

Почему Лев Хасис передал свои активы в слепой траст с.52
Чтобы переиграть конкурентов, Unilever придется их удивить с.28
Как работает инновационная машина 3M с.56

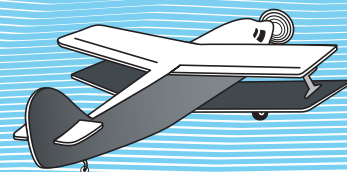
www.sf-online.ru

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

13.06 — 18.06.2006 №22 (157)

2 главных помощника для тех, кто хочет заработать на офисной недвижимости, но не знает как с.46



ВСЕМ по акции

Народные IPO «Роснефти» и Внешторгбанка могут стать для них и благом, и наказанием с.38

От других нас отличает только почерк. Все пишут одни и те же слова. Но у нас свой наклон

Ноу-хау ресторатора Михаила Зельмана с.16





ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

14 ИЮНЯ

2006

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN LESNAYA

УЛ. ЛЕСНАЯ, 15

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ КОМПАНИЙ,
КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ

ПРОГРАММА

- 10.00–10.30 РЕГИСТРАЦИЯ
10.30–11.00 Стратегия развития с ориентацией на клиента
Алексей Форов, директор по маркетингу, «**Старик Хоттабыч**»
11.00–11.30 Создание устойчивого конкурентного маркетингового преимущества
Эрик Барре, генеральный директор «**Лоялти Партнерс Восток**» (накопительная программа «Малина»™)
11.30–12.00 От дисконтной программы к бонусной
Сергей Лагутин, начальник аналитического отдела, «**Красный куб**»
12.00–12.30 Практика использования программы лояльности на примере сети гипермаркетов «Мосмарт»
Алексей Самсонов, ведущий менеджер по программам лояльности, «**Мосмарт**» (сеть магазинов подарков)
12.30–13.00 КОФЕ-БРЕЙК
13.00–13.30 Easy Come — Easy Go: маркетинг привлечения vs. маркетинг лояльности
Олег Ульяновский, заместитель генерального директора по маркетингу, «**МедиаМир**»
13.30–14.00 Управление лояльностью клиентов (опыт РОСНО)
Евгений Голомысов, директор департамента по качеству обслуживания клиентов, **РОСНО**
14.00–14.30 Финансовые и нефинансовые программы лояльности: преимущества и недостатки
Ольга Кулейкина, руководитель направления массовых программ лояльности, «**Вымпелком**»
14.30–15.00 Тема уточняется
Александр Долгих, заместитель генерального директора, «**ЛУКОЙЛ-Интер-Кард**»
15.00–15.30 КОФЕ-БРЕЙК
15.30–16.00 Использование совместных программ лояльности с банками
Роман Абдуллаев, руководитель специальных проектов, «**Детский мир — Центр**»
16.00–16.30 Своя программа или совместная?
Ирина Нурматова, директор по маркетингу, «**Партер.ру**»
16.30–17.00 Кросс-отраслевые программы (совместные)
Ксения Галева, руководитель отдела по специальным проектам, **Dixis**

МОДЕРАТОР: **Владислав Ус**, генеральный директор ЛМ «**Консалтинг Групп**»

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

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 Рекламы PR

LOYALTY.INFO
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Секрет фирмы №22

13.06—18.06.2006



23

«МЫ БУДЕМ ОЧЕНЬ ЧЕТКО СОСРЕДОТОЧЕНЫ
на ограниченном количестве продуктов.
Мы не будем строить универсальный банк»



56

«СЕГОДНЯ ВСЕ ВЛАДЕЮТ ЗНАНИЯМИ. Информацию может
получить каждый: вы, я, конкуренты. Но только воображение
подскажет, как использовать знания для создания
инновационного продукта»

В этом номере

частная практика

- 16 «МЕНДЕЛЕЕВУ ТАБЛИЦА ПРИСНИЛАСЬ. МНЕ НИЧЕГО НЕ СНИТСЯ»** Сначала в ресторанах Михаила Зельмана было дорого, но невкусно. О том, чтобы делать вкусно и дешево, самый молодой ресторатор Москвы только мечтает
- 23 «ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНО ИНОГДА ЕЗДИТЬ В МЕТРО»** Новый председатель совета директоров Москоммерцбанка Андрей Савельев готовится к решению амбициозных задач
- 28 КУРС ЛЕЧЕНИЯ** Компания Unilever позже конкурентов сделала ставку на здоровые продукты, но первой придумала «оздоровить» все свои марки

лаборатория

- 38 МАССОВАЯ АКЦИЯ** «Роснефть» и Внешторгбанк планируют провести в этом году первичные размещения акций, в которых примет участие население. «Народные» IPO могут стать и благом, и наказанием для эмитентов
- 46 НЕДВИЖИМАЯ НАВИГАЦИЯ** Входной билет на рынок недвижимости доступен любому инвестору, вступившему в партнерство с профессиональными управляющими
- 52 ПОЛИТИКА ПО «БЕЛЫМ» СХЕМАМ** Преследования бизнесменов, перешедших во властные структуры, заставляют задуматься об управлении рисками, которые несет подобный конфликт интересов
- 56 «ЛОКОМОТИВ — НЕ ИНФОРМАЦИЯ, А ЛЮДИ С БОГАТЫМ ВООБРАЖЕНИЕМ»** Директор по международным операциям 3М Инге Тулин объясняет, почему затраты на инновации в его компании не считаются издержками
- 61 ЗНАК СВЫШЕ** Главные проблемы жестко конкурирующих друг с другом розничных сетей — как выбрать новое позиционирование и где найти хорошего воспитателя любимому дитищу

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 34 КОМПАНИИ И ЛЮДИ |
| 14 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 66 ТРЕНДЫ |

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 04 почта | 63 конкуренция |
| 12 продолжение следует | 70 спроси «Секрет фирмы» |
| 32 своя игра | 72 пять примеров |

В ближайших номерах

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

19.06.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
26.06.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

Секрет фирмы

№ 22 (157) 13.06 — 18.06.2006

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, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГИ» ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ
ЧЕРКУДИНОВА
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 ПОЛЯКОВА
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 АРТУЮНЯН, 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 АГРАНОВСКАЯ, 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 ПОРТЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA
P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU
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. Рекламируемые
товары и услуги подлежат обязательной сертификации

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/Н № 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** **КОМУНИКАЦИИ** **Билайн™**
1С 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

13.06 — 18.06.2006 — №22 (157) **Секрет фирмы**

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Журналисты как всегда нагнетают. Вполне допускаю, что факты, приведенные в статье, соответствуют действительности. Однако той же самой действительности соответствуют факты, не приведенные в статье. По своему опыту знаю, что в наши дни идеи пересекают границы с той же легкостью, что и люди. На интересный маркетинговый ход можно натолкнуться, поехав даже в отпуск в Турцию. Надо только лучше присматриваться, как делал, например, Сэм Уолтон, отправляясь в путешествия. Если верить его автобиографии, даже на отдыхе он не мог пропустить ни один крупный магазин. Теперь то же самое нормальные бизнесмены делают в мировом масштабе. Это, собственно, и называется глобализацией. А противопоставление „Запад — Россия“, которое делает автор статьи, здесь выглядит искусственным. Любая страна может стать источником новых решений — не важно, цивилизованная или нет. Важно, насколько уникален ее опыт».

Руслан Андреев, Москва

«Локальный урок»

сф №21(156) 05.06.2006

«Борьба с очередями — дело хорошее, было бы здорово, если бы все эти специалисты начали заниматься своим делом еще в перестроечные времена. Но это так, вспомнилось. А вообще, статья очень понравилась, много полезного. Только хотела спросить: почему вы приводите в пример авиакomпанию Emirates, которая, безусловно, очень продвинута в техническом плане. Такие же примеры есть и у нас, даже в таких не самых передовых организациях, как МГТС. На днях мне пришлось посетить Петровский телефонный узел, и там действует точно такая же система билетиков и электронной очереди. Всем бабушкам долго объясняли, почему не надо подходить к окошку и толпиться, как надо оторвать билетик, где должен загореться твой номер. Поначалу сориентироваться сложно, но потом осваивают все, даже бабушки. И получается очень удобно, никакой нервотрепки и хамски-советского „вас здесь не стояло“».

Карина Симонян, Москва

«Очередной маневр»

сф №21(156) 05.06.2006

«Полностью согласна с замечанием Дмитрия Слесарева про „корпоративную религию“. Я на собственном опыте знаю, что обычно получается, когда российская компания пытается бездумно копировать западный опыт. Корпоративные гимны, многостраничные описания миссии, обязательные проявления лояльности к работодателю — все это приводит к тому, что человек начинает ненавидеть родную компанию, к которой раньше хорошо относился. Я считаю, что многим российским топ-менеджерам стоит задуматься: может, вместо того чтобы заказывать звездам шоу-бизнеса корпоративные гимны за десятки тысяч долларов, лучше потратить деньги и время на создание сильной и эффективной команды единомышленников? Такой, чтобы сам факт участия в ней горючил: ты — один из лучших профессионалов на рынке. Возможно, тогда корпоративные гимны начнут сочинять сами сотрудники».

Ольга Свиридова, Екатеринбург

«Пельменная религия»

сф № 21(156) 05.06.2006

mazda 5

Без компромиссов



Товар сертифицирован.



zoom-zoom

Спортивный стиль или практичность? Захватывающее вождение или комфорт для пассажиров? Размеренная жизнь или увлекательные приключения? Зачем выбирать что-то одно, когда можно взять все сразу! Новая Mazda5. Без компромиссов.

Горячая линия: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

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



дневник наблюдений

компании → с34
люди → с36
тренды → с66



ELIPSA/CORBIS/SIGMA/RPG

Societe Generale хочет завоевать российский финансовый рынок

Чуть более месяца назад «Секрет фирмы» предположил: сменив руководителя российского подразделения, Societe Generale (SG) начнет агрессивно развивать местную сеть продаж. Подтверждением стала покупка SG пакета акций Росбанка.

\$317 млн за аутсорсинг

текст: александр бирман

Имеющий собственный капитал в \$850 млн Росбанк оценен в \$3,1 млрд (10% акций продано за \$317 млн), что позволило наблюдателям не только порадоваться за его владельцев Владимира Потанина и Михаила Прохорова, но и говорить о самом дорогостоящем банковском приобретении в России. По крайней мере, Импэксбанк был продан Raiffeisen International с менее чем трехкратной премией к капиталу. При этом австрийцы получили контрольный пакет «Импэкса». А SG, если судить по официальным заявлениям, может довести свою долю в Росбанке лишь до 20% за сопоставимые деньги, поскольку «расчет цены будет произ-

водиться на основании такого же коэффициента к капиталу банка».

Правда, в феврале 2006-го находящийся в свободном обращении небольшой пакет акций Росбанка торговался с гораздо более высокими коэффициентами. Тогда рыночная капитализация банка достигла \$11 млрд. Но, как отмечает генеральный директор «КИТ финанс» Александр Винокуров, «при таком маленьком

с7



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО.Ъ

Владимир Потанин
обратил в доход амбиции
французов

free-float на бирже можно сделать любую цену». Зато в ходе IPO, которое Росбанк в связи со сделкой с SG отложил, предполагалось разместить 25% акций за \$300 млн.

Неудивительно, что Потанин и Прохоров предпочли бирже более щедрых французов. Но западные банки, как правило, воздерживаются от приобретения миноритарных пакетов. В значительной степени из-за этого отечественным кредитным учреждениям до недавних пор не удавалось обзавестись иностранными акционерами, не имеющими отношения к международным финансовым организациям вроде ЕБРР или Всемирного банка. Намерение Dresdner Bank приобрести блокпакет Газпромбанка вряд ли можно считать прецедентом, ведь немцы заявили, что данная сделка не является для них «стратегической инвестицией».

Российский банкир, хорошо знакомый с ситуацией в «Интерросе», полагает, что «хозяева Росбанка еще не получили разрешения властей на продажу SG более крупного пакета». Не исключено, что соответствующая санкция увязывается с достижением компромисса по самому главному активу Потанина и Прохорова, «Норникелю», который уже достаточно давно фигурирует в списке наиболее вероятных претендентов на «бархатную» национализацию. Показательно, кстати, что экс-владелец Импэксбанка Борис Иванишвили выставил банк на продажу лишь после того, как уступил контрольный пакет Михайловского ГОКа Алишеру Усманову и Василию Анисимову. Вместе с тем «интерросовцы» однажды уже пытались продать Росбанк итальянскому UniCredit, и едва ли сделка сорвалась исключительно из-за их корыстолюбия.

Другое дело, что емкий российский рынок становится для западных банков слишком важным, так что они не пренебрегают малейшей возможностью закрепиться на нем. Венгерский OTP Банк фигурирует в числе наиболее вероятных покупателей Инвестсбербанка. Немецкий Commerzbank, по данным **СФ**, ведет переговоры с владельцами Промсвязьбанка. Явно не случайно акционеры МДМ-банка наняли на должность председателя правления француза Мишеля Перирена, более 30 лет проработавшего в SG и Raiffeisen. Как отметил в беседе с **СФ** один из сотрудников МДМ, «возможно, договоренность о продаже банка уже достигнута, просто о ней не сообщают, чтобы менеджеры не разбежались раньше времени». Правда, МДМ уже покидает «инвестиционный» зампред Алексей Панферов.

Наряду с обладающим 18 допфисами «Банк Сосьете Женераль Восток» у SG есть еще специализирующиеся на потребкредитовании

Для Societe Generale приобретение Росбанка — едва ли не лучшее «противоядие»

«Русфинанс» и «Столичное кредитное товарищество», а также ипотечный «Дельтакредит». Но они работают главным образом в Москве и Петербурге. А Raiffeisen International благодаря покупке «Импэкса» фактически первым из иностранцев получил широкомасштабный доступ в российские регионы. Дальнейшие предполагаемые продажи других многофилиальных российских банков глобальным конкурентам SG могли еще больше ослабить позиции французской банковской группы.

С этой точки зрения приобретение Росбанка, чья сеть продаж состоит из 352 допфисов, а розничный кредитный портфель превышает 52,5 млрд руб., является едва ли не лучшим «противоядием». Особенно если учесть, что, как утверждают представители «Интерроса», теперь предполагается внедрение в Росбанке финансовых продуктов SG. Иными словами, за \$317 млн французам будет позволено хотя бы использовать росбанковскую филиальную сеть, что уже немаловажно. Наверное, поэтому Александр Винокуров утверждает, что 10% для SG «все равно профильный актив». Причем глава «КИТ финанс» не исключает, что пакет SG может постепенно вырасти и до контрольного.

В связи с этим обращает на себя внимание заявление первого зампреда ЦБ Андрея Козлова, который, несмотря на отказ «Интерроса» от проанонсированного ранее размещения акций Росбанка на LSE, заявил: «Возможно, IPO у них впереди». Конечно, присутствие SG в числе акционеров Росбанка заметно повысит его инвестиционную привлекательность в случае, если банк все-таки решит выйти на биржу. Тогда есть вероятность, что Потанин с Прохоровым продадут портфельным инвесторам большую часть акций Росбанка. И SG станет по факту его крупнейшим акционером. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «Интеррос» продал Societe Generale 10% акций Росбанка за \$317 млн. Тем самым Росбанк был оценен в сумму, в четыре раза превосходящую его собственный капитал.

ПРИЧИНА: Французская финансовая группа пытается догнать и опередить группу Raiffeisen International, получившую доступ в российские регионы благодаря приобретению Импэксбанка.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Российские многофилиальные банки теперь будут продаваться по более высокой цене.

Александра Изосимова утомили внутренние конфликты акционеров, и осенью он готов распрощаться с должностью президента «Вымпелкома».

Усталость менеджера

текст: павел куликов, дмитрий лисицин



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Александр Изосимов выбился из сил, пытается примирить своих акционеров

Александр Изосимов принес «Вымпелкому» немало побед. За два с половиной года он превратил оператора из «технической» компании в «сервисную». Остаток его карьерного пути в «Вымпелкоме» может оказаться куда менее оптимистичным. Контракт Изосимова истекает 1 октября, а акционеры пока не высказывали желания его продлить.

У мажоритариев «Вымпелкома» Telenor и Altimo сильно разошлись взгляды на развитие оператора на Украине. При этом Telenor косвенно обвиняет в разжигании розни Изосимова: компания отправила уже три судебных иска к оператору в арбитражный суд Москвы.

Изосимов дважды предлагал акционерам собственные варианты развития Telenor и Altimo на украинском рынке. Однако все попытки найти компромисс провалились. Тогда, не дожидаясь окончания контракта, Изосимов заявил, что подумывает о том, как бы покинуть компанию. Теперь, если совет директоров не предложит ему «второй срок», он сможет сослаться на свое обещание и уйти с достоинством.

Конфликт акционеров, в котором оказался замешан Александр Изосимов, — настоящее испытание для наемного руководителя. Акционеры часто имеют совершенно различные представления о том, как нужно развивать компанию, и управленец просто не понимает, каким сигналам следовать. Так, менеджеры голландского медиаконгломерата VNU NV планировали летом 2005 года поглотить консалтинговую компанию IMS Health. Председатель правления VNU Роб ван ден Берг уверял, что сделка увеличит доход обеих компаний. Ее сумма составила бы \$7 млрд. Однако Templeton Global Advisors, Fidelity Investments и Knight Vinke Asset, вместе владевшие 48% акций холдинга, посчитали цену завышенной. Слияние было сорвано, VNU выплатил IMS \$15 млн компенсации. А ван ден Берг ждет преемника, чтобы уйти в отставку.

Часто камнем преткновения становится сам руководитель. Например, конфликт акционеров концерна Volkswagen разгорелся вокруг

фигуры главы наблюдательного совета Фердинанда Пиха. Инвесткомпания Tweedy Browne, владеющая 1% акций концерна, испугалась, что Пих ангажирован интересами его крупнейшего акционера — Porsche. И пригрозила уйти с немецкого рынка, если Пих не покинет свой пост. Представители второго по величине акционера поддержали Tweedy Browne, в результате Пиху пришлось уйти в отставку. Он стал «разменной монетой» — с его уходом Porsche получит дополнительное место в наблюдательном совете VW.

Споры акционеров приводили к отставкам и среди российских менеджеров. Так, весной 2001 года ушел со своего поста гендиректор кондитерской фабрики «Волжанка» Игорь Темиров. Фонд Baring Vostok Capital Partners, контролировавший 50,3% акций фабрики, намеревался построить на основе «Волжанки» холдинг «Сладко». Трех другим крупным акционерам фабрики — Hermitage Capital Management, Invesco и Bear Stearns он предлагал обменять акции «Волжанки» на акции будущего холдинга. Обмен показался им неравнозначным, и они отказались от продажи и закупки сырья у других компаний холдинга. Вероятно, у Темирова в такой ситуации не выдержали нервы, и он подал в отставку.

«Если я решу покинуть компанию, то сначала отдохну, а потом рассмотрю одно из нескольких предложений о работе», — говорит Изосимов. Получается, что недостатка в предложениях нет уже сейчас. А вот акционерам «Вымпелкома» придется сложнее. По мнению участников рынка, внутри компании Изосимову трудно найти замену. «Разве что в лице первого вице-президента Николая Прянишникова», — размышляет один из собеседников **СФ**. Либо же все будет зависеть от того, кто возьмет верх в борьбе — Altimo или Telenor. Тогда на месте Изосимова может оказаться или менеджер из «Альфа-групп», или западный управленец. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Александр Изосимов может покинуть пост президента «Вымпелкома».

ПРИЧИНА: Конфликт акционеров, делающий невозможным решение ключевых вопросов развития компании.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Конфликт между Telenor и Altimo скорее всего усугубится.

Впервые в истории отечественного кинематографа российские правообладатели — киностудии «Мосфильм» и «Ленфильм» — выиграли судебный иск против зарубежных пиратов.

Пиратская доля

текст: дмитрий крюков



«Мосфильм» отбил у американских пиратов свой золотой фонд

Более \$19 млн — такой штраф может грозить американской компании «Дом книги Санкт-Петербург» и ее владельцам Иосифу Берову и Наталье Орловой за незаконное тиражирование на территории США кинолент из «золотого фонда» «Мосфильма» и «Ленфильма».

Киноконцерн «Мосфильм», его американский агент Close-Up International и киноvideообъединение «Крупный план», выпускающее продукцию киноконцерна на видеокассетах и DVD, подали судебный иск еще весной 2002 года. Основанием послужило то, что «Дом книги Санкт-Петербург» не имел с правообладателями лицензионных договоров и без разрешения использовал их товарные знаки. Через четыре года суд Нью-Йорка признал правоту истцов. Теперь до конца августа суд присяжных должен определить размер компенсации пострадавшим сторонам. По словам юриста «Мосфильма» Светланы Пылевой, согласно законам США максимальная сумма составляет \$50 тыс. за одно правонарушение, а их в деле фигурирует 383 — именно такое число отечественных фильмов насчитали истцы в ассортименте «Дома книги».

В российских компаниях происшедшее называют не иначе как праздником, причем не только своим, но и всего российского кинематографа. И надеются, что первая громкая победа произведет сильный профилактический эффект. Впрочем, коммерческий директор «Крупного плана» Ольга Молоканова признает, что воспитанию поддадутся скорее небольшие американские видеопираты. «Естественно, в первую очередь затихнут они, потому что у них нет средств, чтобы защищаться в суде, — объясняет она. — Поэтому они сядут и задумаются: продолжать свою деятельность или заключить нормальный лицензионный договор». Светлана Пылева отмечает, что пока этот процесс является лишь прецедентом, но обещает, что «Мосфильм» будет инициировать подобные разбирательства и в других странах.

На своей территории российские компании не столь успешны. Несмотря на бурное развитие отечественной киноиндустрии (по данным In-Chart Research Group, рынок кинопроката в 2005 году составил не менее \$330 млн, что на 20% больше, чем в 2004-м), сегмент розничной торгов-

ли по-прежнему не контролируется легальными производителями. Закон «Об авторском праве и смежных правах» де-юре позволяет преследовать нарушителей, однако на деле война с пиратами часто превращается в «бой с тенью»: прежде чем дело доходит до суда, компания-нарушитель успевает прекратить существование.

Кроме того, российские правообладатели, как ни парадоксально, не заинтересованы в борьбе с нарушителями. «Ничего не мешает, как в случае с „Ночным дозором“, провести милицейский рейд, сделать контрольную закупку и поставить заслон контрафактной продукции, — рассуждает Михаил Родионов, юрист компании „Усков и партнеры“. — Но у нас значительное число фильмов делается на государственные деньги, а государство не ставит задачей получение прибыли. Только когда деньги будут частные, продюсеры не допустят, чтобы в кинотеатр пришел человек с камерой, отснял фильм и на следующий день выпустил его на развалы».

По идее, основными противниками российских «флибустьеров» должны быть западные производители аудио- и видеопродукции, на долю которых приходится большая часть розничных продаж, однако они предпочитают действовать политическими методами. Одним из камней преткновения на пути России в ВТО является не слишком успешная борьба с нарушениями авторских прав. Американцы не брезгают возводить в ранг большой политики даже борьбу с отдельными нарушителями. Например, недавно администрация российского сайта allofmp3.com (музыкальный интернет-магазин) выступила с официальным обращением, в котором утверждает, что «должностные лица и государственные деятели США настойчиво требуют от российских властей закрытия сайта», в том числе угрожая России отказом в присоединении к ВТО. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «Мосфильм» и «Ленфильм» выиграли в США беспрецедентное разбирательство с местными видеопиратами.

ПРИЧИНА: Упущенная прибыль от незаконной продажи 383 кинолент.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Небольшие компании в США могут отказаться от незаконного тиражирования российских фильмов.

Volkswagen с российским рулем

текст: павел куликов

Российский офис Volkswagen возглавит глава Audi of Russia Оскар Ахмедов. Впервые у руля российского подразделения западного автоконцерна встанет местный менеджер.

Позициям Volkswagen в России не позавидуешь. По итогам прошлого года бренд по объемам продаж стал лишь десятым среди легковых иномарок: за год было куплено 12 тыс. автомобилей. Объем продаж Skoda радует боссов Volkswagen еще меньше: в 2005 году россияне приобрели 7,5 тыс. машин этой марки. С января по апрель 2006 года Volkswagen показал 40-процентный рост по сравнению с прошлым годом, однако на судьбе нынешнего гендиректора «Фольксваген групп Рус» Ронни Мюллера это уже не отразилось. Его контракт истекает 1 июля, и продлевать его в Volkswagen не собираются.

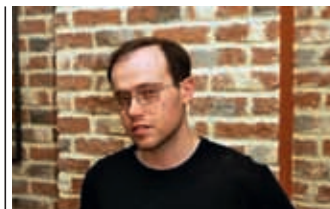
Назначение Оскара Ахмедова стало неожиданностью. Остальные представительства иностранных автопроизводителей и их «дочки» возглавляют иностранцы. Как правило, это выходцы из той страны, где находится головная компания. Исключения — швед Хенрик Ненсен из Ford и глава российского офиса Mazda немец Йорг Шрайбер. В концерне Volkswagen тоже изменили принципам. На руководящий пост поставили самого сильного менеджера, не обращая внимания на его происхождение. А свои менеджерские качества Ахмедов показал как нельзя лучше. В 2005 году продажи возглавляемой им марки Audi в России выросли на 49%, что стало сенсацией. Продажи Mercedes, например, выросли за тот же период на 20%, а BMW — на 32%.

Теперь немецкому концерну необходим такой же рыбак марок Volkswagen и Skoda. Производить их будут на сборочном предприятии в Калуге, которое в 2007 году планируется запустить, а в 2008-м — вывести на мощность 115 тыс. автомобилей в год. Завод обещает стать самым крупным российским производством иномарок. Чтобы реализовать его продукцию, Ахмедову предстоит повысить продажи в шесть раз.

Знающие Оскара Ахмедова аналитики предполагают, что российский менеджер начнет с «чистки рядов»: вялым дилерам Volkswagen не поздоровится, а инициативных ждет поощрение. Ценовая политика Volkswagen, вероятно, тоже претерпит изменения. Уже сейчас сверхпопулярная в Европе и сдавшая позиции в России модель Golf слегка упала в цене. Специально для российского завода концерн разрабатывает новую модель с базовой стоимостью в пределах 10 тыс. евро. К моменту ее запуска в производство Ахмедову предстоит вернуть Volkswagen статус массового «народного» автомобиля. □



Оскар Ахмедов должен сделать Volkswagen народным автомобилем России



версии александра бирмана

Слишком человеческое

НА ФОНЕ ОТСТАВКИ генпрокурора Владимира Устинова в политическом истеблишменте участились разговоры о других знаковых кадровых перемещениях. Можно только посочувствовать чиновникам, которые, пытаясь играть собственные партии (ни в коем случае не политические), остаются шахматными фигурами, рискующими в любой момент стать жертвами задуманного президентом гамбита.

А вдруг Путин в качестве компенсации разрешит устиновскому свату Игорю Сечину поставить своего человека во главе Минэкономразвития? Благо, по слухам, прошение Германа Грефа об отставке уже вроде бы подписано. Предполагается, что министр-либерал уйдет со своего поста после питерского саммита «большой восьмерки». (Косвенно эту версию подтверждает и намерение грефовской креатуры Юрия Исаева сложить полномочия председателя правления Российского банка развития.) Что в таком случае делать премьер-министру Михаилу Фрадкову, задумавшему было возродить министерство торговли на базе соответствующего департамента, выделенного из МЭРТ? Или Фрадков и сам вскоре покинет Белый дом, наконец освободив дорогу своему первому заму Дмитрию Медведеву. А «сечинскому» главе МЭРТ, ради сохранения баланса сил, пожалуй, еще и титул вице-премьера.

Как тут думать об инфляции и экономическом росте? Ведь в силу российской специфики судьба правительства и отдельных министров определяется отнюдь не электоратом, а политические процессы локализованы внутри кремлевской стены. Поэтому даже вполне оправданные призывы министра финансов Алексея Кудрина «изучить вопрос о дополнительном налогообложении сверхприбыли» опекаемого Медведевым «Газпрома» или критику вице-премьером Сергеем Ивановым «судоостроительной» деятельности близкой к Сечину Объединенной промышленной корпорации трудно рассматривать вне контекста межклановой борьбы. □

УТОЧНЕНИЕ

В колонке «Код „Роснефти“», опубликованной в СФ №20/2006, была допущена ошибка. Компания APCO Worldwide не работает с «Роснефтью». С этой нефтяной компанией сотрудничает Brunswick Group. Редакция приносит свои извинения.

«Платное ТВ — один из немногих еще не поделенных сегментов телекоммуникационного рынка, имеющий хорошие перспективы роста»

«Олигарх-ТВ», **СФ №17** / 2006, стр. 7



Компания «Ренова» и холдинг «Комкор» консолидировали телекоммуникационные активы. За два года партнеры хотят увеличить капитализацию объединенной компании в три с половиной раза. **текст: антон бурсак**

Телехолдинг

Месяц назад на рынке появилась информация, будто **Виктор Вексельберг** может объединить свои активы в сфере платного телевидения с двумя самыми крупными конкурентами: АФК «Система» и «Нафта-Москва». Однако бизнесмен предпочел заключить не столь масштабный альянс. Принадлежащая Вексельбергу группа «Ренова» и оператор «Комкор» создали единую холдинговую компанию, куда вошли принадлежащая «Ренове» московская кабельная компания «Телеинформ» и 50% белорусского оператора кабельного телевидения «Космос-ТВ». Вкладом «Комкора» стала крупнейшая в Москве оптоволоконная сеть протяженностью более 16 тыс. км. Также в объединенную компанию вошел оператор «Комкор-ТВ», которым партнеры ранее владели совместно. Холдинг получил название «Ренова-медиа», его контрольный пакет достанется группе «Ренова», остальные акции отойдут группе частных инвесторов во главе с председателем совета директоров «Комкора» **Юрием Припачкиным**.

По словам представителей «Ренова-медиа», компания сосредоточится на продаже единого пакета услуг телевидения, высокоскоростного интернета и телефонии. «Главной задачей акционеры „Ренова-медиа“ считают создание в течение ближайших двух лет компании с капитализацией не менее \$2,5 млрд (с учетом доходов от обеспечения доступа в интернет) за счет как развития существующих активов, так и приобретения новых», — заявил представитель «Реновы» **Андрей Шторх**.

Отраслевые аналитики считают, что цели, поставленные перед «Ренова-медиа», достижимы. «Сама цифра — \$2,5 млрд капитализации через два года — вопросов не вызывает», — говорит аналитик AC & M Consulting **Елена Саяпина**. — Компания работает в двух крайне активно развивающихся сегментах: платное ТВ и широкополосный доступ в интернет. Другое дело, как она достигнет такого роста?»

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Группа компаний «Ренова» принадлежит Виктору Вексельбергу. Компания «Комкор» контролируется правительством Москвы (25% плюс одна акция) и физическими лицами, среди которых председатель совета директоров компании Юрий Припачкин. Основные конкуренты этих компаний на рынке платного телевидения — компания «МТУ-Интел», развивающая проект телеканала «Стрим ТВ» (принадлежит АФК «Система»), и «Нафта-Москва», контролирующая «Мостелеком» и «Национальные кабельные сети».



Жителей России придется приучать к мысли, что за телевидение нужно платить

Развиваться за счет скупки мелких игроков у «Ренова-медиа» не получится: в России почти нет привлекательных активов в секторе платного ТВ

По мнению Саяпиной, развиваться за счет скупки мелких игроков у «Ренова-медиа» не получится, в России почти нет достаточно привлекательных активов в секторе платного телевидения. Это не исключает сделок по покупке небольших компаний, но для «Ренова-медиа» намного важнее вкладывать средства в модернизацию собственной телекоммуникационной инфраструктуры. Также необходимо вкладывать значительные средства в обучающий маркетинг. В регионах

(а этот сегмент считается наиболее перспективным для операторов платного ТВ) многие не понимают, зачем платить за доступ к телевизионному контенту. В отличие от США и Европы, у нас по телевизору можно бесплатно смотреть, к примеру, футбольные матчи, «Формулу-1» и сравнительно свежие фильмы. Новые форматы предлагают принципиально новые сервисы, такие как видео по запросу, интерактивные услуги и т. д., однако их преимущества людям еще надо объяснить. **СФ**



**Вы уверены, что печать в цвете
необходима всем вашим
сотрудникам?**

**Контроль Доступа к Цвету от HP.
Потому что работа бьёт ключом.**



HP Color LaserJet 3800

Цвет — прекрасное решение для бизнеса, но только не тогда, когда сотрудники пользуются им в личных целях. Представляем новейший принтер HP Color LaserJet 3800 с функцией Контроля Доступа к Цвету. Теперь вы сами будете решать, что печатать в цвете, а что — нет. Вы даже сможете заранее задать настройки в зависимости от приложения: например, электронные письма будут чёрно-белыми, а презентации — полноцветными. HP позволит вам контролировать цвет и... работу всего офиса.



Глава «Вымпелкома» Александр Изосимов предпринял демарш. Он заявил, что, возможно, покинет компанию по истечении контракта 1 октября этого года. Решение о продлении договора будет принимать новый совет директоров, который должен быть избран через две недели. Однако Изосимов готов остаться, только если у компании наконец появится «стратегическая ясность».

К чему приводят подобные ультиматумы?



Евгений Чичваркин,
председатель совета директоров компании «Евросеть»:

— Не знаю, к чему приведет этот ультиматум, решать предстоит акционерам: это их дело, все целиком зависит от их желания. Я считаю, что высокий класс менеджера — это не только умение зарабатывать деньги и делать уникальные вещи и проекты. Это еще и умение идти до победного конца с теми людьми, с которыми ты согласился работать. Для меня это заявление удивительно и совершенно неожиданно. Но я ни в коем случае не осуждаю Александра. В конце концов, это его личное дело. Сам я считаю, что со своей компанией надо идти и в огонь, и в воду.

Александр Макаров,
генеральный директор сети киноразвлекательных центров «Киномакс»:

— Скорее всего, ни к чему хорошему. Ультимативная форма никогда не считалась предпочтительной для заявлений любого рода. Применительно к конкретной ситуации отсутствие ясной стратегии развития компании всегда становится огромным препятствием для развития. Неудивительно, что топ-менеджеру, прежде чем брать на себя ответственность за эффективность работы компании, необходимо иметь собственное видение ее дальнейшего развития и знать мнение акционеров.

Николай Габышев,
заместитель генерального директора сети «Патэрсон»:

— Александра Изосимова можно понять и по-человечески, и как профессионала. Ему нужна ясность позиции собственников и четкая задача как высшему управленцу. Шантаж — это не выход из ситуации, он редко приводит к положительному результату, скорее наоборот. Необходимо искать компромисс и пытаться, по возможности, примирить стороны, обращая внимание на то, что конфликт ведет фактически к снижению стоимости бизнеса. В любом случае, если Изосимов покинет свой пост, это будет большой потерей для компании.

Станислав Борисов,
исполнительный директор компании «Никита»:

— Я считаю, что заявления такого рода совершенно оправданны и, как правило, имеют веские основания. Подобный демарш, противоречащий общепринятому в России принципу «не выносить сор из избы», мне лично говорит в первую очередь о том, что Александр Изосимов довольно смелый человек. Он по-прежнему верен западному, демократическому стилю работы, когда сложную проблему не замалчивают, а наоборот, обсуждают «всем миром» в попытке найти оптимальное решение. В России же большую часть проблем специально держат в секрете от публики и, конечно же, от собственных работников. Потому что в образовавшейся «мутной воде» различные группировки, состоящие из акционеров, учредителей, управленцев, могут извлечь для себя выгоду. Руководить организацией, в которой идут постоянные распри между акционерами, не имеет никакого смысла для активного и знающего себе цену человека, которым Изосимов, безусловно, является.

Дмитрий Кантор,
генеральный директор агентства «Имиджленд»:

— К чему приводят такие ультиматумы? К падению котировок ADR «Вымпелкома» на Нью-Йоркской бирже, например. А вот к прекращению войны акционеров это заявление приведет вряд ли, к большому сожалению. Очень обидно

наблюдать за тем, как более чем успешный менеджмент наталкивается на внутренние препятствия, на неспособность акционеров договориться. Изосимова можно понять — фактически к подобным демаршам его вынуждают обстоятельства.

Денис Еганов,
заместитель председателя правления Юниаструм банка:

— На мой взгляд, подобное поведение имеет и политическую, и PR-составляющую. Бизнесмен такого уровня вполне мог договориться о стратегии развития компании с акционерами. И если бы его что-то не устроило — подобные специалисты всегда востребованы на рынке. Вообще, для бизнеса такие «демарши» нехарактерны.

Алексей Галахов,
заместитель генерального директора ОСАО «Россия»:

— На мой взгляд, это не демарш. После серьезного рывка компании в последний год, блестяще, как мне кажется, проведенного ребрендинга, увеличения доли рынка возникает вопрос: что дальше? Условно говоря, кризис цели после заметного успеха. Правильный следующий шаг — новая амбициозная цель. □

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

ОТКРОЙТЕ БУТИК ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ

motivi

(MOTIVI и не только...)*

В России спрос на недорогую импортную одежду постоянно растет. Емкость российского рынка одежды составляет \$20–25 млрд, из которых \$9–12 млрд в прошлом году пришлось на Москву, \$14 млрд – на регионы. Бизнес по открытию магазинов такой одежды в провинции обещает быть перспективным, поскольку в регионах эта ниша относительно свободна. Возможность прочно закрепиться на местном рынке использовали представители марки Motivi, которая существует в нашей стране немногим более пяти лет.

Motivi – итальянская марка молодежной женской одежды и аксессуаров, рассчитанная на девушек и женщин от 15 до 35 лет. Одежда позиционируется производителями как city-формат, которому соответствуют функциональные вещи, подходящие как для ВУЗа или офиса, так и для вечеринки. В Motivi с момента создания модели до ее поставки в магазин проходит три-четыре недели, что позволяет торговать только модной одеждой.

Марка Motivi принадлежит итальянскому текстильному гиганту Vestebene Miroglio. Мировая торговая сеть Motivi насчитывает более 350 магазинов и активно расширяется. К концу 2006 года число магазинов составило 400.

В настоящее время в Москве работают одиннадцать магазинов Motivi, в Санкт-Петербурге открыты шесть магазинов. В рамках программы регионального развития сети на основе франчайзинга были открыты и успешно функционируют магазины в Краснодаре, Красноярске, Калининграде, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Казани, Волгограде, Иркутске, Воронеже, Ростове-на-Дону и Хабаровске.

Эксклюзивным правом на распространение продукции Motivi обладает компания ООО «БонСтрит», которая в настоящее время продолжает развитие регионального проекта и рассматривает заявки потенциальных партнеров из региональных центров

России. С июля 2005 года также действует специальное предложение для городов с населением менее 500 000 человек.

«Преимущество работы с Motivi по сравнению с другими марками состоит в том, что для открытия магазина по франчайзингу мы даем не просто имя, товар и общие рекомендации по ведению дел, а предоставляем готовый бизнес под ключ, – утверждают руководители ООО «БонСтрит». – Наша система позволяет предпринимателю, вложив деньги в дело, гарантированно получать прибыль и быть в одежном бизнесе не на последних ролях. При этом ему не обязательно разбираться в брендах конкурентов и досконально знать все тонкости торговли модной одеждой».

Составные части удачного проекта
Ключевым моментом в торговле одеждой модных марок по франчайзингу является выбор места продаж.

Для открытия магазина Motivi у себя в городе, предпринимателю понадобятся, во-первых, найти отвечающее требованиям помещение площадью не менее 100 кв. м, во-вторых, принять условия будущего сотрудничества. После одобрения представленного проекта с предпринимателем заключается эксклюзивный дистрибуторский контракт на регион сроком на пять лет. Затем в Италии бесплатно разрабатывается индивидуальный дизайн-проект под конкретный магазин.



Генеральный российский дистрибутор – компания ООО «БонСтрит» предоставляет ряд услуг по организации и оптимизации бизнеса региональных партнеров, таких как обучение персонала, постоянное консультирование и непосредственную помощь в формировании ассортимента, мерчендайзинге и многое другое.

Первоначальные затраты по вхождению в бизнес с Motivi составляют порядка \$130 000 (включая оснащение магазина и выкуп части коллекции).

Многие специалисты сходятся во мнении, что сегодняшние клиенты вещевых рынков – это завтрашние покупатели недорогой брендовой одежды, поэтому открытие новых магазинов будет, безусловно, востребовано.

Франчайзинг подразумевает тиражирование удачной технологии. Специалисты утверждают, что удачный проект подобного рода в сфере услуг окупается за год-полтора. По информации Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ), через год работы 9 из 10 предприятий, получивших франшизу, остаются на рынке, в то время как 9 из 10 пытавшихся создать собственный бизнес из него уходят.

Таким образом, магазин брендовой одежды для среднего класса – предприятие перспективное и потенциально прибыльное. Все остальное зависит от деловых качеств каждого конкретного бизнесмена.

на правах рекламы

*Внимание!

Компания «БонСтрит» объявляет о начале создания региональных сетей розничных магазинов марок PATRIZIA PEPE, TRUSSARDI (линии TRU & Jeans), ANNA RITA N, CARACTERE, FURLA, ELENA MIRO и других на основе франчайзинга с передачей эксклюзивных прав на представление марки в регионах и приглашает всех заинтересованных лиц к взаимовыгодному сотрудничеству.

Телефон для региональных партнеров: (495) 225-3778
Информация на сайте: www.motivi.com, www.motivi.ru
e-mail: romanv@co.ru; motivi.rus@mail.ru



частная практика

ПЕРСОНА

специализация → с23
брендинг → с28
своя игра → с32

Сначала в ресторанах **Михаила Зельмана** было дорого, но невкусно. Теперь вкусно и дорого. О том, чтобы делать вкусно и дешево, самый молодой ресторатор Москвы пока только мечтает.

«Менделееву таблица приснилась. Мне ничего не снится»

текст:

максим котин

фото:

сергей серазетинов

МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН родился в 1977 году в Москве. В 15 лет экстерном окончил среднюю школу. В 1992–1994 годах работал в брокерской конторе при Российской товарно-сырьевой бирже. В 1997–1999 годах возглавлял предприятие «Конпрокивест», которое занималось поставками продуктов питания в Государственный резерв и Министерство обороны. В 1999-м участвовал в создании холдинга, который включал таможенные терминалы и транспортную компанию. Первый ресторан «Сан-Мишель» открыл в 1999 году. В 2003 году основал «Арпиком». Лауреат премии «Лучший ресторатор-2003».

— Я на тебя лег,— говорит ресторатор Михаил Зельман.— Посмотри в отражение, видишь?

Я смотрю на двери стейк-хауса Goodman и в отражении вижу, как мы стоим и подпираем друг друга спинами. То есть на самом деле не подпираем. На самом деле ресторатор Зельман действительно на меня лег, и я его держу на своей спине.

— Так всегда в жизни. Один на другого залезает. Как я на тебя сейчас.

Таким образом Зельман демонстрирует мне, какие полезные тренинги проходит его персонал в компании «Арпиком», управляющей Goodman и «Колбасофф».

— Машина едет.

— Давай отойдем,— говорит владелец Goodman, почесав от смущения нос.— А то подумают, что мы дураки.

Мы ждем, пока охрана выгрузит очередного гостя из тонированного внедорожника и проводит его в «ресторан для хороших людей», как позиционирует Зельман свой стейк-хаус.

— Давай продолжим, это еще не все,— предлагает ресторатор.— Теперь попробуем договориться, чтобы обоим стало комфортно...

Комфорт в данном случае — ключевое слово. В «Арпикоме» стремятся зарабатывать деньги в максимально удобной обстановке. Хотят воспитать лучших официантов, но не хотят их наказывать. Хотят построить большую ресторанный компанию, но при этом не готовы вступать в прямую конкуренцию с признанными лидерами рынка. Хотят заработать миллиарды, но не готовы надрываться. Тон задает сам ресторатор.

— Мы не хотим тут строить секту. Это всего лишь работа,— говорит Зельман.— Покупать хочешь?

Прекрасные люди

— У НАС В СЕМЬЕ ОЧЕНЬ ЛЮБЯТ ПОЕСТЬ,— признается Михаил Зельман.— Картошечку с укропом, котлетки, колбаску...

с17



ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АРПИКОМ» была создана в 2003 году. В настоящее время ей принадлежат несколько московских ресторанов: три стейк-хауса Goodman, шесть пивных ресторанов «Колбасофф», три французских кафе и кондитерский бутик «Ле Гато», кафе «Ле Гато-экспресс», итальянский ресторан и кулинария домашней кухни Pasta della Mamma. Оборот компании, по экспертным оценкам, в 2005 году составил \$35 млн. Владельцами компании «Арпиком» являются Михаил Зельман (менее 51% акций) и структуры, близкие к УГМК Искандера Махмудова.

Свою любовь к еде ресторатор объясняет тем, что его отец во время войны голодал, поэтому отношение к еде сложилось трепетное. Впрочем, совместить любовь с бизнесом удалось далеко не сразу. Сначала Михаилу Зельману пришлось экстерном закончить школу — он это сделал, потому что в начале 1990-х ему уже очень хотелось работать. В 15 лет он даже попросился к отцу, который руководил заводом, где изготовлялись железные банки и крышки. И отец отправил его в цех — помощником сборщика крышек.

Но познавать работу предприятия с самых низов Михаилу не захотелось — в цехах показалось недостаточно комфортно. Поработав на заводе с неделю, Зельман пошел на товарно-сырьевую биржу, став самым молодым брокером в ее истории. Там он начал с того, что стал продавать отцовские крышки и банки.

«В то время я познакомился со многими прекрасными людьми», — вспоминает Зельман. Одни прекрасные люди пригласили его заниматься поставками продуктов в госрезерв в компании «Конпрок-инвест». Потом другие прекрасные люди пригласили заниматься «внешнеэкономической деятельностью» в бизнесе, связанном с «таможенной логистикой». Чтобы встречаться с прекрасными людьми, представляющими интересы клиентов, в комфортной атмосфере, партнеры решили в 1999 году открыть ресторан. Вполне в духе времени идея диверсификации таможенного бизнеса в последнюю очередь была порождена размышлениями о потребностях рынка.

Легко ли логисту превратиться в ресторатора? Зельман объясняет, что был не так уж далек от ресторанного дела: «Я ездил по разным странам и везде неизменно посещал рестораны».

В выборе формата начинающий ресторатор оказался неоригинален и просто-напросто решил принести в Москву достижения лучшей в мире французской кухни, наняв шеф-поваром француза **Мишеля Эвана**. Хотя сейчас даже сам Зельман признает, что еда в первом ресторане «Сан-Мишель» была не столь уж хороша.

Но это не помешало заведению стать популярным среди модной публики, которую не могла смутить цена в \$95 за французскую утку барбари, запеченную с восточными пряностями, или даже \$375 за пьемонтское вино Barolo Bussia урожая 1982 года. Стодолларовые утки не пугали владельцев компаний с многомиллионными оборотами, таких как Петр Авен, Давид Якобашвили, Сергей Пластинин и многие другие.

Неудивительно, что основной бизнес стал казаться Зельману уже не столь перспективным — чтобы развиваться дальше, там надо было строить логистические комплексы. Но строить рестораны было гораздо интереснее. И вскоре Михаил предпочел выкупить «Сан-Мишель» у партнеров.

Возможности ножа

— НОЖ — САМЫЙ ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, — говорит Зельман. — Им можно и резать, и колоть.

Таким образом Михаил обосновывает название корпоративного конкурса молодых поваров «Золотой нож», который проводит ДУЧР, то есть департамент управления человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы сидят напротив Зельмана. Эти люди не понаслышке знают о возможностях ножа. Победителем конкурса поваров оказывается художавый юноша, больше похожий на студента технического вуза. Брэнд-шеф «Арпикома» **Кирилл Мартыненко**, больше похожий не на повара, а на английского адвоката, вручает ему набор позолоченных японских ножей для комфортной нарезки продуктов.

— Делайте лучше, вкуснее и проще, — напутствует молодое поколение Кирилл Мартыненко.

«Проще» в данном случае — ключевое слово. Будучи не таким опытным ресторатором, как старшие коллеги **Аркадий Новиков**, **Александр Делос** и **Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко**, 26-летний Михаил Зельман в 2003 году решил выиграть за счет системного подхода: создать технологичную компанию — такую, в которой бизнес-процессы были бы выстроены не хуже, чем, например, в автомобилестроении. А для этого еда в заведении должна быть простая.

— Форд изобрел конвейер, но в нашем деле никто конвейера не изобрел, — поясняет ресторатор. — При этом нам нужно выпускать в день 100 одинаковых горячих блюд и 100 супов. А кроме плиты, ножа и вилки ничего под рукой нет.

Новый этап бизнеса начался с системного шага — создания управляющей компании. Для сравнения: ресторатор с дипломом повара Аркадий Новиков, открывший первое заведение в 1992 году, начал объединять свои рестораны в единую структуру только в 2005-м. В свою компанию Зельман стал набирать таких поваров, которые были технологичны, то есть умели налаживать поставку на столы стандартных блюд, а для «креатива» при-

глашал иностранных консультантов. Топ-менеджеров набирал таких, которые не имели никакого отношения к ресторанному бизнесу, зато имели отношение, например, к сигаретному, а потому хорошо разбирались в маркетинге.

Зельман говорит, что когда он стал обосновывать свой подход на профессиональных конференциях, ресторанные критики подняли его на смех и сказали, что он хочет убить творческий дух ресторанов. А Зельман ответил, что в мире все так работают и он просто хочет построить профессиональный бизнес. И даже свою управляющую компанию назвал Ресторанная профессиональная компания — Restaurant Professional Company. То есть R.P.Com., или «Арпиком».

Растянули в фотошопе

2003 ГОД МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН ПОСВЯТИЛ ТОМУ, что составлял в Excel разные таблицы. Таблицы доказывали, что в России можно открывать любой ресторан. Если в Америке одна точка питания приходится на 150 человек, а в Европе — на 300, то в России — на 2 тыс. Чтобы в такой ситуации ресторан стал убыточным, нужно сильно постараться.

Поняв, что любой ресторан будет успешным, Зельман и начал открывать практически любые рестораны — например, ливанский «Шафран», итальянский «Борго» (теперь Pasta della Mamma), рыбный «Белуга», стейк-хаус Goodman, кафе «Ле Гато», «Ле Гато Экспресс» и целую серию пивных ресторанов: самостоятельно «Колбасофф», «7 крон» и совместно с Sun Interbrew «Сибирскую корону», Beck's, Staropramen, Belgian Beer Cafe («Бельвиль»).

«Есть несколько людей, которые судят обо мне непредвзято.

Они говорили: „Миша, это хорошо, пафосно, но невкусно”»

Финансировали столь бурный рост прекрасные люди, близкие к компании УГМК Искандера Махмудова. По пути Зельман даже потерял контрольный пакет акций. Зато буквально за год вошел в число самых известных рестораторов Москвы. Плодом двухлетнего «мыканья», как называет свои опыты сам ресторатор, стало отделение тиражируемых концепций от нетиражируемых, а успешных — от не вполне успешных.

Чтобы было понятнее: кафе «Ле Гато» Зельман считает очень успешным, но совершенно нетиражируемым — невозможно ни набрать достаточное количество подходящего персонала, ни конкурировать по ценам, поскольку 400 видов продуктов приходится закупать у 15 различных поставщиков. В то время как, например, для стейк-хауса достаточно шести поставщиков — можно быть крупнейшим закупщиком и потому добиваться хороших условий.

— Ты даже не представляешь, сколько идей рождается, сколько идей, — вздыхает Михаил Зельман, когда мы едем с ним в ресторан. В автомобиле Михаила могли бы поместиться человек двенадцать, но места предусмотрены только для двоих пассажиров — неэффективно, зато комфортно. Черные занавесочки



Томительное ожидание,

которое не придется испытывать, пока вам заплатят дебиторы.

Когда дело касается дебиторской задолженности, стоит обратиться в BSGV. Воспользовавшись услугой **факторинга**, вы сможете получать оплату за отгруженный товар через три... нет, не месяца. Через три дня. Именно в такой срок мы выплачиваем вам денежные средства. Мы используем передовой опыт оказания факторинговых услуг европейской банковской группы Societe Generale и предлагаем каждому клиенту индивидуальный подход и персональное обслуживание.

Подробности на сайте www.bsgv.ru и по телефону в Москве (495) 580 99 55.


BSGV

Банк Сосьете Женераль Восток
банк, с которым легко общаться

ГРУППА
СОСЬЕТЕ
ЖЕНЕРАЛЬ

ЗАО «БСЖВ». Генеральная лицензия Банка России № 2295

www.bsgv.ru

НОУ-ХАУ

Путь «Арпикома»:

- **тестировать:** вывести на рынок несколько различных ресторанных концепций, чтобы в течение двух лет выбрать наиболее перспективные;
- **концентрироваться:** сделать ставку на концепции, которые можно тиражировать, — стейк-хаусы Goodman и пивные «Колбасофф»; остальные либо перестроить, либо продать;
- **развивать:** наладить бизнес-процессы по универсальным управленческим технологиям, пригласив в топ-менеджмент специалистов с других рынков.

РЫНОК

ТОЧНАЯ ЕМКОСТЬ РЫНКА РОССИЙСКОГО ОБЩЕПИТА неизвестна, однако приблизительно она оценивается в \$9 млрд. На 17 крупнейших компаний приходится около \$1,5 млрд продаж. Безусловным лидером является «Макдоналдс» с оборотом около \$700 млн. Конкуренцию ему может составить только «Росинтер» (правда, пока отстает по оборотам втрое), который развивает сети фаст-фуда и среднеценовых ресторанов — «Ростик'с», «1-2-3», Il Patio, TGI Friday's и «Планета суши». Компании известных московских рестораторов, такие как Группа компаний Аркадия Новикова, Ресторанный дом Андрея Деллоса и «Арпиком», пока не могут похвастаться впечатляющими финансовыми показателями — их суммарный оборот меньше продаж «Росинтера». Они изначально делали ставку на рестораны fine dining, но сейчас дорогой сегмент в столице близок к насыщению, а наиболее перспективным считается сегмент демократичных заведений, который показывает устойчивый рост в 25–30%.

прикрывают вид на пыльные улицы Москвы, которые, как утверждает Зельман, он очень любит.

— Я мог бы иметь семь авторских ресторанов. Большим количеством управлять просто невозможно. Но я предпочел другой путь.

Другой путь — это строительство действительно большой компании. На Западе капитализация ресторанных компаний порой исчисляется миллиардами долларов. Семью или даже десятью авторскими ресторанами таких оборотов не достигнешь, поэтому нужны сетевые рестораны, которые можно будет открывать по всей России, — ведь даже в нашей стране лидируют «ультрасетевые» компании «Макдоналдс» и «Росинтер». Тут Михаил Зельман шагает в ногу со временем, осветленным зарницей великой стройки сетевого бизнеса. Правда, от предложения взять в управление и тем самым спасти сеть «Русское бистро», которую московское правительство хотело сделать нашим ответом «Макдоналдсу», Михаил тактично отказался: у него другие приоритеты.

Зельман протягивает мне водительское удостоверение. Им он пользуется нечасто — предпочитает ездить с шофером. На удостоверении фотография, где Зельман какой-то очень смешной. Лицо будто растянули в фотошопе. Но фотошоп ни при чем — таким Зельман действительно был несколько лет назад. Но потом стал много кушать и похудел. Потому что ел мясо в стейк-хаусе Goodman.

Ресторатор объясняет: в Goodman стейки готовятся без единой капли масла, поэтому и похудеть можно. В домашних условиях такое сочное мясо без масла не приготовить — нужны мощные пе-

«Ради чего я все это делаю?» — спрашивал себя ресторатор, ворочаясь в кровати и удивляясь тому, что людям не нужны деньги

чи. Проникнувшись сытной пользой стейк-хауса, Зельман и решил сделать Goodman флагманом своего сетевого строительства — остальные рестораны он теперь либо продает, либо переделяет в стейк-хаусы. Кроме Goodman, «Арпиком» копирует пивные «Колбасофф», переделав под них все пивные Sun Interbrew, — развивать монобрендовые заведения оказалось не очень выгодно.

На рынке столь кардинальную смену стратегии оценили неоднозначно. «Профессиональный ресторатор не вкладывает деньги в ресторан, чтобы потом его перестроить, — замечает Александр Орлов, владелец ресторанного холдинга Lite Life. — Просто Михаил Зельман думал, что все его задумки пойдут, а не пошло больше половины».

«Арпиком» ребрендировал «Бельвиль», «7 крон», «Сибирскую корону», Beck's и продал «Бедуин», а в нынешнем году будет решена участь оставшихся точек. На проект «Ле Гато» и итальянский ресторан у Зельмана рука не поднимается, но и развивать его он не будет. Он говорит, что с самого начала хотел протестировать побольше концепций и найти лучшую. И нашел.

— Есть несколько людей, которые судят обо мне непредвзято, — говорит Михаил. — Раньше они говорили так: «Миша, это хорошо, пафосно, но невкусно». Или так: «Миша, это хорошо, но очень дорого». Когда они пришли в Goodman, то сказали, что это действительно вкусно.

Старокоммунистические определения

ПОСЛЕ ТОГО КАК ЗЕЛЬМАН ПЕРЕДЕЛАЛ РЕСТОРАН «Бельвиль» на Ленинском в ресторан Goodman, он три ночи не спал. Ребрендинг пошел на пользу: если раньше народу было мало, то в первый же день набился полный зал. Но на следующий день Зельману позвонили и сказали, что пятая часть официантов не вышла на работу. Потому как стало слишкомлюдно. «Ради чего я все это делаю?» — спрашивал себя ресторатор, ворочаясь в кровати и удивляясь тому, что людям не нужны деньги.

«Все это» — например, тренинги для официантов, которые Зельман проводит лично. На них он объясняет, что можно сделать карьеру официанта. В том смысле, что можно работать официантом всю жизнь и получать с каждым годом все больше и больше денег. «Официант — халдей, повар — вор, а бармен — жулик», — перечисляет Михаил «старокоммунистические» определения, с которыми он в компании борется.

— Моему партнеру в одном американском стейк-хаусе забыли принести гарнир, — рассказывает, например, Зельман на тренинге. — Он сделал замечание, перед ним извинились и сказали, что официант — стажер. «Как стажер? Ему же за сорок!» — удивился гость. Оказалось, что официантам со стажем по 60 лет, и они работают в этом ресторане четверть века. Один из них рассказал, что зарабатывает \$80 тыс. в год, в то время как его соратник дослужился до начальника банковского отделения, а зарабатывает только \$60 тыс. «Ко мне все ходят: мэр, судья, адвокат — я тут самый центровой человек», — сказал он.

К официантам «Арпикома» только однажды заходил король Иордании, но чтобы они тоже чувствовали себя центровыми

людьми, Зельман сам с ними ужинает. Эта процедура в компании так и называется — «ужин с генеральным управляющим». Чести устаиваются лучшие линейные работники ресторанов.

Кроме того, Зельман заставляет всех топ-менеджеров выделять время на обучение людей. «Нет задачи загрузить человека. Есть задача дать то, что помогает в жизни», — поясняет Михаил. Помогает в жизни, например, тренинг командообразования, на котором надо поддерживать друг друга спинами, или тренинг управления стрессом, на котором учат не обсуждать в туалете проблему, а вместо этого помыть руки сначала под холодной водой, а потом под горячей.

Зельман говорит, что сначала предполагал строить профессиональную ресторанный компанию с помощью кнута, но результата это не дало: на место плохого работника приходил работник еще похуже. Тогда Михаил решил действовать пряником. Однако постоянно раздавать пряники тоже слишком накладно. Вот он и давит еще на сознательность и на совесть.

Например, сейчас Зельман хочет, чтобы официанты рассказывали гостям историю создания ресторана, а официанты не хотят ее учить и рассказывать. И вместо того чтобы наказывать или премировать, ресторатор предлагает новацию: пусть официанты ежедневно на утренних 15-минутках поочередно пересказывают эту историю друг другу. Так им будет неловко перед коллегами, если не выучат. И так они ее волей-неволей выучат. Да и новация их не удивит: они ведь уже пересказывают друг другу по утрам новости политики, экономики и спорта. Чтобы при необходимости поддержать культурный диалог с гостем.

«Иногда, конечно, хочется высказаться, я киплю, у меня от злости отваливаются уши, но терплю»

Изобрести гипердвигатель

МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН СОВЕТУЕТ ВСЕМ своим сотрудникам мечтать — говорит, это очень полезно. Сам он мечтает сделать заведение со средним чеком \$2. Но это все равно что мечтать изобрести гипердвигатель из фантастического фильма. Что бы было понятно: в Starbucks средний чек — \$4,5, в «Макдоналдс» — \$3–4.

— Ландау говорил: начни работать, а все остальное тебе приснится, — говорит Зельман. — Менделееву вот таблица приснилась. А мне пока ничего не снится.

Пока не приснилось, Зельману приходится развивать другие форматы. Ресторатор говорит, что Goodman — демократичные рестораны для представителей среднего класса с доходом от \$1,5–2 тыс. На деле средний чек в ресторане — от \$40, и демократичность сети выражается в том, что прежний посетитель «Сан-Мишель» может прийти сюда в джинсах.

— Если олигарх захочет произвести впечатление на девушку, он вряд ли пойдет к нам в стейк-хаус, — рассуждает Зельман. — С девушкой ему путь во французский ресторан. Но он пойдет к нам, если ему просто захочется съесть хорошего мяса.

РЕШЕНИЕ ВАШИХ ЗАДАЧ – НАША РАБОТА. КАЖДЫЙ ДЕНЬ.



не знал о России того, что знаем мы.

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

Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

На правах рекламы

DHL



Среднему классу дорога, конечно, тоже не заказана — человек оттуда может сесть за соседний с олигархом столик и заказать, например, гамбургер. Гамбургер стоит \$16. С точки зрения бывшего владельца модного «Сан-Мишель», это большой шаг к демократии, но с точки зрения посетителя — шаги могли бы быть и поразماشистее.

Сам Зельман объясняет ситуацию тем, что строить действительно демократичную сеть «Арпиком» пока не готов. Слишком острой будет конкуренция — например, с ресторанами Аркадия Новикова и «Росинтера». Он и так попадает в непростую ситуацию с пивными заведениями: недавно сетевые пивные со средним чеком около \$30 начали развивать холдинг Александра Орлова Lite Life и Аркадий Новиков вместе с Вадимом Дымовым.

Кроме того, возводить демократию гораздо сложнее — нужно быть еще технологичнее и инвестировать вдвое больше денег. Не случайно «простые» сетевые рестораны считаются самыми сложными — порой они не удаются даже гуру. Так, недавно закрылся проект Новикова «Елки-Палки по...». А вот в «мясном»

«Сколько я зарабатывал, меня никогда не устраивало. Всегда хотел зарабатывать больше»

сегменте со средним чеком \$40, куда нацелен Goodman, конкуренции почти нет.

На самом деле Зельман понимает, что эпоха модных московских ресторанов со сногшибательными ценами и сносной кухней прошла. На ресторанном рынке наконец наступает время нормального массового бизнеса. И таблицы в Excel говорят о том, что до настоящей конкуренции во всех сегментах еще далеко. Просто, как и многим его коллегам, Зельману трудно избавиться от столичной привычки к комфортному ведению дел.

Уши отваливаются

— КАК ДЕЛА? — СПРАШИВАЕТ ЗЕЛЬМАН, входя в Goodman пятничным вечером. Хотя концепцию стейк-хаусов он заимствовал у сетевых заведений Чикаго и Нью-Йорка, управляющий на подобный вопрос не должен отвечать по-американски. То есть не должен говорить «отлично», а должен рассказать, какая выручка, каков средний чек, сколько зарезервировано столов. Выслушав управляющего, пройдясь по ресторану и поздоровавшись с парой гостей, ресторатор обычно покидает стейк-хаус.

Зельман говорит, что задает только свой любимый вопрос «как дела?». Других вопросов старается не задавать и тем более не делать замечаний — чтобы не уронить авторитет управляющего. Если нужно что-то исправить — дает потом указания профильному менеджеру.

Вообще, в компании у всех двойное подчинение, и Зельман даже не может уволить человека, для которого не является прямым начальником. «Иногда, конечно, хочется высказаться, я килью, у меня от злости отваливаются уши, но терплю», — улыбается Михаил.

Хотя Зельман приезжает с проверками каждый день, нельзя сказать, чтобы он убивался на строительстве своего великого ресторанного холдинга. Например, если по жеребьевке корпоративный футбол начинается в восемь вечера, ресторатор будет присутствовать на трибунах. А если в десять утра — то не будет. На выходные он улетает на рыбалку, на майские праздники — ползает по горам.

— Ради бизнеса я никогда не пойду на конфликт с собой, — поясняет Зельман. — Сколько я зарабатывал, меня никогда не устраивало. Всегда хотел зарабатывать больше. Но никогда не чувствовал себя ущербным человеком.

Не станет ли псевдодемократичное позиционирование Goodman ограничителем роста — во всяком случае, для компании с запланированным миллиардным оборотом? Например, когда «Арпиком» пойдет в регионы, которые, по выражению Зельмана, сейчас томятся в сковородке, а через пару лет будут совсем готовы. «Мы же не будем открывать в Воронеже десять стейк-хаусов, — объясняет Михаил. — Откроем один-два».

Ресторатор уверен, что торопиться некуда, — всему свое время. В этом смысле «Арпиком» движется с такой же скоростью, что и остальные, — отстает и не догоняет.

— От других нас отличает только почерк, — говорит Зельман. — Все пишут одни и те же слова. Но у нас свой наклон. **СФ**

Недавно назначенный председатель совета директоров Москоммерцбанка Андрей Савельев готовится к решению амбициозных задач. Благо владелец, Казкоммерцбанк (ККБ), денег на это не пожалел.

«Очень полезно иногда ездить в метро»

ТЕКСТ:

александр бирман

ФОТО:

евгений дудин

«Считайте это началом международной экспансии»

«Секрет фирмы»: Вступая в должность председателя совета директоров Москоммерцбанка, вы заявили, что намерены в течение двух-трех лет увеличить валютный баланс банка до \$2 млрд. За счет чего? Будете демпинговать?

Андрей Савельев: Демпинговать безусловно не будем. Мы уникальны в том плане, что мы иностранный банк, но обладающий очень хорошим пониманием российского рынка и российской скоростью принятия решений. У Казкоммерцбанка есть задача расширить свое географическое присутствие. ККБ занимает лидирующие позиции на казахстанском рынке. По валюте баланса он сопоставим с Альфа-банком и «Уралсибом». При этом до настоящего времени «Казкоммерц» вне Казахстана присутствовал в недостаточных объемах. Мы поставили себе задачу значительно увеличить присутствие. Вы можете это назвать началом международной экспансии. Но ее надо начинать с тех рынков, которые вы хорошо знаете. Здесь, в России, мы понимаем риски, продуктовый ряд и способы дистрибуции.

с23

СФ: Правильно ли я понимаю, что завоевание значительной доли рынка для «Москоммерца» важнее прибыльности?

АС: Мы будем комбинировать обе эти цели. Доля рынка и правильно построенная система сегодня трансформируются в прибыльность завтра. Вы можете на начальном этапе поступиться прибыльностью, чтобы в период бурного роста захватить значительную долю рынка. Потом это окупается сторицей. Правда, мы все равно будем стремиться и к определенному доходу на капитал.

СФ: Насколько важно для вас то, что вы участвовали в разработке стратегии?

АС: Это ключевой момент. У меня и у акционеров МКБ единое видение того, чего мы пытаемся достичь, в какие сроки и каким способом. Теперь основной залог успеха — правильное фокусирование команды. Человеческий ресурс ограничен. Я буду жестко отсекал мелкие проекты, которые не касаются решения большой задачи. Это только вначале кажется: мол, легкий проект, много времени не отнимет, давайте им займемся. А потом выясняется, что с этим проектом связано расширение бэк-офиса, службы контроля залогов, службы безопасности, ИТ... В результате оказывается, что над проектом работают 50 человек.

МЫ — ИНОСТРАННЫЙ БАНК, но с очень хорошим пониманием российского рынка и с российской скоростью принятия решений

У них появляется свой менеджер, и соответствующее подразделение начинает жить своей жизнью.

Это естественная проблема больших организаций. Образуются коллективы, которые начинают жить сами и решать какие-то архиважные для себя задачи. А когда начинаешь разбираться, как этот проект вписывается в общую стратегию банка, выясняется, что никак, что без него можно жить.

Почему так успешен банк «Русский стандарт»? Они вышли на рынок с одним продуктом, но очень быстро развили бизнес по всей стране. Сейчас они от экспресс-кредитов переходят к кредитным картам. Но они не занимаются десятью вещами сразу. На неохваченном рынке такой подход — залог успеха. Мы будем очень четко сосредоточены на ограниченном количестве продуктов. Мы не будем строить универсальный банк.

СФ: Но «Казкоммерц» — универсальный банк.

АС: ККБ был создан в 1991 году. Если бы сейчас был 1991-й, моя стратегия была бы другая. Но я сейчас работаю на рынке, где доминируют банки, созданные в 1991-м. У них уже есть сеть, которая в большинстве случаев недогружена. Построена большая инфраструктура, которая может обслужить гораздо больше операций, чем сегодня существует. Поэтому создаются все новые и новые виды операций, чтобы эту инфраструктуру загрузить.

У нас ситуация принципиально иная. У нас сейчас нет региональной инфраструктуры. И мы не хотим строить недогруженную сеть. Не надо в регионе X, где уже есть 25 полупустых универсальных банковских отделений, добавлять 26-е такое же. Лучше мы создадим там специализированный ипотечный центр. Но он будет заполнен с восьми утра и до десяти вечера.

ДОСЬЕ

АНДРЕЙ САВЕЛЬЕВ родился 28 июня 1973 года в Харькове. Банковскую карьеру начал в 1992-м, когда, еще учась в московском Институте международных экономических отношений, устроился в департамент торгового финансирования Нефтехимбанка.

В 1996-м по окончании вуза уехал в Лондон, где сначала работал в британском офисе Bank of America, а затем — в департаменте финансовых организаций ЕБРР. Именно тогда, курируя деятельность российских и казахстанских «дочек» ЕБРР, Савельев познакомился с совладельцем Казкоммерцбанка Нуржаном Субханбердиным. В Москву Савельев вернулся в 2002-м по приглашению совладельца МДМ-банка Андрея Мельниченко. В МДМ-Савельев сначала возглавил департамент банковских продуктов, а в мае 2004-го стал председателем правления МДМ. Но в конце 2005-го контракт с Савельевым был расторгнут. По неофициальной информации, акционеры МДМ не устроили желание Савельева отказаться от универсализации банка, фактически разделив розничный и инвестиционный бизнесы. С начала 2006-го Савельев по просьбе Субханбердина занялся разработкой стратегии для Москоммерцбанка, которая как раз предполагает фокусирование на узком наборе финансовых продуктов.

СФ: Иными словами, даже если бы вы руководили «дочкой» Citibank, вы все равно начинали бы с небольшого набора продуктов?

АС: Я бы, безусловно, не приходил со всеми продуктами сразу. Прежде всего нужно оценить, каков спрос на ваши услуги. Уровень экономики наших регионов в три-пять раз ниже, чем в Москве. Там люди меньше зарабатывают и, следовательно, способны потратить меньше финансовых продуктов. Не надо отрывать от реальности. Очень полезно иногда ездить в метро. Там главный российский заемщик, нормальный, платежеспособный. Надо понять, какого уровня продукт ему нужен.

«Я не покупаюсь на модные темы»

СФ: И какие же продукты намерен предлагать Москоммерцбанк? Ипотеку вы упомянули. Что еще?

АС: В рознице Москоммерцбанк сосредоточится на ипотеке и автокредитовании. Кроме того, мы будем предлагать продукты-сателлиты, которые можно продавать вместе с автокредитованием и ипотекой. Подробно о них я рассказывать не буду. Это наши маркетинговые задумки. Но в ближайшее время эти проекты будут реализованы.

Хотя, к сожалению, предложить потребителю продукты, которые значительно облегчили бы ему жизнь, нам зачастую мешает регулирование. Я, например, не понимаю, зачем регулятору необходимо сертифицировать каждый банковский офис. Во всем мире это делают страховые компании, страхующие наличность, которая в этом офисе находится. У нас чрезмерно зарегулированный рынок, и это мешает всем.

В корпоративном бизнесе мы сосредоточимся на работе со средним клиентом. Не с «голубыми фишками» и не с малым бизнесом.

СФ: Кредитование малого бизнеса сейчас очень популярно.

АС: Я не покупаюсь на модные темы. Кредитование малого бизнеса требует очень больших инвестиций в сеть. Значительно больших, нежели кредитование физлиц. Для работы с физлицами достаточно открытия кредитно-кассовых офисов. Их мы, будучи московским банком, можем открыть по всей стране без получения предварительного разрешения со стороны местного отделения ЦБ, без согласования кандидатур управляющего, глав-



буха и т. д. С точки зрения технологии это гораздо более простая и понятная форма работы. У меня в плане на ближайшее время открытие до 50 таких точек. Из них не менее 20 — в регионах. А для того, чтобы полномасштабно работать с юрлицами, мне нужно открывать филиалы и проходить семь кругов бюрократического ада. Я не хочу нести эти издержки.

На Западе действительно очень много банковских доходов связано с работой с малым бизнесом. Там на него приходится 60% ВВП. Но Россия — сырьевая экономика. Это не плохо и не хорошо: так сложилось. У нас на малый бизнес приходится 11% ВВП. Возможно, через три года его доля достигнет 15%. Это очень маленький сегмент. При этом здесь очень высокая вероятность дефолтов и очень сложная процедура взыскания долгов.

СФ: Строя свою сеть, вы будете приобретать другие банки?

АС: По опыту могу сказать, что в России очень мало банков, которые стоит приобретать. В особенности это касается регионов. Чаще всего вы фактически приобретаете офис — и ничего больше. Большинство клиентов уходят вслед за прежним владельцем. Причем, как правило, эти офисы оформлены в духе российского банковского стиля середины 1990-х годов, который резко отличается от западного. К тому же ваша команда менеджеров, вместо того чтобы заниматься развитием бизнеса, будет отвлекаться на интеграцию вновь приобретенного банка.

«Выживут те, у кого миллиардные портфели»

СФ: Делая ставку на ипотеку, вы не опасаетесь массовых дефолтов в этом сегменте?

АС: Массовых дефолтов в ипотеке и автокредитовании, то есть обеспеченных кредитных программах, я не опасюсь. Рынок недвижимости действительно растет, но растут и доходы заемщиков. Какая-то их часть наверняка набирает избыточную сумму кредитов через необеспеченные ссуды. Но это незначительное меньшинство. В основном несвязанные и необеспеченные

ВЫ МОЖЕТЕ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ ПОСТУПИТЬСЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ, ЧТОБЫ В ПЕРИОД БУРНОГО РОСТА ЗАХВАТИТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ДОЛЮ РЫНКА

кредиты берут тогда, когда необходимо расплачиваться наличными, — на ремонт, на операцию, на обучение.

Другое дело, что такие необеспеченные кредитные программы как магнит притягивают мошенников. Но как только вы, вместо того чтобы дать человеку деньги, даете ему товар — это может быть автомобиль или квартира, — уровень невозвратов становится в разы меньше. В необеспеченных же программах риск по-прежнему относительно высок. Отчасти проблема в том, что наши правоохранительная и судебная системы лояльно относятся к кредитным мошенникам.

СФ: А как банки могут бороться с мошенниками?



У МЕНЯ И У АКЦИОНЕРОВ МКБ ЕДИНОЕ ВИДЕНИЕ ТОГО, ЧЕГО МЫ ПЫТАЕМСЯ ДОСТИЧЬ, в какие сроки и каким способом

АС: С помощью обмена информацией. Сделаны уже несколько попыток создания кредитных бюро. Но пока еще там крайне мало данных.

Я не понимаю, почему нельзя создать закрытый веб-сайт, на котором вывешивались бы фамилии, паспортные данные и места регистрации всех неплатежеспособных заемщиков. Это будет мощнейшим ресурсом. Я предвижу тот аргумент, что сайт все равно будет взломан и данные появятся в открытом доступе. Пусть появятся: ведь это будут данные только о неплатежеспособных заемщиках.

СФ: Но значительную часть стоимости «Русского стандарта» создает как раз его база данных.

АС: У него база данных по хорошим заемщикам. Хороший клиент — это фактор вашей капитализации. Вы ему можете в дальнейшем продавать другие продукты, еще не единожды зарабатывая на нем. Мошенник — это человек, который украл у вас деньги. И ничего хорошего в том, что он так же поступит с вашим конкурентом, нет.

В целом же я считаю абсолютно беспочвенными утверждения, будто у нас рынок потребкредитования перегрет. Он будет еще расти и расти. Однако это не означает, что отдельные бан-

ДОСЬЕ

МОСККОММЕРЦБАНК основан в 2001 году. Портфель выданных банком ипотечных кредитов составляет \$50 млн, автокредитов — \$10 млн. На сегодня у банка один филиал (в Санкт-Петербурге) и три доп.офиса. Основным акционером «Москоммерца» является Казкоммерцбанк (ККБ), входящий в тройку крупнейших банков Казахстана. Валюта баланса ККБ — около \$9 млрд, капитал — \$700 млн, прибыль — \$154 млн. Около 11% «Казкоммерца» принадлежит ЕБРР. Контрольный пакет находится у менеджмента. В ближайшее время ККБ намерен увеличить капитал, выпустив акции более чем на \$150 млн. Пакет на \$24 млн собирается выкупить ЕБРР.

ки, которые пытаются выйти на этот рынок, не имея систем риск-менеджмента (что само по себе достаточно сложно), защищены от индивидуальных кризисов платежеспособности. Но системой это не станет.

СФ: Тем не менее доходность розничных продуктов падает.

АС: Это нормально. Во-первых, усиливается конкуренция. Во-вторых, все более и более образованными становятся партнеры, через которых проходит дистрибуция кредитных продуктов. Я имею в виду розничные сети, автосалоны, риэлтерские агентства. Они прекрасно понимают ценообразование по кредиту и могут оценить размеры банковской маржи. И начинают требовать долю в прибыли. Это совершенно понятно и обоснованно.

Тут два фактора. С одной стороны, падает доходность от клиента. С другой — все большая доля этих доходов отдается парт-



ИДИ И ПРОДАЙ!

ЖУРНАЛ О ТЕХНОЛОГИЯХ ПРОДАЖ

Тел.: (495) 101-36-76, www.kd-online.ru

коммерческий
директор
sales & marketing
management



нерам, которые контролируют сети дистрибуции. И этот процесс продолжится в дальнейшем. Но потери банков будут компенсироваться ростом объемов портфеля. В долгосрочной перспективе выиграют те банки, которые смогут создать объемы. Причем речь идет о портфелях в сотни миллионов долларов.

Розничное кредитование живет на экономике масштабов. Если у вас портфель розничных кредитов в несколько десятков миллионов долларов и в ближайшее время он не вырастет до сотен миллионов, не занимайтесь этим бизнесом. Искренне говорю. Это значит, что у вас не диверсифицированы риски и большие расходы по содержанию бэк-офиса на единицу активов. В долгосрочной перспективе выживут те, у кого миллиардные портфели.

«В этот момент в головах ритейлеров произойдет революция»

СФ: Год назад в одном из интервью вы говорили о скором появлении кредитных продуктов private label. Их до сих пор нет. Почему?

АС: По-прежнему считаю, что это вопрос времени. Первый private label появится тогда, когда доходность, которую ритейлер может получить от продажи финансового продукта, станет сопоставимой с доходностью, которую он получает от продажи товаров. Тогда-то в головах ритейлеров и произойдет революция. Они наймут профессиональных розничных банкиров. Все же упирается в кадры. Ритейлеры умеют продавать товар. Но большинство не понимает, как продавать финансовые продукты.

Сейчас они отдали это банкам на аутсорсинг в обмен на комиссионные. Как только они поймут, что могут зарабатывать столько же на продаже финансового продукта, сколько и на товаре, мы увидим совершенно другие розничные сети. На Западе это уже случилось. Возьмите Tesco. В Европе эта сеть — безусловный лидер розничного рынка с точки зрения продуктовой инновации. Это очень креативная компания. Есть Tesco Credit Card — продукт, выпускаемый совместно с Royal Bank of Scotland. Банк

обслуживает все финансовые потоки, а Tesco просто дает свою марку и продает продукт. У них такую карточку можно получить в любой кассе. Они лежат там, как у нас сигареты на лотке. Tesco очень активно занимается страхованием, выдает необеспеченные кредиты. Существует программа Tesco Home Loans.

Что мешает нашим ритейлерам? Ничто. Просто сейчас розничные сети заняты экспансией. И это правильно. Если бы я находился на месте руководителя такой компании, я был бы больше озабочен тем, как открыть больше гастрономов. Рынок не захвачен, надо его захватывать. Как только все гастрономы будут открыты, возникнет вопрос, как из них выжать больше денег. И тогда все, что может быть продано через эти точки, будет продано.

СФ: Если вам предложат сделать private label, вы согласитесь?

АС: Возможно. Но я очень внимательно посмотрю на масштаб проекта. Если проект будет не очень масштабный, я откажусь. Потому что он отвлечет менеджмент банка от решения основной задачи. **СФ**



UNILEVER ПОЗЖЕ КОНКУРЕНТОВ СДЕЛАЛА СТАВКУ НА ЗДОРОВЫЕ ПРОДУКТЫ, НО ПЕРВОЙ ПРИДУМАЛА «ОЗДОРОВИТЬ» ВСЕ СВОИ МАРКИ.

текст: елена провоторова

Курс лечения



Под маркой Knorr теперь продавать не только супы, но и фруктово-овощные напитки

Говоря об итогах прошлого года, **Ральф Куглер**, президент подразделения Unilever Home and Personal Care, завывает прибыль и оборот концерна.

«Это я так мечтаю, — сразу же поправляет-ся он. — А если серьезно, смена стратегии важна для нас как никогда».

Топ-менеджер Unilever не лукавит. В последние годы компания постоянно вызывала недовольство акционеров: по многим показателям она проигрывает своим давним соперникам Nestle и Procter & Gamble.

В первом квартале нынешнего года прибыль Unilever выросла на 10% и составила \$1,3 млрд. По сравнению с Procter & Gamble эти достижения не слишком впечатляют: американский гигант продемон-

ДОСЬЕ

UNILEVER образована в 1930 году после слияния британской компании Lever Brothers и датского производителя Margarine Unie. С этого момента у компании были две штаб-квартиры — в Роттердаме и Лондоне — и два генеральных директора. С двоевластием компания покончила в 2005 году: главным менеджером стал Патрик Сеско. Правда, над объединением офисов в Unilever еще только размышляют. В прошлом году продажи Unilever, продвигающей брэнды Dove, Knorr, Rama, Axe, Domestos, Sunsilk, выросли на 3%, достигнув показателя в 39,6 млрд евро. На российском рынке компания присутствует с 1992 года и сейчас владеет четырьмя крупными предприятиями: Московским маргариновым заводом, парфюмерно-косметической фабрикой «Северное сияние» и чаеразвесочной фабрикой в Петербурге, а также заводом по производству приправ и продуктов быстрого приготовления в Туле. Общий объем инвестиций на развитие в России превысил 500 млн евро.

стрировал 17-процентный рост, а его прибыль увеличилась до \$4,6 млрд.

Более того, акционеров Unilever беспокоит, что компания сдает позиции на «домашнем» рынке — в Западной Европе, где традиционно зарабатывала больше половины прибыли. В первом квартале продажи европейского подразделения Unilever сократились на 0,5%. Конечно, из-за снижения спроса похожая картина наблюдается у многих европейских производителей. Но Nestle это не помешало увеличить продажи в Европе на 2,8%.

Бесполезные приобретения

ПРОБЛЕМЫ НАЧАЛИСЬ НА РУБЕЖЕ тысячелетий, и уже тогда компания пыталась их решить. Глава Unilever **Нэйл Фицджеральд**, руководивший компанией совместно с **Энтони Бургмансом**, считал, что корень бед — в локальных подразделениях, которым дали слишком много свободы. Маркетологи на местах часто сами решали, как должна выглядеть и развиваться та или иная марка. В результате у дезодо-

В последние годы компания постоянно вызывала недовольство акционеров: она по многим показателям проигрывает своим давним соперникам Nestle и Procter & Gamble

ранта Rexona, например, оказалось 30 вариантов дизайна и 48 разных по составу композиций. Выработанный в итоге свод правил запретил маркетинговые новации региональных офисов.

Чтобы снизить издержки на \$1,62 млрд, Unilever реформировала портфель брендов. Из 1,6 тыс. марок были проданы 1,2 тыс. Остались только сильные бренды, стоявшие на первом или втором месте в своей категории на определенном рынке. Вместе с тем компания занялась полезными приобретениями: за \$27 млрд выкупила производителя продуктов для похудения SlimFast и американскую компанию Bestfoods, выпускающую супы Knott. А также избавилась от ненужных активов (в частности, парфюмерного бизнеса, проданного за \$800 млн американской Coty Inc).

Впрочем, эти действия не спасли ни компанию, ни Фицджеральда с Бургмансом. В 2004 году они покинули свои посты, а во главе концерна было решено поставить только одного менеджера.

Им стал **Патрик Сеско**, а должность директора по маркетингу занял **Энтони Стэл**. Вывод, к которому пришла новая команда: дело не только в структурном несовершенстве, продукты стали просто неинтересны потребителю.

Нездоровая реакция

НА РАЗРАБОТКУ КОНКРЕТНЫХ ШАГОВ понадобилось более года: все это время исследовательское подразделение компании изучало рынок и потребительские предпочтения. Формулу спасения, к которой в итоге пришли в Unilever, едва ли



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) 710-69-99 (многоканальный)

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 • Челябинск: Уралсофт (351) 247-46-77 • Махачкала: Электросвязь (8722) 604-444 • Архангельск: ИСЦ, Контакт (8182) 213-487 • Нижний Новгород: Телеком (8312) 399-199 • Новосибирск: Axistest 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: Incom90 +371 732-61-12 • Украина: Днепрпетровск, Интегра +38 (067) 636-43-61; Киев, Мережа АйТи-Консалтинг +38 (044) 489-30-20

РЫНОК

ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА полезных продуктов, обогащенных витаминами или способствующих снижению веса, в 2005 году компания Euromonitor оценила в 253 млрд евро. Согласно исследованиям ACNielsen, это самый быстрорастущий сегмент рынка продуктов. По прогнозам Euromonitor, следует ожидать его ежегодного роста на 7%. Активно развиваются два направления: соевые напитки и питьевые йогурты. Объективной оценки российского рынка полезных продуктов нет. Наши потребители, по данным интернет-опроса ACNielsen, проведенного летом 2005 года в 38 странах мира, разбираются в вопросах здорового рациона хуже всех. У нас пока наибольшим спросом пользуются соки с витаминами, био йогурты, обогащенный хлеб. Пионером среди российских производителей стал «Вимм-Билль-Данн», выпустивший в 1998 году молоко и йогурты под маркой «Био-Макс». На этом поприще отметились производители соков (Live! Rich от «Мултона» и «Тонус» от «Лебедянского»), мясных продуктов (колбасы «Дымов актив» с оливковым маслом и овсяными хлопьями) и даже водки («Кристалл премиум» с комплексом минералов).

можно назвать оригинальной. Компания решила продвигать корпоративный брэнд и разработала концепцию Vitality, в соответствии с которой все выпускаемые продукты должны быть теперь «здоровыми». Однако на поле здорового образа жизни и полезных товаров уже играют слишком много компаний.

Например, Danone всегда строила на этом рекламу почти всех своих молочных брэндов. Эстафету французов подхватили крупные многопрофильные компании, которые постарались придать «полезности» самым обычным товарам. Nestle — питьевой воде Nestle Pure Life и готовым завтракам Nestle Fitness, Procter & Gamble — шампуням для волос Herbal Essences.

Наконец, сменой стратегии и пропагандой здорового питания в 2003 году была вынуждена заняться сеть McDonald's, на которую сыпались все больше обвинений в нанесении непоправимого вреда здоровью посетителей. McDonald's ввел в меню салаты и заключил договоры со звездами спортивного мира, которые в рекламных роликах рассказывали о большом теннисе и сноубординге. На европейском рын-

ке это не помогло: продажи McDonald's снизились на 0,5%. Однако в США в последнее время ситуация улучшается, с начала года прирост продаж составил 9,7%.

Если удалось McDonald's — почему бы не попробовать компаниям, которым не приходится постоянно отбиваться от активистов «здорового» движения. Тем более что такой маркетинговый поворот вполне соответствует мировым трендам. Согласно данным Euromonitor, в прошлом году рынок товаров, обогащенных витаминами, снижающих уровень холестерина и помогающих похудеть, достиг \$253 млрд.

К 2012 году, по прогнозам исследовательской компании, он вырастет до \$407 млрд.

Чтобы переиграть конкурентов, Unilever придется чем-то удивить рынок. «Вы говорите, что идея Vitality неоригинальна, — рассуждает Ральф Кутлер. — Но так ли хорошо освоили эту территорию другие гиганты?» В Unilever намекают на то, что конкуренты-предшественники добавили «здоровья» лишь определенной части своего ассортимента. В отличие от них Unilever пошла дальше и решила на инновационный ход: концепция Vitality станет частью



ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Индустрия рекламы

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

НОУ-ХАУ

Компания Unilever:

- провела исследование рынка и выяснила, что динамичнее прочих растут продажи полезных продуктов, содержащих витамины и фруктозы и помогающих похудеть;
- запустила инновационные продукты: фруктово-овощной напиток под маркой Knorr Vie, спред с пониженным содержанием жиров Becel;
- собирается встроить в новую концепцию имеющиеся брэнды, добавив в позиционирование элемент «пользы»;
- ставит задачу догнать Nestle и Procter & Gamble, увеличивающих продажи на европейском рынке.

позиционирования каждого из 400 принадлежащих ей брэндов.

Перековка бесценностей

UNILEVER НАЧАЛА С ОБНОВЛЕНИЯ корпоративного логотипа, разработанного Wolff Olins за \$11,8 млн. В 2004 году возникла буква U, состоящая из 25 изображений птиц, рыб, цветов. До конца 2006 года она появится на упаковке всех брэндов компании.

«Наши продукты станут другими, — говорит президент подразделения Foods Unilever **Винди Банга**. — Мы сокращаем использование сахара, соли и жиров». Недавно компания представила на западных рынках спред под маркой Becel с низким содержанием холестерина, фруктово-овощной напиток Knorr Vie и низкокалорийное мороженое с овсяными хлопьями Frusi. На разработку этих товаров компания потратила 1 млрд евро.

В мировой практике найдется немало примеров использования сквозного брэнда, когда под зонтиком одного главного брэнда собираются несколько «дочерних». В Unilever решили использовать эту идею. «Нет смысла запускать рекламную кампанию концепции как таковой, — поясняет Ральф Куглер. — Новые ценности должны ассоциироваться у потребителей с любым из наших брэндов, поэтому рекламная коммуникация каждого из них изменится. До конца года мы намерены потратить на эти цели до 300 млн евро».

Возможности для достижения новых целей не столь велики: в прошлом году на рекламу и маркетинг было потрачено 500 млн евро. Но чтобы потребителям было проще отыскать инновационные продукты на полке, Unilever собирается раз-

Компания решила продвигать корпоративный брэнд и разработала концепцию Vitality, в соответствии с которой все выпускаемые продукты должны быть теперь «здоровыми»

местить на лицевой стороне упаковки специальный значок: Choices. Уже стартовала программа в Нидерландах. К концу года опыт распространится на другие рынки.

Но в стремлении собрать под один зонтик множество разнородных товаров и кроется основной риск. «Многие брэнды могут пострадать от „переплавки“, — считает **Максим Хабур**, директор по развитию агентства Young & Rubicam Moscow, которое разрабатывает рекламу для Danone. — И тогда велик риск потерять лояльных потребителей, не обретя новых».

Как обогатить брэнд новым содержанием и не навредить? Четкого ответа на этот вопрос в компании не дают. В рекламе продуктов питания решено культивировать идею, что не стоит гнаться за общепринятыми стереотипами красоты. Этот ход Unilever опробовала на марке Dove. Лицом брэнда стала пожилая женщина, а в рекламных роликах красовались жизнерадостные полные дамы, убеждавшие, что истинная красота — это здоровье и удовлетворенность собой. Конкретных цифр в компании не раскрывают, но отмечают, что в результате Dove стала одним из локомотивов продаж.

Правда, успех в одном случае совсем не гарантирует такого же результата в другом, особенно если речь не идет о непроизводительных продуктах. «Что делать с дезодорантом Ахе, потребители которого вовсе не хотят думать о здоровье и жиз-

ненной энергии? — спрашивает Максим Хабур. — Их цель — соблазнить женщин. Сильный брэнд должен развиваться своим путем».

Польза для неразвитых

РЕШАТЬ НОВЫЕ ЗАДАЧИ Unilever сначала будет в Западной Европе. На развивающихся рынках инновационные продукты и решения придут с запозданием.

Россия, Украина и Белоруссия — светлое пятно, говорится в отчете компании. В 2005-м продажи в этих странах выросли на 23%. Отчасти из-за столь заметного роста Unilever и не спешит здесь с инновациями. Когда дела идут неплохо, нет стимула быстро перестраиваться.

Но есть и объективные трудности. В Unilever планировали запустить на российском рынке брэнд Becel. Как считают в компании, у этого продукта есть все шансы успешно внедриться на отечественный рынок. Но пока приходится повременить: завод по производству маргарина в Москве загружен на 100%. А покупка готовых активов и строительство фабрики пока не входят в инвестиционные планы.

Свой новый козырь — Vitality — Unilever собирается разыграть в России не сразу. «До развивающихся рынков очередь непременно дойдет, — обещает Ральф Куглер. — У потребителей может быть разный уровень доходов, но думаю все они одинаково. Кто не хочет чувствовать себя хорошо?» **СФ**

частная практика

СВОЯ ИГРА

Валерий Новиков придумал способ продлить срок службы отечественных автомобилей. Его изобретение уменьшает износ одной из важных частей автомобильного механизма. **текст: антон бурсак**

Нелишняя деталь



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 18 июня в 20.00):

- новая технология интернет-рекламы;
- ресторан под брэндом, связанным с известными радиоведущими;
- лечебно-профилактический хлеб

Молодой предприниматель Валерий Новиков возглавляет компанию, потенциальными клиентами которой являются большинство владельцев отечественных легковых машин.

Его фирма (Новиков владеет предприятием вместе с двумя партнерами, занимающими позиции финансового и технического директора) обладает патентом на устройство, позволяющее увеличить натяжение цепи привода газораспределительного механизма и за счет этого увеличить срок ее службы в несколько раз.

Новиков просил 1,5 млн руб. на закупку оборудования, необходимого, чтобы наладить массовое производство таких устройств. Сейчас его компания продает 28 тыс. единиц товара в год через дилерскую сеть в двенадцати регионах России. Цена устройства составляет 200 руб. при себестоимости 100 руб. Закупка нового оборудования позволит сократить себестоимость как минимум вдвое. В обмен на инвестиции Валерий Новиков предложил 15% акций своей компании.

Идея выглядела весьма заманчиво. Не секрет, что российский автопром предоставляет покупателям множество возможностей по улучшению своей продукции: отечественные автолюбители, пытаясь усовершенствовать свою машину, могут часами копаться в ее внутренностях. Однако бизнесмены заподозрили, что с проектом не все гладко. Компания обладает хорошими оборотами и внятной бизнес-моделью, недоумевали **Андрей**

Коркунов (Одинцовская кондитерская фабрика) и **Евгений Чичваркин** («Евросеть»), почему бы не обратиться в банк за кредитом? Проблем с его получением быть не должно, если и в самом деле все обстоит так хорошо, как рассказывает Новиков. В результате оба бизнесмена отказались вложить деньги. Их примеру последовала и **Надежда Копытина** («Ледово»). Однако Валерий Новиков сумел вызвать интерес к проекту у **Сергея Недорослева** («Каскол»). Предприниматель с самого начала презентации вертел в руках представленное Новиковым устройство и внимательно изучал его.

Недорослев задал предпринимателю на первый взгляд странный вопрос — о возрасте его партнеров по бизнесу. Валерий Новиков ответил, что обоим его партнерам за сорок и они долгое время работали в инженерно-технической сфере. После этого Недорослев без колебаний согласился инвестировать деньги в проект. Как он пояснил позже, в том бизнесе, которым занимается Новиков и его коллеги, необходимый опыт можно приобрести только через 15–20 лет работы. Следовательно, возраст здесь критичен.

К Недорослеву присоединился **Павел Теплухин** («Тройка Диалог»): каждый из бизнесменов согласился инвестировать половину из требуемых 1,5 млн руб. Также Теплухин и Недорослев настояли на получении опциона по увеличению своей доли до 50% акций компании в будущем. □

Дешевый аромат

Москвичка Ксения Аркадьева предложила бизнесменам вложить деньги в производство новой марки туалетной воды. Она обещала инвестору 1000% прибыли, но недооценила расходы на маркетинг и дистрибуцию.

Предприниматель просила 2,7 млн руб. На эти средства она планировала выпустить одну линию парфюма для массового рынка и одну — класса luxury (обе линии планировалось продвигать под общим брэндом). К самому аромату претензий не возникло, особенно он понравился Надежде Копытиной. А вот бизнес-план показался бизнесменам совершенно неубедительным. Общеизвестно, что себестоимость парфюмерии действительно в десятки раз меньше тех сумм, за которые она продается в магазинах. Именно поэтому на данном рынке жесточайшая конкуренция и огромные рекламные бюджеты.

Ксения Аркадьева обещала инвесторам устроить «кричащую кампанию» своей продукции. «За те деньги, которые вы указали в бизнес-плане, ваша реклама не будет не только кричащей, но даже и пищущей», — поправил ее Андрей Коркунов. Кроме того, предприниматель рассказала, что вела переговоры о распространении своей продукции с ритейлерами, однако ее не устроила необходимость платить за вход в сети. «Капиталисты» были уверены, что другого способа вывести продукт на массовый рынок просто не существует. «Никто тут не сомневается, что на

производстве парфюмерии можно заработать 1000% прибыли, — подытожил Павел Теплухин. — Однако огромную часть доходов «съедят» дистрибуция и маркетинг». Инвестировать в бизнес, бросающий вызов мировым производителям парфюмерии, бизнесмены отказались.

Другой участник шоу, Михаил Корбашов, также предложил проект с потенциально высокой прибылью. Он хотел открыть в Москве 40 точек по торговле элитными сортами зеленого чая «на розлив». Сейчас люди ходят пить зеленый чай в специальные клубы, где в среднем проводят около часа и более, рассуждал Корбашов. Что если начать продавать зеленый чай также как кофе: в пластиковых стаканчиках — в вузах, бизнес- и торговых центрах? Себестоимость порции составляет, по расчетам предпринимателя, 5 руб., продавать чай он предполагал по 50 руб. за стакан. На развертывание своей сети он просил у инвесторов 1,5 млн руб., предлагая в обмен 10% от прибыли.

Однако Корбашов, так же как и Ксения Аркадьева, не учел накладных расходов — стоимости аренды, установки кассовых аппаратов и т. д. Кроме того, до прихода в студию Михаил Корбашов пробовал продавать чай только в уже работающих точках общепита (по договоренности с их владельцами), при этом никакой отчетности не вел. «То есть вас пока не посадили в тюрьму, и вы этому радуетесь?» — иронично поинтересовался Павел Теплухин. Бизнесмены посоветовали Корбашову как можно быстрее сделать бизнес легальным. Правда, вряд ли после этого начинание предпринимателя останется таким же прибыльным. **СФ**

Важные документы требуют лазерного качества

Лазерный факс КХ-FL403

Даже одна буква может поменять смысл документа. Если Вы не уверены в своем факсе, то доверять полученным сообщениям тоже невозможно. Хотите видеть все до последней буквы? Лазерный факс Panasonic обеспечит высокую четкость изображения при копировании и передаче факсимильных сообщений: Вы получаете полноценные документы. Энергонезависимая память факса сохранит сообщения даже при отключении электричества. Переходите на лазерное качество!

www.panasonic.ru

Реклама. Товар подлежит обязательной сертификации.



Panasonic
ideas for life

Информационный центр Panasonic: 8-800-200-21-00. Бесплатный звонок из любого региона Российской Федерации.



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ. -Ъ

«Арбат Престиж» на Кузнецком мосту показался москвичам недостаточно престижным

Непрестижное дело

Парфюмерная сеть «Арбат Престиж» собирается продать ряд магазинов и повременить с IPO, перенеся его на 2007 год. Ничего другого компании не остается: ее финансовые показатели вряд ли впечатлят инвесторов.

В прошлом году, по неаудированным данным, оборот сети составил всего около \$200 млн. Кроме того, соотношение долга к EBITDA в компании достигло угрожающе высокого показателя 7,6% (нормой считается 3–4%). Проблемы сети отчасти вызваны объективными причинами: по данным компании «Старая крепость», пик развития парфюмерного ритейла с 15-процентным ростом пришелся на 2004 год, теперь он будет расти на 1–5%. Но «Арбат Престиж» и сам допустил ряд просчетов. В частности, сеть приобрела несколько магазинов в центре Москвы, часть из которых, как признает президент компании Владимир Некрасов, так и не вышла на окупаемость. Кроме того, как считают конкуренты, агрессивной рекламой дешевой косметики сеть отпугнула более состоятельную аудиторию. «Компании лучше не торопиться на биржу и заняться приведением дел в порядок», — считает аналитик компании «Атон» Татьяна Капустина. По словам Некрасова, именно этим сеть и займется. Все убыточные магазины в Москве будут проданы (один из них — на Кузнецком мосту), а до конца года «Арбат Престиж» намерен выполнить свое давнее обещание — выйти в регионы.

«Незабудка» для двоих

На днях фонд прямых инвестиций Eagle Venture Partners (EVP) реализовал свой опцион на покупку акций челябинской розничной сети «Незабудка».

Таким образом, у ритейлера в акционерах оказались уже два фонда — Baring Vostok Capital Partners и EVP. Напомним, что Baring Vostok еще в марте приобрел блокпакет «Незабудки» (по некоторым данным — за \$23 млн). Интрига заключается в том, что EVP «застолбил» долю в ритейлере гораздо раньше Baring, но тогда у него не хватило денег: средства старого фонда были исчерпаны, новый фонд еще только собирался, и дело кончилось джентльменским соглашением об опционе. Baring, с которым главный акционер «Незабудки» Алексей Заварницын в то время уже вступил в переговоры, согласился на блокпакет. Хотя в последнее время этот фонд не участвовал в сделках, если не мог получить контрольного пакета.

Теперь, когда EVP реализовал свой опцион, у дуэта финансовых инвесторов оказался контрольный пакет компании. Заварницын пошел на самоограничение, потому что «Незабудке» очень нужны деньги. Сеть невелика по размерам: 48 магазинов разных форматов в Челябинске и Челябинской области, оборот в прошлом году составил \$70 млн. Зато динамична и амбициозна. Еще в прошлом году гендиректор «Незабудки» Валерий Никулин объявил о намерении ритейлера выйти на столичный рынок и купить в Москве несколько магазинов, на что компания хотела потратить \$29 млн. Это, по оценкам аналитиков, раза

цифра

\$30

млрд недосчиталась российская таможня за 2005 год. По консолидированным данным за рубежом партнеров, границу РФ пересекли товары и услуги на сумму \$128 млрд. Но если верить отчетностям Федеральной таможенной службы, их «прибыло» только на \$98,3 млрд.

Подобные расхождения встречаются в данных почти по каждой стране дальнего зарубежья. Скажем, российская таможня считает, что импорт из Финляндии составил \$3,1 млрд, а финская — \$6,67 млрд, а разница между оценками ФТС и немецкой таможни — \$7,2 млрд. В ФТС заявляют, что ошибок не было, хотя допускают различия в методике подсчета. Например, если мобильные телефоны произведены в Корее, но ввезены из Венгрии, то ФТС относит их на счет Кореи, а венгры учитывают как свой экспорт в Россию. Другой причиной расхождений считают широко распространенное занижение таможенной стоимости товаров. По оценкам таможенников, так могло быть не учтено товаров минимум на \$5–7 млрд. Стоимость одной только «серой» партии телефонов Nokia, задержанной на днях в Петербурге, составила \$15 млн. По мнению ФТС, свою лепту внесли официально не учитываемые челноки и автоперегонщики. Скажем, на российской стороне границы с Китаем партии товаров до \$2 тыс. не учитываются, а китайцы оформляют груз стоимостью от \$400. По данным PricewaterhouseCoopers, в 2005 году автоперегонщики могли ввезти в страну подержанных автомобилей на сумму более \$4 млрд. Не исключено, что в ходе расследования выявятся и другие причины столь серьезной недостачи. □

тренд

Партнерская чистка

20% партнеров приносят 80% продаж — крупные туристические фирмы решили следовать этой золотой формуле и тщательнее отбирать компании, с которыми имеют дело. С 1 июня ведущий туроператор по Испании «Натали турс» приостановил заключение новых

договоров с турагентствами и расторгал те, по которым два месяца не было заказов. В результате число турфирм, продающих продукт туроператора, сократилось с 7 тыс. до 2 тыс. Благодаря радикальной чистке «Натали турс» надеется оптимизировать бизнес-процессы и уделить «уцелевшим» турфирмам максимум внимания. Одновременно требования к агентствам повысила крупнейшая туристическая розничная сеть «Куда.ру». Если ранее ее

франшиза стоила \$10 тыс. в год, то теперь входная планка поднята до \$20 тыс. Такова цена известного бренда (по экспертным оценкам, «Куда.ру» ежегодно тратит на продвижение \$2–2,5 млн). Те, кто находит плату чрезмерной, могут постучаться в другие ворота. Помимо «Натали турс» Испанией занимаются и другие операторы, хотя на их долю приходится всего 40–50% рынка. А «Куда.ру» предлагает более скромным партнерам перейти на второй,

демократичный бренд, принадлежащий компании, — «Магазин горящих путевок». Впрочем, чтобы повесить вывеску МГП, агентство должно заплатить \$15 тыс. за первый год работы, \$17 тыс. за второй и \$30 тыс. за третий. □

Крупнейшие туристические розничные сети России

Компания	Количество офисов
«Магазин горящих путевок»	173
«Куда.ру»	117
«Велл»	72
«Глобал Травел»	62
УКО Club	42

Источник: данные компаний

в три меньше, чем нужно для атаки на столицу. Поэтому для реализации смелых планов компания привлекла инвесторов.

Английская «жизнь»

На отечественном рынке страхования жизни становится тесно.

На прошлой неделе один из крупнейших «лайф-фровых» страховщиков мира — британская Aviva — заявил, что в течение пяти лет его российская «дочка» войдет в пятерку лидеров в этом сегменте рынка, заняв его десятую часть. Запрягают в Aviva быстро — лицензию на страхование жизни ЗАО «Страховая компания „Авива“» получила только в марте.

За прошлый год в страховании жизни, согласно данным ФССН, было собрано 25,3 млрд руб. премии (меньше \$1 млрд). Такие цифры бледно смотрятся на фоне ежегодных сборов Aviva в \$50 млрд по всему миру, поэтому конкуренты возможности новичка занять десятую часть рынка не оспаривают. «Ничего невозможного нет, — констатирует генеральный директор СОАО „Национальная страховая группа“ Евгений Павленко. — Это вопрос наличия желания и финансирования». По словам гендиректора российского подразделения Aviva Андрея Дубинина, опыт успешной работы на развивающихся рынках (в Польше и Турции) и в Испании, где у компании очень хорошо развито страхование через банки, будет активно использоваться в России.

Британская Aviva собирается разогнаться на мелкоковом российском рынке страхования жизни



По мнению первого заместителя гендиректора Общества страхования жизни «Россия» Константина Тарасова, Aviva сделает упор именно на корпоративный сегмент и будет развивать bancassurance, потому что компания считается экспертом в развитии именно этого канала продаж.

Главным своим конкурентом Андрей Дубинин называет нынешнего лидера — компанию AIG Life, которая ориентируется на клиентов с доходами выше среднего.

Новая Опера

Международный холдинг Omnicom Media Group наконец объединил свои российские медиабизнесовые подразделения: Optimum Media OMD, входящее в DDB Russia Group, и Media Wise, входящие в BBDO Russia Group.

Omnicom Group провел аналогичные реформы в других странах уже давно, но медлил в России. BBDO Russia — 100-процентная «дочка» холдинга — не торопилась объединяться с DDB, в которой у группы только миноритарный пакет (контролируют холдинг российские владельцы). Однако в прошлом году Media Wise потеряло двух крупных клиентов — Wrigley и SABMiller Russia. А в начале этого года еще и Avon. По экспертным оценкам, в общей сложности их бюджеты приближались к \$100 млн. Omnicom решил форсировать процесс объединения, но BBDO его затягивало. «Я понимаю, чисто психологически им было непросто. У них не все получилось так, как хотелось, и поэтому тон в переговорах задавали мы», — говорит президент DDB Russia Group Сергей Кривоногов. Возглавил объединенную компанию Опера бывший гендиректор Optimum Media Дмитрий Дмитриев. Консолидированный биллинг Media Wise и Optimum Media за прошлый год превысил \$400 млн, за счет своих масштабов компания может получить более выгодные условия

при работе с печатными СМИ и радиостанциями. «Слияние дает нам возможность общаться с медиа с позиций лидера рынка, — поясняет Сергей Кривоногов. — Выгоды будут выражаться не столько в скидках, сколько в условиях размещения — в лучшее эфирное время».

Ни единого «Франка»

«Пятерочка» приостановила реализацию проекта супермаркетов-дискаунтеров «Франк».

Еще в конце 2005 года генеральный директор «Пятерочки» Олег Высоцкий заявлял, что его компания намерена развивать два-три бренда, и «Франк» может дополнить существующие сети — «Пятерочку» и «Карусель». Однако после слияния с «Перекрестком» «Пятерочка» решила отказаться от проекта, по крайней мере, в 2006 году. «В краткосрочной перспективе появление нового формата или нового бренда привело бы к расфокусированности и дополнительным затратам — организационным и материальным, — объясняет глава Pyaterochka Holding Лев Хасис. — Нарботки для „Франка“ могут быть использованы для развития „Перекрестка“».

Аналитики находят шаг «Пятерочки» логичным. «Для диверсификации розничного бизнеса инвесторы развивают полярные концепции, например, гипермаркеты или дискаунтеры, — считает менеджер А. Т. Kearney Антон Порядин. — Конечно, компания могла бы объединить „Франк“ с „Перекрестком“, но объединение разных операционных моделей, как правило, менее эффективно, чем развитие сети в рамках одной модели».

Между тем, информация о готовящейся продаже марки «Франк» (в частности, «Магниту») вызывает у экспертов сомнения: малоизвестный бренд, не подкрепленный площадками под магазины, вряд ли может привлечь внимание ритейлеров. □

с35



PHOTOXPRESS.RU

Борцы за объективность

Экс-президент СССР **Михаил Горбачев** (на фото) и депутат Госдумы **Александр Лебедев** теперь смогут высказываться на страницах «Новой газеты», когда захотят.

Они приобрели на двоих 49% акций газеты (10% досталось Горбачеву, 39% — Лебедеву), контрольный пакет остался в собственности редакции. Сумма сделки не разглашается, но на рынке ее оценивают примерно в \$15 млн.

По словам новых акционеров, они не собираются вмешиваться в редакционную политику оппозиционного издания. «Мы хотим помогать развиваться газете, переходить на ежедневный формат, увеличивать тираж и, может быть, добавить чуть больше объективности в журналистских расследованиях, особенно по делам, которые касаются коррупции со стороны чиновников», — заявил депутат и основатель Национального резервного банка Александр Лебедев. Сейчас газета выходит два раза в неделю, ее тираж составляет 171 тыс. экземпляров.

В том, что из радикально позиционированного издания можно сделать массовый продукт, эксперты сомневаются. Тем более что сам Лебедев признает, что «приобретение „Новой газеты“ является некоммерческим проектом». Сделка — скорее политический шаг, который в преддверии президентских выборов-2008 никого не удивляет.

Абрамовичу подрезают крылья

Росимущество обвинило управленцев из команды **Бориса Абрамовича** в крупном мошенничестве. Результаты расследования могут расстроить планы гендиректора «Красэйр» по созданию авиационного альянса AiRUnion.

Проверку в центральном офисе авиакомпании Генпрокуратура провела еще в конце мая. По ее результатам было возбуждено уголовное дело против менеджеров «Красэйр» по факту мошенничества в особо крупных размерах (правда, в самой компании информацию о проверке не подтверждают). Официальные претензии следствия среди прочего касаются имущества на балансе перевозчика, а также нецелевого расходования бюджетных средств на ремонт и реконструкцию инфраструктуры красноярского аэропорта Емельяново.

По мнению экспертов, путем уголовного преследования Росимущество попытается притормозить активность Абрамовича, увлеченного созданием альянса AiRUnion. Новая структура обещает стать одним из лидеров рынка авиаперевозок: помимо «Красэйр» в альянс готовы войти «Домодедовские авиалинии», «Омскавиа», «Самара» и «Сибавиатранс» (в капитале каждой из них участвует государство). Идею такого объединения предварительно одобрила администрация президента РФ, но не Росимущество. Ведь доли в AiRUnion будут оплачиваться пакетами авиакомпаний—участников предполагаемого АО, и контроль в новой структуре вполне может оказаться у частных акционеров.

Недоходное место

Руководитель инвестиционно-банковского подразделения Dresdner Kleinwort Wasserstein (DrKW) в России **Боб Форесман** (на фото) переходит в «Ренессанс Капитал». Через два месяца он займет должность вице-президента «Ренессанса».

Это большая потеря для немецкого банка. Ведь его лидерство в сделках с участием госкомпаний (в частности, DrKW консультировал «Газпром» во всех крупных сделках) было главным образом личной заслугой Форесмана. В «Ренессанс Капитале» он будет заниматься тем же — координировать работу с крупными клиентами. А его преемником станет **Патрик Ган**, возглавлявший направление потребительских рынков DrKW в Европе.

Уход Форесмана стал следствием новой, невыгодной для инвестбанкиров бонусной политики Dresdner Bank. В начале года стало известно, что Dresdner Bank сокращает выплаты менеджерам во всех странах. По данным Financial Times, банк отложил выплату большей части вознаграждений за 2005 год до 2007-го. Часть сотрудников получит бонусы в этом году, но суммы будут сокращены на 30%. Скупость объясняется тем, что DrKW не выполнил



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ, f

план по росту прибыли и капитала, установленный страховой группой Allianz, главным акционером Dresdner Bank. А значит, нет и оснований для щедрости. Нововведения, по мнению зарубежных аналитиков, приведут к массовому бегству высокооплачиваемых «инвестиционщиков». Тем более что ситуация в других компаниях, занимающихся инвестбанкингом, прямо противоположная. Например, Deutsche Bank, давний конкурент Dresdner Bank, повысил бонусные выплаты своим сотрудникам.

Мотивы для локомотива

Давнее, хоть и неявное сотрудничество владельца УГМК **Искандера Махмудова** и президента РЖД **Владимира Якунина** (на фото) приобретает черты формального альянса.

Железнодорожная монополия ведет переговоры о приобретении более 25% в контролируемом Махмудовым «Трансмашхолдинге» (ТМХ). Судя по тому, что ТМХ на днях, воспользовавшись офертой, выкупил 95% своего дебютного облигационного займа на 1,5 млрд руб., определенные договоренности уже достигнуты. Ведь при наличии такого инвестора, как РЖД, «Трансмашхолдингу» уже ни к чему заботиться о формировании публичной кредитной истории.



PHOTOXPRESS.RU

ТМХ и раньше довольно активно сотрудничал с РЖД, фактически единственным в стране потребителем его продукции. Поэтому острой коммерческой необходимости в приобретении локомотивного производства у Якунина не было. К тому же возглавляемая им корпорация, будучи крупнейшим перевозчиком металлов и угля, всегда имела возможность договориться с аффилированным с УГМК предприятием о приемлемых ценах на поставляемые локомотивы.

Другое дело, что у Махмудова могло возникнуть желание зафиксировать прибыль. Конечно в пользу подобной версии свидетельствует появившаяся недавно информация о его намерении избавиться от ИД Родионова. Показательно и поведение делового партнера Махмудова, главы «Евраз» **Александра Абрамова**, ведущего переговоры о продаже части стального бизнеса **Роману Абрамовичу**. В отличие от Абрамова Искандер Махмудов, видимо, решил сделать ставку не на губернатора Чукотки, а на президента РЖД. Благо финансовые потоки транспортной монополии сопоставимы с доходами владельца Chelsea. Поэтому не исключено, что в недалеком будущем под крылом РЖД окажутся другие, даже не связанные с железной дорогой активы Махмудова.

Три года за недоверчивость

Японская полиция арестовала знаменитого портфельного управляющего **Йосиаки Мураками** (на фото). Свою вину он признал еще перед арестом, выступив в эфире одной из местных телекомпаний.

Идол молодых японских менеджеров Мураками еще с детства был склонен к рискованным операциям. Когда он учился в четвертом классе, его отец, богатый предприниматель, выделил сыну 1 млн иен (около \$9 тыс.) для инвестиций. К моменту окончания школы Мураками увеличил свой капитал в 100 раз. В 1999 году он основал инвестфонд M&A Consulting и начал заниматься операциями по недружественному поглощению. А сейчас менеджер рискует провести три года в тюрьме.

Столь суровые санкции ожидают Йосиаки Мураками за использование инсайдерской информации при покупке акций крупнейшей по обороту японской телекомпании Nippon Broadcasting System Inc (NBS). Осенью 2004 года он поделился с генеральным директором интернет-компании Livedoor **Такафуми Хорие** своими планами приобрести акции NBS. Хорие также намеревался купить эту телекомпанию. Согласно японским законам, Му-



раками не имел права совершать сделку, если известно, что другая компания собирается приобрести более 50% акций. Тем не менее Мураками консолидировал 18% акций NBS. В телевизионном выступлении он заявил, что в его действиях не было злого умысла. Он просто ошибся — не поверил, будто у Livedoor хватит средств на покупку. Однако летом прошлого года Livedoor все-таки купила более 50% акций NBS, и Мураками пришлось признать свою вину. «Я получил красную карточку и вынужден покинуть поле», — заявил менеджер.

Зачистка must go on

Генпрокуратура обвинила в контрабанде группу высокопоставленных чиновников Федеральной таможенной службы (ФТС), а также выявила участников коррупционной схемы из МВД и системы прокуратуры.

Руководившие различными управлениями ФТС **Мария Архипова**, **Ирина Сухарева**, **Зульфия Рахматуллина** и **Максим Барановский** были задержаны месяц назад, но обвинения им предъявили только на днях. За это время они успели «сдать» других высокопоставленных чиновников. На основании показаний бывших таможенников, а также результатов собственного расследования Генпрокуратура начала массовые чистки в рядах силовиков, возбудив более 20 уголовных дел в отношении ряда сотрудников ФТС, МВД, ФСБ и прокурорского корпуса. По версии следствия, задержанные госчиновники в той или иной степени участвовали в разработке схем подлога документов в интересах коммерческих структур. Это позволяло компаниям получать значительные льготы при перемещении грузов через границу. Пока сумму ущерба государству в Генпрокуратуре назвать не берутся, однако, по предварительным подсчетам, он исчисляется миллиардами рублей. □

три вопроса

Рекламная группа «Витрина А» объявила о создании BTL-холдинга. Как рассказал генеральный директор «Витрины А» **Вадим Куликов**, это позволит компании выйти в сегменты trade promotion, consumer promotion и event marketing.



«Секрет фирмы»: Вы выходите в новые сегменты, потому что потенциал рынка POSM (реклама в местах продаж) исчерпан?

Вадим Куликов: Рынок POSM в 2005 году вырос на 25%, составив \$200 млн. Сейчас «Витрина А» — лидер в этом сегменте в России и СНГ с долей 14,7% и оборотом \$18,7 млн. Больше половины нашей прибыли — это производство POS-материалов. Но мы хотим предлагать клиентам все виды коммуникаций в местах продаж.

СФ: И что вы намерены делать?

ВК: В 2006–2007 годах мы инвестируем в холдинг более \$50 млн. Это будут и наши собственные средства, и заемные — кредиты, облигационные займы. Первые слияния и поглощения мы планируем в конце 2006-го в России, а также на Украине и в Казахстане — темпы роста этих рынков превышают российские. Часть инвестиций направим на создание и развитие принципиально новых направлений BTL — например, мобильный маркетинг.

СФ: Вы заявили о выходе холдинга на IPO в 2008 году. На какой результат вы рассчитываете?

ВК: Сейчас говорить об IPO преждевременно. Однако, по нашим прогнозам, к 2008–2009 годам капитализация холдинга составит не менее 9 млрд руб., а оборот — 2,5–3 млрд руб. □



лаборатория

ВЫХОД НА БИРЖУ

проектный менеджмент → с46

конфликты интересов → с52

инновации → с56

эволюция брэнда → с61

конкуренция → с63

В этом году сразу две российские госкомпании — «Роснефть» и Внешторгбанк — планируют провести первичные размещения акций, в которых примет участие население. «Народные IPO» могут стать и благом, и наказанием для свежее испеченных эмитентов.

Массовая акция

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр житомирский

Народники XXI века

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ В РОССИИ начнется вторая волна приватизации, во время которой простые граждане смогут купить акции госкомпаний — либо новые бумаги в ходе IPO, либо обращающиеся акции, либо конвертируемые облигации.

Тема допущения населения к приватизации госкомпаний обсуждается чиновниками с осени прошлого года. А этой весной планы обрели конкретность. Стало известно, что уже в нынешнем году состоится IPO двух крупных госкомпаний — «Роснефти» и Внешторгбанка, а в следующем в народ пойдут «Связьинвест», Дальневосточное морское пароходство и ряд других компаний из приватизационного списка правительства, насчитывающего 200 предприятий. Эксперты полагают, что Внешторгбанком и «Роснефтью» в первую очередь движет желание помочь своему основному акционеру — государству — в борьбе с инфляцией. Бумаги будут предложены населению в надежде изъять избыточные деньги у граждан и таким образом немного сдержать инфляцию.

У сторонников «народных IPO» есть серьезный аргумент — международный опыт. В мире именно в результате приватизационных программ акции крупных предприятий — нефтяных и энергетических концернов, банков, телекоммуникационных и транспортных гигантов — оказались на руках у миллионов граждан, а бюджеты этих стран получили десятки миллиардов долларов.

В первичном размещении акций германского телефонного монополиста Deutsche Telekom (DT) в 1996 году (\$13 млрд, 26% капитала) приняли участие 3 млн немцев, а французская Electricite de France в конце прошлого года, продав акций на \$7,4 млрд, привлекла более 1 млн розничных инвесторов. В мае этого года IPO государственного Bank of China, ставшее крупнейшим в мире за последние шесть лет, принесло китайскому правительству \$9,7 млрд за 10,5% капитала банка. При этом акционерами банка стали более 900 тыс. из 6 млн жителей Гонконга. Весьма богата подобными примерами привати-

с39



Из-за инвестиционной лихорадки в арабских странах многие работодатели запретили служащим заниматься трейдингом в рабочее время

зационная история стран Персидского залива, правительства которых поощряли идею «народных размещений». Крупнейшая нефтяная госкомпания ОАЭ Aabar Petroleum Investment в прошлом году привлекла 394 млрд дирхемов от 87 тыс. инвесторов. Аналогичные, хотя и не столь масштабные примеры есть и в Восточной Европе. В конце прошлого года состоялось IPO польского нефтегазового концерна PGNiG, в котором приняли участие 63 тыс. индивидуальных инвесторов (15% капитала, \$840 млн). Оно стало третьим по размеру размещением в истории этой страны. Так что интерес к таким размещениям есть не только в России.

Популярная механика

В ЛЮБОЙ СТРАНЕ ПРИВАТИЗАЦИЯ, как водится, начинается с указки сверху и издания соответствующих законов. Правда, сегодняшний российский закон о приватизации не предусматривает прямой продажи госимущества частным лицам. Там вообще нет такого понятия, как IPO. Но чиновники, увлеченные идеей «народных размещений», обещают скорректировать законы. Министр экономического развития **Герман Греф** еще в декабре прошлого года сообщил, что МЭРТ готовит поправки в закон о приватизации. Первый «народник» новой волны — «Роснефть» — формально обходит запрет на прямую продажу госсобственности, поскольку основным продавцом акций станет не государство, а компания «Роснефтегаз».

Но для успеха самого IPO не менее важна и процедура организации. Аналитик МДМ-банка **Артур Аракелян** предупреждает об опасности, что и в этот раз бумаги могут не дойти до людей. Помимо опыта начала 1990-х есть и более свежие примеры. Несколько лет назад московские власти предложили населению свои муниципальные облигации, ставки по которым были выше, нежели по обычным облигациям Москвы. Однако эти розничные бумаги быстро скупил несколько юридических лиц, а населению они не достались.

Как показывает практика, одна только процедура сбора заявок доставляет компаниям немало хлопот. Так, катарский банк Al Rayyan Bank организовал централизованный прием заявок — для этого ему пришлось арендовать стадион и разместить там десятки тысяч людей, желающих купить акции.

Чтобы обеспечить прием заявок, катарский Al Rayyan Bank арендовал стадион и разместил там десятки тысяч людей, желающих купить акции

А государственный Bank of China во время майского IPO на Гонконгской бирже принимал заявки через свои многочисленные отделения, и его сотрудникам в течение четырех дней (именно столько времени было отведено на подачу розничных заявок) пришлось напечатать 350 тыс. экземпляров проспекта эмиссии и 3 млн бланков заявок для индивидуальных инвесторов. Потенциальным акционерам компании Dana Gas из ОАЭ повезло меньше. Брокерские конторы не справились с притоком желающих, и люди, дожидаясь своей очереди, были вынуждены спать на газонах, потому что все гостиницы Дубая были забиты соискателями.

Самый удобный канал распространения «народных акций» среди широких масс — это банки с разветвленными филиальными сетями. Заместитель председателя правления Сбербанка **Белла Златкис** сообщила, что у банка уже готова технология продажи ценных бумаг «Роснефти» через свои отделения. Причем предлагаться бумаги будут по цене, установленной самой «Роснефтью», говорит Златкис.

Напомним, что размещение акций «Роснефти» на отечественных площадках и Лондонской фондовой бирже начнется в середине июля. Одновременно бумаги станут распространять среди населения.

Всего в ходе IPO будет размещено около 20% капитала «Роснефти», в России останется треть — 6%. И треть из них (2%) достанется населению. Других подробностей о схеме IPO «Роснефть» и Сбербанк пока не раскрывают. Ясно лишь одно: претендентам придется прийти в одно из 20 тыс. отделений Сбербанка и подать заявку.

Внешторгбанк планирует разместить в четвертом квартале этого года 25% своих акций на биржах Лондона и Москвы, но пока не определил, что именно и когда получит население (до или во время IPO), вопрос будет решаться на собрании акционеров 30 июня. Председатель правления ВТБ Андрей Костин сообщил только, что населению будет предложено около 5% бумаг банка — либо акции, либо конвертируемые облигации. ВТБ, правда, услугами Сбербанка не воспользуется, а распространять свои бумаги станет через сеть отделений и филиалов розничной «дочки» ВТБ 24.

1703 претендента на одну акцию

ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ ПРИВАТИЗАЦИИ показывает: чтобы привлечь массового акционера, нужна доступная цена и размер минимального лота. Например, в приватизационном размещении польского розничного госбанка PKO Bank Polski, в котором приняли участие 65 тыс. индивидуальных инвесторов, каждый желающий мог открыть приватизационный депозит в размере от 500 до 20 тыс. злотых (\$140–5700), при этом средний размер депозита по итогам IPO составил 17 тыс. злотых (\$5400). Более того, индивидуальным покупателям акции предлагались по специальной цене — с 4-процентным дисконтом по сравнению со сто-

Минимальный размер подписки для граждан в готовящемся размещении «Роснефти» составит 20 тыс. руб.

Столь значительная сумма сразу же отсекает малоимущие слои населения

имостью бумаги для юридических лиц. В итоге граждане расхватили акции «польского Сбербанка» как горячие пирожки.

Цена продажи акций «Роснефти» хоть и будет похожа по величине, вызывает сомнения в обещанной массовости. Минимальный размер подписки для граждан в готовящемся размещении «Роснефти» составит 20 тыс. руб. Столь значительная сумма, по мнению аналитиков, сразу же отсекает от участия малоимущие слои населения. Старший экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков полагает, что это предложение в первую очередь подходит для такой категории, как существующие инвесторы ПИФов, которых сегодня в стране около 200 тыс. человек. А по оценкам Кристалины Георгиевой, директора Всемирного банка по России,

Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

МНЕ НУЖНА СКОРОСТЬ. МОБИЛЬНОСТЬ. СВЯЗЬ. ТАК ЖЕ, КАК И ВАМ.

Как и знаменитому футболисту, предпринимателям нужно оперативно принимать решения даже в экстремальных условиях. Ноутбук Lenovo 3000 N Серии с технологией Intel® Centrino® Duo для мобильных ПК не только позволяет Вам находиться на связи, но также открывает широкие возможности для успешного ведения бизнеса и достижения новых вершин. С ним Вы всегда нацелены на победу.

Lenovo 3000 N Серии Ноутбук N100

Характеристики системы:

Технология Intel® Centrino® Duo для мобильных ПК

- Процессор Intel® Core™ Duo T2300 (1.66 ГГц)

- Intel® PRO/Wireless 3945ABG

Операционная система Windows® XP Professional

Память 512 МБ/ Жесткий диск 80 ГБ - SATA

14.1" WXGA монитор с антибликовым покрытием (1280x800)

Пишущий DVD-RW / Bluetooth / Встроенная камера

Сканер отпечатков пальцев

Кнопка восстановления системы после вирусной атаки¹

Новый мир. Новое мышление.

Цена 1495\$*

(P/N TU042RT)

Ноутбуки N100 от 1059\$*

(P/N TY066RT)

Закажите прямо сейчас!

Найдите ближайшего

дилера на сайте

lenovo.com/ru

или позвоните по тел.

8 800 200 6442



lenovo™

Роналдиньо и Lenovo:
Игра на новом уровне.



© 2006 Lenovo. Все права защищены. Lenovo является зарегистрированным товарным знаком компании Lenovo. Centrino, Intel и Intel Core являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и/или других странах. Windows является зарегистрированным товарным знаком Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и торговые марки могут являться собственностью третьих лиц. 1. Кнопка восстановления данных после вирусной атаки возвращает систему в рабочее состояние без помощи антивирусных программ. *Ориентировочная цена продажи на момент подписания в печать. Действительна до 30 июня 2006 г. Цены могут отличаться в зависимости от конфигурации. Lenovo не несет ответственности за фотографические ошибки и опечатки. Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации продуктов без предварительного уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстраций. Рекламная информация не является офертой. Товар сертифицирован.

Согласно результатам исследования, опубликованного американскими экономистами, среднестатистическое IPO при объеме в \$65 млн недооценено на \$9,1 млн

круг потенциальных инвесторов в ценные бумаги в стране ограничен теми 3 млн российских граждан, которые имеют годовой доход по меньшей мере \$24 тыс. в год.

Организаторы, заинтересованные в привлечении населения, должны изначально гарантировать потенциальным розничным участникам, что их интересы не будут ущемлены по сравнению с более крупными покупателями — фондами и профессиональными участниками, приобретающими значительные пакеты акций. Ведь иначе простым «физикам» ничего не достанется. Например, в Индии дискриминация «простых» претендентов запрещена по закону. SEBI, регулятор индийского фондового рынка, обязывает организаторов резервировать 35% эмиссии под розницу. И передать часть розничного транша институциональным инвесторам можно лишь в том случае, если граждане не исчерпают эту квоту.

Основная организационная проблема в «горячих» «народных IPO» — обеспечить справедливое удовлетворение заявок, когда акций на всех не хватает. Так, недавнее размещение акций Tianjin Port Development (оператора крупнейшего морского порта в северной части Китая) на Гонконгской фондовой бирже побilo все рекорды популярности: спрос со стороны розницы превысил предложение в 1703 раза. Компания подняла ценовой коридор на 20% и пошла по проторенному пути, диктуемому методом формирования книги заявок: удовлетворялись розничные заявки, поданные с наибольшей ценой.

А организаторы IPO польского банка PKO Bank Polski удовлетворили заявки всех соискателей, кто открыл приватизационные депозиты (максимум \$5,7 тыс.), пропорционально снизив объемы заявок. Из-за ажиотажного спроса в среднем розничные инвесторы получили на 90% меньше акций, нежели заказывали. По аналогичной схеме были организованы практически все розничные размещения госкомпаний в странах Персидского залива, и в результате почти все тамошнее взрослое население обзавелось акциями госкомпаний.

Схема размещения «Роснефти» пока не обнародована. Известно лишь, что в заявке нужно будет указать не количество акций «Роснефти», а лишь сумму, которую покупатель за эти акции готов заплатить.

Наиболее демократичным механизмом считается аукцион, когда розничные инвесторы без всякого квотирования уравниваются в правах с крупными покупателями, при этом никто — ни эмитент, ни андеррайтер — не имеет возможности контролировать процесс распределения и манипулировать заявками. Например, одно из крупнейших «народных размещений» последнего времени в высокотехнологичном секторе — IPO интернет-компания Google (\$1,8 млрд) — было организовано по принципу так называемого голландского аукциона. Компания через 30 банков организовала прием заявок, поступающие заявки с указанием количества акций ранжировались по цене в порядке ее убывания, а цена отсечения была зафиксирована на минимальном уровне, обеспечившем продажу всего объема эмиссии. Те, кто предложил цену меньше цены отсечения, не получил ничего, но остальным, пред-



Чуть ли не половина жителей Гонконга в течение четырех дней стояла в очередях, чтобы подать заявку на акции Bank of China

ложившим более высокую цену, акции тоже достались по цене отсечения (и в этом особенность голландского аукциона). Правда, Google не удалось привлечь во время аукциона максимального объема денег, на который она рассчитывала, — из-за неосторожных заявлений, сделанных руководством, а также из-за скептического отношения институциональных инвесторов к слишком демократичной процедуре.

Недооценка ценностей

МОДА НА «НАРОДНЫЕ IPO» объясняется не только политическими установками правительств, но и удобством для эмитентов. Ведь для самих компаний множество «физиков» — держателей небольших пакетов, которые не будут путаться под ногами, вгрызаться в отчетность и вмешиваться в управление, предпочтительнее нескольких крупных акционеров, блюдущих свои права. Да и волки сыты — государство довольно, акции остаются в России. К тому же розничные инвесторы, в отличие от профессионалов, готовы вкладываться в акции, даже если их вера в будущность предприятия не подкрепляется объективными экономическими показателями. А сделав покупку, индивидуальные инвесторы долго хранят верность своему эмитенту — в отличие от биржевых спекулянтов.

Но самое главное, что «народные IPO» в принципе позволяют эмитенту привлечь больше денег, нежели при обычном размещении акций среди ограниченного круга привилегированных клиентов инвестиционных банков-андеррайтеров. И таким образом побороть системный недостаток всех IPO, проводимых по доминирующему в мире методу — формирования книги заявок. А недостаток этот — несправедливо заниженная цена

размещения. Согласно результатам исследования, опубликованного известными американскими экономистами **Тимом Локре-ном** и **Джеем Риттером** в 2000 году, среднестатистическое IPO при объеме в \$65 млн недооценено на \$9,1 млн.

Свежее подтверждение — IPO американской компании Morningstar, специализирующейся на исследованиях ПИФов. Инвестбанк Morgan Stanley оценил одну акцию Morningstar в \$11–13. Руководство Morningstar сочло эту цену заниженной и решило на свой страх и риск провести аукцион для институциональных и розничных инвесторов. В результате компания в мае прошлого года разместила свои бумаги по цене в \$18,5 — на 40% выше планки Morgan Stanley.

Объяснение, говорят авторы исследования, следует искать в недостатках классического метода формирования книги заявок: андеррайтеры искусственно занижают цену и создают гарантированно высокий спрос на эти бумаги. Инвесторы, оставшиеся в стороне, вынуждены покупать бумаги на вторичных торгах. Закономерным следствием такой политики является скачок цен в первый день торгов (first-day pop). Так, по выборке из 14,7 тыс. размещений, состоявшихся в США в 1960–2000 годах, рост котировок свежеепеченных акций в первый день составил в среднем 18,4%. А зарабатывают на этом скачке клиенты андеррайтера, сами эмитенты не получают ничего, кроме удовольствия от растущей капитализации.

И здесь наиболее справедливым механизмом ценообразования опять-таки считаются аукционы. Неслучайно в странах, где они практикуются, котировки в первый день торгов взлетают

В США рост котировок свежеепеченных акций в первый день торгов составляет в среднем 18,4%. Эмитенты от этого не получают ничего, кроме удовольствия от растущей капитализации

не так резко, как в странах с book-building. В Финляндии этот показатель составляет 10,1%, во Франции — 9,5%, а в Израиле — 4,5% (против 18,4% в США). Сегодня о переходе на аукционные схемы подумывают и власти Индии, где курсовой скачок первого дня превышает 30%. Правда, предупреждают зарубежные исследователи, аукционы подходят лишь для компаний с широко известными брендами: СМИ, производителей продуктов питания, товаров широкого потребления и лекарств.

Народные проблемы

РОЗНИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ связано со значительными затратами, и это отчасти объясняет внушительный размер минимальной подписки при размещении «Роснефти». Так, несколько лет на-

Свежий ветер наполняет паруса, манит вдаль бескрайний горизонт... Впереди раскинулось множество дорог — Вам решать, по какой из них идти. "Шелл" готов помочь Вам в этом выборе.

Мы верим в сотрудничество и стремимся к гармонии между нашими производственными задачами и Вашим профессиональным развитием, нашими глобальными возможностями и Вашим карьерным ростом. Наша цель — партнёрство, которое принесёт удачу и Вам, и концерну "Шелл".

С самого начала работы в "Шелл" у Вас будет возможность принять непосредственное участие в наиболее интересных проектах. Ваши идеи будут внимательно рассмотрены, а Ваши достижения не останутся незамеченными.

Мечтаете об успешной карьере? Тогда выбирайте работу в "Шелл"! Вы можете прямо сейчас заполнить анкету в рубрике "Карьера" на сайте www.shell.com/ru.

"Шелл" предоставляет всем сотрудникам равные возможности.

Мир
гораздо больше,
чем Вы думаете.

Познайте его
вместе
с "Шелл"!

Вместе мы достигнем большего



зад Минфин прекратил выпуск облигаций сберегательного займа, предназначенных для населения, из-за огромных расходов на обслуживание.

Но гораздо важнее для эмитента, что розничные инвесторы не умеют правильно оценивать стоимость предприятий и легко поддаются как восторженному ажиотажу, так и панике. В результате они могут потерять сбережения, а эмитенты — свое доброе имя.

Например, 3 млн индивидуальных инвесторов, в ответ на настойчивые призывы правительства принявшие участие в приватизации Deutsche Telekom, не жалели о своем решении до конца 1990-х годов, пока на мировом рынке продолжался устойчивый рост капитализации телекомов. В Германии акция DT поднялась с 14,57 евро до пикового значения 103,5 евро. Но затем произошел спад. За несколько лет бумаги DT подешевели до 13,8 евро, что даже меньше цены IPO. Снижение котировок привело к тому, что от бумаг немецкого концерна, не дожидаясь дальнейшего обесценивания, избавились более полумиллиона человек. И когда гигант выбрался из кризиса, они не вернулись. Пострадала не только репутация компании Deutsche Telekom — сама идея «народной акции» была надолго скомпрометирована в Германии. Несмотря на то, что другие размещения с участием розницы — Volkswagen, Lufthansa, Deutsche Post — оказались вполне благополучными.

Не исключено, что и в России граждане переоценят «народные компании» и разорятся. Свежий пример перед глазами: в марте рухнули все индексы на биржах государств Персидского залива. И спасти граждан от разорения пришлось властям. В Саудовской Аравии компания Kingdom Holdings, принадлежащая принцу Аль-Валиду бен Талалу, выделила на скупку акций у розничных держателей \$2,7 млрд и таким образом затормози-

Когда в марте этого года рухнули все индексы на биржах государств Персидского залива, спасти граждан ОАЭ от разорения пришлось властям, выделившим на скупку обесценившихся бумаг \$2,7 млрд

ла снижение. А король Абдалла пообещал создать для мелких инвесторов особый безрисковый фонд и компенсировать все убытки, которые он понесет в результате падения котировок в будущем. Но изначально рассчитывать на государственные фонды для компенсации потерь неудачливых акционеров все же не стоит.

Поэтому ФСФР честно призывает относиться к розничным размещениям с осторожностью. Глава ФСФР Олег Вьюгин неоднократно высказывался против того, чтобы агитировать граждан покупать акции, — из-за высоких рисков и экономической безграмотности населения. «Фондовый рынок — это не депозит в банке, а более продвинутый инструмент. Чтобы вкладывать средства самостоятельно, инвестору нужно интересоваться новостями, следить за экономической, денежно-кредитной политикой и рублем», — подчеркнул он. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«„Народным размещением“ IPO „Роснефти“ вряд ли станет»



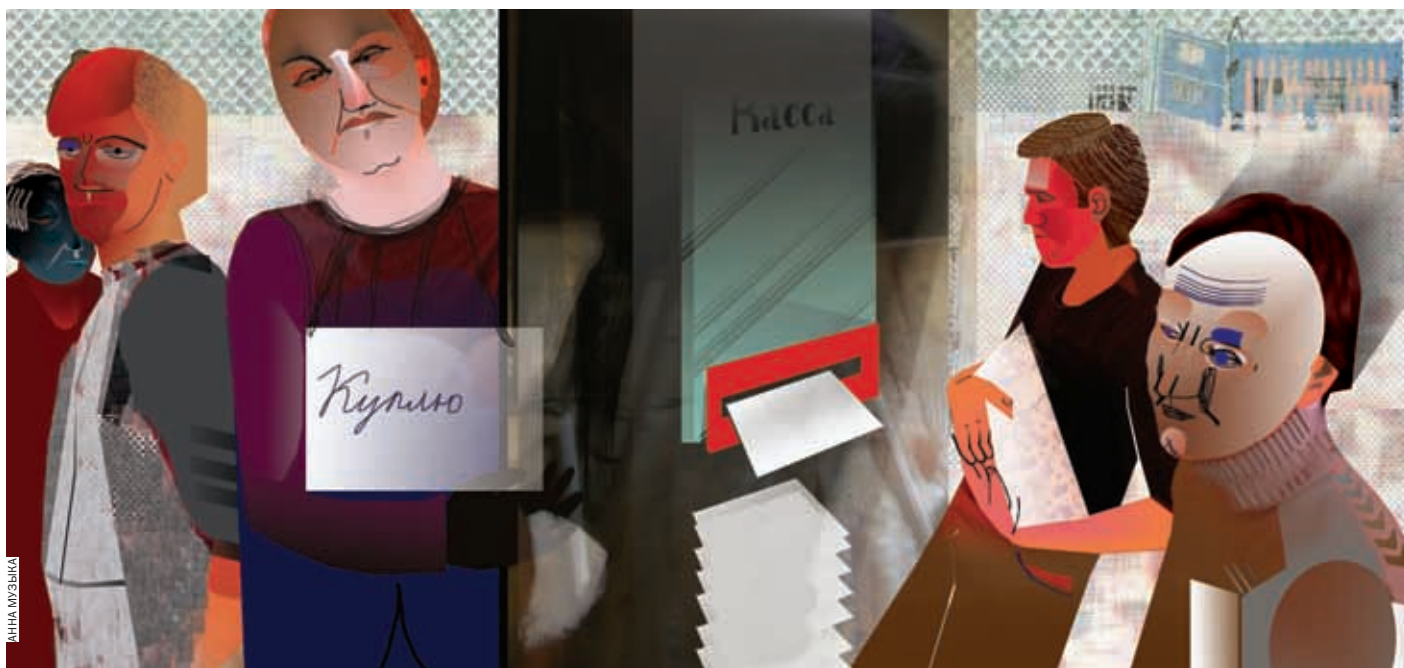
Станислав ГРАФОВ,
председатель правления
Эконабанка

— К ИНФОРМАЦИИ О ТОМ, что, имея 20 тыс. руб., рядовой гражданин России сможет купить себе в отделении Сбербанка «немного „Роснефти“» и получить с этого неплохие дивиденды, отношусь скептически. Проще и надежнее обратиться в частный ПИФ, где в соответствии со стратегией вкладчика подберут оптимальный инвестиционный портфель, ориентированный либо на быстрый, но рискованный доход, либо на гарантированные долгосрочные вложения с небольшой прибылью. «Роснефть» можно понять: компании срочно нужны средства, чтобы «Роснефтегаз» мог вернуть долг западным банкам — кредит в \$7,5 млрд и набежавшие проценты, поэтому руководство компании планирует провести IPO одновременно на LSE и российской бирже. Планируется, что частным акционерам достанется около 2%

компания: это обеспечит «Роснефти» примерно \$1–1,5 млрд. Однако «народным размещением» это IPO вряд ли станет — средний россиянин не будет сразу вкладывать в акции, пусть даже крупнейшей компании, 20 тыс. руб. Ведь средняя зарплата в России сейчас составляет около 10 тыс. руб., и далеко не каждый готов рискнуть такими деньгами. Опыт Запада, где морально подготовленный гражданин готов рисковать сбережениями, мы вряд ли повторим. Мне кажется, наилучшим решением стало бы снижение минимального пакета акций для частного инвестора до 3–5 тыс. руб., но это уже совершенно другие масштабы и операционные издержки. Придется, грубо говоря, регистрировать не 2 млн держателей минимальных пакетов акций, а 8 млн, а это минимум втрое увеличит накладных расходов.

Те же проблемы возникнут и с выплатой дивидендов — если, конечно, до этого дойдет, — и с перепродажей бумаг. Неясна в этой схеме и роль Сбербанка — насколько готовы там работать с населением по этому инвестиционному продукту, есть ли обученный персонал, отработанные процедуры. Может статься, что в конечном счете усилия по покупке-продаже акций не принесут дохода гражданину, решившему вложить средства в ценные бумаги этой компании. Но, с другой стороны, нефтегазовый сектор сейчас на подъеме, акции «Роснефти» — привлекательный актив, который вряд ли упадет в цене. Но я считаю, что сейчас частный рынок еще не созрел для этой ценной бумаги, и нужно обращать внимание в первую очередь на консолидированного или корпоративного инвестора.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Розничные размещения

ПРИНОСЯТ ЭМИТЕНТАМ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ, чем классические IPO. Размещение обычно производится по более демократичной схеме, нежели book-building. Самый «народный» вариант — аукционы, которые позволяют эмитенту собрать с рынка самый богатый урожай.

КАК И ПРИ КЛАССИЧЕСКОМ РАЗМЕЩЕНИИ, эмитент оплачивает комиссии организаторов, юристов, консультантов (до 10% от объема эмиссии), несет затраты на оптимизацию управления. Но к этим общим расходам прибавляются еще и дополнительные расходы на сбор и обработку массовых заявок, распространение отчетности и т. д.

«ФИЗИКИ» ОХОТНО РАССТАНУТСЯ С ДЕНЬГАМИ лишь в том случае, если компания широко известна и внушает доверие простым людям. Из частных предприятий наиболее успешны на ниве «народных» размещений СМИ. Примеры — триумфальные размещения оператора платного ТВ Premiere (Германия) и радиовещательной компании Radio Mirchi (Индия).

РОЗНИЧНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ДОЛЬШЕ ХРАНЯТ ВЕРНОСТЬ купленным бумагам. Они не штудируют отчетность и не вмешиваются в управление. В своих решениях инвесторы руководствуются не столько цифрами, сколько настроениями, которые могут быть никак не связаны с объективными результатами деятельности компаний.

«ФИЗИК» КАПРИЗЕН. Из-за этого размещение может либо состояться в урезанном объеме, либо вообще быть проигнорировано. В 2005 году провалилось «народное» IPO германского авиадискаунтера Air Berlin, акции которого приобрели только институциональные инвесторы. Позднее, став акционерами, «физики» легко впадают в панику — это тоже опасно.

1
Деньги
и ценообразование

2
Стоимость
размещения

3
Тип компании

4
Поведение
инвесторов

5
Риски

Классические размещения

КЛАССИЧЕСКИЕ IPO ПРОВОДЯТСЯ по такому методу формирования книги заявок, когда андеррайтер — царь и бог. Он не только определяет ценовой коридор, но и контролирует распределение акций между заявителями. А сам эмитент получает меньше средств из-за проблем классических IPO.

КОМПАНИЯ ОПЛАЧИВАЕТ КОМИССИИ ОРГАНИЗАТОРОВ, юристов, консультантов (3–10% от объема эмиссии). Этот показатель — «средняя температура по больнице», он не учитывает затраты на внедрение информационных систем и прочие пункты оптимизационной программы.

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ МОЖЕТ БЫТЬ ЛЮБОЙ, хотя у инвесторов есть общеизвестные отраслевые пристрастия (например, сырьевой или телекоммуникационный сектор).

ИГРА НА БИРЖЕ — хлеб профессиональных инвесторов. Для них самые доходные — первые дни торгов, когда происходит взлет котировок вследствие недооцененности классических IPO. А обзаведясь бумагами, держатели крупных пакетов пристально следят за показателями компании, придирчиво изучают отчетность и отстаивают свои права.

САМАЯ ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ДЛЯ ЭМИТЕНТА — несоответствие результатов деятельности ожиданиям аналитиков профессиональных инвесторов. Поэтому много сил придется тратить на адекватное объяснение практически каждого своего шага.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ ЕЩЕ НЕДАВНО БЫЛ ЗАКРЫТЫМ КЛУБОМ, ЧЛЕНСТВО В КОТОРОМ ДАВАЛИ ОПЫТ, СВЯЗИ И ЗНАНИЕ ОСОБЫХ ПРАВИЛ ИГРЫ. ТЕПЕРЬ ВХОДНОЙ БИЛЕТ ДОСТУПЕН ЛЮБОМУ ИНВЕСТОРУ, ВСТУПИВШЕМУ В ПАРТНЕРСТВО С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ УПРАВЛЯЮЩИМИ. **текст: антон бурсак**

Недвижимая навигация



За всю новейшую историю связь стройки со сверхприбылью еще никогда не была такой тесной. И вот итог: приметы участника рынка недвижимости уже не поддаются точному описанию. Супердоходные квадратные метры сегодня возводятся по инициативе пестрой компании инвесторов — от бывших прорабов, собственников СУ или СМУ до белых воротничков с финансового рынка.

Девелопмент занял прочное место не только в бизнес-портфелях холдингов, привыкших к диверсификации. К примеру, компания «Ростосстрах» до 2008 года планирует инвестировать в строительство жилой и коммерческой недвижимости \$1 млрд. Сюда же идут бизнесмены из «пищевки». Так, совладельцы «Вимм-Билль-Данна» **Сергей Пластинин, Давид Якобашвили и Гаврил Юшваев** решили поучаствовать в стро-

ительстве офисно-жилого комплекса стоимостью \$1 млрд. Отдельная и обширная категория инвесторов — нефтяники.

Снять сливки со сверхприбыльного рынка спешат и зарубежные инвесторы. На российской коммерческой недвижимости сегодня можно заработать до 30% годовых — для Европы и других развитых рынков это очень высокий показатель. По самым скромным оценкам, вложения иност-

ранцев в ближайшие три-пять лет должны составлять около \$10 млрд. CB Richard Ellis, Deutsche Bank Real Estate, Tameer Holding — вот лишь несколько международных компаний, «застолбивших место» в этом году. Наибольшей популярностью у инвесторов пользуются торговые и офисные площади: как считается, для России менее рискованные и специфичные, чем жилые, складские и промышленные.

Запад приносит в нашу страну цивилизованные схемы проектного менеджмента, комфортные для инвестора, не обладающего ни отраслевым опытом, ни знанием региональных условий. «Российский рынок недвижимости, конечно, все еще непредсказуемый и малопрозрачный, — говорит заместитель директора Jones Lang

LaSalle **Юлия Никуличева**, — но методики управления, проверенные на опыте десятков успешных объектов недвижимости в разных странах мира, делают его понятнее для инвестора. Можно прогнозировать, какое именно здание, за сколько денег и в какие сроки ты получишь».

Своим или чужим умом
ДОПУСТИМ, ИНВЕСТИТОР НАМЕРЕН инвестировать в офисную недвижимость. Однако кроме высокой отдачи на вложенный капитал его ничто не волнует, вникать в хитросплетения девелопмента у него нет ни желания, ни времени. Техническая проработка концепции, строительство и в целом все, что связано с жизненным циклом проекта, логично переложить на чужие плечи, поясняет директор аналитического департамента Dresdner Kleinwort Wasserstein **Юлий Матевосов**. В этом случае есть два основных варианта решения:
— обратиться в крупный холдинг, в состав которого входит управляющая компания и девелоперское подразделение (Hyperstate International, «Группа развития Тредис»);

— самостоятельно нанять строительную и, возможно, эксплуатационную фирму, а главное — привлечь к проекту независимую УК, рынок которых постепенно начинает складываться в России (см. справку).

Оба варианта — это аутсорсинг, отношение к которому в российском бизнесе до сих пор недоверчивое, особенно когда речь идет о проектах с многомиллионными бюджетами. Но альтернатива — создание внутреннего отдела с функциями планирования объекта, контроля строительного подряда и эксплуатации — может обойтись неопытному инвестору дороже.

Главная проблема банальна: кадры. «Собрать профессиональную команду на рынке крайне тяжело, а для компании, неискушенной в индустрии, сделать это с нуля почти нереально», — утверждает Юлия Никуличева. Поэтому часто инвесторы соглашаются на компромисс: операционное управление проектом доверяют тем, кого удалось найти (либо кто оказался по карману), а стратегические решения (формат, целевая аудитория) принимают исходя из личных представлений о потребностях рынка. Подчас это приводит к ошибкам, на годы отодвигающим сроки окупаемости объектов. «Иногда на полпути компании осознают, что они строят „что-то не то“. Они останавливают строительство, пытаются решить, как ис-

Запад привносит цивилизованные схемы проектного менеджмента, комфортные для инвестора, не обладающего ни отраслевым опытом, ни знанием региональных условий

править недостатки проекта, — говорит генеральный директор Leeds Property Group **Елена Флоринская**. — Несколько миллионов долларов оказываются зарытыми в землю».

Плановые просчеты
ПОДКОНТРОЛЬНАЯ «СИБНЕФТИ» группа компаний «Зааб капитал», разрабатывая концепцию бизнес-центра Triangle House, планировала позиционировать его как офисный центр класса А. Однако при выборе места была допущена серьезная ошибка. Здание располагалось в центре столицы и по всем инженерным параметрам соответствовало классу А. Но в поле

зрения авторов проекта не попали соседи — железнодорожные пути, склады и промзоны. Подобный вид из окна не устраивал VIP-арендаторов, и объект перекочевал в более низкую ценовую категорию.

Изъяны в **концепции**, как трещина в фундаменте здания, ведут если не к обвалу, то к снижению потребительских характеристик проекта. Задача УК — упреждать ошибки (пока те допущены на бумаге) и тестировать идеи. «Мы проводим встречи со стратегически важными арендаторами (так называемый брокеридж — заключение договоров с ключевыми арендаторами. — **СФ**), — говорит Елена Флоринская, — представляем им концепцию и выясняем,

Квадратные мэтры
По оценкам участников рынка, в России работают около 25–30 компаний, оказывающих услуги по управлению проектами в сфере недвижимости. Часть проектов можно охарактеризовать одновременно и как консалтинговые, и как проекты, где те же компании выступают управляющими. Наиболее крупные контракты, как правило, достаются фирмам «большой четверки» с международными брэндами: Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, Colliers International, Jones Lang LaSalle и Noble Gibbons в ассоциации с CB Richard Ellis. Потеснить участников «четверки» пытаются другие игроки, также ассоциированные с громкими западными брэндами: Knight Frank, DTZ Zadelhoff Tie Leung.

Существует группа игроков, концентрирующихся на консалтинге: Leeds Property Group, London Consulting & Management Group, Paul's Yard, Praedium. Еще одна группа участников рынка — компании, являющиеся структурами крупных девелоперов: «Торговый квартал», группа «Тредис», CVA Sawyer. В сегменте консалтинга в сфере недвижимости действуют также несколько десятков мелких компаний, созданных, как правило, выходцами из девелоперских структур или бывшими сотрудниками крупных компаний-консультантов. Ведущие игроки рынка относятся к таким фирмам довольно скептически, называя их услуги «псевдоконсалтингом». Однако при этом не исключают, что в регионах вполне могут работать небольшие, но достаточно профессиональные фирмы.

НА СЛУЖБЕ У ВАШЕГО ГРУЗА

т./ф.: (495) 221-6735 www.pobeditrans.ru

ПОБЕДИТРАНС

- Прямые договора с РЖД и дорогами СНГ
- Гибкие тарифы и оперативная информация
- Согласование спецусловий и разрешений
- Мультимодальные перевозки

Собственный торговый центр по чужому рецепту



«Собрать профессиональную команду на рынке крайне тяжело, а для компании, неискушенной в индустрии, сделать это с нуля почти нереально»

пойдут ли они в такой комплекс, если он будет построен». Возможно, учет мнений клиентов на этапе проектирования ТЦ «Европарк», открывшегося около года назад на Рублевском шоссе, позволил бы избежать просчетов при организации подъездного пути. Чтобы вернуться на шоссе после шопинга, покупателям приходилось делать большой крюк. Это негативно сказалось на посещаемости магазинов, однако до самого открытия ТЦ никто не видел здесь проблемы. В результате торговый центр покинул один из якорных арендаторов — супермаркет «Рамстор».

В любом проекте есть подводные камни, видимые лишь вооруженным глазом. Так, потолки в помещении под киноте-

атр, который предполагалось разместить в другом столичном ТЦ, оказались несколько ниже стандартов, принятых столичными киносетями. Речь шла всего лишь о полутора метрах, но за каждый сантиметр недостачи арендаторы потребовали бы приличный дисконт, а возможно, и вовсе не стали бы мириться с дефектом. К счастью для хозяина ТЦ, ошибку удалось выявить еще до начала строительных работ. Говорят, до этого эпизода инвестор недооценивал роль экспертизы управляющей компании, полагая, что ее специалисты зря едят свой хлеб.

На стадии работы архитекторов и подготовки чертежей УК следит за тем, чтобы изначально утвержденные концептуаль-

ные параметры проекта остались неизменными. Елена Флоринская говорит: «Нередко девелопер решает строить торговый центр, ориентированный на средний класс. Но потом появляется друг, готовый выкупить 25% площадей под магазин, торгующий продукцией luxury. Предложение заманчивое, отказаться тяжело. Но если УК не убедит его воздержаться от опрометчивого шага, проект эклектичного торгового центра может провалиться».

Время сдавать камни
СТРОЙКА — САМЫЙ ЗАТРАТНЫЙ и продолжительный этап. **Илья Кутнов**, старший аналитик отдела консультационных услуг Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, оценивает средний цикл стандартного проекта в области коммерческой недвижимости — от идеи и приобретения (аренды) участка до заполнения здания арендаторами и выхода на стабильный доход — в четыре года. Минимум половина срока приходится на строительство.

Участие инвестора и управляющей компании на этой стадии, как правило, невелико и в основном ограничивается консультациями и общим надзором. Инвестор нанимает строительную компанию, а в некоторых случаях привлекает специализированную фирму, которой поручается управление действиями подрядчика (такие услуги предоставляют значительное число небольших компаний, например, «Строй-экспертиза», «Технопроект-юкс», «Стройдизайнмонтаж» и прочие). Делается это с целью контроля как за качеством строительных работ, так и за исполнением сроков строительства, указанных в контракте.

Компания, управляющая строительством, несет ответственность за своевременную сдачу объекта госкомиссии и начало его эксплуатации. Участники рынка утверждают, что возникновение проблем здесь маловероятно, если только на стадии планирования или получения земельного участка не были допущены стратегические ошибки. Скажем, когда участок получен инвестором в обход городских властей через «федералов», нетрудно предвидеть активное противодействие проекту со стороны местных чиновников. Но, как правило, сдача объекта редко занимает больше месяца. Время **запуска** проекта, особенно если это торговый центр, часто

«Иногда на полпути компании осознают, что строят „что-то не то“. Они останавливают строительство, пытаются исправить проект. Миллионы долларов оказываются зарыты в землю»

определяется загодя и принципиально для девелопера. Важно открыть двери без опозданий, в период наибольшей покупательской активности — например, перед новогодними праздниками.

Гонорар эксплуататора

СЛОЖНАЯ ЭКСПЕРТИЗА и участие УК в проектировании крупномасштабного объекта может потребовать от инвестора затрат до \$100 тыс. Но основную часть своего дохода УК обычно получает в ходе эксплуатации объекта (скажем, в торговой недвижимости он составляет до 15% арендной платы).

Однако в большинстве случаев управляющей компании доверяют только поддержание здания в работоспособном состоянии — управление клининговыми компаниями, уборку территории, поддержку систем вентиляции и телекоммуникаций. «Большинство владельцев офисной недвижимости пока не готовы передать

сторонней организации функцию определения арендных ставок и управление отношениями с клиентами», — говорит **Константин Баранов**, управляющий партнер компании Colliers International.

В будущем, по мнению Баранова, схема доверительного управления (когда УК юридически числится владельцем здания) станет более популярной, но пока таких сделок на рынке единицы и они обычно заключаются в сегменте офисов класса А, где 100% арендных платежей «белые». Управление денежными потоками владельцы объектов чаще доверяют УК в сфере торговой недвижимости (большинство крупных сетей магазинов и кинотеатров требуют от арендодателя работать по «белым» схемам). «Самый спокойный для инвестора путь — твердая плата за квадратный метр, которую отчисляет ему УК», — говорит Елена Флоринская. В этом случае управляющая компания перечисляет на свой счет все, что превышает

classified

ЮК Стратегия Защиты:

- услуги адвокатов в арбитраже
- таможенные и налоговые споры
- вексельные споры
- работа на результат

Тел./факс 450-01-37 www.legalact.ru
Тел.: 772-90-24
795-93-27

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

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

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

продаем

Банк 4119476

туристические услуги

Крым, Сочи. 514-8668

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

«Миллиардные вложения в отечественный девелопмент вряд ли приведут к коллапсу рынка»



Станислав ГРАФОВ,
председатель правления
Эконабанка

— ЭПОХА КОРПОРАТИВНЫХ СГОВОРОВ на российском рынке недвижимости закончилась с приходом на рынок крупнейших международных инвесторов. Крупный иностранный игрок, инвестируя в привлекательный российский актив, как правило, старается найти местного партнера, разбирающегося в нюансах рынка. Это также общепринятая модель экспансии. Поэтому миллиардные вложения в отечественный девелопмент скорее всего оправданны и вряд ли приведут к коллапсу на рынке. Безусловно, российская стройиндустрия — особый непрозрачный мир, живущий по своим законам, однако очевидно, что именно в ней деньги решают все. Поэтому западный инвестор с хорошим инвестиционным портфелем без труда найдет общий язык с отечественными «экспертами».

С точки зрения конъюнктуры рынка сегодня выгоднее начинать проекты в Петербурге: в 2005 году там был установлен рекорд по выкупу земли. В частные руки перешло более 1,1 тыс. га городских территорий, и в 2006 году тенденция сохраняется. Если учесть, что свободной земли в Питере существенно больше, чем в Москве, а цены уже приближаются к столичным, инвестиции в недвижимость и гектары там окупятся гораздо быстрее. Да и с точки зрения имиджа Петербург сейчас — очень популярное место. Что касается развития самой стройиндустрии, то все больше российских компаний отправляются на поиски зарубежного партнера. Рынок растет, норма прибыли высока, однако свободных ресурсов у строителей все меньше, а желания заработать все больше. Пример — стремление «Баззла», купив «Главстрой», создать холдинг с капитализацией до \$1 млрд. При этом участники рынка полагают, что строительный бизнес Олега Дерипаски может стоить и дороже, поэтому перспективы привлечения заемных средств в индустрию довольно радужные.

Как правило, проблемы международного инвестиционного проекта начинаются на этапе технической реализации: возникают дополнительные расходы, связанные с бесконечными согласованиями, пересмотром достигнутых ранее соглашений, возникновением форс-мажорных ситуаций. Девелопер не всегда способен полностью реализовать планы, который он разработал, участвуя в тендере или просто приобретая участок под застройку. Многие отступают и продают площадки с уже разработанными проектами. Как раз для этого и нужен отечественный оператор проекта, который возьмет на себя решение всех проблем.

Экспертиза и участие УК в проектировании могут потребовать от инвестора затрат до \$100 тыс. Но основную часть дохода УК обычно получает в ходе эксплуатации объекта

ет оговоренную сумму, или сама доплачивает владельцу объекта, если дела идут плохо. Инвестор же получает фиксированный доход, независимо от текущей прибыли объекта.

Интересно, что сотрудничество с УК добавляет владельцу недвижимости прозрачности в глазах налоговых органов. По словам Елены Флоринской, один из владельцев торговых центров должен был объяснять налоговой инспекции, почему он сдает площади в разных частях здания по разной цене. Компания представила налоговикам концепцию торгового центра, разработанную УК (где, в частности, были указаны предположительные ставки аренды площадей), и инспекторы сочли этот документ достаточно обоснованным.

Ресурс УК

ЕСТЕСТВЕННО, СВОИМ КЛИЕНТАМ профессиональные управляющие могут гарантировать только качество экспертизы, грамотное выполнение технических процедур и, как результат, оговоренную норму доходности, но не более. Контроль отношений с властями и нейтрализация политических и коррупционных рисков в стандартный пакет услуг не входят.

В этом смысле ощущение надежности, которое в инвестора вселяет партнерство с международной управляющей компанией, должно иметь разумные границы. «У меня нет оснований сомневаться в их профессионализме, но преувеличивать их возможности по управлению рисками проекта, связанного с землей и строительством в нашей стране, я бы тоже не стал», — поделился своим мнением менеджер российской девелоперской компании, попросивший об анонимности. Возможно, что концептуально и технически проект офисного центра Eufora House компании «Контус» был безупречен. Но едва ли от этого легче инвестору, который уже четвертый год пытается защитить объект от московских властей, требующих снести здание вследствие нарушения нормы этажности, внезапно обнаруженного чиновниками. **СФ**

УЖЕ в продаже



Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

ДЭНИЕЛ ПИНК

[КНИГА №1 – «ВДРЕБЕЗГИ», Филипп Эванс, Томас Вустер

[КНИГА №2 – «Алхимия корпорации», Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

СТИВЕН КЕЙЗ

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

ТОМ ПИТЕРС *Гуру бизнеса*

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ ПИНК ДЭНИЕЛ / Издательский дом
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ 2135**

ПРЕСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕСМЕНОВ, ПЕРЕШЕДШИХ ВО ВЛАСТНЫЕ СТРУКТУРЫ, В ПОСЛЕДНИЙ МЕСЯЦ СТАЛИ МАССОВЫМИ. ЭТО ЗАСТАВЛЯЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЗАДУМАТЬСЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ, КОТОРЫЕ НЕСЕТ ИМ ПОДОБНЫЙ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ. **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Политика по «белым» схемам



АЛЕКСАНДР МИРДИОНОВ. * 56

Лев Хасис слишком долго прожил в Лондоне. Поэтому первым из российских бизнесменов вложился в слепой траст

Беда, откуда не ждали

ЦИФРЫ ГОВОРЯТ, что доля политиков, сохранивших действующий бизнес, достигает в России трети от их общего числа. Самый высокий процент бизнесменов — чуть ли не 40% — в Совете федерации. В Госдуме чуть меньше трети. В региональных органах власти показатели примерно такие же — например, в законодательном собрании Санкт-Петербурга или Челябинска. Губернаторы тоже не отстают. Недаром самый богатый мужчина России — губернатор, а самая богатая женщина — жена губернатора. До по-

следнего времени мейнстримом было мнение, будто участие бизнесменов в политике можно только одобрить: мыслят стратегически, умеют быстро принимать и воплощать решения. И убойный для избирателя аргумент — богаты, воровать не будут.

Губернатор **Алексей Барин**ов, сенатор **Александр Сабадаш**, мэр Волгограда **Евгений Ищенко**, сенатор **Игорь Изместьев**. Вот список политиков — бывших бизнесменов, которым за последний месяц аукнулась их предпринимательская деятельность. На Евгения Ищенко, одного

из основателей банка МДМ (правда, он уже продал свою долю), заведено уголовное дело по статье «незаконное предпринимательство», он взят под стражу. Александр Сабадаш с такой же формулировкой отлучен от Совета федерации. Пресса видит причину гонений в происках политических или деловых конкурентов. Но можно уже точно сказать, что действующий бизнес, оставшийся за стенами Думы, Совета федерации, законодательного собрания или мэрии, становится для экспредпринимателя серьезным риском.

Мало кто может всерьез утверждать, что, скажем, депутат Госдумы **Александр Лебедев** оставил Национальную резервную корпорацию без присмотра, «Нафта-Москва» совершает хоть какие-то действия без указаний депутата **Сулеймана Керимова**, а сенатор **Андрей Гурьев** не занимается делами «Фосагро». Народные избранники и сами этого не отрицают. Александр Лебедев в одном из интервью сказал: «Принадлежащие мне активы отданы в траст, из органов управления компаниями вышел, бумаг не подписываю. Но сказать, что не имею никакого отношения к бизнесу, было бы лукавством. Имею — в том смысле, что могу оказать влияние на развитие направлений в деятельности предприятий, которые мне принадлежат». Если бы дело было в Великобритании, Лебедева уже обвинили бы в том, что он является теневым директором своих компаний — и с местом в парламенте он, скорее всего, расстался бы.

Но Лебедев пока не в Великобритании. В России другие правила игры. Но, похоже, они начинают меняться.

Бесконфликтные интересы

РОССИИ ПОКА НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО ЗНАКОМО понятие «конфликт интересов», из-за которого законодательство большинства цивилизованных стран и запрещает политикам заниматься предпринимательской деятельностью. Есть такие законы и в России — но уж очень неполные. По мнению юриста **Дмитрия Дедова**, автора единственной в России книги, посвященной конфликту интересов, они позволяют политикам почти безбоязненно заниматься бизнесом. Так, закон о статусе депутатов запрещает им совмещать депутатство с предпринимательской и любой оплачиваемой деятельностью, кроме преподавательской, научной и творческой. Но, по словам Дмитрия Дедова, депутаты не обязаны передавать акции в доверительное управление, что предписывается чиновникам и сенаторам. Впрочем, нарушение даже этого общего запрета сейчас никак не карается. Меру ответственности, согласно закону, определяет регламент Думы, а тот на этот счет молчит.

До последнего времени мейнстримом являлось мнение, будто участие бизнесменов в политике можно только одобрить: богатые, воровать не будут

Но и передача акций в доверительное управление превращается в России в профанацию. Например, **Михаил Юревич**, владелец «Макфы» и мэр Челябинска, не скрывает, что продолжает активно заниматься бизнесом, а долю в компании передал в доверительное управление престарелым родителям. **Константин Ремчуков**, став чиновником Минэкономразвития, тоже публично объявил, что передал акции «Независимой газеты» жене.

До сих пор такое поведение ничем не грозило. Не возбранялось человеку, занимающему публичную должность, заниматься бизнесом. Но быструю смену правил игры государство уже отработало в других областях, где необходимо было срочно насадить «белые» схемы, — в налаживании налоговой дисциплины и правильного поведения экспортеров. Оно бо-

лее не собирается полагаться на законы. Выборочное демонстративное наказание уже доказало свою эффективность

Преимущества слепоты
ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ? На словах все просто. Личная заинтересованность, которая влияет или только еще может повлиять на объективность и беспристрастность при исполнении служебных обязанностей. При этом очевидно, что разрешить конфликт интересов окончательно и бесповоротно не удастся никому: этому мешает сама человеческая природа.

Но борются с конфликтом интересов уже давно — и, конечно, есть стандарты того, как это должно делаться. На самом деле для бизнесменов во власти есть один едва ли не универсальный способ (по крайней мере, таковым он является в за-



Москва занята бизнесом





АЛЕКСЕЙ ИЩЕНКО. —Ъ—

Мэр Волгограда говорил о себе, что Ищенко-политик помогает Ищенко-бизнесмену в очень разумных пределах. Но на уголовное дело хватило

падных странах). Его недавно продемонстрировал **Лев Хасис**, избранный на должность CEO «Пятерочки». Правда, он препятствовал возникновению конфликта интересов совсем в другой области — в управлении двумя разными бизнесами потенциальных конкурентов. После прихода в «Пятерочку» Лев Хасис передал доли, принадлежащие ему в ритейловых компаниях, в траст банку HSBC Private Bank. Причем траст не простой, а так называемый слепой, blind trust.

С передачей акций в управление жене он, конечно, имеет мало общего. Хотя бы потому, что в роли трасти (управляющего) не может выступать человек — только специализированная организация. Есть еще масса условий. В договоре на передачу акций должна быть четко указана цель: избежание конфликта интересов (это важно при возможных судебных раз-

бирательствах). Такой траст является безотзывным — договор прекращается только в случае ухода бенефициара с должности или его смерти. Договор траста должен быть предъявлен комиссии по этике (такая есть и у нас в Думе, известна в основном разбирательством случаев рукоприкладства). Но самое главное — трасти имеет полное право определять, какой и когда управляемый им актив продать и что купить взамен. Ограничение на покупку есть всего одно. Скажем, если бы в слепой траст передал акции Михаил Юревич, то трасти было бы запрещено покупать активы (например, недвижимость) в самом Челябинске и окрестностях — в зоне ответственности мэра. Эти условия слепого траста вряд ли легко уложатся в головы российских бизнесменов, переписавших активы на жену. Но принцип простой. Активы должны приносить

доход, а не лежать мертвым грузом. Но что с ними делать и когда — должен решать профессиональный управляющий.

Впрочем, это идеальная картинка. Даже в США случаются скандалы — там есть кому их устраивать. Например, в конце 2005-го — начале 2006 года демократы с пристрастием занимались изучением того, почему слепой траст, управлявший акциями лидера сенатского большинства **Билла Фриста** в сети госпиталей, продал по его указанию все эти акции (на \$35 млн) за месяц до выхода не очень утешительного финансового отчета. После этого акции упали на 9%. Американцы месяцев пять гадали, что это было — использование инсайда или «не до конца слепой» траст. Вводные были такие — брат Фриста был раньше CEO этой сети, сама она была основана его отцом, акциями Фрист владел с 1990-х годов, а продал, написав трасти, что хочет избежать конфликта интересов, так как слишком вовлечен в дела здравоохранения. Дело дошло до расследования SEC (комиссии по ценным бумагам), но кончилось ничем. Если не считать серьезного ущерба репутации сенатора, одного из кандидатов на президентский пост в 2008 году.

Выходит, что слепой траст сегодня лучшее из худших средств разрешения конфликта интересов. Дмитрий Дедов считает, что самым надежным способом была бы продажа всех активов при вступлении в должность. Но до такого радикализма законодательство ни одной страны не дошло.

Лики конфликта

ПОХОД ВО ВЛАСТЬ — не единственное, хотя и самое заметное столкновение предпринимателей с конфликтом интересов. Конфликт интересов объективно возникает при ведении бизнеса в некото-

Где возникают конфликты интересов

В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ: CEO компании, как правило, влияет на уровень оплаты членов совета директоров, а те в свою очередь на комитете по компенсациям определяют его компенсационный пакет. В результате компенсации для CEO в США достигли астрономических высот.

В АУДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ: до скандала с Enron аудиторы получали значительную часть доходов от консультаций клиентов, аудит отчетности которых проводили. Объективным в такой ситуации быть трудно. После скандала трем компаниям из знаменитой «большой четверки» пришлось продать свои консалтинговые подразделения.

В ИНВЕСТИРОВАНИИ: конфликт интересов состоит в необходимости давать независимые суждения о привлекательности тех или иных ценных бумаг, в то же время в ходе андеррайтинга обязуясь продать определенное количество бумаг эмитента.

НА БИРЖЕ: Ричард Грассо, глава NYSE, получил в 2003 году компенсационный пакет, превышавший доход биржи за три года. Человек, регулировавший крупнейшую фондовую биржу, брал вознаграждение от людей, деятельность которых регулировал. Проблема в том, что биржа является одновременно регулятором фондового рынка и его коммерческим оператором, получающим прибыль.

В СТРАХОВАНИИ: страховые брокеры призваны помогать клиенту в выборе лучших условий страхования на рынке. Но сейчас в России они зарабатывают на скидках, которые им предоставляют страховщики, — и о независимости их суждений можно забыть.

В ВОЕННОМ ВЕДОМСТВЕ: американцы выяснили, что большинство офицеров, отвечавших за закупку вооружений, после ухода в отставку оказались на различных постах в компаниях — поставщиках таких вооружений.

рых отраслях (см. справку на стр. 54). Много лет инвестбанкиры борются с ним, возводя «китайские стены» между брокерами и аналитиками (чтобы те не рекомендовали к покупке ценные бумаги, которые у тебя сейчас на руках и которые очень хочется сбить). Аудиторы «большой пятерки», потеряв Arthur Andersen и став «большой четверкой», отделили аудиторский бизнес от консалтингового. Но уже после дела Enron в 2002 году, которое и стало новым раздражителем в борьбе «весь мир против конфликта интересов», произошла еще куча скандалов. Самый последний — уже в этом году были пойманы бывшие сотрудники Goldman Sachs, которые зарабатывали на инсайте, поставляемом другим — сотрудником Merrill Lynch. Так что, похоже, конфликт интересов и в самом деле непобедим.

В России в этих проблемных отраслях пока не было шумных скандалов. Но с появлением все большего числа публичных компаний и приходом многочисленных западных инвесторов ситуация будет меняться и у нас. Пришло время как мини-

Мэр Челябинска Михаил Юревич не скрывает, что бизнесом продолжает заниматься, а акции «Макфы» передал в доверительное управление престарелым родителям

мум осознать, где может таиться конфликт интересов. Например, участие предпринимателя в советах директоров сторонних для него компаний или взаимодействие двух компаний, в каждой из которых он является акционером. На ранних этапах развития бизнеса предприниматель мог учреждать десятки компаний, многие из которых вступали в деловые связи друг с другом. Поэтому, наверное, сейчас многим из них трудно объяснить, какие проблемы возникают у сети магазинов «Карусель» с арендой площадей в распределительном центре компании «Пятерочка». Ведь и там и там Андрей Рогачев был контролирующим акционером.

Эта ситуация — хорошая иллюстрация того, что юристы называют «сделкой с заинтересованностью». Они должны получать одобрение совета директоров или собра-

ния акционеров — ведь выгода для контролирующего акционера не всегда означает выгоду для всех совладельцев, и возникает конфликт интересов. Юристы сетуют на то, что и законодатели не до конца разобрались с проблемой. Марта Сюткина, юрист компании Legas, говорит: «Основаниями для признания сделки с заинтересованностью недействительной являются зачастую не важные особенности, касающиеся существа сделки (например, занижение цен), а формально-юридические (например, нарушения, допущенные при подготовке и проведении общего собрания)».

Международная практика показывает: понимание того, что такое конфликт интересов и как с ним бороться, будет приходиться постепенно — с каждым громким скандалом. Вряд ли у России будет другой путь. **СФ**



Москва занята бизнесом



В компании ЗМ исповедуют принцип «подождать лучше, чем спешить» и не считают затраты на инновационные подразделения издержками. Как при таком подходе удастся поддерживать отменные темпы роста, рассказывает директор по международным операциям ЗМ Инге Тулин.

«Локомотив — не информация, а люди с богатым воображением»



текст:

константин бочарский

фото:

евгений дудин

ИНГЕ ТУЛИН, вице-президент компании ЗМ по международным операциям, родился в шведском городе Мальмё в 1953 году. Окончил Гетеборгский университет (Швеция) и Институт высшего маркетинга, имеет ученую степень в деловом администрировании. В международной корпорации ЗМ работает 15 лет. Начиная с низовых позиций в подразделениях маркетинга и продаж. В 1995 году возглавил подразделение компании ЗМ в России. Увлекается хоккеем на льду. Поощряет спортивные увлечения сотрудников и их детей.

«Мы не можем требовать две новых идеи в понедельник»

«Секрет фирмы»: Как-то, выступая перед акционерами, председатель совета директоров ЗМ Джордж Бакли оговорился, что для разработки новых продуктов в компании внимательно следят за ключевыми мегатрендами. Какие же наиболее заметные тренды видит сегодня компания ЗМ?

Инге Тулин: Знаете, я бы лучше воздержался от ответа.

СФ: Почему?

ИТ: Поймите правильно: мы годами выявляем эти тенденции, и я не хочу, чтобы конкурентам стало известно о наших планах.

СФ: Но это же не бизнес-планы. Как рассказ о том, как вы представляете будущее, может повредить?

ИТ: Давайте я объясню, что такое компания ЗМ и чем мы отличаемся от других. ЗМ известна своими инновациями. Но инновации сами по себе — это еще не все. Сегодня все владеют знаниями. Информацию может получить каждый: вы, я, наши конкуренты. Но только воображение подскажет, как использовать знания для создания инновационного продукта. Мне кажется, не все понимают, что настоящим локомотивом является не информация, а люди с богатым воображением. Поэтому ни я, ни другие руководители компании не расскажем вам о том, каким мы представляем себе будущее. Мы можем поговорить о наших 32 технологических

платформах или о тех продуктах, которые готовимся выпустить на рынок в этом или следующем месяце, но то, что рисует нам наше воображение, мы предпочитаем сохранить в тайне.

СФ: Хорошо, а о том, как вы управляете этим воображением, можете говорить?

ИТ: Почему нет? Наша компания — хорошо организованная структура во всем, что касается производственных процессов, но в области научно-исследовательской деятельности организованности нам не хватает. У нас есть четкие планы по выводу продуктов на рынок и жесткие рамки выполнения этого графика. Мы определяем, сколько продадим в этом квартале, в этом месяце, на этой неделе или даже в определенный день. Но для отдела исследований и разработок такой четкой матрицы у нас нет. Мы не можем требовать две новых идеи в понедельник, три во вторник и т. д. Главное — непрерывный поток идей. Кроме того, согласно заведенному в 3М порядку 15% своего времени наши ученые могут потратить по своему усмотрению. Это очень важно, потому что если я действительно увлечен своей работой, то эти 15% времени я потрачу на то, чтобы дать волю воображению. В конечном итоге это пойдет моей работе лишь на пользу.

СФ: Но у этой медали есть и обратная сторона. Армия ученых, лаборатории, которые зачастую дублируют друг друга, и даже знаменитые 15% свободного времени — все это огромные издержки.

ИТ: Говоря об издержках, главное понимать, растущая ли компания или нет. 3М нацелена на расширение. У нас есть три приоритетных цели, которых мы стараемся достичь. Первая — сфо-

НАША КОМПАНИЯ — ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННАЯ СТРУКТУРА во всем, что касается производственных процессов. Но в научно-исследовательской деятельности организованности нам не хватает”

кусированность на рынке, от которой зависит количество клиентов. Вторая — безупречное функционирование компании. Третья — занятость штата. Все три цели для нас одинаково важны. Первая касается выхода на рынок. Вторая — конкурентоспособности. Третья цель затрагивает всех людей, работающих в 3М. Инновации являются частью первой цели, то есть нашего выхода на рынок. Нам необходимо расширяться. Если мы не будем расти, мы умрем. Поэтому мы много инвестируем и не замечаем финансовую тяжесть и тех 15%, многочисленных лабораторий, работающих над потребностями клиентов, и других издержек, связанных с обеспечением инновационности.

СФ: А другие приоритеты?

ИТ: Что касается второй цели и связанной с ней конкурентоспособности, то здесь мы, конечно, ведем строгую финансовую политику. Что же касается штата... Я понимаю, что вы имеете в виду: на самом ли деле нам необходимы все эти люди? Мы знаем, что затраты должны быть минимальными, так как только самые экономные компании смогут выжить в будущем. Но мы



Москва занята бизнесом





НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЛУЧШЕ ИМЕТЬ ДВУХ ЛЮДЕЙ, думающих над одной проблемой, чем ни одного „

не рассматриваем инновации как затраты: для нас это то, что просто необходимо для нашего благополучия в будущем. Теперь о риске дублирования исследовательских подразделений. На мой взгляд, лучше иметь двух людей, думающих над одной проблемой, чем ни одного. Да, такое дублирование обходится недешево, но наш опыт показывает, что оно того стоит.

«Мы не пытаемся консолидировать интеллектуальные ресурсы»

СФ: В последнее время ЗМ консолидирует свои подразделения. Это борьба за повышение управляемости и эффективность?

ИТ: Действительно, раньше мы выделяли семь основных бизнес-направлений, а теперь сократили их до шести: потребительские товары и товары для офиса, коммерческая графика, телекоммуникация и электротехника, здравоохранение, материалы для промышленности и материалы для транспорта. Но при этом по всему миру у нас 69 подразделений, которым совсем не обязательно копировать структуру всех наших шести направлений. Они занимаются тем, что выгодно на их собственном рынке. И мы не пытаемся консолидировать интеллектуальные ресурсы. Скорее речь идет об оптимизации производства. Например, о сокращении цепочки поставок, что позволяет сэкономить значительные средства. Ведь прежде чем продукт будет готов, он про-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ЗМ основана в 1902 году как предприятие по производству абразивных материалов. Сейчас в ее ассортименте более 50 тыс. видов товаров. ЗМ имеет дочерние предприятия в 69 странах мира. Оборот в 2005 году достиг \$21,2 млрд, из них 61% (\$12,9 млрд) пришелся на международные операции. В компании работают почти 70 тыс. человек. ЗМ известна своими инвестициями в исследования. Ее затраты на R&D составили в 2005 году \$1,2 млрд. Компании принадлежат исследовательские лаборатории в 34 странах мира, на нее работают 6,5 тыс. ученых. ЗМ гордится своими принципами, заложенными ее легендарным директором Вильямом Макнайтом: нанимайте хороших людей, не стойте у них на пути, терпимо относитесь к ошибкам. Еще один, ставший уже хрестоматийным, принцип компании: 15% свободного времени выделяется на собственные исследования сотрудников. Компания «ЗМ Россия» была создана в 1991 году. В июне 2006 года приступила к строительству первой российской производственной площадки ЗМ. Первоначальные инвестиции в производство составят \$10 млн. Пуск производственных линий намечен на четвертый квартал текущего года.

ходит пять-шесть стадий обработки, при этом процесс начинается в одной стране, продолжается в другой, а завершается в третьей. Вот эту цепочку мы и пытаемся сократить. Например, начали строить производственные мощности в России для того, чтобы весь процесс производства происходил в одном месте.

СФ: Российская производственная площадка будет производить лишь часть реализуемой на местном рынке продукции. Собирается ли «ЗМ Россия» обзавестись полным производственным циклом?

ИТ: Да, такое возможно. Мы хотим перенести большую часть производства как можно ближе к местному рынку. В перспективе Россия, так же как сейчас Япония или Германия, станет достаточно

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРОДУКТ БУДЕТ ГОТОВ, ОН ПРОХОДИТ ПЯТЬ-ШЕСТЬ СТАДИЙ ОБРАБОТКИ. Процесс начинается в одной стране, продолжается в другой, а завершается в третьей. Вот эту цепочку мы и пытаемся сократить»

самостоятельной в производственном плане. Например, сейчас в Японии 65% всего, что там продается, производится на месте.

СФ: Как это будет происходить?

ИТ: Мы называем эту модель pipeline of product — «продуктовый конвейер». Она описывает последовательное развитие каждого нашего подразделения и одинакова для всех 69 стран. Работает она так. На первом этапе у местного отделения есть лишь доступ к ядру компании, ее центру. Там можно взять то, что мы называем глобальными технологическими платформами. Эта платформа может выступать в виде готового продукта, например Post-it или Scotch-Brite. Компания берет его и продает на своем рынке. Это первый элемент pipeline. Далее, допустим, один из наших клиентов, заинтересованный в продукте Post-it, хочет, чтобы для него сделали продукт с круглыми углами. Он спрашивает, возможно ли это? Да, отвечаем мы. Этим займется наш технический центр по поддержке пользователей — Customer technical center (CTC). Его, кстати, мы недавно открыли в России. Так мы получаем еще один элемент, который называется «решения для локального рынка» — второе звено нашего продуктового конвейера. Далее, допустим, клиент говорит: «Мне нужен большой формат Post-it». Например, размером с эту стену. Сами мы этого сделать не можем, но можем

кого-то привлечь. Это — «локальный сорсинг», следующее звено в pipeline. Таким образом, мы имеем три элемента: глобальный продукт, локальный продукт и локальный сорсинг.

«Чтобы одержать победу, нужно долго тренироваться»

СФ: Как компания планирует развивать свой международный бизнес?

ИТ: Недавно мы собрали 400 аналитиков в Нью-Йорке, где рассказывали о будущем 3М. Наши международные продажи составляют 61% от общего оборота компании, то есть \$13 млрд из \$22 млрд. В наших международных операциях заняты 36,6 тыс. человек, причем на 99% это граждане тех стран, на территории которых осуществляются продажи. Другими словами, в нашем штате всего 350 человек являются гражданами США. Это и есть наш подход к работе на локальных рынках. Специалистам из Миннесоты трудно понять, чего хотят жители Таиланда, Индонезии или России. Что касается наших планов, то до 2011 года мы планируем увеличить объем международных операций до 70%, причем темпы этого прироста будут в два-три раза опережать темпы роста продаж в США.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ

Издательский дом «Секрет фирмы» продолжает подписку на московскую ежедневную деловую газету **бизнес** на второе полугодие 2006 года. Газета **бизнес** сочетает в себе пристальное внимание к деятельности российских компаний, присущее деловому журналу «Секрет фирмы», с оперативностью информации о том, что происходит в реальном бизнесе.

Внимание!

Только до 20 июня 2006 года вы можете оформить полугодовую подписку на газету «Бизнес» в редакции и получить подарок с однозначным ответом на вопрос, кто же все-таки делает бизнес



По вопросам подписки, пожалуйста, обращайтесь по тел. (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru

www.b-online.ru

Газета для тех, кто делает бизнес



c59



ДОПУСТИМ, ОДИН ИЗ НАШИХ КЛИЕНТОВ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ В ПРОДУКТЕ POST-IT, ХОЧЕТ, чтобы для него сделали продукт с круглыми углами. Он спрашивает: возможно ли это? Да, отвечаем мы

СФ: Какие перспективы ждут Россию?

ИТ: Мы не разглашаем данные по каждой стране в отдельности. Но могу сказать, что мы приняли стратегическое решение по дополнительным инвестициям в пяти странах мира. Мы называем эту группу BRIC-P, добавив к уже известному блоку BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай) еще и Польшу. В течение пяти лет мы удвоим объем инвестиций в эти страны. Сейчас на долю стран BRIC-P приходится \$1,4 млрд нашего бизнеса. В течение трех ближайших лет мы ожидаем здесь двукратный рост.

СФ: Можете назвать наиболее ценные продукты в российском портфеле 3М?

ИТ: Для компании важен не столько доход, сколько возможности и размер. Если говорить о России, то я выделил бы два главных рынка: нефтегазовый и горнодобывающий. Именно работа в этих секторах может стать для нас наиболее масштабной.

СФ: А почему 3М заинтересовалась нефтегазовой отраслью только сейчас? Ведь ясно, что это один из ключевых секторов нашей экономики, а следовательно — огромный рынок.

ИТ: В сутках всего 24 часа, и невозможно успеть везде сразу. Где бы мы ни были — в России, Швеции, Норвегии, Китае, начинать нам приходилось практически с нуля. На это уходит очень много времени и сил. В России мы начинали с дорожных знаков. Думаю, теперь мы готовы начать разрабатывать нефтегазовый сектор. Подождать всегда лучше, чем спешить. Это как в спорте: чтобы одержать победу, сначала нужно долго тренироваться. **СФ**

Официальная площадка церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Генеральный информационный партнер:



Партнеры:



Спонсоры:



Медиа партнер:



Информационные партнеры:



Интернет-партнер:



Аналитический партнер:



ЗАЯВИ О СВОЕМ БРЭНДЕ!



представляет

БРЭНД ГОДА/EFFIE 2006

Открыт прием заявок на соискание Национальной награды в области построения брендов
(495) 363-03-35 www.brandgoda.ru

РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ ВТЯГИВАЮТСЯ В ОЖЕСТОЧЕННУЮ КОНКУРЕНЦИЮ БРЭНДОВ. ДВЕ ГЛАВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ — КАК ВЫБРАТЬ НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ГДЕ НАЙТИ ХОРОШЕГО ВОСПИТАТЕЛЯ ЛЮБИМОМУ ДЕТИЩУ.

ТЕКСТ: ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ

Знак свыше



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Партнеры «Евросети» скоро будут удивлены, узнав из имиджевого буклета компании, что это не просто крупнейшая в России сеть салонов сотовой связи с «очень низкими ценами», а human face discounter — «дискаунтер с человеческим лицом».

«Покупатель растет, растут его потребности», — объясняет нововведение владелец «Евросети» **Евгений Чичваркин**. — Отказ от низких цен убьет одну группу потребителей. Но сосредотачиваться только на ценах означает потерять в сервисе и лишиться самой растущей, самой перспективной и самой, наверное, приятной группы покупателей — с более высоким достатком».

Впрочем, о замене будоражащего воображение слогана компании речи не идет. «Человеческое лицо» покупатели должны увидеть у продавцов, для мотивации кото-

рых компания разработала новый социальный пакет.

Гибкость свойственна брэнду, как и всему живому. «Останавливаться на единой разработанной концепции нельзя», — считает **Юрий Дубовицкий**, президент концерна «Белый ветер» (торговля цифровой бытовой техникой). — Брэнд — это подвижная субстанция, требующая коррекции в соответствии с рыночными реалиями». Большинство компаний, оказавшихся в шорт-листе ритейлеров рейтинга Best Russian Brands Международной академии брэнда, сейчас

Проведя ребрендинг, «Эльдорадо» оставила в прошлом не только фирменные желто-синие цвета, но и некоторые характерные черты дискаунтера

сталкиваются с необходимостью подобных перемен.

Брэнд на коленке

МАРКИ-СТАРОЖИЛЫ РОССИЙСКОЙ РОЗНИЦЫ создавались в те времена, когда каких-то особых названий магазинам не требовалось. «Первые крупные отечественные компании-ритейлеры начали появляться в 1990-е годы», — рассказывает **Тимофей Суворцев**, директор департамента по связям с общественностью «Эльдорадо». — Тогда был острейший дефицит на бытовую электронику. Люди сметали с прилавков все, и фирмы-продавцы ни в каких дополнительных конкурентных преимуществах не нуждались».

Естественно, те брэнды были «чистым творчеством». «Концепция брэнда? В начале 1990-х и терминов таких не было», — вспоминает **Сергей Бобриков**, генеральный директор компании «Комус». — Был бизнес, которым надо было заниматься. А брэнд развивался на ходу: надо логотип — придумали логотип, надо фирменный стиль — на основе логотипа делаем фирменный стиль».

Когда **Игорь Сосин** и **Григорий Кожемякин**, основатели одной из крупнейших ныне сетей товаров для дома «Старик Хоттабыч», придумывали вывеску для своего первого магазина, они и не подозревали, какое ответственное решение принимают. «Брэнд «Старик Хоттабыч» появился в 1994 году», — рассказывает **Марк Эшвэн**, генеральный директор компании. — Бизнес-решения принимались интуитивно, методом проб и ошибок. Логотип компа-

«Сейчас построение брэнда, особенно в ритейле, — работа тысяч людей. И говорить, что оно должно быть тесно привязано к воле создателя — не очень серьезно»

нии появился вместе с вывеской на магазине. Лишь затем, с развитием сети, «дедушка на ковре» был признан за логотип и стал транслироваться как таковой».

На одном перекрестке

В НАЧАЛЕ 2000-Х ВЫЯСНИЛОСЬ, что создатели брэндов не прогадали. Когда «Перекресток», «Пятерочка» и «Седьмой континент» не от хорошей жизни начали открывать магазины напротив друг друга, причем со схожим ассортиментом, сервисом и ценами, изображения на их фасадах перестали быть просто вывесками: в глазах потребителя они превратились в торговые марки. «Брэнд начинает играть заметную роль в условиях жесткой конкуренции, роста потребительской культуры и благосостояния граждан, — объясняет Сергей Бобриков. — То есть в крупных городах России, особенно в двух самых денежных — Москве и Петербурге».

Чувство локтя заставило ритейлеров задуматься об обновлении имиджа. Первыми с необходимостью корректировки имиджа столкнулись дискаунтеры. Очевидно, рост благосостояния повлиял на их ожидания относительно ассортимента и обслуживания. Весной 2006 года

«Эльдорадо» заменила желто-голубую цветовую гамму на красно-белую (красный — символ мобильности, лидерства и активной позиции на рынке, белый — чистота помыслов и действий). Компания собирается увеличить ассортимент, улучшить сервис и отказаться от открытия магазинов площадью менее 1,5 тыс. кв. м. Помимо «Евросети» и «Эльдорадо» освежиться намерен еще один российский ритейлер «экономичного» формата — «Копейка». Компания планирует к идее выгоды покупки добавить ощущение близости. Если раньше ее слоган был «Скандально низкие цены!», то теперь «Копейка — близко всем, выгодно каждому!». В компании уверены, что таким образом расширяется зона целевого воздействия не только на потребителя, но и на поставщиков, партнеров, потенциальных акционеров.

В хорошие руки

СЕГОДНЯ БОЛЬШИНСТВО СОЗДАТЕЛЕЙ БРЭНДОВ уже допустили в свою вотчину «посторонних» — рекламные, исследовательские агентства, штатные маркетологи, наконец. Но ребрендинг, который затеяли дискаунтеры, еще больше актуализи-

ровал проблему под кодовым названием «преемник». «Мы находимся в стадии, когда бизнес профессионализируется, — говорит **Артем Бектимиров**, генеральный директор холдинга «Аптечная сеть 36,6». — Сейчас построение брэнда, особенно в ритейле, — работа тысяч людей. И говорить, что оно должно быть тесно привязано к воле создателя — не очень серьезно». Сергей Бобриков из «Комуса» это мнение разделяет лишь отчасти: «Брэнд — это отражение в первую очередь усилий своего создателя. Поэтому выигрывают те марки, которые были созданы владельцами. Однако создатель — не Бог, и без командной работы менеджеров брэнд прожить не сможет».

Рано или поздно через это предстоит пройти всем творцам брэндов. Даже самые харизматичные создатели торговых марок понимают, что им придется искать управляющего своей торговой марке. «Из 143 млн наших жителей и 15 млн приезжих наверняка можно выбрать человека творческого и ориентированного на победу», — уверен Евгений Чичваркин. Впрочем, тут же оговаривается: «Но на данный момент мне интереснее всего делать это самому».

Очевидно, чем увлеченнее создатель брэнда занимается своим детищем, тем труднее отыскать преемника. Талантливого и амбициозного менеджера Чичваркин, конечно, найдет. Вопрос в том, что будет двигать этим управляющим: живой интерес или просто профессиональный расчет. **сф**

Номинанты конкурса Best Russian Brands (категория «Ритейл»)

БРЭНД	ОСНОВАТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ, КОМПАНИЯ
36,6	СЕРГЕЙ КРИВОШЕЕВ АРТЕМ БЕКТЕМИРОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»; ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»
«АРБАТ ПРЕСТИЖ»	ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «АРБАТ ПРЕСТИЖ»
«БЕЛЫЙ ВЕТЕР»	ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ	СОПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»
«БЮСТЬЕ» И «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ»	АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ	ПРЕЗИДЕНТ ЗАО «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ»
«ЕВРОСЕТЬ»	ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»
«КОМУС»	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «КОМУС»
«КОПЕЙКА»	АЛЕКСАНДР САМОНОВ	ПРЕЗИДЕНТ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КОПЕЙКА»
«М.ВИДЕО»	АЛЕКСАНДР ТЫНКОВАН, МИХАИЛ ТЫНКОВАН, ПАВЕЛ БРЕЕВ	СОЗДАТЕЛИ КОМПАНИИ «М.ВИДЕО»
«ПАТЭРСОН»	ЮРИЙ ЯКОВЧИК	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ УНИВЕРСАМОВ «ПАТЭРСОН»
«ПЕРЕКРЕСТОК»	ЛЕВ ХАСИС	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»
«ПЯТЕРОЧКА»	АНДРЕЙ РОГАЧЕВ	ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ПЯТЕРОЧКА»
«РОЛЬФ»	СЕРГЕЙ ПЕТРОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РОЛЬФ»
«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	ВЛАДИМИР ГРУЗДЕВ	ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО ГРАЖДАНСКОМУ, УГОЛОВНОМУ, АРБИТРАЖНОМУ И ПРОЦЕССУАЛЬНОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ
«СПОРТМАСТЕР»	ДМИТРИЙ ДОЙХЕН, НИКОЛАЙ ФАРУШНЯК, ВЛАДИМИР ФАРУШНЯК	НИКОЛАЙ ФАРУШНЯК — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ВЛАДИМИР ФАРУШНЯК И ДМИТРИЙ ДОЙХЕН — ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
«СТАРИК ХОТТАБЫЧ»	ГРИГОРИЙ КОЖЕМАКИН, ИГОРЬ СОСИН,	ОСНОВАТЕЛИ СЕТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»; В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ГРИГОРИЙ КОЖЕМАКИН — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СЕТИ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ», ИГОРЬ СОСИН — ПРЕЗИДЕНТ ИГ «НОВАЯ ИДЕЯ»
«ЭКОНИКА»	АНДРЕЙ ИЛИОПУЛО	ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ «ЭКОНИКА»
«ЭЛЬДОРАДО»	ИГОРЬ ЯКОВЛЕВ	СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО»

конкуренция

Инвесторы все чаще обращают внимание на книжную розницу. В России около 3 тыс. книжных магазинов, а должно быть вдвое больше, считают владельцы книжных сетей. К тому же у книготорговли благородный имидж дела «для души».

Благородное чтение

ТЕКСТ: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Солидные инвесторы, конечно, не интересуются единичными проектами: они мыслят масштабами сетей. Так, в мае этого года владелец колбасного брэнда «Дымов» **Вадим Дымов** открыл в Москве книжный магазин «Республика», который в будущем должен стать одним из многих в одноименной сети.

В середине 2005 года известный предприниматель **Александр Мамут** стал акционером столичного ритейлера — книжных магазинов «Букбери», а еще ранее холдинг «Интеррос» **Владимира Потанина** высказывал заинтересованность в покупке доли «Московского дома книги». Впрочем, переговоры закончились ничем (стороны отказываются комментировать причины, по которым сделка не состоялась).

С другой стороны, сетевой бум провоцируют издатели. Для них собственная розница — верный способ наладить эффективный сбыт своей продукции. За последние пять лет на базе издательской группы АСТ появилась «Буква», при поддержке «Эксмо» — «Новый книжный» и «Буквоед», «Росмэн» создал сеть «Читай-город» (последняя была продана «Топ-книге» и теперь работает под брэндом «Пиши-читай»).

По оценкам специалистов, в ближайшие годы число сетевых магазинов превысит количество независимых, а пока «одинок» примерно вдвое больше. «Города с населением меньше ста тысяч человек фактически живут без книжных», — признает генеральный директор издательства «Росмэн» **Михаил Маркоткин**. А вот рынки крупных городов уже достаточно насыщены. Здесь книжные ритейлеры стараются привлечь покупателей культурно-досуговой составляющей своего продукта: в супермаркетах открывают кафе, устраивают фестивали, встречи с известными людьми и даже киносеансы.

Однако все это не отменяет главной проблемы книжной розницы: книга у нас в среднем стоит \$3–4 — вчетверо дешевле, чем в Западной Европе. При том, что расходы на аренду площадей и логистику в крупных городах примерно сопоставимы с зарубежными. И с точки зрения рентабельности книжный ритейл уступает многим другим потребительским рынкам. Например, «Топ-книга» в проспекте ценных бумаг (компания в феврале 2006-го разместила на ММВБ трехлетний облигационный заем на 700 млн руб.) указала рентабельность продаж 5,44% за девять месяцев 2005 года. Так что благородства в книжном ритейле пока явно больше, чем собственно бизнеса.



Книжные магазины «Букбери»
Молодая московская сеть, в открытии которой принимал участие Тим Уотерстоун, легендарный основатель британской книжной сети Waterstone's (оборот в 2005 году — \$844,3 млн), ориентируется на людей, готовых платить за комфорт в магазине.

Оборот в 2003: \$ 1,5 млн*

Оборот в 2005: \$ 12 млн*

Стратегия: создать удобную сеть для покупателей с уровнем доходов от \$300 на члена семьи.

Тактика: на полки «Букбери» допускается только «качественная литература». Яркий дизайн интерьера, кресла, сидя в которых можно почитать приглянувшуюся книгу, и отсутствие толчеи, характерной для центральных книжных магазинов. Для привлечения «своих» клиентов «Букбери» активно использует рекламу и промоакции. Кроме того, с конца 2005 года в магазинах сети стали появляться кофейни «Шоколадница».

Проблемы: в 2004 году «Букбери» оказалась в центре скандала, инициированного издательством АСТ. В судебном иске АСТ обвинило сеть в задержках платежей. В настоящий момент разногласия урегулированы. На очереди борьба с конкурентами, которые активно осваивают нишу респектабельных магазинов.

Результат: после вхождения в состав акционеров компаний, близких Александру Мамуту, в 2005 году сеть увеличилась вдвое и продала 2,5 млн книг — в 10 раз больше, чем в 2003 году. При этом средний чек по сети в 1,8–2 раза превышал среднеотраслевой показатель.

Новые цели: осенью 2006 года планируется открытие четырех магазинов в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

*По экспертным оценкам

\$1,68 млрд составил в 2005 году, по данным журнала «Книжный бизнес», оборот российского книжного рынка

«Топ-книга» старается привлечь покупателей магазинами самых разных форматов



Второй по обороту в России книжный ритейлер — «Московский дом книги» — до сих пор остается локальной сетью



«Топ-книга»

сети «Книгомир», «Литера», «Лас-Книгас» и «Пиши-читай»

Лидер российского розничного рынка, базирующийся в Новосибирске, пришел к рознице из оптовой книготорговли («Топ-книга» контролирует 80% этого сегмента). Надежные тылы позволили быстро создать несколько разноформатных сетей.

Оборот в 2003: \$ 36 млн

Оборот в 2005: \$ 113 млн

Стратегия: удерживать лидерство на рынке книжного ритейла.

Тактика: предложила потребителю магазины различных форматов. В 2003 году заработала сеть супермаркетов-дискаунтеров cash & carry под брендом «Литера», где помимо книг продаются канцтовары. В 2004 году открыла в Новосибирске свой первый гипермаркет «Лас-Книгас». Одновременно компания стала пионером в освоении городов с населением менее 100 тыс. человек, где практически нет конкуренции в сфере книжной розницы.

Проблемы: отсутствие эффективных инструментов для анализа рисков приводит к тому, что ежегодно 10–20 магазинов не выходят на окупаемость и закрываются.

Результат: компания «Топ-книга», владеющая 358 магазинами в 145 городах России, имеет самую обширную сеть книжных магазинов.

Новые цели: в течение 2006 года открыть до 15 супермаркетов и 200 классических книжных магазинов. К 2008 году увеличить оборот до \$400–500 млн. Для реализации этих масштабных планов компания уже прибегла к облигационному займу на 700 млн руб.

«Московский дом книги»

Единственный среди ведущих книжных ритейлеров, который принадлежит государству — правительству Москвы. Это обстоятельство во многом определяет развитие сети: все 38 ее магазинов расположены в столице.

Оборот в 2003: \$ 35 млн*

Оборот в 2005: \$ 60 млн*

Стратегия: сохранить лидирующие позиции на московском рынке и выйти в регионы, а в перспективе — в страны СНГ.

Тактика: стремление превратить свои магазины в центры культурной жизни. «Московский дом книги» одним из первых стал привлекать покупателей ежегодными крупномасштабными мероприятиями. Среди наиболее известных — фестиваль детской книги «Вместе с книгой мы растем», «Неделя русской фантастики» и «Неделя русского детектива».

Проблемы: нехватка дополнительных источников финансирования для освоения новых рынков. В 2004 году «Московский дом книги» вел переговоры с «Интерросом» о продаже 49% акций. Однако привлечь инвестиции московской сети так и не удалось, сделка не состоялась.

Результат: «Московский дом книги» по-прежнему лидирует в столице. Хотя сеть и остается локальной, благодаря сильным позициям на самом доходном — столичном — рынке по объемам продаж (25 млн книг ежегодно) она успешно конкурирует с игроками федерального уровня.

Новые цели: поиск дополнительных источников финансирования.

50 ТЫС. человек приходится в России на один книжный магазин. Жители Венгрии и Чехии обеспечены книготорговыми точками в 3,5–4 раза лучше

Книги, выпущенные издательством АСТ, попадают на полки «Буквы» на более выгодных условиях, чем в другие сети

Совладелец сети «Библиосфера» Вадим Синянский не торопится увеличивать число магазинов



«Буква»

«Карманная» сеть федерального масштаба. Сегодня магазины «Буквы» расположены более чем в 80 городах России. Однако сеть по-прежнему развивается как внутренний проект в структуре издательской группы АСТ.

Оборот в 2003: \$ 22 млн*

Оборот в 2005: \$ 50 млн*

Стратегия: в первую очередь сеть ориентирована на продвижение продукции АСТ, но вместе с тем владельцы планируют создать рентабельную розничную компанию.

Тактика: компания стала активно работать с арендодателями (ранее предпочитала выкупать помещения), и развитие сети пошло динамичнее: сейчас это 80 собственных магазинов, 130 арендованных и 80 партнерских. Использование конкурентных преимуществ, которые дает принадлежность к крупнейшей издательской группе. Книги АСТ появляются в «Букве» чуть раньше, чем в остальных магазинах, и по более низким ценам. АСТ рассчитывает повысить привлекательность магазинов, расширяя ассортимент за счет продукции других издательств.

Проблемы: ассортимент «Буквы» все равно значительно уступает конкурентам: примерно 50 тыс. наименований (экспертная оценка) против 120 тыс. у главного соперника — «Топ-книги».

Результат: по мнению экспертов, оборот группы АСТ с 2003 года вырос в 2,5 раза — до \$150 млн.

Новые цели: каждую неделю открывать по новому магазину. Провести рестайлинг и переобучение продавцов в уже имеющихся точках.

«Библиосфера»

Принадлежит книготорговой компании «Мастер-книга», основанной ведущим российским издательством деловой литературы «Инфра-М». Одна из первых создала программу, позволяющую в режиме онлайн отслеживать денежные и товарные потоки.

Оборот в 2003: \$ 13 млн*

Оборот в 2005: \$ 19 млн*

Стратегия: переход от экстенсивного к интенсивному развитию. В 2003 году «Библиосфера» присутствовала уже в 10 регионах России и приступила к выводу каждого своего магазина на самоокупаемость.

Тактика: снижение издержек за счет реорганизации логистики.

Система отслеживания товарно-денежных потоков позволяет более точно прогнозировать спрос и поставлять в магазины столько книг, сколько может быть реализовано в течение нескольких месяцев. Таким образом удастся избежать затоваривания и оптимально использовать торговые площади. Выкуп магазинов в собственность. Внедрение дисконтных программ и индивидуальный подход к ценообразованию в каждом регионе.

Проблемы: несмотря на то, что сеть «Библиосфера» начала развиваться одновременно с «Топ-книгой» и «Буквой», она проигрывает им по количеству магазинов (40 своих и 10 работающих по франчайзингу).

Результат: по данным самой компании, оборот сети «Библиосфера» за два года увеличился на 30%.

Новые цели: активизировать рост сети за счет открытия новых магазинов. **СФ**

с65

Бизнес невозможно определить с точки зрения прибыли. Цель бизнеса — создание потребителя „

Питер Друкер

Вертикальная кастомизация: дополнительная ценность продукта вырастет еще больше, если клиент не просто придаст ему индивидуальность с помощью набора стандартных модификаций, но и поучаствует в его производстве.

Итальянский производитель оливкового масла Nudo предложил всем желающим арендовать личное оливковое дерево за 90 евро в год.

Хозяин сможет приезжать в фермерское хозяйство Nudo, чтобы продемонстрировать «свое» дерево друзьям, поухаживать за ним, если захочет. И для каждого такого клиента сотрудники Nudo отожмут масло из оливок, выросших на его дереве, указав это на упаковке. Компания предложила совершенно новый путь кастомизации: придать массовому продукту индивидуальность, прочно связав его с личностью клиента.

Несколько веков назад промышленная революция породила усредненное предложение. Однако продукты для всех долгое время были лишь компромиссом между желаниями покупателей и возможностями производителей. И первое, за что взялись производители, было создание иллюзии индивидуальности.

В BMW, например, утверждают, что с учетом всех доступных опций можно собрать несколько тысяч вариантов BMW третьей серии. Все они будут хоть чем-то отличаться — допустим, наличием пепельницы или степенью тонировки стекол. IKEA предлагает покупателям из пары десятков деталей собрать «уникальный» стеллаж. Выбирать приходится из трех вариантов высоты, двух — ширины, нескольких шкафов и полок.

Теперь в Европе и США кастомизация — массовое явление. В кофейнях Starbucks предлагают записать собственный диск — композицию из любимых треков. Гостиничные сети Four Seasons и Peninsula ведут учет привычек клиентов, чтобы предоставить каждому персонализированный набор услуг. А операторы кабельного и спутникового ТВ предлагают услуги video on demand: просмотр определенного фильма в удобное для подписчика время.

Производители уже не сомневаются, что кастомизация придает дополнительную ценность почти любому продукту. Потребители своими руками



Стеклянные стены манят потребителя, давая ему возможность следить за производственной судьбой машины, предназначенной лично ему

собирают неповторимых плюшевых мишек (Build-A-Bear Workshop), банки с колой обзаводятся уникальными этикетками (Jones Soda). Вы можете прислать фотографию и получить конструктор, а затем собрать из него свой портрет (Lego) или заказать джинсы индивидуального кроя (Levi's). На некоторых американских АЗС из нескольких видов присадок клиенты «производят» собственное топливо и тут же заправляют им машину.

В какой-то момент производители нашли новый путь развития кастомизации и причислили ее к «экономике впечатлений», провозглашенной гуром маркетинга Джозефом Пайном. Многие компании открыли двери для простых посетителей, и клиенты стали соучастниками производства. Яркий пример — «Стеклянная мануфактура» Volkswagen в Дрездене, где собирают премиальные автомобили Phaeton. В «общественном центре» завода клиент сам определяет комплектацию своей машины на гигантском сенсорном мониторе. А потом наблюдает, как она по конвейеру перемещается из одного производственного цеха в другой. Стены завода стеклянные и полностью прозрачные.

Впрочем, в любом случае все это стандартные опции, индивидуализировать которые на масштабных производствах невозможно. Единственное, что может клиент, — получить одну из предсказуемых вариаций.

Оливковая компания Nudo, возможно, совершила революцию, предложив клиентам вместо кастомизации горизонтальной (модификации продуктов из одинаковых, обезличенных комплектующих) — вертикальную (уникальный продукт из уникальных «комплектующих», изначально созданных под конкретного клиента). Сдав в аренду дерево, Nudo позволила клиенту сделать продукт предметом гордости. Может быть, и автопроизводители когда-нибудь разрешат закрутить гайки на будущей машине. А какая-нибудь компания сдаст им в аренду гаечные ключи. □

Непрямой контакт: последние несколько десятилетий бизнес старательно ломает коммуникационные барьеры. Прямые контакты, распахнутые двери, открытое офисное пространство — все это признаки новой эпохи, когда модно быть открытым и вести отношения без посредников. Модно, но очень неудобно.

Каждый рекрутер подтвердит, что есть кандидаты, которым лучше вовсе не приходить на собеседование.



Технология видеособеседований позволяет рекрутеру отказывать кандидатам без угрызений совести

Если кандидат неадекватно себя ведет, плохо говорит по-русски, одет в костюм грибника или спортсмена, то шансов получить работу у него мало. Однако резко прервать встречу рекрутер не может. Как правило, он выдерживает «норму вежливости» — не менее 15 минут. Подобные издержки возникают везде, где присутствует личное общение: в переговорах, торговле и даже общении с секретарем. Участники таких отношений либо приносят этикет в жертву эффективности, либо, соблюдая приличия, теряют драгоценное время.

Американская компания HireVue устранила личный контакт с соискателем, создав банк видеоинтервью. Просмотрев их, можно заранее определить, стоит ли приглашать человека на собеседование. А российская компания «Леспром-медиа» предоставляет предприятиям лесной промышленности площадку для ведения «непрямых переговоров».

Сайт www.lesprom.ru — это база данных, куда заносятся предложения о продаже и покупке древесины. Каждое предложение должно содержать максимум характеристик продукта, условия поставки и проч. Так компании получают первичную информацию, обходясь без личных переговоров: последние порой затягиваются, хотя решение об отказе от сделки уже принято.

По сути, системы не прямых коммуникаций — модель живого общения, в которое обе стороны не вовлекаются лично. Московская компания Ens Entium разработала систему обучения навыкам переговоров, построенную на общении с компьютерным собеседником. Причем можно выбрать модель клиента или партнера. Система оценивает речь и действие обучаемого и дает рекомендации по их улучшению. Тем самым компания получает возможность не тестировать неопытных продавцов на клиентах. Чем экономит время и нервы как тех, так и других. □



идеи константина бочарского

Красота спасет бренд

НАДО ЗАПРЕТИТЬ НЕКРАСИВЫМ ЛЮДЯМ носить одежду модных марок. Они же эти бренды буквально дискредитируют. Вот сегодня на улице мне попался удивительно неприятный человек в кофте с огромным логотипом модной марки через грудь. Причем такой неприятный, что аж не по себе стало. А бренд прямо на глазах как-то сразу погас, сужился.

Почему-то принято говорить лишь о влиянии бренда на человека. Мол, люди, выбирая марки, заимствуют часть их великого имиджа. А почему никто не думает об обратном влиянии? О влиянии человека на бренд?

Вот представим себе: идет по улице некрасивая девушка в кофте с модным логотипом. И вдруг к ней подскакивают специальные люди: «Бренд-полиция, инспектор Иванов. Вы некрасивая девушка, снимайте кофту с модным логотипом нашей компании, быстро!»

И все. Престиж марки сразу вырос.

Удивляюсь, почему до сих пор никто не сделал этот принцип платформой бренда. Разрабатываешь марку. Сообщаешь, что носить ее имеют право только красивые люди. Продавцы в магазинах осуществляют фейс-контроль, определяя, можно тебе продавать ее или нет. А к вещи прилагается лицензионное соглашение, как к Windows: мол, обязуюсь не передавать купленную вещь в пользование посторонним лицам и не выходить в ней на улицу при неадекватном внешнем виде. И цену поставить запредельную. Вот это был бы резонанс...

Помню, меня потрясла идея виртуального клуба для «самых красивых людей» (вроде того же «Живого журнала»), куда допускались лишь люди модельной внешности. Желавшие высылали фотографии, а члены сообщества решали, достоин кандидат или нет. Зато уж если одобряли, то новичок получал возможность общаться с самыми красивыми людьми планеты, причем на равных.

Помню, мне тогда сильно захотелось в тот клуб.

Только фото свои я так туда и не отправил. По понятным причинам.

А с маркой модной одежды могло бы выгореть. В конце концов, свободных денег в стране — океан. А людей с завышенной самооценкой — и подавно. □



АВТОМОБИЛИ-ПОБЕДИТЕЛИ

Городские автомобили	Peugeot 1007
Малый класс	Chevrolet Aveo
Малый средний класс	Mitsubishi Lancer
Средний класс	Volkswagen Passat
Бизнес-класс	Lexus GS
Представительский класс	Mercedes-Benz S-Class
Представительский класс "премиум"	Bentley Continental Flying Spur
Купе	Mazda RX-8
Купе "премиум"	Porsche Cayman S
Кабриолеты и родстеры	BMW Z4
Кабриолеты и родстеры "премиум"	Mercedes-Benz SL
Универсалы повышенной проходимости	Volvo XC70
Легкие внедорожники	Subaru Forester
Средние внедорожники	Toyota Land Cruiser Prado
Тяжелые внедорожники	Range Rover Sport
Пикапы	Nissan Navara
Минивэны	Opel Zafira
Малые коммерческие	Renault Kangoo
Новинка года	Ford Focus
Специальная номинация "Любимая марка"	Mitsubishi

Парад победителей



Владимир Безукладников, председатель Оргкомитета конкурса, и Ярон Видмайер, генеральный директор компании "Континенталь Тайрс Рус" — эксклюзивного спонсора конкурса

21 апреля в Москве в выставочном центре "Крокус Экспо" собрались представители ведущих компаний автомобильного рынка России для подведения итогов Ежегодной национальной премии "Автомобиль года в России". На мероприятии были названы лучшие, по оценке потребителей, модели автомобилей из числа официально представленных на российском рынке.

На протяжении четырех месяцев — с декабря 2005 г. по апрель 2006 г. — российские автолюбители голосовали за лучшие, по их мнению, модели в 18 классах. В конкурсе был представлен 271 автомобиль, из них 74 модели — в номинации "Новинка года".

Традиционно для проведения конкурса была выпущена брошюра, содержащая правила участия в конкурсе, анкету, условия получения главного и поощрительных призов, а также полноценный каталог-классификатор всех официально продаваемых в

России автомобилей с краткими техническими характеристиками и ценами. В России представлены почти все производимые в мире марки автомобилей. Порой автомобилисты, считающие себя знатоками, не представляют, к какому классу относится тот или иной автомобиль. Уникальная брошюра конкурса "Автомобиль года в России" дает возможность каждому автолюбителю легко ориентироваться в огромном количестве автомобилей, предлагаемых на российском рынке официальными дилерами.

В этом году в голосовании приняли участие 87495 человек. Это читатели журналов "Автопанорама", "Автомир", "5 Колесо", Men's Health, "Секрет фирмы" и газеты "Известия". Конкурс активно освещался на федеральных телеканалах в передачах "Главная дорога" на НТВ, а также "Карданный вал" и "Карданный вал + " на телеканале ДТВ. В Интернете конкурс традиционно поддерживался профессиональ-



Есть игроки без победы.
Есть победители без игры.

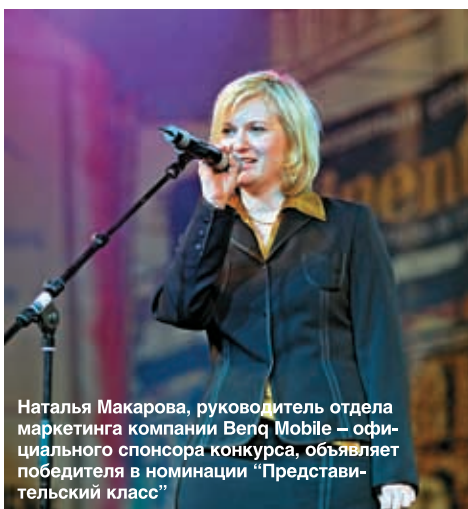




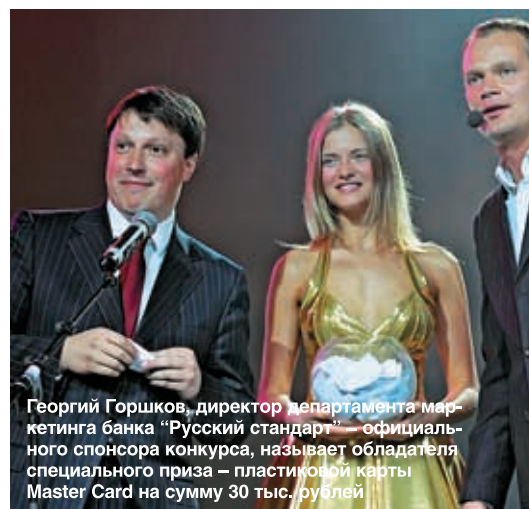
Фэшн-шоу от журнала Men's Health добавило мероприятию гламурности

ГЛАВНЫЙ ПРИЗ

Главный приз — концептуально новый автомобиль Nissan Note был разыгран 11 апреля в присутствии представителей спонсоров и партнеров конкурса «Автомобиль года в России», которые поочередно вынимали из мешочка бочонки с номерами. Из этих номеров в итоге сложилось пятизначное число, определившее номер участника — обладателя главного приза. Им стал Руслан Гарифьянов из Екатеринбурга. Ключи от автомобиля на церемонии 21 апреля Руслану вручил директор по маркетингу компании «Ниссан Мотор Рус» Юрий Самойленко.



Наталья Макарова, руководитель отдела маркетинга компании Benq Mobile — официального спонсора конкурса, объявляет победителя в номинации «Представительский класс»



Георгий Горшков, директор департамента маркетинга банка «Русский стандарт» — официального спонсора конкурса, называет обладателя специального приза — пластиковой карты Master Card на сумму 30 тыс. рублей

ными порталами www.auto.ru и www.auto-dealer.ru. Проголосовать за понравившиеся модели можно было также на официальном сайте конкурса или отправив SMS-сообщение. Результаты голосования подтверждены Независимой исследовательской компанией КОМКОН. Подробности на www.automobilgoda.ru.

технический партнер церемонии

ARLECCHINO



Сергей Гюрджиан, директор по маркетингу и связям с общественностью «Jaguar Land Rover Россия», и Range Rover Sport — победитель в классе «Тяжелые внедорожники»

НАША АУДИТОРИЯ

Аудитория конкурса разделилась следующим образом: 61619 анкет были заполнены читателями журналов, 22949 человек проголосовали в Интернете, 2927 человек проголосовали с помощью SMS-сообщений. Среди совокупной аудитории всех печатных изданий 90% составляют мужчины, причем более 81% участников конкурса — активного работоспособного возраста (18–44 года), 66% участников имеют высшее и неоконченное высшее образование, 12% — руководители предприятий, предприниматели, 38% — специалисты с высшим образованием, 27% — техперсонал и рабочие.

издания, представляющие конкурс
информационный спонсор
генеральный интернет-партнер
информационный партнер
интернет-партнеры
При содействии



Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ





Сергей ФЕТ
Москва

Право на имя В названии компании и в дизайне сайта мы использовали имя и образ героини одной известной киноактрисы (зарубежный фильм 1960-х годов). Мы ничего не нарушили?

Кино давно претендует на то, чтобы заменить рекламу в роли «двигателя торговли». Но все, что хорошо продает и продается, обычно тщательно защищено. По мнению **Вадима Ускова**, главы юридической компании «Усков и партнеры», несанкционированное использование такой символики может повлечь неприятности по трем направлениям. «Первое: изображение актрисы охраняется смежным правом, согласно ст. 37 российского закона «Об авторском праве и смежных правах». И перед его использованием необходимо заручиться согласием изображенного лица. Если этой актрисы уже нет в живых, правами обладают ее наследники в течение 70 лет после смерти. Большое значение имеет то, в какой стране сделан фильм. Если эта страна является участником Римской конвенции по охране прав исполнителей, изготовителей фонограмм и вещательных организаций, принятой в 1961 году, придется нести ответственность на международном уровне, независимо от того, когда был снят фильм. Второе основание — ст. 4 п. 2 закона о товарных знаках. В том случае, если имя героини зарегистрировано как товарный знак, его владельцы могут подать в суд и получить компенсацию в размере от 100 тыс. до 5 млн руб. Например, после фильма «Звездные войны» в Москве появилось множество палаток «Люк Скайуокер», и все они потом получили претензии от владельцев товарного знака «Люк Скайуокер» студии Lucasfilm. И, наконец, третье основание — право на имя, если это авторский неологизм. Например, до того, как появилась книга Астрид Линдгрэн, словосочетания «Пеппи Длинныйчулок» не существовало. Использовать его можно только с согласия наследников писательницы».

Андрей ЧЕРНОВ
Тверь

Раздвоение продаж Стоит ли развивать прямые продажи в дополнение к продажам через супермаркеты?

В мировой практике почти нет примеров совмещения этих двух каналов продаж на одном национальном рынке. Более того: компании, занятые прямыми продажами (direct sales), внимательно следят, чтобы их продукция не появлялась в рознице. Причин здесь несколько. Во-первых, ошибочно считать, что direct sales — более дешевый способ донести продукцию до покупателя. Компании, работающие по схеме прямых продаж, действительно экономят деньги на плате за вход в торговые сети и частично на вложениях в рекламу. Зато они тратят очень существенные средства на создание сети распространителей, обу-

чение торговых представителей и контроль над ними. Чтобы обеспечить правильное функционирование сети прямых продаж, к примеру, в российском городе средних размеров, вам потребуется минимум \$20–30 тыс. на создание сети и около \$10 тыс. в год на ее поддержание. Если вы параллельно продаете товары через розницу, эта сумма прибавляется к расходам, которые вы уже несете. Кроме того, с помощью прямых продаж обычно распространяются товары, которые не подходят для розницы (например, требующие длительных и подробных консультаций или индивидуального подхода к клиенту).

Геннадий МАРТЫНОВ
Москва

Проверка по кредиту Возможно ли с помощью бюро кредитных историй проверить надежность компании-покупателя?

Вполне логичное предположение. Подобные услуги понемногу становятся уже доступны на Западе, однако в России воспользоваться такой возможностью можно будет не раньше, чем через пару-тройку лет. Традиционно самая большая база данных у кредитных бюро собирается по физлицам, но также к ним поступает и достаточно информации о кредитоспособности компаний малого и среднего бизнеса. Проблема в том, что в России эра кредитных бюро только начинается. Сегодня банки создали около двух десятков таких компаний, которые действуют как на федеральном, так и на региональ-

ном уровнях. Полный их перечень можно найти на сайте Федеральной службы по финансовым рынкам. Основная их цель — организация системы обмена данными о заемщиках и их обязательствах. Но сейчас ни одно бюро не может похвастаться сколько-нибудь полной базой даже по физлицам. На их создание уйдет два-три года. И только затем бюро смогут переключаться на создание базы по малому бизнесу. Впрочем, если ваш партнер — предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ), возможно, проверить его стоит по уже существующим базам.

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.

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).

Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.*
подписной купон

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)

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 145,2 руб.*
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

*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 _____

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(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.

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как срывались крупные сделки
Договариваться быстро и не менять партнеров
«на переправе» — два фундаментальных условия,
которые нужно соблюдать, чтобы довести
сделку до конца.



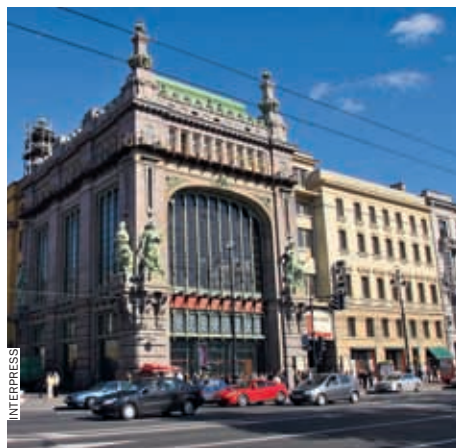
№ 1 Сбой связи
«Вымпелком», второй после МТС российский сотовый оператор, отозвал предложение о приобретении 100% акций крупнейшего украинского оператора «Киевстар».
Норвежский холдинг Telenor и российская «Альфа-групп» владеют долями и в «Киевстар», и в «Вымпелкоме». В результате обмена акциями (сумма сделки оценивается в \$5,5 млрд) должен был образоваться оператор, в котором Telenor владел бы 39,1% акций, а «Альфа-групп» — 31,1%. Еще 29,8% находилось бы в свободном обращении. Сделка обещала стать самым масштабным зарубежным приобретением в истории российской телекоммуникационной отрасли. Однако Telenor предложил «Альфе» соглашение, по которому после сделки с «Киевстаром» у «Вымпелкома» остался бы лишь один основной акционер — либо норвежская, либо российская компания. «Альфа-групп» сочла условия неприемлемыми, и сделка не состоялась. □

№ 2 Все или ничего. В прошлом году сорвалась сделка между одним из крупнейших американских банков Goldman Sachs и российской инвестгруппой «Атон». Банк хотел приобрести 100% акций, но владельцы «Атона» были готовы расстаться только с 49% или 51%, и сумма \$200 млн за весь пакет их не убедила. Тогда банк отказался от покупки из опасений, что впоследствии вторая часть «Атона» обойдется гораздо дороже. Одна из крупнейших в России инвестгрупп «Атон» была основана в 1991 году, ее оборот по итогам 2004 года составил \$30 млрд, активы — \$600 млн, а собственный капитал — \$230 млн. Контрольный пакет «Атона» принадлежит руководству компании. □

№ 3 Тарико передумал. Несостоявшаяся в 2004 году покупка 50% акций банка «Русский стандарт» банком BNP Paribas навлекла неприятности на Рустама Тарико, основателя российского банка. Участники рынка оценивали сделку в \$300 млн, но в последний момент Тарико счел сумму недостаточной. Paribas добился от Тарико подписания меморандума, согласно которому акционеры «Русского стандарта» в течение пяти лет не могут продавать, передавать в лизинг или каким-либо другим образом выводить из банка более 10% активов, иначе им придется выплатить штраф в \$25 млн. □

№ 4 Планов громадье. В 2004 году четвертый по величине банк Японии UFG Holdings договорился о продаже своего трастового подразделения банку Sumitomo Trust & Banking Co. Ltd, но позже передумал, предпочтя слияние с Mitsubishi Tokyo Financial Group Inc. В результате этой сделки могла быть создана крупнейшая в мире банковская группа с активами, превышающими \$1,7 трлн. Однако Sumitomo Trust, оставшийся без трастового бизнеса UFG Holdings, подал против «изменника» иск в окружной суд Токио и добился отмены сделки с Mitsubishi Tokyo Financial Group. □

№ 5 Он же памятник. Не только бывшие партнеры или медлительность способны сорвать сделку: иногда камнем преткновения выступает архитектура. Осенью 2005 года администрация Петербурга запретила парфюмерной сети «Арбат Престиж» выкупать право долгосрочной аренды центрального зала гастронома «Елисеевский», поскольку это памятник архитектуры, а «Арбат Престиж» задумал перепланировку. Участники рынка оценивали инвестиции в «Елисеевский» в \$10 млн. Бутик должен был стать основным в петербургской сети «Арбат Престижа», в развитие которой компания планирует вложить порядка \$80 млн. □



Nokia для
бизнеса



Nokia E61. Ну и что, что Вы не в офисе?

Чтобы управлять бизнесом, совершенно необязательно находиться в офисе. Теперь все, что вам нужно для полноценной работы, – у вас в кармане. Назначайте встречи, ведите переговоры, получайте и отправляйте электронную почту, работайте с текстами, таблицами и презентациями, просматривайте PDF-файлы – с новым Nokia E61 это легко и удобно. Где бы вы ни были, ваш бизнес под вашим контролем. В любой точке мира. В любое время суток. Всегда.

Разумный подход к совместной работе | www.nokia.ru

Club
NOKIA www.nokia.ru/ClubNokia

Горячая линия Nokia: (495) 727-2222. Часы работы: 08.00-20.00 (московское время), Пн.-Пт.

NOKIA
E61

NOKIA
Connecting People

Почему Лев Хасис передал свои активы в слепой тра...
Чтобы переиграть конкурентов, Unilever придется их у...
Как работает инновационная машина 3M с.56

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

13.06 — 18.06.2006 №2

Ваши способности. Наше вдохновение.

Microsoft

**ДИНАМИКА
БИЗНЕСА**

«каждый клиент –
постоянный клиент»

**С MICROSOFT
DYNAMICS™**

**Успешный бизнес – это постоянная динамика.
Управляйте ею с Microsoft Dynamics™.**

Откройте для себя Microsoft Dynamics™. Управляйте финансами, производством, логистикой и отношениями с клиентами, используя бизнес-решения Microsoft. Решения, которые понятны и удобны, как все продукты Microsoft. Используйте эти решения, чтобы строить ваш бизнес. Узнайте больше на www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics



Microsoft Dynamics

Управление финансами
Управление отношениями с клиентами (CRM)
Управление производством и логистикой

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft и Microsoft Dynamics, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft.

Ваши способности. Наше вдохновение.
Microsoft



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ



УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ. ПОД КОНТРОЛЕМ.

Решения Microsoft Dynamics™ обеспечат вам и вашим сотрудникам доступ к данным и отчетам, которые позволят вам максимально эффективно использовать каждый контакт с клиентом. У вас появится возможность быстро находить необходимые записи, получать информацию о предпочтениях клиента, давать исчерпывающие ответы на его вопросы и мгновенно решать возникающие проблемы. Вы сможете эффективно отвечать на запросы постоянных клиентов, удерживать их и привлекать новых.

Узнайте больше о возможностях Microsoft Dynamics™ для управления отношениями с клиентами:
www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics



Microsoft Dynamics™

Управление финансами
Управление отношениями с клиентами (CRM)
Управление производством и логистикой

ХОТИТЕ СТАТЬ **МЕГА**ЗВЕЗДАМИ ОТ РЕКЛАМЫ?

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

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft и Microsoft Dynamics, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft.