

Как Дельтабанк стал аутсайдером в потребкредитовании с.22

Как Orkla будет прививать нам любовь к шоколаду с.30

Как «Росгосстрах» атакует рынок страхования жизни с.36

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

15.05 — 21.05.2006

№18 (153)

2,6%

ключевых
сотрудников

действительно стоит
удерживать в компании —
остальных потерять
не страшно с.54

www.sf-online.ru

Чтобы штурмовать розничные сети, даже непримиримые
прежде конкуренты сегодня идут на создание торговых
альянсов. Они, конечно, сильно рискуют, но уж больно

сбыт заел

с.46

Это был случай first mover advantage —
мгновенное преимущество. Конкуренты,
которые позже запускали что-то подобное,
делали это, чтобы просто не потерять
свои продажи, о росте уже речи не шло



Коммерческий директор «М.Видео»
Михаил Кучмент: чтобы много продавать,
модные концепции не нужны

с.60

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



36

«МЫ НЕ ВЫСАЖИВАЕМ наших страховых агентов в голое поле, где они сначала кое-как ставят палатку, а потом избушечку сколачивают»



22

«Я ПОНИМАЮ, что конкуренция на российском рынке розничных финансовых услуг очень сильна, и какие-то сражения мы проиграем»

В этом номере

частная практика

- 22 КРЕДИТЫ ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ** Появление западного стратегического инвестора еще не панацея. Это подтверждает история Дельтабанка, превратившегося из лидера рынка потребкредитования в аутсайдера
- 30 ПОЗДНИЙ УРОЖАЙ ORKLA** Присоединив фабрику имени Крупской к приобретенной ранее «Сладко», Orkla воспользовалась последней возможностью создать в России серьезный кондитерский холдинг
- 36 РОСГОССТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ** «Росгосстрах» обещал, что уже в 2006 году будет доминировать на рынке страхования жизни. Самая разветвленная филиальная сеть и государственное прошлое повышают его шансы на успех

лаборатория

- 46 СБЫТ ЗАЕЛ** Бизнес больше не война. Враги выкуривают трубку мира и идут штурмовать розничные сети. Грамотный торговый альянс куда лучше доброй ссоры
- 54 ДОЛГОИГРАЮЩИЕ КАДРЫ** Менеджеров, проработавших в одной компании более пяти лет, принято считать вымирающим классом. Эти редкие экземпляры еще встречаются в естественных условиях, но выращивать их искусственно готовы не все
- 60 «МОЯ СТРАТЕГИЯ — WIN-WIN»** Михаил Кучмент, отвечающий в «М.Видео» за коммерцию и маркетинг,— убежденный практик. Он уверен: чтобы много продавать, модные концепции не нужны
- 66 ЗОЛОТО В КОНВЕРТЕ** Российские компании наконец начали использовать облигации, конвертируемые в акции, по прямому назначению — как источник дешевого финансирования

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|------------------------|-------------|
| 09 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 42 КОМПАНИИ |
| 18 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 44 ЛЮДИ |
| 20 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 76 ТРЕНДЫ |

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 06 почта | 78 спроси «Секрет фирмы» |
| 40 своя игра | 80 рецензия |
| 71 конкуренция | 82 пять примеров |

в ближайших номерах

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

29.05.06 Юне. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

29.05.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ

05.06.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». ЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

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

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Формула S
Спорт. Стил. Страсть.

товар сертифицирован



Специальное предложение на Audi A4 с пакетом внутренней и внешней отделки S line от quattro GmbH – от \$ 39 900

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Ауди Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633



Audi A4 S line.

Жизнь — это всегда состязание, если в сердце живет азарт гонщика. Благодаря специальному пакету S line владельцу Audi A4 легко представить себя пилотом гоночного болида. Литые диски, эффектные спойлеры, накладки на пороги, спортивный кожаный руль и спортивные сиденья — стиль больших скоростей и больших побед воплощен в каждой детали.

Audi A4 S line — выбор страстных игроков.



Limited Edition



Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Audi Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

Секрет фирмы

№ 18 (153) 15.05 — 21.05.2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, ГУЗЭЛЬ ФАЗУЛЛИНА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ КРЮКОВ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ВЫПУСК АНДРЕЙ УТКИН
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, СЕРГЕЙ
ПАХТУСОВ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕКАТЕРИНА ЦИБИНА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРОНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, FOTOBANK, RPG, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д. 3, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 Г.

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

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft® **ParaType** **КОМУНИ** **Билайн®**
ic Портал Редакции **alesta**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

15.05 — 21.05.2006 — №18 (153) Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Прочитала я про нефтяную компанию, которая вкладывает деньги в создание кадрового брэнда для соискателей, и подумала, что люди просто с жиру бесятся. Безусловно, создание брэнда — это всегда хорошо. Но с другой стороны, что им, полмиллиона долларов больше вложить некуда? Лучше бы потратили на зарплату сотрудникам или на защиту окружающей среды. Работа в нефтяной сфере у нас и так считается престижной, а если компания западная и с хорошей репутацией, то и подавно. Создание брэнда работодателя среди студентов не стоит таких денег — связи с хорошими вузами можно наладить бесплатно, учебные заведения будут этому только рады. Рекламный шум, по моему глубокому убеждению, особого влияния на кандидатов не оказывает. Привлекательные условия труда, карьерный рост — вот основные условия, которые им нужны. К тому же имидж компании, которая не готова переманивать и перекупать сотрудников, может, наоборот, отбить интерес у уже сложившихся специалистов».

Валентина Семушкина, Санкт-Петербург

«Карьера на продажу»

сф №17(152) 10.05.2006

«На размышления навела идея о том, что „раз вещи ничего не стоят, значит, и не надо делать вид, что они дорогие“. Грибы в лесу не стоят ничего, и никто не прилагал никаких усилий для их выращивания. Пойди, собери и ешь на здоровье. Но за пару десятков километров от леса в продовольственном магазине на окраине города те же грибы, закатанные в банку с разными специями, будут стоить значительно дороже буханки хлеба, литра молока, пачки соли или сахара. Почему так? За зонт во время дождя заплатишь больше, чем за зонти во время ясной солнечной погоды. Цена на вещи зависит от обстоятельств, в которых они продаются, и, соответственно, нашего желания их купить. Не каждый покупатель имеет желание или возможность собирать бесплатные грибы. К тому же идея, будто стоимость энергии и сырья падает, как-то не вяжется с нынешней ситуацией на рынках. Да и труд — даже в Китае — со временем никак не дешевеет».

Николай Одинцов, Екатеринбург

«Все или ничего»

сф №17(152) 10.05.2006

«Я считаю, что дефицит на многие товары и услуги возникает из-за того, что нам изначально прививают искаженную культуру потребления. Например, что касается ресторанов: я не знаю, проводил ли кто-нибудь такие подсчеты, но я больше чем уверена, что в России средний посетитель проводит в заведении в несколько раз меньше времени, чем в Европе. И думаю, вот почему. В большинстве заведений, подчас даже совсем недешевых для среднего кошелька, сознательно подталкивают к тому, чтобы ты сначала отстоял длинную очередь, потом как можно быстрее и как можно больше съел и выпил, а затем убирался восвояси. Увы, в результате многие из нас даже не помышляют о другом способе времяпрепровождения в ресторане. Большинство россиян не придет в голову просто спокойно сидеть и общаться или читать свежую газету либо книгу».

Елена Вишнякова, Москва

«Острая потребительская недостаточность»

сф №17(152) 10.05.2006

* Стоимость страхования этого автомобиля рассчитывается ежедневно.

Может ли обыкновенное GPS-устройство изменить курс целой индустрии? Именно это сейчас и происходит. Специалисты IBM совместно с передовыми страховыми компаниями по всему миру выводят на рынок совершенно новую услугу – «плата за милю». Эта программа меняет устоявшуюся практику и позволяет страховщикам регулировать риски с большей точностью. И главное – это привлекает новых клиентов. On Demand Innovation Services – одно из решений IBM, помогающих компаниям стать уникальными. Развитие бизнеса требует инноваций? Посоветуйтесь с IBM, инноватором для инноваторов. Узнайте больше на ibm.com/innovation/ru

Что делает Вас особенным?



IBM, логотип IBM, What Makes You Special, Innovator's Innovator являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками International Business Machines Corporation в Соединенных Штатах и/или других странах. Названия других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2006 IBM Corporation. Все права защищены.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ



ХОТИТЕ СТАТЬ **МЕГА**ЗВЕЗДАМИ ОТ РЕКЛАМЫ?

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

дневник наблюдений

компании → с42
люди → с44
тренды → с76



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Для «Вымпелкома» компания Wolff Olins изобрела полосатый шар, а для МТС — яйцо в квадрате

«Система Телеком» не ограничилась долгожданным ребрендингом МТС. До конца года по крайней мере пять «дочек» холдинга получат новый логотип — белое яйцо, помещенное в квадрат. Цвет квадрата — для каждой компании свой.

Вид сбоку

текст: павел куликов

Презентация ребрендинга «Системы Телеком» напоминала культурологический экскурс. «Я объездил весь мир, и многие народы верят, что вселенная появилась из яйца», — заявил гендиректор «Системы Телеком» Сергей Щebetов. Он демонстрировал слайды живописных работ с изображениями яйца, которое в разных сюжетах символизировало уникальность, вечность, бесконечность и даже непорочность. «Яйца Фаберже изготавливали именно в форме яйца, и это неспроста», — отметил Щebetов напоследок. Таким образом, архитектурное решение брэнда было обоснованно.

Авторство нового логотипа «Системы Телеком» принадлежит агентству Wolff Olins, которое разрабатывало полосатый фирменный стиль для «Вымпелкома». После «тренировки» на «Вымпелкоме», которому агентство предложило «яркое общение», МТС получила «символ абсолютного начала». Впрочем, на этом аналогии с ребрендингом «Билайна» заканчиваются. Затраты на ребрендинг составили \$4 млн

с9



ЕВГЕНИЙ ДУДИН
Леонид Меламед понимает, что впереди — борьба за безусловное лидерство между «бело-красным» и «желто-полосатым»

против \$2 млн у «Вымпелкома», и это еще не самое большое различие. «Вымпелком» преследовал цель освежить брэнд, а намерения «Системы Телеком» гораздо амбициознее. Работу Wolff Olins в МТС называют «сквозным брэндом»: заключенное в квадрат яйцо со временем объединит все дочерние компании «Системы Телеком».

Сейчас новый логотип в своей рекламной кампании использует лишь МТС. До конца года яйца должны начать использовать МГТС, «Стрим» и «Комстар». Их логотипы будут ярко-синего, светло-зеленого и темно-синего цветов соответственно. Следующий в очереди — «Межрегиональный транзиттелеком» (МТТ). Он должен получить свой цвет этим летом. По поводу ребрендинга «Скай Линк» Щебетов ведет переговоры с Carmarthen Trading Ltd. (принадлежит датскому бизнесмену Джеффри Гальмонду), которая владеет половиной акций оператора.

Идея «Системы» не нова и подсмотрена у европейских телекоммуникационных холдингов, которые стремятся к тому, чтобы потребитель воспринимал все дочерние компании холдинга как часть целого. Deutsche Telekom объединила свои активы вокруг сотового брэнда T-Mobile, а France Telecom делает то же со своим сотовым брэндом Orange (о возможном ребрендинге российской «дочки» France Telecom **СФ** писал в №40/2005).

Как и у европейских телекомов, в центре пула тоже сотовая компания. МТС для логотипа-яйца достался красный фон. «Красный — цвет лидерства», — хвастается и. о. президента МТС Леонид Меламед. Если предположить, что «сквозной» брэнд и вовсе задумывался как подспорье для развития МТС, это не будет преувеличением. В начале июня оператор обнародует новую стратегию развития. Сергей Щебетов не исключает новых поглощений: в запасе у «Системы Телеком» осталось много фоновых цветов для яиц. Впрочем, подробностей своего нового курса в компании пока не раскрывают. Сейчас понятно одно: силами других «дочек» «Системы Телеком» сотовый оператор начнет активно продвигать так называемые интегральные услуги.

«Интеграция, консолидация, синергия», — повторяет Сергей Щебетов. Сменой логотипа дело не закончится. Гендиректор «Системы Телеком» собирается создать телекоммуникационную империю с единым брэндом и услуги, к созданию которых будут причастны сразу несколько участников «яичного» пула.

Совмещая сети МГТС, «Комстар» и МТС, можно, например, привязать к одному номеру проводную и сотовую связь. Чтобы оплатить услуги всех трех компаний, достаточно будет одного счета, и сделать это можно будет, например, с мобильного телефона. Для этого у МТС уже появился сервис «электронный бумажник». Одновременно с новыми услугами МТС готовит новые тарифные планы: в этом году линейка тарифов сменится полностью.

Яйца — лишь начало выхода из затяжного маркетингового кризиса. Недавно сотовый оператор полностью сменил топ-менеджмент подразделений маркетинга и внешних связей (о кадровых проблемах МТС см. **СФ**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН
Сергей Щебетов делает из «дочек» «Системы Телеком» символы вечности и уникальности

№05/2006). После этого он поставил во главе корпорации Александра Гончарука, и, наконец, совсем недавно у МТС сменился гендиректор: место Василия Сидорова занял Леонид Меламед. Теперь Меламед должен выполнить требования основного владельца Владимира Евтушенкова — увеличить капитализацию МТС до \$20 млрд с нынешних \$13 млрд. По свидетельству коллег, с момента своего вступления в должность Меламед «не выходит из офиса».

Надо сказать, что для ребрендинга «Система Телеком» выбрала удачное время. Ее главного конкурента — компанию «Вымпелком» уже долгое время раздирает конфликт акционеров. Между тем за день до презентации «сквозного» брэнда «Системы» вице-президент холдинга Altimo Кирилл Бабаев объявил о его возможном скором разрешении.

Напомним, Altimo, которому принадлежит 32,9% «Вымпелкома», и другой мажоритарный акционер — норвежская Telenor (владеет 29,2% акций оператора) сильно разошлись относительно стратегии развития на украинском рынке. Менеджмент «Вымпелкома» предложил Telenor вариант выхода из кризиса: Telenor продает Altimo свои акции украинского «Киевстара», а взамен получает денежные средства и акции «Вымпелкома». На днях Telenor согласилась его рассмотреть. Оператор наконец получил шанс отвлечься от внутренних проблем и с новой силой возобновить борьбу за лидерство с МТС. Видимо, это понимают и в МТС. «У нас не так много времени», — говорит Леонид Меламед. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Вместо ребрендинга МТС «Система Телеком» представила «сквозной» брэнд для всех дочерних компаний.
ПРИЧИНА: МТС получает имидж части крупной корпорации и в сотрудничестве с другими «дочками» выводит новые продукты.

ПОСЛЕДСТВИЯ: МТС получает шанс оторваться от дышащего в спину «Вымпелкома», занятого внутренним конфликтом акционеров.



АВТОСТРАХОВАНИЕ



ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

Ингосстрах платит. Всегда.

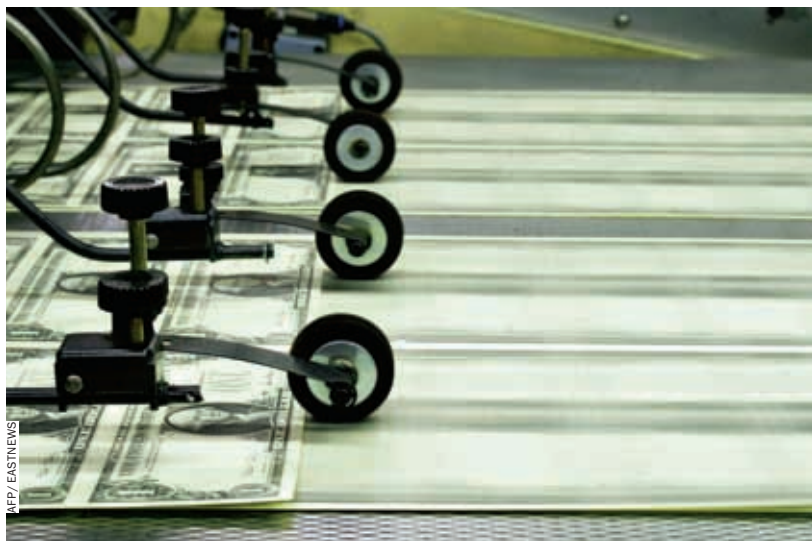
www.ingos.ru

Лицензия Росстрахнадзора С № 0928 77

Нынешний год может стать для жителей России переломным в диверсификации портфеля сбережений.

Долларовый клин

текст: владимир лапцевич



Доллар теряет в привлекательности едва ли не быстрее, чем работает печатающий его станок

Падение курса американской валюты заставляет рядовых российских граждан пересмотреть вопрос о целесообразности хранения сбережений в долларах и на валютных депозитах. Наряду с вложениями в недвижимость привлекательным становится российский фондовый рынок.

В начале апреля председатель Центробанка Сергей Игнатьев пообещал сделать паузу и не повышать курс рубля к бивалютной корзине в течение ближайших месяцев. То есть 60 центов США и 40 евроцентов, вместе взятые, должны стоить немногим более 30 руб. Но буквально перед выступлением Игнатьева «Ренессанс капитал» в своем исследовании заявил, что в мае за \$1 в России будут давать 26–26,5 руб. А глава ФСФР Олег Вьюгин, выступая в конце апреля на Российском экономическом форуме, заявил, что не видит ничего страшного в укреплении российской валюты.

В начале мая в обменных пунктах Москвы за \$1 давали меньше 27 руб. «Прогноз сбывается. Но не в части укрепления эффективного рубля, — считает аналитик «Тройки Диалог» Антон Струченевский. — Рубль укрепился в отношении доллара, потому что сам доллар ослаб в отношении евро».

Российские граждане, традиционно использующие доллары как основное средство сбережения, всерьез задумались о диверсификации своих активов. Тем более что параллельно с обесцениванием долларовых накоплений происходит рост рублевой инфляции. С начала этого года, по данным Федеральной службы государственной статистики, она составила 5,4%, а за весь 2005 год — 10,9%.

Банковские вклады, особенно валютные, становятся неинтересны. Об этом свидетельствуют и данные ЦБ: объем вкладов за первые два месяца текущего года увеличился лишь на 2,4%, до 2,8 трлн руб. (аналогичный показатель в 2005-м составил 3,6%). Причем рублевые накопления выросли на 3,6%, а сбережения в иностранной валюте уменьшились на 1,3% за последние два месяца (за весь 2005 год они выросли на 2,2%).

Эксперты отмечают рост привлекательности российского фондового рынка. С начала этого года индекс РТС вырос более чем на 50%. «Как показывает опыт, ослабление доллара относительно рубля позитивно сказывается на российском фондовом рынке, и можно ожидать, что интерес к нему сохранится, — говорит Антон Струченевский. — Уже долгое время идет большой приток в паевые инвестиционные фонды частных средств. Я думаю, эта тенденция тоже сохранится». С ним согласен аналитик УК «Капиталь» Андрей Рыжков: «Оценивая общий уровень российских инвесторов как невысокий, я все же не исключаю, что люди будут покупать акции, особенно глядя на результаты, показанные за последние два года в паевых фондах, в управляющих компаниях и других инструментах, связанных с фондовым рынком». Власти всячески используют эти настроения. Государственный Внешторгбанк в течение этого года планирует выпустить облигации, которые будут предложены населению. «Роснефть» также собирается продать часть своих акций в розницу.

Однако ситуация с нынешней высокой доходностью (в прошлом году некоторые ПИФы заработали 80–100%) не может длиться вечно. «Фондовый рынок уже сейчас находится близко к своей вершине, — говорит Андрей Рыжков. — Не исключено, что уже в ближайшие дни рынок может достичь максимума и пойти вниз». Кроме того, укрепление рубля может привести к снижению доходов среднего класса, чьи зарплаты, как правило, привязаны к американской валюте. А это, в свою очередь, неизбежно отразится на платежеспособном спросе, за счет которого сейчас растут такие полюбившиеся фондовому рынку отрасли, как розничная торговля и сотовая связь. Очевидно, из-за падения доллара сократятся и доходы сырьевых экспортеров. А если биржа начнет получать плохие новости от бизнеса, крупнейшие инвесторы начнут фиксировать прибыль, что обернется для рядовых клиентов ПИФов новыми потерями. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Валютные сбережения населения обесцениваются.

ПРИЧИНА: Падение курса американской валюты.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Рост привлекательности российского фондового рынка.



Новые перспективы. Лучшие решения.

Компании «М.Видео» и Rolsen Electronics решили возродить телевизионный бренд «Электроника», несмотря на то, что предыдущие их попытки дать советским маркам вторую жизнь особым успехом не увенчались.

Телевизор в стиле ретро

текст: ольга шевель



Обновленная «Электроника» внешне не будет отличаться от современных телевизоров

Бренд принадлежит Rolsen, однако пока неизвестно, на каком из заводов компании (в Воронеже или Калининграде) будут производить телевизоры некогда популярной марки. В Rolsen подтверждают сведения о сделке, а коммерческий директор «М.Видео» Михаил Кучмент сообщил **СФ**, что между компаниями существуют предварительные договоренности. «Речь идет о пробных партиях — несколько десятков тысяч телеприемников планируется поставить в продажу в июне, — говорит Кучмент. — Продавать „Электронику“ будем в Москве и регионах, и если убедимся, что покупатели хорошо воспринимают обновленную марку, то поведем с Rolsen дальнейшие переговоры».

Скорее всего, «М.Видео» и Rolsen будут делать ставку все-таки на регионы (как это в свое время делал московский завод «Рубин», выпускающий одноименную марку). В отличие от Москвы и городов-миллионников в регионах покупательная способность населения ниже, и там востребованы недорогие телевизоры. Плазменные и ЖК-телеприемники еще не скоро будут там пользоваться большим спросом, так что относительно дешевые «Электроники» могут стать популярными, в том числе в качестве второго или дачного телевизора.

Кроме того, ретро-бренды могут стать отличительной чертой сети «М.Видео». В магазинах «М.Видео» уже несколько лет продаются «советские» аппараты «Сокол» и «Рубин». В 2000 году сеть реанимировала популярную в 1970-х марку кинескопических телевизоров «Сокол», воспользовавшись появившимся в конце 1990-х годов спросом на видеотехнику отечественного производства. Тогда за счет обращения к «исторической памяти» покупателей «М.Видео» намеревалась диверсифицировать бизнес. «Рубин» выпускался московским заводом, а в 2003 году вместе с воронежским заводом «Видеофон» был продан компании Rolsen.

Однако проблема в том, что в последнее время эти марки серьезно сдали позиции. По данным Росстата, в 2005 году в стране было выпущено 6,8 млн телевизоров. Из них на долю «Сокола» и «Рубина», по подсчетам РАТЭК, пришлось всего по 3–4% рынка. В 2003 году «Сокол» за-

нимал около 7,1% рынка отечественных телевизоров, а «Рубин» — 28,8%. Не пользуются популярностью сейчас и другие российские бренды. Так, марка Polar в 2003 году занимала 22,4% рынка, а в 2005-м — уже только 6%.

Руководитель службы общественных связей РАТЭК Антон Гуськов объясняет это общей рыночной тенденцией: кинескопические телеприемники пока занимают 58% рынка, но лет через пять они будут вытеснены жидкокристаллическими и плазменными телевизорами. «Однако сейчас обращение к советским брендам может оказаться вполне успешным бизнес-ходом, — говорит Гуськов. — Памятная многим гражданам „Электроника“ способна продержаться на рынке в течение переходного периода. А средств на ее продвижение потребуется меньше, ведь речь идет не о раскрутке новой, а о репозиционировании старой марки».

Впрочем, гендиректор группы компаний Brand Way Марина Морина с ним не согласна и не считает радужными перспективы «Электроники». «Инвестиции могут оказаться значительными, бренд необходимо наполнить новым содержанием и постоянно поддерживать программами продвижения, — говорит она. — Возможно, затраты окажутся соизмеримы с выводом совершенно новой марки».

Кроме того, отмечают эксперты, ценность советских брендов весьма относительна. Если лояльность российских покупателей к «прежним» продуктам питания или алкоголя, скорее всего, будет оставаться высокой, то в сфере электробытовой техники ситуация иная: советские телеприемники, холодильники и пылесосы по качеству всегда уступали зарубежным. На изменение подобного мнения потребителей также могут потребоваться немалые деньги. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «М.Видео» и Rolsen Electronics пробуют возродить марку советского телевизора «Электроника».

ПРИЧИНА: Узнаваемость отечественных марок в течение некоторого времени может быть их конкурентным преимуществом.

ПОСЛЕДСТВИЯ: «Электроника» может повторить судьбу других советских марок — «Рубина» и «Сокола», сегодня практически потерявших рынок.

Президент за Абрамовича

текст: дмитрий крюков

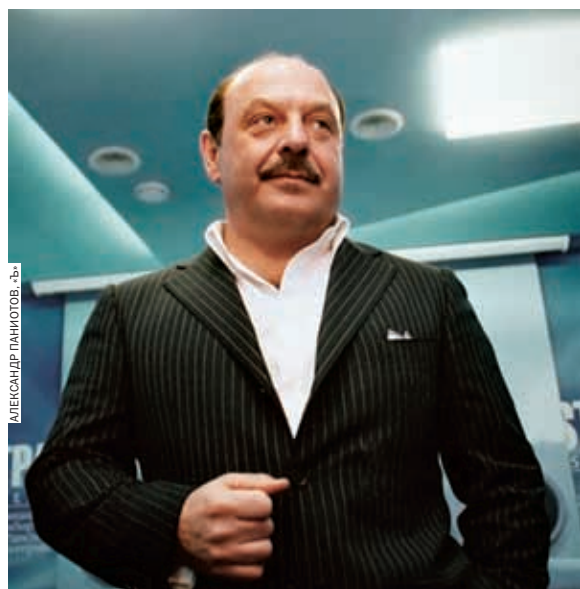
Борис Абрамович, генеральный директор и совладелец авиакомпании «Красэйр», похоже, может спать спокойно. Его идея о создании второго национального перевозчика на базе альянса AirUnion наконец получила одобрение президента. На днях Владимир Путин подписал соответствующую резолюцию.

Ранее проект наталкивался на упорное сопротивление со стороны Росимущества, которому принадлежит 51% акций «Красэйр». Ведь если объединение произойдет, государство утратит свой контрольный пакет: по разным оценкам его доля в новой структуре будет составлять от 32% до 42,2%. Таким образом, с точки зрения Росимущества было бы логичнее объединить все авиакомпании, в которых присутствует государственный капитал, под эгидой «Аэрофлота». Однако в поддержку Бориса Абрамовича выступили Минэкономразвития и Минтранс. По мнению замминистра транспорта Александра Мишарина, это приведет только к удорожанию госпакета, находящегося сейчас в «Красэйр».

Подобную позицию разделяют и независимые эксперты. «Проект, подписанный президентом, для бюджета привлекательнее, — считает специалист „Аэротранс эйрлайнс“ Александр Мавроди. — Из „Аэрофлота“ государство не выйдет в любом случае. Значит, оно должно выйти из другого конфликтующего бизнеса, то есть из „Красэйр“. Но для этого надо прежде увеличить стоимость актива, а сделать это возможно, объединив компании, входящие в AirUnion».

Между тем сами авиакомпании, чьи интересы затрагивает президентская резолюция, пока проявляют осторожность. В «Красэйр» воздерживаются от официальных комментариев, мотивируя тем, что «пока это только проект, и ничего не значит». Начальник пресс-службы «Аэрофлота» Ирина Данненберг заявила буквально следующее: «У нас другие планы, которые не пересекаются с планами AirUnion. Консолидация в отрасли идет, и шаг к объединению сейчас нужен. Но мы не говорим о консолидации всех госпакетов в „Аэрофлоте“. Все должно быть постепенно».

Между тем проникновение частного капитала в авиационную отрасль становится все более очевидным. В начале мая Владимир Путин принял еще одно решение — исключить ФГУП «Аэропорт Сочи» из списка стратегических предприятий. Это означает, что в ближайшее время аэропорт может быть продан частному инвестору. Причем о своей заинтересованности в сделке уже косвенно заявили Авиационная нефтяная компания и «Базэл». □



Борис Абрамович добился своего — президент дал добро на укрупнение AirUnion



версии александра бирмана

Равноудаленная рождаемость

НЕСМОТРЯ НА ОСТАВШИЙСЯ почти неизменным гимн, фактически однопартийную систему, заметную роль спецслужб и чрезмерное для демократического общества почитание главы государства, России все же, вопреки рассуждениям скептиков, еще очень далеко до СССР. Свидетельством тому эволюция «бурных, продолжительных аплодисментов». В советские времена ими сопровождался чуть ли не каждый абзац выступления генералиссимуса или генсека. Сейчас Владимиру Путину, обратившемуся с очередным посланием к Федеральному собранию, пришлось очень постараться, чтобы завоевать одобрение зала. Довольно эффектные президентские пассажи о наступлении на большие мозоли тем, кто «перешел к беспрецедентному в истории нашей страны личному обогащению за счет большинства граждан», были встречены гробовым молчанием. То ли собравшиеся так и не поняли, где заканчивается цитата из Рузвельта и начинаются собственные мысли Путина. То ли решили, что хватит стране и одного «дела ЮКОСа». А возможно, некоторые госолигархи испугались, что президент и их имеет в виду. Скрытой войной между различными группами влияния, видимо, объясняется и весьма прохладная реакция на известие о взлете капитализации «Газпрома». Зато повышение рождаемости, судя по тому резонансу, который вызвала эта часть послания, вполне могло бы стать национальной идеей. По прогнозам аналитиков, в ближайшие десятилетия по темпам роста будут лидировать густонаселенные страны, являющиеся источником сравнительно недорогой рабочей силы и крупнейшими рынками сбыта. В их числе называют Бразилию, Китай, Индию и Россию. Однако у нас как раз демографическая ситуация не ахти. Путин предлагает ее исправить с помощью значительного увеличения соответствующих пособий, умолчав, правда, об инфляционных последствиях такой государственной щедрости. Но на фоне очередного рецидива борьбы с «нетрудовыми доходами», позволяющими людям обеспечить нормальную жизнь и себе, и детям, другого выхода, похоже, нет. Пусть даже многодетный отец Роман Абрамович, в отличие от другого многодетного отца — Платона Лебедева, все еще имеет возможность слушать президентские послания. □

РЕШЕНИЕ ВАШИХ ЗАДАЧ – НАША

Не успели
запеть

ПЕТУШКИ

, а мы уже спешим
доставить Ваши отправления по России.

DHL осуществляет перевозку грузов и документов по принципу «от двери до двери» более чем в 500 российских городов и населенных пунктов. Мы предлагаем полный спектр услуг – от доставки документов в тот же день до грузовой транспортировки палет. Просто выберите наиболее удобный для Вас по стоимости и срокам способ доставки, и мы позаботимся обо всем остальном.

Более подробная информация на сайте www.dhl.ru

Deutsche Post  World Net

MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE

РАБОТА. КАЖДЫЙ ДЕНЬ.



Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

DHL

«К нам приезжали люди из Morgan Stanley, готовившей последние несколько IPO, в том числе и „Пятерочки“. И мы долго спорили, что важнее: качество бизнеса или его стоимость»

СФ №39/2005, с. 29–34



Компания «Лента» готовит IPO в Лондоне. Как и остальные крупные российские ритейлеры, она осознала: это лучший способ привлечь средства на развитие бизнеса и не отстать от конкурентов. **текст: антон бурсак**

«Лента» передумала

Питерская сеть гипермаркетов «Лента» намерена до конца года продать около 30% своих акций на Лондонской фондовой бирже. Организатором IPO назначен инвестиционный банк UBS. По оценке отраслевых экспертов, в результате размещения сети удастся привлечь сумму от \$200 до \$300 млн. Но компании может помешать Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР). Ведь чтобы продать акции на одной из зарубежных площадок, эмитент должен сначала пройти листинг на российской бирже. Однако «Лента» собирается продать в Лондоне акции одной из офшорных компаний, владеющих ООО «Лента», головной структуры сети (как в свое время сделала «Пятерочка»). Если, конечно, ФСФР не усмотрит в этом попытку обойти требования законодательства.

Председатель правления компании **Олег Жеребцов** не раз заявлял, что не видит смысла в продаже акций компании. Но, видимо, его точка зрения изменилась. Уровень конкуренции вынуждает крупнейших игроков искать способы быстро привлечь средства для экспансии в регионы и скупки мелких компаний. «„Ленте“ нужны большие деньги, в первую очередь на региональную экспансию, и сейчас продажа части акций на бирже — один из самых дешевых способов привлечь эти средства, — говорит аналитик компании „Атон“ **Татьяна Капустина**. — Кроме того, „Ленту“ мог вдохновить пример очень удачных размещений „Пятерочки“ и „Магнита“».

По данным А. Т. Keatney, оборот розничной торговли в России составляет \$180 млрд, но развитие рынка начинает постепенно замедляться. По данным Росстата, в 2004 году рост составил 12,5%, в 2005-м — 12%, а в первом квартале 2006-го — 10,2%. Ужесточение конкуренции заставляет компании инвестировать все

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Лента» была создана в 1993 году. Сейчас в одноименную розничную сеть входят девять торговых комплексов в Санкт-Петербурге, работающих в формате wholesale club (вариант cash & carry, при котором доступ в магазин открыт не только мелкооптовому, но и розничным покупателям). С 2006 года компания начнет открывать магазины за пределами Питера — в Астрахани, Новосибирске и других городах. Акционерами «Ленты» являются частные лица, в том числе топ-менеджеры сети. Оборот компании в прошлом году составил \$650 млн, а в этом году, по ее собственным прогнозам, должен превысить \$1 млрд.



Питерская «Лента» может стать вторым российским ритейлером, покорившим Лондонскую фондовую биржу

Уровень конкуренции вынуждает крупнейших ритейлеров искать способы быстро привлечь средства, необходимые для экспансии в регионы и скупки мелких компаний

больше средств в развитие бизнеса. Многие крупнейшие российские ритейлеры уже разместили свои акции на российских и зарубежных площадках. Наиболее успешным считается IPO сети «Пятерочка», которой удалось привлечь \$598 млн. В начале мая этого года сеть «Магнит» продала на РТС и ММВБ 18,9% своих акций за \$368 млн. В ноябре 2004-го «Седьмой континент» разместил на РТС 13% за \$80 млн. О своих намерениях выйти на IPO в 2006–2007 годах уже за-

явили «Перекресток», «Копейка», «Патэрсон» и «Дикси».

Татьяна Капустина уверена, что ритейлеры выбрали удачное время для выхода на биржу. «Сейчас российские компании вызывают большой интерес у инвесторов во всем мире из-за экономического роста, связанного с высокими ценами на нефть, — говорит она. — Сегмент розничной торговли особенно привлекателен для вложений, так как эти компании мало зависят от политических рисков». **СФ**

от \$ 43 900

GRANDEUR



HYUNDAI GRANDEUR

Искусство быть успешным

Drive your way



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЙ КЛАСС



www.hyundai.ru

БЕСПЛАТНАЯ ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ HYUNDAI ПО РОССИИ: 8-800-200-7447

МОСКВА: РОЛЬФ АЛТУФЬЕВО (495) 755-88-44, РОЛЬФ-ВОСТОК (495) 785-80-00, РОЛЬФ-СИТИ (495) 788-53-53, РОЛЬФ-ХИМКИ (495) 788-48-88, РОЛЬФ-ЮГ (495) 755-55-05, АВТОМИР (495) 995-77-87, БЛОК МОТОРС (495) 730-02-92, 730-04-45, ЛЕОНАТЕЛЬЕ (495) 363-35-65, КАНЬОН (495) 912-5513, ВОЛНА (495) 725-47-67, ДИМ+КО (495) 105-05-22, КОРЕЯ МОТОР (495) 255-25-15; **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** ИСТ МАРКЕТ МОТОРС (812) 430-11-11, АВТОЦЕНТР ДАКАР (812) 327-00-00, ВОСТОК АВТО (812) 703-04-04; **АРХАНГЕЛЬСК:** МАРТЕН АВТО (8182) 27-30-64; **АСТРАХАНЬ:** КАСПИЙГАЗАВТОСЕРВИС (8512) 49-00-00; **БАРНАУЛ:** АНТ (3852) 67-81-11; **БРЯНСК:** ОКОР ПЛЮС (4832) 56-94-54; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** ДЮКАВТО (8162) 15-77-88; **ВЛАДИКАВКАЗ:** ДИАЛОГ-СЕРВИС+ (8672) 515-011; **ВЛАДИМИР:** ТЕХЦЕНТР ГРАНД (4922) 43-12-63; **ВОЛГОГРАД:** ПУМАС (8443) 39-34-15; **ВОЛОГДА:** МАРТЕН-АВТО (8172) 51-53-27; **ВОРОНЕЖ:** МАРТЕН-АВТО (4732) 71-11-51; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** АВТОСАН (343) 376-28-76, АВТОЦЕНТР ОКАМИ МОТОРС (343) 222-22-20; **ИЖЕВСК:** ИЖАВТОГАЗ (3412) 30-13-41; **КАЗАНЬ:** АКОС (8432) 61-80-80; **КАЛИНИНГРАД:** ВИАКАР (4112) 538-700; **КЕМЕРОВО:** 15 ДЮЙМОВ (3842) 77-72-07; **КИРОВ:** МОТОРАВО (8332) 548-000; **КРАСНОДАР:** ТЕМП АВТО (861) 252-36-80, КЛЮЧАВТО (8612) 22-777-22; **КРАСНОЯРСК:** МЕДВЕДЬ-СЕВЕР (3912) 20-41-41; **МАГНИТОГОРСК:** РЕГИНАС (3519) 34-30-79; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** БЦР АВТОКОМ (8312) 582-999, НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-99-52; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** ТТС (8552) 39-25-25; **НЕФТЕКАМСК:** АВТО-ВОСТОК (34713) 2-61-24; **НОВОКУЗНЕЦК:** 15 ДЮЙМОВ (3843) 390-370; **НОВОСИБИРСК:** АВТОЛЭНД-СИБИРЬ (383) 27-22-000; **ОМСК:** АВТОЦЕНТР БАРС (3812) 50-35-50; **ОРЕНБУРГ:** ОРЕНРОЛЬФ (3532) 995-888; **ПЕНЗА:** СУРА МОТОРС (8412) 49-71-27; **ПЕРМЬ:** ВЕРРА МОТОРС (342) 268-99-00, УРАЛАВТОИМПОРТ (342) 210-57-36; **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** ТЕМП АВТО ДОН (863) 268-87-07; **РЯЗАНЬ:** ФЕСТ (4912) 34-82-82; **САМАРА:** АРГО (846) 263-53-53, АВТО КОЛИС (846) 269-67-01, МК МОТОРС (846) 269-22-22; **САРАТОВ:** АВТО МОТОРС (8452) 20-77-11; **СТАВРОПОЛЬ:** МОДУС (8652) 28-28-28; **СТАРЫЙ ОСКОЛ:** АВТОМОБИЛИСТ (4725) 43-53-10; **СТЕРЛИТАМАК:** ООО "АВТОТЕХЦЕНТР-ГАРАНТ" (3473) 280-166; **СУРГУТ:** СИБКАР (3462) 23-02-02; **ТАМБОВ:** УЛЕЙАВТО (4752) 72-64-72; **ТВЕРЬ:** ТЕХМАРКЕТ (4822) 700-777; **ТОЛЬЯТТИ:** АВТОФАН (8482) 25-07-01; **ТОМСК:** АВТОСАНМОТОРС (3822) 65-06-09; **ТУЛА:** ТУЛААВТОСЕРВИС (4872) 240-111; **ТЮМЕНЬ:** АВТОМАКС (3452) 244-643, ВОСТОК МОТОРС (3452) 48-44-44; **УЛЬЯНОВСК:** МОТОМ (8422) 65-25-25; **УФА:** ТТС (3472) 92-44-11; **ЧЕЛЯБИНСК:** РЕГИНАС (351) 268-96-76. Свидетельство 001.067.701, лицензия сер.ПРИУ рег. №036719 код АТС. Товар сертифицирован

На прошлой неделе АФК «Система» официально объявила, что белое яйцо в цветном квадрате, изображения которого появились на наружных щитах еще в апреле,— это новый единый образ ее телекоммуникационных компаний. Очевидно, что долгожданный ребрендинг прежде всего должен помочь восстановить пошатнувшиеся позиции локомотива системовских телекомов — компании МТС. Вам нравится новый образ МТС?



Михаил Волков,
исполнительный вице-президент СК НАСТА:

— Мне не очень понравился новый бренд МТС. Причины несколько: прежде всего, сама по себе идея ребрендинга вторична, и пальма первенства здесь принадлежит «Вымпелкому». На мой взгляд, за этой компанией осталось и креативное лидерство. Связь между старым и новым фирменными стилями, между элементами фирменного стиля и областью деятельности, творческая и органичная трансформация стиля больше удалась «Вымпелкому». Также мне представляется, что креативное решение МТС с избытком красного цвета излишне агрессивно. И здесь тоже решение «Вымпелкома» оказалось более дружелюбным. Однако это лишь первые впечатления. Ребрендинг — длительный

процесс, в течение которого восприятие рекламных решений может сильно меняться. И я не удивлюсь, если через полгода новый бренд МТС будет восприниматься совсем иначе.

Дмитрий Кантор,
генеральный директор агентства Imageland PR:

— Ребрендинг агрессивный, а значит запоминающийся, что уже неплохо. С другой стороны, новый имидж не очень-то соотносится с тем образом компании, который создан за годы ее существования, и это может повлиять на лояльность старых клиентов. «Вымпелком», например, был не менее агрессивен при ребрендинге, однако идеологическую преемственность сохранил. Кроме того, хотя яйцо хорошее и совсем не тухлое, образ вызовет немало каламбуров. А вообще, на мой взгляд, МТС сильно затянула с принятием решения, и ребрендинг несколько запоздал. Так что на вопрос, что было раньше — курица или яйцо, ответ, к сожалению, «пчела».

Андрей Мамыкин,
коммерческий директор ИД Burda:

— Мне новый бренд МТС не понравился. Яйца в Москве висят уже довольно давно, но мне до сих пор не приходило в голову ассоциировать их с МТС. Наверняка, выбрав такой логотип, компания что-то хотела им выразить, заявить о ка-

ких-то новых ценностях. Мне, как рядовому абоненту МТС, пока непонятно, чего ожидать. С другой стороны, хотя мне новый бренд МТС и не понравился, я не буду менять оператора — для этого нужны более веские причины.

Татьяна Бронникова,
генеральный директор УК «Алемар»:

— Я люблю все новое, поэтому и к ребрендингу МТС отнеслась положительно. Символ для бренда компания действительно выбрала необычный, возможно, поэтому и спорный — я слышала большое количество критических отзывов. Что касается меня, то яркий красный цвет я нахожу запоминающимся, а само яйцо воспринимаю как символ зарождения нового и прогрессивного, в этом случае — новых технологий, идей и решений.

Марина Малыхина,
президент Magram Market Research:

— Новый сквозной бренд, введенный АФК «Система», может положительно повлиять на капитализацию всей компании. Тот факт, что сейчас МТС провела рестайлинг, говорит об очередном шаге позиционирования, который призван освежить имидж компании. Этот шаг вполне прогнозировался после того, как рестайлинг был проведен «Вымпелкомом», чей опыт оказался более чем положи-

тельным. Яркий красный цвет в новом оформлении ассоциируется с агрессивностью и динамичностью. По всей видимости, компания хочет донести до пользователей мысль, что МТС — оператор для молодых, энергичных, успешных людей.

Сергей Ражев,
генеральный директор хедхантинговой компании Cornerstone:

— Мне новый бренд МТС не нравится. На мой взгляд, он не информативен, не вызывает ассоциаций ни с названием компании, ни с родом ее деятельности. В случае с ребрендингом МТС получилось много шума из ничего, да и сама рекламная кампания вышла какой-то скомканной. Я считаю, что на нынешнем этапе ребрендинга МТС уступает «Вымпелкому».

Марина Шипунова,
генеральный директор M&A Communication:

— Разработчики избрали беспроигрышный вариант красного и белого цветов и символа — яйца. Однако вряд ли удастся избежать спекуляций по поводу этого символа. Во всем виноваты тиражируемые ассоциации. Яйцо на ярком, предупреждающе красном фоне означает что-то вроде: «Осторожно — птичий грипп!» **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

НА КОНФЕРЕНЦИИ ВЫСТУПАТ:

Штефан Дертниг, старший вице-президент, директор московского офиса **The Boston Consulting Group**
Олег Евсеев, первый заместитель начальника Департамента бизнес-планирования, РАО «ЕЭС России»
Мина Хачатрян, директор по маркетинговым коммуникациям, **SITRONICS**, заведующая кафедрой «Брэнд коммуникаций» Международного института рекламы
Владислав Бутенко, консультант, **The Boston Consulting Group**
Сергей Фоменков, вице-президент по коммерции, УК «Евросеть»

ТАКЖЕ К УЧАСТИЮ ПРИГЛАШЕНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:

УВК Nemiroff, ОАО группа «Разгуляй», «Эльдорадо», «Перекресток»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГОСТИ



СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ

доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента и научный руководитель направления «Менеджмент» ГУ – Высшей школы экономики. Занимается консалтингом в области менеджмента и организационного развития, ведет профессиональные тренинги по различным аспектам менеджмента в России и за рубежом. Член совета и президиума Российской ассоциации бизнес-образования. Автор книги «Лидерство и практические навыки менеджера» и ряда статей по вопросам менеджмента и организационного поведения.

ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР

вице-президент международной компании The Boston Consulting Group (BCG). Эксперт по управлению изменениями, генерации идей, разработке стратегии. Автор и соавтор девяти книг, считается одним из наиболее уважаемых специалистов по вопросам бизнес-инноваций.



8 июня 2006 года
МОСКВА
ОТЕЛЬ «МАРРИОТТ АВРОРА РОЯЛ»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность,
в то время как лидеры учатся изменять
представление об этой реальности...
Люк де Брабандер

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)



частная практика

БАНКОВСКИЕ ТАЙНЫ

 экспансия → с30
 амбиции → с36
 своя игра → с40

ПОЯВЛЕНИЕ ЗАПАДНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА — ЕЩЕ НЕ ПАНАЦЕЯ. ЛУЧШЕЕ ТОМУ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ — ИСТОРИЯ ДЕЛЬТАБАНКА, КОТОРЫЙ, ПЕРЕЙДЯ В 2004 ГОДУ ПОД КОНТРОЛЬ GENERAL ELECTRIC CONSUMER FINANCE, ПРЕВРАТИЛСЯ В АУТСАЙДЕРА РЫНКА ПОТРЕБКРЕДИТОВАНИЯ.

Кредиты под напряжением

ТЕКСТ:

александр бирман

В начале весны Дельтабанк начал масштабную рекламную кампанию, провести которую его новый акционер General Electric Consumer Finance (GECF) обещал еще в ноябре 2004 года. Тогда, после завершения \$100-миллионной сделки между GECF и Delta Private Equity Partners (прежним владельцем банка), наблюдатели не без оснований полагали, что, опираясь на финансовую поддержку крупнейшей американской корпорации, «Дельта» станет безусловным фаворитом национального рынка потребкредитования.

Однако, согласно информации ФАС, по объему выданных населению кредитов в пятерку лидеров входят Сбербанк России, «Русский стандарт», Росбанк, «Уралсиб» и Хоум кредит энд финанс банк. А Дельтабанк не только заметно снизил темпы роста бизнеса, но и вынужден был уйти из ряда торговых сетей, где раньше продавал свои кредитные карты. Более того, в ближайшее время прекратится сотрудничество банка с его главным розничным партнером IKEA.

Человеческий фактор

В БАНКОВСКИХ КРУГАХ произошедшие с «Дельтой» метаморфозы объясняют кадровой политикой нового акционера банка. А именно увольнением председателя правления **Александра Григорьева**.

«Рост потребкредитов в России абсолютно дикий. Но есть местные особенности этого бизнеса, связанные, например, с умением договориться с ритейлером, — объясняет ситуацию с Дельтабанком управляющий директор Delta Private Equity Partners **Кирилл Дмитриев**. — Много, в частности, зависит от менеджмента. Александр Григорьев обеспечил потрясающий рост Дельтабанку».

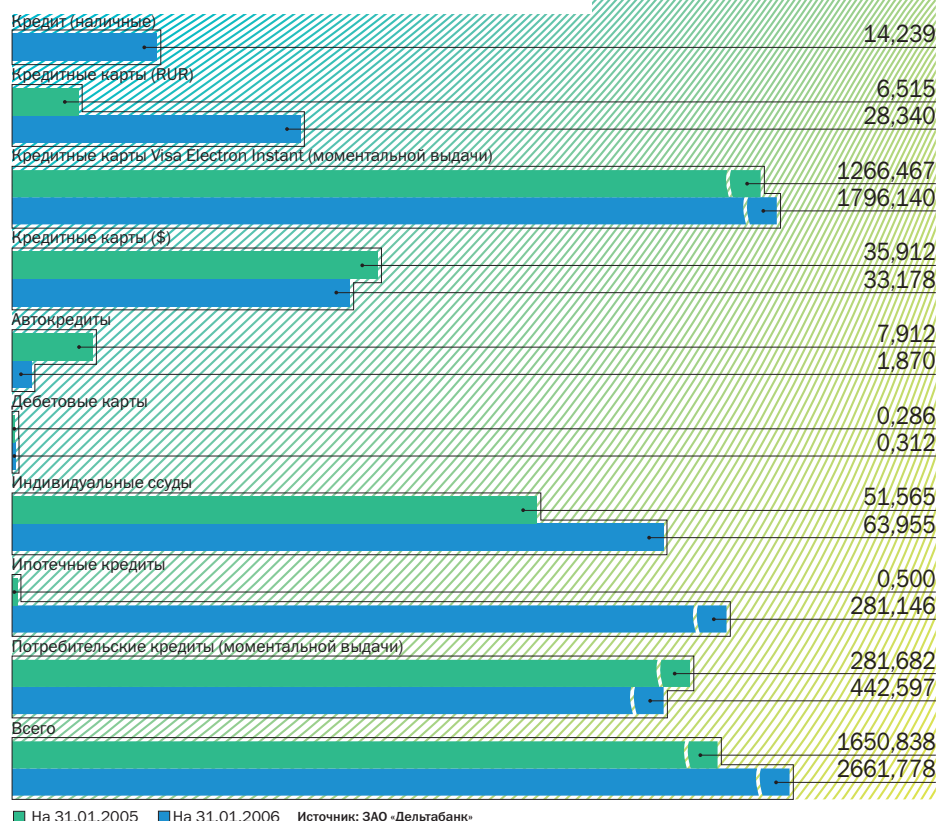
Прежде чем в феврале 2003 года возглавить Дельтабанк, Александр Григорьев получил немалый опыт работы в сфере потребкредитования. Еще до кризиса 1998 года он пытался внедрять в Межкомбанке револьверные кредитные карты. Впоследствии Григорьев около года руководил «Русским стандартом» и в значительной степени способствовал успехам этого банка. Хотя, как отмечает его бывший со-

с23



Александр Григорьев оказался слишком самостоятельным для General Electric

Кредитный портфель Дельтабанка (с разбивкой по продуктам), млн руб.



служивец **Игорь Липанов**, ему «было очень непросто уживаться с Рустамом Тарико» (владельцем «Русского стандарта». — **СФ**). «Саша — профессионал высочайшего класса, и ему надо давать разумную свободу», — утверждает Игорь Липанов.

Кирилл Дмитриев, ставший одним из инициаторов приглашения Александра Григорьева в Дельтабанк, это прекрасно понимал. «Мы, как акционеры, вместе с ним разработали стратегию, предполагающую распространение кредиток через торговые точки. А ее дальнейшей реализацией занимался исключительно сам Григорьев. „Дельта Капитал” (прежнее название Delta Private Equity Partners. — **СФ**) предоставил ему полную свободу действий», — вспоминает Дмитриев.

На новом месте Александр Григорьев, так же как и Рустам Тарико, сосредоточился на продаже кредитных продуктов непосредственно в торговых точках при минимальном наборе предоставляемых потенциальным заемщиком документов. Но в качестве «носителя» была выбрана дебетовая карточка Visa Electron. Подобный ход, с одной стороны, значительно упрощал и ускорял процедуру выдачи кредита. А с другой — банк получал возможность в любой момент заблокировать карту недобросовестного клиента, поскольку речь шла не о кредитной линии, а о депонировании определенной фиксированной суммы на соответствующем картсчете. Вероятно, поэтому доля невозвратов у Дельтабанка не превышала 3%, хотя у многих его именитых конкурентов этот показатель не опускался ниже 5%.

К 2004 году Дельтабанк выдал более 75 тыс. карт Visa Electron Instant, став серьезной конкурентной угрозой для того же «Русского стандарта». Это при том, что двумя годами ранее банк, созданный на базе фактически подаренного «Дельте» американским финансистом **Питером Дерби** Банка развития и реструктурирования, считался одним из наименее привлекательных активов.

Зато ипотечный банк «Дельтакредит», который со времен своего основания курировался старшим вице-президентом «Дельта Капитал» **Джеймсом Куком**, постепенно уступал занятым ранее высоты Райффайзенбанку Австрия, Внешторгбанку и Агентству по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК). Неудивительно, что он тоже перешел под опеку Кирилла Дмитриева, полагавшего, что «ипотека должна быть такой же простой, как McDonald's». В конце

ДОСЬЕ

ДЕЛЬТАБАНК создан в 1997 году финансистом Питером Дерби, в чью сферу интересов входили также Диалогбанк и «Тройка Диалог». Первоначальное название — Банк развития и реструктурирования (БРР). В 2000 году Дерби продал БРР компании «Дельта капитал», управлявшей активами инвестфонда «США—Россия». Тогда же БРР переименовали в Дельтабанк. В 2004-м Дельтабанк купила за \$100 млн корпорация General Electric Consumer Finance. Сделка обеспечила предыдущему владельцу четырехкратный возврат на вложенный капитал. Банк имеет филиал в Петербурге и 10 дополнительных, 200 офисов продаж в сетях «Мосмарт», ОБИ, «Рамстор», «Перекресток» и др. Основным продуктом являются револьверные кредитные карты Visa, сегодня эмитировано 300 тыс. таких карт. Кредитный портфель банка не превышает \$100 млн.

GE CONSUMER FINANCE — подразделение корпорации General Electric. Специализируется на потребительских финансах. Зонтичный брэнд — GE Money. Классический набор предлагаемых продуктов — кредитные карты, потребкредиты наличными, ипотека, автокредитование, управление благосостоянием. Сеть продаж охватывает 50 стран. Активы GECF достигают \$160 млрд. Доходы по итогам 2005 года — \$3,05 млрд.

Дельтабанк не только заметно снизил темпы роста бизнеса, но и вынужден был уйти из ряда торговых сетей, где раньше продавал свои кредитные карты

2003 года банк возглавил **Игорь Кузин**, в свое время работавший с Дмитриевым в McKinsey. А Джеймс Кук вскоре ушел из «Дельта Капитал» и занял кресло гендиректора российского представительства GECF.

Новая жизнь

«Я ВЫШЕЛ ИЗ ОФИСА НА УЛИЦУ, глотнул свежего воздуха, но все равно не мог расслабиться, не мог поверить до конца, что двухгодичный марафон завершен. Мы сделали это!» — так впоследствии описывал Кирилл Дмитриев свои ощущения, когда GECF в августе 2004 года согласилась купить Дельтабанк за \$100 млн.

Будучи классическим фондом прямых инвестиций, «Дельта Капитал» не мог оставаться в этом проекте сколько угодно долго. Кроме того, дальнейшее продвижение банка требовало все новых и новых затрат.

Александр Григорьев еще в начале своего сотрудничества с «дельтовцами» заявил: «Дайте мне \$100 млн, и я построю вам миллиардный банк». «Дельта Капитал» ограничился \$30 млн. Но рано или поздно ставки в этой игре должны были вырасти.

Учитывая, мягко говоря, ровные взаимоотношения Кука и Дмитриева, сложно предположить, будто именно переход первого в General Electric создал предпосылки для сделки. Другое дело, что из всех глобальных лидеров потребительского кредитования GECF наиболее активна в приобретении финансовых компаний на развивающихся рынках: с 1997 года она совершила свыше 48 таких сделок.

К тому же летом 2004 года прямой конкурент GECF — принадлежащая BNP Paribas французская компания Cetelem — договорился об альянсе с «Русским стандар-



М | О | ↑ | И | В

Отличительные черты

- Универсальность
- Работа в режиме тайм-менеджмент
- Управление персоналом
- Оперативный доступ к информации
- Высокий уровень безопасности
- Администрирование документооборота

Преимущества

- Простота инсталляции и обучения персонала
- Поддержка коллективной работы над проектами
- Средства контроля исполнения задач
- Полный удаленный доступ

Информация о продукте и условия партнерской программы www.motiw.ru

МОТИВ ВАШЕГО УСПЕХА

ООО «Мотив Москва» (495) 957-44-66, (495) 957-44-62

МОТИВ в Вашем городе: Москва: Avant group (495) 780-34-79; БИТЕК (495) 788-72-47; ИКЦ Гарант (495) 975-71-17; Удачный день (495) 755-25-32 • Санкт-Петербург: АСГ (812) 389-84-71 • Биробиджан: Навигатор (42622) 20-120 • Вологда: Концепт Логик (8172) 518-791 • Екатеринбург: ЕТ-Автоматика (343) 295-73-52 • Магнитогорск: Софт Лаборатория (3519) 356-707 • Махачкала: Электросвязь (8722) 604-444 • Архангельск: ИСЦ. Контакт (8182) 213-487 • Нижний Новгород: Телеком (8312) 399-199 • Новосибирск: Axistem Group (383) 213-18-40 • Сургут: Компания Сетевые технологии (3462) 326-188 • Якутск: Сибирская компания системной интеграции (095) 777-09-53 • Белорусь: КомпЛИТ +375 (29) 666-21-68 • Казахстан: RESCONA GROUP +7 (3272) 509-577 • Латвия: Incotm90 +371 732-61-12 • Украина: Днепрпетровск. Интегра +38 (067) 636-43-61; Киев. Мережа АйТи-Консалтинг +38 (044) 489-30-20



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Ричарду Гаскину придется завоевывать российский рынок заново

Планировался ребрендинг на «миллионы долларов». Но все закончилось приобретением у «Дельта кредита» портфеля ипотечных кредитов

том». Чтобы окончательно не потерять перспективный регион, американцам следовало поспешить и согласиться на цену, предложенную «Дельта Капитал».

В ноябре того же года сделка была завершена. Новый акционер собирался провести ребрендинг Дельтабанка, дав ему свое имя. Планировалась масштабная рекламная кампания на «миллионы долларов». Но дело закончилось лишь приобретением портфеля ипотечных кредитов у «Дельтакредита», разрывом партнерских отношений с «М.Видео», «Миром» и «Крокусом», а также отставкой Александра Григорьева.

Электрошок

«Я РЕШИЛ УЙТИ, ПОТОМУ ЧТО после продажи не мог полностью управлять доверенной мне структурой. Объем полномочий, предложенных мне в купленном GECF банке, не удовлетворил меня даже на 10%. Формально я занимал пост президента. Но по сути мне была отведена роль свадебного генерала, которая меня не устраивала», — так комментировал свой уход Александр Григорьев.

По мнению Игоря Липанова, подобное развитие событий было предопределено самой логикой сделки. «Очень высоки риски для владельца. Поэтому, если оперировать терминами проектного менеджмента, заказчик (в данном случае GECF) обязательно должен назначить своего представителя», — поясняет Липанов.

Однако и Джеймс Кук, возглавивший Дельтабанк после его продажи, продержался в этом кресле недолго. В начале 2006 года его сменил на посту председателя совета директоров Дельтабанка Ричард Гаскин, до недавнего времени руководивший британской GE Money UK Auto Business, а еще ранее работавший в Ford Motor Credit.

Александр Григорьев считает, что таким образом был «оценен „вклад“ Кука в развитие Дельтабанка». Действуя согласно плану, утвержденному до сделки с GECF, мы имели бы сегодня прибыль-

ОТЧЕГО ПЕРВЫЕ ДОБИВАЮТСЯ БОЛЬШЕГО ЧЕМ ОСТАЛЬНЫЕ?

1-го ИЮНЯ В ЭКСПОЦЕНТРЕ НА КРАСНОЙ ПРЕСНЕ СОСТОИТСЯ ДИСКУССИЯ
«ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ ПРОТИВ ТРАДИЦИОННОГО»



В дискуссии примут участие:

Джек Траут и Джей Конрад Левинсон (ВПЕРВЫЕ В РОССИИ)

Цели дискуссии:

- Предложить интегрированные маркетинговые коммуникации (Партизанское дифференцирование).
- Сформулировать кейсы и вопросы ведущим маркетинговым специалистам (Джеку Трауту и Джею Конраду Левинсону).

Мероприятие ориентировано на руководителей служб маркетинга, как крупных, так и малых предприятий, консультантов и всех для кого маркетинг является не только работой, но и образом мышления и стилем жизни.

Организатор



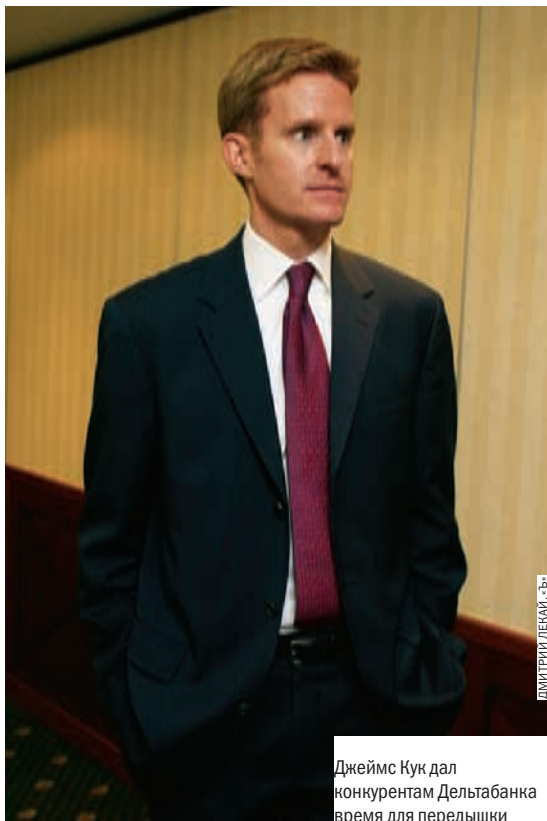
Тел.: (495) 723-72-19

e-mail: contact@studentcontest.ru
www.studentcontest.ru

Официальная
почтовая
служба



официальный
EORTAX
CALL CENTRE



ДМИТРИЙ ЛЕСКИНЕН

Джеймс Кук дал конкурентам Дельтабанка время для передышки

«Формально я занимал пост президента. Но по сути мне была отведена роль свадебного генерала, которая меня не устраивала»

новый банк с активами \$360–400 млн, — утверждает экс-председатель правления Дельтабанка, ныне возглавляющий „Ингосстрах“. — А сейчас это глубоко убыточный банк с активами меньше \$100 млн. Объясняется такая ситуация ужасающим непрофессионализмом команды, набранной новыми акционерами».

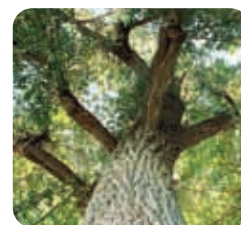
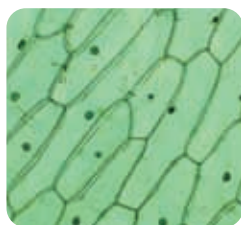
Ричард Гаскин с подобной трактовкой не согласен. Он не склонен считать минувший год потерянным для «Дельты». «Прежде чем увеличивать объемы бизнеса, нужно правильно выстроить инфраструктуру, — утверждает Гаскин. — Наша ситуация принципиально отлична от той, когда банк создается с нуля для скорой последующей перепродажи. В развитие банка GECF вложила около \$100 млн. Основная их часть приходится на модернизацию бэк-офиса, создание сети дистрибуции. В частности, в банке установлена но-

вая ИТ-система, позволяющая более эффективно работать с клиентской задолженностью. В 2006 году многое из того, что мы сделали, начнет оказывать влияние на бизнес. Эта платформа позволяет нам расти в течение десятилетий».

Нет идеи, нет IKEA

НЕ СКЛОНЕН РИЧАРД ГАСКИН винить предшественника и в том, что от сотрудничества с «Дельтой» отказалась IKEA, с которой в свое время начиналась программа Deltacard. «У них есть собственная компания потребительского финансирования — IKANO, еще три года назад решившая выйти на российский рынок. В качестве местного партнера они выбрали „Ренессанс Капитал“. GECF, сегодня являющийся глобальным партнером IKEA, тогда не присутствовал в России. Если бы не это, у нас была бы реальная возмож-

СДЕЛАНО ТАК, КАК ЕСЛИ БЫ ЭТО СДЕЛАЛИ МЫ



{ ИНТЕГРАЦИЯ ВЫСШЕГО ПОРЯДКА }

Задачи бизнеса масштабны, сложны и серьезны. Успешно решая их 15 лет, компания «Квазар-Микро» приобрела колоссальные знания и опыт. Мы точно знаем, как работают банки, страховые компании, операторы связи, заводы... Ведь это наши консультанты, инженеры и разработчики выполнили для них сотни сложнейших проектов. Сегодня мы — международный системный интегратор. Мы выводим бизнес наших клиентов на новый уровень. Мы интегрируем его в мировую экономику. И для наших клиентов это — ценность высшего порядка.



101000, Россия, г. Москва, Милютинский пер., 13. Тел.: +7 (495) 739 8999 www.kvazar-micro.com

«Сейчас это глубоко убыточный банк с активами меньше \$100 млн. Объясняется такая ситуация ужасающим непрофессионализмом команды, набранной новыми акционерами»

ность продолжать сотрудничество и далее», — утверждает Гаскин.

Потерю столь серьезного партнера Дельтабанк пытается компенсировать, открывая мобильные киоски по оказанию банковских услуг в сетях «Перекресток», «Рамстор» и т. д. Благодаря этой программе в первом квартале текущего года дистрибуторская сеть банка выросла на 40%.

Но в этих новых точках потенциальным заемщикам предлагается только заполнить анкеты, а за карточкой они должны приехать непосредственно в банк, что, по мнению Александра Григорьева, «значительно снижает привлекательность продукта».

Если эксперимент окажется удачным, нет гарантии, что примеру Дельтабанка не захочет последовать, скажем, аффилированный с «Перекрестком» Альфа-банк.

В таком случае может повториться ситуация, однажды уже возникшая с ИКЕА.

«Я понимаю, что конкуренция на российском рынке розничных финансовых услуг очень сильна, и какие-то сражения мы проиграем. Поэтому для нас гораздо важнее число собственных точек продаж, нежели количество партнеров», — комментирует подобные предположения Ричард Гаскин. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга Дельтабанк собирается открыть филиалы также в Нижнем Новгороде и Казани.

При этом пока речь идет исключительно об органическом развитии сети продаж. По словам Гаскина, «о каких-то дальнейших банковских приобретениях в России можно будет говорить, лишь когда GECF достаточно хорошо узнает этот регион».

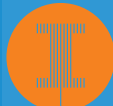
Примечательно, что в этом вопросе Александр Григорьев заочно поддержива-

ет главу Дельтабанка: «Сейчас ему надо резко активизироваться и занять как можно большую долю рынка. Если же GECF выберет стратегию медленного развития и присоединения других финансовых институтов, это будет проигрышная линия».

Infante terrible

НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ рынке с каждым днем все теснее. Райффайзенбанк Австрия скоро объединится с Импэк-сбанком. BNP Paribas — как известно, ему так и не удалось купить «Русский стандарт» — фигурирует в числе претендентов на Инвестсбербанк. Societe Generale наряду с Промэк-банком (ныне — Русфинансбанк) и «Дельтакредитом» недавно приобрела еще и Столичное кредитное товарищество. Кроме того, в ближайшее время 62-летнего **Мишеля Брику** на посту председателя правления Банка Сосьете Женераль Восток сменит его более молодой коллега **Марк-Эммануэль Вивес**, руководивший аргентинской «дочкой» Societe Generale.

Если следовать аналогии с «Райффайзенном», где незадолго до сделки с «Импэксом» произошли кадровые перемещения, ло-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

20 ИЮНЯ 2006 ГОДА

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN, УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ СОБСТВЕННИКА В РАСТУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Многие российские компании на сегодняшний день достигли уровня развития, при котором роль собственника в управлении компанией должна измениться. Немало примеров, когда собственники сосредоточились на стратегических задачах или вовсе отошли от управления компанией. Есть и более категоричные утверждения: собственники являются основным тормозом развития российских компаний и они должны уступить место профессиональным менеджерам. Так ли это?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

варианты эффективной координации действий владельцев и наемных топ-менеджеров ■ эволюция роли собственника и рост компании ■ кем себя больше чувствуют собственники: собственниками или менеджерами ■ с какими проблемами сталкиваются владельцы, меняя свою роль в компании ■ как строить взаимодействие с наемными топ-менеджерами

СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛЯТСЯ

Александр Печерский, генеральный директор консультационной компании «АЛЪТ»

Лев Аветов, генеральный директор и собственник, «БрокИнвестСервис»

Алексей Фролов, генеральный директор и собственник, «Мириталь»

Продолжительность мероприятия с 10.00 до 14.00

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

\$200

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»

и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)

e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

СООРГАНИЗАТОР



гично предположить, что, развивая свою сеть продаж, французская группа Societe Generale отныне будет еще агрессивнее. При этом она, в отличие от GECE, проводит в отношении вновь приобретенных банков гораздо более гибкую кадровую политику. По крайней мере, Игорь Кузин по-прежнему руководит «Дельтакредитом».

Нельзя исключать и альянса Ситибанка с Финансбанком, весьма активным на российском рынке потребкредитования. Финансбанк не был продан National Bank of Greece вместе со своим материнским турецким банком, на который претендовала также и Citigroup. А совсем недавно американские банковские регуляторы сняли с Citigroup запрет на участие в крупных приобретениях.

Все упомянутые конкуренты GECE являются классическими розничными банками, у многих из них есть еще и монопродуктовые подразделения, вроде Cetelem у BNP Paribas или Granfinance у Societe Generale. Исторически выход на рынок таких «монолайнеров» был ответом на экспансию GECE, изначально продававшую свои кредитные продукты через торговые сети и тем самым минимизировавшую затраты на содержание собственной системы дистрибуции.

Россия — не единственная страна, где американская корпорация отстает от первоначально выбранной бизнес-модели. В Восточной Европе у GECE уже имеются полноценные банки, предлагающие клиентам не только различные виды кредитов, но также услуги по управлению благосостоянием, что, кстати, Ричард Гаскин считает возможным внедрять и в нашей стране. Но в силу масштабов российского рынка строительство собственной филиальной сети здесь может обойтись очень дорого и отнять немало времени.

Наверное, отчасти поэтому Ричард Гаскин якобы из-за нежелания «облегчать жизнь конкурентам» отказывается называть конкретные показатели, которых намерен достичь возглавляемый им банк. Так же сдержанно Гаскин оценивает и перспективы ребрендинга. «В прошлом году я сомневался в целесообразности этого шага, поскольку возможности Дельтабанка не совсем соответствовали уровню обслуживания, предоставленного финансовыми институтами, работающими под брендом GE», — поясняет Ричард Гаскин свою позицию. — Думаю, ребрендинг можно будет провести к концу этого года или в первом квартале следующего». **СФ**

ТЕЛЕКАНАЛ

ХОТИТЕ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ

и зарабатывать **3 000 000** рублей в год?

Хорошая новость: Владимир ПОТАНИН

президент компании «ИНТЕРПРОС»

**ищет кандидата на должность
одного из топ-менеджеров
своей компании.**

Если Вы верите в себя,
талантливый, трудолюбивый,
Вам от 20 до 35 лет,
телеканал **TNT**
и компания **JUNIOR TV**
приглашают Вас
на кастинг уникального
телепроекта

Кандидат

Заполните анкету на сайте

www.tnt-tv.ru

Звоните: (495) 267 55 09

junior tv

Лицензия на осуществление телевизионного вещания Серия ТВ № 7632 от 16.09.2003, выдана Минпечати РФ

ПРИСОЕДИНИВ НЕДАВНО ПИТЕРСКУЮ ФАБРИКУ ИМ. Н. К. КРУПСКОЙ (КФК) К ПРИОБРЕТЕННОЙ РАНЕЕ «СЛАДКО», КОМПАНИЯ ORKLA ВОСПОЛЬЗОВАЛАСЬ ПОСЛЕДНЕЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ СОЗДАТЬ В РОССИИ СЕРЬЕЗНЫЙ КОНДИТЕРСКИЙ ХОЛДИНГ. РУССКИЕ ЕДЯТ СЛИШКОМ МАЛО ШОКОЛАДА, А НОРВЕЖЦЫ НАДЕЮТСЯ ПРИВИТЬ ИМ ЛЮБОВЬ К СЛАДКОМУ. И ЗАРАБОТАТЬ НА НЕЙ.

текст: анатолий казаков

Поздний урожай Orkla



Orkla обещает своим российским фабрикам финансовую устойчивость и новые маркетинговые и производственные технологии

Orkla пытается походить на умудренного жизнью садовника, который, приступая к возделыванию очередного сада, не стремится высаживать новые растения, а развивает достоинства уже имеющихся. В России норвежцы воспользовались, пожалуй, последним шансом быстро и без хлопот собрать достойный кондитерский холдинг.

Укрупнение в отрасли шло уже давно, начавшись в середине 1990-х годов. Так, за это время Пензенская кондитерская фирма, ТАКФ (Тамбов) и «Ясная поляна» (Тула) попали под контроль «Красного Октября», а Воронежская и Сормовская кондитерские фабрики вошли в состав концерна «Бабаевский». В свою очередь в 2003 году «Красный Октябрь», «Бабаевский» и «Рот Фронт» сошлись вместе под крылом холдинга «Объединенные кондитеры».

«Сладко», которую Orkla приобрела в конце 2004 года, также создавалась в 2001 году путем объединения трех производителей под эгидой инвестфонда Baring Vostok Capital Partners (BVCP). Пожалуй, последней крупной фабрикой-одиночкой была петербургская КФК, принадлежавшая менеджменту компании. Сохранение независимости грозило ей потерей доли рынка. Так что предложение Orkla о покупке пришлось весьма кстати. «Orkla расширяется и растет

НОУ-ХАУ

Компания Orkla:

- приобретает только компании, лидирующие в своих регионах;
- является единственным иностранным инвестором, концентрирующимся на развитии только местных кондитерских марок;
- экономит маркетинговый бюджет, отказываясь от продвижения на высококонкурентном столичном рынке.

за счет приобретения уже существующих проверенных компаний, — подчеркивает Филип Уэй, директор „Orkla Foods СНГ“. — Начинать бизнес с нуля нам не подходит».

Теперь, когда на рынке появилась Orkla, расклад примерно таков. На первом месте по объему производства находится холдинг «Объединенные кондитеры». За ним с небольшим отставанием следует концерн Nestle. Orkla Foods, приобретая КФК и производственные мощности «Сладко» (кроме основной площадки в Екатеринбурге к ним относится улья-

Последней крупной фабрикой-одиночкой была петербургская КФК. Сохранение независимости грозило потерей доли рынка. Так что предложение Orkla пришлось весьма кстати

новская «Волжанка»), шагнула на третье место (см. график на стр. 34).

Надолго ли сохранится эта диспозиция? По оценкам «Бизнес Аналитики», доля рынка, принадлежащая Nestle, снижается последние два года. В результате отрыв «Объединенных кондитеров», который год назад составлял 0,2%, теперь вырос до 1,7%.

Однако Orkla в ближайшее время предстоит играть роль скорее убегающего, чем догоняющего. Двукратное отставание от лидера помещает ее во второй эшелон производителей. Так что в ближайшем будущем основными противниками норвежцев будут Mars и Kraft Foods. При этом необходимо учесть, что Mars в последние годы показывает устойчивый рост своей рыночной доли, а КФК свои позиции теряет: еще в 2003-м она владела 3,4% рынка, а в прошлом году — всего 2,6%.

На всех фронтах

ВОЗМОЖНО, СНИЖЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА КФК связано со смещением предпочтений российских покупателей в сторону продуктов премиум-класса. По оценкам ACNielsen, в 2005 году наметилось снижение доли развесных шоколадных конфет, которые относятся к нижнему и среднему сегменту, — оно составило 4,4% в натуральном выражении. При этом КФК всегда отличалась сильными позициями именно в этом виде продукции.

Одной из причин перестановки сил аналитики ACNielsen считают увеличение продаж «упакованных развесных конфет» — тех же марок, что ранее продавались на развес, а сейчас предлагаются потребителю в упаковке. С исследованиями согласны кондитеры. «Рынок шоколадных изделий развивается наиболее

FORESTER
для пикника и шашлыка

Собираясь на природу, наша компания чуть не перессорилась — обсуждение меню превратилось в настоящую битву титанов от кулинарии. Сами понимаете — у каждого любителя пикников есть любимый рецепт шашлыка или барбекю, единственно верный, по мнению повара. И каждый рецепт требует особых приспособлений. И если бы мы не опомнились и не приняли соломоново решение — каждый везет то, что ему нужно, и готовит то, что хочет — может, и пикника бы не было.



www.forester-tm.ru

С погодой нам повезло, а потому и доехали до места весело, и разгружались с энтузиазмом. Повытаскивали из багажников свои «приспособления», удивляясь их разнообразию: решетки-гриль разных размеров, шампуры всех видов и любой прочности: тонкие и длинные для классического шашлыка, настоящие «слоны» — для крупных, brutальных кусков мяса, и элегантные вилочки — для колбасок... остаться голодным при таком изобилии просто невозможно. Но забавнее всего было то, что почти все мы, не сговариваясь, выбрали оборудование одной марки — FORESTER. Вот где проявилось единство взглядов! Радостно предвкушая пиршество, мы занялись углями, и тут снова возникла заминка. Все никак не могли решить, что же предпочесть: разборный мангал или барбекю с крышкой. Поспорив минут пять, махнули рукой на раздоры и развели огонь и там, и там. Благо, угли у нас были с собой, и жидкость для разведения костра кто-то предусмотрительно припас, так что времени и сил на это ушло немного, а наши повара теперь не мешали друг другу. Разместились очень комфортно — в легких креслах, за складным, красиво сервированным столом (все, кстати, тоже от FORESTER). И на столе этом было столько разной снеди, что от изобилия у нас пропало всякое желание спорить. Кто-то еще предлагал провести конкурс блюд, но на него просто махнули рукой — не мешай, мол, наслаждаться. Уезжать, как водится, не хотелось, а хотелось остаться тут, на озере, дышать воздухом и наслаждаться обществом друг друга. Но пришлось ограничиться торжественной клятвой вернуться через неделю. Благо, для пикников у нас теперь есть все, что нужно, да и спорить теперь мы будем меньше. Если у людей так вкусы сходятся, что им еще желать?

Товар сертифицирован



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР КОНФЕРЕНЦИЙ
CONFERENCE

29 мая 2006 г.
Отель «Marriott Grand Hotel»

**ПЕРВЫЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ФОРУМ**

**КИНОБИЗНЕС
РОССИИ:
СТРАТЕГИИ
УСПЕХА**

Кинобизнес и государство: условия эффективного взаимодействия
Государственная политика в области кинопроизводства
Создание условий развития отечественной киноиндустрии, проблемы и перспективы

Оценка эффективности инвестиций в кинопроизводство
Инвестиции в российский кинобизнес: критерии оценки вложений
Привлечение частных инвестиций в кинопроизводство
Привлечение иностранных инвестиций
Системы эффективного продвижения фильма
Правовое регулирование в сфере кинопроизводства

Развитие системы отечественной кинодистрибуции в современных условиях
Основные тенденции в развитии кинодистрибуции
Выход на отечественный рынок западных мейджоров: перспективы для отечественных дистрибьюторов

Выступающие и приглашенные:

Голутва Александр Алексеевич, Федеральное Агентство Культуры и Кинематографии

Карпович Кирилл Валерьевич, Министерство Культуры и массовых коммуникаций

Александр Роднянский, генеральный директор, Корпорация «СТС Медиа»

Буренков Игорь, Директор общественных связей Первого канала.

Сергей Грибков, глава кинокомпании Top Line Production

Сергей Сельянов, генеральный продюсер, СТВ

Алла Наглис, советник международной юридической компании Hogan & Hartson L.L.P.

Верещагин Леонид, генеральный директор, студия «Три Т»

Екатерина Петухова, Вице-Президент по Развитию бизнеса в Центральной Европе «Snell & Wilcox Ltd.»

Сергей Члиянц, генеральный продюсер «Пигмалион Продакшн»

Рубен Дишдишян, генеральный директор «Централ Партнершип»

Елена Яцура, продюсер Киностудия «Слово»

Игорь Толстунов, генеральный директор, кинокомпания «Профит»

Генеральный спонсор



Организационный партнер



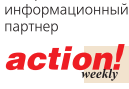
Премьер медиа партнер



Информационный партнер



Генеральный информационный партнер



Спонсор:



Генеральный интернет партнер







«Этот бизнес стратегически важен для Orkla Foods. Мы будем пытаться вести конкурентную борьбу во всех основных сегментах этой отрасли»

динамично по сравнению с другими сегментами кондитерского рынка. В прошлом году рост рынка шоколадной продукции замедлился, но в денежном выражении темпы в этом сегменте все равно заметно выше», — отмечает **Марк Дэйвис**, руководитель департамента кондитерских изделий по странам России, Белоруссии и Казахстана компании Nestle. Он связывает это прежде всего с ростом премиального сегмента, который в свою очередь обусловлен увеличением доходов населения, а также с повышением цен на конечную продукцию. Действительно, объем рынка в денежном выражении в 2005 году составил около \$3,5 млрд. Рост замедлился, но все равно составил 19,8%.

Если КФК увеличение веса премиального сегмента не идет впрок, то это



Упакованные конфеты уверенно увеличивают свою долю рынка за счет развесных

с лихвой компенсируется ситуацией в «Сладко», у которой с коробочными конфетами все как раз в порядке: компания контролирует более 8% продаж в этом секторе.

По мнению Филипа Уэя, у российского кондитерского рынка есть дальнейший потенциал для роста. «Этот бизнес стратегически важен для Orkla Foods. Мы будем пытаться вести конкурентную борьбу во всех основных сегментах этой отрасли, — добавляет он. — Шоколадный сегмент является самой большой частью нашего бизнеса, поэтому у него будет главенствующая роль».

По данным «Бизнес Аналитики», потребление шоколада в России в 2005 году превысило 4 кг в год на человека. Скудность этого показателя внушает кондитерам надежду на рост. «Перспективы развития связаны с уровнем потребления шоколада. Он постепенно растет и, по разным оценкам, составляет от 3 до 4,9 кг в год, что в несколько раз меньше этого же показателя в таких странах, как Швеция, Великобритания и др», — говорит Марк Дэйвис из Nestle.

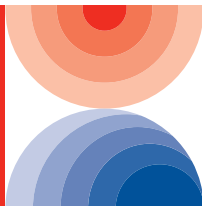
ДОСЬЕ

НОРВЕЖСКАЯ ГРУППА КОМПАНИЙ ORKLA FOODS с годовым оборотом \$8,5 млрд является крупнейшим в Скандинавии производителем товаров народного потребления (на них приходится 80% оборота группы). Имеет 26 офисов в Европе и странах СНГ. Orkla интересуется не только кондитерской отраслью. В 2005 году норвежский холдинг приобрел финскую Chips Group, владельца «Русской снековой компании» (бренд «Наш чемпион»).

КОНДИТЕРСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «СЛАДКО», купленное Orkla в феврале 2005 года у инвестиционного фонда Baring Vostok Capital Partners, было создано в 2001 году на базе трех фабрик: «Конфи» (Екатеринбург), «Волжанка» (Ульяновск) и «Заря» (Казань). Перед тем как предприятие купила Orkla, казанская фабрика вышла из объединения. «Сладко» производит все виды кондитерских изделий: шоколад, печенье, вафли, карамель. Оборот холдинга в 2004 году составил \$214 млн.

КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА ИМ. Н. К. КРУПСКОЙ — одно из крупнейших кондитерских предприятий России. Занимает лидирующие позиции в Северо-Западном округе. Оборот компании в 2005 году превысил \$50 млн.

РусьБанк

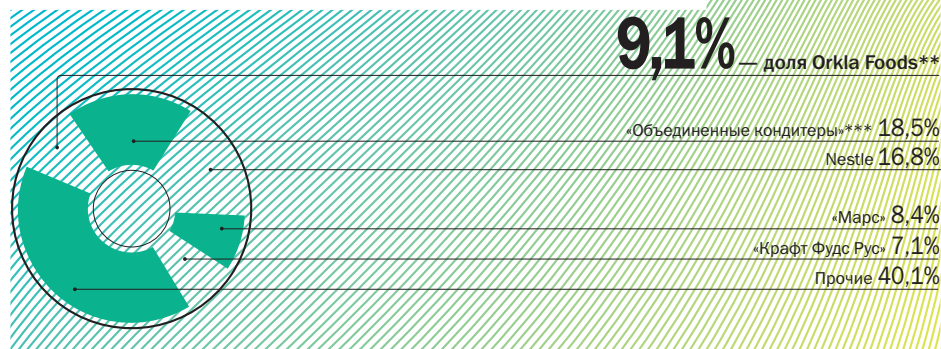


Ближкий Ваш Банк!

Контакт-центр:
☎ 8 800 200 8060
(звонок по России бесплатный)

☎ (495) 105 80 60
www.russbank.ru
Генеральная лицензия ЦБ РФ № 3073

Структура российского рынка шоколадных изделий* (%)



* Доли по итогам 2005 года (в объемном выражении) ** Суммарная доля «Сладко» и КФ имени Н. К. Крупской
*** Суммарная доля КФ «Красный Октябрь», КФ «Рот Фронт» и КФ «Бабаевский»
Источник: «Бизнес Аналитика»

Заколдованный круг
КАК ORKLA СОБИРАЕТСЯ ПРИВИВАТЬ в России любовь к шоколаду? Пока «Сладко» и КФК будут управляться компанией Orkla как два независимых субъекта. «Мы будем постепенно разрабатывать единую стратегию в области кондитерского производства Orkla в России, — поясняет Филип Уэй. — Вклад Orkla в компанию после ее приобретения заключается в создании

брендов, технологий и финансовой прочности компании».

Финансовой мощью нового акционера собирался воспользоваться прежний гендиректор «Сладко» **Гарри Вилсон**, приглашенный в компанию еще BVCP, чтобы укрепить позиции холдинга. Однако через четыре месяца после смены собственников Вилсон неожиданно покинул «Сладко». Впрочем, ушел он мир-

но — об этом можно судить по тому, что новый гендиректор компании был назначен по рекомендации самого Вилсона. Им стал **Александр Михайлов**, занимавший с 2002 года пост директора по производству, затем гендиректора «Волжанки», а позже — управляющего директора ОАО «Кондитерское объединение „Сладко“». «Менеджмент во многом независим, — рассказывает Филип Уэй. — Orkla планирует расширить свою деятельность в кондитерской сфере и других областях, представляющих интерес для нашей компании. Это даст руководителям, добившимся высоких показателей, обширные возможности».

Теперь норвежцы готовятся к решительным действиям. Для начала они свернули дистрибуторскую активность в Москве, которая требовала слишком больших маркетинговых бюджетов и не оправдывала себя. Сейчас Orkla работает над системой управления персоналом, дистрибуцией, не раскрывая, впрочем, подробностей.

«Вложения в рекламу отложены до того момента, пока по этим ключевым позици-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

14 ИЮНЯ

2006
МОСКВА
ОТЕЛЬ HOLIDAY INN LESNAYA
УЛ. ЛЕСНАЯ, Д. 15

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ,
КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

лояльность как конкурентное преимущество | стратегия развития с ориентацией на клиента | «экономика» лояльности | получение обратной связи: работает ли ваша программа | финансовые и нефинансовые программы лояльности: преимущества и недостатки | инструменты управления отношениями с клиентами | фокусировка программ на вашего клиента | кросс-отраслевые программы (совместные) | лояльность клиентов через лояльность продавцов

К УЧАСТИЮ ПРИГЛАШЕНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:

«Аптеки 36,6», «Аэрофлот», «Комстар – Объединенные ТелеСистемы», «М.видео», «Седьмой Континент», Ситибанк, «Старик Хоттабыч», «Эконика-обувь»

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$360

(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10% регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47) e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ПАРТНЕРЫ:

Sostav.ru
Маркетинг Рекламный РБ

LOYALTY.INFO
эффективные программы лояльности

Норвежцы готовятся к решительным действиям. Для начала они свернули дистрибуторскую активность в Москве, которая себя не оправдывала

«...ямы мы не достигнем должного уровня», — говорит Филип Уэй. По его словам, сейчас, после покупки питерской фабрики, приоритетной задачей является определение сильных сторон КФК, а затем уже можно начинать совместные проекты со «Сладко». «Мы сосредоточимся на создании многих, но крупных и сильных брендов. Две главные торговые марки, „Крупская“ и „Сладко“, получают равные приоритеты и будут важнейшими, — рассказывает Филип Уэй. — С другой стороны, портфель брендов будет составлен таким образом, чтобы обеспечить максимальную совместную конкурентоспособность предприятий». Теперь, владея тремя кондитерскими фабриками вместо двух, Orkla собирается рассмотреть вопрос о введении «специализации» предприятий на определенной продукции. Новых торговых марок на российских фабриках норвежцы производить, скорее всего, не будут. «Мы сохраняем и развиваем сильные местные бренды», — говорит Уэй.

За счет этого подхода планируется и покорение премиального сегмента. «Дифференцированные, уникальные бренды могут стать брендами премиум-класса, — поясняет Филип Уэй. — При этом мы будем оставаться игроками рынка с широким портфелем продуктов и охватом сегментов».

Любопытно, что некоторые из инициатив, о которых объявила Orkla, намеревался воплотить еще Гарри Вилсон. Три года назад, например, он критиковал политику своего предшественника **Валерьяна Хубулавы**, пытавшегося донести конфеты «Сладко» до полок московских магазинов, и обещал сосредоточиться на Уральском регионе, Дальнем Востоке, Поволжье и Северо-Западе. А торговые марки «Сладко» вообще не давали покоя всем директорам холдинга. Хубулава утверждал, что сократил ассортимент с 700 до 500 позиций, а Вилсон — что при нем количество брендов снизилось с 800 до 670. Похоже, Orkla достались хотя и перспективные, но непростые активы. Так что опыт садовника придется как нельзя кстати. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Новый собственник оказался эффективнее предыдущего»



Алексей ФРОЛОВ,
генеральный директор
компании «Мириталь»

— ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, ДЛЯ ЧЕГО ВЫ ПРИОБРЕТАЕТЕ ДОЛЮ в бизнесе. Если надо быстро и эффективно добиться роста и капитализации, то целесообразно покупать предприятие полностью и брать менеджмент на себя. Вновь пришедший собственник, как правило, назначает нового генерального директора, который приводит своих людей. Это оправданный шаг, так как прежнюю команду сотрудников бывает трудно мотивировать на реализацию новой стратегии развития компании и выполнение амбициозных планов.

Если же цель покупки — инвестировать свободные средства, тогда можно купить часть предприятия, издали наблюдая за тем, как растут твои деньги. Правда, у такого инвестора впоследствии могут возникнуть проблемы с выходом из бизнеса, ведь IPO можно не дожидаться, а продать «на сторону» 30–40-процентный пакет довольно сложно. Собственник тоже, как правило, инвестора не жалуется, воспринимая его как кровососа и тюремщика, и тому приходится очень жестко указывать условия выхода.

Обычно через три-четыре года собственнику предлагают по определенной цене выкупить долю инвестора. Если собственник сделать этого не может, он обязан сам продать свою долю третьему лицу в одном пакете с инвестором. В этом случае покупателем, скорее всего, становится стратегический инвестор (тот, для кого данный вид бизнеса является профильным, или кто консолидирует в своих руках несколько предприятий).

Есть одна сложность, особенно в нашей отрасли замороженных полуфабрикатов: хороших предприятий мало, и они не продаются, а у плохих нечего покупать, при этом оценивают они себя неоправданно высоко. Через пару лет, в иных экономических условиях, они, возможно, будут сговорчивее, вот тогда и начнется настоящий процесс поглощений.

Если рассматривать конкретный случай покупки Orkla компании «Сладко» в конце 2004 года, можно сказать, что новый собственник оказался эффективнее предыдущего. В настоящее время предприятие, приобретенное норвежцами полтора года назад, занимает прочные позиции на рынке и демонстрирует замечательные темпы роста. Такого инвестора можно смело назвать стратегическим — он приходит не на три-пять лет, а ставит созидательные долгосрочные цели.

В АПРЕЛЕ «РОСГОССТРАХ» ПООБЕЩАЛ, ЧТО УЖЕ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ СТАНЕТ БЕЗОГОВОРЧНЫМ ЛИДЕРОМ РЫНКА СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ. САМАЯ РАЗВЕТВЛЕННАЯ ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРОШЛОЕ СТАРЕЙШЕГО В РОССИИ СТРАХОВЩИКА ПОВЫШАЮТ ЕГО ШАНСЫ НА УСПЕХ.

текст: **Владимир Лапцевич**

Ростгосстрахование жизни

Согласно информации Федеральной службы страхового надзора (ФССН), в 2005 году в отрасли страхования жизни лидировали СК «Согаз-жизнь», AIG Life и группа компаний «Ростгосстрах». Именно эти компании и именно в таком порядке — тройка сильнейших «лайфовых» страховщиков. Каждая из них собрала в прошлом году свыше 1 млрд руб. премии (1,7 млрд руб., 1,2 млрд руб. и 1,1 млрд руб. соответственно).



Александр Торбахов уверен, что его компания сможет стать лидером страхования жизни в России

Статистику страхования жизни, конечно, серьезно искажает до сих пор не искорененное до конца так называемое схемное страхование. Об истинных цифрах искажений эксперты спорят. Но в целом ситуацию, когда на каждого трудоспособного гражданина России приходится то ли доллар, то ли два инвестиций в страхование жизни, иначе как пребыванием на нулевой отметке не назовешь. Даже по самым пессимистичным оценкам, отрасль страхования жизни должна вырасти в несколько раз.

Однако до сих пор особой активности в этом сегменте не наблюдалось. Российские компании, если не занимались «схемами», по сути лишь обозначали свое присутствие на рынке. Исключением можно считать компанию AIG Life: она еще в 1997 году начала оживленную работу в нашей стране. Одним из объяснений подобных действий служат российские корни **Мориса Гринберга**, основателя AIG, недавно со скандалом из нее изгнанного. Будто бы Гринберг, испытывая иррациональную тягу к родине своих предков, буквально вытолкнул AIG на российский рынок в тот момент, когда на нем еще не сложились объективные предпосылки для роста. Это подтверждают и достаточно скромные успехи компании в России.

О начале роста отрасли страхования жизни, по словам вице-президента «Ростгосстраха» **Александра Торбахова**, ссылающегося на опыт Восточной Европы и Турции, можно говорить, когда достигнута планка в \$400–500 среднего ежемесячного дохода. В России во втором квартале 2005 года, согласно официальной статистике, была преодолена отметка в \$300. В «Ростгосстрахе» решили: пора, ведь реальные доходы

Ситуацию, когда на каждого трудоспособного гражданина России приходится то ли доллар, то ли два инвестиций в страхование жизни, иначе как пребыванием на нулевой отметке не назовешь

наших сограждан должны быть еще выше. Правильность решения подтвердили и собственные маркетинговые исследования компании. По их данным, число тех, кто считает страхование жизни экономически обоснованным способом борьбы с опасностями, постоянно растет. О том, что рынок готов, косвенно свидетельствовали и заявления нескольких западных грандов о приходе в нашу страну.

Как отмечает Александр Торбахов, созрел не только рынок, созрела сама компания. «В процессе реформ „Росгосстрах“ находится уже более четырех лет после полной смены менеджмента и перестройки компании», — говорит он. — Но до последнего времени существовали более важные задачи, чем страхование жизни. Среди таких приоритетов были элементарный возврат работоспособности и управляемости «Росгосстраха», завоевание места на рынке ОСАГО и постоянное внимание к «коньку» компании — страхованию имущества физических лиц.

Страхование жизни — очень сложный с точки зрения технологий вид страхования. Например, ключевой здесь является задача подготовки специализированных агентов, способных продавать этот финансовый продукт. К тому же компания должна быть готова вложить значительные средства, не рассчитывая на быструю отдачу: ждать возврата инвестиций придется как минимум восемь-десять лет.

Тем не менее в «Росгосстрахе» стратегическое решение было принято еще в прошлом году. Вторая половина 2005 года ушла на создание новой команды, разработку полного комплекса бизнес-процессов, лицензирование новых продуктов и подготовку маркетинговых предложений. И вот сейчас машина запускается.

Уникальная форма жизни

ПОКА УГРОЗА ВЫХОДА ЗАПАДНЫХ гигантов страхования на российский рынок остается гипотетической, претензии «Росгосстраха» на лидерство выглядят оправданными. Они, по утверждению функционеров компании, базируются на трех китах.

Прежде всего «Росгосстрах» — самая доступная российская страховая компания. «Сегодня на рынке страхования жизни мы, по сути, единственный страховщик, ориентированный на среднего гражданина России», — заявляет Торбахов. Ориентация на массового, пусть и не самого обеспеченного, клиента — таково позиционирование брэнда «Росгосстрах».

Реализовать эту стратегию помогает широкая филиальная сеть: 2,5 тыс. агентств по все стране. По мнению Александра Торбахова, компании, начинающие на пустом месте, обречены двигаться по маршруту «Москва—Санкт-Петербург—Нижний Новгород» (тут следуют вариации из 10 городов-миллионников). «Росгосстраху» гораздо легче. «Мы не вы-

ДОСЬЕ

РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ образована в феврале 1992 года. Она стала правопреемником Госстраха РСФСР, созданного в 1921 году. Сегодня группа компаний «Росгосстрах» включает в себя ОАО «Росгосстрах», три крупные региональные и семь межрегиональных страховых компаний. В их составе работают около 2,7 тыс. агентств, страховых отделов и центров урегулирования убытков. «Росгосстрах» — единственная страховая компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с «Почтой России» или со Сбербанком России. Общая численность сотрудников приближается к 100 тыс. человек. Среди них свыше 60 тыс. агентов. В июле 2003 года после поэтапной приватизации пакет в 75% минус одна акция ОАО «Росгосстрах» приобрели Русь-банк, компании «Тройка Диалог» и «Мегатрастойл». Государство до сих пор сохраняет блокирующий пакет акций.

саживаем наших страховых агентов в голое поле, где они сначала кое-как ставят палатку, а потом избушечку сколачивают. С помощью коллег, их клиентской базы мы начинаем выстраивать „жизнь“. Хотя многие вещи все равно приходится создавать с нуля, нам есть к чему прислониться», — объясняет Торбахов.

Вторым китом является создание специализированной агентской сети. Идея, конечно, не оригинальна. Мировая практика показывает, что страхование жизни — слишком сложный продукт, чтобы его могли продавать агенты по остальным, рискованным, видам страхования. От успешности инвестиций в селекцию и обучение специализированных агентов зависит судьба всего проекта. «Росгосстрах» намерен до конца года сформировать сеть из 3 тыс. новых агентов, 300 из них будут работать в Москве. Тренеры по обу-



КЛИМАТ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРОФЕССИОНАЛОВ

- квалифицированный расчет и подбор оборудования
- качественное сертифицированное оборудование
- профессиональный, аккуратный монтаж оборудования
- гарантия на оборудование
- гарантия на установку оборудования
- четкое соблюдение сроков

бытовые и промышленные кондиционеры, системы вентиляции

тел.: (495) 956-22-70 (многоканальный) www.prom-holod.ru www.eurosv.ru



РЫНОК

К СЕРЕДИНЕ 2007 ГОДА заниматься страхованием жизни будет позволено только компаниям, не работающим по рисковым видам страхования. Все крупные страховщики, желающие присутствовать на рынке страхования жизни, уже обзавелись дочерними «лайфовыми» компаниями. Рынок «жизни» постепенно избавляется от «налогосберегающих» схем и сегодня фактически разделен между 15 крупными игроками. И это число может уменьшиться. Так, недавний скандал с СК «Фондовый резерв» указывает на то, что эта компания, возможно, в ближайшем будущем покинет рынок. В 2005 году, по данным ФССН, объемы классического страхования жизни составили 7,3 млрд руб., что превысило показатель предыдущего года на 62%. По оценкам аналитиков, через пять лет этот рынок должен вырасти в 10 раз. Дочерние компании иностранных страховщиков пока на рынке неактивны. Огромную часть на рынке страхования жизни сегодня занимают корпоративные договоры. Корпоративные клиенты составляют до 80% всех потребителей этой страховой услуги. С ростом доходов населения корпоративное страхование понемногу начнет уступать ритейлу.

«Мы не высаживаем людей в голое поле, где они ставят палатку, а потом избушечку сколачивают. С помощью коллег, их клиентской базы мы начинаем выстраивать „жизнь”»

чению агентов станут получать базовые знания в столице и затем разъезжаться в регионы, где в свою очередь будут обучать новичков в течение двух-трех недель.

Вместе с тем «Ростгосстрах» не отказывается и от услуг универсальных агентов. «Мы не можем не использовать этот сумасшедший, огромный ресурс», — комментирует Александр Торбахов. Поэтому в компании разработаны две разные линейки страховых продуктов под названиями «Престиж» и «Классика». Условия договоров по «Классике» предельно стандартизованы и просты, их могут продавать и универсальные агенты.

Вот чего «Ростгосстрах» не станет делать, утверждают в компании, это использовать для увеличения продаж элементы сетевого маркетинга, чем грешат многие игроки на рынке страхования жизни. Подобная схема позволяет очень быстро по-

лучить отдачу, а на начальном этапе работы перед таким соблазном устоять трудно. Но Александр Торбахов отвергает любую возможность применения MLM-технологий. Два самых характерных признака сетевого маркетинга — необходимость купить полис для того, кто хочет стать агентом, и выстраивание пирамиды, когда купивший полис агент в иерархии компании подстраивается под продавца.

«Эта технология в первое время позволяет быстро расти премиям, но потом менеджмент перестает контролировать не только качество продаж, но и саму сеть. Появляется огромный процент расторжения договоров. Агенты стремятся любыми способами продать полис, они рассказывают клиенту невесть что, дезинформируют его. Когда человек понимает, что купил совсем не то, что хотел, он расторгает договор», — уверен Александр Торбахов.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

Бизнес-завтрак с газетой «Бизнес»

Бизнес как часы Как повысить эффективность организации

6 июня 2006

Москва, отель Holiday Inn Lesnaya, ул. Лесная, д. 15

К участию приглашаются руководители и собственники компаний из различных отраслей

Темы для обсуждения

- Ключевые факторы рыночного успеха
- Главный ресурс организации – команда. Чем отличается команда от группы начальников?
- Что такое «драйв» и мотивация в команде?
- Как создать «живую» стратегию
- Критерии эффективности организации. Саморазвивающаяся организация
- Инструменты формирования эффективной организации

Время проведения с 10.00 до 13.00

Стоимость участия – \$160 (без учета НДС)

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 доб. 20-47

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

НОУ-ХАУ

Компания «Росгосстрах»:

- собирается стать лидером на рынке страхования жизни;
- ориентируется на клиентов с доходом от \$300 в месяц;
- планирует набрать около 3 тыс. новых агентов;
- использует самую разветвленную в стране филиальную сеть;
- взяла на вооружение узнаваемый брэнд материнской компании;
- на протяжении ближайших восьми-десяти лет намерена инвестировать в развитие не-сколько десятков миллионов долларов.

Впоследствии в «Росгосстрахе» обещают установить постоянный контроль за качеством продаж: оно измеряется соответствием того, что думает о приобретенной услуге клиент, тому, что она представляет на самом деле.

Третьим китом в компании считают поиск технического решения, которое бы позволило оптимизировать процесс заключения договора и сделать его обслуживание более качественным. Это обеспечивает не только оптимизацию затрат, но и поможет работе страховых агентов. Сейчас «Росгосстрах» инвестирует серьезные суммы в новую ИТ-платформу (по поводу ее приобретения ведутся переговоры с одним из крупных западных поставщиков).

Ау, конкуренты!

РЫНОК СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ пока настолько мал, что любая компания, правильно выбравшая время для старта и готовая на значительные начальные инвестиции, может рассчитывать на успех. И Александр Торбахов совершенно искренне говорит, что он рад конкурентам: только некая критическая сумма инвестиций, которая не под силу ни одной из имеющихся сейчас на рынке компаний, способна стронуть развитие «жизни» с мертвой точки. «Сегодня страховые агенты не сталкиваются лбами у порога клиентов. Когда вы приходите к клиенту, он не отвечает: „Спасибо, у меня уже есть страховка от AIG“. Человек просто не знает, что это такое и зачем ему это надо», — объясняет Торбахов.

С другой стороны, у «Росгосстраха» в борьбе за лидерство есть соперники пострашнее «Согаза» (успехи которого многие участники рынка связывают с преж-

ней аффилированностью с «Газпромом», чьи корпоративные программы и вывели эту компанию в лидеры) и AIG (стратегия которой на нашем рынке после ухода Морриса Гринберга пока остается под вопросом). Это, в частности, иностранные гранды: их активизацию на российском рынке прогнозируют многие эксперты.

Страховщиков в последнее время и не только на рынке страхования жизни не покидает чувство тревожного ожидания. Как только глава российской делегации на переговорах по присоединению к ВТО Максим Медведков заявляет о возможности присоединения к этой организации в 2006 году, по рынку тут же проносится слух: «Сдали». Так оценивают игроки рынка спор вокруг одного из условий США — разрешения иностранным страховщикам открывать неподотчетные местному страхнадзору филиалы. При этом чаще всего обсуждается степень почетности капитуляции, нежели сам ее факт. Если же господин Медведков упоминает о непреодолимых противоречиях на переговорах, на рынке моментально распространяются противоположные слухи.

Но даже с дочерними компаниями мировых мастодонтов страхования бороться российским компаниям будет чрезвычайно сложно. И дело не только в несоизмеримости доступных инвестиций, но и в финансовых стереотипах наших граждан, доверяющих российским компаниям гораздо меньше, чем зарубежным. На этот фактор указал страховой аналитик Deutsche UFG Илан Рубин: «Если иностранные компании всерьез займутся страхованием жизни в России, то у „Росгосстраха“ будут не очень хорошие перспективы». Впрочем, отмечает Рубин, в Восточной Европе бывшие государственные страховые компании довольно успешны в этом секторе рынка. «Росгосстраху» (в прошлом Госстраху РСФСР), до сих пор на четверть принадлежащему государству, грех не воспользоваться этим «врожденным» преимуществом.

Александр Торбахов не сомневается в успехе: «В 2007 году мы должны стать лидерами в страховании жизни. Мы верим в развитие этого рынка и готовы вложить серьезные средства». **СФ**



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

Технология управления VIP переговорами

1 модуль трехмодульной авторской программы
Михаила Гринфельда «Коммуникационные
технологии корпоративного управления»



Цель программы — овладение технологией, позволяющей **решать сложные задачи в области корпоративных коммуникаций**: ведение переговоров, стратегическое управление, создание корпоративного брэнда, публичные выступления, работа в конфликтных ситуациях, взаимодействие с советом директоров

Москва
19 – 21 мая

Санкт-Петербург
02 – 04 июля

Тел.: (812) 320 48 04, 320 48 01
Факс: (812) 320 48 09

E-mail: seminars@sserussia.org
www.sserussia.org

частная практика

СВОЯ ИГРА

Участие в телешоу «Капитал» принесло удачу дрессировщику

Эдгарду Запашному. Он получил деньги на приобретение львов-альбиносов для собственной цирковой программы. **текст: антон бурсак**

Смертельный номер



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 21 мая):

- инновации в производстве упаковки
- бутик авторской одежды
- производство оригинальных игрушек
- гигиеническое средство для снятия маникюра

Эдгард Запашный эффектно начал свою презентацию с демонстрации потенциальным инвесторам дрессированной тигрицы. По завершении короткого представления глава «Тройки Диалог» **Павел Теплухин** поинтересовался, сколько мяса съедает хищник за день, видимо, пытаясь вычислить стоимость владения животным. Впрочем, инвестиции — а именно 4,2 млн руб. — Запашному нужны не для того, чтобы обеспечить усиленное питание своим подопечным. На эти деньги он намерен приобрести четырех львов-альбиносов, с участием которых планирует организовать новое шоу. Запашный не сомневается, что программа будет пользоваться у публики успехом. Ни одного циркового представления с хищниками-альбиносами, утверждает он, в России еще не устраивалось — следует ожидать полных залов. Эдгард Запашный затруднился оценить финансовые показатели своего проекта, упомянув только полученный им доход от зарубежных гастролей за последние полгода — \$120 тыс.

На Западе цирковая индустрия ежегодно приносит инвесторам сотни миллионов долларов. Например, годовой оборот одного из крупнейших цирков мира канадского Cirque du Soleil превышает \$450 млн. Исследования финансовой емкости российского циркового рынка не проводились. Годовой оборот государственной компании «Росгосцирк», по ее собственным данным, составляет около \$3,5 млн.

Павел Теплухин предположил, что в обмен на финансирование дрессировщик должен отдавать инвестору около четверти прибыли все время, пока альбиносы будут выходить на арену, то есть около 25 лет. Поскольку функционирование шоу трудно представить без постоянного дрессировщика, такие условия означают, что Запашный надолго свяжет себя обязательствами перед инвестором. Неудивительно, что дрессировщик отозвался о подобной перспективе без особого энтузиазма. Но тут совладелец «Евросети» **Евгений Чичваркин** предложил другую схему: Запашный будет отчислять инвестору небольшой процент от кассовых сборов, пока не покроет сумму вложений и «интерес инвестора». Так как Запашный не проработал финансовые аспекты сделки, проценты отчислений будут определены в ходе дополнительных встреч. Если вернуть деньги не удастся, задолженность автоматически конвертируется в акции ООО «Цирк братьев Запашных», принадлежащего семье дрессировщиков. Такая схема показалась Запашному более привлекательной. В итоге вложить в проект по 2,1 млн руб. согласились **Сергей Недорослев** («Каскол») и **Надежда Копытина** («Ледово»).

Похоже, у Эдгарда Запашного были весьма отдаленные представления о нормах составления инвестиционного плана и процедурах сделки. Однако бизнесмены сочли, что имя известного дрессировщика — уже само по себе достаточно надежный объект для вложений. □

Автоматы-оркестры

Наряду с цирковым проектом бизнесмены рассмотрели еще ряд предпринимательских идей. Наиболее интересным было предложение Руслана Машарипова развивать сеть автоматов, позволяющих записывать и продавать CD и DVD с музыкой, фильмами и другим контентом.

За 10 млн руб. Руслан Машарипов обещал развернуть сеть из 30 вендинг-машин, произведенных по его собственному чертежу. Стоимость одного автомата 270 тыс. руб., каждый из них должен приносить в месяц 27 тыс. руб. прибыли. Руслан Машарипов готов был предложить инвестору 60% акций своей компании.

Вендинговый бизнес в России активно развивается, хотя успешных проектов по производству торговых автоматов в стране пока единицы (более подробно см. **СФ** №06/2006). Больше остальных проект заинтересовал Евгения Чичваркина: «Евросеть» уже давно ищет способы заработать на вендинге. Так, в 500 салонах компании установлены интерактивные киоски Flush производства фирмы «Традиция». За плату от нескольких центов до доллара — в зависимости от типа контента — киоски позволяют скачать на сотовый телефон рингтон, картинку или игру. Автоматы обеспечивают «Евросети» 30–50-процентный прирост прибыли по этому направлению: отпадает необ-

ходимость отчислять часть дохода от продажи контента операторам сотовой связи.

Евгений Чичваркин заявил, что готов дать Руслану Машарипову требуемую сумму, но не за 60% прибыли от сети автоматов, а за весь бизнес, включая и патент на конструкцию аппарата. По мнению совладельца «Евросети», предприниматель уже заложил в стоимость устройства свою прибыль и ее вполне достаточно, чтобы по выходе из бизнеса начать развивать новый проект, подкрепив оригинальные инженерные разработки репутацией поставщика «Евросети». Молодой предприниматель на собственном опыте убедился, что лидеры рынка могут позволить себе предельно жесткую позицию по отношению к мелким партнерам («работаете либо на наших условиях, либо не работаете вовсе»), и от предложенной схемы финансирования решил отказаться.

Более драматичным оказался исход обсуждения проекта другого участника шоу «Капитал» **Ивана Дегтяренко**, представившего на суд потенциальных инвесторов проект по производству корейского салата под брэндом «Кхим Чхи». На запуск производства и вход в крупные торговые сети Иван Дегтяренко просил 1 млн руб. На вопрос, что лежит в основе расчетов столь скромных затрат, предприниматель ответить не смог. Остались загадкой и прочие финансовые детали проекта, а также объем целевой аудитории и ценовое позиционирование продукта. Не было ясного представления даже о возможности зарегистрировать «Кхим Чхи» как торговую марку. Иван Дегтяренко был вынужден уйти ни с чем. **СФ**

Как свидетельствуют независимые исследования, производительность служащих в помещении с воздухом более хорошего качества (всего испытывалось два режима) на 6,5% выше, причем испытуемые совершают меньшее число ошибок. А изыскания, в ходе которых изучалась ситуация в ряде крупных компаний, привели датских исследователей к интересному выводу: в офисах с недостаточным качеством воздуха наблюдается больше прогулов. Характерна ли эта ситуация для всего мира — могут показать дальнейшие наблюдения. Но очевидно одно: условия труда — важны. И качество воздуха имеет значение. Причем на эмпирическом или интуитивном уровне это понимает все больше россиян, оснащающих офисы не дешевыми кондиционерами сомнительной функциональности, но современной высококачественной техникой. Такой, как кондиционеры японской компании **Mitsubishi Electric**.

Кондиционер против ссор

Типичная офисная ситуация: один из служащих устанавливает на пульте кондиционера удобную для него температуру, другой изменяет ее по своему вкусу. Первый возвращает технику к прежнему параметру. Продолжение истории зависит от уровня толерантности ее участников. В лучшем случае, процесс согласования режима отнимает немного рабочего времени. В худшем — возникает затяжное противостояние, перестраивающее сотрудников с решения профессиональных задач на внутрикорпоративную борьбу. А причина проста: обычно кондиционеры измеряют температуру с помощью термистора на корпусе, и это значение может не иметь ничего общего с температурой в дальней точке комнаты. Так что, когда человек, сидящий под кондиционером, чувствует себя комфортно, сотрудники в другой части помещения могут изнывать от жары, и наоборот. Кондиционеры **Mitsubishi Electric** помогают избежать конфликтов. Их технология I SEE позволяет осуществлять дистанционный замер температуры. Если выявляется более холодное или теплое "пятно", то воздух направляется туда целевым образом. Это позволяет обеспечивать во всем помещении практически однородную температуру.

Кондиционер против бактерий

Болезнь плохо, это — аксиома. Даже если заболевшие сотрудники волевым усилием не берут больничный и продолжают выполнять свою работу, очевидно, что производительность их труда падает. Так что попытки переносить болезнь "на ногах" не приносят пользы как работнику, так и хозяину предприятия. Поэтому, оздоравливающие функции кондиционеров **Mitsubishi Electric** в условиях офисов трудно переоценить. Испытания антиоксидантного фильтра выявили его антибактериальный и антиви-

русный эффект. Например, концентрация вируса гриппа снижалась в 200 раз. Фильтр последних моделей кондиционеров **Mitsubishi Electric** — Dual Plasma — также, бесспорно, привлечет внимание дальновидных работодателей. Он обладает способностью не только очищать воздух от мельчайшей пыли, но и насыщает его анионами, улучшающими самочувствие и повышающими работоспособность сотрудников.



Подробная информация на сайте www.mitsubishi.ru

«Настюша» станет дояркой

Агрохолдинг, специализирующийся на зерновом трейдинге, обратился к молочному бизнесу. До сих пор холдинг зарабатывал исключительно на зерне и муке — ему принадлежат более 30 элеваторов в России и Казахстане, выручка в 2005 году, по данным АК&М, составила около \$800 млн. Но недавно стало известно, что «Настюша» заложила в Липецкой области первую молочно-товарную ферму. В планах компании — завершить строительство девяти таких ферм к концу 2007 года, а также реконструировать два молокозавода и купить или построить мясокомбинат. Объем инвестиций — не менее 3 млрд руб. Большая часть средств будет взята в кредит в рамках национальной программы «Развитие АПК» (проценты по кредиту будут оплачены из бюджета Липецкой области). Доступ к участию в нацпрограмме «Настюша» получила не без поддержки правительства Москвы, к которому, по неофициальной информации, близки собственники компании.

«Настюша» стала первой зерновой компанией, которая инвестировала в производство молока. Эксперты оценили такую диверсификацию неоднозначно. Например, Дмитрий Рылько, директор Института конъюнктуры аграрного рынка, считает совмещение зернового и молочного бизнеса нонсенсом: «В Красноярском и Краснодарском краях есть по одному крупному агрохолдингу, которые занимаются и тем, и другим, но там есть и свиноводство, и птицеводство — это универсальные компании». С другой стороны, Василий Ходов, заместитель председателя совета директоров «Русского молока», отмечает, что зерновым

компаниям логично заниматься производством молока: «Производственный цикл зерновых культур составляет шесть-девять месяцев, а молоко приносит выручку ежедневно. Как вариант диверсификации такое расширение очень разумно».

Впрочем, появление в молочном секторе новых крупных инвесторов неудивительно — оно связано в первую очередь с обещанием государства субсидировать ставки по кредитам. «Произошла синергия частных намерений и инициатив государства», — считает Дмитрий Рылько. — Необходимо иметь в виду, что многие регионы без появления нацпроекта не выступили бы с такими инициативами. Компании тоже не пошли бы на инвестиции, или они не были бы столь существенными».

Дешевая мода

Один из ведущих российских продавцов товаров класса люкс — Crocus Group — взялся за развитие сети демократичных магазинов под маркой JLO by Jennifer Lopez. Через три года компания собирается открыть около 40 магазинов.

В последние годы многие люксовые игроки стремились заявить о себе на массовом рынке. Несколько лет назад холдинг «Джамилко», продающий брэнды Burberry, Christian Dior, Hermes, учредил компанию ЛБЛ, специализирующуюся на демократичных марках Naf Naf, Levi's, Guess. А в начале этого года о развитии сети «недорогих» магазинов Yudashkin Jeans заявила «Валентин Юдашкин групп». Интерес к массовому рынку понятен: объем массмаркета превышает \$30 млрд, а ежегодный рост в последнее время составлял 25–30%.



Crocus Group надеется, что образ Дженифер Лопес поможет завоевать массовый рынок

цифра

\$2,2

млрд руб. составили убытки АвтоВАЗа в четвертом квартале 2005 года. Совет директоров предприятия обнародовал финансовые итоги прошлого года. Они оказались неутешительными. Выручка завода выросла всего на 5% до 132,5 млрд руб. Компания терпит убытки, несмотря на то, что спрос на автомобили в последнем квартале прошлого года увеличился. Получается, смена руководства только усугубила финансовые проблемы. В конце 2005-го АвтоВАЗ покинул бессменный глава Владимир Каданников, а его место занял заместитель гендиректора «Рособоронэкспорта» Владимир Артяков. Новое руководство практически сразу же прервало отношения с одним из основных поставщиков комплектующих — самарской группой СОК, а также распрощалось с несколькими топ-менеджерами. Помимо смены поставщика, убытки компании могут быть связаны с возросшими административными расходами, в том числе на «золотые парашюты» ушедшим менеджерам. Однако председатель совета директоров АвтоВАЗа Владимир Артяков во всем винит прежнее руководство и утверждает, что завод достался ему в предбанкротном состоянии. Кроме того, он объясняет убытки возросшими расходами на инвентаризацию имущества и тарифами естественных монополий. Впрочем, плохие финансовые показатели могут быть на пользу. Компания рассчитывает получить из инвестфонда \$4,5 млрд. Сложная ситуация должна помочь убедить чиновников в том, что без государственной поддержки гиганту отечественного автомобилестроения не обойтись. □

тренд

Серым по белому

МВД продолжает кампанию по борьбе с «серым» импортом техники. Но теперь под удар попала общественная организация РАТЭК, представители которой открыто критиковали действия силовиков.

Активная борьба МВД с «серым» импортом началась в августе

2004-го, когда МВД изъяло и продало свыше 350 тонн трубок. Но если тогда жертвами операции стали неизвестные импортеры, поставлявшие технику сетям, то спустя полгода под удар попали компании «Евросеть» и «Техносила», которые после августовских событий начали переходить на прямые поставки. 28 марта МВД арестовало партию телефонов Motorola, привезенных «Евросетью», а 10 апреля опечатало подмосковный склад «Техносила».

Ассоциация производителей и торговцев электроникой (организация объединяет более 60 компаний, среди них «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила», «Мир») активно выступала против недобросовестных действий чиновников. Не ограничиваясь критикой властей, РАТЭК лоббировала поправку в Уголовный кодекс РФ, запрещающую МВД реализовывать изъятый товар без решения суда. Теперь в ответ МВД заявило о раскрытии канала контрабанды

бытовой техники и электроники, организованного «отдельными участниками РАТЭК», хотя о ком конкретно идет речь, так и не было сказано. «Претензии адресованы компаниям, но упоминается при этом только наша общественная организация, не занимающаяся импортом,— говорит руководитель службы общественных связей РАТЭК Антон Гуськов.— Мы опасаемся, что подобные действия МВД направлены на дискредитацию РАТЭК». □

Crocus тоже держала в своем портфеле демократичные марки, такие как Rifle, Formarina и JLO. Но не занималась их активным развитием — недорогая одежда продавалась в нескольких монобрендовых магазинах. Теперь компания решила завоевывать массовый рынок, сделав ставку на Jennifer Lopez (средняя стоимость одежды — \$50–100). По словам Илоны Кузьминой, директора по закупкам Crocus International, решение было принято из-за большого интереса к марке JLO by Jennifer Lopez.

Сейчас под брэндом JLO работают всего два магазина в Москве и один в Баку. Но в ближайшие три года Crocus рассчитывает увеличить сеть до 40 магазинов, которые будут открываться не только в крупнейших городах России, но и в СНГ. Правда, развивать брэнд только собственными силами Crocus не собираются — в регионах открытием магазинов под вывеской JLO займутся партнеры, купившие сублицензию.

Теленовость «Автотора»

Калининградский контрактный производитель «Автотор» решил не ограничиваться выпуском автомобилей и займется сборкой китайских телевизоров под маркой TCL.

О планах диверсификации **СФ** сообщил пресс-секретарь «Автотора» Владимир Фошенко. По его словам, объем сборочного производства составит 300 тыс. телевизоров в год. Кроме того, в Калининграде будут собираться холодильники и пылесосы TCL.

Помимо электроники китайская компания производит автокомпоненты, которые давно поставляет на «Автотор». По словам Фошенко, осенью 2005 года с TCL начались переговоры о выпуске ее бытовой электроники. «Под ее сборку уже выделены производственные цеха»,— говорит Фошенко. Ожидается, что для

«Автотора» непрофильный бизнес потребует гораздо меньших вложений, чем автомобильный. Если инвестиции в автопроизводство исчисляются миллионами долларов, то на сборку телевизоров придется потратить «на три-четыре порядка меньше», отмечают на заводе.

Управляющий директор AG Capital Александр Агibalов не видит большой разницы «между прикручиванием колес к BMW и корпуса к телевизору». А по оценке Игоря Юрьева, заместителя гендиректора производителя отечественной бытовой электроники Polar, затраты на закупку оборудования для цехов при таком объеме производства могут составить \$200 тыс., а на окупаемость можно будет выйти за полгода.

До сих пор техника TCL собиралась в России на заводе Sitronics. Но, как отмечает руководитель направления «Аудио-, видеотехника» Sitronics Александра Завозина, решение о размещении заказов TCL на других заводах их соглашению не противоречит. □

LENOVO™ THINKPAD®

МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАЩИТА
ВАШИХ ДАННЫХ.

Цена 1479\$*



Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

Ноутбук Lenovo ThinkPad R52

ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ:

Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
Процессор Intel® Pentium® M 740 (1.73 ГГц)
Сетевой адаптер Intel® PRO/Wireless (802.11a/b/g)
Операционная система
Windows® XP Professional
Память 512 МБ / Жесткий диск 40 ГБ
CD-RW/DVD-ROM Combo
Модем 56K V.92, Gigabit Ethernet
ИК-порт, Bluetooth, IEEE 1394
Время работы до 5,7 часов
(P/N: UJ3CLRT)

Ноутбуки Lenovo ThinkPad
по цене от 890\$**

УНИКАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

Active Protection System™ — система активной защиты жесткого диска.
Rescue and Recovery™ — восстановление данных и системы.
Fingerprint Reader — сканер отпечатков пальцев.

Ноутбук Lenovo ThinkPad с технологией Intel® Centrino® для мобильных ПК обеспечивает бесперебойную работу, даже при системных сбоях и вирусных атаках. В любых ситуациях Ваши данные не пропадут.

Закажите прямо сейчас.

Найдите ближайшего дилера
на сайте lenovo.com/ru
или позвоните по телефону
8 800 200 6442



lenovo™

© Copyright Lenovo 2006. Все права защищены. Lenovo, логотип Lenovo, ThinkPad и Rescue and Recovery являются зарегистрированными товарными знаками компании Lenovo. IBM, название IBM и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Centrino и Pentium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и товарные знаки могут быть собственностью других владельцев. Предложение действительно до конца апреля 2006 г. * Ориентировочная цена продажи ThinkPad на момент подписания в печать. ** Lenovo ThinkPad R52e (P/N UROS3RT). Цены зависят от конфигурации. Реселлеры устанавливают цены самостоятельно, поэтому цены реселлеров для конечных пользователей могут отличаться от указанной. Предложения адресованы только корпоративным пользователям и зависят от наличия продукции. Предложение исключает любые другие маркетинговые акции и специальные условия. Указанные цены не включают применимые налоги и сборы. Компания Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации в любой момент без уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстрации. Компания Lenovo не несет ответственности за погрешности в иллюстрациях и типографские ошибки. Рекламная информация не является офертой.

товар сертифицирован

БЕ ЗАТРАТЫ



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ. «Ъ»

Шаткое место

Холдинг «Руспромавто» покидает гендиректор **Максим Авдеев** (на фото), который проводил в автомобильной империи **Олега Дерипаски** реструктуризацию, а в результате сам пал жертвой перемен.

Смена руководства «Руспромавто» всегда означала смену стратегии. Один из бывших гендиректоров холдинга **Дмитрий Стержнев** скупал автомобильные активы, пытаясь поправить финансовое положение холдинга. Другой руководитель «Руспромавто», **Александр Юшкевич**, готовил холдинг к первичному размещению акций. После того как Олег Дерипаска решил вывести на IPO не «Руспромавто», а ГАЗ, гендиректором холдинга стал Максим Авдеев. Он занялся повышением капитализации ГАЗа, для чего активы «Руспромавто», а также других автопредприятий Дерипаски передавались группе ГАЗ, которая и стала главным владельцем автомобильных активов олигарха. Кроме того, недавно ГАЗ создал СП по производству грузовиков с Renault Trucks и выкупил у Daimler Chrysler заводское оборудование и лицензии на сборку двух автомобилей — Chrysler Sebring и Dodge Stratus. В июне в совете директоров холдинга могут появиться независимые директора, и на 2007 год группа ГАЗ планирует IPO.

Однако Олегу Дерипаске сложно угодить: от каждого гендиректора «Руспромавто» он все ждал более быстрых темпов реализации проектов. Во всяком случае, директора отправлялись в отставку, продержавшись на посту в среднем год (лишь Юшкевич до сих пор работает в холдинге, на должности председателя совета директоров ГАЗа). Максиму Авдееву же в созданной им группе ГАЗ было предложено лишь место заместителя председателя правления. Новая должность, скорее всего, лишь вежливая форма предложения уйти в отставку.

Неугомонный Шефлер

Юрий Шефлер готовит новое наступление на Россию. На днях его группа SPI приобрела 41% акций водочного завода «Пермалко». Как заявил **СФ** заместитель председателя совета директоров SPI **Андрей Скурихин**, «„Пермалко“ — очень привлекательный актив с сильными локальными брендами. Необязательно делать ставку только на бренды федеральные. Люди покупали и будут покупать водку местного производства».

Пять лет назад в результате конфликта между SPI и ФКП «Союзплодоимпорт» Шефлер потерял право производить и продавать в России водки «Столичную» и «Московскую». Приобретение крупнейшего в Пермской области производителя водки может помочь SPI закрепиться хотя бы в уральском регионе. Однако и региональной экспансии Шефлера могут помешать. Дело в том, что SPI планирует выкупить оставшиеся 51% акций «Пермалко» у областной администрации. Но на этот пакет претендует государственный холдинг «Росспиртпром». Таким образом, Шефлер опять рискует ввязаться в конфликт с государством. Хотя его это, похоже, не смущает. «В России любые активы — спорные. Мы уже оказывались в сложных ситуациях и умеем из них выходить», — говорит Скурихин. — Поэтому ничего угрожающего в этой сделке не видим».

Семейное дело

Отметив 75-летний юбилей, **Жерар Мюлье**, основатель и президент сети Auchan, уходит из компании.

Приемником он хотел видеть сына Арно, но 500 членов семьи Мюлье и акционеры компании решили, что лучшей кандидатурой на пост президента станет кузен Жерара **Вьенне Мюлье**. За 45 лет, отданных розничному бизнесу, Жерар Мюлье превратился в богатейшего бизнесмена Франции и создал одну из крупнейших в мире сетей с годовым оборотом 34 млрд евро, под вывеской которой работает около 1 тыс. магазинов в 15 странах. При этом он всегда был верен изначальному принципу «Auchan останется семейным предприятием» — до сих 85% акций принадлежит семье Мюлье (оставшиеся 15% распределены между сотрудниками компании).

Но в последнее время Мюлье допустил несколько промахов. Так, Auchan пыталась закрепиться в США, но в 2003 году была вынуждена уйти с этого рынка. Кроме того, сеть проиграла соперничеству другой французской сети Carrefour и уступила ей первенство по обо-

роту. Судя по всему, одной из задач Вьенне Мюлье станет дальнейшая экспансия на Восток — Auchan одной из первых двинулась в развивающиеся страны, прежде всего Россию и Китай. Также он займется развитием проекта, который позволит Auchan укрепить позиции на национальном рынке: недавно сеть заключила соглашение с вторым по величине во Франции сотовым оператором SFR. С осени в магазинах Auchan будут продаваться мобильные телефоны и телефонные карты. В результате Auchan станет первым французским ритейлером, предлагающим услуги сотовой связи, и опередить Carrefour, которая пока только раздумывает об аналогичном проекте.

Небесный пасьянс

Гендиректор «Скай Линк» **Раиса Розина** покинет свой пост, который занимала в течение двух лет. Официальная версия: сотовый оператор больше не нуждается в услугах стартап-менеджера.

Главной задачей Розиной в момент ее назначения руководителем компании было объединение разрозненных региональных операторов, на базе которых был создан «Скай Линк», а также вывод на рынок услуги сотовой связи стандарта CDMA-2000 под соответствующим брендом. Сегодня в «Скай Линк» входят около 50 компаний, совместно обслуживающих свыше 300 тыс. абонентов. «Раиса Розина возглавляла компанию в очень ответственный и сложный период на старте проекта», — признает **Сергей Щербетов**, гендиректор «Системы Телеком» (контролирует 50% акций «Скай Линк») и нынешний председатель совета директоров «Скай Линк». — Теперь акционеры ставят задачу создания единой бизнес-единицы, четко структурированной и прозрачной для инвесторов, и широкомасштабного продвижения услуг в регионах». Но участники рынка говорят о других возможных причинах ухода Розиной. Одни считают, что это очередное звено в длинной цепочке кадровых перестановок в руководстве «Системы», начавшихся в январе этого года. Тогда председателем совета директоров АФК вместо **Евгения Новицкого** стал **Владимир Евтушенков**, а на вакантный пост президента корпорации был назначен гендиректор концерна Sitronics **Александр Гончарук**. По другой версии, датский бизнесмен **Джефри Гальмонд**, владеющий 50% акций «Скай Линк», недоволен темпами роста компании и потребовал от «Системы» более решительных действий по развитию оператора.

Карьера до тюрьмы довела

Председатель совета директоров Hyundai Motor Group **Чун Мон Гу** (на фото) арестован. Сын основателя компании и архитектор успеха Hyundai рискует провести остаток жизни в тюрьме.

Прокуратура Южной Кореи начала расследование в отношении Hyundai Motor еще в марте. Главу компании Чун Мон Гу подозревали в том, что он создал на деньги компании теневой взяточный фонд размером около \$140 млн. Помимо дачи взятки менеджера подозревают в том, что он причинил компании ущерб в размере около \$320 млн. Сам Чун Мон Гу свою вину отрицает.

В последнее время корейские прокуроры начали настоящую охоту на глав чеболей — крупных семейных компаний. С 1997 года по обвинению в коррупции были арестованы основатель холдинга Hanbo Group **Чон Тэ Су**, глава компании SK Group **Чой Тэ Вон**, а также руководитель Korean Air **Чо Ян Хо**. А недавно был оглашен вердикт по делу бывшего главы Daewoo Group **Ким Ву Чунга**, скрывавшегося от правосудия с 1999 года. Он был приговорен к 15 годам лишения свободы и \$24 млн штрафа за махинации с отчетностью и растрату. В общей сложности Ким выплачивал бывшему президенту Южной Кореи Ро Де У \$650 млн в качестве взятки. Кроме того, Daewoo скрывал убытки и показывал фиктивные прибыли. Зачитывая свое последнее слово, менеджер не смог сдержать слез — едва ли 69-летний тяжелобольной Ким сможет выйти из тюрьмы. А между тем Чун Мон Гу в свое время много сделал для своей компании — именно с его именем связывают удачное приобретение Kia Motors.



Конкиста Березовского

Неистребимое желание участвовать в политической жизни России и ее соседей не мешает **Борису Березовскому** (на фото) заботиться и о приумножении капитала.

Очевидно, именно для этого «лондонский сиделец» обратил внимание на Бразилию, где в сфере его коммерческих интересов оказались крупнейшая местная авиакомпания Varig и футбольный клуб «Коринтианс». Мотивы Березовского вполне понятны. Бразилия, наряду с Китаем, Индией и Россией, входит в число стран с наиболее быстро растущей экономикой. Но Россия для капиталов опального олигарха закрыта. А в Китае и Индии, плотноядно поглядывающих на российские энергоресурсы, его тоже вряд ли встретят с распростертыми объятьями.

Показательны и отраслевые предпочтения Березовского. Заработав десятки, если не сотни миллионов долларов на «Аэрофлоте», он наверняка знает, чего ожидать от Varig. Что же касается «Коринтианс», то Роман Абрамович давно уже продемонстрировал, что футбол может быть неплохим бизнесом. К тому же, закрепившись на родине лучших футболистов, Березовский получает возможность хотя бы таким образом взять реванш у своего гораздо более удачливого воспитанника и экс-партнера по «Сибнефти». Впрочем, как раз из-за интереса к «Коринтианс» Березовский рискует лишиться возможности приобрести бразильские активы. На днях бизнесмен был допрошен местной полицией, полагающей, что средства, вложенные в «Коринтианс» его генеральным спонсором компаний MSI, «могут быть частью международной схемы по отмыванию денег, имеющей ответвления в России». Судя по всему, находящаяся в другом полушарии Бразилия оказалась доступна не только Березовскому, но и его недоброжелателям. □

три вопроса

Сеть салонов мобильной связи «Цифроград» начала скупку своих франчайзи: около 100 петербургских точек переходят в собственность компании. В будущем ритейлер намерен стать собственником 30–40% сети — такова новая стратегия развития, о которой рассказал гендиректор «Цифрограда» Владимир Пляко.

«Секрет фирмы»: Что заставило вас изменить стратегию? Развитие по франчайзингу исчерпало себя?

Владимир Пляко: Мы выходим в крупные города, требующие больших инвестиций. Только на Москву нужно не меньше \$10 млн. И далеко не во всех городах у нас есть франчайзи, которые могут инвестировать такие средства в развитие. Поэтому мы покупаем магазины.

СФ: В ближайшее время будут еще покупки?

ВП: Через год мы планируем увеличить сеть до 2 тыс. точек, из которых 700 будут собственными салонами компании. Пока мы купили сети в Москве и Петербурге. Летом будет объявлено о наших планах приобретения сетей в других городах-миллионниках.

СФ: Темпы роста рынка замедляются, а претендентов на лидерство все больше. В частности, свою мобильную сеть начала развивать компания «Эльдорадо». Какие позиции вы рассчитываете занять?

ВП: Рынок консолидируется, в ближайшие годы на нем смогут остаться только крупные игроки. И у нас, и у наших конкурентов отличные перспективы. Мы планируем занять 20% рынка и получить второе место. □



лаборатория

ТОРГОВЫЕ АЛЬЯНСЫ

менеджеры-старожилы → с54
звезды маркетинга → с60
конвертируемые облигации → с66
конкуренция → с71

Бизнес больше не война. Бывшие враги выкуривают трубку мира и рука об руку идут штурмовать розничные сети. Грамотный торговый альянс оказывается куда лучше доброй ссоры.

Сбыт заел

текст:

дмитрий крюков

иллюстрация:

анна музыка

Один лучше, чем два: компании, имеющие похожий ассортимент, иногда не видят смысла в конкуренции сбытовых служб и объединяют их. Это экономит затраты по содержанию торговых домов и делает общий бренд-портфель более весомым.

В апреле 2006 года о создании единой дистрибутивной сети объявили лидеры рынка масложировой продукции: группа компаний «Эфко» (растительное масло «Слобода», Altero) и международная агропромышленная корпорация Bunge («Олейна», «Идеал»). В будущем они рассчитывают создать единый пул дистрибуторов и унифицировать системы скидок на свою продукцию, а пока начали с совместного мерчендайзинга в московских сетевых магазинах. По словам **Владислава Романцева**, директора по маркетингу и продажам группы компаний «Эфко», двойной контроль за выкладкой продукции уже принес положительные результаты: за три месяца действия программы «качество выкладки улучшилось на 30%». Как «качество выкладки» отразилось на продажах, в компании сказать затруднились. Полученный опыт планируется распространить на всю страну.

Общее дело

К «СОВМЕСТНОМУ ПРОЖИВАНИЮ» вчерашних конкурентов могут подтолкнуть две причины: это либо дефицит торговых площадей, ведущий к ожесточению борьбы за место на полке магазина, либо консолидация производителей, когда невидимая, но суровая «рука рынка» начинает убивать игроков-одиночек, заставляя прочих искать варианты объединения. В результате таких «браков по расчету» рождаются торговые альянсы. Так, упомянутый выше союз «Эфко» и Bunge совпал с падением доли рынка последней и резким ростом показателей конкурентов (по данным исследовательского агентства «Бизнес Аналитика», Bunge в течение 2005 года проиграла 2,6% рынка компаниям «Русагро» и WJ).

с47



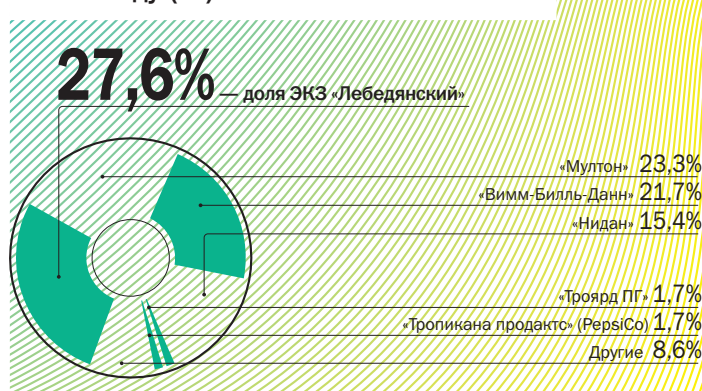
«Европейская медиагруппа» предложила рекламодателям покупать рекламу на разных радиостанциях в «одном окне»

Непростая ситуация, сложившаяся на алкогольном рынке, также подталкивает игроков к альянсам. В России более 350 ликероводочных заводов, которые разливают около 5 тыс. марок водки. Однако после вступления 1 января 2006 года закона о государственном регулировании производства и оборота спирта количество компаний должно заметно сократиться. «Многие мелкие заводы, не имеющие достаточных финансовых ресурсов, будут испытывать сложности. Преимущества — у гигантов, у которых есть и бюджеты на переоборудование, и лоббистские возможности, — объясняет генеральный директор «Кристалл-Лефортово» **Виктор Алексеев**. — Соответственно, держатели водочных брендов будут стремиться контролировать надежные заводы, которые гарантированно не встанут. А для этого им понадобится офор-

мить более тесные отношения или даже продаваться».

Подобные рассуждения, очевидно, привели в марте 2006 года «Русскую вино-водочную компанию» (РВВК) к мысли объединить дистрибуторские мощности со своим давним партнером — подмосковным производителем водки ОСТ (водки «Богородская», «Шустов»). РВВК не имеет собственных производственных мощностей, и ОСТ с 2001 года разливает для нее водку «Флагман». По мнению президента РВВК **Константина Попова**, этот шаг позволит обеим компаниям сэкономить на издержках и сократить избыточные подразделения. Как будет устроен совместный сбыт ОСТ-РВВК, кто им станет управлять и прочие подробности «семейной жизни» участники альянса пока не раскрывают. «Получение доступа к дистрибуторской сети РВВК для ОСТ очень выгодно, — считает специалист по анализу рынка «Бизнес Аналитики» **Павел Федюнин**. — РВВК же при этом получает расширение портфеля марок».

Структура российского сокового рынка в 2005 году (%)



*В денежном выражении (данные по городам России) | Источник: «Бизнес Аналитика»

Мы не халявщики

МОЛОДОЖЕНЫ ВСЕГДА МЕЧТАЮТ О РАВНОМ БРАКЕ, но встречаются таковые редко. Обычно в «семьях» угадывается лидер,

чи дистрибуторские каналы более развиты. В таком случае более сильный в плане сбыта игрок включает в свой портфель марки более слабого. Слабый в свою очередь либо берет на себя производственную функцию, либо оплачивает услуги сильного деньгами.

С 2004 года «Нидан» стал разливать на своем подмосковном заводе соки PepsiCo под маркой Tropicana. За это Pepsi Bottling Group взялась распространять наиболее продаваемые марки российского производителя — «Моя семья» и «Чемпион» — в столичном регионе. Тогда «Нидан» уже занимал четвертое место среди производителей соков в России, а PepsiCo только начинала заниматься этой категорией напитков. Однако именно ее мощнейшие дистрибутивные и маркетинговые возможности сыграли решающую роль. К весне 2005 года объем продаж соков «Моя семья» и «Чемпион» в московской рознице, по данным «Нидана», увеличился более чем на 30%, в то время как весь рынок — лишь на 15%.

Вдохновившись результатом, компании перешли ко второму этапу: PepsiCo начала торговать соками «Нидана» в Северо-Западном регионе и на Урале, в первую очередь в Екатеринбурге. Программа дистрибуции сопровождалась активной маркетинговой поддержкой (участники альянса не раскрывают, в каких пропорциях они оплачивали маркетинговые расходы), сочетающей рекламную кампанию и промоакции на федеральном и региональном уровнях. В результате, согласно исследованию агентства «Бизнес Аналитика», в 2005 году доля «Нидана» возросла на 1,3 процентных пункта, а Tropicana — на 1 процентный пункт (см. диаграмму). И это на фоне стагнации или даже уменьшения рыночной доли их основных конкурентов — «Лебедянского», «Мултона» и «Вимм-Билль-Данна».

Неравный торговый альянс — хороший способ начать экспансию на зарубежный рынок. Вместо того чтобы ввязываться с украинскими водочниками в жаркий бой, крупнейший в России петербургский производитель крепкого алкоголя «Веда» в конце прошлого года протянул руку дружбы крупнейшему украинскому производителю «Союз-Виктану». Российская компания рассчитывает, воспользовавшись его 30 тыс. представительств по всей стране, к 2008–2010 годам добиться 5% рынка для своей водки «Русский размер» (сейчас суммарная доля всей российской водки на Украине оценивается в 0,32%). «Группа компаний „Союз-Виктан“ никогда не была нашим конкурентом, — утверждает вице-президент по маркетингу холдинга „Веда. Объединенные компании“ **Дмитрий Барсуков**. — Мы были и остаемся партнерами. На нынешнем этапе освоения украинского рынка создавать свою собственную сеть дистрибуции нерентабельно. Мы поступили гораздо эффективнее. За вхождение на прилавки «Веда» заплатила компании «Союз-Виктан» порядка \$5 млн. Работа с нуля потребовала бы гораздо больше времени и средств. „Союз-Виктан“ занимает прочные позиции на украинском рынке, и такие расходы, на мой взгляд, оправданны», — считает **Павел Шапкин**, президент Национальной алкогольной ассоциации.

Но кто сказал, что в альянсе обязательно должно быть два участника? «Европейская медиагруппа», образованная в марте 2006 года на базе радиостанций «Европа плюс» и «Ретро FM», принадлежащих французскому холдингу Lagardere, создала настоящую «шведскую семью». С первых дней существования она заявила об альянсе с громким названием «Тотальное радио», в который вошли радиостанции Next, «Попса», «Тройка» и «Сити FM», входящие в «Газпром-медиа», а также «Милицейская волна». Суть проекта заключается в том, что рекламодатель получает возмож-

Более сильный в области сбыта игрок включает в свой портфель марки более слабого. Слабый же либо берет на себя производственную функцию, либо оплачивает услуги сильного деньгами

ность купить комплексный пакет эфирного времени сразу на нескольких радиостанциях. За счет этого, по мнению генерального директора «Европейской медиагруппы» **Александра Полесицкого**, он получает рекламную площадку, по охвату аудитории сравнимую с телевизионным каналом. Хотя у начинания есть своя сложность: многие потенциальные рекламодатели привыкли использовать радио как раз для точечного воздействия на потребителей и при медиапланировании рассматривают аудиторию конкретной радиостанции, а не альянса вещателей.

Брэнды на полку

«ЕСЛИ ПОРТФЕЛИ С СИЛЬНЫМИ МАРКАМИ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ, то сила складывается. Это как в физике, — считает Виктор



**Санкт-Петербургский
государственный университет
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА**

**International
EXECUTIVE MBA**

**Международная программа
в партнерстве с ведущими
европейскими бизнес-школами**







Saint Petersburg State University School of Management (SOM)
HEC School of Management (HEC Paris), France
Louvain School of Management (UCL-IAAG), Louvain-la-Neuve, Belgium
Copenhagen Business School (CBS), Denmark
Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), Bergen, Norway

**Приглашаем на презентации программы
18 мая и 15 июня 2006 г.**

в 19.00 по адресу: Санкт-Петербург, Волховский пер., 3

(812) 323-8458 **emba@som.pu.ru** **www.som.pu.ru**

«Востребованные бренды федерального уровня дают возможность давить на дистрибуторов, выкручивать им руки. И наоборот, объединение со слабым брендом оттягивает силы»

Алексеев из „Кристалл-Лефортово”. — Востребованные бренды федерального уровня дают влияние, чтобы давить на дистрибуторов, выкручивать им руки. И наоборот, объединение со слабым брендом оттягивает силы».

«Нидан» и PepsiCo решили действовать по-другому. Российский производитель принес в «семейный котел» самое ценное — сок «Моя семья», занимавший летом 2005 года, по данным ACNielsen, 11% рынка. А «в нагрузку» к нему добавил и «Чемпиона», доля которого всего 1%.

Но даже «звездный» портфель торговых марок не всегда способен изменить расстановку сил на полках магазинов. По мнению заместителя директора Управления маркетинга торгового дома «Копейка» **Андрея Николаевского**, чтобы по-настоящему диктовать свои условия торговле, альянс должен иметь совокупную рыночную долю в 30–40%. Только при таком условии неготовые ритейлеры будут понимать, что им не обойтись без продукции этих производителей, и пойдут на уступки. Ни один из существующих ныне в России дистрибуторских альянсов пока что подобной «массой» не обладает.

Любовная лодка разбилась о сбыт

«ФИЗИКА» РЫНКА ПОДСКАЗЫВАЕТ еще одну закономерность: сильные торговые марки могут демонстрировать заметную неуживчивость. А значит, синергетический эффект объединения дистрибуции может быть минимальным.

«Когда во главе альянса два хозяина, пересечения интересов в любом случае не избежать, — убежден Виктор Алексеев. — Одни будут стремиться, скажем, продвигать «Флагман» (марка РВБК. — **СФ**), а другие — Богородскую» или «Стольную» (марки ОСТ. — **СФ**). Возможно, конкуренция перестанет быть открытой, но внутренняя, подковерная борьба сохранится».

Таким образом, альянсы эффективны только в том случае, когда торговые марки не просто имеют вес, но и позиционируются в абсолютно разных ценовых категориях и предназначены разным целевым аудиториям. «„Эфко” и Bunge, а также „ОСТ-алко” и РВБК являются производителями торговых марок, конкурирующих между собой (я имею в виду подсолнечные масла „Слобода” и „Олейна”; вод-



ИДИ И ПРОДАЙ!



Для издательских домов сотрудничество с конкурентами нетипично: тому, кто берет на себя распространение, трудно удержаться от предпочтений «своим» журналам

ки „Шустов” и „Флагман”), — рассуждает Андрей Николаевский. — Как и почему сейлз-менеджер объединенного дистрибутивного канала будет определять, какую из двух торговых марок ставить на единственное свободное место на полке?»

Неудачные примеры того, как стороны так и не сумели найти ответ на эти вопросы, в практике российского бизнеса также имеются. В июле 2002 года издательский дом «Бурда», выпускающий в России знаменитый Playboy, занялся распространением схожего по концепции мужского глянцевого журнала GQ, принадлежащего издательскому дому «Конде Наст». По прошествии полутора лет сотрудничество прекратилось. Сегодня «Бурда» отказывается комментировать причины разрыва отношений. Впрочем, по мнению **Александра Оськина**, председателя правления Ассоциации распространителей печатной продукции, подобные ситуации типичны для издательской индустрии. «Издатель теряет объективность, начинает делать предпочтения своим изданиям и ущемляет конкурентов, поэтому часто через какое-то время стороны отказываются от подобных проектов, — говорит Оськин. — Мы считаем, что дистрибутор должен быть нейтрален, находиться на равном удалении от всех издателей».

Сами участники альянсов упирают на то, что их торговые марки уникальны и вполне независимы. Как рассказывает Владислав Романцев из «Эфко», были проведены исследования, которые продемонстрировали, что серьезных противоречий между брендами «Эфко» и Bunge нет. «Марки обеих компаний — „Олейна”, „Идеал”, „Слобода”, Altero — лежат в разных сегментах карты потребности. Вывод с рынка существующих марок не планируется», — подводит итог топ-менеджер. А, например, в «Союз-Виктоне», который пока является дистрибутором только одной марки «Веды» — «Русский размер», ссылаются на то,



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

БРЭНДИНГ

корпоративная
религия

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM — программа для руководителей «Брэндинг — корпоративная религия» о том, как сделать ваш бренд сильным, ярким и запоминающимся, а вашу компанию великой. Современные знания, бренд как управленческий инструмент, методика построения стратегии, опыт ведущих компаний мира и лучшие профессора SSE и других международных бизнес-школ

В программе принимают участие:

Томас Гэд, автор книги «4D брендинг», Сикко ван Гельдер, *Brand Meta*, Маргарита Адаева-Датская *SSE Russia*, Ян Райдер, *Unisys Corporation*, Рольф Йенсен, автор книги «Общество мечты», Майкл Ширейн, *Quadric Brand Management Consultants*, Самвэл Аветисян и другие

Начало программы — 26 мая 2006

Для получения информации можно связаться с Мариной Федоровой brand@sserussia.org; Тел.: + 7 (812) 320 48 00, + 7 (812) 320 48 04; www.sserussia.org

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Я не верю в союзы для выживания»



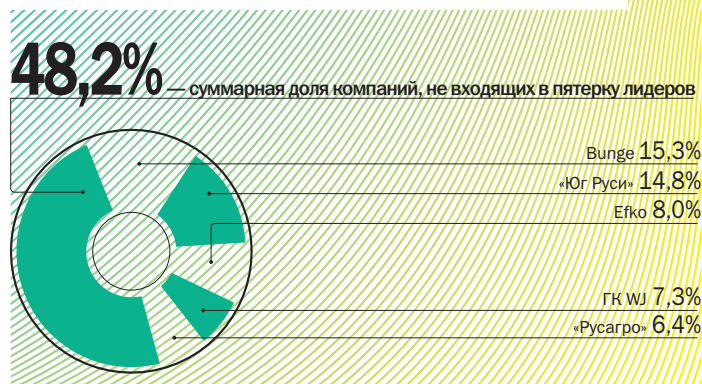
Алексей ФРОЛОВ,
генеральный директор
компании «Мириталь»

— НА МОЙ ВЗГЛЯД, дружественных объединений не бывает, возможны только поглощения. Я не верю в союзы для выживания во вновь сложившихся условиях, особенно на нынешнем этапе развития российского рынка. В бизнесе столкновение двух разных миров, как правило, приводит к взрыву — а раненых не остается. Сильный игрок поглощает слабого в процессе естественного отбора.

Не надо далеко ходить за примерами. Не так давно компания «Инко» приобрела питерскую дистрибуцию фирмы МБК. Сделка была декларирована как объединение. Но какое же это объединение, когда бизнес «Инко» в десять раз больше? Конечно, можно наблюдать и иные примеры. Объединение может стать для двух крупных компаний выгодным шагом с точки зрения инвестиционной привлекательности. Пример — слияние «Перекрестка» и «Пятерочки». Показатели единой компании улучшатся хотя бы за счет существенного увеличения оборота.

Большая часть слияний и поглощений происходит на более поздних этапах развития рынка. У нас он еще не прошел стадию острой конкурентной борьбы. Сейчас мелкие компании только-только начинают сталкиваться с проблемами выживания, а крупным предприятиям еще предстоит выдержать испытание в высококонкурентной среде на фоне понижения доходности. После того как эта стадия будет пройдена, выжившие начнут поглощать более слабых конкурентов. В ближайшие годы все придут к специализации: производители будут производить продукцию, дистрибуторы превратятся в логистов и будут доставлять товар, а сети или просто магазинчики будут продавать. Залог эффективности в том, чтобы каждый развивал ключевой для себя вид деятельности, именно это будет нужно для выживания. Проблема дистрибуторских сетей заключается в высоких расходах на их содержание, а на фоне падающей маржи это вообще приносит убыток. В случае с компанией «Союз-Виктан» производитель, возможно, испытывает как раз эту трудность, не окупая свою украинскую сеть собственным продуктом. Украинский рынок еще очень плохо структурирован. Это касается и розницы, поэтому на Украине купить дистрибуцию сложнее, чем в России. Примеры того, как компании объединяют сбыт, можно найти и в других отраслях. Так, например, производитель мороженого компания «Инмарко» и производительпельменей «Сибирский гурман» объединили свои дистрибуторские сети и продают продукцию «из одного холодильника».

Структура российского масложирового рынка в 2005 году* (%)



* В денежном выражении (данные по городам России) | Источник: «Бизнес Аналитика»

что эта водка относится к среднему ценовому сегменту, тогда как продукция украинского производителя лежит в субпремиальном сегменте. Удачно сочетаются и соки «Нидана» и PepsiCo: «Моя семья» предназначена для потребителей с невысоким доходом, «Чемпион» позиционируется в среднем ценовом сегменте, а Tropicana по цене приближается к дорогим сокам.

Шаги к поглощению

СКРЫТАЯ КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ БРЭНДАМИ и двоевластие, если речь идет о создании единой структуры управления, могут привести к неустойчивости торговых альянсов. «Их перспектива сомнительна, скорее объединение продаж этих компаний — первый шаг к сделкам по слиянию и поглощению», — считает Андрей Николаевский.

Интересно, что, прежде чем компании заявили об объединении своей дистрибуции, Bunge приобрела 25% акций «Эфко». Хотя участники сделки заявляют, что «сегодня говорить об объединении преждевременно» и «каких-либо обязательств со стороны „Эфко“ по продаже дополнительных пакетов акций не существует».

Информация о том, что «Нидан» готовится влиться в состав PepsiCo, появилась еще весной 2005 года, когда российская компания обратилась в Федеральную антимонопольную службу с ходатайством о реструктуризации своей имущественной схемы и выделении всех соковых активов в новую структуру — «Нидан соки». Компания объясняла этот шаг подготовкой к IPO в 2007 году, впрочем, не отрицая свою заинтересованность и в стратегическом инвесторе. А в декабре 2005 года по рынку неожиданно поползли слухи, что вместо PepsiCo в качестве покупателя может выступить «Лебедянский».

Разговоры о полном слиянии РВБК и группы ОСТ ходят уже несколько лет. Как стало известно **СФ**, недавно стороны активизировали переговоры. Одним из признаков грядущего слияния может быть тот факт, что директором алкогольного производства ОСТ является **Владимир Самохвалов**, выходец из РВБК.

Конечно, компании, которые сформировали сегодня торговые альянсы, совсем не обязательно в будущем превратятся в единое целое. Совместный сбыт может стать началом более тесного сотрудничества в производственной, маркетинговой и других сферах. Но руководство компаний-участников альянсов предпочитает не афишировать дальнейшие планы «личной жизни» раньше времени. □

Заклятые союзники



АЛЕКСАНДР БАСАЛГАЕВ

1

Крупные международные производители крепкого алкоголя Bacardi (основные марки Bacardi, Martini & Rossi) и Brown Forman (марки Jack Daniel's, Southern Comfort, Finlandia Vodka) в 2001 году основали Gemini Alliance, чтобы занять более выгодную позицию на переговорах с американскими дистрибуторами.

Дело в том, что американское законодательство предписывает производителям крепкого алкоголя продавать напитки в торговые сети только через дистрибуторов. Это дает посредникам козыри в переговорах с производителями, ведь иного пути в розницу у алкогольных компаний нет. Не сумев договориться с дистрибуторами о выгодных условиях поодиночке, компании решили создать совместную сбытовую структуру на паритетных началах.

Поскольку вместе Bacardi и Brown Forman стали контролировать примерно 16% алкогольного рынка США, работа с новым альянсом представлялась дистрибуторам весьма перспективной. «Союзники» сократили число торговых партнеров, отобрав самых лояльных и эффективных. Кроме того, объединение каналов сбыта привело к сокращению издержек.

Первоначально альянс действовал исключительно на территории США, однако затем распространился на Мексику и Великобританию. Кстати, в апреле 2005 года Bacardi стала эксклюзивным дистрибутором Brown Forman в России.

2

Немецкий фармацевтический гигант Bayer, проводящий последние клинические испытания лекарства нового поколения от тромбоза, решил, что проект будет тем более успешным, если обратиться за помощью к конкуренту.

Медикамент под кодовым названием BAY 59-7939 поступит в продажу не раньше конца 2007 года, однако уже в конце 2005-го Bayer предсказывал, что доходы от его реализации только в США составят \$1 млрд в год. Правда, чтобы достичь заветной цифры, фармацевтам нужно было выполнить одно условие: иметь мощную дистрибуторскую сеть за океаном. В Bayer решили эту проблему, передав права на распространение лекарства в Америке Ortho-McNeil Pharmaceutical, дочерней компании Johnson & Johnson.

Согласно условиям сделки, немецкий производитель получил \$290 млн, а также 30% прибыли от продаж. При этом он сохранил за собой право помимо Johnson & Johnson торговать BAY 59-7939 в Америке и, кроме того, пополнил свой ассортимент урологическим препаратом Elmiron, который принадлежит Ortho-McNeil.

Но самое главное — Johnson & Johnson согласилась финансировать половину расходов по продвижению BAY 59-7939 во всем мире. Похоже, американцы действительно поверили, что немецкий препарат может помочь не только страдающим от тромбоза, но и бизнесу J&J.

3



Крупнейший производитель сигарет Philip Morris в течение двух лет, вплоть до середины 2001-го, поневоле являлся партнером своего злейшего конкурента British American Tobacco (BAT).

История началась в 1989 году, когда Philip Morris передал право на дистрибуцию 65% своих сигарет Marlboro на британском рынке компании Rothmans. Срок договора составлял 25 лет, однако через 10 лет Rothmans благополучно волилась в состав BAT и таким образом превратилась в представителя вражеского лагеря. В конце концов после трех апелляций к судебным инстанциям Philip Morris все-таки удалось расторгнуть контракт. А BAT пришлось вывести на британский рынок сигаретный брэнд Lucky Strike, который восполнил в его ассортиментной линейке утрату Marlboro. **СФ**

с53

МЕНЕДЖЕРОВ, ПРОРАБОТАВШИХ В ОДНОЙ КОМПАНИИ БОЛЕЕ ПЯТИ ЛЕТ, ПРИНЯТО СЧИТАТЬ ВЫМИРАЮЩИМ КЛАССОМ. ЭТИ РЕДКИЕ ЭКЗЕМПЛЯРЫ ЕЩЕ ВСТРЕЧАЮТСЯ В ЕСТЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ, ОДНАКО ВЫРАЩИВАТЬ ИХ ИСКУССТВЕННО ГОТОВЫ НЕ ВСЕ. текст: **Юлия Фуколова**

Долгоиграющие кадры



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Серебряков («Комус»): «Пока бизнес расширяется, предлагают новые проекты, то какой смысл уходить?»

Старослужащие

ИЗ ГОДА В ГОД на корпоративной вечеринке директор дивизиона оптовых продаж компании «Комус» **Александр Серебряков** видит одни и те же лица. Что, в общем-то, неудивительно, ведь он работает в этой фирме уже девять лет. «Впрочем, нет, какое-то время назад стало появляться больше незнакомцев — сейчас я знаю лишь 30–40% людей», — говорит Александр. И добавляет, что он еще не самый главный ветеран компании: «У меня в ди-

визионе таких сотрудников много. В частности, мой заместитель по маркетингу работает в „Комусе“ почти 15 лет».

Слова про девять и 15 лет работы звучат сегодня как-то странно и несовременно. «Столько уже не живут», — шутят сами менеджеры. Активный рост бизнеса на протяжении последних лет вызвал к жизни массовую и вполне предсказуемую тенденцию: люди стали чаще менять работу, каждый раз повышая свою стоимость на рынке труда. **Алексей Бор-**

дин, управляющий партнер агентства «Бордин и партнеры», рассказывает: «По рынку в целом у нас нет информации, но если судить по нашим кандидатам, то в среднем люди работают в одной компании не более 24–30 месяцев». Опрос на интернет-сайте hgm.ru (см. график на стр. 58) подтверждает эти наблюдения. «Рынок, особенно московский, разогрет безумно, человеку даже не надо рассылать резюме — ему рекрутеры сами звонят и делают заманчивые предло-

жения», — жалуется менеджер крупной фармацевтической компании.

Несмотря на общее сокращение срока службы на одном месте, во многих компаниях еще сохранились «динозавры» — люди, проработавшие пять и более лет. В «Комусе», например, костяк ветеранов, отработавших четыре-семь лет, составляет 30% всех сотрудников, в Oracle — 20%.

Тот факт, что эти люди осознанно идут против рыночных тенденций, работодателям только на руку. Как рассуждает Алексей Бордин, компании не нужно тратить деньги на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников, а это достаточно большие расходы: от трех до девяти месячных окладов. Кроме того, ветераны не просто работники, они поддерживают корпоративные устои, а корпоративные легенды из их уст звучат гораздо убедительнее. «Долгожители» являются хранителями особых знаний, связанных с продуктом компании, и могут передавать их следующим поколениям сотрудников. Наконец, стоимость ветеранов на рынке труда в ряде случаев может оказаться ниже цены тех, кто делал карьеру в разных фирмах.

«Для работодателя это тоже плюс, лояльность таких сотрудников дополнительно растет по мере сокращения на них спроса на рынке труда», — объясняет директор по персоналу «Комуса» **Андрей Назаров**.

Даже с учетом этих обстоятельств отношение к ветеранам все же двойственное. Они, безусловно, составляют гордость организации, но никак не играют роли ее фетиша. И на практике компании далеко не всегда стремятся сделать из работников старожил.

Племя «динозавров»

МЕНЕДЖЕРЫ, чей карьерный путь не совпадает с популярным сегодня трендом, остаются в своих компаниях по разным причинам. Как показывает практика, плотность ветеранов наиболее высока в западных компаниях. По словам управляющего партнера RusHunt **Елены Полевой**, «люди приходили на начальные позиции еще в середине 1990-х годов и постепенно обучались и росли в стенах этих корпораций. Скажем, в компаниях вроде PepsiCo, Coca-Cola, Mars довольно много сотрудников с 10-летним стажем».

Ветераны российских фирм — это в первую очередь производственники. Рабочие и инженерно-технический персонал, особенно в регионах, нередко продолжают советскую традицию: работают на одном месте, причем целыми семьями. Сотрудники со стажем более пяти лет часто встречаются и в тех сферах бизнеса, где проекты рассчитаны надолго, а цикл одной продажи довольно велик: в ИТ, финансовой сфере и т. п. А вот в рознице или агентствах недвижимости ветераны — большая редкость.

В одной компании задерживаются также те, кто не слишком востребован на рынке труда либо просто консервативен. Директор по персоналу агентства недвижимости «Домострой» **Михаил Мельников** полагает, что «есть люди, которым физически противопоказано „менять жизнь“». Будучи эффективными в одной среде, они не могут успешно взаимодействовать в другой.

Однако в большинстве случаев причины, превращающие обычных сотрудников в «долгоиграющих», самые что ни на есть субъективные. Опросив многих

Организаторы:




При поддержке:



Официальный спонсор:



Санкт-Петербург
8-9 июня 2006 г.

Регистрация участников
Тел.: (812) 324-8731
E-mail: Alt@alt.ru
Сайт конференции: www.alt.ru

Информационный партнер
Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

11-Я ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

Управление в России:

время амбициозных целей

АМБИЦИОЗНЫЕ ДОКЛАДЧИКИ

Беккер Игорь, Президент ТПК «Юнайтед Панел Групп»
Васадзе Леван, Первый вице-президент АО АФК "Система"
Винокуров Александр, Председатель правления «КИТ-Финанс»
Выходцев Сергей, CEO VELLE
Гамов Илья, Директор по маркетингу компании «Айсберри»
Жеребцов Олег, Председатель Правления ГК "ЛЕНТА"
Копытина Надежда, Президент Группы Компаний «Лёдово»
Ладан Александр, Генеральный директор «Сибирский Берег»
Младенцев Андрей, Генеральный директор Нижфарм-Stada
Пантюхов Андрей, Генеральный менеджер Nokian Tyres
Пекаревский Аркадий, Вице-президент Corporation "Sela"
Преображенский Владимир, Заместитель генерального директора по экономике и финансам СУЭК
Хлебников Дмитрий, Кадыев Тимур, Центр управления преобразованиями, ГМК "Норильский никель"
Хусаенов Олег, Генеральный директор Холдинга «Атлант-М»

ДИСКУССИОННЫЕ БЛОКИ

8 июня

Как мотивировать команду на достижение амбициозных целей?
Как ускорить развитие холдинга?

9 июня

Модели тиражирования бизнеса
Экспорт и управление зарубежными активами



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

За десять лет работы в «АйТи» Игорь Лейли сменил пять руководящих должностей и 11 кабинетов, каждый раз решая задачи все более высокого уровня

Легки на подъем

Исследования показывают, что сотрудники все менее привержены работодателям и не планируют надолго задерживаться в одной компании.

США. Американский интернет-ресурс по поиску вакансий CareerBuilder.com ежегодно проводит опрос о готовности персонала поменять место работы. Так, в 2002 году своей работой были недовольны 29% респондентов, в 2003-м число желающих перейти в другую компанию выросло до 35%, а еще через год — до 40%. Наконец, в 2005 году доля готовых уйти в другую фирму достигла 43%.

Канада. Согласно исследованию Watson Wyatt Canada 2004 года, у 60% канадцев резюме всегда наготове. Меньше половины граждан этой страны планируют в дальнейшем работать в своей организации.

Европа. По данным Евросоюза, в 2003 году 8,2% всех европейцев сменили компанию, проработав на одном месте всего год. Но в зависимости от страны частота этих действий отличалась. Например, в Швеции, Дании и Греции работу поменяли только 5% персонала, в то время как в Великобритании — 13%. В той же Великобритании, как следует из опроса, проведенного Recruitment Confidence Index в 2005 году, 48% сотрудников готовы перейти в другую компанию в течение ближайших двух лет.

Япония. Еще несколько лет назад в Японии соблюдали традицию пожизненного найма, но сегодня менее половины компаний пытаются сохранить эту практику. Согласно данным Статистического бюро Японии, большинство работодателей предпочитают нанимать сотрудников по контракту, а размер зарплаты определять исходя не из стажа работы и возраста кандидата, как было раньше, а по результатам труда. Кроме того, за последние 10 лет в стране выросло количество людей, желающих сменить работу или подыскать дополнительную.

ПРИГЛАШЕНИЕ

На Торжественную церемонию подведения итогов конкурса



Программа церемонии:

- 11.00** Сколько можно заработать на инновациях. Success-story победителя конкурса 2004 г.
- 11.15** Механизмы работы с инновационными проектами в России. Опыт РеспубликаИДЕЙ.ру
- 11.30** Презентация 10 проектов-финалистов. Выступают авторы.
- 12.20** Торжественное награждение победителей.

Место: Торгово-Промышленная Палата РФ, Ильинка, 6

Время: 9 июня 2006 г., 11.00

ОРГАНИЗАТОРЫ
КОНКУРСА

Республика
ИДЕЙ.ру

МФК

При
поддержке
ТПП РФ

ПАРТНЕРЫ КОНКУРСА



менеджеров-старожилов, почему они не уходят, мы почти во всех случаях нашли подтверждение идеи **Фредерика Герцберга**, выделившего интерес как основной стимул к работе. Раскладывая этот интерес на составляющие, менеджеры отмечали такие факторы, как стабильность и брендовость своих компаний, а также постоянное повышение собственной ответственности и полномочий.

И действительно, если компания привыкла обучать и продвигать свои кадры, то и «динозавров» у нее появляется большое количество. По словам директора по персоналу Oracle **Ольги Кныш** (кстати, стаж ее работы в компании — восемь лет), за последние шесть лет ее компания не взяла ни одного менеджера со стороны. Учитывая, что структура компании плоская и руководящих должностей не так много, это очень хороший показатель. Андрей Назаров тоже систематически отбирает в кадровый резерв наиболее перспективных сотрудников: «Многие торговые представители, пришедшие к нам в 1990-х годах, сегодня уже стали директорами департаментов и целых направлений бизнеса. А некоторые специалисты, в свое время предложившие новые идеи развития бизнеса, сейчас возглавляют дочерние компании и производства».

Карьера менеджера-«долгожителя» Александра Серебрякова также развивалась поступательно. Сначала он пришел в «Комус» на должность начальника дилерского отдела, а когда компания решила создавать розничную сеть, возглавил торговый центр «Китай-город» — по сути, первый супермаркет компании. «Тем, кто успешно развивал одно направление, обычно давали другое, более сложное. Поэтому в конце концов мне поручили оптовую торговлю. Здесь работать еще труднее: сильнее конкуренция, надо больше внимания уделять маркетингу», — рассказывает Александр. Однако связи с рынком труда Серебряков никогда не терял. «Один раз я даже съездил на собеседование в другую торговую сеть. Но убедился, что вопросы, которые мы уже решаем, там еще даже не задают. Хотя я тогда не бог весть какой пост занимал. Пока бизнес расширяется, предлагают новые проекты, какой смысл уходить?» — объясняет он свою приверженность компании.

Разумеется, решение остаться в компании менеджеры принимают не только из-за самурайской преданности. У каждого

«Я вполне могу в год увольнять двух худших сотрудников. Если в этом году не найдется тех, кто уйдет добровольно, так и поступлю. „Священные коровы“, которые будут просто высиживать стаж, мне не нужны»

сотрудника возникают кризисные периоды, когда он готов уйти. Но работника можно удержать, если руководитель сумеет отследить этот момент и сделать нужные предложения.

Директор управления регионального бизнеса «АйТи» **Игорь Лейпи** пришел в компанию 10 лет назад в отдел карточных проектов на должность менеджера по продажам. И уже через год получил предложение от хедхантеров, работающих на прямого конкурента «АйТи». «Мне показалось некорректным принимать такое предложение, к тому же у меня здесь намечались хорошие перспективы. Сейчас я понимаю, что правильно тогда не ушел. Ведь не факт, что я сделал бы такую же карьеру в другом месте», — вспоминает Игорь.

Через три года работы, став начальником отдела продаж, менеджер вдруг осознал, что карьера практически закончилась: все вышестоящие должности были заняты, а других вакансий не предвиделось. Наверное, если бы ничего не изменилось, то на этот раз Лейпи точно покинул бы компанию. Но в один прекрасный день к нему подошел президент «АйТи» **Тагир Яппаров**, пригласил встретиться, попить кофе и побеседовать. А затем предложил своеобразный тест: «У нас офис в Уфе развивать надо. Езжай туда директором, полномочия будут самые широкие — можешь полностью команду сменить, но поставь бизнес. Выполнишь — будем считать, что тест прошел. Вернешься обратно уже на руководящую позицию». Так оно и получилось. За 10 лет



ETEC(r)
emerging technologies and entrepreneurship

2006

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- КОНФЕРЕНЦИЯ
- ВЫСТАВКА
- ПОИСК ПАРТНЕРОВ
- БИЗНЕС-ЛАБОРАТОРИЯ
- ФИНАЛ КОНКУРСА VIT 2006
- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СЕМИНАРЫ
- МАСТЕР-КЛАССЫ ОТ ГУРУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

- Настоящее и будущее рынка новых технологий в России/СНГ
- Привлечение инвестиций: взгляд корпоративных и венчурных инвесторов
- Защита интеллектуальной собственности
- Реальные механизмы коммерциализации технологий
- Бизнес-модели технологических компаний
- Факторы успеха в международных технологических рынках

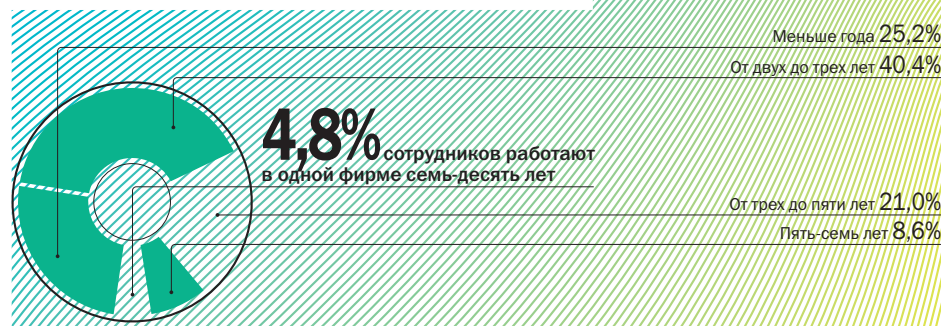
Москва/15-16 июня 2006 г., Центральный Дом Предпринимателя

За дополнительной информацией обращайтесь по телефонам:

(495) 743 8561
(495) 928 3964

www.etecr.ru
etecr@russee.com

Сколько лет в среднем составляет срок работы сотрудников в вашей компании? (% ответов)



Опрос проводился на сайте www.hrm.ru

Игорь Лейпи сменил еще пять руководящих должностей, 11 кабинетов, каждый раз решая все более сложные задачи.

Ветеранские привилегии

«МНЕ ПРЕДЛАГАЮТ достаточный уровень финансовой мотивации, чтобы решать свои житейские проблемы. Иначе я бы давно ушел», — говорит руководитель с семилетним стажем.

Тем не менее компании почти не используют специальных программ и при-

вилегий для ветеранов — опросив десятков фирм, мы не обнаружили ничего примечательного. Правда, бывают и исключения. По словам Алексея Бордина, его знакомая десять лет работает помощником управляющего партнера иностранной юридической компании. И каждый год ей повышают зарплату, в том числе и за преданность, так что сейчас ее доход составляет почти \$5 тыс. в месяц. Но российские фирмы (и многие западные тоже) не привыкли считать выслугу

чем-то особенным, чтобы дополнительно за нее доплачивать. «Для нас важен только результат, конкретные достижения, а не продолжительность работы сотрудника», — говорит директор по персоналу компании «АйТи» Ирина Есипенко. — Поэтому новички могут зарабатывать у нас столько же, сколько и ветераны, и это правильно по отношению к новичкам».

Как объясняет руководитель проекта «Обзор заработных плат» кадровой компании «Анкор» Наталья Жеребцова, создавать специальные бонусы для «долгожителей» не очень актуально, ведь, несмотря ни на что, очень немногие сотрудники проработают так долго. Гораздо выгоднее продумать интересный стартовый пакет, чтобы привлекать лучших кандидатов. Но если пакет льгот небольшой и блага не рассчитаны на всех, тогда стаж может сыграть какую-то роль. Допустим, ряд компаний предлагают медицинскую страховку не сразу, а лишь через год работы. Кроме того, некоторые фирмы готовы оплачивать сотрудникам ведение беременности и родов и в этом



ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

индустриярекламы

ТЕЛ.: (495) 101-36-76; WWW.IR-MAGAZINE.RU

случае как раз учитывают стаж их работы в компании.

Но, по большому счету, судьба ветеранских привилегий незавидна: как только у компании возникают сложности, их отменяют в первую очередь. В частности, **Лу Герстнер**, проводя реформы в IBM, пересмотрел систему вознаграждения сотрудников. Он отказался от всех льгот и надбавок за преданность и стал платить только за результат.

Искусственный отбор

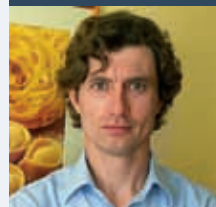
ТЕКУЧКА СЧИТАЕТСЯ НОРМАЛЬНОЙ, если составляет 10–15% в год (зависит от индустрии, например, в ритейле — 20–30%). Но даже если люди с удовольствием и надолго задерживаются в компании, их не должно быть слишком много, иначе компания рискует превратиться в болото. «Я где-то читал, что Siemens выделил в общей сложности 2,6% ключевых сотрудников, за которых стоило бы бороться, — говорит Алексей Бордин. — Эта цифра произвела на меня сильное впечатление. Существуют те, кого необходимо удерживать, они обладают ключевыми компетенциями и способны создавать большую добавленную стоимость. Но их процент очень мал». «Пытаться удержать все 100% кадров — задача, не отвечающая интересам развития компании, — согласен Михаил Мельников. — Это слишком дорогое удовольствие».

Так что если естественная текучка персонала не обеспечивает компании приток свежей крови, его надо создавать искусственно, изгоняя слишком засидевшихся ветеранов. Например, во многих организациях готовы без сожаления расставаться с теми, у кого, как говорят в «АйТи», «ордена потускнели». «Моей фирме четыре года, у меня работает 20 человек. И я считаю, что вполне могу в год увольнять двух худших сотрудников. Так что если в этом году не найдется тех, кто уйдет добровольно, наверно, так и поступлю. „Священные коровы“, которые будут просто высиживать стаж, мне не нужны», — делится своими планами директор небольшой фирмы.

Похоже, в «ветеранском вопросе» все больше компаний становятся прагматиками: они ценят не преданность, а результат. И когда в число ветеранов будут попадать самые достойные кадры, чтобы их удержать, потребуются более серьезные меры, нежели те, что работодатели используют сейчас. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Ветераны достаточно странные ребята, я бы сказал — „двуликие Янусы“»



Алексей ФРОЛОВ,
генеральный директор
компании «Мирираль»

— ЕСЛИ ВЗЯТЬ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ, можно заметить, что люди редко работают в одной организации больше семи лет. Возможно, это связано с молодостью российского бизнеса. Другое вероятное объяснение — существование своеобразных циклов, которые определяют развитие штата коммерческих организаций. Ветераны достаточно странные ребята, я бы сказал — «двуликие Янусы». С одной стороны — это стабильные, надежные носители корпоративных ценностей, которые управляют структурами, созданными ценой собственной крови. Это люди, которые могут объединить вокруг себя команду, поддерживать предприятие в трудные времена, обнаружить высокую лояльность компании, чего нельзя ожидать от новичков. Они могут поделиться с новыми сотрудниками бесценным опытом применительно к конкретной организации.

С другой стороны, ветераны являются главным фактором, препятствующим всякого рода переменам. Если компании необходимо осуществить прорыв, переход на качественно новый уровень развития, вряд ли ветераны могут быть здесь полезны. Это люди, которые боятся изменений и не хотят перемен. Профессионалы, как и компании, проходят через многоуровневый процесс роста. Кто-то не может реализовать себя на одном месте работы и переходит в другую компанию, кто-то, достигнув вершин, идет дальше в поисках новых горизонтов. Это совершенно органичный процесс как для людей, так и для компаний.

Оптимальная, на мой взгляд, стратегия — придерживаться в этом вопросе золотой середины. Хорошо иметь в штате компании как «старичков», так и целеустремленных новичков, которые заставляют ветеранов шевелиться. В некоторых ситуациях даже у руководителя иногда не хватает ресурсов, чтобы подтолкнуть топ-менеджмент к поиску новых эффективных путей развития компании, но как только кресло под старожилками начинает шататься, они просто вынуждены что-то делать: либо развиваться самим и вести компанию вперед, либо уходить.

Могу сказать, что в коммерческом отделе нашей компании недавно сменилось 90% сотрудников. Достаточно страшно было идти на такие радикальные изменения, но в результате мы получили свежую кровь и новый взгляд на наши догмы, которые стали трансформироваться на глазах. Но, как говорят итальянские мафиози, время — честный человек, так что будущее покажет, насколько правильным было наше решение.

ДОСЬЕ

МИХАИЛ КЮЧМЕНТ родился в 1973 году в Москве. Окончил Московский физико-технический институт (МФТИ), ему присвоена квалификация «физик-исследователь».

С 1994 года работал в компании Samsung Electronics, начал карьеру с ассистента менеджера отдела бытовой электроники. В 1997-м стал руководителем аудио-видео направления, являясь ведущим специалистом представительства Samsung в России.

В 1999 году был признан менеджером года в компании Samsung Electronics. В начале 2002-го перешел на работу в компанию «М.Видео» на должность директора по маркетингу и продажам, где отвечал в том числе за формирование маркетинговой политики. В августе 2005 года стал коммерческим директором «М.Видео».



Михаил Кучмент, отвечающий в компании «М.Видео» за коммерцию и маркетинг, — убежденный практик. Он изучал бизнес не по учебникам и до сих пор уверен: чтобы много продавать, модные концепции не нужны.

Моя стратегия — win-win

текст:

юлия фуколова

фото:

александр гартштейн

«Название Samsung мне ничего не говорило»

Михаил Кучмент: Хочу сразу расставить все точки над *i* и уточнить, что не являюсь маркетологом. С августа прошлого года я коммерческий директор «М.Видео».

«Секрет фирмы»: То есть ваши обязанности стали шире?

МК: Нет, занимаюсь я, по сути, тем же самым, но на более глобальном уровне. В ритейле всегда есть блок *buy* и *sell*, то есть «купить» и «продать», так вот я отвечаю за все, что связано с *buy*. Кроме того, коммерческий департамент отвечает за некоторые ключевые функции — ассортимент, ценообразование, продвижение товарных категорий. А отдел маркетинга уже проводит все необходимые мероприятия.

СФ: Насколько я знаю, бизнесом вы начали заниматься в Samsung и даже стали там лучшим менеджером года. Вам светила блестящая карьера, а вы взяли и ушли в российскую фирму.

МК: Я считаю, что у меня и в Samsung была хорошая карьера. Там я проработал семь лет и в 24 года уже был руководителем отдела продаж потребительской электроники. А вообще в Samsung я пришел случайно, будучи студентом пятого курса.

СФ: Просто мимо проходили?

МК: Нет, у меня там работал приятель, и он меня порекомендовал. Название Samsung мне тогда ничего не говорило, знал только, что это иностранная компания. Я не представлял, сколько времени там проработаю, но рассматривал это как часть бизнес-образования. И с первого момента понял, что это мое.

СФ: Компания Samsung или продажа бытовой техники?

МК: Ни то, ни другое. Я понял, что бизнес — это мое. Я ведь физик по образованию, а физика и бизнес — очень похожие вещи.

Математику можно скорее сравнить с финансами, это точные науки. А в физике, как и в бизнесе, гораздо важнее интуиция. Потому что и в той, и в другой сфере задачу всегда можно решить несколькими способами, и надо выбрать оптимальный. Я попал в компанию, которая очень быстро развивалась. Когда я приходил, в офисе работали человек десять, а к моменту ухода компания выросла в десятки раз. И я уже тогда понял, что мое кредо — работать в компаниях-лидерах.

СФ: Да, но когда в 2002 году вы пришли в «М.Видео», компания еще не была лидером рынка...

МК: Я был уверен: она имеет потенциал, необходимый, чтобы стать лидером. Я рассуждал с профессиональной точки зрения, понимая стратегию компании, и исходил из личного общения с акционерами. По специфике моей работы в Samsung я знал всех руководителей «М.Видео», они пригласили меня на должность директора по маркетингу и продажам.

СФ: Какую же великую задачу поставили перед вами?

МК: Компания выходила на принципиально другой уровень, и это требовало тотальной перестройки всех бизнес-подходов, технологий и команды. В первый же год у нас поменялось где-то 30% среднего менеджмента.

СФ: Выгнали?

МК: Ну почему же выгнали? Когда набирается критическая масса сторонников перемен, некоторые люди понимают, что больше не вписываются в организацию. Могу честно сказать, что я тоже пришел не на 100% готовым менеджером, и многие вещи приходилось осваивать на ходу. Если оглянуться назад, то за четыре года мы сделали большой шаг в развитии. Сегодня у нас такие же технологии, как и в мировом ритейле. Мы сумели со-

с61



КОМПАНИЯ

Торговая компания «М.Видео» создана в 1993 году и является одним из лидеров рынка розничной торговли бытовой электроникой. Сейчас под маркой «М.Видео» работают 64 магазина, из них 28 в Москве и 10 в Санкт-Петербурге. Компания также владеет магазинами в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре, Челябинске, Казани, Екатеринбурге, Уфе, Краснодаре, Перми, Саратове, Воронеже, Оренбурге, Ярославле, Владимире. Совокупная торговая площадь — более 126 тыс. кв. м. В прошлом году объем инвестиций в открытие новых магазинов составил более \$34 млн, а в 2006-м будет вложено не менее \$40 млн. В 2005 году оборот «М.Видео» составил \$1,2 млрд, в 2006-м компания планирует увеличить его до \$1,6 млрд.

здать передовой формат магазинов, внедрили систему категориального менеджмента и считаем, что она является основным драйвером нашего бизнеса. Наш бизнес — это более 150 товарных категорий, и в каждой из них что-то можно сделать лучше. Я, кстати, совмещаю должности и веду одну небольшую категорию как категориальный менеджер.

СФ: Какую?

МК: Портативные DVD-плееры. Большую категорию я бы себе не доверил.

СФ: А зачем вы этим занялись — из чисто спортивного интереса?

МК: Нет, на самом деле это очень важно. В моей категории присутствуют все наши основные поставщики. Я начал эту работу с 2006 года, а хорошо разобравшись изнутри, легче управлять и повышать эффективность. И на самом деле я лучше понимаю существующие проблемы на собственном опыте.

СФ: Судя по тому, как вы сейчас разговаривали по телефону с поставщиком, вы, наверное, жестко торгуетесь?

МК: Не знаю, мне со стороны тяжело судить. Моя стратегия — win-win, чтобы выиграл каждый.

«Тогда это была фантастика»

СФ: «М.Видео» стала пионером в потребительском экспресс-кредитовании. Но всем больше запомнилась ваша акция «10–10–10».

МК: Да, это правда. Первый товар в кредит мы продали в 2000 году и с тех пор активно развивали эту услугу. А суперкредит «10–10–10» (10% первый взнос, погашение равными долями по 10% и на срок 10 месяцев. — **СФ**), запущенный в августе 2003 года, и вовсе увеличил наши продажи на 70%. На самом деле это была точка «Х», благодаря одному удачному решению мы здорово оторвались от конкурентов.

СФ: Это был глубокий расчет или случайность?

МК: Мы, конечно, рассчитывали на серьезный рост продаж, но 70% превысили наши самые оптимистичные ожидания. Хотя если бы я проводил акцию сейчас, то вложил бы больше ресурсов и сделал бы все 100%. Но тогда это действительно была фантастика, хотя рынок еще и не был так насыщен. А само решение было принято очень быстро, буквально несколькими людьми, в их число входил и я. И мы сумели еще и правильно его реализовать. Это был случай, который называют first mover advantage — мгновенное преимущество. Конкуренты, которые позже запускали что-то подобное, делали это уже для того, чтобы не потерять свои продажи, о росте уже речи не шло.

СФ: А с чем был связан такой грандиозный эффект кредита — дело в магии цифр?

МК: Магия цифр состояла в том, что это была максимально простая коммуникация, максимально простой месседж. На него было тяжело решиться, потому что по тем временам это было беспрецедентное снижение ставок для населения. Тогда покупатели с некоторым недоверием относились к кредитам, а мы им предложили специальный продукт, я бы сказал, хорошо брендированный. Дивиденды от слова «суперкредит» мы получали в течение следующих двух лет.

СФ: Но въедливые потребители рассчитали, что эффективная ставка была гораздо больше, чем процент, объявленный в рекламе.

МК: Мы никогда и не говорили, что эффективная ставка составляет 10%. Эта цифра — сумма переплаты за товар, и подавали ее именно так. А эффективная ставка составляла 23%, ее очень легко рассчитать.

СФ: Получается, что одна, пусть даже суперкреативная, акция способна вывести компанию в лидеры?

МК: Тогда рынок был такой. В первые дни проведения акции возник такой ажиотаж, что даже появились очереди на получение кредита. Но в течение нескольких дней мы решили эту проблему и увеличили количество консультантов.

«Цена — это вопрос гигиены»

СФ: А что потом стало маркетинговым двигателем? Заккрытие маленьких магазинов и переориентация на гипермаркеты?

МК: Мы не так много магазинов закрыли, в основном в центре города. И только после того, как открыли гипермаркет на Садовой-Спасской, то есть смогли предложить клиентам альтернативное место покупки. Компания с каждым годом росла, и с помощью формата гипермаркетов мы смогли уменьшить свои операционные расходы и увеличить purchasing power — силу закупок. Благодаря этому мы смогли добиться от поставщиков более низких цен.

СФ: Но у вашего основного конкурента «Эльдорадо», который к тому времени вышел в Москву, все равно цены ниже.

МК: В каких категориях у «Эльдорадо» цены ниже, чем у нас?

Мне кажется, что это ваше личное мнение, потому что глобально у нас цены примерно одинаковы. Цена — это вопрос гигиены.

СФ: Значит, мы не заметили, как «М.Видео» превратился в дискаунтера?

МК: Вы не заметили, что в «М.Видео» доступный уровень цен. Судя по маркетинговым исследованиям, которые мы проводим, наши потребители это прекрасно понимают. У «Эльдорадо» четкое позиционирование — низкие цены, но это не более чем грамотный маркетинговый ход. Не может какая-то компания продавать существенно дешевле, чем другая. Просто основой нашего ассортимента является техника среднего ценового сегмента, в отличие от «Эльдорадо».

МЫ, КОНЕЧНО, РАССЧИТЫВАЛИ НА СЕРЬЕЗНЫЙ РОСТ ПРОДАЖ, но 70% превысили самые оптимистичные ожидания. Хотя если бы я проводил акцию сейчас, то вложил бы больше ресурсов и сделал бы все 100%

СФ: Да, но на самом деле многие до сих пор считают, что в «Эльдорадо» дешевле, особенно когда видят их агрессивную рекламу. Видимо, вам надо прикладывать особые усилия и убеждать аудиторию, что у вас цены низкие.

МК: Согласен, поэтому у нас так много коммуникаций — и ежедневная газета, выходящая семимиллионным тиражом, с лучшими ценовыми предложениями, и телевизионная реклама. Мы имеем хороший контакт с нашими покупателями.

СФ: А случайно ли получилось, что ваш слоган «Всегда низкие цены» напоминает эльдорадовскую «Территорию низких цен»?

МК: Это была разовая рекламная кампания, а не постоянный слоган. В тот момент мы как раз добились новых условий от поставщиков и смогли опустить цены ниже, поэтому хотели привлечь к этому факту внимание покупателей. Кроме того, в новых регионах, куда мы приходим, у нас цены ниже, чем у местных игроков. Например, мы открыли магазин во Владимире, и могу сказать, что я лично объехал все местные магазины — там цены были до 20% выше, чем у нас. Это огромная разница.

24-26 мая 2006 года, Москва

КОНФЕРЕНЦИЯ
«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ И РЕКЛАМНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ»

МАРКЕТИНГ БЕЗ ТВ

На конференции рассматриваются основные вопросы маркетинговой и рекламной деятельности предприятий.

Мастер-классы посвящены приемам проведения маркетинговых мероприятий с использованием наружной рекламы, печатных носителей и эффективных программ директ-маркетинга.

Регистрация участников: (495) 540-36-92
conference@directcontact.ru, www.directcontact.ru



Государственный университет Высшая школа экономики

Институт
Коммуникационного
Менеджмента

News Outdoor
R U S S I A





СФ: Рынок бытовой техники быстро насыщается, темпы роста оборотов у сетей постепенно падают. Пора придумывать новые маркетинговые инструменты?

МК: Сейчас конкуренция будет разворачиваться главным образом между форматами. К тому же многое зависит от качества обслуживания. Мы сейчас огромные усилия тратим на поддержание высокого уровня сервиса, потому что покупательские тенденции будут развиваться именно в этом направлении. Тем не менее мы постоянно используем новые маркетинговые ходы.

«Много книжек — это даже вредно»

СФ: У вас есть идеал, компания, являющаяся образцом для подражания?

МК: Мы всегда стремились заимствовать какие-то идеи и применять их у себя, это нормально. Несколько лет назад были компании, к которым мы присматривались, на которых равнялись. А сейчас мы располагаем такими же технологиями, и уже многие равняются на нас. Я бы не сказал, что есть какая-то компания, которую можно посчитать идеальной. Так что не могу ответить на этот вопрос.

СФ: Это слишком интимно?

МК: Нет, просто не получается разложить все по полочкам. Для «М.Видео» нет идеалов. Идеал — это «М.Видео» через три года. Так и запишите.

СФ: А лично вам близки какие-то концепции?

МК: Для меня лично... Я считаю, нельзя прожить всю жизнь по книгам. У меня нет классического бизнес-образования, я, как сейчас говорят, self-made. И так получилось, что у меня всегда больше было практики, а теория — тренинги, консультации — это скорее теоретическая поддержка практических достижений. Мы сначала делали какие-то вещи на практике, а потом аналоги того, что сделали, находили в теории. Поэтому я считаю, что очень много книжек — это даже вредно.

СФ: Но какие-то теории вы все-таки уважаете?

МК: Мне очень нравилась книга Акио Мориты, основателя Sony, — «Сделано в Японии». Или «Сделано в Америке» Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart. Это хорошие мотивирующие книги. А из маркетинга запомнилась «Дифференцируйся или умирай» Траута, которую мне подарил мой руководитель, глава Samsung, в 2001 году. Тогда я увидел в ней много нового и свежего.

СФ: А что сейчас для вас является свежим взглядом? С какой книжкой вы засыпаете?

МК: Нет такой. Я с любимой женой засыпаю. **СФ**

АУКЦИОН

Продается пансионат на берегу Истринского водохранилища.
Площадь участка 6,7 га, общая площадь строений 15.312 кв.м.,
общее количество номеров 204 шт.
Истринский р-он, Бужаровский с.о., д. Рождественно.
57 км от МКАД по Новорижскому шоссе. На участке 17 объектов.
Оформлены свидетельства на право собственности на все объекты
Инженерной инфраструктуры. Инженерное обеспечение объекта
выполнено с учетом высочайших требований к безопасности.
Огромный запас мощностей для развития концепции пансионата.

Стартовая цена 700 млн. рублей.
Информацию об участии в аукционе можно
получить на www.sfn.ru либо связавшись с нами
по тел: (495) 737-36-11 (Георгий Альфредович)

ТОРГИ 19.07.2006г.

Организатор торгов: ООО СФН "КОМПАНИЯ СОЮЗ"

ЛЕГАЛЬНОЕ ПО – ПРОСТАЯ АРИФМЕТИКА ДЛЯ БИЗНЕСА

«ИТ-сектор, и в частности, индустрия программного обеспечения, служит мощным локомотивом экономического прогресса во всем мире. Но ее современное влияние представляет собой лишь часть потенциальных экономических выгод, которые ощущались бы далеко за пределами софтверной индустрии. Если Россия хочет реализовать потенциальные выгоды, которые может дать ИТ-индустрия, она должна делать больше для защиты интеллектуальной собственности...»

Жан-Поль Сюрэн, директор BSA в России



Так, в частности, аналитики Business Software Alliance (BSA, международный альянс производителей программного обеспечения) заявляют: снижение в России уровня программного пиратства на 10% может привести к созданию более 33 тыс. новых рабочих мест, экономическому росту на \$23,5 млрд и дополнительным налоговым поступлениям в \$823 млн.

Цифры впечатляют. Однако если отвлечься от глобального масштаба всей страны, можно с уверенностью сказать, что использование легального программного обеспечения, несомненно, может принести ощутимую выгоду любой компании, независимо от масштаба ее деятельности. Причем выгоду с точки зрения как экономики, так и формирования благоприятного имиджа компании.

Легальный софт = страхование бизнеса

Установка легального программного обеспечения на все компьютеры любого предприятия может считаться своего рода страхованием бизнеса от неприятных неожиданностей. Ведь на пиратском установочном диске может оказаться неполный программный код, вирусы или троянские программы, что приведет к непредсказуемым сбоям в работе компьютеров, потере информации, воровству данных и паролей предприятия. Кроме того, пользователи пиратских программ должны помнить, что в любой нелегальной программе есть «дыры», которые рано или поздно дадут о себе знать. А уж будет ли это глобальный сбой всех компьютеров системы или постоянные мелкие «глюки» на отдельных ПК, предсказать не может никто.

Глобальный сбой системы чреват полной потерей всех данных, хранящихся на компьютерах, — баз данных, деловой документации, переписки и т. д. И чем сложнее система и чем больше данных в ней хранится, тем больше времени, сил и средств требуется в последствии для ее восстановления.

Если же информационная система предприятия выстроена на основе легального софта, то она автоматически становится гораздо менее уязвимой для вирус-

ных и хакерских атак. Также это гарантирует практически полную защиту от непредвиденных сбоев и несанкционированного проникновения в систему извне.

В последнее время руководители предприятий стали более плотно заниматься вопросами обеспечения информационной безопасности и не только из соображений сохранности информации компании. Важную роль играют прямые или косвенные требования рынка и соответствующих контролирующих органов. Исследователи аудиторской компании Ernst & Young выяснили, что требования различных нормативных актов по обеспечению информационной безопасности предприятий являются основным фактором, влияющим на принятие решений топ-менеджерами.

Государство в последнее время действительно не обходит вниманием проблему защиты интеллектуальной собственности. В конце января был создан межведомственный комитет по борьбе с пиратством, президент Владимир Путин в 2006 году уже не единожды упоминал о важности вопроса. В октябре—ноябре прошлого года МВД провело операции «Сеть» и «Контрафакт» по проверке розничной торговли и хозяйственной деятельности предприятий.

Однако, как отмечают производители ПО, они не настроены на открытые боевые действия, оставляя пользователям шансы исправлять ошибки. Так, в апреле этого года Microsoft объявила о запуске новой инициативы под названием Office Genuine Advantage (OGA). В рамках этой программы Microsoft будет рассылать уведомления пользователям, на чьих компьютерах установлена нелегальная копия пакета Office. Принятие решения о дальнейшем использовании нелегальной копии в любом случае остается за пользователем.

Легальный софт + сервис

В «пакете» с лицензионными программами компания автоматически получает постоянный качественный сервис, а также еще целый ряд преимуществ, которые выгодно отличают настоящее ПО от пиратского. Уже при покупке продавец ПК может при необходимости ответить на все вопросы по про-

граммам, а в процессе эксплуатации все вопросы по работе той или иной программы можно адресовать напрямую разработчикам ПО. Также все легальные программные продукты можно своевременно обновлять через интернет, что опять же совершенно бесплатно для пользователя.

Отметим, что лицензионное программное обеспечение в текущем режиме может обслуживать любой сертифицированный специалист или сервисная компания. В то время как пиратский установочный диск «обслуживается» конкретным установщиком, от которого начинает зависеть бизнес целой компании. И мы уже даже не говорим о том, что скачанные из интернета нелегальные копии программ не обслуживаются никем.

Репутация > софт

Почему репутация «больше», чем софт? Потому что для любой компании нет ничего дороже репутации, а затраты на ее завоевание не идут ни в какое сравнение с затратами даже на самое дорогое программное обеспечение. Поэтому использование лицензионных программ — это один из краеугольных камней в фундаменте имиджа каждого современного предприятия. Пройти международную сертификацию или аудит, выйти на рынок IPO, привлечь иностранные инвестиции и завязать прочные контакты с зарубежными партнерами возможно только при условии ведения бизнеса по признанным общемировым стандартам. Один из них — уважение к интеллектуальной собственности и использование лицензионного ПО в организации.

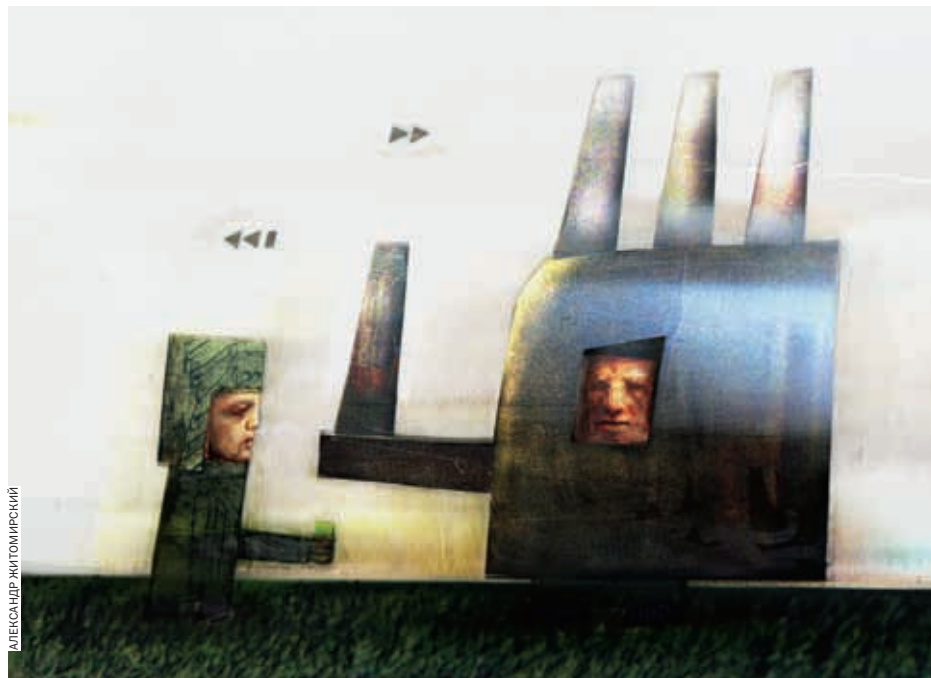
Кроме того, компания, использующая в своей работе исключительно лицензионное программное обеспечение, подчеркивает понимание тенденций времени, демонстрирует современность и стабильность, заботу о комфорте и эффективной организации труда своих сотрудников. Что, безусловно, свидетельствует о профессионализме менеджеров компании, которые заботятся не только о сиюминутной экономии на легальном ПО, но и о перспективах развития.

Михаил Сеченов

ОБЛИГАЦИИ, КОНВЕРТИРУЕМЫЕ В АКЦИИ, ДО НЕДАВНИХ ПОР ПРИМЕНЯЛИСЬ В РОССИИ ЛИШЬ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОСТИ ИЛИ УХОДА ОТ НАЛОГОВ. НО СЕЙЧАС КОМПАНИИ НАЧИНАЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ ПО ПРЯМОМУ НАЗНАЧЕНИЮ — КАК ИСТОЧНИК ДЕШЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ.

текст: **Юлиана Петрова**

Золото в конверте



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

ДОСЬЕ

Зарегистрированная в Великобритании **ANGARA MINING** через кипрскую **Brownpool** владеет 100% золотодобывающей компанией ЗАО «Васильевский рудник», которая была создана в 1992 году для добычи золота на Партизанском рудном узле в Красноярском крае. По 31,6% **Angara Mining** принадлежат Владимиру Прейсу (генеральному управляющему холдинга «Втормет»), его сыну (и заместителю по «Втормету») Илье Прейсу, президенту Федерального депозитного банка Петру Головинову, а 5% — Андрею Чугуевскому, возглавляющему инвестиционную компанию **Arter Group**. «Васильевский рудник» имеет четыре лицензии на месторождения Васильевское, Николаевское, Ильинское / Таловское и «Герфед». Компания также приобрела лицензию на геологоразведку в соседней Васильевско-Удережской зоне, где уже обнаружено крупное месторождение золота для добычи открытым способом. В соответствии с международной классификацией JORC (стандарты оценки запасов) суммарные текущие запасы золота на четырех месторождениях составляют 3,2 млн унций (около 90,7 тонн).

За 50 миллионов до IPO

ДЛЯ ЗОЛОТОРУДНОЙ КОМПАНИИ **Angara Mining**, владеющей лицензиями на разработку четырех месторождений в Красноярском крае, выпуск классических облигаций был заведомо обречен на провал. История добычи золота, насчитывающая четыре месяца, незавершенная классификация запасов, нулевая выручка, чистые убытки в \$2,36 млн по итогам 2005 года; наконец, активы, на 96% состоящие из краткосрочных и долгосрочных займов, — ни по одному показателю, на которые обращают внимание покупатели облигаций, компания не соответствовала образу надежного эмитента. Тем не менее в апреле 2006 года **Angara** разместила

в Лондоне по закрытой подписке на **Professional Securities Market** (площадке, где торгуют только институциональные инвесторы) двухлетние еврооблигации на \$50,1 млн с фантастически низкой купонной ставкой — 7% годовых.

Причина — эти бумаги были конвертируемыми. Владельцы облигаций получили право обменять их на акции **Angara** во время ее будущего IPO. **Angara** пообещала провести размещение не позднее 10 июля 2007 года на AIM — альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи для небольших эмитентов. На IPO предполагается вывести не менее 30% акций компании, причем держатели облигаций получат до 10% акций. В качестве обеспечения

по займу **Angara** заложила 27,55% акций «Васильевского рудника».

Заинтересовать инвесторов **Angara** было не слишком трудно, тем более принимая во внимание залог. Учитывая динамику цен на золото в мире, российские золотодобывающие активы находятся у покупателей ценных бумаг в особом почете. С апреля прошлого года по апрель нынешнего цены на золото выросли примерно на 40%. В 2002 году тройская унция золота стоила \$300, а в апреле 2006 года она торговалась уже по цене более \$600. И аналитики прогнозируют, что эта сумма в ближайший год может вырасти до \$800. К тому же себестоимость добычи золота в России гораздо ниже, чем в других странах. Так, средневзве-

шенные затраты на получение одной унции золота у шести крупнейших российских золотодобытчиков составляли \$120 против \$226 у шестерки мировых лидеров. Кроме того, резервы российских золоторудных компаний, по оценкам ЗАО «Полус», почти в четыре раза недооценены в сравнении со стоимостью резервов крупнейших мировых добытчиков. Все это делает наши «золотые» предприятия весьма привлекательными для инвесторов.

Кредитор, он же акционер

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ уже давно открыли для себя удобство конвертируемых эмиссий. Но не как способа финансирования, а как инструмента перераспределения контроля между акционерами. Наиболее распространенная схема — основные владельцы компании сами эмитируют облигации и сами же их выкупают через аффилированные компании. Например, производитель удобрений ОАО «Аммофос» в 2004 году выпустил конвертируемые облигации на 780 млн руб. При этом почти 96% эмиссии выкупила компания «Арканад», аффилированная с главным акционером «Аммофоса» «Фосагро». А уже через шесть месяцев было принято решение о дополнительной эмиссии акций «Аммофоса» в том же количестве. И новые акции были размещены путем конвертации облигаций в акции в соотношении 1:1. Результат — главный акционер наращивает свою долю в предприятии до 93%, ради чего, собственно, и затеялся выпуск конвертируемых облигаций. Как говорит **Эдуард Кучеров**, руководитель департамента налогов и права «Бейкер Тилли Руссаудит», подобные выпуски позволяют изящно решить вопросы с правами миноритарных акционеров на выкуп дополнительной эмиссии акций. Ведь при таких займах первоочередным правом наделяется держатель конвертируемых облигаций. Миноритарии же, не владеющие облигациями, как водится, лишаются возможности поучаствовать в увеличении уставного капитала.

А **Наталья Кучерова**, директор департамента налогового арбитража и консалтинга «Вегас-Лекс», отмечает, что конвертируемые облигационные займы ранее являлись также одним из инструментов налогового планирования. В частности, они позволяли перераспределять налоговое бремя между несколькими компаниями группы путем перекачки прибыли из одной компании в другую через доход по облигациям.

Ни по одному финансовому показателю, на которые обращают внимание покупатели облигаций, Angara Mining не соответствовала образу надежного эмитента

Сегодня эмитент может выпустить также конвертируемые облигации для налогового планирования. Однако в последнее время эти займы все чаще используют по их прямому назначению.

Плюс рынок

ЭМИССИЯ ЖЕ ANGARA MINING, как уверяют ее организаторы, носит исключительно рыночный характер. «Инвесторы — девять известных международных фондов. Ни акционеры, ни менеджмент, ни андеррайтеры себе ничего не покупали. Это не тот случай, когда компании выпускают бумагу на \$30 млн и при этом кладут \$25 млн себе в портфель», — говорит **Олег Лухтон**, директор бизнес-направления корпоративных финансов ФК «Уралсиб». «Уралсиб» и японский инвестибанк Номига выступали в качестве совместных лид-менеджеров и букраннеров выпуска.

«Рыночные» преимущества конвертируемых облигаций заключаются в том, что фактически инвесторы субсидируют пониженный (по сравнению с обычными необеспеченными облигациями) купон, рассчитывая в определенный момент обменять облигации на акции компании-эмитента и дополнительно на них заработать.

Алексей Ю, аналитик из компании «Атон», называет конвертируемую форму тем самым подсластителем (equity sweetener), заставляющим инвесторов «съесть»

кредитный риск компании. «Финансы Angara находятся в таком плачевном состоянии, что ставки по необеспеченным облигациям были бы на уровне 20–30% годовых, а при таких условиях любой заем утрачивает смысл», — говорит аналитик. — Продажа большого пакета акций тоже ничего бы не дала, потому что цена их сейчас весьма низкая — нет добычи. Поэтому Angara пошла единственно возможным путем, какой выбирают стартапы во всем мире».

Конвертируемые еврооблигации, комментирует **Олег Лухтон**, для компании Angara стали тем промежуточным финансовым инструментом, который, с одной стороны, помог ей получить фондирование, а с другой — дал столь необходимую отсрочку, чтобы как следует нарастить капитализацию перед IPO. Компания имеет лицензию, провела разведку месторождений, построила золотоизвлекательную фабрику мощностью 300 тыс. тонн в год, однако запасы переведены на международную классификацию лишь частично и добыча золота еще не началась. Поэтому любой инвестор в акции неминуемо потребовал бы дисконт за отсутствие финансовой истории компании: данных о себестоимости и реальной производительности добычи.

Золотые технологии

МНОГИЕ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ, уже прошедшие первичное разме-

Конвертируемая форма — это подсластитель, который заставляет инвесторов «съесть» высокий кредитный риск компании

шение в 2002–2003 годах, такие как Peter Hambro, Highland Gold или High River Gold, начинали не с конвертируемых облигаций, а сразу выходили на IPO и получали хорошие котировки. Однако они, в отличие от Angara, имели к моменту первичного размещения пусть небольшой, но стабильный уровень добычи.

Василий Заблоцкий, заместитель директора управления финансовых рынков МДМ-банка, указывает, что основной фактор риска, связанный с начинающими золотодобывающими компаниями, опирающимися только на результаты исследований, заключается в том, что между предварительно разведанными и подтвержденными запасами может быть огромная разница. «Хорошо, если запасы при доразведке подтвердятся и окажутся выше предварительных оценок. Но решающий этап, предопределяющий эконо-

мику компании, — непосредственно производство: доразведка, бурение, вскрытие и добыча. От него зависит себестоимость. Бывает, что все проходит легко — снимается верхний слой почвы, и металл можно промывать чуть ли не драгами. А если речь идет о рудном золоте или требуется технология, непригодная для использования зимой, то и себестоимость сразу вырастает, и добыча падает», — поясняет господин Заблоцкий. Например, в первую половину 2005 года добыча золота на месторождении Многовершинное, принадлежащем компании Highland Gold, упала по сравнению с тем же периодом 2004 года на 46%, до 51,98 тыс. унций. Причины — плохая погода и снижение содержания золота в руде из-за производственных проблем. Точнее, из-за недостаточного объема подготовительных работ на открытых и подземных горных выра-

ботках затруднился доступ к руде с высоким содержанием золота.

Выход с конверсией

КОГДА У КОМПАНИИ значительная доля акций находится в свободном обращении, конвертируемые облигации становятся инструментом выгодной продажи долей акционеров, желающих выйти из бизнеса. Но для этого акции компании должны быть ликвидными, а их котировки иметь очевидные перспективы роста.

Например, в феврале акционер и генеральный директор металлургического холдинга «Мечел» **Владимир Иорих** объявил о своем намерении в течение года выйти из бизнеса и продать свой пакет в 42,2% акций. Причем председатель совета директоров «Мечела» **Игорь Зюзин**, также владевший 42,2% акций, вознамерился выкупить часть акций у Иориха и довести свою долю до контрольной. И в середине марта Иорих и Зюзин провели структурированную сделку, состоящую из двух частей. Сначала инвестфондам было продано GDR на акции «Мечела» за \$350 млн (11,46% уставного капита-

Официальные спонсоры:



Банк Москвы



Спонсоры тематических заседаний:



Специальный спонсор:



Информационные спонсоры:



The Moscow Times



Партнёр:



Информационная поддержка:



Международная
Бизнес
Конференция

Проводится в рамках Года России в Швеции

G8: Лидерство России — новые возможности для бизнеса

Генеральный информационный спонсор:



Коммерсантъ

7–11 июня 2006 г.
Стокгольм, Швеция

Стоимость базового пакета участника составляет: **3 910 EURO**

В программе конференции:

- Повышение конкурентоспособности российского бизнеса
- Энергетическая безопасность
- Технологичный бизнес и инновации
- Фондовый и финансовый рынок: возможности партнеров
- Бизнес-образование
- Практика и перспективы ОЭЗ
- Двусторонние торговые отношения Швеция-Россия, ожидания от вступления в ВТО
- Строительство и недвижимость
- Ритейл и торговые сети

тел. (495) 363 1119

факс (495) 363 0336

www.stk.rbc.ru

ла), а затем был выпущен конвертируемый трехлетний облигационный заем на \$150 млн (4,92% уставного капитала). Этот заем пошел на выкуп Зюзиным 4,9% акций у Иориха. В результате сделки Зюзин увеличил свою долю в «Мечеле» до 47,1%, доля акций в свободном обращении возросла до 23%, а пакет Иориха сократился до 25,8%. Но чтобы погасить заем, Игорь Зюзин через три года будет вынужден отдать держателям облигаций акции «Мечела», которые он, как предполагается, выкупит за это время у Владимира Иориха. Необходимые средства для дальнейшего выкупа акций Зюзин получит, прежде всего, за счет дивидендов. Компания уже объявила об увеличении чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, с 15% до 50%.

Еще раньше подобная схема была использована «Норильским никелем» для продажи 5% акций, принадлежавших председателю совета директоров Новолипецкого металлургического комбината **Владимиру Лисину**. Преимущества здесь в том, что инвесторы охотно покупают облигации в надежде на рост курсов акций к моменту обмена. А эмитентам «отсроченная» продажа ценных бумаг позволяет, не обвалив рынок, реализовать акции по максимально возможной цене.

Неустойка для эмитента

К ПРЕДПРИЯТИЮ, выпускающему конвертируемые облигации, инвесторы предъявляют жесткие требования. Чтобы заинтересовать их, компания вынуждена идти на ряд самоограничений, и эти условия — так называемые ковенанты — записываются в проспект эмиссии ценных бумаг. Если речь идет о компании с уже развитым вторичным обращением акций, ее котировки должны демонстрировать тенденцию к повышению. Установки же для стартапов — расти и сдерживать свои долговые аппетиты. Скажем, долговая нагрузка Angara, как говорится в проспекте эмиссии, не должна превышать \$162 млн (сейчас этот лимит почти выбран компанией с учетом 40-миллионного кредита, который она получит от Газпромбанка в ближайшие месяцы, а также облигационного займа).

Но в первую очередь компания должна выполнить обязательства по срокам размещения на бирже. Дата погашения займа назначена на 10 апреля 2008 года, однако Angara обязана провести IPO до 10 июля 2007 года. Если же первичного разме-

Когда значительная доля акций находится в свободном обращении, облигации становятся инструментом выгодной продажи долей акционеров, желающих выйти из бизнеса

щения к «дате отсечения» — 10 февраля 2008 года — не произойдет, компания будет обязана погасить заем по цене 140% без учета купонного дохода (28% от номинала). Держатели облигаций смогут обменять бумаги на акции в день IPO и в течение шести недель после размещения. В свою очередь Angara сможет досрочно погасить облигационный заем через 60 дней после IPO. При этом держателям облигаций будет запрещено продавать свои акции в течение трех месяцев после IPO, дабы не обвалить курс акций.

Конвертируемые облигации — продукт сложной финансовой инженерии. И основной параметр моделирования — коэффициент конвертации (то есть количество акций, на которые можно обменять одну облигацию). «Облигации Angara будут конвертироваться в акции по сложной формуле, когда коэффициент конвертации определяется капитализацией компании к моменту IPO», — рассказывает Олег Лухтон. — Она ориентирована на то, чтобы справедливо разделить капитализацию между инвесторами и эмитентом. На этот коэффициент влияют следующие факторы: достигнет ли компания определенных показателей по переводу всех запасов на международную классификацию, увеличились ли эти запасы в ходе доразведки». Чем меньше капитализация, тем больше акций инвесторы получат при конвертировании. Минимальная капитализация, на какую рассчитывают ин-

весторы Angara, составляет \$250 млн, наименьшие ожидания — \$550 млн и более.

Заставить компанию соблюдать временные ограничения могут поправочные коэффициенты, описанные в проспекте эмиссии. В частности, если компания уложится в сроки проведения IPO, коэффициент будет равен единице, если пройдет размещение в течение 14 недель после дедлайна — коэффициент составит уже 1,1, то есть держатель облигаций получит на 10% акций больше. Наконец, если Angara опоздает с IPO больше, чем на 14 недель, показатель достигнет 1,2 (что соответствует премии в 20% акций).

Условия жесткие, зато взамен компания получает средства на пополнение оборотного капитала и рефинансирование старых долгов, а самое главное — на покупку новых лицензий, разведку месторождений и развитие производства. Это позволит избежать основного риска золотодобытчиков — истощения запасов и создать задел на будущее.

В ближайшие годы, полагает Алексей Ю, число конвертируемых займов в России увеличится, причем помимо сырьевого сектора таких сделок следует ждать в розничной торговле и недвижимости. А для обремененных долгами молодых растущих компаний, которых обходят стороной инвесторы на рынке обычных облигаций, это не только наиболее дешевый, но зачастую и единственно возможный способ финансирования. **СФ**

МВА
 программа
 Master of Business
 Administration

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
 УНИВЕРСИТЕТ
 УПРАВЛЕНИЯ

Институт Международного Бизнеса

Стратегия международного бизнеса

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

... новые возможности и уверенность в завтрашнем дне

Тел.: (495) 377-69-57, 247-67-73 WEB-SITE: www.interbusiness.ru

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

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

До 20 мая 2006 года вы можете оформить годовую подписку по льготной цене 1551 руб.

подписной купон

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

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

Стоимость подписки* на месяц:

июнь — 132 руб.

с июля — 145,2 руб.

***Все цены указаны с учетом НДС**

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065

или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**.

После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

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:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок

и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Инвесторы уже начали присматриваться к рынку развлекательной прессы. Пока он не демонстрирует быстрого роста, но его участники верят: прорыв возможен.

Тираж для масс

Конец апреля был отмечен небывалым интересом инвесторов к рынку так называемых таблоидов. Фонд UFG Private Equity, принадлежащий **Борису Федорову**, купил 50% минус одна акция ИД «Ньюс-медиа», которому принадлежит газета «Жизнь». При этом Федоров заявил, что готов вложить в газету \$40 млн и довести ее тираж до 4 млн экземпляров. Кроме того, на рынке упорно ходят слухи, будто «Газпром-медиа» собирается купить 50% акций «Комсомолки» — стоимость пакета оценивается в сумму от \$65 млн до \$300 млн.

Изначально слово «таблоид» обозначало технологию производства прессованных лекарств. И лишь в конце XIX века его начали использовать для обозначения всего сжатого и концентрированного, в том числе и газет. В 1896 году вышла Daily Mail под лозунгом «Газета на пенни ценою в полпенни». Подобные издания, содержащие упрощенные, лаконичные, емкие и иллюстрированные материалы, стали называть таблоидами. В России таблоидов в их классическом понимании всего два — «Экспресс-газета» и «Жизнь». Только эти издания обладают всеми характерными родовыми признаками — формат А3, главенство иллюстраций над текстом, несколько небольших заметок на полосе, скандальные заголовки. Во многих же случаях

словом «таблоид» просто обозначают развлекательные издания «желтой» направленности.

Внимание инвесторов к неполитическим СМИ и в первую очередь к высокотиражной развлекательной прессе отражает растущий потенциал этой сферы: в этом сегменте огромные тиражи, которые, видимо, и дальше можно будет наращивать. Правда, пока показатели большинства игроков остаются довольно стабильными, если не сказать — застывшими.

Игроки рынка жалуются на нехватку инвестиций, но эксперты считают: проблема в том, что рынок развлекательной прессы по-прежнему остается для большинства игроков «черным ящиком». Определение потребностей аудитории, формата издания, поиск своего языка и стиля — это все еще территория для экспериментов. Неудивительно, что итог порой бывает фатальным. Так, в 2005 году ушла с рынка газета «Мегаполис-экспресс», некогда один из лидеров. А газета «День», выведенная на рынок ИД «Логос-медиа», была закрыта издателем, не просуществовав и года.

Тем не менее большинство издателей уверены, что при должном объеме инвестиций таблоиды способны продемонстрировать значительный рост. Яркий пример — газета «Жизнь», которая, по данным «Комкон-медиа», увеличила аудиторию с 543 тыс. человек в 2002 году до 2311 тыс. в 2005-м. «Время таблоидов наступит через три года», — считает генеральный директор ИД «Ньюс-медиа» **Арам Габрелянов**.

текст: **дмитрий лисицин**

ИДЕТ ПРИЕМ ЗАЯВОК НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2006»

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2006»

ЦЕЛИ ЦЕРЕМОНИИ
Продвижение имен и лучших управленческих решений в медиабизнесе

ПЕЧАТНЫЕ СМИ — газеты, журналы, распространение изданий
РЕКЛАМА — агентства, компании-рекламодатели
ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ — ТВ, радио, new media
РЯ — агентства, службы компаний

ОРГАНИЗАТОРЫ
РОССИЯ СМИ, МЕДИАХАУС

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ЦЕРЕМОНИИ
ООО ФИЛИП МОРИС СМЭЛ ЭНД ПАРТНЕРС

СПОНСОРЫ
KONCE, ЛУДИНГ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ
АЭРОФЛОТ

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА
OPEN, VITRINA.A

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ
Rambler, КОМСОМЛЬСКАЯ ПРАВДА, ПРАЙМ-ТАСС, ЭКСПЕРТ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ГИПП АНРИ WAN, НАТ РАСО АРПП АКАР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР
Секрет Фирмы, identer, ИД

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ: Тел./факс: (495) 500-00-26/27 E-mail: mm@medianews.ru WWW.MEDIA-MANAGER.RU

\$40,9 млн составили сборы «Комсомольской правды» от рекламы в 2005 году

«Комсомольская правда» хочет отобрать аудиторию у конкурентов



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Большинству читателей «Жизни» хватает денег только на еду и одежду



PHOTO PRESS.RU

«Комсомольская правда»

«Комсомолка» претендует на статус общественно-политического издания. Однако фотографии поп-звезд часто занимают в КП всю обложку, газета проводит конкурс обнаженных читательниц, а политику сводит к анекдотам.

Аудитория 09.2004 — 02.2005 (Россия / Москва), тыс. чел.:
ежедневный выпуск — 2137,8 / 519,5; «Толстушка»
(еженедельник) — 6331,3 / 732,0*

Аудитория 09.2005 — 02.2006 (Россия / Москва), тыс. чел.:
2160,7 / 470,9; 6455,0 / 754,3*

Тираж (02.2005, ежедневный выпуск / «Толстушка»), тыс. экз.:
766,8 / 2976,5**

Тираж (02.2006), тыс. экз.: 773,9 / 3076,3**

Стратегия: стать лидером российского рынка по объему продаваемых тиражей и размеру читательской аудитории.

Тактика: в 1999 году КП первой из российских газет перешла на цветную печать и в том же году — на формат А3. С 1998-го активно развивает региональную сеть.

Проблемы: по мнению гендиректора ИД «Комсомольская правда» Владимира Сунгоркина, недостаточный уровень инвестиций. В руководстве КП полагают, что при больших вливаниях тираж издания мог бы вырасти до 4 млн.

Результат: в конце 2005 года тиражи еженедельного выпуска превысили 3 млн экземпляров, ежедневного — 750 тыс., а суммарный оборот изданий ИД КП составил около \$80 млн.

Новые цели: довести тираж ежедневной газеты до 1 млн экземпляров. Оптимизировать структуру бэк-офиса путем интеграции со службами других изданий холдинга «Проф-медиа».

«Жизнь»

«Жизнь» — классический таблоид. В издании не скрывают, что дизайн скопирован с лучших мировых образцов, например с The Sun. Как и подобает таблоиду, «Жизнь» рассказывает о знаменитостях, сексе и бытовом насилии.

Аудитория 09.2004 — 02.2005 (Россия / Москва), тыс. чел.:
**** / 380,2*

Аудитория 09.2005 — 02.2006 (Россия / Москва), тыс. чел.:
2360 / 312,5*

Тираж 02.2005, тыс. экз.: 2100***

Тираж 02.2006, тыс. экз.: 2100***

Стратегия: стать изданием «номер один» в России по объему продаваемых тиражей и читательской аудитории. Увеличить долю рекламных сборов в обороте до 50%.

Тактика: ставка на эксклюзивность репортажей. Хотя львиную долю в обороте таблоидов составляют доходы от продаж, активно привлекает рекламу.

Проблемы: нехватка солидной аудитории для привлечения рекламодателей. Аудиторию The Sun составляет обеспеченный средний класс, а 57,5% читателей «Жизни» (оценка TNS Gallup Media) денег хватает на еду и одежду, но не на покупку дорогих вещей.

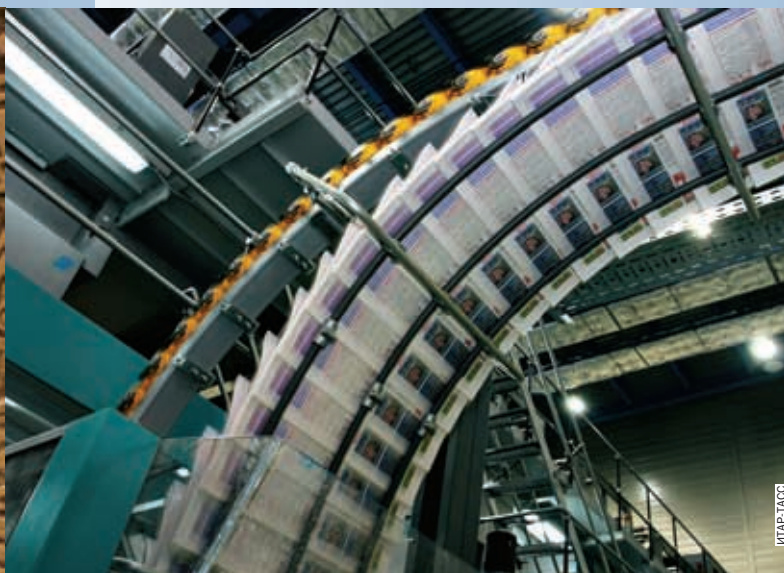
Результат: общероссийский тираж превысил 2 млн экземпляров. Возросли рекламные сборы, по оценкам издания, достигли примерно 20% от оборота, составляющего \$24 млн.

Новые цели: текущие задачи еще не решены, но в течение нескольких ближайших лет газета попытается преодолеть очередной рубеж — достичь тиража 3 млн экземпляров.

2,9 раза — таков рост тиража газеты «Жизнь» за период с 2001 года по 2005-й

«Экспресс-газета» хочет увеличить тиражи за счет выпуска глянцевого приложения

«Мир новостей» конкурирует не только с «желтыми» газетами, но и с новостными изданиями



«Экспресс-газета»

По выражению главного редактора Сергея Никитина, «Экспресс-газета» — классический мультитабл-ид. Большинство материалов издания посвящены сексуальной теме. Однако газета добивается, чтобы ее читали люди всех возрастов.

Аудитория 09.2004 — 02.2005 (Россия / Москва), тыс. чел.:
1563,9 / 291,6*

Аудитория 09.2005 — 02.2006 (Россия / Москва), тыс. чел.:
1331,4 / 287,5*

Тираж 02.2005, тыс. экз.: 670**

Тираж 02.2006, тыс. экз.: 766**

Стратегия: газета существует на рынке более 13 лет. Ее основная цель — удержаться на рынке таблоидов и увеличить тираж до 1 млн экземпляров.

Тактика: с целью увеличить тираж вступила на поле информационных изданий. Газета начала журналистские расследования, а в рубрике «Ежедневные газеты опять все переврали» стала регулярно указывать на ошибки конкурентов.

Проблемы: репутация издания, пишущего о сексе, мешает «Экспресс-газете» работать с солидными рекламодателями. Газета предпринимала попытки увеличить рекламные сборы, снизив объем эротических материалов, но в результате теряла тиражи.

Результат: «Экспресс-газете» удалось пережить своего главного конкурента — «Мегалполис-экспресс».

Новые цели: увеличить тираж до 1 млн экземпляров. Увеличить рекламные сборы с помощью выпуска дополнительных 150 тыс. тиража глянцевого варианта издания, который ЭГ планирует позиционировать как рекламную площадку.

«Мир новостей»

Само издание определяет себя как «газету популярной информации», ориентированную на семейную аудиторию. Газета ищет золотую середину между развлечением и серьезностью, поэтому не углубляется ни в политику, ни в эотику.

Аудитория 09.2004 — 02.2005 (Россия / Москва), тыс. чел.:
**** / 657,7*

Аудитория 09.2005 — 02.2006 (Россия / Москва), тыс. чел.:
**** / 578,6*

Тираж 02.2005, тыс. экз.: 850***

Тираж 02.2006, тыс. экз.: 850***

Стратегия: войти в число полноцветных изданий с тиражом более 1 млн экземпляров.

Тактика: в конце 2004 года издание перешло на цветную печать. По мнению менеджеров МН, это позволило выделиться на фоне «Аргументов и фактов», заложив основу для роста аудитории и повышения рекламной привлекательности.

Проблемы: Охотясь, по сути, за той же аудиторией, что и «Жизнь», МН проигрывает в работе с иллюстрациями: все более весомым аргументом в борьбе за аудиторию.

Результат: несмотря на конкуренцию и с новостными, и с таблоидными изданиями, «Мир новостей» сумел сохранить аудиторию. Тираж газеты достиг 850 тыс.

Новые цели: увеличить объем с 32 полос до 40. В «Мире новостей» считают, что это делает газету более привлекательной для рекламодателей. Нарастить московскую аудиторию издания. **СФ**

* по данным TNS Gallup Media | ** тираж сертифицирован Национальной тиражной службой

*** тираж не сертифицирован, приводится по данным издателя | **** замеры не проводились

с73

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь по тел.:

(495) 960-3128, 797-3171, 960-3118



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*"Лучший вид
обещания
- это дело"* **Туманова**
Оксана Сергеевна
Адвокат

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

т.: (495) 299-34-03, 299-89-66, 729-43-48

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

Высшая школа налогового администрирования и финансового управления

Профессиональная переподготовка
НАЛОГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНАЛИЗ И АУДИТ
КОНСУЛЬТАНТ-СОВЕТНИК ПО НАЛОГАМ И СБОРАМ

Повышение квалификации
НАЛОГОВЫЙ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ:
ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ



Форма обучения: очно-заочная (вечерняя), заочная

(495) 772-3219 www.naladmin.ru

СОВРЕМЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО УПАКОВКИ ИЗ ГОФРОКАРТОНА
Мощность 180 млн.кв.м в год

До открытия нового завода – два месяца
г. Дмитров Московской области



ГОФРА
ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ

Центральный офис: (495) 362-84-49, 362-86-08
Производство и отдел клиентского сервиса: (495) 937-35-73, 981-16-39
info@gofra.ru
www.gofra.ru

курсы • семинары • конференции

дата	тема	организатор	телефон, e-mail, интернет	место проведения
29 – 31 мая	Современные методологии описания бизнес-процессов и бизнес-моделирования	Бизнес-инжиниринговые технологии (БИТЕК)	www.betec.ru	Москва, м. «Краснопресненская» Дополнительная информация и регистрация по тел. (495) 788-72-47 Елена Доронкина, Elena@betec.ru При ссылке на данную рекламу – скидка 5%!

JCM HOLDING
1991

Москва Кипр
Лондон

(495) 223-67-93
642-80-04

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

- корпоративный и административный сервис на Кипре и в других регионах мира
- правовое сопровождение бизнеса
- структурирование и правовое сопровождение реализации сделок
- юридическая экспертиза объектов приобретения
- юридическая подготовка объектов к продаже
- обеспечение защиты в судебных органах России и иных юрисдикций

Оказание услуг осуществляется на уровне, достойном Вашего бизнеса

БИЗНЕС-МАСТЕР

Эксклюзивные тренинги

КОНСТАНТИНА БОРДУНОСА
для руководителей и собственников компании



1-8 июня
Резиденс в Сардинии
«Экономика лидера»
Италия

12-14 июня
«УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ»
Москва

16-17 июня
WEEK END LIFE
(МЕЛОЛИСТИКА, ЖИВАЯ КУХНЯ,
ИМАГОГИКА, СИНЕМАЛОГИЯ)
Екатеринбург

17-19 июня
«УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ»
Екатеринбург

6-9 июля
Резиденс для руководителей
«АРХИТЕКТУРА ВЛАСТИ»
Крым

Москва, Кутузовский пр-т, 36 стр.3 под.4а
+7(495)504-34-56
+7(926)296-08-51

е-mail: ov@bzmaster.co.ru
www.business-master.ru

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

Склад от 2 000 кв.м, до МКАД или за МКАДом до 10 км
высота потолка от 6 м
778-76-54, 7787654@mail.ru

продаем

Банк 4119476

юридические услуги

Срочная регистрация, ликвидация фирм.
т. 452-29-50,514-53-09. www.registr-firm.ru

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Взыскание долгов Суд Арбитраж (495) 741-6512 www.ULC.ru

Brandbuilding 2006 Conference

Мастер-классы в рамках международной конференции:

Оценка стоимости бренда и механизмы увеличения BRANDVALUE

Докладчик:
Michael Rocha, Managing Director, Brand Finance (London)

Как брендировать розничное отделение
Примеры европейской практики

Докладчик:
Massimo Fabbro / Crea International (Milan), CEO, Strategy Practice Director



Москва, 30-31 мая 2006 г.

Доклады от DaimlerChrysler, MEDIACOM WPP,
BrandLab Moscow, Городиский и партнеры, Red Bull, Росинтер,
Вимм-Билль-Данн, Билайн и др.

Синхронный перевод

В рамках конференции состоится конкурс «Master of Brandbuilding».
В качестве жюри выступают представители ведущих деловых СМИ.

Организаторы:



Генеральный
информационный партнер: **ВЕДОМОСТИ**

Главный
интернет партнер: **Executive**
Совместное
информационное
www.e-executive.ru

Информационные
партнеры:



индустрия рекламы

При поддержке: 

Дополнительная информация и регистрация : (495)775-1280 www.brandbuilding.ru

Я понял, что мы должны внимательно смотреть не только на мир вокруг нас, но еще и на призму, сквозь которую виден этот мир „

Стивен Р. Кови

День DIY: информационные ресурсы, для которых заметки и видеорепортажи пишут и снимают простые граждане, становятся не только новой моделью организации средств массовой информации, но и фундаментом для новых бизнесов.

Проблема выбора достойного туристического справочника известна каждому путешественнику. Традиционные путеводители способны дать лишь базовую информацию, да рассказать только о главных достопримечательностях. А что делать, если опытным путешественникам этого уже мало? И хочется увидеть в стране то, что обычно пропускают путеводители?

Не так давно решать эту задачу стали специализированные форумы, например на крупных туристических интернет-порталах. Но американский сайт www.turnhere.com решил пойти дальше в создании уникального туристического информационного продукта.

Изюминка Turnhere.com в том, что посетителям предлагаются путевые видеозаметки. Эти короткие ролики на две-пять минут хотя и обрабатываются профессиональными монтажерами и видеоредакторами, но снимаются простыми туристами. На сайте уже выложены 245 роликов, посвященных достопримечательностям США, которые редко удостоиваются внимания авторов путеводителей. Это репортажи с уличных художественных выставок Сан-Франциско, эстрадных представлений в барах Нью-Йорка, из «Гетто гурманов» в Беркли, сценки из жизни торговцев рыбой, автомобилистов, пожарных, зарисовки о детях, — словом, то, что передает «дух» города, но никогда не попадает на страницы привычных туристических справочников.

Концепция DIY (do it yourself — «сделай сам») сегодня получила мощное подкрепление и в сфере новостных СМИ. Так, в южнокорейской интернет-газете OhMyNews, аудитория которой — около 700 тыс. читателей в день, 80% контента создают «гражданские» корреспонденты. В штате нет ни одного профессионального репортера: только 40 человек, редактирующих заметки. Сегодня у газеты 41 тыс. самостоятельных репортеров, которые получают по \$20 за новость, принятую к публикации. Издание оказалось столь многообещающим, что OhMyNews реши-



Любительские видеорепортажи, в отличие от традиционных путеводителей, воспроизводят истинный дух того места, где побывал путешественник

ла выйти на международный уровень и в феврале 2006 года получила для реализации своих планов расширения \$11 млн инвестиций от банка Softbank.

Свой интерес к творчеству непрофессионалов начинают демонстрировать и классические поставщики информации — издательские дома, газеты и журналы. Уже появились специальные сетевые сервисы, обеспечивающие доступ традиционным СМИ к сокровищам «блогосферы». Например, с помощью сервиса BlogBurst.com газеты получают доступ к 600 онлайн-дневникам на самые разные темы — от информационных технологий и путешествий до спорта и отдыха. В качестве бонуса СМИ получают также комментарии блоггеров, многие из которых являются экспертами в своей области. Владелец BlogBurst.com, компания Pluck Corporation, уже договорилась с Washington Post, San Francisco Chronicle и Austin American-Statesman. Партнерство взаимовыгодное: владельцы онлайн-дневников получают дополнительных посетителей. Это тем более актуально, если учесть, что многие блоггеры пытаются зарабатывать на рекламе с помощью AdWords.

Некогда энциклопедия Wikipedia, созданная по принципу «сделай сам», быстро затмила по популярности своих офлайн-предшественников, подготовленных коллективами профессиональных авторов. Какое-то время онлайн-энциклопедия казалась уникальным и неповторимым проектом. Однако модель, которую она предложила миру, постепенно становится основой самых разных проектов в разных сферах и отраслях. Сегодня это — туристические справочники и народные СМИ. Куда сервисы, построенные на базе социальных сетей, придут завтра? В сферу образования? Справочные и поисковые системы? Консалтинговый бизнес? Как скоро сообщество непрофессиональных исполнителей сможет составить конкуренцию командам профессионалов? □

Ведущий ведомый: пути эволюции продукта неисповедимы. И часто не понять, мы развиваем его или он нас. Компьютерная фирма может превратиться в музыкальный лейбл. Главное — не создавать для таких трансформаций препятствия.

Начался новый раунд в противостоянии звукозаписывающей фирмы Apple Corps (основанной культовой четверкой из группы Beatles) и компьютерной компании Apple Computer Inc. по поводу прав на использование «яблочной» торговой марки.



Плеер iPod — центр «экосистемы» с общим объемом продаж в несколько миллиардов долларов

Длится эта тяжба вот уже четверть века. Инцидент вроде бы был исчерпан в 1981 году, когда два «яблока» заключили договор о разделе сфер влияния, по которому Apple Computer Inc. обязалась не заниматься музыкальным бизнесом. Но вышло иначе. Ситуация обострилась после выпуска mp3-плеера iPod и открытия платной службы цифровой доставки музыки Apple iTunes. Результат — очередные судебные слушания. Сегодня iPod — центр целой экосистемы, генерирующей оборот в несколько миллиардов долларов в год. По данным NPD Group, на каждые \$300, затраченные на iPod, приобретаются аксессуары на \$100. Это порождает рынок в \$1,5 млрд в год — без учета тех \$900 млн, которые приносит продажа музыкальных записей и аудиокниг с Apple iTunes. Не говоря уже об объемах сбыта изделий, косвенно связанных с iPod, таких, как куртки и джинсы с карманами для iPod, автомагнитолы и приборные доски для автомашин.

Наверное, 25 лет назад глава Apple Стив Джобс не мог предугадать, что Apple Computer Inc. когда-либо из компьютерной фирмы превратится в музыкально-развлекательную корпорацию. Но эволюция продукта порой заводит предприятия в самые неожиданные сферы. Так, канадскому производителю снегоходов Bombardier в течение многих десятков лет удавалось поддерживать темпы роста в 22% в год благодаря тому, что компания постепенно освоила производство коммерческих самолетов, а затем переключилась на авиаперевозки. А британский миллиардер Ричард Брэнсон, владелец звукозаписывающей компании Virgin Records, сегодня не только имеет авиакомпанию Virgin Atlantic, но и основал фирму Virgin Galactic, которая с 2007 года будет заниматься космическим туризмом. Но эта смелая затея вряд ли была бы возможна, если бы, открывая звукозаписывающую студию, Брэнсон взял на себя обязательство «не трогать космос». □



идеи константина бочарского

15 + 1

АКТУАЛЬНЫЙ ВОПРОС: где найти идею для собственного бизнеса? Изучив архив опубликованных в **СФ** заметок, я смог составить вот такой список:

1. **Посмотрите в зеркало.** Что вы умеете? Занимайтесь тем, что просто вам и трудно другим. Ваши умения (а точнее, их отсутствие у соперников) — отличный барьер, преграждающий конкурентам путь на ваш рынок.
2. **Развивайте бизнес в сфере своих увлечений.** Те, кто попробовал, утверждают, что это на редкость приятно.
3. **Присмотритесь к компании, в которой работаете.** Может, стоит заняться тем, чего она не делает? Или тем, что вы можете делать лучше ее? А может с ней стоит сотрудничать? Кому, как не вам, знать ее потребности в аутсорсинге.
4. **Изучайте идеи, отвергнутые другими.**
5. **Читайте.**
6. **Создайте компанию в быстро растущей отрасли.**
7. **Поставляйте товары и услуги для групп.** Этнических, возрастных, по интересам и проч.
8. **Используйте нишевую стратегию во всех вариантах.** Сегментируйте рынки на мельчайшие доли, формулируйте их особенности и делайте собственным рынком.
9. **Обслуживайте популярные увлечения.**
10. **Попробуйте улучшить уже существующий бизнес.** Как потребители товаров и услуг мы точно знаем, какими они должны быть на самом деле. Почему не сделать их таковыми?
11. **Займите идеи, подсмотренные в других странах** и распространяйте их в своем «ареале обитания».
12. **Примените идею из другой отрасли.** Так, например, поступила Toyota, позаимствовав «принцип вытягивания» у американских супермаркетов.
13. **Изучайте списки запатентованных идей.** Не чтобы их украсть, а чтобы запустить мыслительный процесс. Наверняка посетит гениальная идея.
14. **Осуществите давнюю мечту.** Будь то школьный проект или идея, рожденная за кружкой пива.
15. **И не разбрасывайтесь идеями, случайно пришедшими в голову.** Записывайте их.
16. **Место для вашего собственного источника идей.** □



Сергей КРАСНОВ

Бранное поле Хотим для привлечения внимания к новому продукту запустить эпатажную рекламу с использованием нецензурной лексики. Грозят ли нам за это какие-нибудь санкции?

Ненормативную лексику для привлечения внимания к своему продукту использовала уже не одна российская компания. Например, с ней связано становление нынешнего лидера рынка мобильного ритейла компании «Евросеть». Многие до сих пор помнят слоган «Евросеть — цены просто ох...». Рекламный эффект оправдал ожидания: продажи выросли в 2,5 раза. Реакция же официальных органов была таковой. Весной 2004 года ФАС признала листовки со слоганом «Цены просто ох... низкие» неэтичной рекламой. «Евросеть» не стала спорить и заплатила 40 тыс. руб. штрафа. Однако не отказалась от использования этого приема. Так, спустя полтора года в роликах на радиостанциях Чувашии зазвучал следующий слоган: «Если скажут „Где-то есть дешевле“ — не надо мне п...ть». Ролик был снят с эфира. Скандальная реклама явно не повредила «Евросети», поэтому желание повторить подобный «ненормативный» опыт выглядит вполне естественным. Однако в наши дни такие действия могут не привести к успеху. Новый закон «О рекламе» прямо запрещает использование «бранимых слов, непристойных и оскорбительных образов, сравнений и выражений», поэтому ФАС, скорее всего, остановит такую рекламу. Но, возможно, еще более серьезный барьер — самоцензура медиакомпаний. Телеканалы, пресса и радиостанции не желают конфликтовать с законом, поэтому все чаще отказываются размещать провокационные материалы, что делает бесперспективным и прежде популярное «креативное» обыгрывание неприличных слов (такое, как, например, в слогане журнала Maxim «Изданный для мужчин»). [\[ссылка\]](#)

Владислав ПЕРОВ,
Краснодар

Час расплаты Торговая сеть не вовремя оплачивает поставленный товар. Как с этим бороться?

Несоблюдение сроков оплаты товара — обычная ситуация для российского ритейла. Реальность такова: исходя из собственных интересов, сети, как правило, принимают решение, кому из поставщиков заплатить в срок, а кому задерживать платеж. В первую очередь ритейлер платит поставщику, если остаток его товара в розничной точке на момент визита торгового представителя составляет менее 30%. Также приоритет в оплате отдается наиболее крупным партнерам. Не забывайте о правиле Парето: 20% поставщиков обеспечивают 80% продаж торговой сети. Но в любом случае нужно настойчиво требо-

вать возврата денег к конкретному сроку (как ни парадоксально, многие торговые представители этого не делают). Крайняя мера — отказ поставлять новую партию товара, пока не оплачена предыдущая (правда, делать это следует предельно дипломатично). Кроме того, рекомендуется узнать, кто в управленческой структуре торговой сети принимает окончательное решение об оплате, и вести переговоры именно с этим человеком. Более подробное освещение этой темы, к примеру, можно найти в книге Николая Дорожуха и Валерия Кулеши «Дистрибуция на практике». [\[ссылка\]](#)

Андрей ВАУЛИН,
Саратов

Выставочные хлопоты Наша компания участвовала в выставке. Необходимо решить, продолжать ли сотрудничество в следующем году. Как оценить эффективность мероприятия?

Самый простой показатель — количество и общая сумма контрактов, заключенных благодаря знакомствам, появившимся во время выставки. Прибыль от этих контрактов минус затраты на выставку и есть ответ на вопрос, нужно ли вам участвовать в ней и дальше. Впрочем, помимо исключительно наглядной «сбытовой» функции, выставка играет и рекламно-имиджевую роль, а значит, она может влиять на бизнес косвенно. За счет притока новых клиентов в будущем или изменений динамики продаж. Поэтому необходимо отслеживать объем реализуемой продукции до и после выставки, а также изменения в ас-

сортименте (какие позиции пошли активнее, какие стали продаваться хуже и как это соотносится с ассортиментом, который вы продвигали на выставке). Но не спешите признавать выставку неэффективной и в том случае, если бизнес-показатели после нее останутся неизменными: попробуйте оценить, не приведет ли ваше неучастие в ней к потере клиентов (для некоторых из них присутствие компаний на выставке является показателем серьезности намерений). Так что решение об участии в следующей выставке лучше принимать с учетом мнения о ней ваших нынешних партнеров. [\[ссылка\]](#)

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



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

25 МАЯ

конференция

ЭФФЕКТИВНАЯ ЛОГИСТИКА

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК, СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

2006 ГОДА
МОСКВА
ОТЕЛЬ HOLIDAY INN
УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ, КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО ЛОГИСТИКЕ И ДИСТРИБУЦИИ. ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Развитие и перспективы рынка логистических услуг в России
- Проектирование логистической системы компании
- Взаимодействие различных служб и подразделений компании (снабжение, склад, транспортировка, производство, сбыт) в рамках единой логистической системы
- Роль логистики в укреплении конкурентных преимуществ
- Эффективный аутсорсинг логистических услуг
- Управление складскими площадями
- Примеры эффективного использования ИТ-технологий в совершенствовании логистических процессов
- Успешные практики. Логистика на службе поставщика и клиента
- Управление цепочками поставок. Мировой и российский опыт

К УЧАСТИЮ ПРИГЛАШЕНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:

«Айсберри», ГК«R2», «Делойт» СНГ, ГК DIVIZION, «Росмэн», Gallaher Ligget Ducat, Sun Interbrew, «Аптека-Холдинг», «Техносила».

В рамках конференции также выступит **Виктор Сергеев**, доктор экономических наук, профессор, президент Национальной логистической ассоциации России, президент Международного центра логистики ГУ-ВШЭ.

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$350

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%

регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ



Национальная логистическая ассоциация

РАВНОПРАВИЕ СОТРУДНИКОВ И КОРПОРАЦИИ — ОЧЕРЕДНАЯ ВЕЛИКАЯ ИДЕЯ, ПРИЗВАННАЯ СГЛАДИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЯ В БИЗНЕСЕ. НО ПРАВИЛЬНЫЕ СЛОВА О БАЛАНСЕ РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ ПОЧЕМУ-ТО НЕ ЦЕПЛЯЮТ. ПОХОЖЕ, ЧТО ЭТОЙ МОДЕЛИ НЕ ХВАТИЛО ОГНЯ ТОМА ПИТЕРСА ИЛИ КЬЕЛЛА НОРДСТРЕМА.

текст: Юлия Фуколова

Игры в демократию



Демократическое предприятие: раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности
Л. ГРЭТТОН

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 288 С.

Профессор Лондонской бизнес-школы **Линда Грэттон** провела масштабное исследование, чтобы объяснить, почему демократическое предприятие лучше, чем недемократическое. Идея прекрасная, но почему-то читать книгу, в основу которой легли его результаты, безумно скучно.

Судя по всему, демократические предприятия внешне мало отличаются от всех остальных — наверняка у них те же заборы и суровая охрана на входе. Разве что обладают они несколькими особенными внутренними признаками. Формулирует это Линда Грэттон так. Во-первых, сотрудники таких предприятий — никакие не сотрудники, а граждане, то есть свободные члены государства под названием «корпорация». А это значит, что граждане не просто работают на свои компании, но являются инвесторами, создающими и размещающими свой человеческий капитал. Отношения между организацией и индивидом равноправны, и обе стороны могут свободно определять условия своего сотрудничества. Ну и так далее в духе демократии.

Главное в этой концепции — право на многообразие, возможность выбора. Например, работать в офисе или дома. Или выбирать из различных вариантов компенсационного пакета тот, который больше нравится. Или шанс попробовать свои

силы не только в рамках одной должности, но и перемещаться туда, где профессиональный и человеческий капитал сотрудника может прирастать еще быстрее и при этом с пользой для корпорации.

Свободный труд свободных людей — это, безусловно, здорово. Особенно когда в качестве примеров автор предлагает опыт McKinsey, Goldman Sachs, British Telecom и других уважаемых компаний. Скорее всего, они действительно научились создавать и пользоваться благами демократии и могут послужить примером для других. Но когда начинаешь думать о применении этих методов в российском бизнесе, становится понятно, что все эти конструкции — не более чем утопия. И сознательность сотрудников, то есть граждан, далеко не всегда соответствует демократическим канонам. Да и российские руководители привыкли действовать сначала кнутом, а потом пряником. И надо сказать, у них это неплохо получается.

Негативных сторон демократического предприятия

Линда Грэттон тоже не видит или, во всяком случае, не заостряет на них внимание. А если проводить аналогии с политической, то, скажем, даже американская демократия вблизи выглядит далеко не так красиво и привлекательно, как ее подают. И нет никакой гарантии, что директор компании, начав вести себя подобно американскому президенту, окажется в выигрыше.

Но польза от книги все же есть. Скажем, мне показался любопытным такой прием, как составление карты «территории жертвоприношений». Так обычно называют характеристики продукта или услуги, которые важны для потребителя, но которые он не может получить из-за отраслевых норм. Например, «впихивание» младенцев в подгузники одного размера было жертвой, пока не появились подгузники разных размеров. Задача компании — найти территорию, где принесится жертва, то есть понять, в чем действительно нуждаются служащие, чтобы развивать свой человеческий капитал. И если хотя бы часть этих препятствий устранить, это будет важный шаг на пути к многообразию. Он заметно улучшит внутренний климат, пусть даже на недемократическом предприятии. **СФ**

ПОКУПАЕМ ИДЕИ



В ТЕЛЕПРОГРАММЕ КАПИТАЛ

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?
IDEA@TNT-TV.RU

С 14 МАЯ
каждое воскресенье

20:00



ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как бизнес зарабатывает на эпидемиях

Пока одни компании теряют на массовых заболеваниях миллиарды долларов, другие зарабатывают их на страхе перед эпидемиями. Главное — чтобы опасения, не дай бог, не начали сбываться.



№

1 Как грипп после дождя

Россиян (и не только их) давно и качественно пугают пандемией птичьего гриппа. Вирус H5N1, уже убивший, по данным ВОЗ, 100 человек, не может передаваться от человека к человеку, но якобы вот-вот научится — и это грозит населению земли многомиллионными жертвами: только в России, по прогнозам МЧС, может умереть около четверти населения. Американские фармацевтические гиганты (GlaxoSmithKline, Novartis, Solvay и др.) получили от американского Минздрава \$1 млрд на

разработку принципиально новой вакцины против гриппа. А в России, по данным исследовательской компании RMBC, вот уже год самым продаваемым лекарством является иммуномодулирующий противовирусный препарат арбидол Щелковского витаминного завода, вроде бы предназначенный для борьбы со смертоносной инфекцией. Его доля в общем объеме проданных в стране лекарств выросла с 1,09% в первом квартале 2005 года до 1,29% в первом квартале 2006 года. □

№

2 Виртуальная зараза.

Неплохой урожай собирают с реальных и потенциальных жертв эпидемий, которые одна за одной вспыхивают во Всемирной паутине, производители компьютерных антивирусов. Самой разрушительной эпидемией до сих пор считаются происки «червя» LoveLetter, которые, по данным Computer Economics, стоили мировому компьютерному сообществу \$12 млрд. В 2004 году общий ущерб от вирусов составил \$17,5 млрд. В то же время оборот крупнейшего в мире производителя антивирусов Symantec вырос на 32,9%, до \$2,23 млрд. Компьютерные «лекари» отмечают, что интерес к их продукции возникает не в разгар эпидемии, а сразу после нее. □

№

3 Каждой буренке по серье.

В 2001 году власти США выделили \$716 млн на программу «Безопасное мясо», но усилия оказались напрасны. В декабре 2003 года был зафиксирован первый случай коровьего бешенства в США. Потребовалось срочно создать систему отслеживания перемещений крупного рогатого скота, на функционирование которой государство будет выделять \$100 млн в год в течение 10 лет. Компании Digital Angel и Allflex USA предлагают приобрести бирки с радиочастотным микрочипом, а компания Optibrand разработала сканер глазного яблока. Кому отдать предпочтение, власти еще не решили, но проект должен быть запущен в 2009 году. □

№

Бактерицидные сети. Эпидемия атипичной пневмонии (SARS), разразившаяся в Азии весной 2003 года, пришлась на руку интернет-компаниям. Напуганные количеством жертв (SARS унес почти 1000 жизней, а количество заразившихся приближалось к 10 тыс.), жители Китая и соседствующих с ним стран старались как можно больше времени проводить дома и делать покупки через интернет. Крупнейшая в Китае интернет-компания Sohu.com за один квартал удвоила свою прибыль до \$22,1 млн, а ее акции выросли в цене на 450%. За время вспышки заболевания общий интернет-трафик увеличился на 20%. □

№

Лучшее лекарство. Конечно же, это водка. В 1892 году, когда в России разразилась эпидемия холеры, в продаже появилась «Антихолерная водка», произведенная на заводе Вольфшмидта в Латвии. Кто же откажется от возможности лечиться с удовольствием? Бутылки с «целебным» алкоголем шли на ура. Власти скоро выяснили, что водка от холеры не спасает, и летом того же года запретили ее производство и продажу, но заработать владельцы завода успели. Сейчас водка Wolfschmidt — одна из самых продаваемых в США. □



читайте в следующем номере

(в продаже с 22 мая)

частная практика

«Русско-азиатская инвестиционная компания» решила укрепиться на российском рынке загородного жилья при помощи финских домиков

ЛУКОЙЛ создал прецедент на московском топливном рынке: компания выпустила брендированный бензин. В России до недавнего времени никто не догадывался, что к названиям АИ-92 и АИ-95 можно добавить что-нибудь еще

лаборатория

Sun Interbrew придумала, как развивать самый скандальный российский пивной бренд «Тинькофф», полученный «в нагрузку» к производственным мощностям компании Tinkoff

Принято считать, что первичное публичное размещение акций имеет смысл при объеме не менее \$100 млн. Но существует особая группа «микро-IPO» объемом до \$50 млн, успешно проведенных отечественными и зарубежными компаниями

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы



Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**

**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

