на конференцию приглашены:

Заместитель руководителя ФАС России **Кашеваров А.Б.**
Заместитель Председателя Комитета по экономической политике Государственной Думы России **Мединский В.Р.**
Начальник Управления ФАС России **Котов С.Ф.**
Заместитель начальника Управления ФАС России **Пузыревский С.А.**
Начальник отдела контроля рекламы ФАС России **Василенкова И.И.**
Руководители рекламных объединений

Конференция пройдет с **10.00 до 16.40** с кофейным перерывом и обедом. По окончании конференции - прием.

По вопросам регистрации обращаться к Денису Ширяеву, тел.: (095) 631-5103

Стоимость участия:

\$350,
включая НДС.
Членам ассоциаций
предоставляются
скидки от 20 до 50%*



Организаторы конференции:



Гендиректор «Санты» страдает карнофобией — боязнью мяса. Этой экзотической болезнью он заразился в одной из своих зарубежных поездок

ДОЛИ ПРОДУКТОВ КОМПАНИИ «САНТА БРЕМОР» В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ ПО РФ В 2004 ГОДУ

Источник: «Санта Бремор»



бражение рынка, на котором работаешь. Так же, как и таблица химических элементов, она состоит из ячеек, заполненных и пустых. Перемалывая сотни и тысячи листов информации, наблюдая за тем, что происходит на рынке рыбных продуктов в самых разных странах, можно наткнуться на идею, которая позволит заполнить одну из пустых ячеек».

В отличие от таблицы Менделеева, которая неизменна, «таблица Мошенского» постоянно дополняется. «Развитие технологий, появление новых вкусов и сам век скоростей рождают все новые и новые свободные ячейки», — говорит Мошенский. Верхов маркетингового мастерства он считает поиск оригинальных идей, на основе которых можно создать целый класс новых продуктов и заполнить сразу несколько ячеек в таблице.

Именно поиск новых идей стал причиной запуска производства крабовых палочек. Из них можно приготовить какой-нибудь необыкновенный салат, но сами по себе они давно не тянут на инновацию. В странах СНГ ежемесячно продается 10 тыс. тонн крабовых палочек. Но Мошенского интересуют не столько сами палочки, сколько сырье, из которого их производят. Крабовые палочки делают вовсе не из крабов, а из сурими. Это тщательно промытый прессованный фарш из белых пород рыб, не имеющий ни запаха, ни вкуса. В сущности, сурими — это чистый рыбный белок, который можно использовать как ингредиент для самых разнообразных продуктов. В Японии, например, из него ухитряются делать мороженое.

О том, какое применение сурими найдут на «Санта Бреморе», Мошенский не распространяется. Но он не скрывает того, что производство крабовых палочек — лишь «проба пера» перед началом разработки новых продуктов на основе сурими. «Для того чтобы нарисовать квадрат, Малевичу надо было научиться живописи», — философствует Мошенский. Сурими — капризный материал, и технологам «Санты» предстоит долгое изучение его пищевых свойств.

А долю инновации в крабовые палочки на «Санта Бреморе» все же привнесли. Перед тем как прийти температурную обработку и попасть на конвейер, палочки представляют собой белую жижу, похожую

на тесто. Содержание сурими в ней обычно колеблется в пределах 16 — 18%. Все остальное — крахмал, яичный белок, загуститель, краситель и т. д. Так вот, Александр Мошенский утверждает, что в его «жиже» содержание сурими — 36%. Кроме того, все крабовые палочки на российском рынке замороженные, а у «Санты» — охлажденные, и их можно употреблять как готовую закуску — снэк.

Выпускать охлажденные палочки возможно, лишь обладая технологическим ноу-хау и уникальным оборудованием. Директор завода Сергей Недбайлов уверяет, что у «Санты» и то, и другое есть. Поэтому он попросил убрать фотоаппарат и выключить мобильный телефон, когда показывал линию для производства крабовых палочек, которая обошлась «Санте» в \$1,5 млн.

Фактор страха

К своим ноу-хау на белорусском производстве относятся с трепетом. По словам Александра Мошенского, некоторые из них были полностью скопированы конкурентами. В особенности Мошенский сетует на западных бизнесменов: «Из одной немецкой компании к нам приехали сотрудники на стажировку, а потом стали продавать наши наработки в России под своим именем».

Несмотря ни на что, присутствие конкурентов не пугает Мошенского, если не сказать, наоборот. Конкуренты помогают развивать рынок пресервов, который по сравнению со многими другими потребительскими рынками настолько мал, что не попадает в мониторинг ни одной исследовательской компании. А завод в Бресте, один из крупнейших в странах СНГ, Мошенский называет «малым предприятием, приближающимся к масштабам среднего».

«В Европе рынок пресервов давно находится в стагнации», — считает Мошенский, — а в странах СНГ стремительно растет. Многие вслед за нами стали выпускать филе сельди, рулеты и икру в соусе. Ничего плохого в этом нет. Главное, чтобы наши конкуренты делали качественную продукцию, иначе покупатели пару раз нарвутся на некачественный товар и переклучатся с пресервов на мясо, например, или пиццу. Ведь посмотрите, какой огромный ассортимент в супермаркетах».

Такое положение дел больше всего пугает Александра Мошенского. Гендиректор «Санты» страдает карнофобией — боязнью мяса. Этой экзотической болезнью он заразился тоже в одной из своих зарубежных поездок. «В Польше и Литве я наблюдал, как розничные сети душили производителей пресервов входными билетами и требованием скидок», — рассказывает Мошенский. — Компании сдавались, уменьшали себестоимость и продукты получались ущербными. В результате покупатели переключились с рыбы на мясо, и отрасль пришла в упадок. Сумеет ли мы этого избежать, пока непонятно».

Впрочем, Мошенский по образованию — математик, и поэтому считает, что потерпеть неудачу при наличии стройной системы можно, лишь будучи фатально невезучим или фатально бесталанным. **сф**

Nemiroff

БРЕНД №1 в мире

по динамике
развития

Drinks International The expert guide to the drinks business www.drinksint.com

The Millionaires Club 2003

	Brand	% +/-	Category
1	Nemiroff	45.0	Vodka
2	100 Pipers	34.3	Whisky – Scotch
3	Malibu	27.3	Rum Special
4	Sauza	18.2	Tequila
	maister	18.1	Bitters
			Whiskey

Достижения Компании Nemiroff:

- алкогольный бренд №1 в мире по динамике развития;
- водочный бренд №6 в мире по объемам продаж;
- 74% экспорта ликеро-водочных изделий Украины.

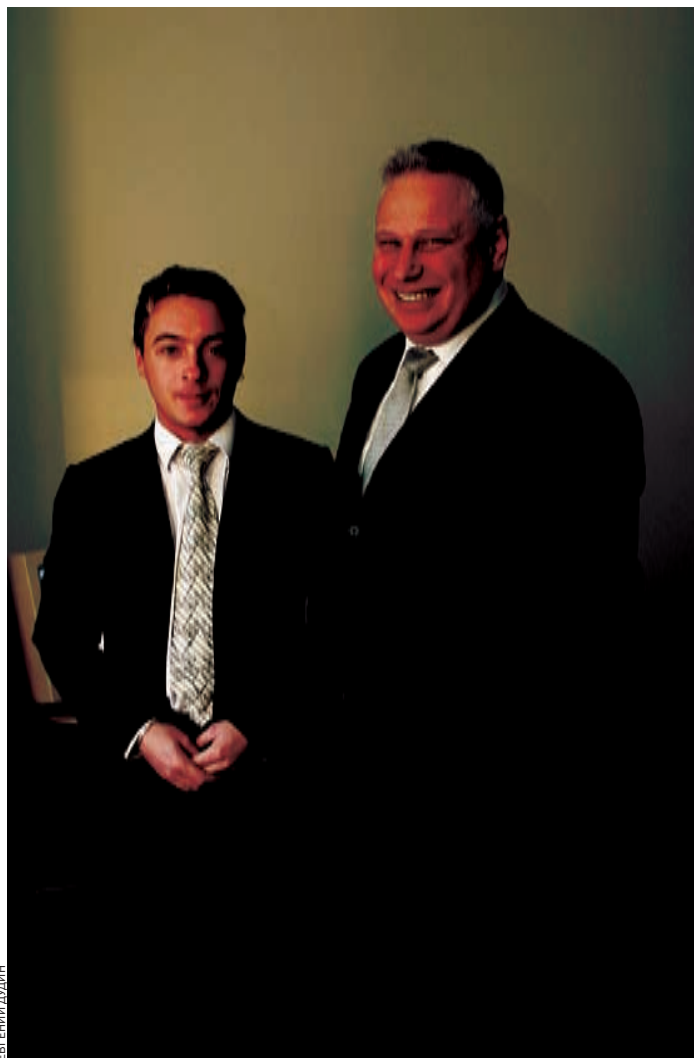


Товар сертифицирован

Легенда на кофейной гуще



ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ РОССИЙСКИЙ РЫНОК КОФЕ ПОДЕЛЯТ ЧЕТЫРЕ-ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ИГРОКОВ, УВЕРЕНЫ В КОМПАНИИ «МИЛАГРО ФУДС». ПРИЧЕМ ЭТО БУДУТ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ИМЕЮТ КРЕПКИЕ ТРАДИЦИИ И ДЛИТЕЛЬНУЮ ИСТОРИЮ. ЧТОБЫ ПОПАСТЬ В ИХ ЧИСЛО, «МИЛАГРО» ТОЖЕ РЕШИЛА ПРИДУМАТЬ СЕБЕ ИСТОРИЮ. Текст: Елена Локтионова



Никита Морев (слева) и Михаэль Райх точно знают, зачем их бренду нужна европейская история

Перед зданием завода компании DEK в Гамбурге помимо немецкого висит российский флаг: так крупнейший в мире контрактный производитель кофе приветствует русских журналистов. Наверное, теперь наш флаг будет появляться здесь все чаще. Дело в том, что недавно DEK купила компанию «Милагро Фудс Индустрис», продвигающую в России и странах СНГ кофе Milagro. Собственный бренд немецкой компании, специализирующейся на контрактном производстве кофе, понадобился, чтобы закрепиться в России. «Российский рынок

кофе постоянно растет. По степени важности для нас он входит в первую тройку вместе с Великобританией и Японией. А поскольку особенностью российского рынка кофе является высокая брендованность, то для того, чтобы стать здесь заметным игроком, нам был необходим сильный бренд. Мы уже семь лет выпускаем кофе по заказу „Милагро“. Так что мы инвестировали в проверенного партнера», — утверждает **Хольгер Бебензи**, генеральный директор DEK.

О совершении DEK выгодной покупки свидетельствует то, что на «Милагро» автоматически пришлось 80% сбыта немецкой компании на российском рынке (остальное приносят продажи марок, выпускае-

Компания «Милагро Фудс» была создана в 1997 году частными лицами. Выпускает растворимый кофе под марками Milagro Aroma, Delux, Delux Extra, Triumph, Rio на заводах компании DEK в Германии. Владеет в Подмоскovie упаковочным производством «Интеркафе», где помимо продукции под собственными брендами фасуется кофе других компаний (например, Silver Blend компании «Май»). Сейчас объем производства «Интеркафе» — 3–4 тыс. тонн кофе в год. В следующем году предполагается инвестировать в предприятие \$2 млн, после чего его мощности увеличатся в два раза. Рассматривается также возможность наладить производство полного цикла агломерированного кофе (в России такие заводы есть пока только у Nestle и «Русского продукта»). Оборот «Милагро» в этом году, по прогнозам, должен составить \$26 млн.



«Брэнд Milagro изначально разрабатывался только для рынков России и стран СНГ, поэтому историей в мировом масштабе мы похвастаться не могли»



мых на контрактной основе для других компаний, а также еще одной собственной марки — кофе Grandos). «Милагро» же появление крупного собственника и, соответственно, дополнительных инвестиций позволило по-иному взглянуть на дальнейшее существование брэнда. «Долгое время мы вели партизанскую войну, прямо по Джеку Трауту, — говорит **Никита Морев**, директор по маркетингу компании. — Теперь наконец мы перестали быть партизанами».

Объездные пути

Партизанская война, о которой идет речь в книге Джека Траута и Эла Райса «Маркетинговые войны», — идеальный вариант организации бизнеса для небольших компаний, которые хотят работать и процветать на рынках, занятых лидерами. Партизан старается уменьшить поле боя, иными словами, стать большой рыбой в маленьком пруду. По убеждению Траута и Райса, из 100 компаний 94 имеет смысл быть партизанами. Примерно такого же мнения до недавнего времени придерживались в «Милагро».

Компания была создана гражданами Израиля (ранее занимавшимися продвижением в России кофе Elite) в 1997 году, а в 1998-м на российском рынке появилась марка агломерированного (гранулированного) кофе Milagro Aroma. Для того чтобы выделиться среди конкурентов, было решено сделать акцент не на вкусовых ощущениях, а на аромате кофе («рас-

творимый кофе с ароматом свежемолотого»), что, собственно, и озвучили в названии марки. После кризиса на рынках был выведен еще один брэнд — более дешевый порошковый кофе Rio, который позиционировался как кофе из Бразилии. В 2000-м ассортиментная линейка пополнилась сублимированным кофе (freeze-dried) Milagro Deluxe, в 2002-м — Milagro Triumph.

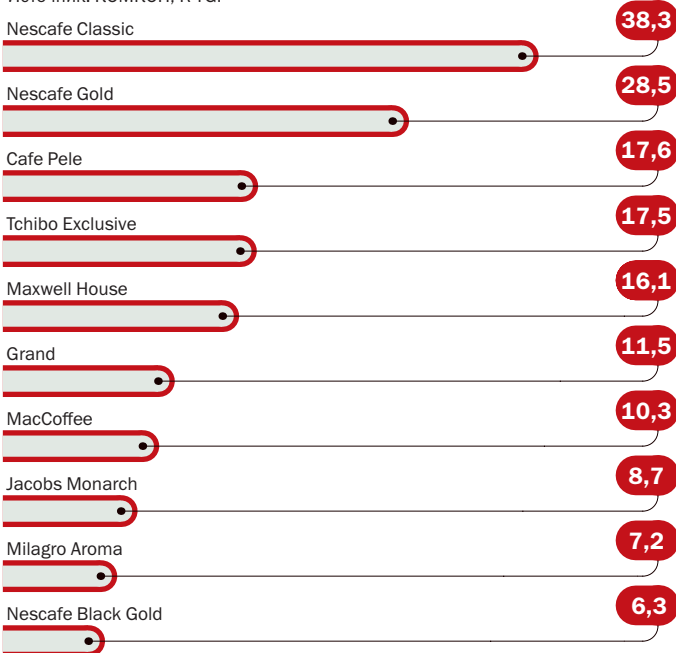
«Когда мы вышли на рынок, все шоссе были уже заняты, — говорит исполнительный директор «Милагро» **Михаэль Райх**. — Нам пришлось брать гибкостью, что крупным международным корпорациям всегда сложнее. Мы старались быстро реагировать на изменения и выводить на рынок тот вид кофе, на который появлялся потребительский спрос». Такая стратегия — отхватить в каждом сегменте по кусочку — принесла свои плоды. В последние годы «Милагро» стабильно занимала пятое место на кофейном рынке, пропуская вперед крупнейшие международные компании (см. график). В то же время доля компании не только не росла, но даже снижалась, хоть и незначительно. Так, по данным «Бизнес Аналитики», в мае-июне 2002-го «Милагро» занимала 4,2% российского рынка в денежном выражении, за этот же период 2003-го — 4%, а 2004-го — 3,9%.

Как считает Никита Морев, основная проблема заключалась в том, что концепция «быстрого реагирования» себя изжила, возникла необходимость в четкой долгосрочной страте-

ТОП-10 САМЫХ ПОТРЕБЛЯЕМЫХ МАРОК РАСТВОРИМОГО КОФЕ В РОССИИ

%

Источник: КОМКОН, R-TGI



Данные за февраль–май 2004. Опрашиваемые могли указать несколько марок.

гии. «До того как прийти в „Милагро“, я работал в „Видео Интернешнл“. „Милагро“ была нашим клиентом. Мы регулярно сталкивались с тем, что многие продукты выводились компаниями на рынок очень быстро: было принято тестировать их непосредственно на рынке, — рассказывает он. — Но если раньше такая логика имела право на жизнь, то теперь это невозможно — слишком обострилась конкуренция».

Ставка на «люкс»

После того как в июле этого года основным акционером «Милагро» стала немецкая DEK, в российской компании решили, что теперь ее амбиции могут стать более масштабными. **Шимон Форман**, совладелец «Милагро»: *Мы собираемся в течение пяти лет занять на российском кофейном рынке третье место.*

Сейчас лидерство на рынке принадлежит транснационалам — Nestle, Kraft Jacobs и

Tchibo. Замахнувшись на борьбу с ними, в «Милагро» решили больше не распылять свои силы и сделать ставку на одну марку — сублимированный Milagro Deluxe, основными конкурентами которого являются Nescafe Gold, Tchibo Exclusive и Jacobs Monarch. «Сегмент сублимированного кофе — самый быстрорастущий в России. У нас в прошлом году продажи этого кофе составляли 30% оборота, а сейчас — уже 50%», — утверждает Никита Морев. По данным «Бизнес Аналитики», доля сублимированного кофе в последние годы постоянно растет, тогда как агломерированного и порошкового, напротив, снижается. К середине этого года сублимированный кофе занял уже около 60% рынка растворимого кофе в денежном выражении.

С такими оценками согласны и в компании «Нестле», недавно перепозиционировавшей брэнд Nescafe Gold, самой популярной в России мар-

Германская компания DEK была создана в 1955 году. Входит в холдинг Kord (включает девять заводов в разных странах). Специализируется на контрактном производстве кофе, в том числе private label. Всего выпускает более 2 тыс. марок, среди клиентов — Tchibo, Spar, Aldi и т. д. С оборотом в 500 млн евро в год DEK является крупнейшим в мире контрактным производителем кофе, а также третьим в мире производителем растворимого кофе после Nestle и Kraft Jacobs. В Европе компания принадлежит около 20% рынка, в мире — около 8%.



ки сублимированного кофе. «По нашим оценкам, в этом году рост потребления сублимированного кофе составит 20%, а в следующем — 18%. Потенциал роста сохранится еще несколько лет, так как потребление будет увеличиваться с ростом доходов населения», — утверждает **Елена Плыкина**, менеджер группы кофе компании «Нестле».

Воззвание к традициям

Призванной стать локомотивом в линейке продуктов «Милагро» марке Milagro Deluxe для начала предстояло пройти ребрендинг. Линейка марки была дополнена Deluxe Extra (с более крепким и насыщенным вкусом) и Deluxe без кофеина, после чего в «Милагро» стали придумывать для брэнда новую идеологию. «На рынке кофе очень высока лояльность к брэндам, — говорит Никита Морев. — Ведь выбор той или иной марки или вида кофе — это в том числе вопрос престижа и имиджа. Поэтому у кофейного брэнда обязательно должна быть история, традиции. Брэнд Milagro изначально разрабатывался для рынков России и стран СНГ, поэтому историей в мировом масштабе мы похвастаться не могли. Более того, мы старались нигде не афишировать происхождение марки. Однако после того как у нас появился акционер, работающий на рынке с 1955 года и входящий в тройку мировых производителей растворимого кофе, мы поняли, что теперь у нас тоже есть шанс обзавестись историей».

Подходящая для Milagro Deluxe история разрабатывалась совместно с агентством «Родная речь», которое прошлым летом победило в тендере, проводимом «Милагро Фудс». Идея, которую выбрали в качестве базовой и которая должна была стать УТП марки: кофе, сделанный в Европе. «Мы решили апеллировать к европейским традициям кофейного искусства.

Это — основной посыл», — говорит Михаэль Райх.

Новый слоган гласит: «Milagro — из самого сердца Европы». «Сначала мы думали, может, лучше сказать „Из центра Европы“». Но оказалось, что географически центр находится где-то в районе Минска, а нам это никак не подходило, — рассказывает Морев. — Мы решили сфокусироваться на Италии: там очень сильны кофейные традиции, и эту страну вполне можно назвать историческим сердцем Европы».

Воплощать итальянские традиции на экране пригласили известного режиссера Пио Дольче, снявшего за свою жизнь более 500 роликов для таких компаний, как Danone, Kraft Jacobs и т. д. Но для России он работал в первый раз. «Ощущение Европы можно передать только силами самих европейцев», — объясняют свой выбор в «Милагро». Место действия рекламного ролика было выбрано по тому же принципу: маленький итальянский городок Санта-Мария Маджоре, в котором, как посчитали в компании, присутствует «особая европейская атмосфера».

Закадровая мелодия также должна была работать на новую идеологию Milagro, поэтому поиску композиции уделили не меньшее внимание. В течение двух месяцев из огромного количества мелодий выбирали подходящую. В конце концов решили, что итальянские мотивы, обыгрываемые в ролике, будут сопровождать композиция портлендской группы Pink Martini под названием Amado Mio (весьма модная в Европе группа, написала музыку для сериала «Клан Сопрано», телеканала Cartoon Network и сборника кофейен Starbucks).

Сам сюжет ролика — девушка с внешностью итальянки просыпается, готовит кофе, выходит на балкон, пьет кофе — особой затейливостью не отличается. Но, как говорят в агентстве «Родная

речь», он вполне соответствует поставленным задачам: создать атмосферу Европы и посредством этого передать ощущение кофе Milagro. «Поэтому мы разработали сценарий, сфокусированный именно на передаче ощущений, а не действий», — объясняет **Наталья Богомолова**, креативный директор агентства.

Рекламная кампания Milagro Deluxe, которая началась в октябре и продлится до конца ноября, была размещена на каналах НТВ, ТНТ, ДТВ и MTV — на каждом выходит в среднем до десяти роликов в день. «Раньше, продвигая Milagro, мы размещали больше показов с меньшим хроно-

Ролики Milagro: акцент не на действиях, а на ощущениях

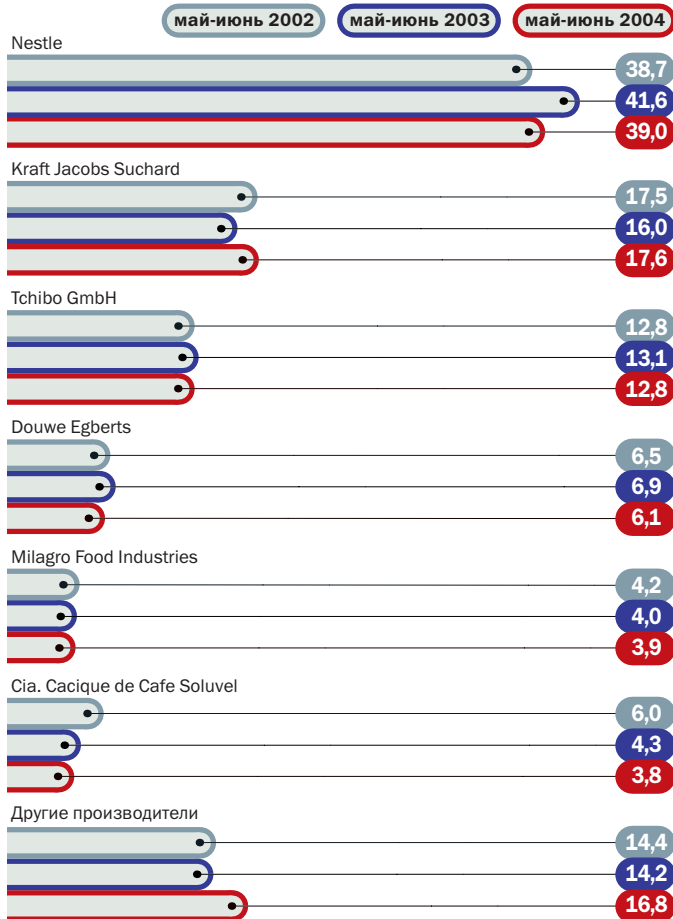
метражем. Теперь решили сделать наоборот, — говорит Никита Морев. — Размещение рекламы на ТВ становится все дороже. И у рекламодателей, соответственно, меньше возможности ориентироваться на высокую частоту контактов с аудиторией даже посредством коротких роликов. В длинном ролике можно донести полноценное сообщение до потребителя, закрепить в его сознании и при меньшем количестве контактов».

«Milagro — очень качественный продукт, но ему всегда не хватало признания потреби-

ДОЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КОФЕ (ПО СТОИМОСТИ)

%

Источник: «Бизнес Аналитика»



«Нужно пытаться бороться с теми, у кого позиции сильнее. Это как в боксе: спортсмен выбирает себе более сильного соперника, и если побеждает — он настоящий чемпион»



телей. То есть он не стоял в одном смысловом ряду с Tchibo, Jacobs или Nescafe. А кроме них все остальные кофейные бренды, по большому счету, воспринимаются потребителями, как некий компромисс, — считает **Владимир Коровкин**, заместитель генерального директора FCB MA по стратегическому планированию и развитию. — Нынешняя кампания призвана решить эту проблему — дотянуть Milagro в глазах потребителей до «высшей лиги». С этой точки зрения ролик очень симпатичный. Мне кажется, он должен работать».

«Закрепиться в сознании» «Милагро» должно помочь и то, что в этом году рекламная активность кофейных игроков, с которыми компания постоянно воюет за сохранение пятого места на рынке, несколько поутихла. Так, по данным TNS Gallup AdFact, марки Moccona Black Label (компания Douwe Egberts) и Cafe Pele (компания Cacique) в январе-октябре этого года на ТВ не рекламировались вовсе. В то же время у «Милагро» за этот период вышло 953 ролика. Правда, по сравнению с показателями лидеров (Nescafe — 13,6 тыс. выходов, растворимый кофе Tchibo — 4 тыс., растворимый Jacobs Monarch и Agoma — 1,6 тыс.) рекламная активность «Милагро» пока выглядит не столь убедительной. В самой компании, впрочем, не видят в этом ничего странного, поскольку рекламная кампания Milagro Deluxe стартовала только в октябре.

Вызов брошен

Бюджет первой рекламной кампании Milagro Deluxe не разглашается, однако в компании утверждают, что в следующем году планируется вложить в продвижение \$3 млн. Упор по-прежнему будет делаться на Milagro Deluxe, но и остальные марки (Triumph, Agoma и Rio) не исчезнут из ассортиментного портфеля. Раскрутка Deluxe, как предполагается, поспособ-

ствует тому, что эта марка «потянет» за собой остальные (особенно Triumph — также сублимированный кофе, но позиционируемый в сегменте суперпремиум). Отстраивать от основной линейки предполагается только Rio: его позиционирование в качестве кофе из Бразилии не соответствует новому образу кофе, сделанного в Европе.

В «Милагро» собираются продвигать бренд и при помощи ВТЛ-акций — сейчас разрабатывается план действий. «В общем, когда при упоминании словосочетания „кофе из Европы“ люди будут однозначно называть Milagro, мы сможем считать свою работу выполненной», — говорит Михаил Райх. — Я уверен, что через три-четыре года на российском рынке останется всего четыре-пять ведущих кофейных брендов. Поэтому все наши сегодняшние действия направлены на то, чтобы успеть застолбить место в пятерке лидеров».

При этом «отъесть» долю рынка только у более слабых игроков — безусловно, проще, но это тупиковый путь, уверен Райх: *Нужно пытаться бороться с теми, у кого позиции сильнее. Это как в боксе: спортсмен выбирает себе более сильного соперника, и если побеждает — он настоящий чемпион.*

Правда, у Траута с Райсом на этот счет иное мнение. Партизанам они в принципе не советуют пытаться захватывать по возможности больший рынок и тягаться с лидерами. Потому что в таком случае фирма становится прямым конкурентом компаний, которые имеют серьезные ресурсы и доверие потребителей и, следовательно, могут оказаться не по зубам бывшему партизану. Однако у «Милагро» теперь есть ресурсы, опыт и традиции DEK, а главное — своя история. Осталось только заставить потребителей в нее поверить. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Франк УНГЕРЕР,
генеральный директор DHL
в России

«История отражает смысл существования бренда»

— Успешный бренд создает у потребителя целый комплекс ощущений. Он рассказывает потребителю историю, показывает мир, предлагает определенный набор ценностей. История выражает основные ценности и отражает смысл существования бренда или компании в сюжетной, повествовательной, захватывающей или вовлекающей форме. Эти истории повествуют не только о самом продукте или услуге, но и о социальном контексте, в котором существует бренд, о его месте в мире. У нас, например, есть своя история. DHL начала свою деятельность в 1969 году, когда трое друзей предложили миру принципиально новый метод экспресс-авиадоставки документов в порт назначения до фактического прибытия груза, что существенно сокращало сроки оформления, а также экономило время и издержки компаний-клиентов DHL.

Практика показывает, что дороже всего в современном мире не заводы, газеты, пароходы, недвижимость и т. д. Самое дорогое в нашем мире информационных потоков — бренды. Стоимость бренда крупнейших компаний иногда может быть в десятки раз больше, чем стоимость материальных активов.

Бренд также может давать компаниям и вполне зримые преимущества. Известный бренд легче выводить на новые рынки. Компаниям, обладающим таким брендом, проще выстраивать дистрибуторскую сеть, а также выводить на рынок новые продукты или услуги. Именно поэтому многие компании, которые стремятся занять лидирующие позиции в своем сегменте рынка, обращают пристальное внимание на разработку концепции бренда и его истории. Однако опыт показывает, что и о самом бизнесе забывать не стоит. Если компания разработала замечательную стратегию продвижения своего бренда, но не предложила высокий уровень продуктов или услуг, она не сможет удерживать клиентов. А следовательно, и успешность такой компании на рынке можно поставить под сомнение.

Я хотел бы отметить еще один фактор, имеющий большое значение для успешного построения бренда. Верить в бренд, в корпоративные ценности, миссию и видение компании, а также поддерживать высокие стандарты качества должны все без исключения работники компании — начиная с генерального директора и заканчивая рядовыми сотрудниками. Если сотрудники безразличны к своему бренду, то и компания не добьется успеха.



У «Норникеля» отбирают золото ЮАР

Южноафриканская золотодобывающая компания Gold Fields пытается вывести «Норникель» из числа своих акционеров.

Gold Fields решила избавиться от «Норникеля» путем объединения с канадским золотодобытчиком IAM Gold. Решение об этой сделке будет рассматриваться 7 декабря на собрании акционеров Gold Fields. По информации Financial Times, в результате этого объединения планируется распродать зарубежные активы Gold Fields, которые оцениваются в \$3,5 млрд. По мнению экспертов, именно эти деньги могут быть потрачены на перекупку пакета в 20% акций, которые приобрел «Норникель» в мае этого года за \$1,6 млрд. «Норникель» намеревался объединить свои золотодобывающие активы с мощностями Gold Fields. Однако менеджмент компании из ЮАР не соглашается на слияние своих активов с «Норникелем»: нынешние интересы бизнеса Gold Fields сосредоточены в Северной Америке, и ей гораздо выгоднее работать с канадской IAM Gold. Однако, как заявили **СФ** в пресс-службе «Норникеля», компания не собирается расставаться со своей долей в Gold Fields. В ее планах — слияние Gold Fields с активами другого крупнейшего мирового золотодобытчика Harmony Gold. Как известно, эта компания еще в октябре предложила Gold Fields выкупить ее ресурсы за \$7,5 млрд. По словам гендиректора «Норникеля» Михаила Прохорова, компания приняла решение голосовать принадлежащим ей пакетом акций Gold Fields против сделки с IAM Gold и в пользу предложения Harmony Gold. Как полагает аналитик ИК «Атон» Тимоти Маккачен, за слияние Gold Fields с Harmony Gold проголосуют и другие акционеры южноафриканского золотодобытчика. И в этом случае «Норникель» не только останется в числе основных акционеров Gold Fields, но и сможет существенно повысить совокупную стоимость своих золотодобывающих активов, которые сейчас оцениваются в \$4 млрд.

«Арбат Престиж» без вины виноват

Сеть магазинов парфюмерии и косметики «Арбат Престиж» оказалась втянута в судебное разбирательство.

КОНФЛИКТ Производитель косметики под маркой Pulanna китайская компания Tianjin Cosmetics и польская компания Pulanna будут выяснять в судебном порядке, кому принадлежит эта торговая марка. А пока польская Pulanna подала иск в Московский арбитражный суд на «Арбат Престиж» с требованием запретить продажу контрафактной косметики под маркой Pulanna, а нереализованную продукцию уничтожить. Предварительное слушание назначено на 7 декабря, однако, по словам представителя «Арбат Престиж», официального извещения о возбуждении дела дирекция сети еще не получила. Поляки считают, что «Арбат Престиж» не имеет права закупать косметику напрямую у производителя, китайской компании Tianjin Cosmetics, так как лишь Pulanna обладает правами на торговую марку и может распространять свою продукцию. По информации польской стороны, из-за продажи контрафактной косметики Pulanna уже потеряла около \$1 млн. Ущерб, нанесенный торговлей через магазины «Арбат Престиж», Pulanna оценивает в 2 млн рублей. Адвокат Pulanna Марк Чижанек считает, что у польской компании есть все шансы выиграть процесс, так как «ни „Арбат Престиж“, ни Tianjin Cosmetics до сих пор не представили документы, подтверждающие законность торговли косметикой Pulanna через сеть магазинов». Однако Артур Митансин, генеральный директор компании «Восток-Запад XXI век», которая сотрудничает с Tianjin Cosmetics, уверен, что польская сторона пытается надавить на «Арбат Престиж», что-

бы затянуть начало разбирательства в Комиссии по патентным спорам РФ. Китайская сторона отправила запрос в комиссию после того, как летом этого года поляки потребовали монопольного права на распространение косметики на территории России и Восточной Европы. Когда же польская компания не получила согласия производителя, то обвинила Tianjin Cosmetics в незаконности владения маркой Pulanna и пригрозила судебным разбирательством. Во время расследования, которое своими силами провела китайская компания, выяснилось, что фирма Pulanna в 2001 году перекупила право на владение торговой маркой Pulanna у российской фирмы «Децки». «Но каким образом „Децки“ стала правообладателем марки на продукцию китайского завода, в Tianjin Cosmetics никто не знает», — говорит Артур Митансин. Это и собирается выяснить китайский производитель при помощи российской патентной палаты. Не исключено, что позже он начнет судебный процесс против польской фирмы, которая, по мнению представителей Tianjin Cosmetics, владеет торговой маркой незаконно. Пока разгорается конфликт между двумя сторонами, крайним оказался «Арбат Престиж», не имеющий к спору о торговой марке никакого отношения, утверждает Артур Митансин.

МДМ-банк станет группой

Акционеры МДМ-банка решили объединить все свои банковские активы в одну группу.

КОНСОЛИДАЦИЯ По мнению экспертов, это повысит управляемость активов МДМ-банка, что сделает новую банковскую группу более привлекательной для грядущей продажи. Помимо самого МДМ-банка в группу войдут несколько региональных активов — «МДМ-



Глава МДМ-банка Андрей Савельев придумал, как можно продать свои банковские активы подороже

банк СПб» и «МДМ-банк Урал». При этом, как заявил председатель правления МДМ-банка Андрей Савельев, фактически речь идет о юридическом оформлении отношений, которые сложились исторически: эти организации уже давно работают под единым брендом и с единой стратегией. По словам Савельева, не исключено, что этот банковский альянс будет выведен на IPO. Правда, тут же добавил он, вопрос об этом будет рассмотрен не раньше чем через год. Между тем эксперты считают продажу банковской группы делом практически решенным, поскольку упрощение связей между банками очень напоминает предпродажную подготовку. Как отмечает вице-президент банка «Зенит» Михаил Ермаков, на рынке уже давно известно о подобных планах МДМ-банка. По его словам, в данном случае наиболее вероятны два варианта: публичная продажа или привлечение стратегического инвестора, например одного из прибалтийских или казахских банков. С ним согласен и аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской, по мнению которого, если эти банки не нужны для обслуживания компаний, ранее входящих в группу МДМ, то у акционеров

МДМ-банка есть все основания расстаться с ними. «Ведь банковский бизнес принципиально никак не ближе владельцам группы, чем, например, химический», — добавляет он. При этом, отмечает Донской, для банковской группы МДМ предпочтительнее найти стратегического инвестора, поскольку в этом случае акционеры могли бы получить за нее более высокую цену. Так, по его оценкам, стоимость банковской группы МДМ, если она разместится на бирже в конце 2005 года, составит около \$1,2–1,4 млрд. А продажа стратегическому инвестору контрольного пакета акций позволит акционерам группы получить премию в размере 15–30%. А как добавляет руководитель рейтингового агентства Moody's Interfax Михаил Матовников, объединение банков подобного масштаба — беспрецедентно для России. К тому же, по его словам, в связи с действующим законодательством подобная схема консолидации гораздо более трудоемка. Ведь в этом случае банк должен заранее проинформировать о своих планах всех кредиторов, которые сразу же получают право на досрочное погашение обязательств. «То есть объединение становится не только длительным, но и рискованным», — констатирует эксперт.

Рулетки в огне

В подмосковном Солнечногорске сгорела основная производственная площадка Harry's в России — кондитерская фабрика «Санни Кейк Бейкинг», выпускающая рулеты под маркой Dan Cake.

КАТАКЛИЗМЫ

Конкуренты Harry's расценили это событие как сигнал к предстоящему переделу рынка рулетов. Компания «Харрис СНГ» — односторонний лидер на российском рынке рулетов. По данным «Бизнес Аналитики», в



2003 году доля компании составила 26% в денежном выражении. Вслед за Harry's с довольно большим отрывом следуют «Русский бисквит», Раменский кондитерский комбинат и Chipita. Эти производители как раз рассчитывают изменить расклад сил на рынке после пожара на «Санни Кейк Бейкинг». По оценкам коммерческого директора компании «Русский бисквит» Виктора Заславского, они смогут переманить часть дистрибуторов Harry's, если проявят проворство. И тогда потери этой компании на российском рынке могут составить до 30% от оборота. Фабрика в Солнечногорске производила 26 тыс. тонн продукции в год и покрывала основные потребности дистрибуторов Harry's. Второе производство Harry's в Рос-

До того как случился пожар, фабрика Harry's выпускала 26 тыс. тонн кондитерских изделий в год

сии — фабрика «Конди» в Уфе — не работает на полную мощность, поскольку там пока не установлено все необходимое оборудование. Поэтому, несмотря на заверения генерального директора «Харрис СНГ» Брюса Челембера в том, что склады с продукцией при пожаре не пострадали, до полного восстановления производства, на которое уйдет несколько месяцев, запасов продукции не хватит. В «Харрис СНГ» рассчитывают поддержать товарооборот своих продуктов «объединив усилия международной группы Harry's и европейских партнеров», но конкуренты не очень верят в возможности компании по быстрому нала-

СПОКОЙНОЕ И ВЫГОДНОЕ РЕШЕНИЕ

В офисах представительств АО Parex узнай больше:

- об открытии счетов в зарубежном банке
- об оформлении платежных карточек
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 9814478 (79,80,81,82)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишинева:	+3732 2233856

Круглосуточная информация
+ 371 7010000

www.parex.ru

живанию импорта. «В Европе почти не осталось линий, которые производят рулетки, — говорит Виктор Заславский из «Русского бисквита». — Жизненный цикл этого продукта там на исходе. Но даже если у Harry's получится наладить импорт, им придется поднять цены и потратить много времени на то, чтобы заново выстроить логистику».

ВТБ потянуло в Африку

Внешторгбанк объявил о том, что будет создавать дочерний банк в Анголе.

ЭКСПАНСИЯ

Таким образом ВТБ станет первой присутствующей в африканских странах кредитной организацией с российским капиталом.

ВТБ пока не распространяется о целях создания «дочки» на юге африканского континента. Основные коммерческие интересы банка касаются России, и участники банковского рынка ломают голову над целями и задачами будущей кредитной организации. В основном банкиры сходятся на том, что африканская экспансия ВТБ носит декларативный характер. «На высшем уровне заключается некая декларация об установлении отношений, — говорит топ-менеджер одного из российских частных банков, — и действия ВТБ, 99% которого принадлежат правительству России, очевидно, имеют политический смысл». Аналитики придерживаются похожего мнения. «В свое время я был в Анголе, — делится впечатлениями аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской. — Кредитованием ангольской промышленности заниматься бессмысленно — после многолетней гражданской войны она находится в упадке». По его оценкам, это очень небогатая страна,

Сеть магазинов парфюмерии и косметики «Арбат Престиж» оказалась втянута в судебное разбирательство.

Производитель косметики под маркой Pulanna китайская компания Tianjin Cosmetics и польская компания Pulanna будут выяснять в судебном порядке, кому принадлежит эта торговая марка.

А пока польская Pulanna подала иск на «Арбат Престиж» с требованием запретить продажу контрафактной косметики Pulanna, а нереализованную продукцию уничтожить.



и больших коммерческих интересов у российских банков там нет — разве что обслуживание компании «Алроса», владеющей в Анголе не самым крупным из своих активов (33% акций алмазодобывающего предприятия Catoca Mining Company Ltd). А общие интересы российского бизнеса в этой стране, пожалуй, ограничиваются проектами ВПК, которые за последнее время порядком измельчали. В последние месяцы ВТБ занимался исключительно освоением рынков стран СНГ. Весной банк приобрел 70% Армянского сбербанка и объявил о покупках кредитных организаций в Украине, Грузии, Молдове и Беларуси. Теперь ВТБ активизируется на международных рынках. Почти одновременно с решением открыть дочку в Анголе ВТБ и Внешэкономбанк подписали соглашение о сотрудничестве с чилийским негосударственным пенсионным фондом Planvital Internacional. По словам президента ВТБ Андрея Костина, соглашение с пенсионным фондом позволит повысить объем инвестиций в российские ценные бумаги и обменяться опытом в проведении пенсионной реформы. Аналитики же полагают, что ВТБ укрепляет внешнеполитические связи между странами. **СФ**

В №43 от 15.11.04 в рубрике «Климат-контроль» (колонка эксперта) в цитате президента Nemiroff Якова Грибова допущена неточность. Цитату следует читать так:

«Без сомнения, предполагаемый законопроект перекроет возможность рекламировать алкоголь под прикрытием зонтичных брэндов. Примеры такого законодательного ограничения в мире известны, в частности, они действуют в Польше. Я думаю, что движения в этом направлении необходимы, однако они должны происходить при большей степени развития легального рынка».

Редакция приносит извинения компании Nemiroff и читателям.

финансы



персонал

СФ №46, 06.12

Аттестация — один из наиболее привычных инструментов в арсенале специалиста по персоналу. **СФ** выделил самые популярные у российских HR-менеджеров оценочные технологии

менеджмент

СФ №47, 13.12

Технология сетевого планирования позволяет не только избежать срыва сроков реализации проекта, но и существенно сократить время его исполнения

маркетинг

СФ №48, 20.12

Найти новый эффективный канал дистрибуции — мечта многих компаний. Чтобы воплотить ее в реальность, можно наладить распространение своего товара в самых неожиданных местах

Финансовые убежища

Как продать деньги

Развитию фондов денежного рынка в России мешают законы, банки и клиенты

с42

Стоит ли хорошо стоять

СФ и Ассоциация менеджеров определили самую модную концепцию оценки финансового здоровья компаний

Управление стоимостью — модная концепция, в которую верят все, а внедряют единицы. Методика хороша всем, проблема лишь в одном: как эту стоимость подсчитать

с47

Чуть ирреальные опционы

Как простое предположение может повысить стоимость компании

Метод реальных опционов оценивает компанию не по тому, сколько она зарабатывает сейчас, а сколько она заработает, если ситуация на рынке изменится. Этот подход — мечта всех, кто смотрит в будущее с оптимизмом. Порой даже слишком смелым

с52

Финансовые убежища

НА РЫНКЕ ПИФОВ ПОЯВЛЯЮТСЯ СТРАННЫЕ ФОНДЫ. НА ФОНЕ ПРИВЫЧНОЙ ДОХОДНОСТИ В ДЕСЯТКИ ПРОЦЕНТОВ ОНИ ПРЕДЛАГАЮТ 6 — 9%. И ОЧЕНЬ ЭТИМ ГОРДЯТСЯ, СЧИТАЯ РЕЗУЛЬТАТ ВЕЛИКОЛЕПНЫМ. ФОНДЫ ДЕНЕЖНОГО РЫНКА И ИХ АНАЛОГИ СОЗДАЮТСЯ СКОРЕЕ НА ПЕРСПЕКТИВУ. НАПРИМЕР, АМЕРИКАНСКУЮ СИСТЕМУ ВЗАИМНЫХ ФОНДОВ БЕЗ НИХ АБСОЛЮТНО НЕВОЗМОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ. И, ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ, — ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ ВИД ПИФОВ, КОТОРЫЙ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ СВОИ ФИНАНСЫ. Текст: Сергей Кашин

Спокойно, это ФДР

11 ноября 2004 года управляющая компания «Креативные инвестиционные технологии» начала формирование своего нового ПИФа — фонда денежного рынка (ФДР). Генеральный директор КИТ **Владимир Кириллов** говорит, что конкурировать фонд будет с банками и обещает, что ставки фонда превысят ставки по счетам до востребования и даже по срочным счетам. Так или иначе, речь идет о 10% годовых. На фоне сообщений прессы о 70-процентной доходности фонда «Стоик» ФДР кажется рыночным недоразумением. Но на самом деле это 70-процентная доходность — рыночное недоразумение. На постоянно растущем рынке даже профессионалы иногда забывают, что сумасшедшая доходность является следствием принятых на себя сумасшедших рисков.

У фондов денежного рынка, как показывает международная практика, есть своя устойчивая ниша в линейке разных типов фондов. Просто преимущества ФДР пока еще скрыты от глаз потребителя. Два главных преимущества ФДР — максимальная по сравнению с другими фондами надежность и максимальная ликвидность паев (то есть возможность вкладчика забрать свои деньги в любое время и немедленно). И на рынке всегда есть игроки, которые именно эти качества и считают наиболее важными.

Чтобы понять, откуда берутся надежность и ликвидность, надо изучить особенности того самого денежного рынка, где, судя по названию, и действуют эти фонды. По определению **Дмитрия Пискулова**, вице-президента финансовой группы «Держава», денежный рынок — это рынок краткосрочных инструментов (выпускаемых на срок менее года) со строго определенной датой погашения и фиксированной ставкой процента. Самым типичным его представителем являются межбанковские кредиты (или interbank deposit) — в этом случае фонд выходит на рынок в качестве кредитора банков (на Западе банки активно используют ФДР для перекредитования).

Также в понятие денежного рынка входят сделки с краткосрочными государственными бумагами, рынок сделок РЕПО (участники которого выдают и получают «короткие» кредиты под залог надежных ценных бумаг), коммерческие векселя надежных компаний с высоким кредитным рейтингом. Так как деньги возвращаются быстро, доходность их легко рассчитывается по ставке простого процента, а большинство заемщиков очень надежны, то рынок этот наиболее предсказуем и стабилен. По сравнению с рынком акций или облигаций он наименее изменчивый (то есть обладает минимальной волатильностью), хотя это не значит, что здесь абсолютно ничего не меняется.

Доход, который на денежном рынке можно заработать, тоже достаточно просто предсказать. Как показывает практика, доходность его всегда колеблется около значений ставок межбанковских кредитов (МБК). В США, например, это так называемая ставка prime rate (ставка, по которой деньги друг другу ссужают 30 наиболее надежных американских банков), на европейском рынке аналогичную роль играет — да и считается по схожему принципу — ставка LIBOR.

Именно из-за особенностей рынка ФДР отличаются максимальной надежностью. А так как все финансовые инструменты обладают минимальным сроком жизни и их легко продать, то забрать свои деньги из такого фонда очень просто. Например, ликвидность на рынке российских акций второго эшелона измеряется в днях — от вашего решения их продать до момента получения денег может пройти до 10 дней, а на американском денежном рынке речь идет о секундах. Понятно, почему наш фонд акций может взять на выдачу пая две недели, а американский денежный фонд выдаст деньги моментально.

Подобные качества фонда денежного рынка в Америке активно используются компаниями. Одна из задач, которая стоит перед финансовым директором, носит название cash management. Рано или поздно у

Два главных преимущества ФДР — максимальная по сравнению с другими фондами надежность и максимальная ликвидность паев



компаниям появляются временно свободные деньги, на которые было бы неплохо получить максимально возможный доход. Компания не может позволить себе пуститься во все тяжкие, спекулируя на акциях и добиваясь максимального дохода — это не их бизнес. Риски должны быть сопоставимы с рисками банка, в котором компания держит счет. И у компании в идеале должна быть возможность получить эти деньги обратно в тот самый момент, когда они понадобятся. Фонды денежного рынка подходят для этого идеально. Их цель — зарабатывать на любых деньгах и на любых сроках.

Через тернии

Путь фондов денежного рынка к нынешней популярности не был прямым. История их

расцвета на американском рынке показывает, какими иногда причудливыми способами финансовые новинки зарабатывают признание ⁵. По большому счету, ФДР своим появлением обязаны случаю и популизму конгрессменов, которые в середине 1960-х годов ввели ограничения на максимальный размер ставки по депозитам. Но почему они пользуются популярностью сегодня? Ведь в 1982 году эти ограничения сняли. Правда, тогда ФДР временно испытали отток средств — банки ввели счета с плавающими ставками, которые стали прямыми конкурентами паев фондов. Но за полтора десятка лет, которые им подарил конгресс, ФДР набрали силу и показали свои преимущества перед коммерческими банками. Во-

первых, выяснилось, что благодаря специализации они могут позволить себе гораздо меньшие накладные расходы, взимая меньшие, чем банки, комиссионные. При этом сервис, который они предоставляют, не сильно отличается от банковского. Например, многие фонды позволяют выписывать на свои вклады (а они дробятся до сумм в \$1) чеки. Как и в банках, пользоваться деньгами из этих фондов можно с помощью пластиковых карт.

К тому же оказалось, что фонды денежного рынка могут оказаться полезными в самых разных ситуациях. Так, инвестиционные компании «скидывают» в ФДР временно свободные средства с брокерских инвестиционных счетов своих клиентов. Некоторые хедж-

фонды, стратегия которых предусматривает вложения в отдельные растущие акции, в момент поиска таких акций тоже часто «сидят» в ФДР. Кто-то держит часть своих средств в фондах денежного рынка ради диверсификации портфеля, кто-то — в ожидании оплаты регулярных счетов (коммунальных, за учебу и т. д.).

Сегодня ФДР входят в джентльменский набор линейки фондов, открываемых американскими управляющими компаниями, и еще по одной причине: ФДР можно использовать на «плохом» рынке. Их доходность почти не страдает, когда рынок акций падает. А при снижении доходности фондов облигаций ставки денежного рынка растут. Это позволяет при необходимости «уйти» из обли-



**БАНК
СОЮЗ**

www.banksoyuz.ru

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС
ул. Долгоруковская, д. 34, стр. 1
м. "Новослободская"

СПРАВОЧНАЯ СЛУЖБА
тел. (095) 729-5555
круглосуточно

Отделения находятся
в районе станций метро:

- "ул. 1905 года"
- "Проспект Мира"
- "Полежаевская"
- "Новокузнецкая"
- "Белорусская"
- "Полянка"
- "Чистые Пруды"

Генеральная лицензия
Банка России № 2307

СОЮЗ НАДЕЖНОСТИ И ДОХОДНОСТИ
Банк входит в 30 крупнейших российских банков
по размеру собственного капитала и по надежности.

ВКЛАД
"КЛАССИКА"
каждому вкладчику — сувенир



Проценты по вкладу*

в рублях — до **13%** годовых,

в USD — до **8,75%** годовых,

в EURO — до **7,5%** годовых

Проценты выплачиваются ежемесячно или в конце срока вклада.
Срок вклада от 1-го месяца до 2-х лет

СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ

* В соответствии с ФЗ «О Рекламе» все условия договоров по вкладам опубликованы на сайте, а также предоставляются по первому требованию в любом отделении Банка до открытия счета.

29 ноября — 05 декабря 2004

деловой журнал

секрет фирмы

«Казначейства крупных международных компаний пытались выйти на рынок межбанковских кредитов в качестве игрока. Но им дали понять, что чужие здесь не ходят»

гаций на денежный рынок. И управляющие компании предоставляют для этого все возможности, конвертируя паи одного фонда в другой моментально и без комиссионных.

Неликвидный мешок с деньгами

Но это все у них, за океаном. Нетрудно предположить, что в России картина не так радужна. И денежный рынок, и сами ПИФы находятся на начальном этапе своего развития. Есть еще один важный фактор: на денежном рынке эти фонды никто не ждет, практически единственные игроки этого рынка — банки — так просто свои доходы на этом рынке не отдадут.

Проблемы у денежного ПИФа начинаются с законодательства. Эдуард Матвеев, исполнительный директор УК «Парма-менеджмент» (ФДР «Дмитрий Донской», зарегистрированный этой управляющей компанией, пришлось перерегистрировать в фонд смешанных инвестиций): «Инструкции к закону об инвестфондах обязывают ФДР держать 50% своих активов на депозитах. Получается, что значительную часть средств он разместит в тех самых банках, с которыми должен конкурировать». А доходность по банковским депозитам заведомо ниже, чем доходность денежного рынка. Анатолий Милюков, управляющий директор УК «Альфа-капитал», согласен с коллегой: «Держать 50% на депозитах — это нонсенс. Поэтому наш фонд „Альфа-капитал резерв“ мы зарегистрировали как фонд облигаций, на который эти ограничения не распространяются. Хотя по идеологии и инвестиционной стратегии — это фонд денежного рынка». Кстати, Deutsche bank, который еще в сентябре хотел в числе организуемых в России фондов открыть и ФДР, пока взял тайм-аут, не приняв окончательного решения. Не-



АННА МУЗИСКА

решительность немцев тоже красноречива.

Владимир Кириллов говорит, что фонд денежного рынка — это мешок с деньгами, который нужно продать, то есть найти клиента на деньги, собранные ФДР. Но проблема в том, что доступ на самые привлекательные сегменты денежного рынка монополизирован банками. Например, основная часть расчетов на рынке МБК идет через РКЦ (расчетные кассовые центры), к которым ПИФы доступа не имеют. Миновать же РКЦ теоретически возможно, на практике также непросто. Дмитрий Пискулов: «В свое время казначейства крупных международных компаний, например Cargill, пытались выйти на рынок межбанковских кредитов в качестве игрока. Но им дали понять, что чужие здесь не ходят».

Мешают ФДР выйти на МБК и принятые там размеры сделок. Например, типичный размер межбанковского кре-

дита между крупными банками (Сбербанк, Внешторгбанк, иностранные банки) составляет от 30 млн до 100 млн рублей. А активы фонда «Альфа-капитал резерв» — только 21 млн рублей.

На Западе этап сопротивления банков приходу ФДР уже пройден. В России же до процесса, называемого мудреным словом «дезинтермедия» — устранение с рынков посредников и открытия доступа на них всем желающим, — еще далеко.

Бумажная волокита

На рынок краткосрочных государственных ценных бумаг доступ никто не закрывает — его в России просто нет. Последние торги ГКО — а это были именно «короткие» бумаги, хотя надежными их еще долго вряд ли у кого язык повернется назвать — были в феврале 2004 года, а торги «бобрами» (облигациями банка России, тоже краткосрочные) только начинаются. Сделки РЕПО,

по словам Анатолия Милюкова, ПИФам запрещены как сделки с производными бумагами. Запрет на работу с производными — следствие нескольких громких финансовых провалов, наделавших много шума в мире (например, банкротство банка Barings). С тех пор такие сделки считаются весьма рискованными, и компаниям, работающим с некалфицированными инвесторами (а к ним относятся ПИФы), запрещены во всем мире. Соответственно, эти ограничения касаются и других производных — опционов, фьючерсов и т. д.

Векселя надежных компаний в России вообще вещь редкая, а в нашей стране, оказывается, даже они не очень надежны. Дмитрий Пискулов, автор книги о российском денежном рынке: «Это документарные бумаги, и в России высок риск подделки. Таких случаев было достаточно много, поэтому даже после тщательной и длительной перепроверки владелец сидит и трясется над ними».

В итоге на практике единственным инструментом денежного рынка остаются корпоративные облигации и госбумаги — облигации федерального займа (ОФЗ). Их, как правило, нельзя назвать краткосрочными, они выпускаются на срок больше года. Но если покупать их незадолго до погашения — то от инструментов денежного рынка и не отличишь. Именно поэтому с облигациями со сроком погашения до трех месяцев и работает в основном фонд «Альфа-капитал резерв», мимикрировавший фонд денежного рынка.

Сидение в резерве

По словам Анатолия Милюкова, его фонд «Альфа-капитал резерв» показал в прошлом году 8% годовых чистыми при 100% ликвидности. «Ни один банк таких денег по счетам до востребования не платил», — говорит Милюков.



ДОХОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ СЕГОДНЯ ДОСТУПНЫ

Учитывая сегодняшние тенденции развития российского рынка финансовых услуг, возникает вопрос: стоит ли рассматривать банковский депозит, как основную возможность получения доходности для широкого круга инвесторов. Тем более уже существует ряд новых финансовых инструментов, предоставляющих возможность не только гарантировать доходность, но и прогнозировать ее величину.

Константин Романов, председатель совета директоров Управляющей компании «НОВА», входящей в группу компаний с одноименным названием, рассказал о новых возможностях для частных инвесторов.

Константин Эдуардович, ваша УК очень молода по сравнению с конкурентами, но у вас уже есть определенная репутация...

УК «НОВА» молода только с точки зрения даты лицензирования. На самом деле она входит в группу компаний «НОВА», которая работает на рынке России и Украины более 13 лет. С точки зрения опыта наша группа успешно развивается в различных областях. В группу компаний «НОВА» входят: финансовая компания, банк, строительные компании, компания по нефтепереработке, предприятие по транспортировке сырой нефти, компания по розничной продаже бензина, телеканал, рекламное агентство и т.д.

В целом по группе оборот в 2003 году составил более \$1 млрд, а за первое полугодие 2004 года – уже порядка \$700 млн.

Мы решили объединить весь опыт наших специалистов и с помощью УК предложить новые возможности инвестирования для частных лиц.

Почему вы не вышли на потребительский рынок с помощью банка?

Дело в том, что механизм УК дает большую свободу в инвестировании и большой набор инструментов для вложений. Кроме этого, банки и УК инвестируют в одни и те же проекты, но вкладчик банка не знает, во что были инвестированы его деньги, а УК предлагает открытые, а значит более понятные механизмы зарабатывания денег. К тому же себестоимость услуг УК значительно ниже, чем у банка, что дает возможность нашим клиентам получить значительно больший доход. Поэтому наши клиенты это либо те люди, которых не устраивают банковские депозиты с точки зрения доходности, либо те, которые хотят диверсифицировать свои вложения и заработать больше.

Что нового может предложить частным инвесторам ваша группа?

В рамках группы мы разработали ряд новых финансовых инструментов:

- с фиксированной доходностью, которая является аналогом банковского депозита и заметно его превышает;
- с комбинированной доходностью, включающей в себя гарантированную часть и дополнительную составляющую по итогам управления.

Мы инвестируем в реальный сектор недвижимости, который в меньшей степени подвержен колебаниям, чем фондовый рынок. Именно это дает нам возможность прогнозировать некий минимальный доход. Приведу пример: закрытый фонд

недвижимости, занимающийся срочным выкупом квартир. Есть квартиры, которые нужно продать срочно и они выставлены со скидкой. Квартиры выкупаются, а потом продаются по рыночной цене. Доход и время, за которое он будет получен, можно спрогнозировать.

А как вы работаете в таких жестких конкурентных условиях, сложившихся сейчас на рынке?

На данный момент существует много достойных УК, с большим опытом работы, хорошим штатом, предлагающих ПИФы как инструмент зарабатывания. Однако УК «НОВА» отличается от других тем, что специализируется на управлении закрытыми фондами недвижимости и венчурными фондами. Да, это новые инструменты, которые еще мало знакомы частному инвестору, но мы уже имеем положительный опыт работы в этом направлении. Кроме того, мы предлагаем коллективные инвестиции в закрытые фонды с небольшой суммой пая, в то время как большинство таких фондов создаются под определенные проекты с заранее известным ограниченным числом пайщиков и высоким уровнем стоимости пая.

Как планирует развиваться ваша группа?

Мы будем работать в тех областях, где уже успешно работаем много лет и где накоплен определенный опыт – это рынок недвижимости, теперь это будут и региональные проекты. Рассматриваем ряд проектов в Поволжье, Самаре, Саратове и Ростове. Сейчас московский рынок недвижимости переживает стагнацию, а бум строительства приходится на регионы, поэтому они наиболее перспективны для инвестирования.

А какой доход вы прогнозируете?

Те проекты, которые мы рассматриваем, должны принести нашим инвесторам от 18 до 30% годовых.

Как можно стать вашим клиентом?

Достаточно позвонить нам в офис, пообщаться с менеджерами, которые предложат широкий выбор финансовых инструментов с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента.

Подробнее об этом и других проектах группы компаний «НОВА» можно узнать по тел.: (095)540-15-24, (095)258-257-4 или на сайте www.novaholding.ru.

Вопросы можно присылать по e-mail: info@novaholding.ru

Он считает результат великолепным, но признает и проблемы: «Мы показали, что можем таким фондом управлять, выкручивать деньги с рынка. Теперь дело за малым — продать эту услугу кому-нибудь». В фонде считают что ФДР — продукт для малого и среднего бизнеса. В больших компаниях созданы свои казначейства с соответствующими специалистами — и они могут либо сами выходить на рынок, либо давить на банки (пользуясь тем, что большими клиентами не бросаются), добиваясь по расчетным счетам ставки, близкой к ставке МБК.

У средних компаний, вопреки распространенному мнению (см. результаты опроса в **СФ** N37/2004), достаточно часто появляются временно свободные деньги. Владимир Кириллов считает, что такие ситуации возникают в момент накопления средств для инвестиционных проектов, платежей по крупным контрактам, покупки компаний. Сроки могут быть самыми разными — от нескольких дней до нескольких месяцев. На деньги на расчетных счетах начисляется минимальный процент, если вообще начисляется. Если сумма и сроки достаточно велики, рано или поздно финансовому директору придет в голову идея заработать на этих деньгах.

Самостоятельный выход на рынок для этих компаний затруднен — нет кадров. Да и, как напоминает Владимир Кириллов, отдельно взятая компания вряд ли сможет диверсифицировать — а соответственно, снизить — риски таких вложений. Важно, что комиссионные за свою работу фонды денежного рынка традиционно берут минимальные по отрасли. У «Альфа-капитал резерва» они составляют 1%, при этом никаких дополнительных денег за покупку и продажу пая платить не надо. ФДР «Креативных инвестиционных технологий» вначале

собирается установить вознаграждение в 1,7%. Но после первых промежуточных положительных результатов ставку будет снижать.

Самый сложный вопрос — это уровень риска вложений в ФДР в России. Пока ориентир — это результат «Альфа-капитал резерв». По словам Анатолия Милюкова, при создании фонда была поставлена задача быть в плюсе по доходности четыре дня в неделю из пяти: «Это означает 80-процентную уверенность, что вложенные сегодня деньги вы завтра заберете с плюсом». Задача была выполнена. При этом Анатолий Милюков считает, что остающаяся вероятность получить меньше денег, чем вложено, — самое главное препятствие для притока денег в фонд: «Финансовому директору трудно привыкнуть и еще труднее объяснить акционерам, что он может вложить 100 тыс. рублей, а когда вдруг срочно понадобится — вернуть лишь 98 тыс.».

Ликвидность такие фонды обеспечивают по российским меркам достаточно высокую. Сейчас ФДР берутся выдавать деньги через день после получения заявки. Правда, юридически это обещание никак не закреплено — в правилах фондов записана возможность задержки до 15 дней.

Несмотря на все плюсы ФДР, клиентов в России у них пока мало. Эдуард Матвеев: «Сегодня создание такого фонда, как и создание пенсионного фонда, — это вспашка непаханого поля, попытка закрепить на новом рынке». Анатолий Милюков не скрывает, что фонд испытывает дефицит клиентов, но все-таки проявляет оптимизм: «Мы никуда не торопимся. Чем больше существует продукт, тем больше к нам как к управляющим доверия, мы сейчас зарабатываем track records. Успешная история будет весьма кстати, когда время таких фондов придет». **СФ**

Всеми виной война

Российские эксперты сетуют на недостаточную экономическую грамотность народных избранников. Однако именно благодаря абсолютно нерыночной инициативе законодателей США мировая экономика получила две самые известные финансовые инновации XX века.

Хотя взаимные фонды — аналог наших открытых ПИФов — появились в США еще в 1924 году, их фантастический взлет начался именно с появления на свет в 1969 году фондов денежного рынка. Дело было так. Одним из существенных элементов американской экономики 1960-х годов были ссудо-сберегательные ассоциации (ССА). Они привлекали деньги населения, выдавали из них займы на приобретение жилья, а с вкладчиками рассчитывались из выплат по этим кредитам. С точки зрения нынешних финансистов, конструкция совершенно неустойчивая и права на жизнь не имеющая — ССА привлекали «короткие» деньги, а выдавали «длинные». Но до поры до времени система работала — процентные ставки были стабильными, да и государство помогало.

Но в 1965 президент Линдон Джонсон начал военную кампанию во Вьетнаме. Это вызвало неслыханную по тем временам инфляцию. Поползли вверх и банковские ставки. Но такое поведение банков разрушало основы системы ипотеки. Линдон Джонсон, въехавший в Белый дом на идее борьбы с бедностью, такого покушения на американскую «социалку» допустить не мог. В итоге в 1966 году появилось так называемое правило Q: банковские ставки должны иметь четкую верхнюю границу и быть на четверть процента ниже, чем ставки по привлечению средств в ССА. Такой вот вопиющий пример госвмешательства и популизма по-американски.

В 1969 году система золотовалютного стандарта, обеспечивающего стабильность ставок, затрещала по швам. Американские банки смогли давать межбанковские кредиты в Европе почти под 20%, а брать у физических лиц благодаря правилу Q — лишь под 5%. Идея создания фондов денежного рынка, которые бы привлекали деньги населения и, вкладываясь в денежный рынок, выплачивали в обход правила Q адекватные дивиденды, пришла в головы финансистов именно тогда. Правда, в 1969 идею реализовать не удалось: европейские правительства ставку уронили. Но в 1972 году ставки опять вышли из-под контроля, теперь уже окончательно. Фонды денежного рынка рванули вверх. Именно с этого момента популярность американских взаимных фондов начала расти.

Правило Q действовало до 1982 года. С ним пытались что-то делать, менять правила игры и уровень ставок, но идеология оставалась прежней: банки не могли платить больше ССА. Когда в 1982 году правило Q отменили, ссудо-сберегательная система опять начала разваливаться. Конгресс заботами ее не оставил — принял закон о налоговых льготах. С этого момента начался расцвет рынка ипотечных облигаций и вслед за ним — секьюритизация. Но это уже другая история, и вряд ли о ней можно рассказать лучше, чем это сделал Майкл Льюис в «Покоре лжецов».





Стоит ли хорошо стоять



РОССИЙСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОЧЕРЕДНОЙ ОПРОС «СЕКРЕТА ФИРМЫ» И АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ, ХОРОШО ОСВЕДОМЛЕНЫ О САМЫХ ПОСЛЕДНИХ ВЕЯНИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИНАНСОВОЙ МОДЫ. ТАКИХ, НАПРИМЕР, КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ. НО ПРИМЕНЯЮТ ИХ НА ПРАКТИКЕ ЕДИНИЦЫ.

Текст: Сергей Кашин



VBM — это по-нашему?

Базовые постулаты концепции управления стоимостью (value-based management, VBM) выглядят очень привлекательно, никто из финансовых директоров их сомнению и не подвергает. Ведь даже неспециалисты способны понять, что у прибыли как у индикатора финансового здоровья компании очень много недостатков. И особенно очевидным это несовершенство становится на длинных дистанциях. **Андрей Скворцов**, CFO РОСНО: «Ориентация на прибыль оставляет за бортом ответ на вопрос — зарабатывает компания деньги акционерам или нет». Новая концепция при оценке достигнутых результатов учитывает стоимость использованного капитала. Недостаточно посчитать прибыль, то есть вычесть из выручки все расходы. Надо еще сравнить полученный результат — скажем, 10-процентную прибыль — с ценой, по которой капитал, включая средства акционеров и займы, достался компании. С ценой кредитных денег все понятно — это ставка по кредиту. Стоимость же собственного капитала, которая отражает ожидания акционеров, может меняться в широких пределах: от 5 — 10% для инвесторов, купивших акции международных «голубых фишек», до 30 — 40% для венчурных капиталистов. И только когда заработанная прибыль превышает требования кредиторов и ожидания собственников, можно говорить о положительном результате работы компании или ее подразделения. Этот положительный результат означает, что стоимость компании за прошедший период выросла (отрицательный — наоборот, что стоимость упала). Проще всего проверить правильность расчета могут публичные

компании: тогда рынок зафиксирует рост или падение стоимости компании в стоимости ее акции.

Смысл концепции VBM — построить систему управления компанией и учета результатов так, чтобы иметь возможность постоянно контролировать прирост и потерю стоимости. По словам **Дмитрия Ефимова**, финдиректора компании «Нижфарм», после внедрения VBM принятие любого важного решения будет предполагать его влияние на стоимость. Решение, которое снижает стоимость, должно быть отвергнуто. Такой подход позволяет более точно оценить эффективность работы менеджеров.

Естественно, что на смену старым показателям (например, ROI — возврат на инвестиции) пришли новые. Их много, но самый популярный — EVA (economic value added — экономическая добавленная стоимость).

Сегодня VBM — самая модная концепция в области финансов. Даже в России о ней написаны уже десятки статей. На родине, в США, этот информационный поток в тысячи раз больше. Но как показывает наш совместный с Ассоциацией менеджеров России опрос российских финансовых директоров, пессимистов и консерваторов в оценке перспектив этой концепции в России хватает. Хотя те или иные элементы концепции управления стоимостью пробовали внедрить практически в каждой компании, в ее полную реализацию верят лишь 57% опрошенных. И только четверо CFO (из компаний РОСНО, «Нижфарм», «Калина», МТС) заявили, что управление стоимостью успешно используется в практике их компаний.

Сомневаться нельзя верить

Каковы же основные опасения и претензии к состоятельности концепции управления стоимостью?

Самая распространенная причина сомнений — отсутствие в России сколько-нибудь значительного количества публичных компаний. К чему это ведет? Эффективный фондовый рынок и прозрачный рынок слияний и поглощений выявляют предпочтения и ожидания инвесторов и позволяют в автоматическом режиме фиксировать нынешнюю стоимость почти любой компании. Без него определение стоимости превращается в мучительную проблему подбора параметров, в «угадайку», исход которой зависит от квалификации эксперта.

Далее, не только российский рынок маленький, но и сами предприятия на этом рынке, как правило, небольшие. Некоторые эксперты замечают, что финансовые соотношения и характеристики таких предприятий — в том числе лежащие в основе кон-

Финансовые характеристики небольших предприятий опытных CFO чувствует кончиками пальцев. Формализация этих ощущений может оказаться для таких фирм дорогим удовольствием



Андрей Скворцов, РОСНО: «Ориентация на прибыль оставляет за бортом ответ на вопрос — зарабатывает компания деньги акционерам или нет»

цепции управления стоимостью — квалифицированный и опытный CFO чувствует, что называется, кончиками пальцев. Формализация этих ощущений может оказаться для небольшого предприятия дорогим удовольствием.

Еще одна проблема — отсутствие заказа на внедрение.

Практика показывает, что освоение VBM следует за настоящим желанием достаточно продвинутых акционеров и проводится в первую очередь в их интересах. Но из-за неустойчивости бизнеса в России отношение акционеров к своему делу, по мнению заместителя генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром»

Константина Ашина, больше напоминает игру в рулетку, чем классические ожидания возврата на вложенный капитал. Фатализм акционеров («вложения отбились — повезло, нет — ничего страшного») приводит к тому, что с их стороны заказа на внедрение VBM нет и в помине.

У акционеров есть вполне серьезные основания сомне-



Дмитрий Ефимов, «Нижфарм»: «Бессмысленно рассматривать живой бизнес как беспорядочный набор активов»

Все компании делают это

На пути внедрения VBM в практику российских предприятий много препятствий. Но интерес к ней все-таки велик. Наш опрос показал, например, что подавляющее число финдиректоров уже проводили оценку стоимости своих компаний — первый шаг на пути внедрения VBM. Причем самый распространенный мотив ее проведения не предстоящая продажа или выход на фондовый рынок (когда оценка неизбежна по определению), а интерес к повышению эффективности работы предприятия (см. диаграмму на стр. 48).

Иногда процесс оценки начинается извне — через него проходят все подразделения при реорганизации большой госкомпании. Так, по словам директора по экономике и финансам ОАО «Сибирьтелеком» РФ «Электросвязь» Иркутской области **Алексея Пушмина**, при реорганизации «Связьинвеста» оценка стоимости большинства из 89 за-

висимых компаний проводилась практически одновременно и по одинаковой методике. Такую же процедуру прошли подразделения РАО ЕЭС и, по всей видимости, предстоит пройти всем частям ОАО «Российские железные дороги». Иногда оценка инициируется изнутри. Например, когда собственники хотят понять, сколько «весит» доля каждого из них.

Впрочем, финансовые директора не преувеличивают значение процедуры оценки. Андрей Скворцов, РОСНО (компания проводила оценку перед сделкой по продаже пакета немецкой страховой компании Allianz), напоминает, что в конечном итоге стоимость компании — это результат соответствия спроса и предложения, а вовсе не результат набора арифметических действий.

Один за всех

Большинство финансовых директоров подходят к выбору методов оценки в полном соответствии с рекомендациями специалистов — они используют все три метода сразу: и доходный, и сравнительный, и затратный (см. **CF** №12/2004). Доходный метод основывается на том, сколько денег приносит бизнес, сравнительный базируется на бенчмаркинге, а затратный — на оценке стоимости активов компании.

Если используется комбинация из двух подходов, то чаще всего выпадает затратный метод. **Дмитрий Ефимов**, финансовый директор компании «Нижфарм», аргументирует: «Бессмысленно рассматривать живой бизнес как беспорядочный набор активов, блестящего железа».

Когда применяется сравнительный метод, самое важное — правильно подобрать компании-аналоги. Например, во время проведения оценки «Нижфарму» сравнить себя с российскими фармпредприятиями не удалось: публичных,

Если в стране нет эффективно действующего фондового рынка, определение стоимости превращается в «угадайку», исход которой зависит от квалификации эксперта



СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТЫ ФИРМЫ» И АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

«Управление стоимостью компании» — именно эта тема стала объектом пристального изучения на этот раз. В период с 13 по 22 октября 2004 года Ассоциация менеджеров и журнал «Секрет фирмы» провели опрос, в ходе которого обсуждались:

1. цели оценки стоимости бизнеса — для чего чаще всего российские компании прибегают к этой процедуре;
2. факторы, влияющие на итоговый показатель стоимости компании;
3. наиболее распространенные методы оценки стоимости компании, в чем их преимущества и недостатки.

Участники лабораторной работы — **35 ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ** ведущих российских компаний (представители различных секторов российской экономики):

АНДРЕЕВ Владислав, директор департамента денежных операций ООО «Росинтер Ресторантс»; АНДРИАНОВ Александр, директор по финансам и экономике ОАО «Северсталь»; АНДРИАНОВ Валерий, директор по экономике и финансам ОАО «Тверской экскаватор»; АШИН Константин, заместитель генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром»; ВАШУРКИНА Ольга, заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Производственное объединение Усть-Илимский ЛПК»; ВЕРЯСОВА Надежда, руководитель департамента экономики компании «Росгосстрах»; ДАНИЛЬЧЕНКО Алексей, заместитель генерального директора по финансовым и инвестиционным проектам ЗАО «ИД Комсомольская правда»; ЕФИМОВ Дмитрий, финансовый директор ОАО «Нижфарм»; ИЛЬИН Василий, генеральный директор ООО СУАЛ-ПМ; ИСААКЯН Армен, финансовый директор ЗАО «Рекламное агентство Медиа-артс»; КАЛАБИН Евгений, Финансовый дирек-

тор ОАО «Московский межреспубликанский винзавод»; КЛЕНИН Андрей, директор департамента финансов и ИТ сети универсамов «Патэрсон»; КОЛОСОВА Наталья, заместитель директора по экономике и финансам сахалинского филиала ОАО «Дальсвязь»; КОРНЕВ Василий, заместитель генерального директора по финансовым и экономическим вопросам ОАО «Уральская энергетическая управляющая компания»; КУЛИЧЕНКО Алексей, финансовый директор компании «Юнимилк»; ЛОМАСОВ Геннадий, финансовый директор компании «Комус»; МАКАРОВА Елена, руководитель направления экономического анализа ИКФ «Альт»; МЕЖУЕВА Алла, ОАО «Фирма Изотерм»; МИТРОФАНОВ Станислав, финансовый директор ОАО «Биллайн-Самара»; НЕЧИПОРЕНКО Евгений, финансовый директор ООО «Бриг-стар»; НЮКАЛОВ Александр, заместитель генерального директора по экономике ЗАО «Сибтяжмаш»; ПЕТРОВ Александр, директор по финансам и экономике концерна «Калина»; ПУШМИН Алексей, директор по экономике и финансам компании «Электросвязь» Иркутской области (регионального филиала ОАО «Сибирьтелеком»); РОМАШИН Евгений, директор по экономике и финансам компании «Карельский окатыш»; СЕРЕГИН Станислав, финансовый директор компании «Мир»; СКВОРЦОВ Андрей, финансовый директор компании РОСНО; СОКОЛОВ Максим, начальник финансового отдела ОАО «Новочеркасский завод синтетических продуктов»; СУХО-РУКОВА Лариса, директор по экономике и финансам ОАО «Каустик»; ТРУНИН Виктор, заместитель генерального директора по экономике ОАО «Дальспром»; УЛЬЯНОВ Илья, заместитель генерального директора по экономическим и финансовым вопросам ОАО «Михайловский ГОК»; ЦЕХОМСКИЙ Николай, вице-президент по финансам ОАО «Мобильные телесистемы»; ЧЕРНЫХ Виталий, генеральный директор ООО «Национальная противопожарная страховая компания»; ШАИПОВА Светлана, PR-директор ОАО «ГолденМедиа»; ЭЛЬДАРОВ Муратхан, директор «РЕСО-холдинг».

«Из-за неустойчивости бизнеса в России отношение акционеров к своей компании больше напоминает игру в рулетку, чем классические ожидания возврата на вложенный капитал»

котируемых компаний среди них нет. Вообще, фондовый рынок, повсеместно являющийся источником информации для оценки стоимости, в России в этой роли практически не выступает. В качестве более или менее надежной информации отсюда могут служить акции «голубых фишек», но их список ограничен несколькими нефтяными компаниями да подразделениями монополистов (газ, энергетика, связь, банковская отрасль) — сравнение с ними даст слишком большую ошибку. Второй источник для проведения оценки сравнительным методом — рынок слияний и поглощений — тоже чаще всего бесполезен. Информация по ценам сделок купли-продажи компаний либо закрыта, либо неясно, насколько она соответствует действительности. Поэтому на «Нижфарме», например, обратились к информации по зарубежным рынкам. Дмитрий Ефимов: «Мы брали показатели восточноевропейских компаний нашей отрасли. Естественно, эти оценки заимствовались с дисконтом, мы делали определенную скидку на страновой риск».

Трудности с применением сравнительного метода привели к тому, что, скажем, в компании РОСНО его рассматривают как условный ориен-

тир. По словам Андрея Скворцова, западные страховщики, как объект для сравнения, не подходят: слишком велика разница в страновых рисках, в корпоративных процедурах (прозрачность бизнес-процессов и структуры управления, системы отношений с акционерами), в финансовой прозрачности (наличие аудированной отчетности и кредитных рейтингов).

Фаворит оценки стоимости компании — доходный метод. Он наиболее точно отражает стоимость успешно работающей компании и не требует данных по рынку. В этом случае затратный и сравнительный методы используются скорее для тестирования его результатов.

Гонка за лидером

Примеров успешного внедрения концепции управления стоимостью в российской практике немного. Зато их результаты очень наглядны. Когда наш опрос уже был проведен, стало известно о переговорах по продаже «Нижфарма» немецкой компании Stada. Предварительное соглашение о покупке предусматривает, что 97% акций «Нижфарма» будут приобретены за 80–85 млн евро. Цена сделки оказалась неожиданно высокой, сдвинув все прежние ценовые ориентиры, став новой «бенчмаркой» для рынка.

По словам Дмитрия Ефимова, менеджмент последовательно занимался повышением стоимости компании как минимум последние пять лет. В качестве ключевого показателя, определяющего динамику изменения стоимости, был выбран EVA: если его расчет дает положительное значение — стоимость компании прироста, если отрицательное — упала. Популярность его подтверждает и наш опрос. Именно EVA более трети опрошенных нами CFO применяли к своей компании.

Однако результат расчета EVA — всего лишь цифра. Этого недостаточно для анализа и управления. Поэтому данный показатель на «Нижфарме» был декомпозирован до уровня каждого бизнес-процесса, где каждый отдел компании получил набор индивидуальных показателей, KPI (key performance indicators).

Но в список задач каждого подразделения кроме количественных KPI входят еще и качественные. Практика показывает, что инвесторы учитывают не только сухие цифры, но и качественные, не измеряемые в цифрах характеристики. А оценить их может помочь только сравнение. Дмитрий Ефимов объясняет: «Если у двух компаний количественные показатели одинаковые, но в одной из них, например,

внедрены фармацевтические стандарты качества GMP, то анализ рыночных сделок показывает, что ее стоимость заметно вырастет. То же можно сказать и о других качественных характеристиках — устойчивой динамике развития, профессионализме команды менеджеров. Они дают инвестору гарантии, что достигнутые количественные показатели — не случайность. Количественно выразить значения этих показателей сложно, но их влияние на стоимость компании несомненно».

Управление стоимостью в РОСНО построено похожим образом. Количественные и качественные KPI, установленные для каждого центра ответственности, обязательно включают требования по EVA, находящегося на вершине пирамиды. По словам Андрея Скворцова, при построении модели EVA очень помог опыт Allianz, который предоставил ноу-хау по внедрению стоимостного подхода.

Опыт лидеров показывает, что на пути внедрения концепции по управлению стоимостью нет непреодолимых препятствий. Вместе с тем, очевидно, что это результат кропотливой и многолетней работы. И если принципиальный выбор в пользу VBM сделан — к ее имплантации в практику приступать надо прямо сейчас. **СФ**

Недостаток публичности

Многие финансовые директора считают, что необходимое условие широкого распространения концепции управления стоимостью — наличие развитого фондового рынка.

Станислав Митрофанов, ОАО «Билайн-Самара»: «В российской практике почти отсутствуют публичные компании. Как результат — нет прозрачности сделок по купле-продаже бизнеса. Четкость в применении концепции VBM в этих условиях теряется. Трудности управления стоимостью компании обусловлены также отсутствием четкого определения стоимости собственного капитала компании».

Евгений Нечипоренко, ООО «Бриг-стар»: «В России нет рынка капиталов, а значит, концепция управления сто-

имостью неприменима без допущений, которые приводят к существенному искажению результатов. Пока в России не будет полноценного фондового и финансового рынка, говорить о приросте стоимости компании и западной практике управления стоимостью не стоит».

Евгений Ромашин, «Карельский окатыш»: «В России работает небольшое количество компаний, акции которых котируются и торгуются на вторичном рынке, фондовый рынок не развит. Именно ввиду этого фактора мотивация топ-менеджмента компаний на основе упомянутой концепции (опционы или использование в качестве основного KPI стоимости компании) не получила широкого распространения. Хотя, безусловно, с каждым годом доля компаний, ориентированных на управление стоимостью, будет увеличиваться».



КАК ОЦЕНИТЬ БАНК?

Большинство российских средних и малых банков сегодня находятся в переходном состоянии, когда размер и рост их работающих активов не позволяет поддерживать уровень доходности на вложенный капитал на прежнем уровне. Основная причина такой тенденции — падение доходности банковских инструментов и рост расходов на оплату труда. Можно ожидать дальнейшего падения доходности инструментов банковского портфеля при расширении доступа российских предприятий на рынок иностранного капитала и приходе иностранных банков в Россию. Таким образом, следует ожидать усиление конкуренции в банковском секторе и уход с рынка неэффективных банков.



Руслан Багамаев,
председатель правления «Витас-банка»

Каким образом это будет происходить? Опираясь на недавний опыт стран Восточной и Центральной Европы, будут осуществляться поглощения банков крупными иностранными финансовыми институтами для выхода на российский рынок. Также произойдут слияния между банками для сокращения издержек, увеличения рыночной доли и расширения продуктовой линейки. Этому также способствует изменение российского законодательства, облегчающее процедуру слияния и поглощения банков.

Данный процесс вызывает повышенный интерес к мировому опыту проведения сделок M&A (слияния и поглощения) в части проведения оценки

стоимости предприятий как комплекса бизнесов. Обычно при оценке банковских и финансовых учреждений использовались либо затратный, либо сравнительный подходы. В первом случае применялись метод чистых активов (т. е. банк покупался по стоимости приблизительно равной стоимости его собственного капитала и стоимости лицензии) либо метод ликвидационной стоимости (аналогичен предыдущему, но вводятся поправочные коэффициенты, которые значительно уменьшают сумму сделки. Данный способ обычно используется при проведении покупки обанкротившегося либо близкого к банкротству банка). Сравнительный подход, который тоже достаточно часто использовался на Западе, заключается в том, что оценивались сделки, проводившиеся в прошлом, и на основе данных о размере компаний и уплаченных за них суммах выводилась цена новой сделки.

Тем не менее, последние примеры сделок M&A на российском банковском рынке показывают, что используются скорее доходные подходы к оценке стоимости банков. Классическим примером может служить покупка небольшого банка «Квест» финансовой группой Hansabank Group по цене 2,8 млн евро., в то время как его капитал составлял 1,3 млн евро, а общий размер активов — 2,2 млн. евро (по состоянию на 30.06.2004). Чем же обусловлено такое изменение в поведении продавцов и покупателей банков?

Надо полагать, что затратные и сравнительные методы дадут адекватную оценку стоимости компании, если она (компания) функционирует в стабильной экономической среде с и небольшими изменениями конъюнктуры в обозримой перспективе.

Экономическую среду, в которой сейчас находится большинство российских компаний, а тем более банков, трудно назвать стабильной. Здесь также нужно отметить следующий важный момент — развитие ситуации в целом не означает аналогичного развития всех субъектов экономики. Кто-то адаптируется и развивается, а кто-то не

смог и соответственно катится вниз.

В этом случае наиболее достоверную оценку стоимости компании дадут только доходные методы. Самые известные — метод дисконтированных потоков, метод капитализации чистой прибыли, метод добавленной экономической стоимости и метод реальных опционов. Суть всех этих методов состоит в попытках оценить компанию исходя из предположений о потенциале ее развития в ближайшие несколько лет. И можно смело утверждать, что сейчас происходит (или по крайней мере назревает) некая «революция» в содержании этих методов. Дело в том, что есть масса примеров, когда классический метод дисконтированных потоков давал очень большие отклонения от реальности. Соответственно, аналитики и участники рынка стали задумываться: а что же отражает будущую стоимость компании, банка на самом деле? Появились уже принципиально новые теории, которые пытаются оценить качество управления и интеллектуальный потенциал банка, оценить стоимость и узнаваемость бренда, оценить степень лояльности клиентов банку на данном этапе и предположить их лояльность в будущем.

Все это подтверждают реальные события, происходящие на рынке слияний и поглощений. Но совершенно не обязательно, что любой компании необходимо всегда готовиться к продаже. Также можно на основе методик по расчету стоимости компаний оценивать свои достигнутые результаты. И здесь слабо помогут голые цифры — нужно также уметь оценивать вложения в лояльность клиента, в узнаваемость банка, в качество управления и интеллектуальный потенциал. Это поможет увидеть реальную картину в целом, а самое главное — оптимально и сбалансировано развивать компанию.

Руслан Багамаев, председатель правления «Витас-банка»

Евгений Лавринов, начальник отдела розничных операций «Витас-банка»

Чуть ирреальные опционы

В 1980-Х ГОДАХ ПРОШЛОГО ВЕКА К ТРЕМ МЕТОДАМ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА (ДОХОДНОМУ, СРАВНИТЕЛЬНОМУ И ЗАТРАТНОМУ) ПРИБАВИЛСЯ МЕТОД РЕАЛЬНЫХ ОПЦИОНОВ. ЗА КОРОТКОЕ ВРЕМЯ ОН, ПОМОГАЯ РЕШАТЬ РАННЕЕ НЕРАЗРЕШИМЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ЗАВОЕВАЛ СЕРДЦА ОГРОМНОГО КОЛИЧЕСТВА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОЦЕНКЕ. НО ПОТОМ — ВО МНОГОМ НЕЗАСЛУЖЕННО — ПОПУЛЯРНОСТЬ РЕАЛЬНЫХ ОПЦИОНОВ СЕРЬЕЗНО ПОСТРАДАЛА ОТ ОБВИНЕНИЙ В РАЗДУВАНИИ ИНТЕРНЕТ-ПУЗЫРЯ.

Текст: Сергей Кашин

Сила опциона

Опцион — производная ценная бумага. Это означает, что доход по ней зависит от поведения другой ценной бумаги. Производных (они же деривативы) создано великое множество. Главное свойство финансового опциона — он дает своему владельцу право (но не обязанность) купить или продать активы по заранее определенной цене, называемой ценой исполнения опциона.

Опционная идеология мышления проникла и в сферу оценки инвестиционных проектов и бизнеса. Началось это с нефтяной промышленности. И в самом деле, стоимость месторождения зависит от запасов нефти, ее дебета, говоря профессиональным языком. Но имеющиеся запасы — вещь чрезвычайно неопределенная. И когда компания начинает разработку месторождения, в большинстве случаев впереди только туман: оно может оказаться как чрезвычайно богатым источником доходов на много лет вперед, так и «пустышкой». Традиционный подход DCF — дисконтированных денежных потоков — в этом случае буксует. Если все делать как положено и подходить строго, он в большинстве случаев покажет бесперспективность разработки месторождения. Такой результат зачастую противоречил практике. Неудивительно, что некоторые владельцы месторождений в один прекрасный день оказывались богачами.

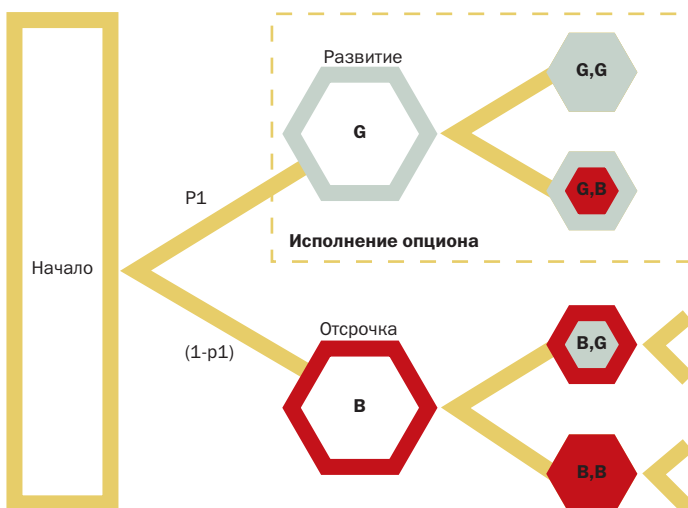
Причина в том, что исторически метод DCF был разработан для оценки акции и облигаций. Их владелец — держатель акции или облигации мог лишь покорно ждать исхода. Акция, в результате действий не зависящих от акционера менеджеров компании, могла подняться в цене или упасть. Владелец реального актива может предпринять какие-то действия, которые изменят стоимость его актива. Так, владелец месторождения произведет доразведку запасов или просто терпеливо дожидается повышения цены на содержимое своего актива (например, скачка цен на золото и нефть).

Цена выбора

Тут и пригодился опционный подход. Стюарт Майерс из МТИ (Массачусетского технологического института) в 1984 году пришел к выводу, что этот метод вполне годится для оценки инвестиционных проектов. К тому времени стоимость финансовых опционов научились уже более или менее сносно оценивать. Наиболее известна формула Блэка—Шоулза, основанная на достаточно сложных математических рассуждениях. Специалисты продолжают спорить

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ С ОПЦИОНОМ НА ОТСРОЧКУ РАЗВИТИЯ

Источник: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин.
«Стоимость компаний: оценка и управление», 2002



Расчет стоимости опциона основывается на определении вероятностей наступления ключевых негативных и позитивных для компании событий. Благоприятный (G) и неблагоприятный (B) исходы образуют узловые точки дерева событий. Вероятности каждого исхода (P1, P2, P3) представлены его «ветвями».

Метод реальных опционов дает слишком много свободы оценщику. И если он заинтересован в проекте, то это позволяет получить сколь угодно оптимистичную оценку



Когда разработка месторождения только начинается, оно может оказаться и золотым дном, и пустышкой

о ней, но она уже показала хорошее «попадание» в действительное положение вещей.

По аналогии с расчетом стоимости финансовых опционов формула Блэка—Шоулза была перенесена в «реальный сектор». Значение составляющих формулы, которые влияют на итоговую стоимость, несколько изменилось, но общий смысл остался прежним. Все способы оценки опционов основываются на том, что существуют некие переломные точки, в которых владелец решает — исполнять его или нет.

Еще до этого момента владелец опциона делает некий расход, покупая опцион, — платит за право принять решение. Логика применения опционов к оценке инвестиционных проектов основана на том же подходе. Еще не понимая до конца результата, не имея исчерпы-



вающей информации, компания начинает вкладывать деньги в проект. Но существует момент времени, когда она может, получив дополнительную информацию или опыт, от этого проекта отказаться.

Например, реальным опционом, по сути, было приобре-

тение лицензии на право добычи золота на руднике «Многовершинное» компанией НФК в 1998 году (см. **СФ** №41/2004). При тогдашних ценах на золото традиционные методы оценки показывали слишком большие сроки окупаемости и делали проект не-

привлекательным. Вряд ли покупатели лицензии использовали для оценки метод реальных опционов, но именно он дал бы оценку стоимости «Многовершинного», близкую к нынешней. Ни один эксперт в 1998 году не мог гарантировать произошедший впо-

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Ивановской
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского
www.proman.ru

www.kniazev.ru

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

299-3403, 299-8966, 729-4348 . 24 часа
ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ

Тверская 12/2 (10⁰⁰–22⁰⁰)
www.bizbook.ru

БИЗНЕС КНИГА (095)101-3511

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85
e-mail: reklama@sf-online.ru

classified

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН E-MAIL, АДРЕС САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
10 – 14 декабря	«HR-PRACTICUM» Intensive – интенсивный курс обучения для специалистов по управлению персоналом	«Искусство деловой жизни»	935-8384, 229-6224 229-8584 Эльмира Тропман info@tidg.ru www.tidg.ru www.hr-practicum.ru	Москва, Столешников пер., д.7, стр. 3
20 – 24 декабря	«T-PRACTICUM» Intensive – интенсивный курс для бизнес-тренеров	«Искусство деловой жизни»	935-8384, 229-6224 229-8584 Татьяна Самойлова info@tidg.ru www.tidg.ru	Москва, Столешников пер., д.7, стр. 3

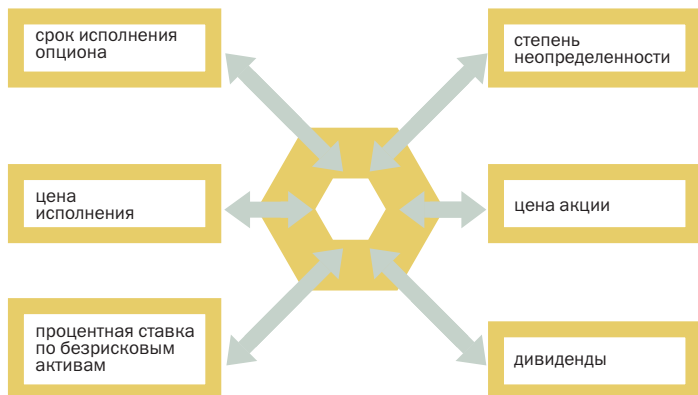
Казалось, что прежние способы оценки нужно «сбросить с парохода современности». Но когда интернет-пузырь сдулся, сдулась и вера в реальные опционы

ШЕСТЬ РЫЧАГОВ ФИНАНСОВОГО И РЕАЛЬНОГО ОПЦИОНА

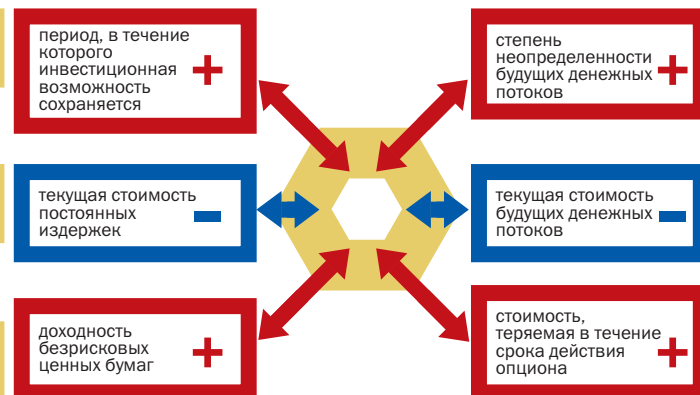
Источник: Вестник McKinsey, 2002

■ рост данного фактора уменьшает опционную стоимость + рост данного фактора увеличивает опционную стоимость

Стоимостные рычаги финансового опциона



Стоимостные рычаги реального опциона



ледствии скачок цен на золото. Но в то же время едва ли не все эксперты могли приблизительно (например, исходя из правила повторения циклов колебания цен или закона схождения к среднему) оценить вероятность такого повышения. Метод реальных опционов как раз позволяет перевести такие реалистичные предположения на язык цифр.

Вкратце происходит это так. Компания определяет некие знаковые события, наступление которых существенно изменит стоимость компании. Например, момент, когда стоимость того же золота перевалит \$400 (как случилось в 2004 году), против \$250 (как было в 1999). Исходя

из этого предположения все тем же методом дисконтирования денежных потоков рассчитывается стоимость компании. Далее дело за экспертами, которые должны определить вероятность наступления этого события в ожидаемом временном интервале. Полученный коэффициент умножают на рассчитанную стоимость. Вот она — цена компании, рассчитанная методом реальных опционов. Эту цифру можно показывать инвесторам, предлагая купить бизнес по цене, которая окажется гораздо оптимистичнее, чем стоимость, рассчитанная исходя из текущей неблагоприятной конъюнктуры.

Незаслуженно забытые

Еще несколько лет назад интерес к методу реальных опционов был очень велик. Во время интернет-бума с его помощью оценивалась стоимость доткомов. Тогда многим вообще казалось, что началась новая эра и старые способы оценки нужно «сбросить с парохода современности». Излишняя эйфория сыграла злую шутку. Когда интернет-пузырь сдулся, сдулась и вера в реальные опционы.

Самое распространенное ныне мнение гласит, что метод реальных опционов дает слишком много свободы оценщику. И если он не является независимым и заинтересован в проекте (как были заин-

тересованы в своих интернет-проектах их создатели), то этот метод позволяет получить сколь угодно оптимистичную оценку. Говоря чуть строже, он дает систематически завышенные результаты.

В России пессимизм по отношению к реальным опционам тотален. На Западе энтузиазма поубавилось, но работы по изучению опционов не остановились. С учетом и без того небольшого количества экспертов, интересовавшихся опционным подходом, в России по этой теме — интеллектуальная пустыня. Никто не мешает оставшимся отдельным энтузиастам применять реальные опционы к оценке инвестпроектов и бизнеса. **СФ**

подписка на журнал «Секрет фирмы» за 34 секунды

02 секунды – разблокировать клавиатуру телефона

23 секунды – написать SMS-сообщение со словом «secret»

04 секунды – проверить написанное

05 секунд – отправить сообщение на номер 7015

итого: 34 секунды

Подписка на один месяц – 132 руб.
Подписка на полгода – 792 руб.
Подписка на год – 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой «Секрета фирмы»
Предложение действительно для Москвы*

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату.

• Только для абонентов МТС, «Би Лайн» и «Мегафон». Стоимость сообщения и вызова курьера – \$0,15

PLASTIC
media

При поддержке Plastic Media



**с нами
зарабатывают
МИЛЛИОНЫ...**

РБК-ТВ
присоединяйтесь!

информация о подключении
Тел.: (095) 363-0303



ТИМОФЕЙ ЯРЖАВЕК

БИЗНЕС-ШКОЛА

57_ ФРАНЦУЗСКОЕ БЛЮДО НЕС // Как аутсайдер за несколько лет превратился в лидера / РЕПОРТАЖ

62_ НОВОЕ РАСПИСАНИЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ // Газета Financial Times определила лучшие программы для руководителей / РЕЙТИНГ

66_ ОБРАЗОВАНИЕ ПО КИРПИЧУ // Где учат строителей / УЧЕБНЫЙ КУРС

68_ БИЗНЕС-ШОУ С КРЮЧКАМИ // Четыре правила, помогающих провести успешную презентацию, и пять способов ее провалить / ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

Конкуренция в мировом бизнес-образовании обостряется. Признанные лидеры теряют позиции в рейтингах, а вчерашние аутсайдеры стремительно набирают обороты. Еще недавно о французской HEC School of Management мало кто знал, но всего за несколько лет школа совершила головокружительный скачок и вырвалась в десятку лучших европейских школ бизнеса. А INSEAD получил в лице своего соседа опасного соперника. Обозреватель **СФ** Юлия Фуколова заинтересовалась, как вырастают новые лидеры.

ЛУЧШИЕ бизнес-школы мира

специальный проект

Французское блюдо HEC

Сила кампуса

Абитуриенты бизнес-школ часто снисходительно называют Фонтенбло, где находится INSEAD, деревней. Интересно, что бы они сказали о городке Жуи-ан-Жозас, расположенном в 20 км от Парижа. Вот уж где действительно нет ничего примечательного. Кто-то из студентов HEC пошутил, что вокруг железнодорожной станции просто построили несколько домов. В 1881 году Парижская ТПП учредила во фран-

цузской столице Высшую коммерческую школу (так расшифровывается название HEC, Ecole des Hautes Etudes Commerciales), а в 1964 году школа переехала — президент Шарль де Голль выделил ей территорию в Жуи-ан-Жозас.

Я была в этой школе семь лет назад. Тогда HEC еще не входила в десятку лучших европейских бизнес-школ, а авторитетные издания вроде Business Week ее даже не замечали. В России школу зна-

ли в основном потому, что она предлагала кредит на обучение и неплохие стипендии. Но в нынешний приезд я не узнала HEC. Кампус, учебные аудитории, библиотека остались прежними. И все же чувствуется, что школа сильно изменилась.

Кстати, кампус всегда был особой гордостью HEC. Наверное, если бы студентам не надо было искать работу и проходить собеседования, то за ворота университетского городка можно было бы да-

же не выходить. Здесь есть все, что нужно для жизни, — учебные корпуса, несколько ресторанов, бытовые услуги, а также общежития для студентов и профессоров. Каждому гостю обязательно выдают карту местности, иначе можно заблудиться.

Вместе с PR-менеджером школы **Катрин Руссо** мы едем на машине осматривать окрестности.

— Почему у вас нет высоких зданий, все такое маленькое? — спрашиваю я.



— А зачем нам высокие, у нас места достаточно, — отвечает Катрин.

Размеры кампуса действительно внушительные — 100 гектаров земли. HEC даже называет себя самым большим в Европе университетским городком. Вот мы проезжаем небольшое озеро, на берегу которого стоит уе-

Валери Готье раньше побеждала в чемпионатах Франции по горным лыжам, а теперь ее школа лидирует в рейтингах MBA

диненный домик. «Здесь в основном executives занимаются, — поясняет Катрин Руссо. — А вот там теннисные корты, футбольная площадка, поле для гольфа». Становится понятно, почему ежегодный MBA-турнир — спортивные соревнования студентов европейских бизнес-школ — проходит именно в HEC. В конце мая сюда съезжаются гости из других школ, причем всеми организационными вопросами, логистикой и прочим занимаются исключительно студенты HEC (они даже рассматривают эту работу как бизнес-проект). В холле школы стоит огромный шкаф с кубками — видимо, хозяева часто выигрывают.

— К нам приезжают представители многих школ —

IESE, Rotterdam School of Management, Bocconi и других. Из LBS, например, было много народа, заказывали несколько автобусов, — рассказывает студент **Александр Минаев**.

— А инсеадовцы?

— Они если и приезжают, то их очень мало. Видимо, Фонтенбло от нас дальше, чем Лондон.

Соревнование с большим братом

О противостоянии с INSEAD в HEC предпочитают не говорить. О существовании конкуренции можно догадаться лишь по вскользь брошенным фразам и регулярно подчеркиванию того факта, что две эти школы слишком разные. Формально же они «дружат» — у HEC с INSEAD есть соглашение о регулярном обмене членами совета директоров; кроме того, школы нередко обмениваются преподавателями.

В HEC постоянно напоминают, что они — лидеры в своей стране. Пожалуй, это действительно так. Во Франции действует система Grande Ecole (элитарные высшие учебные заведения, которые считаются даже более престижными, чем университеты), и HEC — одна из лучших школ. Как выразился Александр Минаев, «эти три буквы во Франции значат очень много. Когда человек их слышит, он буквально начинает трепетать».

А INSEAD, как отметил руководитель executive-программ **Бертран Муажон**, — относительно новое учебное заведение, к тому же это «всего лишь бизнес-школа»: «У нас говорят, что INSEAD — частичка американизма во Франции».

— Чувствуется, вы не очень любите своего конкурента...

— Нет, INSEAD — хорошая бизнес-школа, просто ис-

«ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ — ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ ШКОЛЫ»



Преобразования, которые начались в HEC, — результат работы не одного человека, а всей команды. Вот уже несколько лет ее возглавляет ректор Бернар Раманцон.

— Как HEC позиционирует себя на мировом рынке бизнес-образования?

— Стратегия HEC — стать действительно международной школой. Мы стараемся искать студентов на международном рынке, и сейчас у нас около 80% иностранцев. Четыре года назад мы создали глобальную программу EMBA TRIUM. По-

следние семь-восемь лет набираем профессоров, которые обладают высоким потенциалом в области исследований.

— А чем вы отличаетесь от других школ?

— В школе должен царить дух сотрудничества, а не агрессии. Когда люди работают вместе, появляются разнообразные мнения, и это в сумме приносит больше, чем мнение одного человека. Мы думаем, что человечность — отличительная особенность школы.

— Над чем HEC еще нужно поработать?

— Мы хотим улучшить качество преподавания, поскольку в области фундаментальных исследований растет конкуренция. Кроме того, хотим отбирать лучших студентов. Для достижения этих двух целей,

нам необходимо больше денег. Хорошие преподаватели стоят дорого, а лучшим студентам нужно предлагать стипендии. Сейчас мы, например, договорились с банком Societe Generale о программе кредитования студентов MBA.

— А где вы ищете деньги для своих нововведений?

— Мы создали сеть из 30 предприятий-партнеров, которые финансируют исследования. И когда к нам приходит молодой преподаватель, ему несложно получить из фонда 40 тыс. евро на исследовательскую работу. А если у школы сильные преподаватели, она уже может продавать свои программы EMBA немного дороже.

— Какие программы себя окупают, а какие нет?

— На EMBA и MBA сложно смотреть как на бизнес, который приносит много денег. Сегодня эти программы находятся на пике рентабельности.

— HEC занимается фандрайзингом?

— Суммы, которые удастся собрать американским школам, сложно сравнивать с теми деньгами, что собирают европейские. Во Франции есть специальный налог на образование, который платят предприятия. Они могут передавать эти деньги в общий фонд или направлять их конкретным учебным заведениям. Вот уже несколько лет существует фонд HEC, его задача — договариваться с предприятиями о сотрудничестве.

— А выпускники помогают?

— Это небольшая часть вложений. Но такие люди есть. Один выпускник в этом году передал школе миллион евро, другой — 150 тыс. евро. И еще один интересный феномен: студенты, оканчивающие школу, собирают и передают деньги следующему потоку. Это американская традиция, во Франции она пока выглядит экстраординарно.

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

торически сложилось так, что французы предпочитают HEC. У нас глубокие французские корни, и HEC больше интегрирована во Францию и Европу. А иностранцы, возможно, пойдут учиться в INSEAD. Когда я общался с профессором из Harvard, он сказал, что в США на INSEAD смотрят как на американскую школу в Европе. В INSEAD вы знаете про французский язык, это земля исключительно английская. И там правит бал английский язык.

В HEC бал правит, естественно, французский. И если в INSEAD иногда забываешь, в какой стране находишься, то в HEC подобного ощущения не возникает. Разве что в корпусе, где занимаются студенты MBA, английская речь звучит чаще. Впрочем, студенты могут выбирать, на каком языке обучаться, — из трех набираемых групп одна является смешанной, и занятия в ней ведутся на обоих языках.

Бренд HEC пока не так раскручен за пределами Франции, как INSEAD, поэтому расценки не очень высоки. Например, стоимость курса MBA — 35 тыс. евро (в следующем году будет уже 38 тыс.) за 16 месяцев, тогда как INSEAD за 10 месяцев берет 43,5 тыс. За подачу и рассмотрение документов в INSEAD возьмут 200 евро, а в HEC — 100. Даже посетить национальную студенческую пати в INSEAD стоит в среднем 30 евро, тогда как в HEC билеты на китайскую вечеринку продавали за 12 евро.

Тем не менее HEC делает заметные успехи на международном рынке. Так, в последнем рейтинге The Wall Street Journal эта школа обогнала INSEAD и заняла третье место, тогда как INSEAD оказался на одиннадцатом. Для HEC, которая никогда не числилась в лидерах мирового бизнес-образования, это большая победа. Кроме того, нынешней

НЕКОТОРЫЕ РОССИЙСКИЕ ВЫПУСКНИКИ HEC SCHOOL OF MANAGEMENT

ВЫПУСКНИК	ГОД ОКОНЧАНИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	СТРАНА
БАДМАИН ЮЛИЯ	2001	BRANDSTORM, GROUP BBDO	КОНСУЛЬТАНТ	РОССИЯ
КИССЕЛЬ ИГОРЬ	2003	ИМПЭКСБАНК	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА	РОССИЯ
КЛЕЦКО АЛЕКСЕЙ	2003	МCKINSEY	КОНСУЛЬТАНТ	РОССИЯ
ЛАВРИНЕНКО АНДРЕЙ	2000	GE MEDICAL	МЕНЕДЖЕР Е-БИЗНЕСА	ФРАНЦИЯ
ЛАВРИНЕНКО ОЛЬГА	2000	GE CAPITAL	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА	РОССИЯ
МАДОРСКИЙ ЕВГЕНИЙ	2004	BCG	КОНСУЛЬТАНТ	РОССИЯ
МИХАЙЛОВА ВИКТОРИЯ	1997	MR&D CONSULTING	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РОССИЯ
ПРОКОФЬЕВ ВЯЧЕСЛАВ	1998	ELI LILLY VOSTOK	НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ	РОССИЯ
РОЗАНОВА СВЕТАНА	2001	LONDON STOCK EXCHANGE	МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
РОЗОВ АНДРЕЙ	2003	IRON-IMPEX UKRAINE STEWARD COMPANY	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	УКРАИНА
РЫБАК КОНСТАНТИН	2002	GE HEALTH CARE	РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО РОССИИ И СНГ	РОССИЯ
РЫСИН ГРИГОРИЙ	2004	«СТАРИК ХОТБАБЫЧ»	ДИРЕКТОР ПО РОЗНИЧНЫМ ПРОДАЖАМ	РОССИЯ
ЧУКУР АЛЕКСЕЙ	2002	ROSHO	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА	РОССИЯ

осенью HEC второй раз подряд попала в десятку лучших неамериканских школ по версии журнала Business Week. Так что INSEAD, который раньше не замечал «младшего брата», сейчас вынужден с ним считаться.

Мыслить глобально

Успехи HEC — это результат долгой и напряженной работы. «В свое время школа упустила тренд и не осознала, что образование — отражение ситуации на международном рынке, — говорит студент MBA Игорь Бабичев. — Рынки стали глобальными, и учебные программы надо было переориентировать в соответствии с этой тенденцией. В HEC поздно поняли ситуацию, зато сейчас они очень активно этим занимаются».

Когда шесть лет назад директор по развитию Джошуа Кобб пришел в HEC, в отделе маркетинга школы работали всего три человека. Сейчас под его руководством целая команда менеджеров, которые устанавливают долгосрочные связи с компаниями из различных регионов мира. Затем с программой MBA сделали то, что маркетологи называют ребрендингом. Долгое время она позиционировалась отдельно от всей школы и называлась ISA (Institut Supérieur des Affaires). «Мы просто верну-

лись к корням. HEC — очень известный бренд во Франции, и для нас было важно сохранить эту марку», — рассказывает декан программы MBA Валери Готье.

Именно декану школа во многом обязана своими до-

стижениями. «Она внесла много энергии в нашу программу», — говорят ее коллеги. Как оказалось, в прошлом эта обаятельная женщина была чемпионкой Франции по горным лыжам. Валери Готье сделала ставку на гло-



Центр
Административного
Менеджмента

НЕВОЗМОЖНОЕ В РОССИИ
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ

РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ
проблем управления и мотивации

Ваша компания будет работать как часы

Персонал будет работать с максимальной отдачей
Подтверждено 10-летней практикой

Результат превосходит все ожидания

Создана технология управления, эффективная в условиях России
Уникальные семинары: (095) 950-55-15; www.new-management.ru



На кампусе HEC есть все для нормальной студенческой жизни — теннисные корты, футбольная площадка и поле для гольфа

бализацию и значительно усилила интернациональный состав студентов. Сейчас в школе учатся слушатели 55 национальностей, и если в 1998 году большинство были французы, то сейчас «местных» здесь только 25%. Кроме того, HEC ужесточила требования к абитуриентам. Например, только за последний год средний результат по GMAT увеличился на 30 единиц — до 680 баллов. Наконец, школа стала требовательнее относиться к предыдущему опыту работы,

и средний стаж студентов сегодня составляет шесть лет. «Это как хорошая кухня — сначала надо найти хорошие ингредиенты, а потом из них приготовить блюдо», — говорит Валери Готье. А готовить во Франции умеют.

Руководство HEC приняло еще один стратегический шаг, назначив в совет директоров школы топ-менеджеров компаний из разных стран. Так удалось расширить географию предложений программ за пределами Франции. Школу стали воспринимать на рынке не только как французскую, но и как международную.

Наконец, в 2001 году школа запустила глобальную Executive MBA — и она стала визитной карточкой обновленной HEC. Речь идет о программе TRIUM, рассчитанной на менеджеров высшего звена, которые работают или планируют работать на международном рынке. В последнее время европейские школы активно вступают в глобальные альянсы (например, LBS и Columbia Business School, INSEAD и Wharton и т. д.), но этот союз — особого рода. Новую EMBA совместно разработали сразу три школы. Слушатели 16-месячной модульной программы изучают стратегию в HEC, финансы — в Stern School of Business (Нью-Йорк), а политические и культурные аспекты бизнеса — в London School of Economics and Political Science (LSE). Причем занятия организуют не только в этих школах, но и по всему миру — в Европе, Азии, США и Латинской Америке.

Новый проект сразу стал популярным. На первом потоке учились 28 менеджеров, а через два года их число удвоилось. И это несмотря на то, что обучение стоит \$111 тыс. за курс. Кстати,

сейчас здесь учатся первые студенты из России — гендиректор концерна «Калина» Тимур Горяев и директор по развитию этой же компании Николай Геллер.

Кейсы — в жизнь

Перестройка школы коснулась не только учебных программ и процесса отбора студентов. В конечном итоге все упирается в качество преподавателей. В последнее время HEC активно приглашает профессоров из-за рубежа, например из Harvard и Wharton, и сегодня в школе уже более 20% штатных профессоров — не французы. Огромную роль при их отборе играют исследования и публикации в научных журналах.

Профессор HEC Филипп Энрот основную часть времени работает в России. Он организовал в Москве инвестиционный фонд Russian Opportunity, кроме того, занимается исследованиями на фундаментальную тему, которая мало что скажет непосвященным, — «математическое моделирование дегеривативов». По мнению господина Энрота, школа поднялась и за счет того, что пригласила много педагогов-инноваторов.

— Они часто берут кейсы прямо из жизни, — объясняет профессор. — Например, компания Tompson пришла в школу с проблемой: разработать стратегию сотрудничества с китайскими партнерами. Студенты вместе с преподавателями разобрали этот кейс, а через несколько месяцев компания вышла на китайский рынок, используя полученные решения.

— А правда, что в HEC в последнее время стали больше платить профессорам? — интересно у заместителя ректора Жан-Марка де Лершнайндера.

Он отказывается раскрывать финансовые тайны, од-

HEC SCHOOL OF MANAGEMENT

Программа Full Time MBA: продолжительность — 16 месяцев

Количество студентов — 200 человек

Средний возраст — 28 лет

Доля иностранных студентов — 75%

Средний результат GMAT — 680 баллов

Средний опыт работы — 6 лет

Стоимость обучения — 35 тыс. евро

Стоимость проживания — около 18 тыс. евро

Средняя зарплата выпускников — \$95 тыс. в год

Программа кредитования — совместно с банком BSGV

Общее количество выпускников — около 24 тыс. человек

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

нако отмечает, что в школе существует зарплатная сетка, от которой отклоняться довольно сложно: «Но для молодых преподавателей мы создаем специальные пакеты».

Школа также выделяет определенный бюджет на проведение исследований. «Но основная проблема — это скорее время, а не деньги, — считает профессор стратегии **Жан-Поль Ларсон**. — НЕС очень выросла в последнее время, у нас сейчас много программ, и если профессора будут слишком много преподавать, у них совсем не останется времени на исследования».

Жан-Поль Ларсон — удивительно энергичный человек, недаром именно он занимается в НЕС международными связями. Он часто приглашает на свои занятия профессоров из других стран, а также руководителей крупных компаний. Недавно, например, на его семинар приходил президент Danone. Вообще, два-три визита высокопоставленных персон в неделю — для НЕС нормальная практика. А несколько раз в год сюда приезжает читать лекции Майкл Портер. Кстати, даже визит корреспондента **СФ** здесь использовался во благо студентов — они получили шанс задать вопросы о российских СМИ и ситуации на нашем рынке труда, и надо сказать, с удовольствием им воспользовались.

В поисках карьеры

Когда я была в школе, у студентов начиналась горячая пора — рекрутинговые сессии на кампусе. Я решила поприсутствовать на презентации Всемирного банка. Часть студентов пришла в строгой одежде — костюмах и галстуках. Видимо, вняли рекомендациям Центра карьеры, которые висят на стенде в холле. В частнос-

ти, о том, что надо приходить в «формальной» одежде, не опаздывать и задавать интересные вопросы. Всемирному банку требовались специалисты с опытом работы в инвестмент-банкинге, и некоторые соискатели при этих словах заметно сникли. Впрочем, далеко не факт, что у человека с опытом проблем не будет. Как говорит Игорь Бабичев, многие компании иногда просто делают «скрининг» — набирают резюме, а потом никому даже не звонят.

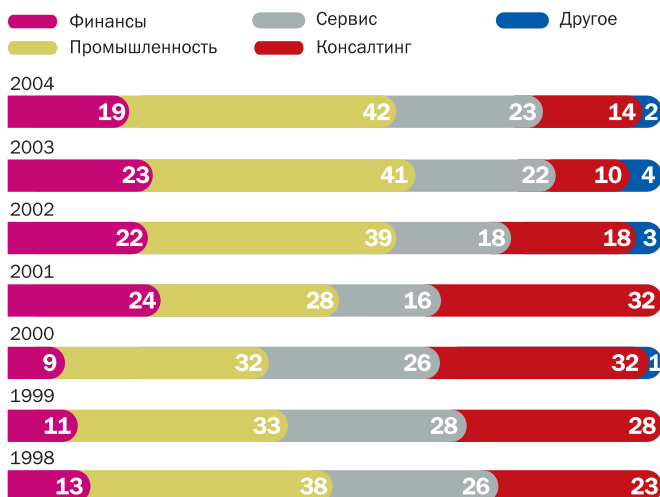
Весной этого года в НЕС появилось нововведение, которое должно улучшить шансы выпускников на получение хорошей работы. Это так называемый IPP (individual professional project) — по сути, стажировка в компании. Стажировки у студентов МВА до сих пор были очень короткими и мало кого устраивали. Теперь в последние четыре месяца обучения каждый студент МВА может поработать в компании за небольшое вознаграждение (около 2 тыс. евро в месяц), получить необходимый опыт и, возможно, найти своего работодателя.

Центр карьеры всеми силами содействует привлечению в кампус работодателей, учит студентов писать резюме и строить карьерные планы, однако все сразу ему делать сложно — департамент для выпускников МВА создан всего лишь год назад (а раньше служба трудоустройства у всех программ НЕС была одна). Тем не менее график презентаций работодателей распisan вплоть до июня. Большинство из них — французские фирмы или французские представительства международных компаний. В последнее время стали появляться и новые компании. Например, благодаря rgo-file-book (сборник всех резюме курса) студентке **Анне**

КАК МЕНЯЛИСЬ КАРЬЕРНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ВЫПУСКНИКОВ HEC SCHOOL OF MANAGEMENT

%

Источник: HEC School of Management



Андреевой позвонили из Nissan и пригласили на собеседование. А **Александр Минаев** съездил в Москву на интервью с «Норильским никелем». «У меня трое детей, поэтому за полярный круг я не поеду. Но в принципе вакансия интересная», — говорит Александр.

В прошлом году 56% выпускников НЕС получили работу в течение трех месяцев после окончания школы. Сейчас, как уверяет директор Центра карьеры **Клер Гафни**, ситуация гораздо лучше — как минимум по

два предложения на человека. «В прошлом году таких предложений было одно, а в 2000-м — целых три», — говорит мадам Гафни. Впрочем, количество «оферов» еще не гарантирует хорошую карьеру. В удачном 2000 году доход выпускников МВА вдвое превышал их зарплату до поступления, а сейчас рост составляет в среднем 55%. Но все же выпускник НЕС может рассчитывать на 65–80 тыс. евро в год. Неплохая компенсация за полтора года напряженной учебы. **СФ**

НОВОЕ РАСПИСАНИЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Результаты очередного рейтинга Executive MBA, опубликованного газетой Financial Times, показали — программы для топ-менеджеров становятся все более популярными, возможно, даже больше, чем MBA. Сейчас они особенно востребованы рынком потому, что получать полноценное образование без отрыва от производства хотят как сами менеджеры, так и их работодатели. — Текст: Никита ПОЛЕНОВ, Иван МОСКАЛЕНКО



EASTNEWS/GAMMA

Тотальный рост

Последние несколько лет были непростыми для западных бизнес-школ: число заявок на программы full-time MBA резко упало. Зато доходы школ от Executive MBA растут. Спрос на эти программы не уменьшается, хотя обучение обходится более чем в \$100 тыс. за курс. И эта стоимость еще будет повышаться.

Количество новых программ EMBA стремительно увеличивается, как и число тех, кто хочет на них учиться. Так, если в прошлом году в

рейтинге лучших EMBA-программ Financial Times участвовали 75 бизнес-школ, то в этом году — уже 90. Согласно последнему отчету Graduate Management Admission Council (GMAC), организующему вступительный экзамен, в 53% бизнес-школ число заявок на программы EMBA выросло, и лишь у 21% оно осталось на том же уровне, что и в прошлом году. Для сравнения: 75% школ, предлагающих full-time MBA, отметили снижение количества абитуриентов.

Рост популярности программ EMBA особенно заметен за пределами Америки, где 64% школ отмечают значительное увеличение числа поступающих (в США — 50%). **Лин Хофман**, директор программ EMBA London Business School (LBS): *Я полагаю, что EMBA сегодня начинает все больше и больше цениться в Европе. А ведь мы в этом вопросе очень сильно отставали от США.*

Действительно, если американские компании уже давно оценили EMBA по достоинству, то Европа долгое время не уделяла им должного внимания. **Майк Фенлон**, замдекана Columbia University: *Раньше считалось, что это просто разбавленная версия MBA, но сегодня ценность этой программы признается всеми.* Поначалу некоторые европейские программы EMBA были очень дорогими и делались под заказ, но теперь они ориентированы на более широкую аудиторию. Несмотря на это, Лин Хофман отмечает, что в Европе еще существует настороженное отношение к EMBA из-за высокой стоимости. Например, EMBA Global, которую проводят совместно

LBS и Columbia University, стоит \$115 тыс.

Резкий рост популярности EMBA наблюдается и в Азии. Например, на Тайване сегодня существует уже 76 подобных программ. И EMBA является, безусловно, самой доминирующей бизнес-степенью на этом рынке. «Китайский рынок также созрел для Executive MBA», — считает **Пин Сянь**, декан бизнес-школы Cheung Kong в Пекине, которая была открыта в 2002 году на деньги гонконгского миллиардера Ли Ка-Синь. По мнению профессора Сянь, MBA больше подходит для рынка США. А скорость экономического роста в Китае, сопровождающаяся быстрыми изменениями в бизнесе региона, делает EMBA более адекватной для этой страны.

Помимо общего повышения интереса к EMBA, на рынке наблюдается еще одна тенденция, о которой говорит **Эрик Корнель**, генеральный директор Европейского фонда развития менеджмента: бизнес-школы и корпорации сейчас начинают работать вместе. По его словам, многие топ-менеджеры европейских компаний одновременно входят в советы директоров бизнес-

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

школ, помогая создавать и вести программы EMBA.

Факторы влияния

Почему так быстро растет число желающих учиться на EMBA, в общем-то, понятно. Программа привлекает работающих менеджеров, потому что в условиях неопределенности на рынке они могут повышать квалификацию, не уходя из компании. Для компаний же привлекательность EMBA заключается в том, что их менеджеры могут сразу же применить полученные знания в офисе.

Свою роль в росте популярности EMBA сыграли и другие факторы. Например, сегодня эти программы привлекательны не только для сорокалетних менеджеров, но и для тех, кому тридцать. Пять-десять лет назад, когда эти управленцы были главными кандидатами на получение MBA, они повременили с обучением, чтобы максимально использовать расцвет онлайн-бизнеса. А затем, в период экономического спада, отложили обучение в долгий ящик, чтобы не потерять работу.

Кэм Даниельсон, исполнительный директор Kelley Executive Partners, университет Indiana: «Компании в свое время погорели на том, что отправляли людей на обучение MBA, а те после школы находили себе новое место работы. Поэтому теперь компании отправляют своих специалистов на EMBA». «EMBA — не улица с односторонним движением, — продолжает эту мысль **Зегер Дегреве**, профессор LBS. — Например, в программе EMBA LBS есть „внутренний“ консультационный проект — управленческий отчет, в котором студенты решают какую-либо реальную проблему своей компании под руководством профессора и предлагают решения. Мы понимаем это как своеобразное „возвращение долгов“ компании, оплачивающей обучение слушателя».

Шри Шрикантан, директор программ EMBA Cranfield School of Management, отмечает, что работодатели теперь относятся к формату Executive MBA принципиально иначе, чем раньше: «Теперь они рассматривают

EMBA как еще один способ удержания в компании и мотивации своих наиболее амбициозных менеджеров».

Фармацевтическая группа Merck — одна из четырех организаций, принимающих участие в Европейском консорциуме программ EMBA. Это сообщество отправляло своих сотрудников на обучение в течение восьми лет и собирается делать это, по меньшей мере, еще два года. В нынешнем году Merck оплатил учебу десяти сотрудников. Менеджер по работе с персоналом Merck **Таня Бендер** говорит, что программа EMBA позволяет компании вознаграждать работников за лояльность и удерживать наиболее одаренных менеджеров, а также развивать потенциал самой компании: «Многие сотрудники, проходящие обучение, — это ученые и инженеры, которым недостает маркетинговых или управленческих навыков. А EMBA позволяет восполнить этот пробел».

Впрочем, существующие программы получают и необходимую порцию критических замечаний. Один из со-

трудников британского PR-агентства Lighthouse недавно закончил курс EMBA LBS. И хотя управляющий директор этого агентства **Шон Гаф** признает, что его компания теперь имеет доступ к знаниям, которых иначе она бы не получила, тем не менее эта небольшая фирма ощутила на себе и тяжесть программы. «Дело в том, что EMBA в лучших школах весьма интенсивны, и внимание слушателей серьезно отвлекается от работы, — говорит он. — Большая компания легче перенесла бы подобную ситуацию, но в маленьких все обстоит иначе. Я бы посоветовал подумать об этом владельцам малых предприятий».

Шри Шрикантан отмечает, что некоторые компании не могут по достоинству оценить знания, полученные студентом на программе, и ожидают, что после обучения он вернется к прежнему стилю работы. Бывает и обратная ситуация, когда работодатель полагает, что сотрудник со степенью EMBA теперь имеет ответы на все вопросы бизнеса. Но эти ожидания неоправданно завышены.

РЕЙТИНГ ПРОГРАММ EXECUTIVE MBA

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2004 ГОД	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2003 ГОД	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2002 ГОД	ШКОЛА	СТРАНА	ЗАРПЛАТА СЕГОДНЯ (\$ В ГОД)	РОСТ ЗАРПЛАТЫ (%)
1	1	1	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA: WHARTON	США	200 182	73
2	7	8	NORTHWESTERN UNIVERSITY: KELLOGG	США	208 802	62
3	2	7	UNIVERSITY OF CHICAGO: GSB	США/ ИСПАНИЯ/ СИНГАПУР	183 800	57
4	5	3	NEW YORK UNIVERSITY: STERN	США	182 028	75
5	3	6	DUKE UNIVERSITY: FUQUA	США	202 026	51
6	9	—	HONG KONG UST BUSINESS SCHOOL	КИТАЙ	238 750	36
7	4	2	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	США	192 750	72
8	8	5	INSTITUTO DE EMPRESA	ИСПАНИЯ	136 941	121
8	6	4	LONDON BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	152 471	78
10	18	12	IMPERIAL COLLEGE LONDON: TANAKA	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	127 978	101
11	14	32	PURDUE/ TIAS/ CEU/ GISMA	США/ ГОЛЛАНДИЯ/ ВЕНГРИЯ/ ГЕРМАНИЯ	123 336	65
12	20	20	CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG	КИТАЙ	159 942	45
13	22	15	CITY UNIVERSITY: CASS	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	142 531	81
14	10	10	EMORU UNIVERSITY: GOIZUETA	США	157 689	59
15	19	—	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ	149 083	36
16	12	11	UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO: IVEY	КАНАДА\КИТАЙ	145 577	62
16	43	—	WHU: BEISHEIM	ГЕРМАНИЯ	122 951	70
18	35	23	WARWICK BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	98 374	90
19	16	19	UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA: MARSHALL	США	147 755	62
20	32	—	UNIVERSITY OF TORONTO: ROTMAN	КАНАДА	129 354	57

ИСТОЧНИК: FINANCIAL TIMES

ТОП-10 ОТКРЫТЫХ ПРОГРАММ БИЗНЕС-ШКОЛ				
РЕЙТИНГ В 2004 ГОДУ	РЕЙТИНГ В 2003 ГОДУ	РЕЙТИНГ В 2002 ГОДУ	ШКОЛА	СТРАНА
1	1	1	HARVARD BUSINESS SCHOOL	США
2	8	4	DUKE UNIVERSITY: FUQUA	США
2	6	15	NORTHWESTERN UNIVERSITY: KELLOGG	США
4	7	18	UNIVERSITY OF VIRGINIA: DARDEN	США
5	3	2	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	США
5	2	3	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA: WHARTON	США
7	4	6	CENTRE FOR CREATIVE LEADERSHIP	США/ БЕЛЬГИЯ/ СИНГАПУР
8	11	22	IESE BUSINESS SCHOOL	ИСПАНИЯ
9	17	31	UNIVERSITY OF CHICAGO GSB	США/ ИСПАНИЯ/ СИНГАПУР
10	9	5	STANFORD UNIVERSITY GSB	США
ИСТОЧНИК: FINANCIAL TIMES				

Как говорят представители профессорско-преподавательского состава многих бизнес-школ, сегодня компании смотрят на бизнес-обучение как на средство повышения общего уровня менеджеров высшего звена. «В конце 1990-х годов компании снизили суммы, выделяемые на обучение своих менеджеров», — объясняет профессор MIT Sloan School of Management **Мари Эйтер**. — Сейчас же наблюдается сильное движение в сторону новаторства и развития нового бизнеса. Поэтому расходы на учебу снова растут».

Однако, как говорит **Хью О'Нил**, декан EMBA бизнес-школы Kenan-Flagler, «существуют ограничения на средства, которые компании готовы потратить на обучение своих сотрудников. Плата за обучение растет, поэтому компании избирательно подходят к тому, кому оказывать поддержку. И на одном курсе могут учиться люди из одной и той же компании, но с разной степенью финансирования».

Соответственно, количество менеджеров, вынужденных платить за обучение из собственного кармана, медленно, но верно растет.

Международная площадка

Вполне логично, что запросы абитуриентов, выкладывающих немалую плату за обучение из собственного кармана,

повысились. **Эд Леонард**, старший помощник декана в Goizueta School при университете Emory: *Они сейчас интересуются не только программой обучения, но и с кем им придется учиться. И чаще всего отдают предпочтение международным программам.*

Как заявил один из американских выпускников совместной программы, которую организовали школы Purdue, Tias, CEU и Gisma, «одной из самых сильных ее сторон является то, что в ней участвуют управленцы со всего мира. Это дает возможность лучше изучить культуру других стран».

Рост количества студентов, готовых преодолевать значительные расстояния ради изучения EMBA, был впервые зафиксирован бизнес-школой Fuqua университета Duke. Именно здесь преподают программу Global Executive EMBA, которая считается пятой в мире в рейтинге EMBA 2004. «Хотя

подобные программы серьезно пострадали из-за запретов на въезд в США после террористических актов 2001 года, сейчас интерес абитуриентов к ним постепенно возвращается», говорит **Дэн Нэги**, помощник декана Fuqua. — Мы планируем расширять программу в следующем году».

Суть межнациональных программ в том, что школы вместе работают над их созданием. А выпускники получают единый диплом всех участвующих в программе вузов. Тенденция развития современных программ (а в среднем в США и Западной Европе открывается пять новых программ EMBA ежегодно) — быть международными. К примеру, школа бизнеса Said при Оксфордском университете открыла собственную программу EMBA в январе нынешнего года. Но уже в первом ее наборе были студенты из таких стран, как Япония и Узбекистан.

В последние несколько лет все больше школ стали предлагать универсальные международные программы EMBA, студенты которых проводят часть времени в разных кампусах по всему миру. Например, программа The Trium Global EMBA основана на партнерстве между LSE, New York University's Stern School of Business и HEC School of Management. Согласно данным, недавно опубликованным советом EMBA, в США уже 14% программ EMBA предлагаются совместно со школой-партнером. Статистика по остальным странам еще выше — 31%. Более того, в неамериканских бизнес-школах почти половина студентов (47%) — иностранцы. Школы по-разному добиваются универсальности. У университета Chicago есть кампусы в Барселоне и Сингапуре, Kellogg университета Northwestern сотрудничает со школами Германии, Израиля, Гонконга и Канады. Kellogg также основал кампус в Майами, открытие которого ожидается следующей осенью.

В общем, представители школ и бизнеса едины: рост популярности и выход программ EMBA на международный уровень — это новый логичный этап развития бизнес-образования. А тенденция к глобализации этих программ вполне соответствует процессам, происходящим в бизнесе. **СФ**

ТОП-10 КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ БИЗНЕС-ШКОЛ				
МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЗА 2004 ГОД	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЗА 2003 ГОД	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЗА 2002 ГОД	ШКОЛА	СТРАНА
1	1	3	DUKE CORPORATE EDUCATION	США
2	3	2	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ
3	2	1	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	США
4	6	11	LONDON BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
5	8	6	HARVARD BUSINESS SCHOOL	США
6	4	9	IESE BUSINESS SCHOOL	ИСПАНИЯ
7	7	8	INSEAD	ФРАНЦИЯ\ СИНГАПУР
8	5	4	STANFORD UNIVERSITY GSB	США
9	10	14	THUNDERBIRD GARVIN	США\ ФРАНЦИЯ
10	13	19	BABSON EXECUTIVE EDUCATION	США
ИСТОЧНИК: FINANCIAL TIMES				

Возьми
ТАЙМ•АУТ!



ЖУРНАЛ О СВОБОДНОМ

TimeOut

Paris

Москва

London

New York

St. Peter

КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ

ТАЙМ-АУТ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: ЧРЕЗМЕРНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ
СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ ДОМА ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

УЧЕБНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ КУРС

Сегодня рынок бизнес-образования насыщен всевозможными программами для менеджеров любой отрасли. Однако, как оказалось, управленцам, работающим в строительстве, найти достойную программу пока очень нелегко. — Текст: Наталья ТЮТЮНЕНКО



Со стройки — за парту
«Когда я устроилась на работу инженером в строительную компанию „Крост“, оказалось, что здесь не хватает менеджеров. Я решила идти учиться», — рассказывает **Елена Лесковец**, слушательница программы МВА «Менеджмент в строительстве» бизнес-школы МИРБИС. Через год Елена стала начальником отдела. А по окончании программы в этом году вполне может рассчитывать на новое повышение.

Как говорят в строительных фирмах, вопрос нехватки квалифицированных кадров сегодня стоит очень остро. Особенно большая проблема с менеджерами. Выращивать своих специалистов быстрорастущие компании просто не успевают, к тому же корпоративные университеты и учебные центры

есть только у наиболее крупных строительных компаний. А открытых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, ориентированных на управленцев, в московских и Санкт-петербургских учебных заведениях явно недостаточно. Генеральный директор «МИАН-Девелопмент» **Анатолий Морозов**: *Современные строительные компании используют большое количество технических новинок, поэтому постоянное повышение профессионального уровня просто необходимо. На рынке периодически проводятся семинары, на которых обсуждаются некоторые наиболее актуальные темы управления строительством. Но хотелось бы, чтобы какой-нибудь из строительных вузов взял на себя организацию полноценного*

факультета переподготовки специалистов, имеющих серьезный опыт.

Однако профильные вузы обеих столиц сегодня такими программами заниматься не очень хотят, ограничиваясь первым и вторым высшими образованиями. Из государственных учебных заведений сегодня предлагают лишь Государственная академия специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС) в Москве и Центр организации подготовки кадров строительного комплекса Академии народного образования (АНО) в Санкт-Петербурге. Кроме того, программы повышения квалификации анонсируют в Государственном университете управления (ГУУ). А МВА со специализацией «Менеджмент в строительстве» существует только в МИРБИС, но здесь эта программа работает только второй год и, по сути, до конца еще не обкатана.

Бедность выбора

Наибольшее количество учебных курсов для повышения квалификации менеджеров строительных организаций предлагает ГУУ — целых шесть. Это, во-первых, три длительные программы профессиональной переподготовки, рассчитанные на 3,5 — 7 месяцев обучения:

«Менеджмент строительной фирмы», «Менеджмент в строительстве» и «Менеджмент в сфере реализации строительных материалов». А во-вторых, три короткие (3 — 4 недели) программы повышения квалификации: «Антикризисное управление в строительстве», «Менеджмент строительного производства», «Менеджмент строительных материалов».

Но, как оказалось, эти программы только заявлены, а на практике пока не реализуются, потому что набрать полноценные группы здесь так и не смогли.

Более продуктивно работает ГАСИС. Там есть две строительные кафедры, которые реализуют программу «Экономика и управление на предприятии (в строительстве)». Весь курс рассчитан на полгода и стоит 16 тыс. рублей. Упор делают на изучение архитектуры зданий, строительных материалов и конструкций, преподают также сметное дело, реконструкцию зданий и сооружений и проч.

Анатолий Морозов в свое время проходил обучение в ГАСИС и отметил, что «программа, дает необходимые теоретические знания, но настоящее понимание процесса приходит только с опытом. Данный курс достаточно формален, он не охватывает

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

целиком все проблемы и тонкости, возникающие при управлении строительством». **Мария Белова**, заведующая учебной лабораторией кафедр управления проектами в стройиндустрии: «К сожалению, мы пока не имеем возможности вывозить слушателей на практику на строительные объекты. Но к нам приходят студенты, уже работающие в строительных организациях и чувствующие пробел в какой-то области знаний. Практики им хватает на работе».

При нехватке открытых программ строительные компании вынуждены повышать квалификацию менеджеров собственными силами. Например, компания «Интеко» раз в две недели приглашает преподавателей и по субботам проводит семинары для сотрудников. Скажем, на такие темы, как «Конструкции гражданских зданий», «Порядок предпроектной и проектной подготовки строительства», «Отбор и оценка инвестиционных проектов» и т. д.

Еще один вариант — перенимать опыт у зарубежных коллег. **Леонид Белая**, директор по коммуникациям строительного концерна «Крост»: «Для изучения передовых технологий и новинок

наши топ-менеджеры постоянно ездят в Европу и США на строительные производства. В России программ не так много, и уровень их не очень высок. У них нет ни бэкграунда, ни серьезных рекомендаций — покупаешь kota в мешке. Единственное исключение — когда в Россию с семинарами приезжают западные специалисты, причем не обязательно работающие только на строительном рынке».

МВА строительного уровня

Несмотря на отсутствие серьезных программ по переподготовке и повышению квалификации менеджеров строительных компаний, на рынке недавно появилась первая программа МВА для строителей. Полтора года назад ее запустила бизнес-школа МИРБИС, причем если сначала здесь обучались шесть человек, то в этом году их уже 34. Студенты занимаются два три раза в неделю, и за два года они должны освоить три блока дисциплин: научные основы бизнеса и менеджмента, базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента, а также блок специализации («Экономика, организация и управление строительным производством», «Инвестиционный ме-

неджмент в строительстве» и т. д.). В конце обучения студенты защищают бизнес-проект по строительству.

Коммерческий директор и учредитель компании ВП «Инжиниринг» **Роман Пружина**, студент МИРБИС: «На мой взгляд, до 70% спецкурсов программы достаточно высокого качества. Большая часть слушателей из числа тех, кто изначально не занимал высоких позиций, выросли до руководителей подразделений. Кто-то, как и я, открыл собственное дело. Я не знаю, связано ли это напрямую с МВА, но факт остается фактом».

Другая студентка, **Елена Лесковец** из компании «Крост», решила пойти на МВА, чтобы получить представление о профессиональных навыках менеджера, так как первое образование у нее инженерное. «В целом я оцениваю программу на твердую четверку. Это связано с тем, что „общие“ предметы — менеджмент, маркетинг, управление производством и т. п. — читаются на достаточно высоком уровне. А предметы специализации строителю-практику интересны процентов на тридцать», — говорит она. «Мы изучали какие-то технические вопросы — матрицы, формулы, сметные нормы, но это не совсем то, что хо-

телось бы знать, — говорит другая слушательница. — Нам ничего не рассказывали о том, как работает строительный бизнес за рубежом, какие технологии там используют. Вот о каких-то конкретных „приемчиках“ хотелось бы узнать. А здесь предметы специализации пока читают в основном теоретики».

Наверное, из-за отсутствия преподавателей-практиков к строительному МВА, да и ко всем остальным программам повышения квалификации для строителей отношение на рынке довольно скептическое. Так, руководитель пресс-службы ЗАО «КРТ Мегapolis» **Валех Рзаев** сказал следующее: «Менеджер в строительстве — это практика и еще раз практика. Что касается программ повышения квалификации и переподготовки, то у нас на них учатся юристы и финансисты. Их семинары стоят тех денег, которые мы в них вкладываем. А все остальное — от лукавого».

Так что бизнес-школам и профильным вузам имеет смысл усиливать свои курсы повышения квалификации именно преподаванием практических знаний. Тем более что спрос на такие программы будет только повышаться. **СФ**

ГДЕ УЧАТ НА СТРОИТЕЛЯ

МЕСТО ОБУЧЕНИЯ	ПРОГРАММА	ДОКУМЕНТ ОБ ОБРАЗОВАНИИ	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ	ВЕБ-САЙТ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ, МОСКВА	МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	ДИПЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗЦА О ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	3,5–7 МЕС.	\$1200	WWW.GUU.RU
	МЕНЕДЖМЕНТ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА	СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ	2 НЕДЕЛИ — 1 МЕС.	5000 РУБ.	
	МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ	2 НЕДЕЛИ — 1 МЕС.	5000 РУБ.	
	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ	2 НЕДЕЛИ — 1 МЕС.	5000 РУБ.	
	МЕНЕДЖМЕНТ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ	ДИПЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗЦА О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКЕ	3,5–7 МЕС.	\$1200	
	МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	ДИПЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗЦА О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКЕ	3,5–7 МЕС.	\$1200	
МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА (ИНСТИТУТ) МИРБИС, МОСКВА	МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	МВА	2 ГОДА	\$8500 — МОДУЛЬНАЯ \$9500 — ВЕЧЕРНЯЯ	WWW.MIRBIS.RU
ЦЕНТР ОРГАНИЗАЦИИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА АНО, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	УДОСТОВЕРЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗЦА О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ	2 НЕДЕЛИ	6000–12000 РУБ.	WWW.SZIPK.SPBRU

БИЗНЕС-ШОУ С КРЮЧКАМИ

Секрет удачной презентации продукта или услуги — не только в том, чтобы грамотно ее выстроить и отработать без запинок и технических сбоев. Гораздо важнее придумать изюминку, которая выделит презентацию из ряда ей подобных и сделает ее по-настоящему запоминающейся. — Текст: **Наталья ТЮТЮНЕНКО**

Меньше слов

«Нужно просто руководствоваться здравым смыслом, — говорит о технике проведения удачной презентации **Илья Кузьменков**, председатель совета директоров коммуникационной группы „Кузьменков и партнеры“. — Именно здравый смысл должен подсказать, например, что перегружать слушателя информацией — напрасный труд. И что речь должна быть четкой, логичной и грамотной». Тем не менее подобные «проколы» происходят сплошь и рядом. Например, Илья Кузьменков, который недавно вернулся с международной конференции в Гонконге, рассказал, что нередко речь выступающих была не очень продуманной: «Если кто-то пытался дополнить высказывание выступающего, то чаще всего звучала фраза: „А мне вот еще пришла мысль в голову“. И так раз девять подряд. Что-то запомнить и выделить суть из этого хаоса было практически невозможно. Наилучшие спикеры сегодня — англичане. Именно у них нужно учиться тому, как кратко, лаконично и с чувством юмора говорить серьезные вещи. В том числе и на презентациях».

Одна из типичных ошибок тех, кто проводит презентацию,

— сказать обо всем и сразу. Например, перечислить все структурные подразделения компании-презентатора, а не только те, которые имеют отношение к разработке данного продукта. В результате слушатель быстро устает, отключается и докладчика уже не слушает. Умение короткими, простыми фразами передать суть своей идеи ценится так же высоко, как и креативность в проведении и подготовке презентации.

Анна Харнас, директор по развитию агентства «Маслов, Сокур и партнеры»: *В Европе уже года два как наметилась тенденция делать презентации как можно более лаконичными. Например, когда мы проводили презентацию PR-кампании, то каждому члену жюри дали открытку, где буквально одной фразой была выражена суть наших предложений. Это выделило нас из ряда других претендентов.*

Тот же здравый смысл должен подсказать оратору, что нужно несколько раз проверить перед презентацией всю необходимую ему технику.

«Будьте готовы к неожиданностям, но лучше заранее оснастите себя всем необходимым — от компьютера с

доступом в интернет (в конце концов, станьте клиентом SkyLink, ведь не всегда в переговорных комнатах клиента бывает доступ в сеть) до всех необходимых файлов, демонстрационных материалов, документов, которые могут понадобиться, — советует **Елена Молчанова**, директор по маркетингу Promo Interactive. — Когда делаете презентацию — тоже об этом не забывайте. Ужасно выглядит, когда „презентатор“ на-

чинает судорожно искать материалы по ppt-документу».

У вас болит горло? Замечательно!

Что происходит со спикером, когда во время его выступления в зале гаснет свет или выключается ноутбук со слайдами? В 99 случаях из ста неопытный оратор впадает в состояние паники. На самом деле сбой в ходе презентации могут и должны иногда случаться запланиро-

ЧЕТЫРЕ ШАГА К УСПЕХУ

1_Приходите на презентацию заранее. Тогда вы сможете пообщаться с гостями, установить контакты, которые потом помогут общаться с аудиторией. Нет ничего хуже, чем опаздывающий докладчик. Мастер проведения презентаций **Эдвард Тафт** приходит в зал за час до начала, подписывает свои книги и общается с людьми.

2_Оставляйте слушателям что-нибудь на память. Лучше всего — конспект доклада или диск с презентацией. Во-первых, у гостей останется доказательство ваших слов, а это повышает доверие. Во-вторых, уходя не с пустыми руками, люди воспринимают информацию уже как что-то свое.

3_Никогда не извиняйтесь. Если человек извиняется, значит, он виноват, то есть заслуживает наказания. И слушатель его накажет — он просто перестанет слушать. Поэтому не стоит просить извинений из-за зависшего компьютера, из-за незнания ответа на вопрос и проч. Корифеи презентаций не извиняются даже за опоздания. Они просто не опаздывают (см. пункт 1).

4_Используйте вещественные доказательства. Если вы говорите про что-то и можете эту вещь принести в зал и показать — обязательно приносите. Это повышает убедительность слов докладчика. **Эдвард Тафт**, например, на своих семинарах упоминает книги Галилея и учебник геометрии XVII века — и всегда приносит их с собой. По информации *Mercator Group*

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

ванно. Правда, этот прием используют только самые опытные выступающие.

«Если произошло что-то необычное, „презентатору“ крупно повезло, — считает бизнес-тренер **Ольга Осипова**. — Люди любят присутствовать при развитии каких-либо форс-мажорных событий. Например, про ураган, который пронесся по Москве несколько лет назад, многие до сих пор рассказывают взахлеб. Поэтому иногда нужно необычные обстоятельства создавать преднамеренно». Например, сделать так, чтобы посреди презентации погас свет или в зал неожиданно ввалился какой-нибудь дворник в валенках. Эти моменты нужно обыгрывать. Если докладчик презентует компьютерные программы, он может указать на дворника и сказать: «Посмотрите, вот образ некомпьютеризированной компании». Это порой гораздо эффективнее, чем сорок минут рассказа на тему: «Как хорошо было бы компьютеризировать вашу фирму».

Когда презентация доведена до совершенства и оратор чувствует себя уверенно, имеет смысл добавить в нее немного шероховатостей. Так считает творческий директор агентства «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» **Антон Буланов**. Скажем, если перед слушателями стоит уверенный в себе человек, говорящий гладко и правильно, у присутствующих автоматически возникает мысль: что вообще этот человек может знать о нашем деле? Слушатели просто не доверяют его словам. «Я, например, иногда делаю что-нибудь такое, что „очеловечило“ бы мою презентацию, — говорит Антон Буланов. — Например, роняю ручку и нарочито неуклюже ее поднимаю. Не менее замечательные приемы — чихать и кашлять.

У вас болит горло? Замечательно! К больному человеку проникаются сочувствием: он даже в таком состоянии пришел и работает. Плюс можно попросить особенной тишины в зале в связи с тем, что говорить громко вы просто не в состоянии».

Просто добавь огня

«Презентацию можно превратить в захватывающее представление, если подкрепить слова интересным визуальным материалом и интерактивным действием», — пишет в одной из своих книг **Эллери Симпсон**, английский консультант в области деловых коммуникаций.

Как показывает практика, сделать презентацию яркой и необычной вполне реально. Но докладчику нередко мешают стереотипы.

«Большая проблема — однотипность презентаций. Например, один и тот же визуальный ряд, огромное количество черно-белых слайдов. Это утомляет. Почему бы, например, не сделать визуальный ряд презентации в виде мультфильма?» — говорит Ольга Осипова. «Не нужно пользоваться шаблонами, предлагаемыми программой Microsoft PowerPoint, — развивает тему **Вячеслав Исакович**, исполнительный директор Promo Interactive. — Например, при их использовании слишком велика вероятность, что кто-то из аудитории уже видел именно такое оформление, и у него возникнет ощущение дежавю».

«Создание презентации — это прежде всего драматургия информации, — говорит директор Mercator Group **Андрей Соколов**. — И здесь есть много нюансов. Например, факты должны следовать за аргументами (следует помнить, что это далеко не одно и то же). Знайте больше, чем говорите, — это всегда чувствуется. А в разда-

ПЯТЬ ПРИЧИН ПРОВАЛА

1. Непродуманная концепция презентации
2. Отсутствие креативных решений
3. Неумение удержать внимание слушателей
4. Перегрузка визуальной информацией
5. Отсутствие ораторских навыков у выступающего

точных материалах, по возможности, представьте всю возможную информацию».

Презентация может происходить необычно и по своей сути. Не так давно консалтинговая фирма пригласила менеджера западной компании на презентацию, чтобы рассказать о результатах проведенного исследования и объяснить, почему компания теряет клиентов. Когда менеджер вышел из машины, то не увидел никого, кто бы его встречал. Он возмутился, но пошел дальше. Сонный сотрудник агентства вместо того, чтобы рассыпаться в извинениях и проводить в зал, где будет проходить презентация, махнул рукой в сторону коридора («где-то там, ищите сами») и ушел по своим делам. Когда разъяренный менеджер через полчаса добрался-таки до нужного ему помещения, он хотел только одного: устроить грандиозный скандал организаторам. Но ему пришлось еще какое-то время прождать в пустом зале. После чего в зал зашел человек, сел рядом с менед-

жером и сказал: «Презентация закончена». Таким образом менеджеру показали, почему его компания теряет клиентов одного за другим. Сам клиент потом признал, что наглядно увидел все проблемы своей фирмы.

Впрочем, если ваш клиент слишком консервативен, такой подход может и не сработать — более того, вы можете нажить себе проблемы.

Хук по правилам

«Скажите, кто разработал ваш рекламный макет?» — поинтересовался кто-то из зала на презентации одной промышленной компании. Компания впервые вышла на российский рынок, и макет был действительно удачным. Но вместо того чтобы огласить имя разработчика и перечислить все его регалии, представитель фирмы от ответа уклонился: «Извините, но это коммерческая тайна». Вполне возможно, что рекламный макет придумал дизайнер-любитель из провинции, и компания просто не хотела признаваться,

МВА
программа
Master of Business
Administration

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ**

Институт Международного Бизнеса

Стратегия международного бизнеса

- Удобная форма обучения, в т.ч. для иногородних слушателей
- Он-лайн доступы к учебным ресурсам и индивидуальный мониторинг хода обучения
- Государственный диплом MBA

Специализация: **Стратегия международного бизнеса**

— новые возможности и уверенность в завтрашнем дне

Выпускники: 0212 от 31.01.2003. Государственный университет управления №0291 от 08.05.2003

Тел.: (095) 377-69-57. Факс: (095) 174-6741 WEB-SITE: www.interbusiness.ru

что удачно сэкономила. Но важно не это. Почему компания отказалась назвать своего партнера — вот что зацепило всех присутствующих. Они долго обсуждали этот факт, спорили, рассказывали коллегам и друзьям. В данном случае сработал принцип «хука» (hook — крючок): тем самым крючком, на который попались присутствующие, стала напускная таинственность.

«Практику „хуков“ нужно использовать обязательно. Главная задача, особенно на первой встрече-презентации, — заинтересовать клиента, сделать так, чтобы у него загорелись глаза», — счи-

тает Елена Молчанова. Самый простой вариант — поступить, как некоторые дипломники перед защитой. Например, сделать в своей речи какое-то намеренное упущение, пропустить важный логический блок (причем именно тот, который докладчик превосходно знает). Именно этот вопрос и зададут строгие зрители, и тут-то человек «блеснет».

Зацепка, привлекающая и удерживающая внимание слушателей на презентации, — своевременная шутка или смешная история. Услышав ее, аудитория настраивается позитивно по отношению к выступающему.

«Люди далеко не всегда приходят на презентации с намерением внимательно слушать. Чаще всего это их работа и если бы была возможность, они провели время в абсолютно другом месте, — говорит Ольга Осипова. — Но представьте себе зал и докладчика, который выходит на сцену и говорит: „Разрешите, для начала я расскажу вам анекдот“. Ментальное оживление и три минуты внимания ему обеспечены».

Наконец, весьма действенный прием — применение метафор. Об одной и той же информационной системе можно сказать: «Она поз-

воляет связывать между собой различные регионы» и «Это как кровеносная система, которая доставляет в сердце — центр вашей компании — необходимые порции крови (информацию) и заставляет его биться ровно. Представьте, что произойдет, если в одной или нескольких артериях сразу образуются тромбы?». Понятно, что второй вариант гораздо предпочтительнее.

Но какие бы приемы ни использовал докладчик, главное правило остается неизменным — любую презентацию нужно тщательно готовить. Без этого невозможно добиться успеха. **СФ**

«Я ПРОДОЛЖАЮ ПРИДУМЫВАТЬ СВОЮ ДОЛЖНОСТЬ»



Джин Желязны более сорока лет занимает в McKinsey & Company должность, аналогов которой в мире нет: он — директор по визуальным коммуникациям. Еще он читает лекции по проведению презентаций в бизнес-школах Harvard, Stanford, Columbia и многих других. В России Желязны известен по своим книгам «Говори на языке диаграмм» и «Бизнес-презентация». Этот человек может убедить кого угодно в чем угодно на языке графиков, схем и таблиц. О том, как Джин Желязны придумал себе профессию, он рассказал корреспонденту СФ Сергею Алешину.

— Как вы попали на работу в McKinsey?

— Это случилось в 1961 году. Компания искала человека, который бы рос вместе с ней, а не того, кто придет с большим количеством заранее готовых идей. Мне сказали: «У нас никогда раньше не было этой должности, поэтому мы не знаем, что это такое. Но мы делаем много таблиц, схем и презентаций, и нам нужен кто-то, кто бы всем этим занимался. Кажется, тебе это интересно, Джин. Вот и создай свою собственную должность». И спустя 43 года я все еще продолжаю ее придумывать.

— А почему компания выбрала именно вас?

— Мне кажется, им понравилось, что в университете я учился картографии, служил в ВВС, а последние три года работал с картами в известной компании, занимающейся маркетинговыми исследованиями.

— Более сорока лет работать на одном месте — это очень много, тем более в консалтинговой компании.

— Я продолжаю расти: когда я только начинал, я работал только над графиками, затем — над презентацией в целом. Потом я понял, что этого недостаточно, так как иногда проблема может быть не в презентации, а в выступающем — и разработал трениговую программу для развития ораторских навыков. Сейчас я сотрудничаю с бизнес-школами, создаю видеокурсы, пишу книги, и этого хватит еще на 43 года.

— Как бы вы описали ваш обычный рабочий день?

— Моя первостепенная обязанность помогать нашим консультантам со всего мира переводить их данные в слайды, идеи — в зрительные образы, структурировать презентации, репетировать с ними перед презентацией. Также я занимаюсь составлением документов и брошюр. И тренирую, тренирую, тренирую очень много.

— Как вы готовитесь к своим презентациям?

— Я прошу редакторов прочесть текст презентации, спрашиваю у окружающих, что они думают по этому поводу, репетирую.

— И перед какой аудиторией вы тренируетесь — это ваша семья, друзья, коллеги?

— Ответ: да, да и еще раз да. Это могут быть все, кто хотел бы меня послушать.

— Можете вспомнить интересный малоизвестный прием?

— Например, когда люди используют ноутбук для демонстрации слайдов во время презентации, я учу их нажимать на кнопку period на их компьютерах. Вся прелесть использования данной кнопки — вы получаете просто пустой экран. То есть аудитория в данный момент будет смотреть не на визуальный объект, а на вас, и концентрироваться не на слайдах, а на выступающем. На своем ноутбуке я прилепил кусочек белой пленки на эту кнопку. И когда хочу привлечь внимание людей к себе, нажимаю на period.

— А какой самый лучший совет вы можете дать выступающим?

— Просите для проведения презентации больше времени, чем вам требуется, и заканчивайте ее раньше, чем обещали.



КАБИНЕТ / Рабочая обстановка для бизнеса

72_СВЕТОДЕЛЕНИЕ // Объем отечественного рынка офисной светотехники составляет порядка \$400 млн. С учетом того, что он начал активно развиваться лишь в середине 90-х годов, это неплохой показатель. Будущее же рынка связано с внедрением инноваций и систем «интеллектуального здания» / рынок

76_РАБОТА «С ОГОНЬКОМ» // Свет нельзя пощупать руками, однако его можно измерить. Специалисты по эргономике говорят, что от мощности светового потока и расположения лампы на столе зависят КПД и здоровье сотрудников / тенденции

СВЕТОДЕЛЕНИЕ

Объем отечественного рынка офисной светотехники, по оценкам участников, составляет порядка \$400 млн. С учетом того, что он начал активно развиваться лишь в середине 90-х годов, это неплохой показатель. Будущее же рынка связано с внедрением инноваций и систем «интеллектуального здания». — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



Сегодня на российском рынке представлены практически все ключевые европейские и американские производители: немецкие Osram, Zumtobel Staff, BPS, Bega, Schmits, британская Thorn, голландская Philips, бельгийская Wever&Ducré, итальянские Castaldi, De Majo, Luceplan, iGuzzini, Flos и Targetti. Некоторые бренды

имеют собственное представительство, например, Philips, Siteco, Martini и General Electric, однако большинство предпочитает работать с сетью дистрибуторов. Сегмент офисного освещения имеет коренные отличия от сегмента светотехники для жилых помещений. «Если в борьбе за рынок домашнего света победу

одержали итальянские производители, то в офисах доминирует продукция из Германии», — говорит руководитель архитектурного бюро компании A&A-Alcora Project Анна Ульянова. — Домой все-таки выбирают «дизайнерский» свет, а в офисы — так называемый «технический». Его особенности таковы: источники света, как правило, скрыты, а если они все же становятся значимым элементом интерьера, то их дизайн максимально технологичен».

Присутствуют на рынке и российские производители. В их число входят ОАО «Лисма», компания «Световые технологии», завод «Люмсвет» и т.д. Современные производители после распада СССР появились не на пустом месте. В советское время электроламповая промышленность была хорошо развита: в стране действовало 20 электроламповых заводов, 35 специализированных заводов по выпуску световых приборов и 6 заводов пулскорегулирующей аппаратуры. Часть производителей воспользовалась существующей базой, часть предпочла построить новые заводы.

По оценке участников рынка, для освещения офи-

сов и общественных помещений в основном используются люминесцентные светильники. Именно на них приходится основной объем продаж — около 75-80%. Оставшиеся 10-25% приходятся на галогенные лампы, светильникам с рефлекторными лампами накаливания и другие типы осветительных приборов.

В старом свете

Проектировщики светотехнических систем замечают, что склады забиты недорогими светильниками нижней ценовой категории. «Производители верхних ценовых категорий не имеют на складах в Москве широкого ассортимента, в отличие от продукции нижнего класса», — говорит инженер компании «Компас-Инжиниринг» Игорь Орчegov. — Поэтому покупателям более дорогих и интересных по дизайну светильников придется ждать заказа по четыре-шесть недель, и часто они вынуждены брать то, что есть на складе».

По словам специалистов, растровые светильники не могут решить полностью проблему эффективного освещения, да и офисы, укомплектованные ими,

становятся похожими друг на друга, как братья-близнецы. Однако растровые люминесцентные светильники по-прежнему остаются авангардом российского рынка светотехники. В начале 1990-х годов, когда выроставшим, как грибы после дождя, офисам и бизнес-центрам понадобилось освещение, эти лампы стали экспортироваться из стран бывшего соцлагеря и Китая. Затем российские производители решили вернуть этот рынок себе. Ровно 10 лет назад цена одного светильника составляла порядка \$100 – 130. За эти годы она упала в 10 раз, а объемы производства выросли в десятки раз.

«Растровый потолочный светильник с экранирующей

решеткой по-прежнему остается лидером продаж,— говорит старший светотехник — проектировщик компании „Арлекино Инжиниринг“ **Наталья Великанова**.— Их популярность объясняется удобством монтажа и простотой эксплуатации». Светящиеся зарешеченные квадраты можно увидеть фактически в любой бюджетной организации или офисе класса В или С. Эти светильники принадлежат к нижней ценовой группе, их стоимость колеблется от \$12 до \$50.

Однако, по прогнозам специалистов, их скоро заменят люминесцентными лампами нового поколения — Т5 — с электронным пускорегулирующим аппаратом. Эти лампы были изо-

бретены совсем недавно, в 1996 году, инженерами компании Philips (практически во всех офисах сейчас установлены их предшественницы — лампы Т8). Как объяснила Наталья Великанова, диаметр трубки у Т5 меньше, чем у обычной люминесцентной лампы, да и световой поток у них больше, а энергетические затраты меньше. Участники рынка предсказывают, что светильники с лампами Т5 скоро станут лидерами продаж. Эксперты из компании Osram уверены, что в Европе через пару-тройку лет лампа Т5 будет в каждом втором светильнике.

Вторая группа — это лампы стоимостью от \$50 до \$100. В основном они производятся в России, а также

Чехии, Словакии, Польше и Германии. Третий сегмент — высший — заполнен лампами, стоимость которых больше \$100. Здесь лидируют немецкие, британские, бельгийские и итальянские производители. В эту же категорию входит дизайнерский свет, то есть лампы, которые освещают представительские зоны офиса (пространства рецепции, конференц-залы, приемные зоны и холлы), а также начальственные кабинеты.

Свет в квадратных метрах

За то, чтобы лампы светили по всем нормам и правилам, отвечают инженеры-светотехники. Сегодня в Москве сформировался рынок компаний, предлагающих услу-

Мир ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

К вашим услугам бесплатно:

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

Гарантия до 7 лет

SPECIAL: Qualified consultations for foreign customers —
tel.: (095) 933-77-77 add. 1279, 1125, 1368

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**



ФЕЛИКС®

13 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Сеть салонов: (095) 933-77-77 (многоканальный), www.felix.ru



Товар сертифицирован

ЛАМПОЧКА ГЕБЕЛЯ

Строго говоря, первую лампочку изобрел вовсе не Эдисон. Многие изобретатели XIX века успешно работали в этой области, и многие из них получили патенты. Одним из них был немецкий эмигрант Гейнрих Гебель, представивший в 1854 году на суд американской публики первую электрическую лампу накаливания. Он получил ее, поместив обугленную бамбуковую нить в стеклянную колбу с откаченным воздухом (поначалу, чтобы сэкономить, он использовал пустые флаконы из-под одеколона). В течение ста часов Гебель подавал на нить ток, накалив ее до свечения. Опыты с электричеством всегда привлекали его, несмотря на то, что он был часовщиком и оптиком. Созданные своими руками лампы изобретатель использовал для освещения своей часовой мастерской. Однако до промышленного изготовления ламп было еще далеко. По причине отсутствия денег и связей Гебель не смог получить патент на свое изобретение.

ги по созданию световой среды в корпоративных офисных интерьерах. Особенность его такова, что этими услугами занимаются как специализированные компании («Модуль», «Арлекино», pr2-project, «Форум электро», «Юнисвет», «Лайт проект», «Точка опоры»), так и архитектурные бюро, которые занимаются корпоративным дизайном в целом, включая планировку помещений и подбор мебели (ABD Limited, MMC Object и др.). Архитектурные бюро средней руки, к сожалению, часто ограничиваются включением в свой штат дизайнеров, не прибегая к услугам инженеров по светотехнике. Это неправильно. «При выборе освещения необходимо обра-

щаться к профессионалам, так как от освещения зависит здоровье и работоспособность персонала», — уверена Наталья Великанова.

При выборе светотехнического проекта и самих светильников клиенты обычно ориентируются на класс офиса, под который заказывается проект. Наибольшие затраты несут, конечно же, арендаторы офисов классов А и В. «Я бы сказал, что если потрачено менее \$60 на один квадратный метр офиса, то этот офис может с полным правом перестать считаться офисом класса А», — говорит Игорь Орчegov.

Дизайнерские идеи и проектирование схем их размещения в офисе — самая затратная часть всего проекта обустройства офи-

Позже схожую лампу создал американский физик Томас Эдисон и представил ее на выставке в Париже в 1881 году. В отличие от Гебеля, Эдисон вовремя зарегистрировал патент на свою систему и продал права на изготовление лампочки американским и немецким компаниям. Компании перессорились между собой, добиваясь отъезда лицензии у ненавистных конкурентов. Забавно, что Эдисон сам подал в суд, добиваясь запрета на производство лампочек европейскими производителями. Одна из компаний-ответчиков, отстаивая свое право, представила в суде в качестве свидетеля Гейнриха Гебеля. На глазах у судей Гебель показал свои опыты с лампой, после чего суд признал, что Гебель «применил лампу накаливания задолго до Эдисона». Американский патент Эдисона был аннулирован. Единственное, чего он добился, — волны возмущения в европейских научных кругах, назвавших его «выскочкой» и «этим американцем».

са. В среднем на эти работы уходит 60-70% от всего бюджета. Как объяснила Наталья Великанова, стоимость светового оборудования для освещения офисного помещения размером 100 кв. м. (при использовании растровых светильников) составит порядка 1100 евро. «То есть минимальная планка стоимости световой среды начинается в районе 1000 евро. Верхний же предел не ограничен», — говорит она.

В идеале, по мнению Анны Ульяновой, процесс формирования освещения в офисе выглядит примерно так: дизайнер разрабатывает интерьер, разграничивает функциональные зоны и размещает источники света. Дальнейшую работу продельывают инженеры — светотехники, которые накладывают на чертеж кривые, проверяя интенсивность и перекрываемость источников света. От начала работы и до сдачи, как правило, проходит порядка двух месяцев. На Западе представить работу над интерьером офиса без участия проектировщика просто невозможно. И объясняется это тем, что грамотный проект и подбор оборудования позволяет существенно сократить затраты на электричество.

«В России сознательный подход к освещению еще не достаточно широко распро-

странен, — говорит Анна Ульянова. — Отчасти из-за желания сэкономить на дорогостоящем осветительном оборудовании и услугах специалистов в области освещения, а отчасти потому, что проблема энергосбережения для нас пока не так актуальна, как для Европы».

«Интеллектуальный» свет

На Западе к услугам инженера — светотехника принято прибегать еще и потому, что современные осветительные системы и приборы предполагают использование элементов «интеллектуального здания». В их число входят диммеры и люксометры, позволяющие постепенно уменьшать и увеличивать степень освещенности по мере снижения естественного света, а также датчики движения, которые располагаются в коридорах и служебных помещениях.

По мнению участников рынка, в России с каждым годом вопрос экономии электричества все больше и больше занимает умы арендаторов офисных помещений. «Соответственно, будет расти спрос на энергосберегающие источники света и на системы управления освещением», — прогнозирует президент торгово-производственного объединения



офисные перегородки
ремонт помещений
проектирование офиса
установка жалюзи



Москва, ул. Бауманская, д.6
тел. 741-3025 (многоканальный)
www.peregorodka.ru

«СкайФокс» **Александр Давыдкин**.

Проектировщики говорят, что за последний год число заказов на элементы «интеллектуального» здания увеличилось, по крайней мере, на 50%. Все чаще используется цифровое управление освещением, которое позволяет полноценно использовать естественный свет, а при необходимости и искусственное освещение. «В нашем новом офисе, к примеру, установлена система четырех режимов работы светильников, меняющих освещение в зависимости от времени суток», — говорит Наталья Великанова. Увлечение энергосберегающими технологиями вполне объяснимо. Как следует из доклада Калифорнийской комиссии по энергетике, автоматические системы контроля позволяют сберечь от 35% до 45% электроэнергии, что на треть сокращает затраты.

Геннадий Антонович, заместитель руководителя отдела проектирования искусственного освещения группы Modul, уверен, что такие си-

стемы способны окупить себя за 5-10 лет.

К инженерам-светотехникам обращаются не только для того, чтобы сократить издержки. Если при подготовке проекта учесть род деятельности компании, можно даже увеличить ее прибыль. «Выбор типа освещения и источников света напрямую связан с тем, что делает та или иная фирма. Например, если организация занимается торговлей, то в зале продаж нежелательно устанавливать светильники с холодным освещением и люминесцентные лампы. Человеку-покупателю становится неуютно, такой свет не располагает к покупке», — говорит Александр Давыдкин. — В то же время в офисах, где большинство сотрудников работает за компьютерами, не рекомендуются источники света с теплым, желтым светом: они расслабляют, вызывая потерю трудоспособности. В этих помещениях инженеры рекомендуют ставить смешанные источники света: теплые и холодные». 

МНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Вероника Тараба, заместитель генерального директора компании «Крок»:

— Формируя требования к освещению в нашем новом офисе, мы учли имеющийся опыт эксплуатации офисных зданий (это здание у нас третье). Наша компания занимается информационными технологиями, и все рабочие места в офисе компьютеризированы. Свет не должен был мешать пользоваться компьютером. Задача усугублялась еще тем, что в новом здании не очень высокие потолки. Пришлось использовать отраженный свет. Мы выбрали светильники с особым дизайном, которые помогли нам визуально «поднять» потолок. Освещенность рабочих помещений рассчитывали проектировщики, а корректировал их предложения наш главный энергетик, потому что нашим сотрудникам хотелось, чтобы света в помещении было много. Модели светильников для присутственных помещений — холлов, конференц-залов, столовой, лестничных холлов — дизайнеры подбирали совместно со специалистами по свету.

К сожалению, только после готовности этого офиса я познакомилась со специалистом, профессионально занимающимся вопросами освещения офисных, торговых и промышленных помещений и узнала от него, что вопрос освещенности может влиять на качество работы и на качество товаров. Например, для торгового зала очень важен показатель равномерности освещения, а для офиса — освещенность рабочих мест, а не всего пространства. А для промышленных целей — например, для производственных залов, важен долгий срок службы, низкая цена и безопасность в производственных условиях. Специалист рассказал мне, что у него сердце кровью обливается, когда он видит в бутиках с очень дорогой отделкой, с хорошим дизайном лампы без фильтра, которые дают чистый ультрафиолетовый свет, обесцвечивающий одежду. Оказывается, существует масса показателей, которые влияют на качество освещения в помещении, и в следующий раз мы будем привлекать больше специалистов при проектировании освещения



КОМПАНИЯ "ФРОНДА" предлагает совместное открытие салонов на базе франчайзинга в регионах России. Руководитель отдела франчайзинга Филипп Ярославцев, тел. (095) 755-7432.

КОМПАНИЯ "ФРОНДА" - партнер КБ "Русский Банк Развития", предлагающего уникальную систему кредитования частных лиц по CAMBIM низким в России процентным ставкам от 0,1% годовых. www.telechek.ru

МЕБЕЛЬ ДЛЯ ОФИСА

- Мебель для персонала
- Кабинеты, президент-комплекты
- Мебель для переговорных
- Кресла и стулья
- Мягкая мебель
- Компьютерные столы и стойки
- Металлическая мебель. Сейфы
- Офисные перегородки
- Вешалки. Корзины.
- Мебель для баров и ресторанов
- Мебель для конференц-залов
- Мебель для гостиниц и санаториев

АДРЕСА САЛОНОВ В МОСКВЕ:

ул. Ивана Бабушкина, 13/1, (095) 719-0981
ул. Нижегородская, 31, (095) 278-9680
ул. Смоленская, 7, (095) 244-0007
ул. Сушевский Вал, 16, (095) 978-1102
ул. Б.Черкизовская, 11, (095) 162-0073

В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:

(812) 118-6298

СЛУЖБА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ:

(095) 278-9917, (095) 745-7118

ОПТОВЫЕ ПОСТАВКИ:

(095) 787-7836

СВОБОДА ВЫБОРА

(095) 7-999-333

www.fronda.ru



РАБОТА «С ОГОНЬКОМ»

Свет нельзя пощупать руками, однако его можно измерить. Специалисты по эргономике говорят, что от мощности светового потока и расположения лампы на столе зависят КПД и здоровье сотрудников.

— Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Люкс света

Чтобы люди не ломали голову над тем, как им организовать освещение в офисе, специалисты по эргономике провели скрупулезные подсчеты и создали стандарты офисного освещения, выразив часть показателей в люксах — единицах освещенности (от лат. lux — свет). Выяснилось, что наиболее комфортным для глаз человека считается показатель от 200 до 500 люкс. Чтобы понять, что означает эта величина, достаточно сравнить ее с другими показателями: скажем, звезды ночью светят с силой всего 0,00005 люкс, луна — 1 люкс, горящая свеча — 5 люкс, а мощность светового потока солнца колеблется от

32 000 до 100 000 люкс. Обычная лампа накаливания дает 12 люкс с 1 ватта мощности, в то время как для натриевой лампы высокого давления этот показатель равен уже 95 люкс.

Количество люксов имеет значение и для работодателя. Международная комиссия по освещению (International commission on illumination) провела эксперименты, которые позволили сделать вывод о тесной связи между уровнем освещения и работоспособностью: при увеличении освещенности офиса с 300 до 500 люкс производительность труда сотрудников повышается на 3 — 11%.

В России стандарты освещенности прописаны в стро-

ительных нормах и правилах, в Европе же они указаны в недавно принятом стандарте EN — 12464. На европейские стандарты ориентируются не только страны ЕС, их внимательно изучают продвинутые дизайнеры и проектировщики во всем мире. «Российские нормы отличаются от европейских прежде всего тем, что принимают в расчет только степень освещенности, которую дает одна лампа — 40 люкс. В Европе же учитывается целый ряд дополнительных параметров, ничуть не менее важных для здоровья и комфорта сотрудника, — объясняет руководитель архитектурного бюро компании A&A-Alcorpa Project Анна Ульянова. — Стандарт EN — 12464 учитывает следующие из них: яркость, дневной свет, светораспределение, блескость, цветопередачу, цветовую температуру и мерцание». Это значит, что при проектировании нужно учитывать и цвет пола и стен, и мощность светового потока, и расстояние от источников света до глаз человека, и качество самой лампы.

Принимая во внимание эти показатели, в офисном пространстве можно создать не просто освещенность, а полноценную световую сре-

ду. По словам заместителя руководителя отдела проектирования искусственного освещения группы Modul Геннадия Антоновича, самые эргономичные и экономичные схемы офисного освещения базируются на использовании направленного света (это свет, используемый подобно прожекторному), создающего на рабочих местах освещенность в 500 люкс при общей освещенности площади офиса в 300 люкс. Но, самыми комфортными считаются рассеянный и отраженный свет — его дают светильники, свет от которых направлен на потолок или на стены.

Выбор схемы освещения, по словам Геннадия Антоновича, зависит от особенностей офиса. В многокомнатных офисах, где установлено большое количество мониторов, он рекомендует сочетать местный свет на рабочих местах с небликующими потолочными светильниками, исключающими паразитную засветку экрана. Для общих помещений — фронт-офиса и холла — предназначены светильники с широкой кривой светораспределения, то есть светильники, призматическая поверхность которых обеспечивает широкий угол рассеивания света. Для

ЕСТЬ МЕСТО ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ



Индивидуальное планирование рабочего пространства

Тел. 780-6680
www.dok17.ru

Производитель
офисной мебели

представительских зон офиса, например переговорных, предпочтителен мягкий отраженный свет, эффективность которого в три раза меньше, чем у направленного, однако эстетические качества гораздо выше.

Зрительный синдром

По данным Американской офтальмологической ассоциации, во всем мире каждый второй офисный сотрудник страдает от хронического переутомления глаз, которое приводит к ухудшению зрения и глазным болезням. Окулисты даже «собрали» эти офисные болезни под одним названием — «компьютерный зрительный синдром» (Computer vision syndrome), одним из симптомов которого является так называемый «сухой глаз». Признаки этого недомогания — сухость, покраснение глазного яблока, а также избыточное слезотечение. Эта патология вызывается реакцией органа зрения на избыточную нагрузку. Отчасти в ухудшении зрения повинно непродуманное расположение монитора и источников света. Чтобы избежать развития болезни, достаточно взять увещаниям врачей-гигиенистов и специалистов по офисному освещению. Разработкой этих правил занимались специалисты НИИ гигиены им. Эрисмана и других лабораторий. Прави-

ла не так уж сложны: главное, чтобы на экран монитора падало как можно меньше света.

Кроме того, экран не должен располагаться напротив окна или прямых источников света, дающих блики на экране. Идеально, если экран будет расположен на расстоянии 60–70 см от глаз, а документ, с которого человек читывает и перепечатывает информацию, — на расстоянии 30–35 см. На экран надо смотреть под углом в 10 градусов. При этом монитор должен располагаться прямо перед человеком, а не по диагонали. Помимо общего офисного освещения, у каждого сотрудника должна быть собственная лампа с абажуром, мощностью не менее 60 ватт. Ее свет можно направлять только на текст или документы, с которыми работает человек, но ни в коем случае не на экран. Впрочем, не стоит увлекаться и стремиться осветить как можно больше рабочего пространства: согласно нормам, освещенность при работе с дисплеем должна быть 200 люкс, а если человек работает еще и с документами — 400 люкс. Цвет стола и стен тоже имеет значение. Гигиенисты пришли бы ужас от черных и темных офисных столов — по их мнению, стол должен обладать матовой белой поверхностью, тогда свет, отраженный от его поверхности, не будет доставлять глазам особых проблем.

Освещенное будущее

Безусловно, все эти строгие нормы и правила нужны и важны. Однако передовые идеи в области офисной эргономики лежат в другой плоскости. Одно из самых любопытных направлений в проектировании офисных систем освещения — это разработка офисных осветительных систем, настроенных на биологические часы человека.

В основу этих разработок легли результаты секретных исследований, проводившихся еще в эпоху холодной войны. Одной из задач специалистов по выживанию в условиях ядерной зимы было выяснить, как влияет на человека жизнь и работа в подземном бункере без естественного освещения. Труды исследова-

телей не пропали даром.

На основе этой идеи итальянские дизайнеры компании iGuzzini создали систему Siva, которая может быть запрограммирована для имитации биологических ритмов человека. Система способна автоматически менять цвет и интенсивность освещения на протяжении суток, имитируя яркий солнечный полдень, и вечерние сумерки (система может «выдавать» освещение мощностью 2500 люкс). Ее задача — имитация суточного цикла. Систему можно перепрограммировать исходя из условий разных климатических поясов и регионов — например, для работы в поясах, где царствует полярная ночь или южное лето. Эта разработка получила награду Premio Intel Design. **СФ**

СКОЛЬКО ДОЛЖНО БЫТЬ СВЕТА		
ТИП ПОМЕЩЕНИЯ	НОРМЫ ОСВЕЩЕННОСТИ, ЛЮКС	
	РОССИЙСКИЙ СНИП №23-05-95	МЕЖДУНАРОДНЫЕ НОРМЫ (МКО)
ОФИСЫ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОМПЬЮТЕРОВ	200–300	500
ОФИСЫ БОЛЬШОЙ ПЛОЩАДИ СО СВОБОДНОЙ ПАНЕЛИРОВКОЙ	400	750
ОФИСЫ С ЧЕРТЕЖНЫМИ РАБОТАМИ	500	1000
КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛЫ	200	300
ЛЕСТНИЦЫ, ЭСКАТОРЫ	50–100	150
КОРИДОРЫ, ХОЛЛЫ	50–75	100
АРХИВЫ	75	200
КЛАДОВЫЕ	50	100



ДО ЛАМПОЧКИ

Первая электрическая лампа появилась именно в офисе: часовщик Генрих Гебель, изобретатель лампы накаливания с угольной нитью, в 1854 году осветил с ее помощью свою часовую мастерскую. Современные офисы освещают лампы, созданные лучшими архитекторами мира. А самые интересные разработки получают государственные премии за дизайн. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Между светом и тенью
Вся многочисленная армия офисных светильников делится на две категории: общего и местного освещения. Категория приборов общего освещения — самая многочисленная; в нее входят в основном потолочные светильники: люстры, встроенные светильники для подвесных потолков, модульные светильники, бра и даже офисные торшеры. Однако это еще не все. Общее освещение, в свою очередь, подразделяется на прямое, отраженное, рассеянное и комбинированное. А для местного освещения чаще всего используются настольные

лампы, настенные и напольные светильники, реже — латерны и софиты, прикрепляющиеся к потолку. Такое разнообразие видов объясняется требованиями к разнообразию офисного освещения. «Разумеется, в освещении, как и при подборе обстановки офиса, важно учитывать, какую именно функциональную зону мы освещаем: front- или back-офисы, приемные или переговорные, кабинеты директоров или так называемые soft-зоны в отделах», — объясняет руководитель архитектурного бюро компании A&A-Alcora Project **Анна Ульянова**.

Представительскую зону офиса, то есть зону рецепции, приемной, переговорной и пространство front-офиса, специалисты рекомендуют освещать рассеянным и отраженным светом. Эти разновидности освещения считаются самыми комфортными для глаз, к тому же они не отбрасывают на лица и предметы злобещих теней. Отраженный свет дают точечные светильники, прикрепленные к мебели и направленные в потолок, при этом поток света отражается от потолка и мягко освещает пространство. Рассеянный свет, к примеру, дает люстра с абажуром, прикрывающим лампу. Прямое освещение обеспечивают лампы с направленным светом — потолочные светильники без абажуров или настольные лампы. У прямого освещения больше всего недостатков: оно отбрасывает резкие тени и создает контраст между освещенными и неосвещенными поверхностями. Поэтому специалисты советуют совмещать прямой свет с отраженным, то есть комбинировать, к примеру, потолочные открытые лампы с точечными светильниками. Такое комбинированное освеще-

ние предпочтительно в зоне бэк-офиса — в рабочих зонах, где люди часами сидят за компьютерами.

Для рабочих помещений подойдут и так называемые широкоизлучающие светильники отраженного света, крепящиеся на потолке. У немецкой компании BPS есть интересная разработка — светильник с так называемой batwing-кривой освещения. Его особенность заключается в том, что свет, излучаемый им, распределяется по траектории крыла летучей мыши. По словам специалистов из компании pr2kvadrat, удачным выбором станет и подвесной светильник, свет которого направлен и вверх, и вниз. Особое внимание стоит уделить зоне рецепции. Здесь уместны несколько источников света — например, подвесные лампы (источник направленного света), точечные светильники, закрепленные на полу или в цоколе стойки ресепшн (отраженный свет), и бра с абажуром (рассеянный свет).

Между домом и офисом
Тренд «домашний офис», которым увлечены западные архитекторы корпоративных



российский производитель
тел.: 780-4359, 306-2207
www.ater.ru

все виды офисных и сантехнических перегородок, установка жалюзи

офисных интерьеров, правит бал и на российском рынке. В офисах все чаще появляются атрибуты домашнего уюта — торшеры, люстры и удобные настольные лампы. «Зачастую предпочтительным является более „домашнее“ освещение, которое идеально создают офисные торшеры, — объясняет Анна Ульянова. — И никто пока не отменял классические настольные лампы для индивидуального освещения рабочих мест. Тем более что их дизайн становится все более и более оригинальным — последней тенденцией стали „интегрированные“, или модульные, настольные лампы, которые одновременно служат подставкой для мобильного телефона, стаканом для ручек и карандашей, попиром, стойкой для CD-дисков и даже подставкой для писем». Примером подобной многофункциональной настольной лампы может послужить модель Alto из новой коллекции «Office Guide 2005 — 2006» бельгийской компании GDB International. «Таким образом, новые технологии сегодня вполне успешно соседствуют с привычными классическими элементами офисного интерьера», — считает Анна Ульянова.

Еще одна тенденция — появление в офисе мобильных светильников, которые можно переносить с места на место. Это отчасти связано с ростом объема работы проектных групп, которые оперативно образуют рабочие «острова» в разных точках офиса. Кроме того, по мнению специалистов, при проектировании системы офисного освещения следует учитывать моду на архитектурную подсветку элементов интерьера. Объектом подсветки, к примеру, становятся столы, шкафы и мебель в уголках отдыха в soft-зоне — главное, чтобы эти объекты были до-

стойны того, чтобы их выделяли с помощью света.

Сами дизайнеры и инженеры по светотехнике ищут свежие идеи и тренды на выставке Light + Building, которая проходит во Франкфурте-на-Майне в апреле. Именно там весь дизайнерский мир узнает о модных формах и размерах светильников. Модно все — от настольных ламп с зеленым абажуром до современных светильников в стиле high-tech. Изменения касаются прежде всего форм и материалов: размеры офисных ламп становятся все меньше, а формы все округлее. Самые актуальные лампы — в форме маленькой тарелки или узкой трубы. А самым «трендовым» материалом было признано прозрачное и молочное стекло. За ним следует поликарбонат, который у нас называют «небьющимся поделочным стеклом». Это не что иное, как разновидность пластика, обладающая эстетическими качествами стекла, однако не в пример прочнее. Офисные пространства завоевывают и лампы с деревянными деталями, характерные для жилых интерьеров. Особенно модными считаются детали из дерева теплых оттенков и сочетание «венге + сталь».

Актуальные тенденции в дизайне можно отслеживать и по работам знаменитых дизайнеров, завоевывающих награды. Так, одну из самых почетных в мире дизайна награду Compasso D'Oro («Золотой Циркуль») в этом году получил офисный светильник Pipe, созданный для марки Artemide швейцарскими архитекторами Жаком Херцогом и Пьером де Мерином. Это одна из самых известных творческих команд. Известность им принесло множество выполненных проектов — в частности, галерея Tate Modern в Лондоне и футбольный стадион в Мюнхене. Три года назад Херцог и де Мерон



Специалисты советуют в офисах комбинировать потолочные лампы с точечными светильниками

удостоились архитектурной премии Прицкера — высшей награды в области архитектуры. Однако и такие гуру не брезгают разработкой офисных ламп. В основу дизайнерской концепции Pipe легли все модные направления — крепящийся к потолку све-

тильник способен извиваться в любых направлениях, своей гибкостью он напоминает шланг. Вся конструкция завершается конусным отражателем, из которого струится мягкий свет. Ассоциация промышленного дизайна назвала его «гибким, тонким, элегантным и, главное, забавным» светильником. Стоимость призывной новинки — от 135 евро. **СФ**

КОФЕМАШИНЫ
И
ЛУЧШИЙ
ИТАЛЬЯНСКИЙ КОФЕ
В ВАШ ОФИС

LAVAZZA
ITALY'S FAVOURITE COFFEE

ООО "НАРОДНЫЙ КОФЕ"
тел.: 438-5600, 438-5811
www.cofelavazza.ru

«САМЫЕ ПЕРЕДОВЫЕ ИДЕИ РЕАЛИЗУЮТСЯ В ОФИСАХ КЛАССА А»

«Ни один светотехнический проект не похож на другой, — считает руководитель инженерного департамента компании pr2-project Николай Михайлов. — Вариаций может быть несколько: от простых офисных ламп до светового окна на потолке, имитирующего восход и закат солнца.» — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Из каких этапов складывается работа бюро, специализирующегося на офисном освещении? Как распределяются обязанности между архитектором и светотехником?

НИКОЛАЙ МИХАЙЛОВ: Подбор освещения в офис — не совсем архитектурная задача, поэтому компании, которые работают на этом рынке, нельзя назвать архитектурными. В большинстве случаев это «узко-заточенные» светотехнические компании, имеющие в штате инженеров-светотехников, которые обладают навыками расчета и подбора осветительных приборов. Конечно, эта работа ведется совместно с архитектором проекта, который задает стилистические направления, зонировует пространство с помощью света, составляет акценты в интерьере. После согласований с архитектором инженер подбирает необходимые типы приборов, источники света и рассчитывает мощность. Безусловно, грамотный инженер в состоянии решить задачу освещения офиса и без архитектора, но если речь идет о крупном проекте, то в этом случае лучше работать совместно.

Работа состоит из нескольких этапов: составление тех-

нического задания (определение категории помещения, определение типа проводимых в помещении работ, нормирование освещенностей на рабочих поверхностях); подбор типов приборов (стилистическое направление, ценовая категория, светотехнические характеристики); расчеты; согласование с заказчиком; поставка оборудования; монтаж и пусконаладочные работы.

СФ: Каковы главные критерии выбора осветительной системы для офиса? На что следует ориентироваться клиенту?

НМ: К сожалению, пока не существует универсального метода проектирования офисного освещения. У каждого проекта своя история, и ни один проект не похож на другой. Основным критерием, пожалуй, можно назвать ощущения сотрудников офиса — главное, чтобы они могли безопасно, эффективно и комфортно выполнять свою работу. Однако данный показатель можно выразить не только в чувствах и ощущениях, но и в цифрах. Для этого инженеру-светотехнику необходимо рассчитать показатели горизонтальной и вертикальной освещенности, равномерности распределе-

ния освещенности, яркостные контрасты, ослепленность и ряд других параметров. Как видите, это чисто инженерная задача, поэтому компании, работающие на этом рынке, должны обладать квалификацией и знаниями, которыми не обладают архитектурные бюро.

СФ: Современные клиенты — в основном, арендаторы офисов класса А, — довольно привередливы, они наслышаны о многих инновациях. Какие интересные идеи могут им предложить светотехнические компании?

НМ: Существуют стандартный и нестандартный подходы к проектированию системы освещения. Для первого подхода годится база существующих стандартных типов приборов, второй же требует уникальных разработок, поэтому он считается наиболее трудоемким, сложным и дорогостоящим. Архитектор, к примеру, может предложить сделать в кабинете световое окно на потолке — световой подвесной потолок, освещение которого меняется в течение дня, имитируя полуденное и закатное солнце. Задача архитектора — придумать эту идею, задача инженера — продумать работу такого окна. Кроме того, с по-

мощью света можно зонировать пространство офиса — скажем, выделив в демократичной зоне ореол рабочего места руководителя.

В последнее время набирают популярность системы автоматического управления освещением. Система способна распознавать время суток и уровень дневного света в помещении, меняя режимы работы офисных светильников. Такая система, установленная в современных зданиях с большой площадью остекленных фасадов, позволяет ощутимо сэкономить на электроэнергии.

СФ: Насколько на выбор офисной системы освещения влияет само помещение?

НМ: По моим наблюдениям, самые передовые идеи реализуются в офисах класса А. Арендаторы современных офисных комплексов хотят работать в помещении, оборудованном по последнему слову техники. Но это не значит, что в старинных особняках инженерам-светотехникам нечего делать. Просто задача усложняется. Реставраторы, как правило, приходят в ужас от передовых идей, и интерес как раз в том, чтобы достигнуть компромисса, реализовав инновационную идею и ничего не повредив. **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

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

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1

Телефоны для справок:

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

Факс (095)797-3171 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

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

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

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

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

в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

50%

от нынешнего авиапарка останется у России к 2010 году. Вторая половина подлежит списанию. Об этом сообщил директор департамента государственной политики в области гражданской авиации Карл Руппель. Он отметил, что если Россия будет медлить с пополнением парка воздушных судов, то к 2006 году в стране возникнет дефицит самолетов. По прогнозам Минтранса, к 2010 году пассажиропоток в России возрастет до 56 млн человек (для сравнения: в прошлом году он составил 29,5 млн человек). На программу развития и создания новых самолетов до 2010 года планируется выделить 413 млрд рублей, а на развитие авиастроения — еще около 394 млрд рублей из внебюджетных средств. Таким образом, в России планируется построить 563 новых воздушных судна, из них 326 пассажирских самолетов, 56 грузовых самолетов и 161 вертолет.

1 день

праздника, добавляемый к уже имеющимся в России, потребует 15 млн рублей прямых затрат федерального бюджета, а совокупная величина «выпадающих» доходов от поступлений подоходного и единого социального налога составит около 8 млрд рублей. Именно так выглядит финансово-экономическое обоснование готовящихся Госдумой поправок в Трудовой кодекс РФ о введении дополнительных нерабочих праздничных дней. Большинство депутатов уже проголосовало в первом чтении за то, чтобы период с 1 по 5 января был признан официальными новогодними каникулами во всей стране. Также парламентарии собираются упразднить отдельные нерабочие праздничные дни,

дублирующие иные праздники либо имеющие устаревшую идеологическую основу. К примеру, признано, что отмечаемый 12 декабря День Конституции дублирует День России — 12 июня. Вместо 7 ноября предлагается новый праздник — День народного единства 4 ноября в память об освобождении Москвы от польских интервентов и окончания Смутного времени. Кроме того, законодатели планируют объявить рабочим днем 2 мая.

35,8 млн

машин, произведенных мировыми автоконcernами, было отозвано по всему миру за последние два года. На долю американских компаний пришлось 20,6 млн машин, а азиатские и европейские производители устраняли дефект соответственно на 12 млн и 3,2 млн автомобилей. Лидером по отзыву автомобилей оказалась американская компания General Motors. Только в ходе весенней акции этого года по отзыву автомобилей с заводскими дефектами в сервисные центры ком-

пании обратились 4 млн автовладельцев. Второе место досталось DaimlerChrysler, выпустившей 2,7 млн бракованных автомобилей. Замыкает тройку «лидеров» Nissan, которая была вынуждена проверить 2,55 млн машин. Ежегодно на кампании по отзыву автомобилей производители тратят по несколько сотен миллионов долларов. А самый крупный отзыв в мировой истории автопрома произошел в 2001 году, когда в сервисные центры компании Ford Motors поступило 22 млн автомобилей. Их проверка, по оценкам экспертов, обошлась производителю как минимум в \$1 млрд.

7-й год

подряд компания General Electric признается «самой уважаемой компанией в мире», согласно опросу, организованному Financial Times совместно с PricewaterhouseCoopers. Вторую строчку рейтинга заняла Microsoft, а третью — Toyota. Самым уважаемым руководителем, как и год назад, был признан Билл Гейтс. На втором месте

оказался экс-глава General Electric Джек Уэлч, а на третьем — президент Nissan Карлос Госн. Что касается неамериканских компаний, то список из 50 участников включает преимущественно немецкие, британские и японские корпорации — на их долю пришлось по пять-шесть позиций. По две позиции в рейтинге у компаний из Франции, Голландии и Швеции. Самыми прогрессивными и новаторскими компаниями были названы Microsoft, Dell, Nokia, Apple, Sony Ericsson, General Electric и IBM. Российским компаниям и бизнесменам в рейтинге места не нашлось.

1-е место

заняла Ирландия по результатам исследования уровня качества жизни, проведенного журналом The Economist. В этой стране эксперты обнаружили самый низкий уровень безработицы и высокую степень политической свободы и социальной ответственности. В общей сложности The Economist оценил 110 стран. В топ-десятку самых благополучных государств мира были включены также Швейцария, Норвегия, Люксембург, Швеция, Австралия, Исландия, Италия, Дания и Испания. США в этом списке оказались лишь на 13-м месте, а Китай — на 60-м. Россия заняла 105-е место, а замыкает рейтинг Зимбабве (111-е место). При этом, по информации ООН, в период с 2006 по 2015 годы средний показатель роста благосостояния в мире составит 3,4% против 2% в 1990-е годы, что приведет к резкому сокращению бедности. А как отмечают в своем очередном докладе эксперты Всемирного банка, развивающиеся страны в текущем году достигнут самого высокого уровня экономического роста за последние 30 лет. **сф**



Конференция

Захват новых рынков: территориальная экспансия бренда

(как выйти в регионы и на рынки стран ближнего зарубежья)

14 декабря 2004 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская»
ул. 1-я Тверская-Ямская, д.34

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки (регионы, страны ближнего зарубежья).

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

как выделить новые перспективные рынки
что продвигать на новом рынке: существующий бренд или разработать новый
как адаптировать товарное предложение для новых рынков
что выбрать: развитие собственной сети или поиск партнеров на местах
как эффективно конкурировать с локальными брендами
какими качествами должна обладать компания для успешного выхода на новые рынки
на что обратить внимание при выработке стратегии продвижения
как минимизировать риски и оценить эффективность территориальной экспансии

Стоимость участия — \$280 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81
по факсу (095) 771-6185
в интернете: www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
по e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы

Секрет фирмы



Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326



IBM рекомендует
Microsoft® Windows® XP
Professional.

IBM ThinkPad T42

Одновременно портативный
и производительный ноутбук высшего класса.

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
 - Intel® Pentium® M Processor 745
 - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11g
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 512 или 1024 /2048 МБ PC2700 DDR SDRAM
- Жесткий диск до 80 Гб 5400 об/мин
- Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050 или XGA/1024x768
- ATI Mobility RADEON 9600 64MB
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM Combo Drive или DVD-ROM 8x Max (на некоторых моделях)
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- Модем 56K V.92
- ThinkPad UltraNav
- Время работы от батареи до 7.2 часов (на некоторых моделях)
- Размеры 311x255x26мм
- Вес от 2.05 до 2.22 кг
- Гарантия 3 года (на батарею 1 год)

Товар сертифицирован.

твои идеи

всегда
с тобой

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections, вас будет ограничивать только небо. Благодаря технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз.

think freedom

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, www.classics.ru, notebooks@classics.ru.

Закажите прямо сейчас: **CLASSICA CIS, 796-9040, www.classics.ru**



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.