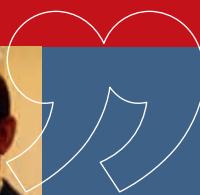


Почему BBDO Russia проявляет повышенную креативность с.20
Что гонит «КИТ-кэпитал» туда, куда не ступала нога ритейлера с.29
Как «Натур продукт» пришел к «Здоровым людям» с.24

Секрет Фирмы

технологии успешного бизнеса

17.07—23.07.2006 №27 (162)
www.sf-online.ru



В ближайшие два-три года для нас доля рынка важнее, чем прибыльность. Хотя мы, конечно, должны завоевывать эту долю так, чтобы потом эти вложения оправдались

Глава ВТБ 24 Михаил Задорнов рассуждает о том, как банк будет бить конкурентов с.14

5

гигантских кризисов

Чем болели и как лечились крупнейшие мировые компании с.66



Публичность и открытость – отнюдь не синонимы: по нашей оценке, требованиям информационной прозрачности отвечает сегодня лишь пятая часть публичных российских компаний

Open Топ-200^{с.38}



Сцена – лучшее место для драмы...

«...а в жизни мне так хочется просто
радоваться и не беспокоиться
за себя и своих близких.
Мне такую возможность дает
Карта American Express».

TATIANA VASILEVA, MEMBER SINCE 2005

Уже более 150 лет American Express обеспечивает своим Клиентам
спокойствие и уверенность в различных жизненных обстоятельствах:

- Бесплатная замена Карты в кратчайшие сроки как в России, так и за границей.
- Оказание медицинской и юридической помощи при возникновении чрезвычайной ситуации в дороге.
- Различные программы страхования, обеспечивающие защиту от несчастного случая в дороге, отмены авиарейса, задержки багажа и прочее.
- Дополнительное страхование покупок на случай кражи или случайного повреждения.

Тел.: +7 495 543 9100 и 8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)
www.americanexpress.ru



ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ.

Секрет фирмы №27

17.07—23.07.2006



20

«МЫ ПРОИГРАЛИ, ДОПУСТИВ ОШИБКИ,
которых можно было бы избежать»



29

«ДЛЯ НАС ЭТО НЕИСЧЕРПАЕМЫЙ РЫНОК,
и он будет свободен еще как минимум пять-семь лет»

В этом номере

частная практика

- 14 «В МАССОВЫЙ СЕГМЕНТ МЫ ПОКА НЕ ПОЙДЕМ» Председатель правления ВТБ 24 Михаил Задорнов рассказывает, как «розничная дочка» Внешторгбанка собирается бить конкурентов
- 20 ИСХОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ Пережив исход клиентов, коммуникационная группа BBDO Russia решила сосредоточиться на продаже креатива
- 24 РЕЦЕПТ ДЛЯ «ЗДОРОВЫХ ЛЮДЕЙ» Кардинально изменив структуру холдинга и потратив \$500 тыс. на разработку нового сетевого бренда, «Натур продукт» надеется занять третье место среди аптечных ритейлеров
- 29 ЗОЛОТАЯ ПРОВИНЦИЯ БУША В екатеринбургской компании «КИТ-капитал» решили, что торговым центрам место не в городах-миллионниках, а в глубинке
- лаборатория
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
«ОТКРЫТИЕ КОМПАНИИ»
- 38 ФАКТИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ За последний год в России произошли огромные сдвиги в сфере раскрытия информации о российских компаниях
- 43 OPEN TOP-200 В этом году рейтинг «Секрета фирмы» расширился до 200 компаний, чему помогли новые требования ФСФР к акционерным обществам
- 50 ТОЖЕ ЛЮДИ Инвестор не машина. Но эмитенты зачастую не понимают этой простой истины
- 53 ПРОСВЕТЛЕНИЕ «МЕЧЕЛА» Может ли закрытая компания за год стать образцом информационной прозрачности? Опыт группы «Мечел» показал: это вполне возможно

В каждом номере

дневник наблюдений

05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА	34 КОМПАНИИ
10 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ	36 ЛЮДИ
12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС	60 ТRENДЫ
04 почта	62 спроси «Секрет фирмы»
32 своя игра	63 рецензия
57 конкуренция	66 пять примеров

В ближайших номерах

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

- 24.07.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
28.08.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы». Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848 e-mail: reclama@sf-online.ru

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮШЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, НИКОЛАЙ ГРИШИН, МАРИЯ СОЛОВИЧЕНКО,
СЕРГЕЙ СУВОРОВ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЛЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
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 «ЮНЕСКО», ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ ИГОРЬ ПЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
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 ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ИРИНА ДРАГУНОВА, МАЙЯ ИВАНИКОВА,
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АННА КУЛАГИНА, ФЕРУЗА МИХАЙЛОВА,
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,
СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИЩИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

10506, 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 ФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
TEL. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
TEL. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808
ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», AFP, AP,
BESTPICTURES, EAST NEWS, FOTOBANK, RPP, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTOS,
PHOTOEXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA

P.O.BOX 99, KOSKI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочную информацию.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламимые
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 СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
ЛИ № ФС77-23085 от 28.09.05

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

и МОСПОЧТАМА: 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



Портал Редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,
свидетельство №244264, защищено законом РФ № 3520-1 от 23.09.92
«о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест
произхождения товаров»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

Почта

readers@sf-online.ru

«Дарья Донцова обиделась на автосервис „Арманд”. Ну что ж, бывает. С автосервисами вообще сложно налаживать контакты. И, пользуясь служебным положением, то есть бешеной популярностью своих книг, она выразила свое отношение к „Арманду” в новом романе. Автодилер в ответ тоже обиделся и подал на писательницу в суд. Где зарыта собака? Была ли эта акция спланированной от начала до конца или таковой она стала только под занавес? Мне почему-то кажется, что владелец „Арманда”, как человек неординарный, пришел к выводу, что положительным пиаром уже никого не удивить, и решился на оригинальный ход, которым пользуются звезды шоу-бизнеса — „заказал” о себе гадости. А потом начал их публично опровергать. Шум, скандал, пресса взахлеб собирает комментарии. А под занавес — выступление на телевидении в популярном ток-шоу, братание и отзыв иска. Красивый спектакль, сделано добротно. В общем, новый инструмент продвижения налицо, и я уверен, что скоро появятся последователи».

*Сергей Никитин, Сочи***«„Арманд” и его средства»****СФ №26 (161) 10.07.2006**

«Мне кажется, что вирусный маркетинг будет очень эффективен на первых порах, а потом „вирусные” агентства могут скомпрометировать используемые ими ресурсы. Сейчас интернет заменил многим людям специализированные журналы по электроннике, туризму и ресторанам. В последних человек получает то же самое, что предлагает пресса,— несколько десятков мнений пользователей продукта, некоторые из которых являются высококлассными профессионалами (если, скажем, речь идет о покупке фотоаппарата). К тому же не факт, что, составляя обзор, журнал не учитывал интересы своих рекламодателей. А в интернете можно получить гарантированно независимую оценку. Если сайты и сообщества заполнят „тайные агенты” компаний, занимающихся вирусным маркетингом, этот канал получения информации станет неэффективным, и люди перестанут его использовать. Так же как, к примеру, развесанные на улицах объявления о сдаче жилья, которые на 99% составлены агентствами, маскирующимися под собственников квартир».

*Михаил Трусов, Липецк***«Благая лесть»****СФ №26 (161) 10.07.2006**

«Технология сетевого вирусного маркетинга успешно применялась в российской индустрии кинопроката. В 1999–2000 годах компания „Формула кино” и одна из известнейших радиостанций Москвы Maximum провели масштабную совместную акцию по привлечению людей к кинопросмотру. Технология проста: билеты в кино не разыгрываются, а раздаются при соблюдении некоторых условий (пароль, время прихода за билетами и проч.), при этом количество ограничено 70–200 посадочных местами. Таким образом та же радиостанция привлекала внимание к мюзиклам. Подобные акции качественно отличаются от розыгрыша, конкурса. Здесь абсолютно все на руку — целевая аудитория радиостанции, продукт, к которому привлекается внимание, простота подачи. Соответственно, человек получает качественный (интересный) продукт и потом рассказывает об этом в своем кругу общения. Эта технология весьма перспективна, но на российском рынке применять ее следует после тщательной проработки».

*Елена Иванова, Москва***«Благая лесть»****СФ №26 (161) 10.07.2006**

дневник наблюдений

компании → c34
люди → c36
тренды → c60



REUTERS

A-310 не успели перекрасить в новые фирменные цвета «Сибири»

Катастрофа в Иркутске грозит «Сибири» репутационными и экономическими рисками, а также снижением инвестиционной привлекательности.

Черное и белое

текст: дмитрий крюков

Человек, решивший посетить сайт авиакомпании «Сибирь», обнаруживает белую страницу с единственной строчкой: «Вся информация о рейсе 778 Москва–Иркутск (8–9 июля 2006 года) размещена здесь».

Далее по ссылке – белый текст официального заявления на траурном черном фоне. Авиакомпания «Сибирь» подтверждает, что при посадке в аэропорту Иркутска принадлежащий ей A-310 выкатился за пределы взлетно-посадочной полосы, столкнулся с препятствием и воспламенился. Из 203 человек, находившихся на борту, погибли, по разным данным, от 122 до 124.

«Сайт мы временно закрыли, потому что он у нас выполнен в веселых тонах, что в нынешней ситуации неуместно», – говорит представитель PR-службы авиакомпании «Сибирь» Илья Новохатский. Из этических соображений также свернута, по крайней мере на ближайший месяц, вся рекламная кампания. Между тем «Сибирь» была едва ли не самой активной на этом поле российской авиакомпанией: что

дневник наблюдений



ИТАР-ТАСС

бы отойти от имиджа регионального перевозчика, в апреле 2006-го она начала продвижение нового бренда S7 Airlines.

«Не знаю, рекомендовала ли бы я отказаться от сайта, но траурное оформление – это, безусловно, правильный ход, – считает президент агентства „Михайлов и партнеры” Юлиана Слащева. – Его адекватно воспримет любая аудитория. В западной практике была одна авиакомпания, которая в аналогичной ситуации использовала на всех своих носителях, на сайте и в рассылках, фразу „Скорбим вместе с вами”. Это главный месседж, который хочет донести „Сибирь”, переходя на черно-белые цвета».

Потери «Сибири» от падения А-310 оценить пока сложно. Помимо имиджевых рисков, к ним относятся прямой урон и потеря инвестиционной привлекательности. Когда в октябре 2001 года ее же Ту-154, выполнивший рейс Тель-Авив–Новосибирск, был сбит ракетой украинских ПВО, авиакомпания потребовала от украинской стороны выплатить \$10 млн компенсации. Во столько были оценены стоимость самолета, расходы на организацию поисковых работ, проживание родственников погибших в Сочи, а также упущенная коммерческая выгода. Однако денег «Сибирь» так и не получила, переговоры с украинскими военными далеки от завершения.

Впрочем, случай с А-310 существенно отличается от трагедии пятилетней давности. «Сейчас нет жестких требований к страхованию самолетов российского производства, и перевозчики стараются экономить и страховать их по минимуму, – говорит заместитель генерального директора страховой компании ТИТ Алексей Малов. – Но по западной технике, взятой в лизинг (сюда относится разбившийся А-310. – СФ), ситуация иная: страховое покрытие здесь очень велико». Думать о безопасности бизнеса российских перевозчиков заставляют зарубежные партнеры. Иностранный самолет обязательно должен быть не только застрахован российскими компаниями, но и перестрахован за рубежом. В Европе же комплексная страховка (включая стоимость самолета и ответственность перед пассажирами и третьими лицами) обычно достигает \$600–700 млн. «Мы тратим на страховку серьезные суммы. Речь идет о сотнях миллионах долларов в год», – подтверждает Сергей Быхал, директор по связям с общественностью «Трансаэро», которая одной из первых, еще в конце 1990-х, начала ввозить «иностранные» в Россию.

Потерпевший крушение А-310 тоже был застрахован на девятызначную сумму в американской валюте. Пока СГ «Уральсб», предоставлявшая обязательную страховку, распространила обращение, в котором говорят

Авиакомпания может нести экономические и репутационные издеражки, но на количестве пассажиров они, скорее всего, не скажутся

ся, что она выплатит по 12 тыс. руб. семьям погибших пассажиров и по 100 тыс. руб. – родственникам погибших членов экипажа, а пострадавшим – часть страховой суммы, соответствующую степени тяжести травмы. Другой страховщик, компания «Ингосстрах», объявил, что возместит «Сибири» стоимость самого самолета, а также осуществленные ею компенсационные выплаты пострадавшим пассажирам, родственникам погибших и потерпевшим третьим лицам на земле. Общую сумму компенсаций в «Ингосстрахе» не раскрывают, ссылаясь на конфиденциальность, однако максимально она может составлять порядка \$320 млн. В пресс-службе только сообщили, что среди погибших находились два человека, застрахованные от несчастного случая. В соответствии с полисом по каждому случаю будет выплачено по \$50 тыс.

В отличие от экономического урона риск потери инвестиционной привлекательности «Сибири» застраховать не может. Однако в этом случае рискует не компания, а государство. На 2006 год был намечен аукцион по продаже государственной доли в «Сибири» – 25,5% акций. В какой-то мере мажоритарные акционеры «Сибири» – Наталья и Владислав Филевы – не должны быть заинтересованы в увеличении це-

В отличие от экономического урона застраховать риск потери инвестиционной привлекательности «Сибири» не может

ны госпакета, поскольку именно они, возможно, являются одними из наиболее вероятных покупателей. Впрочем, директор департамента исследований и информации ИК «Центринвест секьюритис» Дмитрий Уголков утверждает: «Если и предположить некоторое негативное влияние (на стоимость акций „Сибири”. – СФ), оно все равно будет незначительным. Я все-таки не вижу вины авиакомпании в том, что произошло».

«Любая катастрофа оказывает влияние, но не стоит переоценивать его масштаба. Люди летали, летают и будут летать, – говорит директор по аналитике и информации ИК „Регион“ Анатолий Ходоровский. – Я сам неоднократно летал в Иркутск именно на этом борту (разбившемся А-310. – СФ)». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Авиакомпания «Сибирь» прекратила рекламную кампанию и закрыла свой сайт.

ПРИЧИНА: Самолет А-310, принадлежавший перевозчику, разбился при посадке в Иркутске.

СЛЕДСТВИЕ: Продажи «Сибири» могут сократиться.

Компания сталкивается с репутационными рисками.

Возможно снижение инвестиционной привлекательности.

Страховая компания «Росгосстрах» взяла под свое крыло чемпионат России по футболу. Суть спонсорского проекта, как подчеркивают в компании,— социальная направленность.

Футбольный маркетинг

текст: владимир лапцевич



ДМИТРИЙ АЗАРОВ / «ВЕСНА»

«Росгосстрах» надеется поднять российский футбол до мирового уровня

Подписание тройственного контракта между «Росгосстрахом», Российским футбольным союзом (РФС) и Российской футбольной премьер-лигой (РФПЛ) состоялось во время организованной по этому случаю пресс-конференции. Все три стороны в один голос говорили о социальной направленности проекта, которая должна выразиться не только в финансировании игр чемпионата, но и в спонсорской поддержке всего российского футбола.

«Контракт рассчитан на пять лет,— заявил президент РФС Виталий Мутко.— Российский футбол получит от „Росгосстраха” более \$50 млн». Согласно договору, 85% этих средств пойдет на нужды команд, играющих в различных лигах, организацию матчей, а 15% — на развитие детско-юношеского футбола. По словам представителей РФС и РФПЛ, в данный момент ведутся переговоры с несколькими компаниями, из представителей которых впоследствии планируется создать попечительский совет чемпионата.

Президент «Росгосстраха» Данил Хачатуров уверен, что его компания открыла путь социального спонсорства для остальных. «За нами пойдет большой шлейф крупнейших российских компаний, которые будут помогать не только спорту, но всем социально-значимым в стране проектам»,— считает он.

Маркетинговая эффективность таких проектов, по утверждению генерального директора консалтинговой компании «Дымшиц и партнеры» Михаила Дымшица, как правило, невысока. «Подобные проекты чаще всего направлены на решение каких-то вторичных по отношению к бизнесу вопросов»,— убежден Дымшиц, утверждая, что даже спонсорство олимпиад показывает отсутствие каких-либо значимых с маркетинговой точки зрения эффектов. С ним не согласен заместитель директора департамента маркетинга и развития бизнеса компании РОСНО Евгений Демидов. Рассуждая о маркетинговой ценности спонсорства хоккейного тур-

нира на кубок РОСНО, он говорит: «Такое позиционирование влияет на знание бренда и его имидж. Титульное спонсорство на спортивных мероприятиях лучше всего подходит для донесения ценностей бренда до целевой аудитории».

Как заявил сам Хачатуров, маркетинговые цели у проекта, безусловно, есть, поскольку это не благотворительность. «Это взаимовыгодная деятельность»,— подчеркнул президент «Росгосстраха».

Эксперты-маркетологи указывают на необходимость титульного присутствия в спонсорстве спортивного мероприятия для компаний-лидеров любого рынка, поскольку они ориентированы на массового клиента, которым является футбольный болельщик. «Как свидетельствует мировая практика, именно такие спонсорские контракты очень выгодны, например, для крупных финансовых компаний,— поясняет Андрей Ренард, вице-президент консалтинговой фирмы European Management Consulting.— В сознании массового потребителя утверждается доброжелательное отношение: „Они могут позволить себе «держать» футбол!”. А поскольку «Росгосстрах» присутствует практически повсеместно, то возможность обратиться к нему у потенциального клиента очень велика».

Зачастую титульное спонсорство способствует восприятию спортивного мероприятия исключительно по имени компании. «В свое время олимпийские игры в Атланте были названы Coca-Cola games»,— вспоминает Андрей Ренард.

Официальное название чемпионата России по футболу пополнилось названием «Росгосстрах». Его логотип теперь присутствует на эмблеме чемпионата. Таким образом, российский страховщик идет по пути английского Barclays Bank, ежегодно спонсирующего национальную премьер-лигу, носящую название Barclays Premiership, на сумму в размере \$40 млн. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «Росгосстрах» в течение пяти лет будет финансировать развитие российского футбола.

ПРИЧИНА: Компания хочет подчеркнуть свою социальную ответственность, повысить узнаваемость бренда и привлечь дополнительных клиентов.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Примеру «Росгосстраха» могут последовать другие крупные компании.

Операторы российского рынка мяса птицы **объединились** против фобии птичьего гриппа, из-за которой птицеводческая отрасль в этом году потеряла более 9 млрд руб.

Куриные миры

текст: мария соловиченко



REUTERS

Птицеводы убедят россиян, что нашим несушкам птичий грипп не страшен

Чтобы повысить спрос на свой продукт, производители и импортеры решили убедить россиян в безопасности потребления куриного мяса, для чего запустили совместную федеральную рекламную кампанию куриного мяса под названием «Открой для себя мир курицы».

Куриная пиар-кампания разработана в рамках Международной программы развития птицеводства при российском представительстве Совета США по экспорту домашней птицы и яиц. По словам главы представительства Альберта Давлеева, разработка программы началась еще в ноябре прошлого года, когда российский рынок мяса птицы столкнулся с резким снижением спроса. «Первоначально предполагалось, что рекламная кампания будет строиться на разъяснении потребителям, что паника и страх перед птичьим гриппом безосновательны. Потом от такой концепции решили отказаться, поскольку излишнее напоминание потребителю о птичьем гриппе могло бы получить неправильную трактовку и дать обратный результат», — поясняет Давлеев. В итоге разработчики программы сошлись во мнении, что реклама должна пропагандировать курицу как наиболее полезный и доступный источник белка. «Кроме того, необходимо прекратить в СМИ дискуссии о том, мясо из какой страны лучше или хуже, а также разъяснить потребителю, что ветеринарная система контроля в России построена так, что попадание на прилавки некачественной и опасной для здоровья птицы исключено», — говорит Давлеев. Предполагается, что в куриной рекламе примут участие производители («Элинар-бройлер», «Моссельпром», Петелинская птицефабрика, Продохолдинг и др.), импортеры («Мираторг», «Митленд» и др.), а также отраслевые ассоциации.

Проблема снижения спроса и рентабельности ударила по всем участникам рынка. Так, в разгар шумихи о птичьем гриппе импортеры работали с рентабельностью всего 1–2%, а небольшие российские фабрики с объемом производства до 10 тыс. т — и вовсе в убыток. «Если в 2005 году мы продавали яйца по 16 руб. за десяток, то теперь — по 11,5–12 руб., — говорит Сергей Крюков, генеральный директор агроФирмы „Птицевод Алтая“.— А мясо птицы вообще не стоит ничего: в 2005 году килограмм мяса бройлера был 70–80 руб., а теперь — 50–54 руб. Можно сказать, что мы работаем уже просто ради спортивного интереса».

Бюджет рекламной кампании до конца года составит \$2,5 млн. Финансирование картельное — скидываются все участники программы. Первый транш в размере \$1 млн уже получен, и реклама запущена в печати и на радио. Позже предполагается провести акции в местах торговли и задействовать интернет — специально в рамках рекламной кампании был разработан сайт, где планируется разместить десятки рецептов приготовления курицы. От рекламы на ТВ решили отказаться. «Слишком дорого», — поясняет Давлеев.

Организаторы куриной акции предполагают, что пиар-кампания должна к концу года восстановить потребительский спрос на 90% от уровня предыдущего года. По данным Мясного союза России, в 2005 году объем потребления мяса птицы в стране составил 3,1 млн т. По прогнозам этот год птицеводческая отрасль должна была закончить на отметке 2,1 млн т. Возможно, куриная пропаганда изменит положение дел к лучшему.

Надо сказать, что операторы рынка мяса птицы не оригинальны в своей идеи. Еще в 2002 году совместными усилиями повысить спрос на свой продукт пытались участники рынка фруктов и овощей, правда, затея не увенчалась успехом. Тогда был создан Фрукто-во-овощной альянс, который провел широкомасштабное исследование потребительских предпочтений. Однако взгляды компаний на политику продвижения продуктов разошлись, и альянс так и не стал эффективным инструментом.

А недавно компаниями, входящими в Молочный союз России, была запущена рекламная кампания «Молочное здоровье», направленная на увеличение потребления молока. Итоги молочного пиара производители намерены подвести в конце года. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Операторы российского рынка мяса птицы запустили рекламную кампанию куриного мяса под лозунгом «Открой для себя мир курицы».

ПРИЧИНА: Резкое падение спроса на курятину, обусловленное распространением птичьего гриппа.

ПОСЛЕДСТВИЯ: До конца года участники рынка должны восстановить потребительский спрос на уровне 90% от уровня 2005 года, который составил 3,1 млн тонн.

Пострадали за водку

текст: владислав коваленко

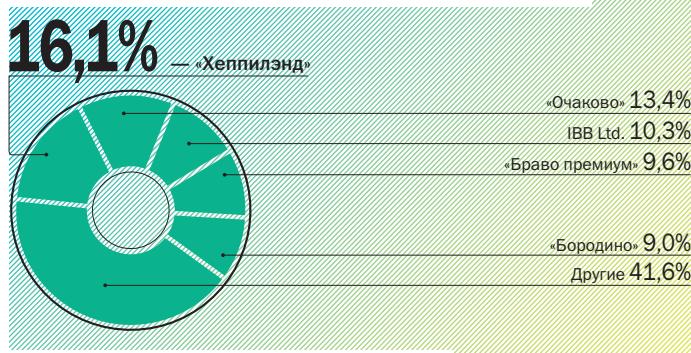
Производители слабоалкогольных коктейлей могут пасть жертвой очередной попытки государства заставить водочные компании делиться прибылью с бюджетом.

Одна из принятых Госдумой поправок к Налоговому кодексу приведет, по мнению специалистов слабоалкогольной отрасли, к 30-процентному росту цен, что поставит производителей дешевых коктейлей на грань разорения. Если раньше акцизная ставка на спиртосодержащие напитки рассчитывалась в зависимости от их градусности, то с 2007 года станет единой — 162 руб. за литр чистого спирта.

Драма вокруг коктейлей развернулась из-за того, что депутаты изменили порядок начисления акцизов. По одной из версий, введение единой ставки — камень в огород производителей, совмещающих водку и коктейли. Слабым алкоголем занимаются многие крупные водочники, например «Веда», ОСТ и др., причем его доля в обороте компаний невелика (у «Веды» в 2004 году — чуть более 3%). Теоретически это позволяет водочникам пускать на производство 40-процентного напитка часть спирта, закупленного для 9-процентного, и таким образом экономить на акцизах. Получается, что чистые коктейльщики (см. график) пострадали больше всех: ставка для них вырастает почти вдвое. «В цене банки коктейля на долю акциза приходится около 30%», — говорит Елена Герасимовская, вице-президент по маркетингу компании «Хеппилэнд». — Если поправки к Налоговому кодексу будут приняты, акциз займет в цене около 60%. Остается или повышать цены, или снижать маржу, которая, по данным «Хеппилэнда», составляет 5%. Рост цен может вызвать 50-процентное падение объемов продаж дешевых коктейлей.

Впрочем, приведет ли двукратный рост акцизной ставки к увеличению цен, еще вопрос. Расчеты СФ показывают, что последствия не столь драматичны. Если учесть, что рост ставки для производителей коктейлей составил 79 руб. за литр чистого спирта, то в пересчете на банку напитка 0,5 литра с содержанием спирта 9% это составляет около 3,5 руб. По данным «Бизнес Аналитики», 46% коктейлей продается в среднеченовом сегменте (20–24 руб. за 0,5 литра), для которого такое увеличение цены не имеет большого значения. □

Рынок слабоалкогольных коктейлей (основные игроки, доли по стоимости)



версии александра бирмана

Слава Че

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ президентской администрации Владислав Сурков, продолжая удивлять не совсем соответствующей статусу главного идеолога публичностью, загадал российскому политическому и деловому истеблишменту очередной ребус. Как следует из его выступления на организованном «Единой Россией» и «Деловой Россией» втором ежегодном форуме «Экономика суверенной демократии: как России расти быстрее», наряду с консервативным философом Иваном Ильиным у Кремля появился еще один духовный учитель — радикальный марксист Эрнесто Че Гевара.

Он тоже ратовал за «экономическую независимость» своей страны, последовательно борясь с тем, что в советские времена называлось «американским империализмом». Собственно говоря, именно поэтому сегодня харизматичный кубинский революционер стал своеобразным символом антиглобалистского движения. И, наверно, российские радикалы тоже любовно рисовали портреты Че на своих плакатах, собираясь пикетировать грядущий саммит G8 в Санкт-Петербурге. Но теперь получается, что нацболов и прочие «ненации» оказываются заодно с ненавистным им Кремлем. После такого контрпрограммирования покой заморским толстосумам обеспечен. С другой стороны, в свете угрозы экономической самоизоляции России и перспективы потери колossalного рынка сбыта США наверняка станут более покладистыми при обсуждении условий ее присоединения к ВТО. Не случайно Джордж Буш говорит, что это было бы «в лучших интересах Америки», хотя и ссылается на необходимость получить «благословение конгресса».

Единственное, что смущает — так это выбор Сурковым аудитории для озвучивания очередных политических сентенций. Главный идеолог Кремля рекламировал Че Гевару бизнесменам — той части общества, которая должна исповедовать и пропагандировать отнюдь не радикальные, а буржуазно-либеральные ценности, вроде свободы личности, неприкосновенности частной собственности и т. д. Чем меньше в стране приверженцев такой идеологии, тем больше вероятность социальных потрясений, в равной степени предполагающих появление собственных Че и Пиночетов. □

«Холдинг Рустама Тарико лишился брэндов, на которые приходится более 50% оборота его алкогольного дивизиона»

СФ №09/2006, стр. 7-8



Рустам Тарико быстро оправился от разрыва с Diageo, сократившего оборот его группы «Руст» более чем на 50%. Он рассчитывает наверстать упущенное за счет сотрудничества с индийской UB Group. [текст: павел куликов](#)

Нестандартный альянс

Сейчас Рустам Тарико ведет переговоры с крупнейшим в Индии производителем алкоголя на предмет продвижения индийских брэндов в России и российских — в Индии. Предположительно, «Руст» займется дистрибуцией индийских марок крепкого алкоголя McDowell, Herbertsons и Shaw Wallace, а также лидирующей в Индии пивной марки Kingfisher. Со своей стороны UB Group поможет Тарико проникнуть на индийский рынок с его водкой «Русский стандарт».

Поисками нового иностранного партнера Тарико озабочился, вероятно, еще в марте 2006 года. Тогда владеющая брэндом Smirnoff корпорация Diageo и компания A1 из «Альфа-групп» договорились о создании СП, к которому перешло право на дистрибуцию водки «Смирновъ» и всех брэндов Diageo — Johnnie Walker, Bailey's, J&B, Captain Morgan и других. Ранее же брэндами Diageo в России торговал «Руст». Уход Diageo пробил в алкогольном направлении «Руста» гигантскую брешь. Годовые продажи брэндов Diageo в России достигают \$130 млн, в то время как собственной водки «Руст» продает всего на \$60–70 млн в год.

Похожая ситуация случилась с Рустамом Тарико четыре года назад, когда договор с «Рустом» расторгла Bacardi-Martini, с сотрудничества с которой начинался весь бизнес Тарико. Тогда «Руст» потерял 50% оборота, но бизнесмен перехватил у компании «Васко (СНГ)» контракт на дистрибуцию вермута Cinzano (Gruppo Campari). Дистрибуцией продуктов Gruppo Campari «Руст» занимается до сих пор, а в 2005 году холдинг Тарико заключил договор и с Remy Cointreau. После разрыва с Diageo в «Русте» заявили, что эти два контракта восполнят потери прибыли, но на самом деле Тарико этим ограничиваться не захотел.

Практически все известные западные марки уже представлены в России. Конкуренция на рынке премиального алкоголя та-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В марте 2006 года группа «Руст» потеряла 50% оборота своего алкогольного направления из-за утраты права на дистрибуцию брэндов Diageo. В портфеле марок «Руста» образовалась брешь. Участники рынка предполагали, что владелец компании Рустам Тарико предложит более интересные условия какому-нибудь западному производителю, у которого уже есть партнер на российском рынке. Однако в «Русте» заявили, что уводить чужих клиентов не намерены. Как выяснилось, Тарико искал нового партнера среди крупных владельцев алкогольных брэндов, пока неизвестных российскому потребителю.



В сотрудничестве с UB Group Рустам Тарико имеет неплохие шансы вернуть свою рыночную долю

кова, что несколько сотен тысяч долларов придется потратить лишь на то, чтобы поставить в московскую розницу лишь одну товарную позицию. Впрочем, в сотрудничестве с UB Group Рустам Тарико все же имеет неплохие шансы вернуть свою рыночную долю. В России марки UB Group практически не известны, однако у владельца компании **Виджай Малья** есть все возможности переломить ситуацию.

Виджай Малья — один из богатейших бизнесменов Индии, владелец двух футбольных клубов, табуна чистокровных лошадей и трех самолетов, кур-

сирующих между его виллами в Бангалоре, Мумбаи и Гоа. После того как в марте 2005 года UB Group поглотила своего основного конкурента на индийском рынке — компанию Shaw Wallace, она стала второй по величине алкогольной компанией мира после Diageo. А Виджай Малья обзавелся еще и амбициями мирового масштаба и стремлением осваивать новые территории. Похоже, Рустам Тарико и Виджай Малья нашли друг друга: в одном из интервью **СФ** российский бизнесмен утверждал, что через несколько лет будет работать в большинстве стран мира. **СФ**

Превосходное исполнение



Toyota Corolla



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автова (812) 336-4888; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: **Алматы:** Тойота Центр Алматы (3272) 97-9666; Тойота Центр Жетісу (3272) 50-1102. На правах рекламы. Товар сертифицирован

АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 5-1450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.**

В России фактически действует сухой закон. Сначала из розницы исчез импортный алкоголь, теперь под вопросом своевременность поставок российской алкогольной продукции. Забили тревогу и производители слабоалкогольных коктейлей, которых власти со следующего года собираются обложить в два раза большим, чем сейчас, акцизом. Наши производители свои проблемы, скорее всего, в ближайшее время решат. А чем заменить импортный алкоголь?



Давид Фейхоо,
руководитель отдела гастрономии и вин
торгово-экономического
отдела посольства Испании в РФ:

— Сухой закон здесь ни при чем, потому что водка и «Арбатское» вино есть в каждом супермаркете Москвы. Нелепость ситуации в совершенно неправильных действиях администрации и Думы, которые хотели ввести систему тотального контроля каждой бутылки, изготовленной, импортированной и продаваемой в России, без предоставления участникам алкогольного рынка информации и средств обеспечения такого контроля. В стремлении навязать эту систему как можно скорее правительство создало хаос, который длится уже семь месяцев. Все производители, импортеры и дистрибуторы терпят убытки от этих действий, и немногие из них смогут это пережить.

Сергей Зивенко,
президент ТПГ «Кристалл»:

— Нас всех ударили ниже пояса. Дистрибуторы свозят на склады всю продукцию, какая у них есть, и вся она в неликвидном виде — переклеивать нужно не только марки, но и этикетки. У иностранных производителей, конечно, объем не тот: они привозят по несколько машин. Естественно, потребитель страдает от этой ситуации очень сильно, особенно тот, который привержен какому-нибудь французскому коньяку или виски. Он для себя, конечно, замены по вкусу не найдет.

Владислав Баженов,
генеральный директор ОАО «Уралалко», член правления ОАО «Синергия»:

— Если мы говорим о рынке элитного спиртного, а это всего 4–5% общего объема, тут больших проблем нет: социального взрыва отсутствие подобной продукции не вызовет. А доступный импортный алкоголь — продукция республик СНГ — в основном делался, как говорили классики, «в Одессе, на Малой Арнаутской улице». Импортное вино хорошего качества не смогут заменить в одноточке производители Кубани или Ставрополья. А вот заменить ширпотреб из Молдавии или Грузии наш производитель, безусловно, может.

Алексей Камышан,
генеральный директор Marco Polo Hotel Management:

— К сожалению, заменить импортный алкоголь нечем. Невероятно, но теперь кроме водки мы можем предложить нашим гостям лишь две-три позиции из алкогольных напитков; кроме того, вынуждены сильно сократить коктейльные карты в наших барах. Принятый закон негативно отразился на гостиничном и ресторанном бизнесе России.

Евгений Тростенцов,
генеральный директор экосупермаркета Grunwald:

— Для потребителя сухой закон не станет большой проблемой. С одной стороны, если человек действительно знает толк в алкогольных напитках, особенно в винах, у него обязательно есть личные запасы. Настоящий винный гурман не захочет зависеть от внешних факторов. С другой стороны, для тех, у кого нет явных предпочтений в алкогольных напитках, но приоритетно качество, уже появились в продаже элитные крепкие напитки с новыми акцизовыми марками.

Дмитрий Береснев,
брэнд-менеджер компании «Веда. Объединенные компании»:

— В глобальном смысле ситуация, в которой мы все оказались, катастрофична. Она коснулась не только индустрии в целом — страдают и потребители. В некоторые магазины страшно зайти: пустые полки отделов, как в застойные времена. Если говорить о замене импортного алкоголя, то полноценно заменить его на российский не получится. В пакетах многих западных производителей есть такие позиции, как ликеры, ром, виски, коньяки, вина, которым просто нет альтернативы. У многих брендов огромная столетняя история продукта, которая гарантирует высокое качество марки. Конечно, российский потребитель спокойно обойдется без западной водки (в России есть отличные производители), но во всем остальном вряд ли сможет переключиться на локальные брэнды.

Сергей Титков,
заместитель директора сети супермаркетов «Седьмой континент»:

— В настоящий момент в продаже сети «Седьмой континент» присутствуют отечественная водка и отечественные вина, некоторые виды крепких элитных марок — около 10% от привычного ассортимента. Однако уже на следующей неделе мы прогнозируем существенное улучшение ситуации. **СФ**

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

ВАШ БИЗНЕС В ОПАСНОСТИ!



ПРОЕКТ ПИСЬМА

К Вам обращается ассоциация BSA, защищающая авторские права производителей программного обеспечения на территории Российской Федерации. По данным IDC, сегодня 83% используемого в России программного обеспечения – нелицензионное.

В BSA поступила информация о возможном использовании в деятельности Вашей организации нелицензионного программного обеспечения, авторские права на которое принадлежат компаниям-членам BSA.

С уважением, www.bsa.org/russia

Be Licensed
& Legal

СТРАТЕГИЯ



частная практика

СТРАТЕГИЯ

- кризис-менеджмент → c20
- реструктуризация → c24
- экспансия → c29
- своя игра → c32

За год, прошедший с назначения экс-министра финансов **Михаила Задорнова** председателем правления ВТБ 24, банк залатал балансовые дыры и начал активную экспансию на рынке. Теперь Задорнов может спокойно порассуждать о том, как «розничная дочка» Внешторгбанка будет бить конкурентов.

В массовый сегмент мы пока не пойдем,

текст:

alexander birman

фото:

евгений дудин

МИХАИЛ ЗАДОРНОВ родился 4 мая 1963 года в Москве. Окончил общеэкономический факультет Московского института народного хозяйства им. Г. В. Плеханова. В 1990 году, будучи членом госкомиссии по экономической реформе Совмина РСФСР, участвовал в разработке программы «500 дней». С ноября 1997 по май 1999 года занимал пост министра финансов, а с мая по сентябрь 1999-го был спецпредставителем президента РФ по связям с международными финансово-финансовыми организациями. Депутат Госдумы первого, второго, третьего и четвертого созывов. До своего назначения в июле 2005-го президентом ВТБ 24 (тогда еще Гута-банка) Михаил Задорнов, являясь депутатом Госдумы, входил в комитет по бюджету и налогам.

«Государство считает деньги не так скрупулезно, как частные акционеры»

«Секрет фирмы»: ВТБ 24 — банк с государственным капиталом, но в то же время он, подобно частным банкам, находится в стадии завоевания рынка. Каковы плюсы и минусы подобного двойственного положения?

Михаил Задорнов: Банковский рынок — один из немногих секторов российской экономики, где существует реальная, достаточно острая конкуренция. И форма собственности не играет существенной роли. Банки с госучастием на равных конкурируют с частными банками. При этом, например, 40% акций Сбербанка находятся в частных руках. И неаффилированные с государством акционеры Сбербанка оказывают большое влияние на проводимую им политику. Я знаю об этом не понаслышке, поскольку, будучи главой Минфина, входил в совет директоров Сбербанка.

Госбанки оказались в равных условиях с частными в середине 1990-х годов, когда бюджетные счета из них были переведены в казначейство. Конечно, аффилированность с государством повышает доверие к банку со стороны клиентов, прежде всего, частных лиц. Государство в большей степени доверяет банкам с госучастием, и значительная часть федеральных программ реализуется через них, хотя участие в таких проектах связано и с определенными издержками.

СФ: То есть у государственного банка больше шансов подключиться к обслуживанию финансовых ресурсов, выделяемых на нацпроекты?

МЗ: Мы не планируем участвовать в нацпроектах таким образом. Другое дело, что мы организуем для нескольких областей выпуск облигаций, что позволит им привлечь деньги для создания необходимой инженерной и строительной инфраструктуры. Параллельно мы выйдем в этих регионах с ипотечными программами.

c15



СФ: Преимущество госбанка перед частным банком заключается, наверное, еще и в том, что государство как акционер, мягко говоря, менее меркантильно.

М3: Это правда. К сожалению, государство не всегда считает деньги так же скрупулезно, как частные акционеры. Правда, сейчас Росимущество заставляет госкорпорации, а не только банки, выплачивать в качестве дивидендов до 20% чистой прибыли. По сравнению с тем, что было пять-семь лет назад, ситуация заметно улучшилась с точки зрения интересов государства.

У нас вся команда топ-менеджеров ориентирована на очень жесткий подход к деньгам. Мы должны инвестировать в развитие и быть более эффективными, чем наши конкуренты.

У нас нет альтернативы. Мы должны экономить деньги.

СФ: Что для вас важнее — прибыльность или доля рынка?

М3: В ближайшие два-три года важнее доля рынка. Но мы должны ее завоевать так, чтобы потом эти вложения оправдались. Если мы сейчас откроем много неэффективных отделений, то так и останемся неэффективными.

Перестраивать дом сложнее, чем строить его заново, — в строительстве с нуля больше возможностей воплотить изначальный замысел. Мы не строим банк заново. Мы опираемся на существующую сеть Гута-банка, Внешторгбанка, а скоро интегрируем и отделения Промстройбанка. Но в этом есть и свои плюсы. Например, можно наладить бизнес-процессы так, чтобы достичь нужных результатов за гораздо более короткий срок, нежели тот, который потребуется уже сформировавшемуся банку.

Доли банков группы ВТБ

в «розничных» секторах рынка



«На нас легли расходы по санации Гута-банка»

СФ: Раз вы выпускаете облигации, значит, наряду с розницей вы еще и инвестиционным бизнесом занимаетесь?

М3: Андеррайтинг приносит нам доход. Мы с ВТБ разделили клиентуру: они берут крупные предприятия, мы — местные администрации, муниципалитеты. Кроме того, у нас есть инвестиционные продукты, рассчитанные на частных лиц. Мы предлагаем населению брокерские услуги, занимая пятое место по количеству клиентов, совершающих сделки на ММВБ, и пятое место по объему операций в фондовой секции ММВБ. Объем этих операций составляет около 90 млрд руб. в месяц, или 5–6% от общего объема операций с акциями на ММВБ. Мы осуществляляем для частных клиентов операции на рынке Forex. Эта услуга очень востребована. Кроме того, сотрудничаем с рядом управляющих компаний по распространению паев через сеть наших агентских пунктов. Созданы и собственные новые кредитные продукты доверительного управления, включая ОФБУ, которые в ближайшее время будут предлагаться всем желающим.

СФ: С чем связана недавняя отмена ВТБ 24 первоначального взноса по ипотечным кредитам? Это же достаточно рискованное решение.

М3: Для анализа эффективности ипотечного бизнеса в числе прочего используется коэффициент выхода — соотношение фактически выданных кредитов к одобренным заявкам. Последнее время с учетом резкого скачка цен на рынке недвижимости этот коэффициент неуклонно снижался. Недавнее уменьшение первоначального взноса до 5% позволило нам увеличить данный показатель до 60%. Отмена взноса даст возможность еще больше увеличить процент оформления уже подготовленных сделок за счет предоставления клиенту большей суммы кредита. Что касается рисков, то по ипотечным кредитам они крайне малы: просрочка в целом по рынку минимальна. Мы формируем свою политику с учетом происходящих на рынке процессов — если ситуация изменится, мы также скорректируем свою кредитную политику.

СФ: Как получилось, что ВТБ 24 вошел в тройку лидеров по торгу доларами на бирже?

М3: У нас большой объем межбанковских кредитов от ВТБ, в основном в валюте. Кроме того, мы осуществляем в больших объемах конверсионные операции для физлиц.

СФ: Довольно самоотверженно со стороны ВТБ кредитовать свою «дочку» в слабеющей валюте.

ДОСЬЕ

ВТБ 24 создан в августе 2005 года на базе Гута-банка, который не пережил мини-кризис 2004-го и был куплен Внешторгбанком. На первых порах разработкой концепции «розничной дочки» ВТБ занимался инициатор проекта «Альфа банк Экспресс» Мачей Лебковски. Впоследствии к созданию ВТБ 24 подключились консультанты McKinsey.

С начала 2006 года объем «розничного» кредитного портфеля ВТБ 24 увеличился в 3,7 раза и составил 28,2 млрд руб. При этом 23% портфеля — кредиты, переуступленные Внешторгбанком. Ипотека — 5,8 млрд руб., кредиты малому и среднему бизнесу — 10 млрд руб., потребительские кредиты — 12,3 млрд руб. Объем депозитов частных лиц с начала года утроился и сейчас достиг 29 млрд руб. Капитал банка, рассчитанный по российским стандартам бухучета, составляет 13,7 млрд руб., суммарные активы — 133,3 млрд руб. Сеть продаж включает 42 филиала и 64 дополнительных офиса. На регионы приходится более половины бизнеса ВТБ 24.

МЗ: Зато на нас легли расходы по санации Гута-банка. А вообще я в данном вопросе не делил бы «они—мы», это же единая группа. Например, основную часть своих розничных кредитов ВТБ передал нам.

СФ: Президент ВТБ Андрей Костин летом 2004 года говорил, что за Гута-банк был заплачен всего 1 млн руб. Но очередная допэмиссия ВТБ 24 (более чем на 7 млрд руб.) была направлена на покрытие дыр, доставшихся в наследство от Гута-банка. Значит, этот актив обошелся ВТБ гораздо дороже?

«У НАС ВСЯ КОМАНДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ориентирована на очень жесткий подход к деньгам. У нас нет альтернативы. Мы должны экономить»

МЗ: В момент приобретения Гута-банка его капитал был отрицательным — минус \$82 млн. За последующий год работы, пока мы не начали развивать розничный бизнес, убытки только увеличились. Поэтому реальная дыра в балансе Гута-банка была существенно больше. С другой стороны, все договоренности, которые были достигнуты летом 2004 года по проблемным активам и предоставлению в залог со стороны бывших акционеров Гута-банка акций «Пермских моторов» и Астраханской нефтегазовой компании, были выполнены.

СФ: ЦБ разместил в ВТБ депозит на \$700 млн, когда тот покупал Гута-банк. Какова судьба этого депозита?

МЗ: Он до сих пор у ВТБ. Срок его пролонгации истекает 20 июля.

СФ: ВТБ отдал вам свой розничный бизнес, но не осложнит ли ему это проведение IPO? Ведь, как показывают недавние крупные сделки на российском банковском рынке, инвесторы обращают внимание прежде всего на ритейл.

МЗ: Неправильное рассуждение, потому что ВТБ принадлежит 95,5% наших акций. Он владеет еще и сетью российских банков с суммарным капиталом в \$2,5 млрд. Так что он прода-

ЕСЛИ ЕСТЬ ДВЕ ТОЧКИ

МЫ ПРОВЕДЕМ ЛИНИЮ

Реклама

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ ЛЮБОЙ СЛОЖНОСТИ

Хорошая связь — это основа эффективного бизнеса. «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» предоставляет своим клиентам самый полный набор современных телекоммуникационных услуг: телефонии, передачи данных, виртуальных частных сетей, интеллектуальной сети связи и высокоскоростного доступа в Интернет. Для нас нет невыполнимых задач! Мы найдем оптимальное телекоммуникационное решение для каждого клиента с учетом всех потребностей и особенностей его бизнеса. Вы можете быть уверены — если есть две точки, мы проведем линию.

СОЕДИНЯЕМ. С УСПЕХОМ.

119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел. (495) 956-00-00 факс (495) 956-07-07

e-mail: info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

Лицензии Госкомтелефона РФ № 12789, 12551, 12552, 12553, Лицензии Федеральной службы по надзору в сфере связи РФ № 36516, 37279, 37386, 37387, 37391, 38981, 39141





МЫ НЕ ПОВТОРЯЕМ КАКУЮ-ТО ОДНУ СТРАТЕГИЮ, КОТОРАЯ ПУСТЬ И БЫЛА УСПЕШНА, НО В ПРОШЛОМ, а стараемся взять лучшее из всех возможных вариантов развития ритейла

ет не столько себя, сколько группу. АФК «Система» же довольно успешно осуществила IPO, по сути являясь холдинговой компанией.

СФ: Даже если новоиспеченные миноритарии получат место в совете директоров ВТБ, они все равно будут лишены возможности оказывать влияние на стратегию ВТБ 24?

МЗ: Они еще должны консолидироваться, чтобы получить место в совете директоров. Допустим, в совет директоров ВТБ войдет независимый директор. Но у нас же вся отчетность по МСФО. Мы показываем ее директорам ВТБ. И будем доказывать им правильность тех или иных решений, касающихся банка, как сейчас доказываем это членам правления ВТБ.

«Производственный конфликт — здоровая ситуация»

СФ: Кого вы считаете своими основными конкурентами?

МЗ: Это крупнейшие частные банки, которые идут в ритейл: Альфа-банк, «Уралсиб», Росбанк. Иностранные «дочки» — Райффайзенбанк, Ситибанк. И Сбербанк. Все те, у кого мы можем отвоевать какую-то долю рынка.

СФ: А у кого реальнее отвоевать долю — у Росбанка или Сбербанка?

МЗ: Не могу сказать, поскольку мы не мыслим такими категориями. Наша позиция — расти существенно быстрее рынка. За счет развития сети, эффективности, продуктов, которые нужны людям и малому бизнесу, и высокого качества сервиса. Ясно, что в массовый сегмент мы пока не пойдем. Этот год показал, что наша целевая аудитория — состоятельные люди и верхний сегмент среднего класса.

СФ: Но такая клиентура в основном сосредоточена в Москве и Петербурге, где конкуренция очень высока.

МЗ: Это не так — у нас очень хорошо работает, например, тюменский филиал. И я не исключаю, что в следующем году мы откроем еще четыре-пять допофисов в Нефтеюганске, Уренгое и Ямбурге.

СФ: Ключевые позиции в вашей команде занимают выходцы из банков, придерживающиеся принципиально различных подходов к рознице. Зампред ВТБ 24 Ирина Бушева раньше работала в МДМ, а Михаил Березов — в «Русском стандарте». Не осложняет ли это процесс принятия решений?

МЗ: Как раз это очень хорошо. Главное, что и Бушева, и Березов многие годы занимались розницей и имеют уникальный для России опыт. Недавно департамент регионального развития возглавил Вячеслав Воробьев, работавший управляющим филиала ВТБ в Хабаровске, который тоже активно занимался ритейлом. И здесь происходит взаимодополнение. Мы не повторяем какую-то одну стратегию, которая пусть и была успешна, но в прошлом, а стараемся взять лучшее из всех возможных вариантов развития ритейла.

СФ: Но наверняка же возникают конфликты...

МЗ: Производственный конфликт — здоровая ситуация, он только способствует успешному развитию бизнеса, если быстро и верно разрешается. А в поиске компромисса, в числе прочего, и состоит функция председателя правления. **СФ**

ИСПОВЕДЬ

50
АВАНТЮРИСТОВ,
ПРЕВРАТИВШИХ
РИСКОВАННУЮ
ИДЕЮ В БИЗНЕС



ОПИСАНИЕ

25
РИСКОВАННЫХ
ИДЕЙ
ДЛЯ НОВЫХ
АВАНТЮРИСТОВ

Заказ книг:
т/ф (495) 960-3118
www.sf-online.ru
www.b-online.ru

БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС /2

ЦЕНИ ДОСТИГНУТОЕ

Ренессанс[®]
страхование



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ

ПЕРЕЖИВ ИСХОД КЛИЕНТОВ И ПОТЕРЯВ НЕСКОЛЬКО КРУПНЫХ МЕДИАБЮДЖЕТОВ, КОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА BBDO RUSSIA РЕШИЛА СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НЕ НА ЗАКУПКАХ РЕКЛАМЫ, А НА ПРОДАЖЕ КРЕАТИВА. текст: ольга касплер

Исходное положение



ДОСЬЕ

BBDO RUSSIA GROUP вышла на российский рынок в 1989 году. Оборот компании превышает \$300 млн. В составе группы работают креативные агентства BBDO Moscow и Instinct, медийные агентства OMD Media Direction и MediaWise, BTL-агентство Proximity, PR-агентство Pleon, агентство RSVP/Pleon Platinum. Крупнейшие клиенты — PepsiCo, Wrigley, Mars, Frito Lay, Transmark, PSA Peugeot Citroen, «Билайн», Gillette Group, DaimlerChrysler, GE Money Bank, Schwarzkopf & Henkel. BBDO Worldwide вместе с агентствами DDB и TBWA входит в холдинг Omnicom Group, оборот которого в 2005 году составил \$10,5 млрд, чистая прибыль — \$790 млн.

Творческий дух BBDO привлекает даже тех, кто не желает отдавать агентству медиабюджеты

«Мы устали от разговоров о том, что в BBDO кризис», — говорит Элла Стюарт.

У председателя совета директоров BBDO Russia Group было достаточно времени, чтобы устать — разговоры начались еще полтора года назад, когда от подразделений BBDO, размещающих рекламу, ушли крупнейшие клиенты — Wrigley и SAB-Miller. Потеряв более \$50 млн оборота, BBDO Russia оказалось единственной из шести крупнейших коммуникационных

групп, у которой объем медиазакупок в 2005 году упал на 10%.

И на этом неудачи не прекратились — в этом году медиабюджеты удали из BBDO Avon и совсем недавно — «Лебединский». Вместе эти компании лишили агентство еще как минимум \$50 млн. Сумма значительная, если учесть, что общий биллинг главного медийного подразделения BBDO — OMD Media Directon — в 2005 году составил, по экспертным оценкам, \$140 млн. Получается, что в целом за полу-

тора года компания потеряла больше половины бюджетов на закупку рекламы.

BBDO переживает не лучшие времена. Впрочем, агентство уже разработало программу выхода из сложившейся ситуации. И даже знает, что делать, если она не сработает.

Особое мнение

BBDO БЫЛО ПЕРВЫМ крупным западным агентством, вышедшем на российский рынок: в 1989 году американцы отправи-

ли в СССР «десант» для рекламной поддержки завода PepsiCo. Конкуренты появились только в середине 1990-х годов, когда другие западные игроки начали выкупать доли в российских рекламных агентствах.

Фора во времени позволила агентству занять сильные позиции на рынке. Достоверных данных о размерах контрактов на креатив у российских агентств не существует, но признано, что BBDO, делая рекламу для Mars, IKEA, PepsiCo и многих других крупных заказчиков, входит в число лидеров рекламного рынка. «BBDO — одно из лучших креативных агентств в России», — считает **Сергей Коптев**, президент Starcom Mediavest Group.

На рынке склонны считать, что для потерь BBDO нет каких-то особых причин и больше всего это похоже на стечение обстоятельств

По словам Эллы Стюарт, российское BBDO на особом положении и в своей сети: оно занимает третье место среди европейских подразделений по прибыли, уступая только отделениям в Великобритании и Германии. Госпожа Стюарт даже вошла в совет директоров западной сети — BBDO Worldwide. Это был первый случай в рекламном бизнесе, когда главу российского офиса привлекли к управлению головной структурой. «Мы считаем себя номером один в России», — не стесняется руководитель агентства.

Правда, в BBDO Russia Group с медийным бизнесом — закупкой рекламы — дело всегда обстояло несколько хуже, чем с продажей креатива. На рынке неизменно лидировали агентства рекламных холдингов Publicis, Interpublic и WPP, а подразделения Omnicom, которой и принадлежит BBDO, боролись за места во второй половине десятков ведущих закупщиков — только OMD Media Direction сумела занять пятую строчку в рейтинге «Коммерсанта».

Ситуацию усугубляла сложная структура российской собственности холдинга и любовь к сепаратизму. Если в большинстве стран мира клиенты входящих в холдинг Omnicom компаний BBDO, DDB и TBWA закупали рекламу через одну структуру — представительство OMD Worldwide, то в России рекламодатели были «раскиданы» по некоторым агентствам, которые хотя и принадлежали OMD, но действова-

ли независимо. Это не позволяло объединить закупки и получить более привлекательные для клиентов условия.

В прошлом году Omnicom удалось объединить медийные агентства DDB и TBWA/Mediaplan, вот только BBDO не стремилось присоединиться к конкурентам. BBDO полностью контролируется сетью Omnicom, а в DDB и TBWA она лишь миноритарный акционер. Найти приемлемую для всех схему объединения не получалось. Ситуация не менялась до тех пор, пока BBDO не постигла череда неудач.

Взаимная усталость

НА РЫНКЕ СКЛОНЫ СЧИТАТЬ, что для потерь BBDO нет каких-то особых причин

и больше всего они похожи на стечение обстоятельств. «Я не думаю, что это системный кризис, скорее несколько отдельных историй», — говорит Сергей Коптев.

Впрочем, стечением обстоятельств можно назвать только одну историю — в конце прошлого года Avon перешла к компании Starcom по всему миру. Решение было спущено «сверху», и у BBDO не было никаких шансов удержать клиента — к примеру, агентству Universal McCann в сходных условиях «всемирного перехода» удалось удержать Nestle не больше, чем на год.

А вот контракт с Wrigley группа BBDO потеряла, уступив в тендере CIA Russia (теперь Mediaedge:cia Russia). «Мы проиграли, допустив ошибки, которых можно было бы избежать», — говорит Элла Стюарт. Подробности в компании не разглашают, известно лишь, что клиент не захотел работать с руководителем OMD Media Direction **Натальей Макиенко**, которая после этой истории покинула BBDO.

Компанию SABMiller потеряло другое подразделение — агентство MediaWise. Впрочем, в BBDO сами отказалась от участия в новом конкурсе клиента. Элла Стюарт считает это просчетом: «Мы отказались от участия в тендере из-за взаимной усталости. Это было не совсем верное решение, и моя ошибка была в том, что я не вмешалась». Впрочем, увольнять топ-менеджера Элла Стюарт не стала — руководитель Media Wise **Татьяна Елисеева** сама покинула BBDO год спустя.

НОУ-ХАУ

Потеряв клиентов, BBDO Russia Group:

- объединила «отстающие» медиазакупочные агентства с другими подразделениями Omnicom;
- вывела на рынок новый продукт OMD Metrics, чтобы повысить лояльность медийных клиентов;
- решила сосредоточиться на своих самых успешных и прибыльных направлениях — креативе и брандинге.

рынок

ПО ДАННЫМ АКАР, ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЕКЛАМНОГО РЫНКА составляет \$5,01 млрд; в 2005 году он вырос на 28%. Самая большая доля рынка и быстрый рост — у телерекламы, объем которой увеличился на 37% и достиг \$2,33 млрд. При этом лидером по медиазакупкам является группа «Видео интернейшнл» — общий биллинг ее подразделений в прошлом году составил \$459 млн; за ней следуют ADV Group, Starcom MediaVest Group, Optimum Media OMD Group, BBDO Russia Group и Aegis Media/OKS. На долю этих групп приходится более 35% всех медиазакупок.

На рынке заговорили о том, что BBDO переживает кадровый кризис. «Дефицит людей — наша главная проблема, — соглашается Элла Стюарт. — Люди работают в бешеном темпе — в медийных агентствах, например, очень большие нагрузки». За последний год текучка кадров у BBDO превысила 20%.

«Из-за слишком быстрого роста мы не успеваем выращивать специалистов», — объясняет Элла Стюарт. На деле вопрос стоит не только о возвращении специалистов, но и об их удержании. Среди последних потерь помимо руководителей медиаподразделений — руководитель BTL-агентства Proximity **Сергей Улубабов**. Возможно, в ближайшее время компании покинет и генеральный директор креативного агентства Instinct **Светлана Петрова**.

Новых людей на рынке найти сложно: в этом году, чтобы закрыть топ-менеджерскую вакансию, BBDO обратилось к услугам хедхантеров. Однако ни один из предложенных специалистов не прошел собеседований, и агентству пришлось остановиться на внутреннем кандидате. Элла Стюарт собирается открывать офисы BBDO в регио-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Работать в BBDO больше не круто. Просто у каждой компании есть жизненный цикл. Агентство вышло на рынок раньше всех, было на взлете, а теперь переживает стагнацию»

нах, но пока проект под вопросом — как раз из-за кадрового дефицита.

Почему некогда безупречное агентство, куда стремились все рекламисты, столкнулось с проблемами? «Работать в BBDO больше не круто,— прокомментировали СФ в конкурирующем агентстве.— Просто у каждой компании есть жизненный цикл. Агентство вышло на рынок раньше всех, было на взлете, а теперь переживает стагнацию».

Виртуальный союз

ПОТЕРЯ «ЛЕБЕДЯНСКОГО» стала последней каплей, подтолкнувшей BBDO к переменам. По официальной версии, круп-

ный российский клиент ушел из-за того, что BBDO работает с конкурентом — компанией PepsiCo. Впрочем, версия выглядит неоднозначной — PepsiCo закупает рекламу через BBDO с 1990 года, а продвигать сок Торисана, конкурирующий с марками «Лебедянского», начала еще два года назад. Конечно, «Лебедянский» в последнее время активизировался и на смежных рынках, где присутствует PepsiCo (холодный чай и вода), но по-прежнему эти направления не выглядят стратегическими для компании.

Потеряв «Лебедянский», BBDO приступило к реализации антикризисной программы. Первым делом в сторону были

Элла Стюарт предлагает рекламодателям рассчитывать влияние погоды на дистрибуцию

отставлены амбиции — медиабаинговые структуры группы наконец вошли в Орга — закупочный клуб, объединяющий медиазакупки Omnicom. От BBDO в Орга вошло медиабаинговое агентство Code of Trade (объединяет медиазакупки OMD Media Direction и MediaWise), от DDB и TBWA — Optimum Media Buying (медиазакупочное подразделение Optimum Media OMD Group).

Цель не только в том, чтобы за счет консолидации добиваться больших скидок. Объединение позволит решить еще одну задачу — в последнее время на повестке дня само попадание в прайм-тайм, где становится все теснее и приоритет будет отдан самым крупным закупщикам.

Цели вполне достижимые — российская Орга с биллингом свыше \$400 млн займет твердое третье место в рейтинге крупнейших медиаагентств. «Объединение, конечно, усилит позиции агентства, и мы ожидаем, что это даст нам лучшие условия размещения», — говорит Анастасия Бондарева, директор по рекламе и связям с общественностью «АльфаСтрахования» (клиент BBDO/MediaWise).

Впрочем, другие участники рынка уже успели поставить преимущества объединения под сомнения. «Мы завоевали „Лебедянский“ не столько лучшими условиями по закупочным ценам, сколько продуманным подходом к медиапланированию», — утверждает Ирина Белозерцева, PR-директор Aegis Media/OKS. Кроме того, есть сомнения в том, что участники объединения смогут создать альянс не на словах, а на деле: Орга — по сути виртуальный союз закупщиков, не оформленный юридически. «Многое будет зависеть от того, насколько BBDO и DDB консолидируют закупки в действительности, а не формально», — комментирует директор по закупкам Group M Ольга Барская.

Но на этом BBDO не останавливается. Воздордить проблемное подразделение должен помочь новый продукт Omnicom OMD Metrics, рассчитывающий эффективность рекламы как инвестиций с помощью анализа статистических данных. «Еще пару лет назад мне казалось, что расчет влияния погоды на дистрибуцию — это из области фантастики, а теперь — это реальность», — говорит Элла Стюарт. Пока воспользоваться OMD Metrics могут только самые крупные клиенты BBDO, регулярно проводящие подробные исследования: для расчетов необходимо слишком много исходных данных.

В BBDO надеются, что за подобными продуктами будущее — они увеличат падающую маржу медиазакупок и лояльность клиентов. Если сейчас основным критерием для медиазакупок является цена, то скоро цены будут одинаковыми — решающую роль приобретет качество медиапланирования и дополнительные услуги.

Креативный прорыв

ВПРОЧЕМ, САМА КОМПАНИЯ, похоже, не совсем уверена в том, что предпринятые меры смогут переломить ситуацию. Во всяком случае, сейчас агентство заявляет, что быстрее всего будет развиваться креативное и брандинговое направление. Похоже, что именно на нем BBDO и намерено сосредоточиться. В последнее время медиакомиссия постоянно снижается (за последние два года с 4% до 2%) и «прокачка» рекламных бюджетов через агентство уже не выглядит столь привлекательной. По крайней мере она не столь привлекательна для теряющей клиентов BBDO.

Группа уже работает в сфере креатива, интернет-рекламы, event-маркетинга, PR и только что вывела на рынок брандинговое агентство BBDO Consulting, одним из первых проектов которого стало создание бранд-платформы и фирменного стиля для «Ренессанс капитала». «Брандинг — перспективное направление; приходит время, когда российские марки выходят на международный уровень и им необходимы качественные коммуникационные решения», — считает **Наталья Нарышкина**, CEO группы Partnership Russia.

О том, что BBDO растеряло амбиции на медийном рынке, свидетельствует один факт: в альянсе Opera BBDO уступило лидерство более успешному конкуренту — президентом Опера стал не человек BBDO, а бывший генеральный директор Optimum Media OMD **Дмитрий Дмитриев**. «У них не все получилось так, как хотелось, и поэтому тон в переговорах задавали мы», — комментирует президент DDB Russia Group **Сергей Кривоногов**.

Очевидно, отдав свои медийные структуры «под крыло» материнского холдинга, BBDO Russia Group сможет бросить все ресурсы на свой основной бизнес — креатив и брандинг, которые приносят группе больше половины дохода. И не только доход, но и репутацию одного из самых креативных российских агентств. По крайней мере и Wrigley, и SABMiller, и Avon по-прежнему заказывают креатив в BBDO. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Потеря крупных клиентов — повод проанализировать свои подходы к бизнесу»



Гарри ДЕЛБА,
президент
страховой компании
НАСТА

— ПОТЕРЯ ЛЮБОГО КЛИЕНТА всегда повод задуматься и проанализировать состояние дел. Конечно, при этом потеря одного-двух-трех клиентов может не быть критичной, поэтому говорить о кризисе агентства BBDO не стоит. Прежде всего, BBDO Russia входит в глобальную сеть рекламных агентств, и часть его клиентского портфеля находится на сетевом обслуживании. Таким образом, проблемы с уходом клиентов могут не быть связаны с российским агентством.

Российский рекламный рынок сейчас переживает период бурного роста, на нем постоянно появляются игроки, остро нуждающиеся в рекламном обслуживании. Например, финансовые институты еще несколько лет назад не помышляли о таких глобальных рекламных кампаниях, занимаясь развитием корпоративного бизнеса. Сегодня же рекламными предложениями банков, управляющих компаний и паевых инвестиционных фондов переполнены эфиры телеканалов и радиостанций. В таких сегментах преимущества тех специалистов, которые могут воспользоваться западным опытом рекламы услуг, очевидны.

Еще одна ниша для развития рекламного агентства уровня BBDO Russia — мода на ребрендинг. Об этом можно говорить с иронией, но факт увлечения многих российских компаний перпозиционированием брендов отрицать бесмысленно. Компании, решившиеся на масштабные инвестиции, будут искать самых именитых партнеров. Более того, сейчас у крупных компаний нет строгого ограничения на сотрудничество с рекламным агентством, которое обслуживает прямых конкурентов. Наоборот, многие приходят к выводу, что агентство, один раз осуществившее успешный проект в какой-либо отрасли, может этот успех повторить. Однако трудно поспорить и с тем, что потеря крупных клиентов с большими бюджетами — повод проанализировать свои подходы к бизнесу. Возможно, требует корректировки тарифная политика агентства — BBDO всегда считалось «дорогим удовольствием». Возможно, стоит пересмотреть политику продаж. Ранее клиентов во многом привлекало имя агентства, его принадлежность к крупному международному холдингу. Наверняка, многие компании с иностранным участием или представительства «иностранных» принимали решения о сотрудничестве с BBDO почти автоматически, поэтому в агрессивной политике продаж у этого агентства не было необходимости. Сейчас рынок серьезно изменился: в России появились и набрали вес молодые агентства, не такие дорогие, как BBDO, и активно привлекающие клиентов.

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ «НАТУР ПРОДУКТ» КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛ СТРУКТУРУ И ПОТРАТИЛ \$500 ТЫС. НА РАЗРАБОТКУ НОВОГО БРЭНДА РОЗНИЧНОЙ СЕТИ. ПО ЗАМЫСЛУ НОВЫХ АКЦИОНЕРОВ, ИНТЕНСИВНАЯ ТЕРАПИЯ ДОЛЖНА ЧЕРЕЗ ДВА ГОДА ВЫВЕСТИ КОМПАНИЮ НА ТРЕТЬЕ МЕСТО СРЕДИ АПТЕЧНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ. текст: дмитрий крюков

Рецепт для «Здоровых людей»



Вместо хаотичного нагромождения компаний гендиректор «Натур продукта» Алексей Батулин нарисовал перед акционерами стройную картину холдинга

«В Омске нас воспринимают как аптечную сеть, в Москве — как производителя медикаментов, а в Волгограде ассоциируют с биологическими добавками», — сетовал коммерческий директор компании «Натур продукт ритейл» **Станислав Краморов** перед представителями московских аптек компании на прошедшей недавно закрытой корпоративной презентации нового розничного брэнда — «Здоровые люди».

Меняя вывеску на аптеках, компания надеется наконец отделить мух от котлет, то есть ритейл от производства. Неутешительный вывод, оглашенный коммерческим директором, основывается на результатах едва ли не самого масштабного потребительского исследования в истории российского фармацевтического рынка: в 20 городах России было опрошено свыше 7 тыс. респондентов, часть из них — с помощью глубинных интервью.

Ускользающий пульс
СЕГОДНЯ «НАТУР ПРОДУКТ» работает в восьми странах (среди них Россия, Голландия и Финляндия) и имеет гордый статус транснационального фармацевтического холдинга. Сами лекарства производятся по аутсорсингу и на собственных производственных мощностях главным образом в Голландии. Основная часть оборота приходится на Россию.

Имея представительства в 23 российских городах, компания занимает второе место по географическому охвату, уступая только лидеру рынка — аптечной сети «36,6». Стремление работать широко отличало «Натур продукт» с самого нача-

«Натур продукт» работает в восьми странах и гордится статусом транснационального фармацевтического холдинга. Впрочем, основная часть оборота приходится на Россию

ла. В 1993 году **Сергей Низовцев**, ныне председатель совета директоров фармхолдинга, основал в Санкт-Петербурге компанию по дистрибуции западноевропейских медикаментов. А в течение года с небольшим «Натур продукт» открыл уже 16 филиалов в городах России. В 1996 году на их базе Сергей Низовцев и решил развивать розницу. Поскольку к тому времени компания занялась выпуском препаратов (биодобавки, чаи и пр.) под своей торговой маркой на мощностях голландских фарм заводов, ей понадобился собственный лояльный канал сбыта. Финансовый тонус амбициозного игрока поддерживал Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), который в 1997 году приобрел около 40% «Натур продукта». На деньги западного акционера компания активно развивала сеть. К 2003 году в ней уже насчитывалось более 140 аптек, однако не все они работали под вывеской «Натур продукт». Аптеки торговали продукцией разных производителей.

Следующий год стал для компании поворотным. «Натур продукт» сделал сразу два крупных приобретения в общей сложности на \$3,5 млн. В январе компания вышла на московский рынок, купив девять точек, ранее работавших под вывеской «Народная аптека». А летом значительно усилила свое присутствие в Омске, поглотив сеть «Мадлен» из 30 торговых точек. Сергей Низовцев рассчитывал, что к концу года размер сети достигнет 200 аптек, но взять планку так и не удалось. Более того, количество розничных пунктов стало сокращаться. Генеральный директор компании **Алексей Батулин** объясняет причину «недуга» одним словом — «экономика». По такому показателю, как объем продаж на торговую точку, «Натур продукт» заметно проигрывал конкурентам. Например, в 2005 году средний оборот одной точки «Натур продукта» составлял \$282 тыс., тогда как аптеки «36,6» приносили в среднем по \$1 млн.

Причины отставания крылись в первую очередь в организационной структуре «Натур продукта». Так, сетью «36,6» управляет шесть региональных бизнес-единиц (примерно по одной на 95 аптек).

У «Натур продукта» дочерних «управляющих» компаний насчитывалось 26, или по одной на семь аптек. Кроме того, в большинстве из них непосредственно головной компании холдинга принадлежало 50–60%, остальной долей владели региональные менеджеры. Таким образом Сергей Низовцев пытался заинтересовать руководителей на местах в максимальной эффективности своих предприятий.

Однако стремление к эффективности обернулось для «Натур продукта» потерей управляемости. Даже при большом желании руководство холдинга не могло нашупать управленческий пульс столь разветвленной структуры. «Например, если на переговорах с партнером мы считали, что он работает недостаточно хорошо, то можно было выставить условие: завтра в 12:00 по всей стране мы прекращаем закупки. Но чтобы заявить такое, нужна была действительно хорошо управляемая сеть», — объясняет Алексей Батулин.

Региональные представители могли без согласования с руководством холдинга придумывать программы для привлечения покупателей. Действовали эти программы на территории только одного региона. В результате потребители искренне не понимали, почему дисконтная карточка, полученная в Поволжье, не может быть использована в аптеках той же сети в Петербурге.

Оформление магазинов сети также было весьма неоднородно. Например,

досье

КОМПАНИЯ «НАТУР ПРОДУКТ» была создана Сергеем Низовцевым в 1993 году. Изначально она занималась дистрибуцией западноевропейских медикаментов в России. Вскоре «Натур продукт» освоил еще два направления деятельности: производство препаратов под собственной одноименной торговой маркой по заказу в Голландии и развитие розничной сети «Натур продукт». В 1997 году в состав акционеров компании вошел Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), однако в конце 2004-го почти полностью продал свои акции. 65,26% фармацевтического холдинга приобрел фонд прямых инвестиций «Ренова капитал». После этого в составе холдинга была создана бизнес-единица «Ритейл» для контроля над аптечной сетью, а дистрибуция и производство перешли под контроль подразделения «Бренды». Оборот холдинга в 2005 году — \$108 млн, что на 14% больше, чем в 2004-м. Из них на долю ритейла пришлось \$51 млн

фирменная аптека в Татарстане запросила могла быть оформлена в желтых тонах, хотя корпоративными цветами «Натур продукт» являются белый и зеленый. Даже флагманские аптеки, работающие по всем правилам, проигрывали оттого, что в массовом сознании бренд «Натур продукт» в равной степени связан с аптечной сетью, и с производством медикаментов, и даже «с чем-то типичным гербалайфом».

Наконец, в городах, где компания появилась позже, остро стояла проблема разноименности сети. «В Москве у нас каша, — признается Алексей Батулин. — Большинство торговых точек (всего их сейчас 20. — **СФ**) — это „Народные аптеки“. Есть аптеки „Натур продукт“. Есть вообще небрендированные».

В 2004 году ЕБРР решил выйти из бизнеса. Как правило, инвестиционные участники



ИМПЕРИАЛ
Park Hotel & SPA

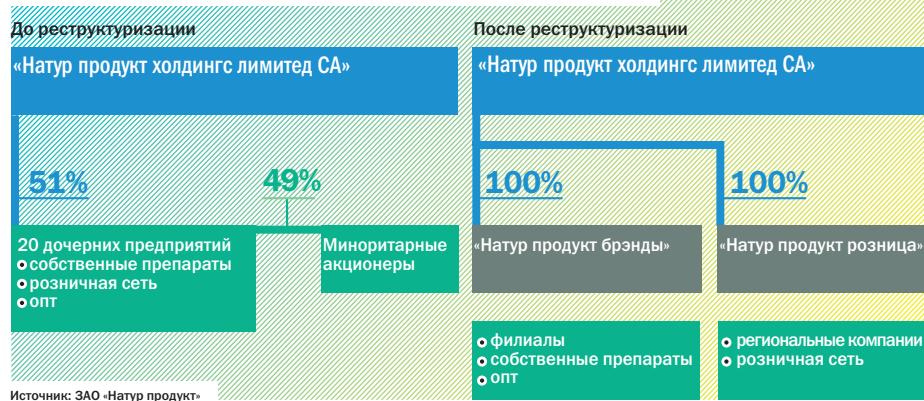


Империя Вашего отдыха

+7 (495) 428 5828, 428 5858, 937 6758
www.imperialhotels.ru

100% собственное здание

Как реструктурировался «Натур продукт»



Причины отставания «Натур продукта» крылись в его организационной структуре. В большинстве региональных «дочек» головной компании принадлежало 50–60%, остатком владели местные управленцы

в проектах три-четыре года. То, что ЕБРР держал акции «Натур продукта» целых семь лет, связано, скорее всего, с кризисом 1998 года: конъюнктура для продажи бизнеса в России долгое время была неблагоприятной. Банк продал свою долю фонду прямых инвестиций «Ренова капитал», оставил за собой только 2,48% акций. Выкупив акции менеджеров «Натур продукта» и допэмиссию, «Ренова капитал» довел свою долю в фармацевтическом холдинге до 65,26%.

Интенсивная терапия

НОВЫЙ АКЦИОНЕР СРАЗУ ЖЕ прописал «Натур продукту» интенсивную терапию. Оздоровление идет по четырем направлениям. Оно началось с реструктуризации региональных компаний. В течение 2005 года «Натур продукт» полностью выкупил доли большинства своих региональных дочек, потратив на это \$5 млн собственных средств (из-за чего чистая прибыль снизилась с \$4,4 млн в 2004 году до \$1,2 млн в 2005 году). Еще \$3 млн компания планирует потратить до конца нынешнего года.

Вторым направлением оздоровления стало изменение зон ответственности менеджеров. Раньше каждая региональная компания занималась дистрибуцией и ритейлом самостоятельно, а производственные функции были сосредоточены

в холдинговой компании. Теперь в состав «Натур продукта» входят бизнес-единицы «Натур продукт брэнды» (отвечает за производство и дистрибуцию) и «Натур продукт розница» (аптечная сеть). Таким образом компания попыталась снять противоречие между бизнес-подразделениями, неизбежное для вертикально интегрированных холдингов: задача дистрибуции — навязывать свои товары, а эффективность розницы строится на богатстве ассортимента. Теперь розничный бизнес «Натур продукта» получил большую самостоятельность в формировании ассортимента, а дистрибуторское подразделение должно делать больший акцент на продвижении брэндов компании.

Третье направление изменений коснулось передела территорий. Например, ранее компания «Волга — Натур продукт» курировала оптовые и розничные продажи в Казани, Нижнекамске, Набережных Челнах и ряде других городов. Из-за слишком больших расстояний между этими городами управляемость аптек была низкой. Сейчас в каждом из них открыты свои представительства. То же самое произошло в других регионах России.

Управленцы на местах, естественно, предпочитают не распространяться об утрате независимости. «Я не хочу говорить

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО АПТЕЧНОГО РЫНКА в розничных ценах в 2005 году, по данным консалтинговой компании RMBC, составил \$5,3 млрд. На сетевые аптеки приходится 35% продаж, и доля их постоянно увеличивается: ожидается, что к 2008 году фармацевтические ритейлеры будут контролировать более 60% рынка. Бесспорным лидером является «Аптечная сеть 36,6», представленная в 22 регионах России. Ее оборот в 2005 году — около \$300 млн. Второе и третье места, согласно рейтингу маркетинговой компании DSM Group, занимают петербургская сеть «Фармакор» с оборотом \$140 млн и сеть «Ригла» (\$107 млн).

Отечественным аптечным сетям есть куда развиваться. Если, например, во Франции одна аптека приходится на 2,8 тыс. человек, то в России — на 8,1 тыс. А покупательная способность россиян увеличивается. Так, потребление лекарств на душу населения в 2005 году составило в денежном выражении \$36,7, тогда как годом ранее этот показатель был всего \$30,5. Специалисты связывают рост не только с увеличением стоимости медикаментов, но и с возрастающей популярностью нелекарственных препаратов: биологических добавок, косметических средств и т. п.

на эту тему,— сказал генеральный директор одной из региональных компаний и тактично добавил: — Контроль, конечно, усилился, но мы относимся к этому нормально».

По завершении первого этапа реструктуризации в феврале 2006 года компания заявила, что намерена вложить в развитие \$40 млн, причем половину — в розницу. В конце июня компания «Натур продукт-инвест», входящая в фармацевтический холдинг, разместила облигационный заем на 1 млрд руб. 30% этих денег пойдет на рефинансирование существующего долгового портфеля (на июнь 2006 года он составлял \$26 млн), а остальные средства — на развитие розничной сети «Здоровые люди».

Директор «Ренова капитал» **Дмитрий Левонян** отмечает, что акционеры поставили перед менеджментом «Натур продукт ритейла» цель к 2008 году войти в тройку крупнейших аптечных сетей на российском рынке. Между тем, по данным маркетинговой компании DSM Group, в 2005 году «Натур продукт» по обороту занимал только седьмое место.

НОУ-ХАУ**Компания «Натур продукт»:**

- усилила контроль над дочерними региональными компаниями, выкупив доли акций у местных менеджеров
- выделила розничную торговлю в самостоятельное направление и создала управляющую компанию «Натур продукт ритейл»
- изменила ассортиментную политику сети — аптеки получили больше возможностей развивать ассортимент за счет товаров других производителей
- приступила к ребрендингу розничной сети под маркой «Здоровые люди» с целью превратить аптеки из «медицинских учреждений» в место приятного времяпрепровождения

Для того чтобы пробиться в число лидеров, сеть «Натур продукт» нуждалась в хорошей рекламно-маркетинговой инъекции. В частности, аналитик ЦМИ «Фармэксперт» **Давид Мелик-Гусейнов** в интервью газете «Бизнес» называл сумму в \$5–6 млн. Компания начала с того, что вложила \$500 тыс. в разработку нового позитивного бренда. Это стало четвертым направлением «интенсивной терапии».

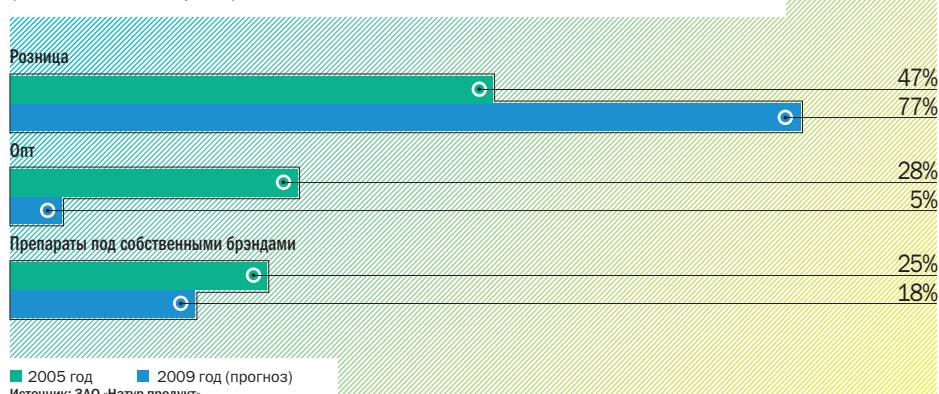
Омысленный позитив

«ЕСТЬ СЕТЬ АПТЕК „РАДУГА“». На мой взгляд, очень позитивное название, но оно не несет никакой смысловой нагрузки. А мы хотели, чтобы название отражало то, чем мы занимаемся», — говорит Станислав Краморов. Именно поэтому «Натур продукт» отказался от жизнеутверждающих вариантов вроде «Подорожника» и «Солнечного круга». Впрочем, круг в логотипе новой сети остался — да не один, а целых шесть. Число, конечно, не случайно. Каждый круг соответствует определенной категории: маленькие дети, подростки, мужчины, женщины и люди старшего поколения, которые вместе образуют шестую, самую важную категорию — здоровую семью.

«Здоровые люди» не аптека в медицинском смысле, — уверяет **Ольга Белобровцева**, директор по маркетингу агентства IQ marketing (именно ему принадлежит авторство бренда). — Человек испытывает огромную потребность в теплой положительной эмоции, а посмотрите, с какими чувствами люди ходят в аптеку. «Доктор», «помощь», «О₃» — ключевые слова в названиях сетей — только подливают масла в огонь. „36,6“ — прекрасное

Изменение структуры продаж «Натур продукта»

(% от общего объема продаж)



Оздоровление «Натур продукта» идет по четырем направлениям: выкуп акций у региональных партнеров, передел территорий влияния местных компаний, выделение розничного бизнеса в отдельную структуру и ребрендинг

название, но все равно связано с температурой, то есть косвенно указывает, что если вы идете в аптеку, температура-то у вас не в порядке».

По замыслу, название «Здоровые люди» — позитивное и жизнеутверждающее — должно превратить аптеку в место, куда любой человек может заглянуть «просто так», например за ковриком для йоги, а не потому что болен или боится заболеть. Соответственно, наряду с лекарствами в ассортименте будут и нелекарственные товары: биологические добавки, косметические средства, в том числе и очень дорогие.

Руководитель департамента управления делами аптечной сети «О₃» **Наталья Васильева** одобряет действия конкурентов, ссылаясь на положительный опыт своей компании (Millhouse Capital, представляющая интересы **Романа Абрамовича**, в 2004 году объединила под торговой маркой «О₃» аптечные сети ICN и «Чудо-доктор»). В том же году аптечная сеть «36,6», купив крупнейшую в Башкирии сеть «Леко», провела ребрендинг значительной части ее магазинов, в первую очередь расположенных на центральных улицах Уфы. «Сейчас уже можно констатировать, что рост продаж в них составил 30–40%», — говорят



Товар подлежащий обязательной сертификации, сертифицирован.

комплексные поставки товаров для офиса

- бумага
- канцтовары
- мебель
- хозтовары

(495) **785-14-32**
www.proburo.ru

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Проведение ребрэндинга аптечной сети представляется совершенно закономерным»



Гарри ДЕЛБА,
президент
страховой компании
НАСТА

— «Натур продукт» — классический инвестиционный проект для «Ренова капитал». «Ренова» имеет репутацию эффективного собственника и инвестора, в истории компании есть целый ряд подобных проектов, реализованных очень грамотно. Еще при покупке «Натур продукта» Олег Царьков, управляющий директор «Реновы капитал», открыто декларировал желание инвестировать в компанию, а затем, добившись существенного повышения стоимости актива, продать его. Собственно, предыдущий собственник — ЕБРР действовал по аналогичной схеме: компания была продана в тот момент, когда она демонстрировала прекрасный количественный рост. Задача нового владельца была совершенно очевидной: превратить количественные преимущества актива в качественные через инвестиции и внедрение эффективных технологий управления.

Действия менеджмента «Реновы», на мой взгляд, логичны и четко работают на главную задачу повышения стоимости компании. До ребрэндинга проведены значительные изменения в оргструктуре, в порядке взаимодействия центра и регионов, в общих подходах к бизнесу. В процессе реструктуризации розничный бизнес «Натур продукта» стал приоритетным направлением развития. В этой последовательности действий проведение ребрэндинга аптечной сети представляется совершенно закономерным. Изменения внешнего имиджа станут отражением изменений внутренних — пересмотра подходов компании к бизнесу, к взаимоотношениям с клиентами, к выбору и продвижению товаров. При удачных креативных решениях и достаточном бюджете новый брэнд также будет работать на повышение инвестиционной привлекательности компании.

Изменение названия аптечной сети с «Натур продукт» на «Здоровые люди» представляется довольно удачным, ориентированным на вкусы и предпочтения покупателей не только в Москве и Петербурге, но и в регионах. Название «Здоровые люди» явно работает на более четкое позиционирование сети как аптеки, в которой кроме обычных лекарств можно приобрести товары, связанные со здоровым образом жизни. В этом смысле брэнд «Натур продукт» не несет четкой информации об ассортименте магазина, а иноязычное происхождение названия может даже отчасти дезориентировать покупателей. Пока на новый брэнд переходит лишь небольшая часть розничной сети, думаю, по результатам возможна коррекция. Для ребрэндинга всей сети понадобятся существенно большие средства.

Название «Здоровые люди» должно превратить аптеки «Натур продукта» в место, куда любой человек может заглянуть, потому что ему нужен, например, коврик для йоги, а не потому что он болен

рит директор по корпоративным финансам аптечной сети „36,6” **Андрей Сливченко**. — Ребрэндинг всегда требует дополнительных инвестиций, которые должны окупаться за определенное компанией время. Мы ставим планку в три года».

Акционеры «Натур продукта» ставят более жесткие сроки: всего полтора года, из расчета, что каждая обновленная аптека средней площадью 100 кв. м будет иметь оборот примерно 2,5 млн руб. в месяц. Уложатся ли аптеки в срок, судить пока рано. Сейчас сеть «Здоровые люди» представлена всего четырьмя аптеками в Москве и по одной в Петербурге и Воронеже. Как признаются топ-менеджеры компании, даже из этих «аванпостов» не все удовлетворяют исключому идеалу. Наиболее показательной является аптека в Петербурге, оформлением которой «от» и «до» занимались британские дизайнеры из Allen International.

Между тем далеко не все специалисты фармрынка считают панацеей смену весов и рестайлинг торговых площадей. По мнению заместителя генерального директора аптечной сети «Фармакор» **Дениса Потираловского**, это, напротив, зря потраченные деньги. «Основной идеей ребрэндинга аптек „Натур продукт” был не вывод их на какой-то совершенно иной качественный уровень работы, а возможность максимально дистанцироваться от названия производителя „Натур продукт”, — считает он. — Возможно, в скором будущем одно из направлений (производство или розница) — СФ может быть выставлено на продажу».

Алексей Батулин не скрывает, что в будущем «Натур продукт ритейл» может сменить владельца, однако не в ближайшие три года. В течение 2006 года планируется ребрэндировать 30–40 из имеющихся торговых точек. А в 2008 году их количество должно вырасти с нынешних 182 до 500. С такими темпами роста третье место кажется не столь уж несбыточной мечтой. Если, конечно, потребители разглядят себя в одном из шести кругов логотипа «Здоровых людей». СФ

ЗАЧЕМ ПЫТАТЬСЯ ВТИСНУТЬСЯ СО СВОИМИ ТОРГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ В ГОРОДА-МИЛЛИОНИКИ? ЛУЧШЕ ПОЙТИ В ГЛУБИНКУ, В ГОРОДА С НАСЕЛЕНИЕМ В НЕСКОЛЬКО СОТЕН ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК — РЕШИЛИ В ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ КОМПАНИИ «КИТ-КЭПИТАЛ». **текст:** сергей суворов

Золотая провинция Буша



Через пять лет, считает Марк Буш, рыночная стоимость «КИТ-кэпитал» составит \$1,5 млрд

Ежедневник **Марка Алана Буша** исписан названиями населенных пунктов, о существовании которых он прежде не подозревал: Нижний Тагил, Кострома, Каменск-Уральский, Улан-Удэ.

В недавнем прошлом Буш был исполнительным директором по финансовым и кадровым вопросам Verizon Communications, крупнейшего телекоммуникационного оператора США. Смена видов Манхэттена на пейзажи российской глубинки не могла привидеться менеджеру и в страшном сне. «Когда мне предложили работу на Урале с офисом в Екатеринбурге, я с трудом представлял, где это», — рассказывает он, глядя на карту России.

Впрочем, поездка на край света с целью возглавить никому не известную девелоперскую компанию «КИТ-кэпитал» не испугала бизнесмена с богатым жизненным опытом. В молодости он работал строителем, а позже вместе с женой занимался недвижимостью в Восточной Европе. В Румынии Буш скупал дешевое жилье и после ремонта сдавал его в аренду иностранным дипломатам. Но российский проект был совсем других масштабов.

«Лет через пять рыночная стоимость нашей фирмы может составить \$1,5 млрд», — отмечает Буш, полтора года назад занявший пост генерального директора «КИТ-кэпитал».

Как считает американский менеджер, на федеральном рынке торговой недвижимости сегодня складывается интересная ситуация. Крупные операторы торгово-развлекательных центров — IKEA, «Молл менеджмент», DVI — в основном делят между собой российские миллион-

«ИКЕА не пойдет в Улан-Удэ или Курган, так что у нас сетевых конкурентов там нет. А оказаться первым — большое преимущество»

ники. Ниша в этих городах заполнится года через два-три, прогнозирует Буш. В то же время почти нетронутым остается поле малых и средних российских городов с населением от 100 до 500 тыс. человек. Их более 130. По данным Федеральной службы госстатистики, в «малой» России сегодня проживает 28 млн человек.

«Для нас это неисчерпаемый рынок, и он будет свободен еще как минимум пять-семь лет», — говорит Буш, строящий наполеоновские планы. Так, по его прогнозам, уже через три года «КИТ-кэпитал» планирует возвести 600 тыс. кв. м. Это около пятой части общей площади всех действующих в России торговых центров, которая, по данным компании «Магазин магазинов», на конец 2005 года составляла 3 млн кв. м.

Недострой Горяева

«КИТ-КЭПИТАЛ» был создан в 2004 году уральским многопрофильным холдингом «Лидер» для инвестиций в торговую недвижимость. Глава «Лидера» **Николай Кретов** пользуется особой поддержкой у местных властей — екатеринбургской мэрии и свердловского губернатора Ростислава Евтушенина. Ему доверяют работу над масштабными проектами (аквапарком, дворцом спорта и международным выставочным центром). При этом легкость, с какой «Лидер» получает земельные участки за пределами родной области, по одной из версий, объясняется активными контактами бывшего воина-интернационалиста Кретова с региональными организациями «афганцев».

В первый же год работы «КИТ-кэпитал» 12,7% его акций приобрел концерн «Калина». Дело в том, что «Калина» в украинском городе Николаеве (где она некогда купила парфюмерно-косметический комбинат «Алые паруса») унаследовала комплекс недостроенных производственных зданий и безуспешно пыталась их сбыть. Узнав о существовании «КИТ-кэпитал», генеральный директор парфюмерно-косметического концерна **Тимур Горяев** предложил владельцам фирмы перепрофилировать незавершенку в торговый центр. Осмотрев недвижи-

мость, девелоперы отказались от покупки. Они выдвинули «Калине» встречное предложение: рассмотреть объект в качестве вклада в уставный капитал компании, оценив стоимость зданий в \$30 млн.

В 2004 году на момент сделки с «Калиной» «КИТ-кэпитал» владел всего двумя торговыми центрами: строящимся в Нижнем Тагиле и действующим в Екатеринбурге. Уже тогда у компании были планы по застройке торговыми центрами малых и средних городов. Но для их реализации не хватало главного — сильного управляющего.

Сам Горяев старается не преувеличивать свою роль в работе фирмы. «За два месяца „КИТ-кэпитал“ отнимает у меня три-четыре часа, когда я нахожусь на совете директоров этой компании», — рассказывает глава «Калины». — Я не вникаю и не вникаю в бизнес-процессы и неучаствую в оперативной деятельности». Между тем именно Горяев, у которого с главой «Лидера» (основного акционера) Николаем Кретовым всегда были доверительные отношения, взялся найти управляющего для «КИТ-кэпитал».

Новая метла

«ВИДИМО, ДЛЯ РЕШЕНИЯ такой задачи акционерам потребовался человек со стороны, причем со знаниями и опытом в бизнесе международного уровня», — говорит Буш. Он познакомился с Горяевым несколько лет назад, когда учился вместе с ним по программе МВА, а менее чем через год получил от своего бывшего сокурсника предложение о работе.

Недолго раздумывая, Буш согласился подписать трехлетний контракт, об условиях которого предпочитает не распространяться. «Скажу лишь, что зарплата — не главное. Важнее бонус, размер которого напрямую привязан к результатам проекта», — говорит глава «КИТ-кэпитал».

Финансовая ревизия — первое, что сделал Буш на новом месте работы. Он откорректировал расходы компании на строительство центров. Стоимость рабочей силы варьируется в разных городах, и довольно заметно, но до сих пор разница почти не отражалась в смете. Равно

досье

«КИТ-КЭПИТАЛ» был создан в 2004 году в Екатеринбурге. Компания специализируется на строительстве торгово-развлекательных центров — от разработки концепции до сдачи объекта «под ключ» и последующего управления бизнесом. В настоящее время в управлении «КИТ-кэпитал» находится шесть торговых центров общей площадью более 100 тыс. кв. м. Компания имеет в собственности или долгосрочной аренде более 20 земельных участков на территории России. Основные акционеры «КИТ-кэпитал»: екатеринбургская холдинговая компания «Лидер», парфюмерно-косметический концерн «Калина», частные лица из Европы и США. Рыночная стоимость активов компании на конец 2005 года составляла \$263 млн. Генеральным директором «КИТ-кэпитал» с февраля 2005 года является гражданин США Марк Аллан Буш.

как в расходах не учитывалась инфляция, динамика цен на стройматериалы и ряд других показателей, влияющих на окончательную цену квадратного метра.

Изменениям подверглись и более концептуальные вещи. Так, на совете директоров Буш настоял, чтобы зоны развлечений (боулинг, игровые автоматы, детские площадки) в объектах «КИТ-кэпитал» — а это 10–25% площадей — сдавались в аренду, а не продавались, как планировалось изначально. Такой подход дает хозяевам центра определенную свободу в подборе арендаторов, а в перспективе обещает им более высокие доходы.

Не более 20% торговых площадей предполагается сдавать мелким местным арендаторам. Остальные 80% между собой распределят сетевые компании. Среди клиентов есть федеральные компании — «Эльдорадо», «Мир», «Евросеть». Но преимущественно площади центров арендуют региональные сети. В частности, недавно «КИТ-кэпитал» подписал договор о стратегическом партнерстве с крупной екатеринбургской продовольственной сетью «Купец».

Размер каждого центра Буш привел в строгое соответствие с величиной города, в котором он будет построен. Таким образом у «КИТ-кэпитал» появилось четыре типовых проекта — площадью от 10 тыс. до 50 тыс. кв. м (самые крупные рассчитаны на города с населением более полумиллиона человек, которые также значатся в планах развития компаний).

НОУ-ХАУ**Компания «КИТ-Кэпитал»:**

- в отличие от других операторов, работающих в городах-миллионниках, сделала ставку на города с населением в несколько сот тысяч человек
- являясь сетевой компанией, на каждом локальном рынке позиционирует себя как инвестора независимого торгово-развлекательного центра
- разработала типовые проекты центров разной площади для городов различной величины

РЫНОК

ЕЖЕГОДНО РЫНОК ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ В РОССИИ растет на 25%. Лидерами в возведении сетевых торговых центров являются IKEA и «Молл менеджмент». На сегодня IKEA открыла три ТЦ «Мега» в Москве и один центр в Казани (общей площадью свыше 500 тыс. кв. м). Торговые центры «Молл менеджмент» под брендом Park Haus (площадью от 50 тыс. до 100 тыс. кв. м) действуют в Самаре, Волгограде, Екатеринбурге и Тольятти. Средняя годовая арендная ставка 1 кв. м в торговых центрах Москвы превышает \$1000 (в торговых комплексах, расположенных в центре столицы, она составляет \$1200–1500 за 1 кв. м, а на окраинах – \$600–1000). В региональных торговых центрах этот показатель очень сильно варьируется, но в среднем равен \$500–1000. По ориентировочным оценкам экспертов, общая площадь всех действующих в России торговых центров составляет 3 млн кв. м. Из них на Москву приходится более трети – 1,3 млн кв. м.

Тихой сапой

«IKEA НЕ ПОЙДЕТ в Улан-Удэ или Курган, так что у нас сетевых конкурентов там нет,— рассуждает Буш.— А оказаться первым — большое преимущество».

Конечно, типичный город, облюбованный «КИТ-кэпитал», выглядит не слишком обнадеживающе: бездорожье, уныние и алкоголизм. Инвестору требуется определенная смелость, чтобы вложить сюда деньги. Однако Буш видит картину в ином свете.

Наличие нескольких действующих заводов, стабильно выплачивающих зарплату рабочим (на сегодня \$200–300, а где-то и выше \$400 в месяц), рождает

По самым пессимистичным планам, под маркой КИТ к 2009 году должны открыться 30 торговых центров. А в отдаленной перспективе компания надеется присутствовать более чем в 80 российских городах

спрос, не обеспеченный предложением. До индустриальных городов вроде Первоуральска с населением в 160 тыс. цивилизованная торговля пока не добралась. А между тем еще в прошлом году областные чиновники оценили минимальный бюджет первоуральца в сумму около 5500 руб. в месяц. Рабочие местного предприятия «Русский хром 1915» получают в среднем 10 тыс. руб. Вопрос, захотят ли они оставить часть этих денег в торгово-развлекательном центре, а, скажем, не на вещевом рынке, для Буша не стоял.

«В каждом из таких мест есть люди с достатком, свой средний класс,— говорит он.— Наша задача — создать возможность для комфортного шопинга».

Конечно, в орбиту интересов компании попадают города и покрупнее — Липецк, Саратов, Тольятти, Магнитогорск, Воронеж, Кострома (в каждом из них инвестор имеет земельные участки в собственности или долгосрочной аренде).

На возведение ТЦ у компании в среднем уходит от года до полутора. Подобные темпы отчасти объясняются тем, что купить землю под объекты и уладить формальности с местными властями в небольших городах проще, чем в крупных. При этом «КИТ-кэпитал» проводит экспансию по-тихому: при входе в новый город не подает себя как сетевого оператора — чтобы не тревожить местных девелоперов и не искушать местных чиновников.

По самым пессимистичным планам, под маркой КИТ к 2009 году должны открыться 30 торговых центров (шесть из них уже действуют). А в отдаленной перспективе компания надеется присутствовать более чем в 80 российских городах. Сроки окупаемости стандартного центра Буш оценивает в два-три года. Очевидно, банки верят подобным расчетам — развитие в основном происходит на заемные средства. В этом году компания вложит в строительство \$120 млн, в 2007 году почти втрое больше — \$300 млн, столько же в 2008 году.

По планам через три года «КИТ-кэпитал» будет готов к IPO. Деньги, выручен-

ные от первичного размещения акций,— по расчетам Буша, не менее \$370 млн — компания собирается пустить на погашение долгов перед кредиторами.

Преимущество в метрах
АКТИВНОСТЬ «КИТ-КЭПИТАЛ» привлекла внимание крупных участников рынка, но пока не вызывает у них особого энтузиазма.

Генеральный директор DVI **Вячеслав Каминский** называет объекты «КИТ-кэпитал» усовершенствованным рынком с легкими перегородками и геометрической нарезкой помещений. «Бросается в глаза то, что „КИТ-кэпитал“ позволяет себе заниматься реконструкцией существующих зданий и открывать торговые центры в бывших производственно-административных зданиях. Такой подход удобен для быстрой экспансии, но он не соответствует сегодняшнему уровню развития потребительского рынка», — говорит представитель УК «Молл менеджмент» **Алексей Ванчугов**. Он также скептически оценивает стратегию, охватывающую десятки очень разных городов: «Замах сильный, но отдачи от подобных проектов придется ждать очень и очень долго».

В то же время управляющий директор Российского совета торговых центров **Олег Войцеховский** считает дальновидной работу в городах областного и районного значения. «Если ты занял этот рынок, то другие уже вряд ли смогут в него войти», — полагает эксперт.

Но недавний приход в Россию девелопера London & Regional Properties говорит о том, что борьба может развернуться и в этом сегменте. Британцы намерены строить торговые центры в городах с населением менее 1 млн человек и уже объявили о планах открыть первый свой объект в Калуге до конца 2007 года. Правда, к тому времени «КИТ-кэпитал» должен построить не одну сотню тысяч квадратных метров торговых площадей. А это, по убеждению Буша, сделает компанию недосягаемой для конкурентов. **СФ**

частная практика **СВОЯ ИГРА**

Юрий Тыцык предложил инвесторам проект производства плавательных средств оригинальной конструкции. Но не подумал о трудной судьбе своего продукта в условиях рынка. **текст: антон бурсак**

Заплыв за инвестициями



ОЛЕГ НИКИЧИН/ПРЕССФОТОС

Молодой предприниматель Юрий Тыцык продемонстрировал «капиталистам» плавательное средство, по конструкции отдаленно напоминающее велосипед.

В России подобные устройства практически неизвестны, однако в мире на них есть спрос. По крайней мере, по словам Тыцыка, один из китайских заводов ежегодно выпускает около 2 тыс. похожих плавательных средств. Тыцык попросил 9 млн руб. на создание опытного образца и запуск серийного производства. В обмен на эту сумму предприниматель был готов отдать инвестору 70% своей компании.

По планам Юрия Тыцыка, себестоимость устройства должна составить около \$140 (китайские аналоги продаются в розницу по \$850). Кроме того, Юрий Тыцык утверждал, что его изделие весит на пару килограммов меньше китайских образцов — что является преимуществом для плавсредства, которое можно брать с собой в поездки к загородным водоемам. Если устройства будут продаваться хотя бы в количестве тысячи штук в год, прибыль составит \$700 тыс., пообещал инвесторам Юрий Тыцык.

«Капиталистам» очень понравился сам продукт. Но в то же время все согласились: активное продвижение этого товара на рынке чревато для предпринимателя потерей бизнеса. Общее мнение выразил Евгений Чичваркин («Евросеть»): «Как только вещь станет хоть сколько-нибудь массовой, ей тут же заинтересуется

спортивный ритейл. Это означает, что сети закажут производство аналогичных устройств в Китае, так что конкурировать с ними по цене и другим показателям вы просто не сможете».

Юрий Тыцык убеждал «капиталистов», что он изобрел усовершенствованный вариант уже представленного на рынке устройства. Однако предприниматель так и не дал ответа на вопрос: как он планирует защититься от конкурентов с помощью своего патента, если любой желающий может вывести на рынок аналогичный продукт с символическими, но формально легализующими «новинку» отличиями?

В итоге капиталисты отказались инвестировать в проект. На прощание Евгений Чичваркин дал предпринимателю дельный совет: «Если вы все же найдете способ, как произвести свои устройства, наймите несколько человек и сдавайте свой аппарат на прокат на нескольких самых крупных подмосковных пляжах. Отдыхающие с интересом отнесутся к новому развлечению».

Похожую стратегию избрал, в частности, новосибирский предприниматель Александр Прохоренко (см. СФ № 12/2006), создавший фирму по производству воздушных змеев. Торговые представители, продающие продукцию Прохоренко, разворачивают импровизированные витрины (несколько змеев, парящих в воздухе) на пляжах, оживленных автострадах и других многолюдных местах. Тактика, судя по оценкам предпринимателя, себя оправдывает. □

Головоломка для инвестора

Предприниматель Валерий Руденко предложил на суд «капиталистов» проект по производству игрушек-головоломок. Но инвесторы сочли, что времена «кубиков Рубика» давно миновали.

Чтобы наладить промышленный выпуск десятка игрушек-головоломок, их изобретателю Валерию Руденко нужно \$150 тыс.

Кроме того, в эту же сумму Руденко включил расходы на организацию продаж цифровых копий игрушек, ориентированных на владельцев сотовых телефонов.

Руденко планировал продавать свои головоломки, себестоимость которых не превышает 80 центов, по \$20–30. Предприниматель сообщил потенциальным инвесторам, что в 2001 году уже заказал небольшую партию игрушек китайским производителям и успешно ее реализовал. Но затем по каким-то причинам его деятельность приостановилась. Руденко объяснил, что хочет найти партнера, который взял бы на себя все организационные вопросы: переговоры с производителями и ритейлерами, маркетинговую активность и т. д. **Павел Теплухин** («Тройка Диалог») резонно заметил, что использовать в качестве рядового менеджера кого-то из собравшихся в студии бизнесменов будет как минимум малоэффективно.

Единственное, что заинтересовало «капиталистов» (в частности, Евгения Чичваркина), — электронные версии игр. Однако

и тут возникли вопросы. Наладить отношения с поставщиками мобильного контента — несложно и недорого (если, конечно, продукт действительно привлекателен для конечного покупателя). Если Руденко до сих пор этого не сделал, значит, потребителям его головоломки не так интересны, как он думает. В результате Валерий Руденко покинул студию с пустыми руками.

Молодой казанский продюсер **Марат Нигаметзянов** предложил бизнесменам вложить 1,5 млн руб. в раскрутку новой поп-группы «Турцев». Шесть лет назад молодому коллективу уже удалось продать альбом своих песен тиражом 3 тыс. экземпляров. Марат предлагал инвестору 20% прибыли, полученной от продаж новых дисков группы и сопутствующих бизнесов (продажи сувениров, рингтонов и т. д.). По подсчетам Марата, через пару лет доходы от проекта должны составить около \$1,5 млн в год.

Бизнесмены отнеслись к проекту без энтузиазма. «Группу „Ленинград“ никто не раскручивал, — заявил Евгений Чичваркин. — Они добились популярности за счет того, что играли качественную и востребованную аудиторией музыку. Если вы такие же, вам не нужны деньги. Если нет — проект заведомо беспersпективен с финансовой точки зрения». Предпринимателям не понравился ни бизнес-план, ни сами песни «Турцев». **Сергей Недорослев** («КаскоЛ») заметил, что они «не льются». Впрочем, вряд ли инвесторы решились бы на вложения и в более перспективный музыкальный коллектив. Российский шоу-бизнес — сфера, в которой без специальных знаний, опыта и связей делать нечего. **СФ**

ПОЗДРАВЛЯЕМ ЛАУРЕАТОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ МЕДИАБИЗНЕСА «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ — 2006»

реклама



НОМИНАЦИЯ «PR»

БАРАННИКОВ АНДРЕЙ, генеральный директор агентства SPN OGLIVY PR
ПОДОЙНИЦЫНА ОЛЬГА, вице-президент «Дойче Банка»
НАГОГА МАРГАРИТА, начальник Департамента по взаимодействию со СМИ РАО «ЭС России»

СПЕЦНОМИНАЦИИ

МОНАХОВ АЛЕКСАНДР, главный редактор общенациональной газеты «АнтеннаТелесемь»

ШКУЛЕВА ТАМАРА, PR-директор ИД «ИнтерМедиа Групп»

МУСТАФА САГЛАМ, генеральный директор ООО «РАМЭНКА»

ОКТАМ АЛИКУЛОВ, заместитель генерального директора Торговой сети «12 месяцев»

АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ, президент «СТС-Медиа», «Почетный Медиа-Менеджер России»

ЖОРЖ ПОЛИНСКИ, президент Медиагруппы «Европа Плюс»

ЮРИЙ КОСТИН, вице-президент Вещательной корпорации «Проф-Медиа»

СТАС НАМИН, «Пионер коммерческого радиовещания России»

ВЛАДИМИР ФИЛИППОВ, президент Российской Академии рекламы

АНДРЕЙ БЕРЕЗКИН, председатель Комитета по наружной рекламе АКАР

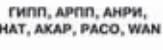
АНДРЕЕВ ВЛАДИМИР, директор по маркетинговым коммуникациям и PR компании «Институт Поведения»



ОРГАНИЗАТОРЫ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



ПАРТНЕРЫ:



ОФИЦИАЛЬНЫЙ СПОНСОР ЦЕРEMONИИ:



СПОНСОРЫ:



МЕДИАПАРТНЕР:



ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:



ТОВАРИЩЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ФИТОСПОНСОР:



ПРИНТ-ПАРТНЕР:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:





AP

Hilton давно
рвется
в Москву,
но только
теперь
столичные
чиновники
оказали этой
сети гостиниц
теплый прием

Бронь для Hilton

Одна из крупнейших гостиничных сетей в мире Hilton предпринимает очередную попытку открыть первый отель в России.

Американская сеть Hilton пытается выйти на российский рынок давно, но безрезультатно. Представители сети вели переговоры с девелоперами и владельцами столичных гостиниц. В частности, строительство Hilton намечалось на улице Неглинной, где позднее появился пятизвездный отель Ararat Park Hyatt. А место снесенного «Интуриста», которое должно было достаться Hilton, в итоге занял Ritz Carlton. Владимир Поляков, руководитель департамента развития гостиниц Hotel Consulting & Development Group, связывает неудачи Hilton с тем, что американцы не смогли договориться со столичными властями. «По доходности вложений в гостиничную инфраструктуру Москва держится в пятерке мировых городов-лидеров,— поясняет консультант.— Иначе чем политическими причинами, тот факт, что в России до сих пор нет Hilton, объяснить нельзя».

Между тем Hilton готова заменить сеть Best Western в управлении строящегося гостиничного комплекса на улице Кожевнической. Эту информацию подтвердили в комитете по внешнеэкономической деятельности Москвы, так что найти общий язык с властями хотельерам, похоже, удалось. Владимир Поляков убежден, что новый отель Hilton не будет пустовать. «Сложности с бронированием номеров имеют даже гости, готовые платить \$300 за ночь, а известный за рубежом бранд будет привлекать иностранцев»,— считает он.

Осторожный «Вымпелком»

«Вымпелком» приобретает 51% акций и опцион на оставшиеся 49% грузинской компании «Мобител». Сделка доказывает, что у отечественных сотовых компаний возможности для роста остались лишь в нестабильных и бедных регионах.

Грузинский рынок сотовой связи делят между собой два местных оператора: Geocell с долей 55% и Magticom, занимающий 45% рынка. Купленный за \$12,6 млн «Мобител» был основан в 2003 году, но до сих пор не располагает ни оборудованием, ни абонентской базой. Фактически «Вымпелком» получает лишь лицензию со сроком действия до 2013 года. Строительство сети, обещают в «Вымпелкоме», начнется в самом ближайшем будущем — сразу после закрытия сделки оператор намерен провести тендер на закупку оборудования. В Грузии проживают всего 4,7 млн человек, а проникновение сотовой связи составляет 30%. Впрочем, в «Вымпелкоме» рассчитывают на 100-процентное проникновение к 2012 году. К этому же времени компания собирается завладеть 30% рынка и обзавестись абонентской базой в 800 тыс. человек. В компании осторожничают: доминировать в Грузии «Вымпелком» не собирается, и при строительстве сети инвестиции не должны превысить \$120 в пересчете на одного абонента.

В последнее время небогатые регионы стали главной ареной экспансии российских сотовых операторов. Египет, так же как и Грузия, считается не самой благоприятной страной для телекоммуникационного бизнеса, однако

цифра

\$25

МЛРД вложит ЛУКОЙЛ в строительство нефтеперерабатывающего завода на северо-востоке Турции. Компания уже определила место для строительства в провинции Зонгудак и подала заявку в управление по регулированию энергетических рынков Турции. Решение будет принято до конца текущего года. Новый завод начнет перерабатывать российскую и казахстанскую сырью нефть, поэтому компания активно ищет турецких и казахстанских партнеров. Ориентировочная мощность предприятия — 8–10 млн тонн нефти в год. Кроме того, к концу лета российские нефтяники собираются завершить переговоры об аренде сети АЗС в Турции сроком на 10–15 лет. И пока завод не построен, ЛУКОЙЛ будет либо покупать бензин на местном рынке, либо поставлять его в сеть АЗС с принадлежащего компании Бургасского НПЗ в Болгарии. Выход ЛУКОЙЛА на турецкий рынок далеко не первое и, судя по всему, не последнее его вложение в зарубежные активы. Начиная с 1999 года компания приобрела болгарский НПЗ «Нефтохим Бургас» за \$101 млн, за \$71 млн — компанию Getty Petroleum Marketing, владеющую правом аренды 1300 АЗС в США. У ConocoPhillips ЛУКОЙЛ за \$265,75 млн купил 779 заправок Mobil в Штатах. А в прошлом году к активам компании добавились Oy Teboil Ab и Suomen Petrooli Oy, владеющие 289 АЗС в Финляндии. Только за последние месяцы ЛУКОЙЛ обозначил интерес к словенскому НПЗ Nafta Lendava, ливийской Tamoil, сербской Naftna Industrija Srbije, а также НПЗ в Роттердаме, принадлежащему Kuwait Petroleum. □

тренд

Последний дюйм

«Комстар» покупает оператора «Астелит», располагающего оптико-волоконной сетью в Петербурге. Собственный доступ к абонентам (так называемая «последняя миля») сейчас приобретает решающую роль на телеком-рынке. Кроме Петербурга, «Астелит» предоставляет услуги связи

в Москве, Нижнем Новгороде и Липецке и владеет лицензиями на работу в 51 регионе России. Однако для «Комстара», вероятно, важнее всего именно выход на конечных пользователей Петербурга. Компания уже пыталась получить его, купив 45% местного оператора «МетроКом». Однако 55% осталось у администрации города, которая не собирается продавать свою долю.

Крупные операторы и раньше старались обзавестись «послед-

ней мией», предпочитая дорогостоящему строительству собственной сети поглощение мелких игроков. Самая объемная сделка была совершена в 2003 году, когда Golden Telecom купил московского оператора Combelliga. В последнее время альтернативные операторы проводят целые серии подобных сделок. В ноябре 2005-го «Комстар» приобрел оператора «Тюменьнефтегаз-связь». В 2006-м Golden Telecom совершил несколько значимых сделок и об-

зился сетями в Сочи, Казани и Ивано-Франковске. Важность «последней мили» видна на примере «Ростелекома». С 1 января 2006 года, когда изменилась система расчетов между операторами дальней связи и межрегиональными компаниями, он платит местным операторам втрое больше за прохождение сигнала через их сети. В итоге чистая прибыль бывшего монополиста за последний год упала на 19% при росте выручки на 52,5%. □



В поисках новых абонентов «Вымпелком» забирается в самые труднодоступные места

за третью GSM-лицензию в Египте недавно развернулась настоящая борьба с участием МТС. Правда, в итоге актив достался компании Etisalat из ОАЭ за \$2,9 млрд, что в семь раз выше стартовой цены.

Вдвоем веселее

Британская сеть Castorama договорилась о партнерстве с сетью «О'кей». Теперь она продолжит реализацию амбициозного плана: 50 гипермаркетов за 10 лет.

Castorama уже открыла два гипермаркета в России: в феврале этого года в Самаре совместно с турецким «Рамстором» и в июне в Петербурге с местным продуктовым гипермаркетом «Лента». Кроме этих двух ритейлеров на партнерство в федеральном масштабе с крупнейшим европейским ритейлером формата DIY рассчитывали и другие претенденты, однако свой выбор Castorama остановила на питерской продуктовой сети «О'кей». Их ближайшие совместные проекты начнут работать в Москве, Петербурге и Ростове-на-Дону. При этом не все магазины партнеров будут стоять рядом. Например, строящиеся объекты в Тольятти, Краснодаре и Мурманске «О'кей» пока собирается осваивать самостоятельно. Объекты конкурентов тоже, как правило, располагают-

ся парами. Например, французские DIY-гипермаркеты Leroy Merlin в Москве открываются рядом с французским же «Ашаном».

В совместные проекты с «О'кей» Castorama только до конца этого года планирует инвестировать \$85–125 млн, а общие вложения в случае выполнения амбициозных задач могут составить \$600 млн. Впрочем, для англичан эта цифра не столь значительна: она даже меньше, чем годовая прибыль компании Kingfisher, которой принадлежит Castorama.

Ralf Ringer шагнул в Зарайск

Компания «Белка» (брэнд Ralf Ringer) купила «Зарайск-обувь» — одного из старейших российских производителей обуви.

Активы обувной фабрики обошли «Белке» в \$2,3 млн. Еще \$4 млн компания планирует вложить в модернизацию производства. Проектная мощность предприятия составляет 3 млн пар обуви в год, однако реальный объем выпуска в 2005-м едва превысил 300 тыс. пар (примерно столько же фабрика изготавливала в 1913 году). По словам PR-менеджера ТД «Белка» Александра Греба, основной причиной покупки стала «дикая нехватка» обуви на рынке. «Вопрос о том, найдет ли продукция фабрики своих клиентов, даже не стоял, — признается Александр Греб. — С осени 2005-го мы активно искали производственную площадку».

Выбор пал на «Зарайск-обувь» в основном из-за местоположения — 160 км от МКАД. К тому же жители Зарайска не избалованы московскими заработками (средняя зарплата на фабрике до недавнего времени составляла около \$100). Модернизированное предприятие через три года будет выпускать до 1 млн пар обуви в год, что позволит «Белке» в полтора раза увеличить производственные мощности.

Доплата за соучастие

Группа компаний СУ-155 заявила о фиксировании нормы прибыли на уровне 10%. Скорее всего, это PR-ход, рассчитанный на дополнительные преференции при выборе участников в национальном проекте «Доступное жилье».

Программа «Доступное жилье» предусматривает для застройщиков различные блага, например компенсацию ставок по кредитам на создание инженерной инфраструктуры.

СУ-155 претендует на дополнительное внимание властей. Тем более что речь идет не обо всех домах, а как раз о попадающих под критерии «Доступного жилья» типовых панельных новостройках эконом-класса. Впрочем, объявленная маржа вызывает немало вопросов. Интересно, что СУ-155 рассчитывает норму прибыли не для каждого конкретного объекта, а для всей типовой застройки в целом — и для дорогих московских квартир, и для более умеренных по цене подмосковных. Главной же причиной заподозрить СУ-155 в определенном лукавстве позволяет тот самый рост цен, который компания пытается контролировать. По данным компании «Миэль-недвижимость», в июле 2005 года цена в московских панельных новостройках колебалась в пределах \$1150–1500 за квадратный метр, а сегодня она составляет в среднем \$3500. В то же время себестоимость строительства выросла за этот период не более чем на 60%. Это значит, что если сейчас норма прибыли СУ-155 по этим проектам равна 10%, то год назад компания продавала квартиры ниже себестоимости. А самое главное, инициатива СУ-155 рост цен явно не остановит: на призыв присоединяться другие участники рынка откликнуться не спешат. □



«Капитал» уйдет немцам

Инна и Игорь Бельтюковы (на фото) ведут переговоры с крупным немецким концерном TUI о продаже доли в своей туристической компании «Капитал тур».

Бельтюковы не в первый раз пытаются договориться с TUI. В 2000 году они хотели продать ей «Инна тур», но в итоге 75% акций достались «Госинкор-холдингу», который попросил супругов освободить должности. Покинув компанию, они основали «Капитал тур».

После неудачных переговоров с «Инна тур» TUI не потеряла интерес к России. В 2004 году компания купила 34% акций оператора «Мострэвел». Руководство концерна объявило о честолюбивых планах стать ведущим оператором в России к 2007 году. В 2005 году компания приобрела 51% акций петербургской «Ривьеры». А в 2006 году и Бельтюковы получили шанс реализовать свою мечту, предложив немцам «Капитал тур» (конкуренты уверены, что «Капитал тур» создавался чуть ли не специально под TUI). Генеральный директор TUI Mostravel Russia **Рабсон Мамедов** считает, что на деятельности «Мострэвел» и «Ривьеры» покупка «Капитал тур» не отразится, и конкуренции внутри сети не возникнет.

Компания Бельтюковых занимает 10-е место в рейтинге туроператоров за 2005 год. Супружам удалось построить с нуля эффективный бизнес: оборот компании в 2005 году вырос на 120% и составил \$88 млн. Впрочем, Дмитрий Мазуров, генеральный директор Sunrise Tour, считает, что сделка вряд ли поможет TUI реализовать далёко идущие планы: «Конечно, будет какой-то обмен технологиями, но на

примере „Мострэвел“ хорошо видно, что немцы не особенно вмешиваются в деятельность оператора, а для того чтобы стать лидером, нужны солидные инвестиции и агрессивная политика».

Винное место

Председатель «Деловой России» **Борис Титов** (на фото) решил заняться виноделием и стал совладельцем легендарного совхоза по производству шампанских вин «Абрау Дюрсо» в Краснодарском крае.

По планам Титова, через три года шампанское «Абрау Дюрсо» должно занять 10% рынка, потеснив на полках магазинов прежде всего французскую продукцию.

Принадлежащая Борису Титову компания SVL Group приобрела 30% акций ЗАО «Абрау Дюрсо» у частной компании. Остальные 70% принадлежат администрации Краснодарского края, которая пока не планирует расставаться со своим винодельческим активом.

«Это прежде всего имиджевый проект,— говорит Борис Титов.— Ведь „Абрау Дюрсо“ когда-то было имением семьи императора Александра II, и вина этого имения составляли конкуренцию французским винам при дворе. У марки „Абрау Дюрсо“ богатая история, она хорошо известна и престижна».

По словам новоиспеченного винодела, главная его задача — сделать «Абрау Дюрсо» общенациональной маркой. «Мы даже этикетки и упаковку хотим сделать такими, как в дореволюционной России», — хвастается Титов. На воплощение этой идеи бизнесмен обещает не скучиться. По его словам, общий объем инвестиций в винодельческий проект составит \$25 млн при сроке окупаемости 10 лет. «Инвестировать начали уже сейчас,— говорит Ти-

тов.— Первая задача — создать качественные виноматериалы. Сейчас в „Абрау Дюрсо“ засажено только 100 га из 900. Я хочу засадить землю полностью. Виноградную лозу будем закупать в Австрии, технологов пригласили из Франции».

Через три года объем производства на «Абрау Дюрсо» планируется довести до 12 млн бутылок шампанского в год — это 10% российского рынка игристых вин. Продавать свои вина глава «Деловой России» планирует только через сеть супермаркеты и дорогие рестораны. «Мы хотим работать в сегменте супер-премиум с ценовой категорией 1000 руб. за бутылку», — говорит Титов. Сегодня в рознице бутылка «Абрау Дюрсо» стоит 450–500 руб.

Системная рокировка

В руководстве компании «Детский мир», принадлежащей АФК «Система», произошли кадровые перестановки: место нынешнего генерального директора **Сергея Кушакова** займет его заместитель **Максим Ентяков**.

Решение о смене главы «Детского мира» было принято советом директоров компании. Он же 25 июля утвердит в этой должности Максима Ентякова, формально пока исполняющего обязанности генерального директора. Что касается Сергея Кушакова, то сейчас он находится в отпуске, по возвращении из которого останется работать в структуре корпорации.

Кадровую рокировку пресс-секретарь «Детского мира» Елена Соколова называет плановой. Однако, как отмечают наблюдатели, основной причиной ротации кадров могло стать желание «Системы» ускорить развитие сети для выхода на IPO. Публичное размещение акций «Детского мира» запланировано на



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ / ТАСС

2008 год. В АФК считают, что к моменту IPO капитализация компании должна составить не менее \$1,5 млрд. Сейчас же сеть оценивается в \$400–450 млн.

Вероятно, руководство «Системы» посчитало, что с Сергеем Кушаковым рыночная стоимость «Детского мира» не достигнет целевого показателя к намеченному сроку. Однако Елена Соколова отвергает эти предположения. По ее словам, компания продолжит развитие в том же ключе, что и при Кушакове: «будет открывать новые магазины детских товаров в столице и регионах». Сегодня розничная сеть «Детского мира» насчитывает 22 магазина в Москве, 11 в Петербурге и 16 в регионах.

Игорный фонд

Большинство крупных собственников стараются передать управление наемным менеджерам, а один из совладельцев Ritzio Entertainment Group **Олег Бойко** поступил в точности наоборот. Он сам возглавил Ritzio, заменив прежнего президента игорной компании **Сергея Кузьмина**, ушедшего в отставку.

Не исключено, что кадровые перестановки в Ritzio обусловлены резко ухудшившейся конъюнктурой. Из-за законодательных инициатив московских властей, которые, как следует из заявлений мэра **Юрия Лужкова**, решили покончить с «этой заразой», в столице заметно ужесточились требования к игорным залам. Примеру московской мэрии собирается последовать и областное начальство. А депутаты Госдумы предложили вообще «выселить» игорные заведения из Москвы, Петербурга и Сочи.

Таким образом, в недалеком будущем едва ли не самые платежеспособные российские регионы могут быть потеряны для игорного бизнеса. Не случайно Ritzio, год назад подумывавшая об IPO, практически отказалась от идеи выхода на биржу. Ведь в настоящее время Бойко и его партнеры вряд ли могут обеспечить портфельным инвесторам высокую доходность. С другой стороны, у Олега Бойко нет возможности зафиксировать прибыль, продав Ritzio стратегическому инвестору.

Правда, можно обеспечить Ritzio «мягкую посадку», перенаправив генерируемые холдингом финансовые потоки в другие не менее рентабельные отрасли. Не исключено, что именно поэтому Бойко и взялся сам управлять компанией, в то время как бывшему вице-президенту Ritzio **Дмитрию Гиммельбергу** поручено заняться поиском и развитием новых проектов.

Родзянко по-швейцарски
Экс-глава «Дойче банка» **Алекс Родзянко** (на фото) отныне будет работать с состоятельными частными клиентами российской «дочки» Credit Suisse.

Сам Родзянко считает сектор private banking «одним из наиболее перспективных в России», а аналитики оценивают объем российского рынка этих услуг не менее чем в \$10 млрд в год. Прирост должен составить не менее в \$5 млрд в год.

Родзянко, правнук эмигрировавшего председателя последней Государственной Думы Российской империи, впервые оказался на исторической родине в середине 1990-х годов, когда отечественные мультимиллионеры и миллиардеры только начинали вкушать плоды приватизации.

Очевидно, именно тогда Родзянко обзавелся знакомствами, которые впоследствии позволили ему сделать «Дойче банк» одним из лидеров российского private banking. Более того, с ноября 2003 года он был единственным «иностранным» финансовыми институтом, предлагавшим соответствующие услуги и обеспечивающим посредничество тем, кто желал инвестировать в ценные бумаги зарубежных эмитентов, используя при этом свои счета в России.

Многое связывает Алекса Родзянко и с Credit Suisse. Свою карьеру в России он начал с поста исполнительного директора United City Bank, созданного выходцем из Credit Suisse инвестбанкиром **Хансом-Йоргом Рудлоффом**. В Credit Suisse в начале 1990-х годов работал и давний приятель Родзянко **Борис Йордан**, брат которого Николай впоследствии привел Родзянко в «Дойче банк». □



ИТАРТАСС

три вопроса

Андрей Коркунов **отходит от оперативного управления Одинцовской кондитерской фабрикой и намерен заняться строительством промышленных парков.**



«Секрет фирмы»: Вы **перестаете лично заниматься основным бизнесом, потому что считаете свой потенциал руководителя исчерпанным?**

Андрей Коркунов: **Видимо, у меня наступил период зрелости. Настало время найти наемных менеджеров, которые бы управляли компанией не хуже меня.**

СФ: Чем сами хотите заняться?

АК: Созданием производственных комплексов, которые бы потом могли арендовать иностранные компании, готовые инвестировать в Россию и развивать производство. В России дефицит технологических площадок. К примеру, для развития смежного производства на Одинцовской фабрике нам требуется 3000 кв. м площади. И мы не можем найти такую площадку, которая бы нас удовлетворяла. Сейчас я уже начал работу над pilotным проектом по строительству технопарка — найдена площадка в Подмосковье, идет процесс согласования.

СФ: Кто будет инвестором?

АК: Проект создан при Совете по конкурентоспособности правительства РФ, в который я вхожу. Инвестировать будет управляющая компания, которую, возможно, возглавлю я. В первые два года предполагается привлечь примерно \$200 млн, из которых около \$20 млн будет выделит моя кондитерская компания, остальное — средства других компаний. □

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

«ОТКРЫТЫЕ КОМПАНИИ»





лаборатория

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
«ОТКРЫТЫЕ КОМПАНИИ»

рейтинг → c43
инвесторы → c50
путь к прозрачности → c53
конкуренция → c57

За последний год в России произошли огромные сдвиги в сфере раскрытия информации о российских компаниях.

Опыт активной публичной жизни и усилия регулятора резко поменяли информационный ландшафт.

Фактическая революция

текст:

Юлиана Петрова

иллюстрация:

Иван Величко

Время новостей

КАПИТАЛИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «Пятерочка», разместившей акции на Лондонской фондовой бирже, до декабря прошлого года росла как на дрожжах. С момента IPO акции ритейлера подорожали почти на 90%. Но затем произошла катастрофа. В начале декабря компания объявила о пересмотре прежнего прогноза выручки. «Пятерочка» сообщила, что объем ее продаж по итогам 2005 года будет на \$300 млн меньше, чем предполагалось. После этого заявления, заставшего врасплох и инвесторов, и аналитиков, котировки депозитарных расписок «Пятерочки» упали на 40%. Новость о пересмотре прогноза за один день «уронила» капитализацию «Пятерочки» на \$1 млрд.

Однако эксперты отмечают, что причиной обвала котировок стало не само снижение прогнозных показателей — такое частенько случается и с благополучными западными компаниями. Если бы служба «Пятерочки» по связям с инвесторами была профессиональнее, не затянула с негативными новостями и еще осенью, когда стало ясно, что план по выручке срывается, предупредила держателей акций и аналитиков, компания вышла бы из этой истории с гораздо меньшими потерями для капитализации и репутации.

Корпоративные новости оказывают огромное влияние на стоимость ценных бумаг. По оценкам информагентств, 25% случаев резких колебаний курсов акций российских компаний связаны именно с негативными или позитивными новостями, сообщаемыми самими эмитентами. Поэтому новости о существенных фактах сегодня — столь же важная составляющая информационной прозрачности, что и квартальные отчеты.

Полная прозрачность всегда требует от компаний определенного мужества: что бы ни произошло, нужно сообщать всю правду, даже неприятную. Некоторые отечественные эмитенты, не сумев изменить менталитет, из-за своего упорного нежелания повышать прозрачность вынуждены уходить с западных площадок. С требованиями регуляторов не поспоришь: не рас-

Резкие колебания курсов акций отечественных компаний в 25% случаев обусловлены именно негативными или позитивными новостями самих эмитентов

крываешь информацию — прощайся с листингом. Недавно об уходе с NYSE заявила «Татнефть», считающаяся одной из самых закрытых российских нефтяных компаний. Она не раз задерживала публикацию отчетности по GAAP и дважды из-за этого попадала в черные списки NYSE. Еще в 2004 году аудитор «Татнефти» Ernst & Young выявил в отчетности «Татнефти» несколько непрозрачных сделок, которые компания не смогла, да и не захотела удовлетворительно объяснить. А отчет за 2004 год «Татнефть» направила в Комиссию по ценным бумагам и биржам США (SEC) лишь в конце июня 2006 года, почти на год позже срока. Котировки ADR «Татнефти» после новостей о делистинге снизились на 5,5%. Теперь компания попытает счастья в Лондоне, где требования либеральнее, нежели в США.

Законы для ньюсмейкеров

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЕГУЛЯТОР — Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) — сегодня полон решимости законодательными мерами добиться от отечественных эмитентов той же прозрачности, что принята в Великобритании или США. По выражению **Владимира Гусакова**, заместителя главы ФСФР **Олега Вьюгина**, служба долго занималась проблемами раскрытия информации «по остаточному принципу», но в прошлом году решила наверстать упущенное. Прежде всего ФСФР расширила набор требований к раскрытию сведений в ежеквартальных отчетах, которые должны сдавать эмитенты, затем взялась за самое сложное — корпоративные новости. Дело в том, что новости труднее поддаются формализации, нежели отчеты и балансы, поэтому компании до недавнего времени широко пользовались неопределенностью формулировок, замалчивая неприятные события или, на худой конец, публикуя их в малотиражных печатных изданиях.

Начало переменам было положено в мае прошлого года, когда начало действовать новое «Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», которое обязало публичные компании — как ОАО, так и ЗАО — раскрывать внутренний список существенных фактов, используя ленты информагентств. А с 1 июля 2006 года вступили в силу поправки в закон «Об акционерных обществах», который пополнился разделом о поглощениях и вытеснениях. Одновременно во второй главный закон, которым должны руководствоваться эмитенты, — «О рынке ценных бумаг» — добавился один небольшой, но важный пункт, требующий раскрывать сведения о приобретателях акций в рамках как дружественных, так и враждебных сделок. Эти поправки призваны, с одной стороны, умерить активность рейдеров, а с другой — «развязать языки» ньюсмейкерам, прежде не спешившим делиться своими новостями и отчетами из-за нежелания становиться мишенью для захватчиков. ФСФР до конца года вновь перепишет и положение о раскрытии информации. Владимир Гусаков пообещал, что в новой редакции будут сняты требования, касающиеся публикации сообщений в печатных СМИ, а также проведено четкое разграничение



Ирина Кибина из «Евраз груп» полагает, что заставить эмитентов раскрываться можно лишь карательными мерами

между открытыми и псевдооткрытыми АО: публичные компании будут обязаны давать больше информации, в том числе и новостей, нежели сейчас, а непубличные — меньше.

«Но может получиться так, что компании, обязанные с 1 июля давать новости о приобретателях, будут саботировать это указание, — комментирует **Дмитрий Уголков**, руководитель аналитического департамента компании «Центринвест». — На примере того, как компании публикуют свою квартальную отчетность, мы видим: если они не хотят раскрываться, они этого не делают, что бы ни предписывал закон».

Сила и слабость регламента

ГЛАВНЫЙ МЕТОД РЕГУЛЯТОРА фондового рынка — перекрыть лазейки путем ввода жесткого формата для всевозможных новостных сообщений. «Регламентировать содержание новостей о существенных фактах необходимо, чтобы компания не могла сказать: „Мы решили сделать дополнительную эмиссию акций, но это не значительное событие“, — полагает Дмитрий Уголков. — А если четко определен список существенных фактов, у компании не будет возможности увиливнуть».

ФСФР определила 12 видов существенных фактов. Это события, которые ведут к изменению стоимости активов более



чем на 10%, сделки, которые обусловили рост чистой прибыли или убытков более чем на 10%, значимые сделки, решения общего собрания акционеров, сообщения о выпусках ценных бумаг, датах закрытия реестров, изменениях долей акционеров в пятипроцентных градациях, выплаченных дивидендах, реорганизации компании и так далее.

Однако бреши в классификации обнаруживаются сплошь и рядом. **Дмитрий Оленьков**, заместитель генерального директора «Интерфакс АКИ», приводит пример. Когда в одном крупном холдинге истек контракт генерального директора, компания не стала его продлевать и не сообщила об этой важной новости, поскольку формально не была обязана делать это. В директивах, предписывающих раскрывать факты увольнения топ-менеджеров по решению совета директоров и общих собраний, ничего не предусматривалось на этот случай. И ФСФР специально для этой компании ввела новую категорию фактов — «истечение полномочий исполнительных органов».

Неопределенность формулировок закона позволяла компаниям замалчивать неприятные события или сообщать о них в малотиражных изданиях

С другой стороны, нельзя учесть все — жесткий регламент недостаточно гибок. «В списке ФСФР довольно много странных требований, противоречащих здравому смыслу,— говорит **Ольга Мохорева**, корпоративный секретарь „Ростелекома”.— Например, разовое изменение стоимости чистых активов более чем на 10%. Учет активов ведется ежеквартально, поэтому проследить изменение их стоимости можно лишь по окончании отчетного периода. О какой разовости можно говорить?» А **Леонид Саввинов**, руководитель департамента листинга ММВБ, указывает на другой курьез. Компании должны публиковать новости о реорганизации, сопровождающейся аннулированием какого-либо юридического лица. Загвоздка в том, что нужно дождаться регистрации аннулирования — но тогда выпускать новость будет уже некому.

Ольга Мохорева сравнивает требования ФСФР и SEC: в России преобладает требование точности формулировки, тогда как в США и Великобритании торжествует сам принцип. Несмотря на то что США славятся беспрецедентно строгими требованиями к раскрытию, NYSE проявляет больше гибкости по отношению к содержанию: «Компания должна раскрывать все факты и события, влияющие, по ее мнению, на стоимость ценных бумаг».

Нарушения и наказания

ВТО ЖЕ ВРЕМЯ ЗАПАДНЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ мягко, но настойчиво контролируют нью-смейкеров-нерезидентов. «Когда „Евраз груп“ готовила сделку с Millhouse, из британской комиссии по слияниям и поглощениям в компанию позвонили буквально в день подписания договора: есть ли какие-либо проблемы, не нужна ли помощь с подготовкой сообщения?» — вспоминает **Ирина Кибина**, вице-президент «Евраз груп» по корпоративным отношениям и связям с инвесторами. В ФСФР же ссылаются на то, что служба не может отслеживать все 40 тыс. ОАО. Поэтому сначала, полагает Владимир Гусаков, нужно отделить публичные компании от псевдо-

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Решение о выходе на IPO не может быть спонтанным»



Гарри ДЕЛБА,
президент
страховой компании
НАСТА

— ПРИ ПРОВЕДЕНИИ IPO и акционеры, и менеджмент должны быть готовы к тому, что у компании фактически появляются новые совладельцы. Преодоление психологического барьера, когда еще вчера исключительно «свой» бизнес начинает жестко контролироваться тремя институтами: новыми владельцами акций, аналитиками фондового рынка и регуляторами бирж,— является основной проблемой, к разрешению которой и менеджмент компании, и ее собственники должны самым серьезным образом готовиться до выхода на IPO. И если бизнес компании построен на ограничении доступа третьих лиц к какой-либо значимой информации, то очень возможно, что такой компании в принципе нецелесообразно выходить на IPO. Решение о выходе на IPO не может быть спонтанным, продиктованным, например, благоприятной конъюнктурой рынка или соображениями имиджа. Достойно пройти через испытание публичностью может лишь та компания, для которой выход на IPO был осмысленным решением, а не данью моде. Все требования, которые предъявляются как в Лондоне, так и в Нью-Йорке к эмитентам, известны. Поэтому самый простой путь к беспроблемной публичности — добиваться соответствия бизнеса компании этим требованиям за достаточное до проведения IPO время, чтобы у каждого из участников всех бизнес-процессов компании было время привыкнуть к новым правилам игры и перестать воспринимать их как нечто чужеродное и временное. Действия ФСФР, направленные на ограничение оттока фондового рынка на западные биржи, вряд ли помогут тем компаниям, которые не готовы к публичности по мировым стандартам. На российской бирже на сегодня присутствует не только дефицит привлекательных активов, но и дефицит институциональных инвесторов, которые были бы готовы к долгосрочным вложениям. И если предложение на фондовом рынке поддается регуляции, то спрос таким образом стимулировать достаточно затруднительно. Кроме того, российский фондовый рынок не может развиваться вне мирового процесса. Рано или поздно и к нам придут те же требования к публичным компаниям, и всем эмитентам надо будет им соответствовать, поскольку от частной ситуации в какой-либо стране принципы IPO не меняются. Независимо от места размещения, выход на IPO обозначает для компании диверсификацию акционерного капитала и появление дополнительных требований к корпоративному управлению.

За рубежом на компанию, не сообщившую важную информацию, тут же подадут в суд. Поэтому если есть сомнения, стоит ли разглашать ту или иную новость, лучше сделать выбор в пользу открытости

публичных, которые стали такими после массовой приватизации. Потом повысить требования к раскрываемости «настоящих» ОАО — и уже тогда ужесточить контроль над этой меньшей группой.

Наказания за рубежом тоже более строгие, особенно в США: «Если я утаила важную информацию, на меня тут же подадут в суд. Поэтому если есть сомнения, разглашать какие-либо новости или нет, лучше раскрыть», — говорит Ольга Мохорева. ФСФР же борется с «уклонистами» главным образом штрафами. Сегодня это символическая сумма в 5 тыс. руб., которая никого не останавливает. К концу года штрафы планируется увеличить до 100 тыс. руб., но для предприятия это все равно копейки. Для сравнения: когда нефтяная компания Shell неправильно раскрыла сведения о запасах, ее наказали на 27 млн фунтов стерлингов.

«Штрафы увеличивать? Стоит ФСФР остановить торги акциями — и все эмитенты, саботирующие раскрытие информации, тут же исправятся и станут законопослушными», — комментирует Ирина Кибина.

Тем не менее новости от ФСФР уже произвели эффект. Так, в агентстве «Интерфакс» посчитали, что в прошлом году на лентах агентства было опубликовано на 50% больше новостей, нежели в позапрошлом, а с начала 2006-го число новостей в ленте «Интерфакса» растет чуть ли не в геометрической прогрессии. «То, что в новостных лентах запустили сообщения эмитентов о существенных фактах, — это самый значительный сдвиг в плане раскрытия информации за последние десять лет», — убежден **Денис Матафонов**, аналитик «Антанта капитал». Любое ОАО обязано давать хотя бы одну-две новости в год. Сейчас «Интерфакс» ежедневно публикует 100–150 сообщений, касающихся событий, влияющих на стоимость акционерного капитала, а несколько лет назад таких новостей вообще не было. И уже это коренным образом изменило структуру информационного поля. **ФФ**

В прошлом году, начиная проект, посвященный корпоративной открытости, мы насчитали 119 открытых компаний, в этом году Open Top «Секрета фирмы» расширился до 200 – в основном за счет прежде непрозрачных компаний второго и третьего эшелонов, которые заставили раскрыться новые требования ФСФР. текст: Юлиана Петрова

Open Top-200



Неравные кандидаты
ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ, как известно, — обязательный атрибут публичности. По определению ФСФР, публичными компаниями называются открытые и закрытые АО, которые провели размещение своих акций и облигаций среди неограниченного числа инвесторов. Поэтому поиски открытых, как и в прошлом году (см. СФ №29/2005), мы начали на фондовом рынке: среди тех компаний, бумаги которых включены в котировальные биржевые списки всех уровней, а также торгуются вне списков. В совокупности их набирается около

1000. Среди них мы и определили 200 наиболее открытых.

Как и в прошлом году, самыми очевидными кандидатами стали компании с листингом на Нью-Йоркской или Лондонской фондовых биржах и в главных котировальных списках российских площадок, у которых априори высокий уровень информационной прозрачности. За их раскрытием следят и регулирующие органы, и сами биржи. Кроме того, в рейтинг вошла и группа предприятий, о которых собраны полные данные в системе раскрытия РТС СКРИН. Но в этом году мы усложнили методику, тщательно просеяв

«внесписочников» и попытавшись ранжировать кандидатов не только по критерию принадлежности к «голубым фишкам» и «второму эшелону» фондового рынка, но и по уровню раскрытия в рамках своей отрасли.

Однако непрозрачность в той или иной степени характерна для всех, даже для открытой элиты. Причем в России скрытостью страдают не столько убыточные, сколько самые доходные предприятия. Плохая раскрываемость нашей главной «голубой фишкой» — ОАО «Газпром» вместе с «дочками» — уже давно стала притчей во языцах, и несравнима с прозрачно-

Раскрываемость налицо в тех отраслях, куда успел прийти портфельный инвестор, либо там, где имеет место демонополизация госкомпаний, как в связи или электроэнергетике

стью, скажем, «Ростелекома» или РАО «ЕЭС России», хотя все эти компании соседствуют в списках высшего уровня. «Русский алюминий» считается одним из самых закрытых крупных холдингов. Но в той же отрасли работает «Норильский никель», чью раскрываемость называют образцовой.

Аргументы «молчунов» понятны: никому не хочется оказаться мишенью для конкурентов и налоговых органов или же делиться дивидендами. Общеизвестно, что «Русал» не показывает свои финансовые потоки прежде всего потому, что тогда ему наверняка придется отказаться от толлинговых схем. Неоднородность эмитентов в рамках одной отрасли и даже одного котировального списка сильно иска жает информационную картину. Поэтому нужно было найти критерий, который бы позволил привести разношерстное сообщество публичных компаний к единому знаменателю. И самый подходящий, да и единственную возможный ориентир — требования ФСФР по раскрытию информации, одинаковые для всех публичных компаний.

Мы оценивали прозрачность компании прежде всего по тому, соблюдает ли она требования ФСФР и публикует ли отчетность, предоставляемую регулятору фондового рынка, в интернете. Ведь требования закона сегодня весьма жестки. С середины прошлого года ОАО и ЗАО, публично разместившие свои ценные бумаги, обязаны обнародовать устав, внутренние документы (положения о совете директоров, ревизионной комиссии, генеральном директоре, общем собрании акционеров), списки аффилированных лиц, ежеквартальные и годовые отчеты, сообщения о существенных фактах, которые могут повлиять на стоимость ценных бумаг, а также проспект эмиссии. Все эти отчеты, за исключением годового, имеют жесткий формат. Теоретически формы ФСФР не оставляют места для непрозрачности. Они охватывают структуру собственности, финансовые и производственные показатели, риски и практику корпоративного управления вплоть до вознаграждений директорам и топ-менеджерам.

И на самом деле, считают эксперты, квартальные отчеты эмитента для ФСФР, несмотря на их громоздкий, неудобный формат, стали основным источником информации о компании-эмитенте для инвесторов.

Форма и содержание

НО ПРОСТОЙ ПРОВЕРКИ наличия отчетности ФСФР на сайтах для оценки информационной открытости недостаточно. Дело в том, что на практике фактическое содержание этих отчетов не отражает сущности дела: множество компаний, формально соблюдая требования ФСФР, не сообщают о себе почти ничего. Например, в квартальных отчетах эмитента компании должны указывать своих акционеров, но чаще всего в этом пункте фигурируют либо номинальные держатели акций, либо офшоры, либо никому не известные ООО. Другой уловкой является выпуск ценных бумаг технического эмитента — аффилированной компании с минимальным уставным капиталом и почти нулевым балансом, которая формально публикует всю отчетность, но все эти документы совершенно бесполезны для инвесторов. Чаще всего покрытыми мраком остаются структура собственности, а также вознаграждения членам совета директоров и менеджменту. По данным опроса 412 компаний, проведенного Ассоциацией независимых директоров в прошлом году, только 14% фирм раскрывают информацию о мажоритарных владельцах, а полную информацию о структуре собственности еще меньше — 8%; размер вознаграждения менеджмента делают достоянием гласности лишь 4% эмитентов.

Еще больше возможностей для уверток существует и в финансовой отчетности по РСБУ. Прочерки в графах активов и пассивов, отсутствие детализации затрат встречаются сплошь и рядом. Например, ОАО «Курганмашзавод» (оборонная отрасль) дает финансовую отчетность, но засекречивает состав основных средств. В бухгалтерском балансе в графе «основные средства» значится X, соответственно в валюте баланса итоговая сумма тоже X, а чтобы никто не вывел никаких

цифр из пассивов, добавочный капитал тоже засекречен. Поэтому получается, что отчетность публикуется, но по ней судить о действительном положении предприятия невозможно.

Дмитрий Олењков, заместитель генерального директора «Интерфакс-АКИ», отмечает, что формальный подход к раскрытию характерен не только для ОАО, которые являются ОАО лишь де-юре. Это и проблема ряда крупных компаний, поскольку изначально раскрытие отечественных эмитентов по преимуществу имело характер обязательной отписки, даже публичные предприятия привыкли делать формальные квартальные отчеты, ничего в них не объясняя.

Все же именно отчетность компаний является доступным критерием, которым мы могли пользоваться при составлении Open Top. **СФ** оценивал раскрываемость компаний, исходя из того, размещает ли она отчетность для ФСФР на своем сайте в интернете (либо на сайте информагентств «Интерфакс» и АК&М), насколько своевременно, предусмотрена ли на сайте раздел для акционеров и инвесторов и имеет ли компания службу по работе с инвесторами (см. таблицу на стр. 46–49). Разброс, как и ожидалось, оказался весьма широким: от немудреного сайта кондитерской фабрики «Волжанка», где на главной странице выложены отчеты, все новости имеют один заголовок «Сообщение о существенном факте» и нет контактов для инвесторов, до сайтов «дочек» РАО ЕЭС, с разделами для акционеров и контактами службы по связям с инвесторами. Наиболее насыщенные и удобные сайты, как и ожидалось, у эмитентов депозитарных расписок II и III уровня, которые выкладывают не только отчетность для ФСФР, формы для западных регуляторов, консолидированную отчетность по МСФО или US GAAP, но и годовые отчеты в изложении, удобном для акционеров, с пояснениями по финансовой и производственной деятельности, диаграммами, аналитикой и сводками по структуре акционерного капитала.

Наша ревизия сайтов выявила и разный уровень интернет-прозрачности крупных холдингов и их «дочек». Например, ОАО ЛУКОЙЛ раскрывается по высоким западным и отечественным стандартам, а у его «дочек» «Коминефти» и «КомиТЭК» нет даже своих сайтов, хотя сведения о них присутствуют в базах СКРИН.

На практике содержание отчетов не отражает существа дела: множество компаний, формально соблюдая требования ФСФР, не сообщают о себе почти ничего

Спроси эксперта

ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ, у кого форма торжествует над содержанием, а у кого наоборот, **СФ** привлек аналитиков из инвестиционных фирм, для которых сбор сведений о перспективных эмитентах считается основной профессиональной обязанностью. Мы подготовили списки компаний по отраслям и попросили 50 аналитиков оценить качество сведений, которые сообщают о себе эти эмитенты, равно как и работу менеджеров компаний, которые отвечают на запросы аналитиков. Важный критерий — объем сведений по компании в системах раскрытия, отечественных или зарубежных. Если, например, описание компании в Bloomberg представлено на 10–11 страницах, это значит, что компания нормально раскрывается. Если на двух — то, скорее всего, она недавно оказалась в поле внимания сотрудников Bloomberg и нужных сведений в системе нет.

Суждения экспертов помогли оценить информационную прозрачность в конкретных отраслях и выделить лучших и худших. Самыми прозрачными были признаны энергетика, связь, нефть и черная металлургия. В телекоммуникациях раскрываемость сложилась исторически, в ходе многолетней подготовки к приватизации «Связьинвеста». А высокая раскрываемость «дочек» РАО ЕЭС — заслуга **Анатолия Чубайса**, потому что требование о внедрении системы сайтов

было декларативно спущено из РАО и каждый генеральный директор «дочек» лично отвечал за раскрытие информации в интернете.

На среднем уровне находятся газовая отрасль, машиностроение и потребительский сектор. В потребительском секторе «гранды» прозрачны, говорят эксперты, а остальные традиционно закрыты. На низком уровне раскрываемость в транспорте и строительстве. В числе принципиальных «молчунов» — Новороссийское морское пароходство, «Совкомфлот» и авиакомпания «Сибирь». А прозрачные Дальневосточное морское пароходство и «ЮТэйр» аналитики считают скорее исключениями из правил. Низок уровень раскрытия в цветной металлургии, угольной промышленности, банковской сфере и химии. Банкам, которые находятся на этапе консолидации, прозрачность ни к чему. Химические предприятия ориентированы не столько на фондовый рынок, сколько на стратегических инвесторов, поэтому тоже не страдают излишней общительностью. Словом, раскрываемость налицо в тех отраслях, куда успел прийти портфельный инвестор, либо там, где имеет место демонополизация госкомпаний, как в связи или электроэнергетике, резюмирует Дмитрий Оленьков.

Ростки добровольности
В ПРОЦЕССЕ НАШИХ ПОИСКОВ мы сделали несколько приятных открытий. На-

шли тех, кто рассказывает о себе не в обязательном, а в добровольном порядке.

Это самарский завод «Электрощит», ОАО «Хансабанк», а также Краснокамский завод металлических сеток. Причины разные. Еще в 1999 году директор «Электрощита» **Andrey Pоловинкин** побывал на семинаре ФКЦБ, и доклад специалиста ФКЦБ о пользе прозрачности произвел на него столь сильное впечатление, что с 1999 года, когда никаких обязательных требований к раскрытию в интернете не было и в помине, завод начал добровольно публиковать о себе большой объем сведений в Сети. ОАО «Хансабанк», у которого один мажоритарный акционер, доля которого близка к 90%, стал прозрачным ради имиджа. Ведь уйти от необходимости раскрытия информации проще всего, но банк не делает этого совершенно сознательно, раскрывая информацию ради имиджа публичной компании.

А Краснокамский завод металлических сеток использует раскрытие информации, прежде всего годовых отчетов, не столько для инвесторов, сколько для клиентов и партнеров. Хотя с точки зрения инвесторов, замечает Дмитрий Оленьков, отчет довольно слабый.

Идеальных эмитентов в природе не существует, ближе других к идеалу разве что 22 наших «иностраниц», имеющих листинги на западных биржах. Остальные же ищут свой компромисс, постоянно находясь между Сциллой непрозрачности и Харибдой потери конкурентных преимуществ. Но, по мнению экспертов, прозрачность медленно, но верно побеждает. А значит, число компаний, перешедших от формального раскрытия к нормальному, неминуемо будет увеличиваться. □

Известно также и то, что официальный центр партии, меньшевистский по своему составу, в целом ряде выступлений становился в противоречие с партией в

И. Сталин

при широком составе организации невозможна строящая конспирация.

В. И. Ленин

Горжусь тем, что мне тоже довелось быть в составе наших славных Вооруженных Сил - Красной Армии.

Никита Хрущев

Решено полностью инкорпорировать Россию в состав Большой восемьёрки. В 2006 году представители этой страны будут председательствовать на саммите G8, который пройдёт в России. Владимир Путин выразил глубокую доверительность нашим решениям.

Сильвио Берлускони

Большой арсенал различных политических инструментов для того, чтобы решить любые спорные вопросы в процессе переговоров, избрать многовариантные способы решения любых проблем в рамках очень широких прав того или другого народа в составе Российской Федерации.

В. В. Путин

люди. В ближайшие дни я объявлю об этом.

Я ждал в гости одного Билла, а приехала американская делегация почти в полном составе.

Б. Ельцин

Сядясь в поезд, идущий в Севилью, я подарил им пачку английских сигарет, и они радостно замахали вслед уходящему составу.

Ким Филби

В большинстве случаев в ходе серьёзной борьбы на начальном, среднем и конечном её этапах, руководящая группа не должна и не может оставаться неизменной по своему составу.

Мао Цзе Дун

Войди в Sostav!

200 самых открытых компаний России

Nº	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ	ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ И ФОРМАТ) **
1. ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ					
1	«СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ»	ММВБ А1, А2 / РТС А2	WWW.NWTELECOM.RU/PUBSAS/	19	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
2	«ВЫМПЕЛКОМ»	NYSE	WWW.VIMPELCOM.COM/INVESTOR/	18	
3	«КОМСТАР—ОТС»	LSE / МФБ	WWW.COMSTAR.RU/INVEST/	18	
4	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	NYSE / ММВБ Б	HTTP://WWW1.COMPANY.MTS.RU/IR/	18	
5	«УРАЛСВЯЗЬИНФОРМ»	РТС А1, А2 / ММВБ А1	WWW.URALSVYZAINFORM.RU	18	
6	«ДАЛЬСВЯЗЬ»	РТС / ММВБ Б	HTTP://DSV.RU	17	
7	АФК «СИСТЕМА»	LSE / РТС Б	WWW.SISTEMA.RU	16	
8	«СИБИРТЕЛЕКОМ»	ММВБ А1 / РТС А2, Б	WWW.SIBIRTELECOM.RU/INVESTOR/	16	
9	«ВОЛГАТЕЛЕКОМ»	ММВБ А2	WWW.VT.RU	15,2	
10	«РОСТЕЛЕКОМ»	NYSE / LSE / РТС А1, А2 / ММВБ А1	WWW.ROSTELECOM.RU/ICENTER	14,9	
11	ЮТК	РТС А2, Б / ММВБ А2	WWW.STCOMPANY.RU/INVESTOR/	14	
12	«ЦЕНТРТЕЛЕКОМ»	РТС А2, Б / ММВБ Б	WWW.CENTERTELECOM.RU/RU/INVESTOR/	12,3	
13	«МЕГАФОН»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.MEGAFON.RU/MAIN/INVEST/	6,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
14	МГТС	ММВБ А1, А2	WWW.MGTS.RU	6,6	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
15	«БАШИНФОРМСВЯЗЬ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.BASHTEL.RU/ACT.PHP	2,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
2. ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ ***					
1	ОГК-3	РТС Б	WWW.OGK3.RUSHAREHOLDERS	25	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
2	ОГК-5	ММВБ Б	WWW.OGK-5.COM/	25	
3	«МОСЭНЕРГО»	ММВБ А1 / РТС А2	WWW.MOSENERGO.RU	20	
4	«ИРКУТСКЭНЕРГО»	ММВБ А1 / РТС А2	WWW.IRKUTSKENERGO.RU/QA/	16	
5	РАО «ЕЭС РОССИИ»	LSE / РТС А1, А2 / ММВБ А1	WWW.RAO-EES.RU/RU/INVESTOR/	16	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
6	ФСК ЕЭС	ММВБ Б	WWW.FSK-EES.RU/RU/MAIN/ABOUT/Joint_Stock/	16	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
7	«ЯКУТСКЭНЕРГО»	ММВБ А2	WWW.YAKUTE.ELEKTRA.RU/INVESTORS/	12	
8	«АМУРЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.AMURENERGO.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
9	«БАШКИРЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.BASHKIRENERGO.RUSHAREHOLDERS/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
10	ВОТКИНСКАЯ ГЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.VOTGES.RU/AKCIONER.HTML	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11	«ДАГЭНЕРГО»	РТС Б	WWW.DAGENERGO.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
12	ЗЕЙСКАЯ ГЭС	РТС Б	WWW.ZGES.RU/SHARES/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
13	«КОМИЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KOMIENERGO.RU/4.HTML	9	НЕТ ОТЧЕТА ЗА I КВ. 2006 ГОДА, ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ В УДОБНОМ ФОРМАТЕ
14	КОСТРОМСКАЯ ГРЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KGRES.RU/RUSHAREHOLDERS/COMMON_INFO/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
15	КРАСНОЯРСКАЯ ГЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KGES.RU	9	НЕТ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ, НА САЙТЕ ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
16	«КУРСКЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KUEN.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
17	«ЛЕНЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.LENENERGO.RU/UPR/INDEX1024.PHP	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
18	«ПЕРМЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PERMENERGO.RUSHAREHOLDERS/GENERAL/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
19	ПЕЧОРСКАЯ ГРЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PECHGRES.ELEKTRA.RU/AKCIONER/	9	ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ, РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ НА САЙТЕ
20	РЯЗАНСКАЯ ТЕПЛОСНАБЖАЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.RTK.RYAZAN.RU	9	РАСКРЫТИЕ ПО ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ, ЕСТЬ IR-СЛУЖБА
21	САЯНО-ШУШЕНСКАЯ ГЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTP://SGES.ELEKTRA.RU/?URL=SHAREHOLDER/ACIONERS	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
22	«СВЕРДЛОВЗНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PSSR.RU/STOCK	9	
23	СТАВРОПОЛЬСКАЯ ГРЭС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.STGRES.RUSHAREHOLDERS/	9	
24	«ТАМБОВЗНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTP://TE.TMB.RU	9	
25	«ЯРЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.YARENE.ELEKTRA.RU/INVESTOR/L	9	
26	«АРХАНГЕЛЬСКЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ARHEN.RU	—	
27	«КУЗБАССЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KUBBASSENERGO.RU/INVEST/	—	
28	«ТУЛАЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TULENERGO.RU	—	
29	«ЧЕЛЯБЭНЕРГО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.CHEL.ELEKTRA.RU	—	
3. НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ВЫСОКИЙ					
1	«НОВАТЭК»	LSE / РТС Б	WWW.NOVATEK.RU/RUS/TO-INVESTORS/INFINVEST/	20,3	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
2	«ГАЗПРОМ»	LSE / ММВБ А1	WWW.GAZPROM.RU	18	
3	ЛУКОЙЛ	LSE / РТС / ММВБ А1	WWW.LUKOIL.COM/REALMS/INVESTOR/	18	
4	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	LSE / РТС / ММВБ Б	WWW.GAZPROM-NEFT.RU	16	
5	«ТРАНСНЕФТЬ»	ММВБ Б	WWW.TRANSNEFT.RU	12	
6	«РИТЕК»	РТС А2	WWW.RITEK.RU/INVESTOR/	9	
7	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	LSE / РТС Б	WWW.SURGUTNEFTEGAS.RU	6	
8	«ТАТНЕФТЬ»	NYSE / LSE / РТС А1, А2 / ММВБ А1	WWW.TATNEFT.RU/INFO.HTM	6	
9	«ТНК-ВР ХОЛДИНГ»	ММВБ А1	WWW.TNK-BP.RU/INVESTORS/	6	
10	ЮКОС	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.YUKOS.RU	1	НЕПОЛНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
11	«РОСНЕФТЬ-ПУРНЕФТЕГАЗ»	ММВБ Б	WWW.ROSNEFT.RU/COMPANY/AKCIONERS.HTML	—	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАН-
12	«РОСНЕФТЬ-САХАЛИНМОРНЕФТЕГАЗ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ROSNEFT.RU/COMPANY/AKCIONERS.HTML	—	—

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ	ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ И ФОРМАТ) **
13	«РУСИА ПЕТРОЛЕУМ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.RUSIAP.RU/INVEST/	—	НЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ
14	«РУССНЕФТЬ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.RUSSNEFT.RU/REPORTS/	—	+ ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
15	«СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SLAVNEFT.RU/INFORMATION/	—	
4. МЕТАЛЛУРГИЯ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ВЫСОКИЙ					
1	«НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	LSE / PTC / ММВБ Б	WWW.NORNIK.RUSHAREHOLDERS/	25	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ
2	НТМК	PTC / ММВБ Б	WWW.NTMK.RU/RU/FINANCES/	23,5	
3	«ЕВРАЗ ГРУП»	LSE	HTTP://RUS.EVRAZ.COM/INVESTOR/	22	+ АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ГААР + НОВОСТИ
4	НЛМК	LSE / PTC Б	WWW.NLMK.RU/INVESTOR_CENTRE/WELCOME_INVESTOR/	20,2	
5	«СЕВЕРСТАЛЬ»	PTC / ММВБ Б	WWW.SEVERSTAL.RU/DOCS/AUPANEL/FORINVESTOR/	20,2	
6	«МЕЧЕЛ»	NYSE / PTC Б	WWW.MECHEL.RU/INVESTORS/	17,2	
7	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД	ММВБ Б	WWW.CHTPZ.RU/RU/	16	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
8	ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ НОВОТРУБНЫЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PNTZ.COM/	13,9	
9	ОМК	ММВБ Б	WWW.OMK.RU/RU/BUSINESS/REPORTING/	13,7	
10	СЕВЕРСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД («ДОЧКА» ТМК)	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TMKGROUP.RU	13,7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11	СИНАРСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД («ДОЧКА» ТМК)	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TMKGROUP.RU	13,7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, НА САЙТЕ НЕТ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ
12	«ИЖСТАЛЬ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.MECHEL.RU/INVESTORS/	12	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
13	НИЖНЕСЕРГИНСКИЙ МЕТИЗНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЕВРООБЛИГАЦИИ	WWW.NSMMZ.RU/INVESTORS/	12	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
14	«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ ФИНАНСЫ»	ММВБ Б	WWW.RUSAL.RU/BUSINESS/HIGHLIGHTS/SHARING/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
15	ТАГАНРОГСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД («ДОЧКА» ТМК)	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TAGMET.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ, ЕСТЬ IR-СПЕЦИАЛИСТ
16	ММК	PTC Б	WWW.MMK.RU/RUSSHAREHOLDERS/	7,6	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
17	«ИНПРОМ»	ММВБ А2	WWW.INPROM.RU/IR/	6	
18	«ВСМПО-АВИСМА»	PTC / ММВБ Б	WWW.VSMPO.RU	4,6	
19	КРАСНОКАМСКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЛИЧЕСКИХ СЕТОК	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ROSSET-KZMS.RU/SHAREHOLDERS/FAKT	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
20	СОЛИКАМСКИЙ МАГНИЕВЫЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SMW.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, НЕТ РАЗДЕЛА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
5. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ					
1	«АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»	PTC Б	WWW.OAO366.RU	25	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
2	«БАЛТИКА»	ММВБ А2 / PTC Б	HTTP://INVEST.BALTICA.RU/RU/41/	25	
3	«ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	PTC Б	WWW.LEBEDYANSKY.RU/INVEST/	22,5	
4	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	PTC / ММВБ Б	WWW.7CONT.RU	22,5	
5	«ВЕРОФАРМ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.VEROPHARM.RU/DISCLOSURE/FACTS/	20,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
6	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	NYSE / LSE / PTC / ММВБ Б	WWW.WBD.RU	20,3	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ГААР + НОВОСТИ
7	«ПЯТЕРОЧКА»	LSE	WWW.5CHKA.COM/INVESTOR_RELATIONS/OVERVIEW/	20,3	
8	«КАЛИНА»	PTC Б	WWW.KALINA.ORG/CENTRE.HTML	16	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
9	«КОПЕЙКА»	PTC / ММВБ Б	WWW.KOPEYKA.RU/INFORMATION/	12,3	
10	«МАГНИТ»	PTC, ММВБ	WWW.MAGNIT-INFO.RU/INVESTOR_RELATIONS/INFORMATIONAL_MATERIAL	10,5	
11	ГК «РАЗГУЛЯЙ»	PTC / ММВБ Б	WWW.RAZ.RU	9	
12	ГК «ЧЕРКИЗОВО»	LSE / PTC Б (БИРЖЕВОЙ)	WWW.CHERKIZOVSKY.RU/PARTNERS/REPORTS.HTML	9	
13	«ДЕТСКИЙ МИР»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.DET-MIR.RU/CNTNT/L	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ, КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ
14	«ИЛЕЦКСОЛЬ»	PTC Б	WWW.ILETSKSOL.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
15	ЛИПЕЦКИЙ ХЛАОДОКОМБИНАТ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTP://ICE-LIPETSK.RU/INFO/REPORTS/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
16	«ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЛЕКАРСТВА»	ИНТЕРФАКС	WWW.E-DISCLOSURE.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, СВОДКИ О ЦБ, НО НЕТ ОТЧЕТА ЗА 1 КВ. 2006 ГОДА
17	ТД ГУМ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.GUM.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
18	«ПАВА»	PTC / ММВБ Б	WWW.APKHLEB.RU/RU/FOR-INVESTORS/INDEX.HTML	6	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
19	«РУСАГРО»	ММВБ Б	WWW.RUSAGROGROUP.RU/RUS/ABOUT/	6	
20	«СТОЛИЧНЫЕ ГАСТРОНОМЫ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	6	ОТЧЕТЫ ДЛЯ ФСФР ПЛЮС ПРОСПЕКТ ЭМИССИИ
21	КФ «ВОЛЖАНКА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.VOLZHANKA.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
22	МИЛЛЕРОВСКИЙ МАСЛОЭКСТРАКЦИОННЫЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTP://CONSULT.SKRIN.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
23	«САН ИНТЕРБРЮ ФИНАНС»	ММВБ Б	WWW.SUNINTERBREW.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
24	«СВЯЗНОЙ»	ЕВРООБЛИГАЦИИ	WWW.SVYZNOY.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТДЕЛ КОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
25	«АЛЬЯНС „РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ”»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TEXTIL.RU/INVESTORS	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
26	МПБК «ОЧАКОВО»	ММВБ Б	WWW.OCHAKOVO.RU	—	
27	ТХ «ЯКОВЛЕВСКИЙ»	ММВБ Б	WWW.YATEX.RU/ABOUT/INVEST/INVEST.HTML	—	
28	JFC INTERNATIONAL	ММВБ Б	WWW.JFC.RU/INVEST.PHP	—	
29	«РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»	ММВБ Б	HTTP://CORP.ROSINTER.RU/INVEST/	—	
30	ЦУМ (АСТРАХАНЬ)	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	—	
31	«ЭФЕС»	LSE	WWW.EFESBEV.COM/	—	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ

лаборатория

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ	ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ И ФОРМАТ) **
6. СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ					
1	RAMBLER MEDIA	LSE (AIM)	WWW.RAMBLERMEDIA.COM/INVESTOR-RELATIONS/	—	+ АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
2	TRADER MEDIA EAST	LSE	WWW.TMEAST.COM/	—	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ
3	«РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	PTC A2	WWW.RBCINFOSYSTEMS.RU/IR/	—	+ АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
4	«СТС-МЕДИА»	NASDAQ	WWW.CTCMEDIA.RU/INVESTORS/	—	+ АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
7. МАШИНОСТРОЕНИЕ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ					
1	«СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО»	PTC / ММВБ Б	WWW.SEVERSTALAUTO.RU/INVESTOR.ASP	22,6	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ
2	«ИРКУТ»	PTC / ММВБ Б	WWW.IRKUT.COM/RU/FOR_INVESTORS/	22,1	+ АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
3	«ТУЛАМАШЗАВОД»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TULAMASH.RU/INFO.HTM	18	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
4	«ЗВЕЗДА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ZVEZDA.SPB.RU	17	ОТЧЕТЫ ДЛЯ ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ, СПЕЦИАЛИСТ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ (IR), НОМИНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ
5	ЗАВОД ЭЛЕКТРОНИКИ И МЕХАНИКИ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ZEIM.RU/RU/COMPANYSHAREHOLDERS/	16	ОТЧЕТЫ ФСФР ПЛЮС ОТЧЕТНОСТЬ ПО GAAP, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
6	ОМЗ	LSE / ММВБ А1 / PTC A2	WWW.OMZ.RU/ENG/INVESTORS/AGM/	16	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + КВ.ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И МСФО + НОВОСТИ
7	УФИМСКОЕ МОТОРОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.UMPO.RU/DOCOAO.PHP	15	В ОБЪЕМЕ ФСФР, НОМИНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, ЕСТЬ СЕКРЕТАРЬ ОБЩЕСТВА
8	«РОСТСЕЛЬМАШ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ROSTSELMASH.COM/RUS/ABOUT/FINANCE/	14	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
9	ГАЗ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.GAZ.RU/GAZ/INVESTOR.HTM	13,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
10	«ПЕРМСКИЕ МОТОРЫ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTPS://WWW.AVID.RU	13	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11	«ЛИСМА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.LISMA-VAVSHOLDING.RU	12	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
12	РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. КОРОЛЕВА	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ENERGIA.RU/ENERGIA/	11	В ОБЪЕМЕ ФСФР ПЛЮС ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ
13	«СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	РТС Б	WWW.POWER-M.RU	10,9	
14	ООМЗ «ТРАНСПРОГРЕСС»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	10	
15	КОЛОМЕНСКИЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	9	
16	ЛОМО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.LOMO.RU	9	
17	КАМАЗ	РТС Б	WWW.KAMAZ.NET/RU/INVESTOR/STOCK	8,9	
18	«ЭНЕРГОМАШКОПОРАЦИЯ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ENERGOMASH.RU/FINANCIAL_DATA.HTML	8,9	ОТЧЕТЫ ДЛЯ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ
19	ТАГАНРОГСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
20	«АБАКАНВАГОНМАШ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
21	«САМАРСКИЙ ЗАВОД „ЭЛЕКТРОЩИТ“	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SKRIN.RU/ISSUERS/ESHI/	6	В ОБЪЕМЕ ФСФР, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
22	«ТАНТАЛ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SKRIN.RU/ISSUERS/TANL/	5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
23	АВТОВАЗ	ММВБ А1	WWW.VAZ.RU	4	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, НОМИНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ
24	СВЕРДЛОВСКИЙ ЗАВОД ТРАНСФОРМАТОРОВ ТОКА	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SKRIN.RU/ISSUERS/SZTT/NEWS/	4	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
25	АРЗАМАССКИЙ МАШЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.AMZ.RU/AKCIYA/INDEX.HTML	2,25	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
26	КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KAZANHELICOPTERS.COM/RUS/COMPANY/KVZ	2,25	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
27	ОРОЛВОСКАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SKRIN.RU/ISSUERS/OPCM/ALL_DATA/	2,25	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
28	«УРАЛВАГОНЗАВОД-ФИНАНС»	ММВБ Б		1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
29	«ИНКОМ-ЛАДА»	ММВБ Б	WWW.INCOM-AUTO.RU/ABOUT/EMISSION/	1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
30	«ВАГОНМАШ»	ММВБ Б	WWW.DEDALGROUP.RU/INVESTORS.HTM	1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
8. ХИМИЯ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ					
1	«АМТЕЛ»	LSE	WWW.AMTEL-VREDESTEIN.RU/INVESTORS/	20	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ
2	«АКРОН»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ACRON.RU	18	+ АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
3	«СИБУР»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SIBUR.RU/ARTICLES/MAIN_04.SHTML	17	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
4	«МИНУДОБРЕНИЯ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	16	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР ПЛЮС ПОЯСНИТЕЛЬНЫЕ ЗАПИСКИ К ГОДОВЫМ ОТЧЕТАМ
5	«УРАЛКАЛИЙ»	РТС Б	WWW.URALKALY.RU/STOCKHOLDER/STOCKHOLDER.HTML	16	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
6	«ОРГАНИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.KAZANORGSYNTEZ.RU/ACTIONERAM/	15	
7	«НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.NKNK.RU/FACTS.ASP	14	
8	«НИЖНЕКАМСКШИНА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SHINA-KAMA.RU	14	
9	«САЛАВАТНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SNOS.RU/OCB/FACTS/	12	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
10	«УДМУРТНЕФТЕПРОДУКТ»	ММВБ Б	WWW.UDMNP.RU/AKCIONER/REPORTS/	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11	«АПАТИТ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SKRIN.RU/ISSUERS/APAT/, WWW.E-DISCLOSURE.RU	6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ	ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ И ФОРМАТ)***
12	«СИЛЬВИНИТ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SILVINIT.RU/SHARE/	6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ НОМИНАЛЬНАЯ
13	«БИОМЕД»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
14	«СОДА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
9.	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ОТРАСЛЬ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО				
1	«ПОЛЮС ЗОЛОТО»	РТС / ММВБ Б	WWW.POLYUSGOLD.COM/	25	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
2	«АЛРОСА»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.ALROSA.RU/FOR_INVESTORS/	6,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
3	ВЫСОКОГОРСКИЙ ГОК	РТС Б	HTTP://VGOK.UNETS.RU	6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
4	УЧАЛИНСКИЙ ГОК	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.UGOK.RU/RU/BUSINESS/SHAREHOLDER/	6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, НЕТ СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОСТИ
5	«СУСУМАНЗОЛОТО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
6	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК	ММВБ А2	HTTP://METINVEST.COM/SHAREHOLDER_GOK.PHP	4	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
7	«БУРЯТЗОЛОТО»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.BURYATZOLOTO.RU/OTSNET_EN.HTM	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
8	ГАЙСКИЙ ГОК	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.GGOK.RU/RU/BUSINESS/SHAREHOLDER/	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
9	УГМК	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.UGMK.COM/RU/BUSINESS/SHAREHOLDER/	1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
10.	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО ****				
1	ВНЕШТОРГБАНК	ММВБ А2	WWW.VTB.RU/RUS/	1	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
2	«ВОЗРОЖДЕНИЕ»	ММВБ Б	WWW.VBANK.RU/INVESTORS/	2	
3	ТРАНСКРЕДИТБАНК	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.TCB.RU	3	
4	СВЕРБАНК	РТС А1, Б / ММВБ А1	WWW.SBRF.RU/RUSWIN/	4	
5	РОСБАНК	ММВБ Б	WWW.ROS BANK.RU/RU/IR/	5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
6	АКБ «СОЮЗ»	ММВБ А1	WWW.IS.RU/RUS/ABOUT/DEVELOPMENTS/	6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
7	НОМОС-БАНК	ММВБ А1	WWW.NOMOS.RU/RU/ABOUT/	7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
8	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PETROKOMMERZ.RU	8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
9	ИМПЭКСБАНК	ММВБ А2	WWW.IMPTEXBANK.RU/RUS/ABOUT/EMITENT/INDEX.WBP	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
10	«РУССКИЙ СТАНДАРТ»	ММВБ Б	WWW.RS.RU/RU/IR/	10	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11	АГЕНТСТВО ПО ИПОТЕЧНОМУ ЖИЛИЩНОМУ КРЕДИТОВАНИЮ	ММВБ Б	WWW.AHML.RU/BONDS/DESCRIPTIONS.SHTML	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
12	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	ММВБ Б	WWW.VBRR.RU	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
13	МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК	ММВБ А2	WWW.IMP.RU/ABOUT/ISSUER_REPORTS/	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
14	МОСКОВСКОЕ ИПОТЕЧНОЕ АГЕНТСТВО	ММВБ Б	WWW.MIA.RU/ESEVENTS.ASP	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
15	«РТК-ЛИЗИНГ»	ММВБ Б	WWW.RTC-LEASING.RU/INVESTORS/	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
16	«ТУРАНАЛЕМ ФИНАНС»	ММВБ Б	HTTP://BTA.KZ/RU/INVESTMENT/TAF/REPORTS/	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
17	ХКФ БАНК	ММВБ Б	WWW.HOME CREDIT.RU/MISC/BANK_INFO/INVESTORS/INDEX.SHTM	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
11.	ТРАНСПОРТ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО				
1	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	РТС Б	WWW.FESCO.RU/RU/COMPANY/	14	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
2	«ЮТЭЙР»	ММВБ Б	WWW.UTAIR.RU/RU/INFO_FOR/	14	ВСЯ ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ, СВЕДЕНИЯ О ВОЗНАГРАЖДЕНИЯХ СД И МЕНЕДЖМЕНТУ, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, НО СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ УКАЗЫВАЕТСЯ НОМИНАЛЬНАЯ
3	РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ	ММВБ А2	WWW.RZD.RU	13	УД И ВД + КВ. ОТЧЕТЫ ФСФР + АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ + ИТОГИ ТОРГОВ + НОВОСТИ
4	«АЭРОФЛОТ»	РТС / ММВБ А2	WWW.AEROFLOT.RU	11	
5	МУРМАНСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
6	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.NOVOSHIP.RU/EMITENT.SHTML	4	СТРОГО В ОБЪЕМЕ ТРЕБОВАНИЙ ФСФР, НЕТ РАЗДЕЛА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
7	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.MSCO.RU	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ В УДОБНОЙ ФОРМЕ, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
8	НАХОДКИНСКИЙ НЕФТЕНАЛИВНОЙ МОРСКОЙ ПОРТ	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	HTTP://NEFTEPORT.NAKHODKA.RU/INVEST.SHTML	3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, НА САЙТЕ ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
9	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.PRISCO.RU	—	
10	СЕВЕРО-ЗАПАДНОЕ ПАРОХОДСТВО	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.NWSC.SP.BR/INVESTOR/OBINF.HTML	—	
12.	СТРОИТЕЛЬСТВО, НЕДВИЖИМОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВО СТРОЙМАТЕРИАЛОВ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО				
1	«ВОСКРЕСЕНСКЦЕМЕНТ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
2	«ЛЕНТЕЛЕФОНСТРОЙ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.LTS.SP.BR/STOCKHOLDERS.HTM	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
3	«ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	РТС Б	WWW.OPEN-INVESTMENTS.RU/P/INVEST.HTML	—	УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ+ АКЦИОНЕРЫ + АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА + ОТЧЕТЫ ФСФР + ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ GAAP + НОВОСТИ
4	«СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.SIBCEM.RU	—	КВ. ОТЧЕТЫ ДЛЯ ФСФР, ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ, НЕТ УСТАВА, ЕСТЬ РАЗДЕЛ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
5	«УРАЛЦЕМЕНТ»	ВНЕ ЛИСТИНГОВ	WWW.E-DISCLOSURE.RU	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
МЕТОДИКА РАСЧЕТА ИТОГОВЫЙ БАЛЛ (ГРАФА «ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ») ВЫЧИСЛЯЛСЯ ПУТЕМ ПЕРЕМНОЖЕНИЯ ДВУХ СРЕДНИХ ОЦЕНОК ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ. ПАРАМЕТРЫ: КАЧЕСТВО ПУБЛИКУЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ И ГОТОВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА РАБОТАТЬ С АНАЛИТИКАМИ И ИНВЕСТОРАМИ. ПРОЧЕРК ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ИМЕЮЩИЕСЯ ДАННЫЕ НЕДОСТАТОЧНЫ ДЛЯ АНАЛИЗА.					
• ПОМЕТА «ВНЕ ЛИСТИНГОВ» ОЗНАЧАЕТ, ЧТО БУМАГИ КОМПАНИИ ТОРГУЮТСЯ ВНЕ ГЛАВНЫХ СПИСКОВ, В РЕЖИМЕ СВОБОДНЫХ ТОРГОВ.					
• ПОМЕТА «ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР» ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КОМПАНИЯ ПУБЛИКУЕТ КВАРТАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ ЭМИТЕНТА ДЛЯ ФСФР, ВКЛЮЧАЯ ОТЧЕТ ЗА I КВ. 2006 ГОДА, А ТАКЖЕ УСТАВ, СПИСОК АФФИЛИРОВАННЫХ ЛИЦ И СООБЩЕНИЯ О СУЩЕСТВЕННЫХ ФАКТАХ В ФОРМАТЕ ФСФР.					
•• В СПИСОК ПОПАЛИ НЕ ВСЕ «ДОЧКИ» РАО «ЕЭС РОССИИ» — ГЕНЕРИРУЮЩИЕ, СБЫТОВЫЕ КОМПАНИИ, ДЛЯ КОТОРЫХ ХАРАКТЕРЕН ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ. ВСЕГО СЕГОДНЯ ТОРГУЮТСЯ ОКОЛО 110 ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ РАО ЕЭС.					
••• БАНКИ ПРОРАНЖИРОВАНЫ НА ОСНОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ, ВЫПОЛНЕННОГО STANDARD & POOR'S (2005 ГОД).					

Инвестор не машина, а человек. Странно, но большинство эмитентов действуют так, будто не понимают этой простой истины. Это неразумно и дорого. текст: Сергей Кашин

Тоже люди

Дмитрий Уголков («Центринвест секьюритис») знает широту инвесторских интересов

гулируемых фондовых рынков, где объем раскрываемых сведений просто огромен.

В течение четырех лет — с 1996-го по 2000 год — компания PricewaterhouseCoopers (PwC) проводила исследование информационной прозрачности эмитентов и отношения к ней менеджеров компаний, аналитиков и инвесторов сразу в 14 странах.

Время для исследования и кое-какие компании в качестве примера выбраны были не очень удачно. Полтину своих усилий исследователи потратили на изучение прозрачности высокотехнологичных компаний, то есть доткомов. А в качестве образца в одной из глав называлась компания Enron. Почти одновременно с публикацией схлопнулся интернет-пузырь, былая прозрачность множества «пустышек» стала неактуальной. А чуть погодя разорился сверхпрогрессивный Enron, после чего правила игры на американском рынке для корпораций были кардинально переписаны.

Некоторые из выводов исследования оказались почти банальны. Например, выяснилось, что большинство менеджеров переоценивают свои усилия по повышению прозрачности — «а не слишком ли быстро мы бежим?». При этом многие аналитики и инвесторы (в пропорции этак семь к трем) уверены, что двигаются те самые менеджеры слишком медленно и их усилия недостаточны. И все же, как кажется, это еще не повод отбрасывать результаты такого кропотливого исследования. Есть выводы и поинтереснее. Вот, например, вопрос мотивации. Менеджеры в боль-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

А поцеловать?

В ОПИСАНИЯХ БОРЦОВ за открытость и информационную прозрачность инвестор часто представляется чем-то вроде черного ящика, счетной машины с руками и ногами, безостановочно перемалывающей информацию, делая хладнокровный выбор. Понятно, что это не так. У инвестора есть свои амбиции, большая или меньшая возможность переваривать огромные потоки информации, да и просто свои «тараканы» в голове. То есть он, конечно же, обычный человек — и **Кирк Керкорян**, влиятельный миноритарий

General Motors, и простой клерк, инвестиционный менеджер западного или российского инвестфонда.

Распространенные индикаторы оценки акций — прибыль и соответствующие коэффициенты рентабельности, данные о свободном денежном потоке и издержках, несомненно, имеют очень важное значение. Выполнять требования регулятора надо. Но не стоит забывать о том, что формальное им следование не гарантирует благожелательного отношения инвесторов. Это умозаключение касается, как оказалось, самых развитых и хорошо ре-

шинстве своем уверены, что стараться стоит (точнее, стараться придется) ради высокой цены акций. Это классика: чем меньше неопределенности, тем сильнее снижаются риски, а цена растет. Вроде бы точно так же должны рассуждать и инвесторы. Но оказалось, что подавляющее их число, а также примкнувшие к ним аналитики ставят на первое место среди последствий прозрачности возникновение доверия к менеджменту. Оно появляется не на равном месте, а в результате усилий, направленных менеджментом на разъяснение стратегии и текущей ситуации. Один раз не приукрасил, хотя хотелось, второй — честно рассказал о трудностях, в третий — быстро ответил на вопрос с подковыркой: вот и возникает доверие.

Похоже, что такая позиция является наиболее мудрой. Сухая цифра никогда не заменит доверия. Особенно это заметно, когда рынок падает и дела у компании плохи. Единственный якорь, способный удержать инвесторов от панического бег-



Денис Матафонов («Антанта капитал»): «Главное, чтобы не воровали»

Большинство менеджеров переоценивают свои усилия по повышению прозрачности — «а не слишком ли быстро мы бежим?»

ства «из акций», — наличие хоть минимального доверия к менеджменту и его способности ситуацию быстро поправить. Ведь даже западная практика свидетельствует: никакие продвинутые стандарты раскрытия информации не гарантируют того, что после скандала с Enron называют «творческим подходом к бухгалтерии». Сенаторы Сарбейнс и Оксли решили, что стандартами не обойдешься, — и подвели CEO и финансовых директоров под уголовные статьи за обман инвесторов, пусть даже за невольный. В итоге страховки директоров возросли до небес, а эмитенты переезжают в Лондон. И помогут ли новые жесточайшие стандарты — большой вопрос.

Чего стоишь, бери

В РОССИИ ПРОБЛЕМЫ во взаимоотношениях инвесторов и менеджеров похожи. Естественно, с учетом особенностей национального рынка. Ситуация позволяет применять манипуляции с отчетностью очень широко (см. текст на стр. 43), поэтому «выезжать» приходится все равно на доверии.

Особенно это видно на примере российских акций второго и третьего эшелонов. **Денис Матафонов** из компании «Антанта капитал» так видит основной интерес инвесторов в этом случае: «Ключевой момент для любого инвестора — выводит ли компания (менеджмент либо контролирующие акционеры) финансовые потоки из компании. Все остальное вторично». Для инвесторов достаточно знать, что мажоритарные акционеры и менеджмент не воруют. Матафонов приводит пример «Сибнефти». Исторически она платила налоговую ставку 2%. Но инвесторы понимали: деньги не воруются, а возвращаются обратно в бизнес. Поэтому факт минимизации налогов никого особо не беспокоил.

Многие из 40 тыс. российских ОАО не имеют ни малейшего желания раскрывать информацию о себе. Известны случаи, когда российская компания пыталась запретить торговлю попавшими на рынок от миноритариев акциями. Впрочем, подавляющее большинство этих предприятий и сами неинтересны инвесторам.

Но компаниям надо понимать: без внимания к инвесторам — если уж приспичило стать публичной компанией — не обойтись. Если предприятие решило тем или иным способом «поднимать» деньги с рынка, одним выполнением требований ФСФР ограничиваться нельзя. Надо предпринимать целенаправленные усилия по повышению доверия. Но специалист по общению с инвесторами — на сегодня дорогое и, главное, редкое удовольствие. **Сергей Хорошев**, сотрудник экспертного канала Орес.ру, говорит, что когда раскрытие информации поручается юристам или бухгалтерам, их сообщения для рынка чаще всего носят исключительно формальный характер. Или же, наоборот, достоянием гласности становится совсем не предназначенная для этого информация. Например, по словам Сергея Хорошева, одна компания, механически подойдя к требованиям регулятора, опубликовала в системе раскрытия зарплату генерального директора, а также его паспортные данные и место жительства (о чем на следующий день газеты сообщили на первых полосах).

Инвестобходительность
КАКИЕ ЖЕ УСИЛИЯ НЕОБХОДИМО предпринимать, чтобы удовлетворить инвесторов?

Восемь правил общения с инвесторами

Американский Национальный институт по связям с инвесторами (NIRI) предлагает «Стандарт практики в отношениях с инвесторами». Вот что рекомендуется компаниям:

- 1** Назначьте комитет, ответственный за раскрытие информации (юрист, CFO, IR- и PR- директора).
- 2** Уполномоченные должны знать обо всех важнейших событиях в компании, а не быть марионетками. Финансовые СМИ и сообщество инвесторов сразу это заметят.
- 3** Всем сотрудникам следует сообщить, кому они должны переадресовывать звонки и запросы по тематике IR.
- 4** Проверяйте все отчеты, составленные аналитиками. Исправляйте фактические ошибки, но не комментируйте расчетные показатели.

5 Выработайте политику в отношении комментирования оценок пришли, которые дают аналитики. Эти расчеты официально не комментируются, но аналитикам обеспечивают доступ к информации, на основе которой они могут делать более точные оценки.

6 Выработайте политику реагирования на слухи. Иногда достаточно сказать «мы слухи не комментируем», иногда — если слухи настойчиво повторяются или кажутся обоснованными — прояснить ситуацию, сообщив факты.

7 Выработайте политику предоставления прогнозов, принципы распределения корпоративной информации и равного доступа к ней.

8 Выработайте политику и графики проведения встреч с аналитиками, теле- и интернет-конференций.

(Новые подходы к отношениям с инвесторами.

М.: «Альпина бизнес бакс», 2005)

На сегодняшний день напрямую владеют акциями российских компаний 2% американцев, а через взаимные и пенсионные фонды — 20%

По словам **Марии Елисеевой**, директора по связям с инвесторами компании «Комстар—ОТС», инвесторы в первую очередь ориентируются на информацию, исходящую непосредственно от компании. Кроме раскрытия квартальной финансовой отчетности для построения моделей развития компании очень важна информация о приобретениях, капитальных вложениях, изменениях в топ-менеджменте — теоретически это может повлечь за собой изменения в стратегии развития компании.

Вообще, конечно, инвесторов может заинтересовать огромное количество вопросов. **Дмитрий Уголков**, начальник аналитического управления «Центринвест секьюритис», перечисляет: структура акционерного капитала, долг компании, сколько у компании акций обыкновенных, привилегированных, а главное — объявленных (они могут быть использованы для размывания доли миноритариев), методика расчета дивидендов, сколько было выпущено продукции в физическом выражении (и нет ли расхождений между выручкой и объемом выпуска), закупочная политика.

Компании, решившейся на активную публичную жизнь, скорее всего, придется иметь дело с иностранными инвесторами. По словам **Кэмерона Брандта**, старшего аналитика международных рынков Emerging Portfolio Fund Research (компании, изучающей инвестиции в развивающиеся рынки), на сегодняшний день 2% американцев напрямую владеют акциями российских компаний, а через взаимные

и пенсионные фонды — 20%. По отзывам российских IR-менеджеров, чаще им приходится иметь дело именно с иностранными инвестиционными менеджерами. Мария Елисеева: «Западные институциональные инвесторы больше ориентированы на долгосрочное развитие компаний, российские — на краткосрочное».

Михаил Колосов, менеджер по отношениям с инвесторами ОАО «Аптечная сеть 36,6», считает, что всех без исключения инвесторов интересуют одни и те же вещи. Во-первых, точная, проверенная информация о текущей деятельности компании. А во-вторых, как выполняется та стратегия развития компании, которую они «купили» при приобретении акций.

Встречи IR-директора с потенциальными (чаще) и нынешними (реже) инвесторами происходят, по словам Марии Елисеевой, по три-четыре раза в неделю. Обычно инвесторы — один или несколько — приходят пообщаться в сопровождении сотрудника того инвестбанка, клиентом которого они являются. Встречи с аналитиками инвестиционных банков обычно проводятся после объявления квартальных результатов.

Михаил Колосов уточняет, что встречи с инвесторами не затягиваются надолго. Ведь они, как правило, совершают своеобразное road-show наоборот. Во время размещения бумаг на рынке представители компаний стараются за короткое время посетить максимальное количество инвесторов. А в этом случае инвесторы в сопро-

вождении банкиров стараются посетить все предприятия, акции которых они могли бы купить. Именно поэтому IR-директор должен владеть полной информацией, быть убедителен и краток. По опыту Михаила Колосова, инвесторы, посетив головной офис, достаточно часто изъявляют желание посмотреть на аптеку «36,6» где-нибудь в Новосибирске или увидеть своими глазами производство «Верофарма».

Инвесторы оценят, если с ними встречаются руководители интересующей их компании — CEO, финдиректор или директор по стратегическому развитию.

Денис Александров, до недавнего времени CFO золотодобывающей компании Highland Gold, рассказывал, что после IPO на AIM почти треть своего времени он стал тратить на общение с инвесторами. И это не исключение. Западная статистика свидетельствует: финдиректора публичных компаний от 10% до 20% своего рабочего времени расходуют именно на такое общение.

По словам Марии Елисеевой, руководители компаний должны по возможности чаще посещать инвестиционные конференции. Одно из главных стандартных требований к общению с инвесторами и аналитиками: важную информацию все заинтересованные участники должны получать абсолютно одинаковую и главное — одновременно. Ни у кого нет преимущества. Естественно, проследить за выполнением этого требования весьма проблематично. И не только в России, где наказания за инсайд — пока вещь виртуальная. То же вышеупомянутое исследование PwC показывает: избежать фаворитизма среди аналитиков очень трудно — у компаний всегда есть любимый и предпочтаемый исследователь.

Ну что ж, менеджеры — тоже люди. **СФ**

Может ли закрытая компания за год превратиться в образец информационной прозрачности и удержаться в листинге Нью-Йоркской биржи? Как показал опыт группы «Мечел», это вполне возможно. **текст: юлиана петрова**

Просветление «Мечела»



Когда в конце 2003 года стало известно о том, что группа «Мечел», пятая по величине горно-металлургическая компания в России, планирует провести первичное размещение акций на Нью-Йоркской фондовой бирже, аналитики единодушно постановили — шансов нет.

Тогда «Мечел» представлял собой не-проницаемый для постороннего взгляда конгломерат металлургических заводов, ГОКов и угольных компаний, принадлежавший неизвестным ООО и кипрским офшорам. Последние штрихи к портрету: запутанное перекрестное владение внутри группы, рискованная налоговая политика и трансферное ценообразование.

Но за каких-то полтора года металлургическая группа «Мечел» совершила невозможное — стала прозрачной для инвесторов и аналитиков и разместила в октябре 2004 года ADR третьего уровня на NYSE по цене, находящейся на уровне верхней планки ценового коридора. А сегодня практически без опозданий сдает в Федеральную комиссию по ценным бумагам и биржам США (SEC) годовую форму 20-F, требу-



О том, как нужно общаться с западными инвесторами, Ирина Острякова знала не понаслышке — за плечами было три года работы в МТС

ующую от эмитента наибольшей финансовой и управлеченческой откровенности.

Подготовка к IPO с нуля на западных биржах занимает годы. Выйти на NYSE невозможно без ясной структуры собственности, финансовой отчетности по US GAAP, введения западных стандартов корпоративного управления и наладки системы внешних коммуникаций. В «Мечеле» решили сократить сроки, «влив» квалифицированные кадры извне. На должность главного юриста был нанят **Ян Кастро** из международной юридической компании Latham & Walkins, для составления отчетности по US GAAP взяты шесть супербухгалтеров из «большой четверки» и российских компаний — первопроходцев NYSE.

«Рулить» коммуникациями «Мечела» с внешним миром с 2004 года стала **Ирина Острякова**, прежде работавшая в службе по связям с инвесторами в «Мобильных телесистемах». Она должна была построить в «Мечеле» полноценное подразделение, через которое бы проходили все потоки информации из компании к инвесторам, аналитикам, журналистам и регуляторам фондового рынка. Именно она должна была принять на себя основную нагрузку по общению с инвесторами после IPO.

1. Разъяснить

НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ деятельность Ирины Остряковой как идеолога корпоративной открытости была направлена не вовне, а внутрь. Так, одна из самых болезненных мер для любого закрытого предприятия — обнародование структуры собственности. И если «нашим» можно спрятаться за nominalными владельцами, то с SEC это не пройдет: сведения о фактических бенефициарах обязательны. «Мечел» шел к рас-

крытию постепенно. Частичная информация о владельцах компании была обнародована в мае—июне 2004 года при размещении рублевых облигационных займов. В проспекте эмиссии первого займа были указаны председатель совета директоров «Мечела» **Игорь Зюзин** (23,02%), генеральный директор **Владимир Иорих** (17,93%), ООО «Метхол» (11,49%), Britta Investments (16,577%), Conares Holding (26,596%). Хотя на самом деле за этими фирмами стояли те же Игорь Зюзин и Владимир Иорих. И полное раскрытие было сделано только перед IPO.

«Самым сложным в работе службы коммуникаций на первом этапе было изменить менталитет руководителей и начальников подразделений. Сразу не получилось, понадобилась значительная разъяснительная работа», — рассказывает Ирина Острякова.

2. Замкнуть потоки

«У НАС БЫЛА ЗАДАЧА построить имидж единой компании, чтобы внешняя среда воспринимала „Мечел“ не как набор разрозненных дочерних предприятий, а как единое целое», — рассказывает Ирина Острякова. Поэтому все каналы общения были взяты под контроль и централизованы. «Число спикеров жестко ограничено — исполнительный директор, я как комментатор, общающийся с инвесторами, а также пресс-секретарь. Когда кто-то из руководства выступает на форумах, он обязан согласовать тезисы выступления со мной», — поясняет Острякова. На региональном уровне спикерами являются пресс-секретари дочерних компаний, однако все общение с инвесторами проходит только через головную службу. Инсайдеры тоже взяты под контроль, чтобы исключить риск утечки информации при подготовке крупных сделок. Весь управлеченческий аппарат в головной компании, торговом доме «Мечел», и заведоуправлениях каждого дочернего предприятия (это несколько тысяч человек) дал подпиську о неразглашении.

3. Гибкость в новостях

ДЛЯ SEC РАСКРЫВАЮТСЯ события, значимые для всей компании в целом, а не для отдельного малого предприятия, скажем, Коршуновского ГОКа или Вяртисильского метизного завода. Список его аффилированных лиц для Нью-Йорка событием не является. Американские инвесторы обращают внимание на изменения в структуре основных акционеров, финансовую отчет-

ность, существенные сделки, важные негативные и позитивные новости — факты, которые могут повлиять на представление о компании. То, что куплено технологическое оборудование, SEC не очень интересует — их волнует, когда его введут в строй и как это повлияет на ее финансовые результаты. Кто победил в закупочном тендере, регулятору американского фондового рынка тоже безразлично. Словом, на NYSE нет жестких критериев существенности фактов. «Сложность в том, что менеджмент должен самостоятельно принимать решение, что и в каком объеме разглашать», — говорит Ирина Острякова.

Несмотря на жесткие процедурные регламенты, утвержденного перечня новостей в «Мечеле» нет, но есть неписанные правила, регулирующие, что компания должна сообщать. Она обязана раскрывать все важные сделки, все существенные приобретения других предприятий или запасов. Чем больше компания раскрывает, тем лучше ее воспринимают инвесторы.

По словам Ирины Остряковой, если происходит нечто негативное или вовсе неясное, лучше честно рассказать об этом, чтобы предупредить слухи и домыслы, порождающие нежелательные колебания капитализации. Если есть ошибки, компания должна признавать их и разработать план по их устранению. Если есть непонятные места в отчетности — надо быстро и понятно разъяснить. Например, по итогам 2004 года «Мечел» порадовал инвесторов результатами по чистой прибыли, которая подскочила в девять раз — с \$144 млн до \$1,343 млрд. Но служба внешних связей инвесторов сразу предупредила инвесторов, что причиной стала продажа принадлежавших «Мечелу» 16% акций ММК за \$800 млн. Это совершенно необходимо было сделать, чтобы избежать эйфории. Иначе естественное снижение прибыли в будущем могло привести к судебным искам — любимому оружию американских акционеров против не оправдавших их ожиданий эмитентов.

4. Придерживаться единого подхода

ВСЕ СДЕЛКИ, все существенные события получают равную оценку в компании, раскрываются одинаково. На просьбу привести примеры раскрытия «мелких» и «крупных» событий Ирина Острякова отвечает отказом: «Если запомнился какой-то конкретный случай, это означает, что есть избирательность раскрытия,

а это наказуемо. Каждый случай для нас одинаково важен и дорог».

Соблюдается и принцип справедливости, на котором настаивают SEC и NYSE,— равный доступ всех к любой информации, исходящей из компании. По американскому законодательству то, что компания разгласила одному аналитику или инвестору по телефону, должно быть быстро раскрыто всем остальным в пресс-релизе, избирательность запрещена. Нельзя, скажем, иностранным акционерам раскрыть информации в большем объеме, чем отечественным.

Все новости раскрываются оперативно, то, что в американских законах называется promptly. Кстати, в тех же законах нет чет-

кого указания относительно того, в какой именно срок информация должна быть доведена до инвесторов. В США новости «Мечела» распространяются через интернет-агентство корпоративных новостей RPNewsWire. Физическим распространением занимается опять-таки западный консультант — Financial Dynamics. «Мы согласовываем время, когда должен выйти пресс-релиз, а они в Нью-Йорке нажимают кнопку. Для SEC новостные сообщения по форме 6-K готовятся моими сотрудниками, потом они проверяются юристами — и готово. Обычно мы публикуем их в 16.00, чтобы и наш, и американский рынок успел ознакомиться». С топ-менеджерами согласовываются те сообщения, которые касаются

непосредственно их, либо новости, имеющие особую важность для компании: приобретения, победа на аукционе, выпуск финансовой отчетности.

Одним из критериев эффективности работы своей службы Ирина Острыкова считает то, что NYSE ни разу не обратилась в компанию с требованием предоставить дополнительные сведения. Беспокоят — значит, служба раскрытия плохо работает. «Во внешних связях нет одномоментного успеха, но я считаю самым главным достижением то, что компания из малоизвестной на рынке, о которой пресса писала в основном плохо, превратилась в прозрачную, понятную, которая у всех на слуху и которой доверяют инвесторы». **СФ**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

БИЗНЕС-МАСТЕР

Бизнес-тренинги, рекрутинг, оценка персонала, консалтинг
эксклюзивные тренинги

КОНСТАНТИНА БОРДУНОСА

для руководителей и собственников компаний

Автор и ведущий: Константин Бордунос



17 – 19 июля

«Бизнес-Интуиция»
Москва

20 – 23 июля

«Архитектура Власти»
резиденс для мужчин-руководителей
Крым

4 – 6 августа

«Бизнес-Интуиция»
Днепропетровск

Автор и ведущий: Станислав Кузавов

29 августа – 1 сентября

«Трейд-маркетинг»
Санкт-Петербург

Мастер-классы:

22 – 23 июля

«Оценка на ВХОДЕ»
Москва

29 – 30 июля

«Как продать за 1 мин. 27 сек.»
Москва

22 – 24 сентября

«Оценка на ВХОДЕ»
Санкт-Петербург

продаём

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

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) 540-1187 www.ULC.ru

УСПЕХ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

«Филиальная сеть: развитие, финансы, персонал»
курс-практикум для руководителей и коммерческих директоров
24–28 июля 2006 года

«Дистрибуция: дилеры, розница, торгпреды»
курс-практикум для руководителей и топ-менеджеров компаний
31 июля – 3 августа 2006 года

«Эффективные решения для руководителя отдела продаж»
Управленческий семинар-практикум для руководителей отдела продаж
18–19 июля 2006 года



Задать дополнительные вопросы можно по тел. (495) 221-5973
seminar@unitcon.ru
www.unitcon.ru

20:00
свежие
программы



не пропусти!

20:00

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Мировые брэнды одежды в России долгие годы продавали местные дистрибуторы. Владельцы известных марок только теперь активно приходят на российский рынок, чтобы развивать бизнес самостоятельно.

С чужого плеча

Сети под известными западными брэндами появились в России почти 10 лет назад, одновременно с продуктовыми сетями и операторами бытовой техники.

Однако в отличие от последних добились весьма скромных результатов: оборот крупнейшего игрока в сегменте одежды массмаркет — компании ЛВБ — в прошлом году так и не перевалил за \$150 млн.

Причина в том, что почти все крупные брэнды не спешили с долгосрочными проектами в России, а предпочтитали действовать через местных дистрибуторов. Из мировых грандов представительство в России решился открыть только Benetton, но и тот не стал инвестировать в развитие собственные деньги.

Сейчас, по мнению аналитиков, наступает переломный момент. В конце 2005-го в Россию вернулась ушедшая после кризиса 1998 года британская сеть Marks & Spencer. Правда, развитием универмагов займется ее турецкий франчайзи — Marka Magazacilik A. S., но планы у него весьма амбициозные. Сейчас компания ведет переговоры с IKEA об аренде больших площадей для Marks & Spencer сразу в пяти торговых центрах «Мега» и присматривает площадки в регионах. Если Marka Magazacilik сумеет договориться хотя бы с IKEA, она сделает Marks & Spencer крупнейшей сетью универмагов в России.



Inditex

Дебют Zara на российском рынке состоялся в 2002 году благодаря финской компании Stockmann, купившей франшизу у испанского концерна Inditex. Но дела пошли настолько хорошо, что в начале года испанцы выкупили у финнов магазины и больше не собираются выпускать марку из своих рук.

текст: ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

Смелости для самостоятельного покорения российского рынка хватило пока только испанскому концерну Inditex, выкупившему в начале этого года права на марку Zara у своего российского франчайзи компании «Стокманн-Красносельская». Более чем за два года «Стокманн» смог открыть всего шесть магазинов. Точных планов в Inditex не раскрывают, но, как заявил СФ управляющий директор Zara в России Ян Хир, аутсайдером марка не будет. «Самое главное, что мы убедились в потенциале рынка, — говорит он. — А уж опыта для быстрой экспансии у нас достаточно».

Многие ожидали, что пул крупнейших пополнит всемирно известная шведская сеть H&M. Однако пока этого так и не случилось, а компания заявила, что ее главная цель — закрепиться на американском рынке. Большая часть из 150 магазинов, которые H&M рассчитывает открыть до конца этого года, будут работать в США.

Впрочем, российские дистрибуторы, выручка которых, по данным ABARUS Market Research, в последние два года увеличивалась на 30–40%, хранят спокойствие и не видят опасности в приходе западных игроков. «Даже в Москве гарантировано пять лет спокойной работы, — уверен генеральный директор R2 Сергей Санько. — Что уж говорить про регионы».

Оборот в 2003 году: нет данных

Оборот в 2005 году: \$28 млн*

Стратегия: изучив потенциал рынка и правила игры в российском розничном бизнесе, сформировать площадку для региональной экспансии.

Тактика: на первом этапе ограничиться работой с местным партнером, продав франшизу финской компании Stockmann (в то время как 90% продаж на всех крупных быстрорастущих рынках Inditex обеспечивают собственные магазины).

Проблемы: франчайзи отдавал приоритет развитию собственной сети универмагов Kalinka Stockmann; нехватка административных ресурсов для получения торговых площадей в центральной части города, отвечающих стандартам Zara.

Результат: в начале года Inditex выкупила бизнес у партнеров за 46 млн евро, но несмотря на оптимизм владельца марки Zara по количеству магазинов (всего восемь точек) — аутсайдер на российском рынке по сравнению с другими западными игроками; компания так и не начала региональную экспANSию — все магазины сосредоточены в Москве.

Новые цели: развиваться без помощи партнеров; увеличить до конца года количество магазинов в Москве в два раза, получая лучшие места в торговых центрах; подготовиться к выходу в другие города-миллионники.

* по экспертным оценкам

\$28 млрд — оборот российского рынка одежды в 2005 году. По сравнению с предыдущим годом рост составил около 15%

Демократичный бренд Levi's в России продают дистрибутор люксовых марок



Разноликий бизнес Benetton развивают много независимых дилеров



ЛВБ

Торгующая и люксовыми брендами, и одеждой casual «Джамилько» решила выделить демократичный бизнес в отдельную компанию два года назад. Реструктуризация принесла неплохие результаты: ЛВБ вырвалась в лидеры на рынке недорогих лицензионных брендов.

Оборот в 2003 году: \$60 млн*

Оборот в 2005 году: \$150 млн*

Стратегия: расширять присутствие на рынке демократичной одежды, растущем на 15% в год, и захватить лидерство, увеличивая портфель брендов и занимая все ценовые сегменты casual.

Тактика: сконцентрировать управление брендами Naf-Naf, Chevignon, Levi's в компании ЛВБ; получить эксклюзивные права на дистрибуцию новых марок; открывать в Москве и Петербурге магазины своими силами, регионы осваивать с помощью дилеров.

Проблемы: владельцы брендов не разрешают отклоняться от стандартов и открывать магазины площадью более 250 кв. м, что приводит к высоким издержкам на аренду.

Результат: за два года оборот увеличился более чем на 50%, и по итогам 2005-го ЛВБ стала крупнейшим дистрибутором западных марок — у нее 258 магазинов (216 открыты дилерами, 42 — собственные).

Новые цели: увеличить в этом году оборот на 45%, каждые два года выводить на российский рынок один-два глобальных бренда, стандарты которых предполагают работу с крупноформатными магазинами.

* по экспертным оценкам

Benetton

Benetton была одной из первых всемирно известных марок, пришедших в Россию, ее представительство открылось в 1997 году. Ко времени прихода своих давних конкурентов компания обеспечила себе солидную фору, но проиграла первое место российскому дистрибутору западных брендов.

Оборот в 2003 году: \$58 млн*

Оборот в 2005 году: \$120 млн*

Стратегия: расширять географию продаж ключевых брендов — Benetton и Sisley, не отступая от основного принципа «не строить собственную сеть» (по всему миру в управлении Benetton находится всего 2–3% магазинов).

Тактика: в городах-миллионниках работать сразу с несколькими дилерами, в остальных выбрать по одному партнеру; ограничиваться консультированием дилеров и помощью в поиске мест для магазинов, оставляя логистику на откуп продавцам.

Проблемы: большинство партнеров работали на арендованных площадях — из-за быстрого взлета арендных ставок, опередивших рост оборота, их прибыль и интерес к марке снизились.

Результат: к 2006 году Benetton нарастил сеть до 120 магазинов в России и СНГ, но пропустил вперед «Джамилько».

Новые цели: активизировать начатую в прошлом году скупку торговых площадей (от 500 до 1 тыс. кв. м) и передавать их в аренду дилерам по ставкам ниже рыночных (сейчас компании принадлежит 20% от всех торговых площадей), открыть до конца года 20 новых магазинов и увеличить оборот на 30%.

* по данным компаний

17% своих доходов россияне ежемесячно тратят на обновление гардероба

Дорогой Calvin Klein только начинает завоевывать регионы

Бренд Mango стал для «Арманго» локомотивом бизнеса



ALAMY/PHOTOS



«Энроф»

«Энроф» долгое время предпочитала делать ставку на развитие только одной марки Mexx. Лишь в 2003 году в репертуаре компании появилсяся бренд Calvin Klein, а совсем недавно — Topshop. Любовь к верхнему сегменту массмаркета по-прежнему остается главным ограничителем роста компании.

Оборот в 2003 году: \$30 млн*

Оборот в 2005 году: \$55 млн*

Стратегия: обеспечить крепкие позиции своим ключевым брендам Mexx и Calvin Klein (помимо этого компания работает с Pinko), активно развивая сеть как в столицах, так и в регионах.

Тактика: освоение столицы своими силами, а регионов —

за счет продажи субфраншизы Mexx и Calvin Klein.

Проблемы: всего два casual-брэнда, которые позиционируются в верхнем сегменте, не позволяют полноценно использовать динамику демократичного рынка, растущего быстрее других.

Результат: к середине 2006 года в сеть Mexx входит 20 магазинов в Москве и 85 в регионах (83 субфранчайзинговые), в Calvin Klein — 10 столичных и 7 франчайзинговых в регионах; чтобы удержать позиции, компания начала переговоры с британской сетью Topshop о покупке франшизы на открытие одноименных магазинов в России и в итоге обошла других претендентов — «Монэкс трейдинг», «Джамилько» и Fashion Continent.

Новые цели: продолжить развитие сети Mexx, открыть несколько магазинов Topshop в Москве и Петербурге, а в 2008-м вывести новый проект за пределы двух столиц.

* по экспертным оценкам

«Арманго»

Старалась сформировать предложение для как можно более различающихся покупательских групп. В этом компания преуспела — сегодня у нее самый разнообразный марочный портфель.

Оборот в 2003 году: \$25,5 млн*

Оборот в 2005 году: \$50 млн*

Стратегия: диверсифицировать бизнес, покупая права на ведущие европейские бренды, предлагающие модную и повседневную одежду для разных возрастных групп.

Тактика: открывать большие магазины (свыше 500 кв. м), размещать секции всех своих марок в каждом крупном торговом центре, делать рекордные инвестиции в рекламу (по данным Symbol-Marketing, в 2004 году на рекламу бренда Mango было потрачено \$875,9 тыс., в то время как общие затраты продавцов демократичной одежды составили \$2 млн).

Проблемы: компания сталкивается с нехваткой ресурсов для продвижения нескольких разных брендов, вынуждена отдавать приоритет Mango и Promod.

Результат: в дополнение к Mango и Promod в 2003 году вывела в Россию марку Pull & Bear, чуть позже сформировала сильное предложение в нижнем ценовом сегменте, открывая магазины недорогой одежды Jennifer; в результате представлена почти во всех направлениях моды и ценовых сегментах, привлекательных для региональных рынков.

Новые цели: наращивать за счет региональных партнеров охват марок, получить лицензии других западных брендов. [sf]

* по экспертным оценкам

Лучший способ предвидеть будущее — изобрести его „

Алан Кей

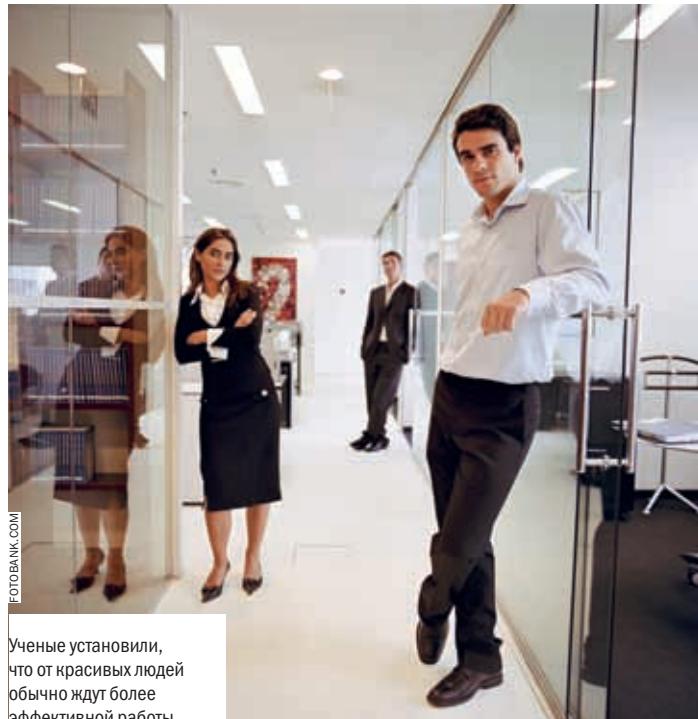
HR-кастинг: внешняя привлекательность сотрудников — ресурс, который практически не требует дополнительных инвестиций. Однако наличие такой «компетенции» у персонала может оказаться существенным фактором развития бизнеса.

«Если вы когда-нибудь бывали на Sotheby's или в арт-галерее в Сохо, вы, вероятно, обратили внимание на то, что работающие там мужчины и женщины очень красивы», — пишет в своей книге „Фиолетовая корова“ гуру маркетинга Сет Годин. — Речь не идет о внутренней красоте, просто все они очень привлекательны внешне. Интересно, почему? Что было бы, если бы ваша компания по производству гаек и болтов приняла в отдел по работе с клиентами красивого мужчину?

То соображение, что привлекательность лучше, чем ее отсутствие, протеста не вызывает. Однако компаний, где она расценивается как потенциальный ресурс, совсем немного. А тех, кто осознанно занимается его эксплуатацией, и того меньше.

В базе датского рекрутингового агентства Models at Work 150 девушек модельной внешности. Клиенты Models at Work — компании, занимающиеся производством или продажей luxury-товаров и потребительских товаров (Martini, Bacardi, Moet & Chandon, Coca-Cola, Puma, T-Mobile), которым часто требуется временный персонал для проведения промоакций и других подобных мероприятий. Девиз агентства: «Талантливые, хорошо выглядящие, располагающие к себе». BTL-организации и event-агентства давно сделали «нижний эшелон» модельных агентств базой для набора персонала на свои акции. Так же активно HR-кастинг используют магазины одежды и аксессуаров. Однако консультанты по HR признают, что внешность влияет на карьеру и в сферах, не связанных с luxury-продуктами и BTL-мероприятиями.

«Один из наших клиентов — владелец крупной консалтинговой компании — включил в список требований к кандидатам „миловидную внешность“, — рассказывает менеджер по продажам международной рекрутинговой компании Kelly Services Елена Пименова. Причем этого клиент ждал именно от рядовых сотрудников. Правда, по словам рекрутеров, это скорее исключение. Хотя на практике большинство российских компаний считают привлекательную внешность важной при подборе персонала, они стесняются прямо указывать это в заявке кадровому агентству.



FOTOBANK.COM

Ученые установили, что от красивых людей обычно ждут более эффективной работы

Подвести научную базу под идею о том, что красота — это ресурс, решили весной этого года два американских экономиста Маркус Мобиус (Harvard University) и Тания Розенблат (Wesleyan University). Они решили провести исследование, чтобы определить, действительно ли внешность человека влияет на его шансы получить работу. Ученые набрали две команды студентов — «работодателей» и «кандидатов». В ходе тестирования «работодатели» оценивали «кандидатов» сначала по резюме, затем по тому, как они решали однотипные задачи, и, наконец, при личной встрече. В результате выяснилось, что, хотя привлекательные и не очень привлекательные кандидаты решали задачки одинаково хорошо, работодатели предполагали в сотруднике тем большую эффективность, чем выше был его показатель привлекательности. Причем около 40% этого эффекта переоценки, который ученые назвали «премией красоты», приходится именно на внешность, а еще около 15% — на уверенность кандидата в себе: у красивых людей этот показатель на 13% выше, заключили ученые.

Проблема с использованием красоты как критерия отбора лишь в том, что во многих странах такая политика может привести к серьезным проблемам. Так, в 2004 году американская сеть магазинов одежды Abercrombie & Fitch, решившая нанимать продавцами привлекательных мужчин европейской внешности, проиграла коллективный иск людям, не прошедшим собеседование. Американцы испанского и азиатского происхождения обвинили компанию в дискриминации по национальному и половому признаку и отсудили у нее в общей сложности \$40 млн.

Успокаивает лишь то, что в России мысль о подобных исках в ближайшие лет десять кажется утопичной. Самое время использовать ресурс, пока еще не павший жертвой политкорректности. □

Натуральные игрушки: игрушки должны не имитировать природу взрослых вещей, а воплощать ее.

Герой Тома Хэнкса в комедии «Большой» — мальчишка, за одну ночь превратившийся в 30-летнего мужчину и возглавивший креативное направление игрушечной корпорации, — отверг идею робота-трансформера, который превращается в дом.

Ведь играть с домом неинтересно. Голландская компания Brickadoo, специализирующаяся на конструкторах домов, так не считает. В отличие от других игрушечных моделей, в ее конструкторах все по-настоящему: кирпичи из природных материалов, известковый раствор, дерево-



CLARE ARTMAN/ZEFA/CORBIS/RPC

Игрушка становится привлекательнее, когда она неотличима от своего «взрослого» прототипа

вянные рамы и двери. Строительство по Brickadoo, конечно, куда более грязная и трудоемкая работа, чем складывание Lego. Однако, с точки зрения создателей, главное именно в подлинности процесса, когда ребенок ощущает себя настоящим мастером.

Пока в ассортименте Brickadoo пять моделей жилых домов, пиццерия, супермаркет и цветочный магазин. При этом раствора в каждом наборе хватает на три-четыре стройки. Это позволяет переделывать созданные ранее сооружения (чтобы провести дефрагментацию модели, достаточно ненадолго опустить ее в воду).

Аналогичные конструкторы предлагает американская компания Joyco Int. под маркой Intelligence Mini-Building. В ее арсенале имеются даже средневековые замки и знаменитая Триумфальная арка в Париже.

Увлекательной игрушкой может стать даже яйцо, при условии, что оно принадлежит динозавру. В Европе вполне успешно продается игрушка DinoEgg по 10 евро за штуку. К ней прилагается молоток, долото и кисточки. Ребенок превращается в палеонтолога: раскалывает яйцо и находит внутри натуралистичный окаменелый эмбрион доисторической рептилии — тираннозавра, трицератопса или стегозавра.

Фактически Brickadoo и DinoEgg являются оригинальным продолжением давно известного модельного ряда — наборов для юных химиков, физиков и докторов. Наверное, список «игровых» профессий можно расширять и дальше. Почему бы, например, не вообразить миниатюрную центрифугу для будущих космонавтов? В мире существует масса вещей, которые на первый взгляд предельно далеки от детского мира. Между тем, создавая точные копии этих объектов, их можно «бросить» в игровую индустрию. Так или иначе, когда игрушка имитирует не только внешний вид реального предмета, но и его реальные характеристики, она становится значительно притягательнее. □



идеи Константина Бочарского

Вечно вторые

ВОТ ПРЕДСТАВИМ СЕБЕ ПАКЕТИК растворимого Nescafe, бульонный кубик Maggi или, скажем, порцию Fervex. Чего не хватает, чтобы приготовить немного тонизирующего напитка, бульона или жаропонижающего средства?

Правильно, кипятка.

Ради этого кипятка в большинстве уличных киосков «живет» неопрятный электрический чайник, а в офисах нас поджидает его близкий родственник, украшенный разводами ржавчины и вековыми известковыми отложениями.

Человек научился хранить в сухом виде все что угодно: напитки, лекарства, супы, картофельное пюре и даже целые готовые блюда. Почему мы до сих пор не научились консервировать и хранить кипяток? Оказывается, научились. Как говорил Уильям Гибсон, будущее уже здесь, просто оно пока не получило широкого распространения.

Американская компания OnTech предложила и во все элегантный (т. е. простой и дешевый) способ консервирования тепловой энергии — контейнер, который разогревается за счет реакции воды с негашенной известью. Инноватор запатентовал изобретение в 47 странах и уже предлагает его сетям быстрого питания, гостиницам и производителям напитков. Не так давно говорилось, что кофе от OnTech скоро появится в рознице по цене \$2,2 за трехсотграммовую порцию. Если идея действительно пробьет себе дорогу, то, возможно, уже скоро мы будем покупать не просто пакетик кофе, а готовый напиток, который будет лишь ждать, пока с него снимут крышку. А в каждом хозяйстве наряду с солью и спичками будет храниться пара баночек консервированного кипятка.

А вот другая история.

Австралийская компания Unistraw разработала для молочных коктейлей трубочки, уже содержащие ароматизаторы — клубничный, ванильный, шоколадный и т. д. Теперь, чтобы выпить бананового или клубничного шейка, вам нужен просто стакан молока.

Не улавливаете связи?

В коктейле главным всегда был напиток, а трубочка лишь техническим дополнением. Как и кипяток для приготовления кофе. Поставьте на первое место то, что всегда оставалось в тени, и недавние фавориты возвратят от зависти. □

СПРОСИ секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

Георгий РЫЖАВСКИЙ,
Мурманск

Вариативные стандарты

Стоят ли небольшим региональным банкам переходить на принципы управления кредитными рисками по Basel II? Ведь для них это дорогое удовольствие.

Рекомендации Базельского комитета – это своего рода компромисс между центробанками разных стран. Поэтому каждая страна может выбрать способ и форму их реализации. Но если посмотреть на главную идею, лежащую в основе Basel II и предполагающую более точную оценку рисков, улучшение отчетности, расширение сотрудничества с регулятором, то такие принципы могут внедряться во всех банках. Просто должен быть какой-то обязательный минимум, а дальше – вариации в зависимости от размера банка, его положения на рынке и других характеристик. Как показал проведенный недавно компанией InfoWatch опрос банков относительно внедрения Basel II, приблизительно пятая часть российских кредитных организаций считает, что преимущество от реализации нового стандарта получат лишь крупные банки. Так как они в состоянии применять более сложные методы оценки рисков и, следовательно, смогут убедить регулирующие органы, что им достаточно резервировать меньшие объемы капитала, чем того требует стандартная методика. В то же время, по мнению экспертов, практически все банки понимают, что на одной чаше весов оказывается риск-менеджмент со всеми своими преимуществами, а на другой – ресурсы, которые придется потратить на модернизацию системы управления. В краткосрочной перспективе они действительно будут вынуждены отвлекать ресурсы от важных направлений, чтобы обеспечить совместимость с соглашением по Basel II. Однако в долгосрочной перспективе построенные в результате таких проектов системы управления рисками сыграют на руку всему банковскому сектору и региональным банкам в частности.

Валерия,
менеджер по персоналу, Москва

Жаркая работа

Мы пока не установили кондиционеры в офисе. Поймут ли клиенты, если мы отступим от строгого дресс-кода?

Ответ зависит от ваших клиентов, но они ведь тоже мучаются из-за жары. Поэтому не стоит воспринимать как догму дресс-код, разработанный для определенных погодных условий. Лучше дать людям небольшое послабление в одежде, в разумных пределах. И они это оценят. Тем более что вы пока не можете создать более комфортные условия на рабочем месте. Кстати, из-за глобального потепления или еще по каким-то причинам многие международные компании стали проще относиться к внешнему виду персонала. Когда наступает жара, они позволяют сотрудникам отступить

от строгих правил. Например, в Японии уже несколько лет проходит общенациональная кампания «На работу – без галстука». В летние месяцы во всех госучреждениях чиновники снимают пиджаки, которые раньше нельзя было даже расстегивать. Инициативу поддержали и сотрудники частных компаний. Точно так же поступили и власти Гонконга, разрешив чиновникам надевать на работу менее официальную одежду. Офисные кондиционеры больше не включают на полную мощность, и в конечном итоге обе страны существенно экономят электроэнергию.

Геннадий КОЗАРЬ

Личная власть

Я начинающий специалист в области маркетинговых коммуникаций. Каким образом лучше продвигать себя в качестве профессионала по брэндингу?

Подход к имени человека как к брэнду одними из первых предложили Томас Гэд и Аннет Розенкрейц в книге «Создай свой брэнд». Позднее идею подхватил и сделал по-настоящему популярной Том Питерс, рассказав о ней в книге «Представьте себе!». Именно в этих работах содержатся наиболее полные рекомендации по раскрутке человека как специалиста на своем рынке. Впрочем, теория пока развита не очень, и все, что можно извлечь из этих книг, – заряд бодрости и набор метафор, с помощью которых интересно анализировать собственную карьеру. Применив терминологию брэндинга к личности, можно увидеть, что процесс продви-

жения специалиста на рынке распадается на две части. Сначала необходимо определить позиционирование – чем ваш брэнд будет отличаться от других (выражаясь языком Сета Година, надо пытаться стать «фиолетовой коровой»). А затем уже найти способ донести эту идею до целевой аудитории (вариантов много: создание профессионального блога, написание экспертных статей в профильные издания, организация яркого проекта). Правда, не стоит обольщаться. Реальность такова: ни один из людей-брэндов, известных на своем рынке, не пытался превратиться в брэнд сознательно. Обычно это получается как-то само собой.

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.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

АЛЬТЕРНАТИВА СВОБОДНЫМ РЫНКАМ — ВОВСЕ НЕ СОЦИАЛИЗМ. ПОДЛИННЫЙ ВРАГ СВОБОДНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА — ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА ДЛЯ ИЗБРАННЫХ, СЧИТАЮТ **ЛУИДЖИ ЗИНГАЛЕС И РАГХУРАМ РАДЖАН**, АВТОРЫ КНИГИ «СПАСЕНИЕ КАПИТАЛИЗМА ОТ КАПИТАЛИСТОВ».

текст: Евгений Карасюк

Новые романсы про финансы



Спасение капитализма от капиталистов

Л. Зингалес,
Р. Раджан

М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 492 С.

Книга не засорена идеологией, поскольку, к счастью, написана экономистами. Она о финансовых рынках, финансистах и множестве крупных нефинансовых проблем, мешающих им развиваться.

Возможно, пользуясь общественной поддержкой, финансовые рынки могли бы быть ближе к народу. Впрочем, авторы спешат развеять всякие иллюзии на этот счет: репутация у «продавцов денег» — хуже некуда. Так было еще во времена Шекспира (вспомним Шейлока из «Венецианского купца»).

Взять, например, полис страхования жизни viatical settlement («деньги на дорогу»). Больные СПИДом, не имеющие средств для поддержания достойного уровня жизни, могут продать эту, по сути, ценную бумагу третьим лицам, чтобы впоследствии те могли получить за них выплаты, причитающиеся по договору страхования. В глазах общественности финансисты — грязные торговцы смертью. И мало кто задается вопросом: как иначе неизлечимые больные могли бы получать материальную помощь?

Впрочем, воздействие общественного мнения — ничто по сравнению с сопротивлением крупного бизнеса. Расширенный доступ к денежным средствам подрывает конкурентное преимущество больших корпораций — возможность

финансирувать свои проекты за счет внутренних ресурсов. В итоге происходит то, что Йозеф Шумпетер называл созидающим разрушением — дерзкое предпринимательство отправляет устаревшие продукты (а порой и выпускающие их индустрии) на свалку истории. Деловая элита употребляет все свое влияние, возводя вокруг себя кордоны. Финансовые рынки первыми обносятся частоколом — зрелыми капиталистами от начинающих.

Так, застойное благополучие японских банков-дайбадзу (что в переводе означает «финансовая клика») и региональных банков США долгое время базировалось именно на ограничениях входа для новичков. Симптоматично: против создания в середине XIX века Credit Mobilier — конкурента влиятельным финансовым кругам Франции, особенно Банку Франции и Ротшильдам, — выступил Яков Ротшильд. Он даже написал в правительство письмо, где заклеймил затею за безответственность и спекулятивность. «Конкуренция владельцам компаний весьма неудобна, поскольку сдержи-

вает наиболее откровенные проявления их алчности», — пишут Зингалес и Раджан.

Самым серьезным барьером на пути развития свободных рынков исторически была жадность государства. Но, в конце концов, «каждое революционное правительство, которое отправляет банкиров на гильотину, вскоре — когда торговля замирает — испытывает желание их воскресить».

Активным борцам за финансовые свободы Зингалес и Раджан обещают щедрые дивиденды. Сниженная потребность в начальном капитале приводит к мобильности населения: люди могут начать собственное дело относительно рано. В большинстве развитых в финансовом отношении регионов предприниматели в среднем на 5,5 лет моложе своих коллег из других регионов. Авторы также устанавливают корреляцию между размером фондового рынка страны и числом self-made-миллиардеров. Все это звучит заманчиво. И хотя развитие финансовых рынков не устраниет все бесконечно сложные проблемы экономики, оно все же способствует уменьшению их количества. Перефразируя Джона Мейнарда Кейнса, неоднократно упомянутого в книге, можно сказать: финансисты делают цивилизацию возможной. **СФ**

Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

Оформив подпіску через редакцію на московський адрес, ви будете отримувати журнал в офіс (кур'єрська доставка в пределах МКАД по понедельникам) або на домашній адрес (через поштальона вашого поштового відділення связи).

В регіонах 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

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

Подписька 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

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.

КВИТАНЦІЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платильщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платильщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантиированная доставка

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

АДРЕС РЕДАКЦІЇ І ЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефони для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальний (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

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.

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА**

Москва

- 000 «АРПУ Информуслуги» e-mail: informservice@mail.ru, тел. (495) 787-3545
000 «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
000 «Дельтапост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
000 «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
000 «Эльстар» www.setbook.ru, e-mail: Istat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
000 «Курьер-Прес-сервис» www.cpps.su, тел. (495) 933-3071

Абакан

- 000 «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

- ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

- ЗАО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

- ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952)25-0121

Казань

- 000 «Агентство Коммерсантъ-курьер» e-mail:komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

- 000 «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел.: (3912) 65-1805

- 000 «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88

- 000 «Предприниматель Багаев Ю.С.» тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

- 000 «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

- 000 «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

- 000 «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

- 000 «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

- 000 «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

- 000 «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

- 000 «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

- 000 «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

- 000 «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65 7094, 65 8555

Новосибирск

- 000 АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

- 000 «Профпресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

- 000 «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941

- 000 «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

- 000 «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

- 000 «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

Самара

- 000 «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

- ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

- 000 «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

- 000 «Агентство Деловая пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

- 000 «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

- 000 «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

- 000 «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО «МК-Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как гиганты выходили из кризиса
Лидеры отрасли, тем более мирового масштаба, болеют редко, но основательно. Вывести компанию из пике можно только комплексной терапией: объединением с конкурентом, географической экспансии и продажей непрофильных активов.



№
1

Третьим буду

Спасти General Motors, потерявшую лидерство в области автомобилестроения и терпящую убытки, может сотрудничество с Renault-Nissan. Американский миллиардер Кирк Керкорян, владеющий 9,9% акций GM, направил письма президенту Renault-Nissan Карлосу Гону и гендиректору GM Рику Вагнеру с предложением объединиться, чтобы сократить расходы на производство. На слухах о возможном слиянии акции GM подорожали на 8,6% и теперь стоят \$29,38 против

\$18,5 в начале 2006 года. Только первый квартал 2006-го принес GM, проигравшей конкуренцию азиатским Nissan и Toyota и несущей большие операционные расходы, убытки в \$10,6 млрд. В ноябре 2005 компания уволила 35 тыс. работников, сэкономив \$1 млрд на зарплате и медицинских страховках. В марте 2006 концерн продал 51% акций финансового подразделения GMAC за \$14,5 млрд и сократил долю в Suzuki Motors с 20% до 3%. □

№
2

Восточная мудрость. Samsung преодолел азиатский финансовый кризис 1997 года благодаря решительным действиям президента компании Юн Джонг Йонга. На тот момент долги компании достигли \$18 млрд. Первым делом Йонг сократил штат с 89 тыс. до 54 тыс., ликвидировал пожизненное трудоустройство, что позволило компании экономить \$430 млн в год. А избавившись от более десяти непрофильных направлений, компания в 2000 году стала лидером на рынках телекоммуникации и компьютерной техники. Сейчас 40% дохода компании приносит производство чипов памяти, по 30% приходится на продажу мобильных телефонов и мониторов. □

№
3

Химиотерапия. В августе 2001 года компания Bayer потеряла \$1 млрд после того, как ей пришлось отзывать препарат Lipobay, вызвавший смерть более ста человек. Чтобы исправить ситуацию, в 2002 году Bayer приобрела агрохимическое подразделение у Aventis и Schering за \$7,25 млрд. К 2004 году чистая прибыль концерна уже составила 29,8 млрд евро, за два года увеличившись в четыре раза. Препараты Bayer нашли покупателей в Китае, странах Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока, где спрос на продукты химпрома растет быстрыми темпами. □

№
4

Спасительное вложение.

Со шведским производителем телефонов Ericsson случилось сразу две серьезные неприятности. Сначала пожар на заводе по производству чипов в 2000 году принес \$2,3 млрд убытков, а после объединения производства трубок с японской Sony их рыночная доля снизилась с 12% до 6%. Карл-Хенрик Сванберг, возглавивший компанию в 2002 году, оставил лишь 20 научных лабораторий из 80, упростил систему финотчетности и даже вложил в компанию собственные \$11 млн. Неизвестно, помогли ли Ericsson именно эти деньги, но 2004 год компания закончила с чистой прибылью \$2,6 млрд. □

№
5

Прощь из Германии. Metro Group занимает третье место в мире по величине активов в секторе розничной торговли. Эту позицию в 2005 году сильно пошатнул скандал в сети гипермаркетов Real, «дочке» Metro. Продавцы подделывали сроки годности на продуктах, из-за потери репутации объем продаж на немецком рынке упал на 2,2%. Ситуацию усугубил экономический кризис в Германии. В качестве противоядия Metro выбрала экспансию: компания собирается расширить присутствие в Швеции, Пакистане и России. Более 40% ее годового оборота уже приходится на зарубежные филиалы. □



Читайте в следующем номере

(в продаже с 24 июля)

частная практика

«Главмосстрой» за последний год сменил собственника и гендиректора, а теперь готовится к ребрендингу. Но чтобы вернуть позиции на рынке, компании придется пройти через более серьезные изменения

Немцы идут на восток. Открыв в июне российское представительство, банк Eurohypo собирается финансировать все крупнейшие проекты на рынке коммерческой недвижимости

лаборатория

Уход сотрудников к конкуренту подобен стихийному бедствию – корпорации теряют не только ценные кадры, но и свои секреты. Смогут ли их защитить картельные соглашения об отказе от переманивания персонала?

«Реклама – торговля смыслами», – говорит знаменитый рекламист Андрей Амлинский. А со смыслами в российской рекламе плохо. Именно поэтому он считает, что клиенты должны перейти от бессмысленной красоты к осмысленной

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

[Секретфирмы](#)



Для целой планеты – достаточно...



Opel. Движение к лучшему.



Реклама Товар сертифицирован



Meriva
Цена от \$ 15 790**



Zafira
Цена от \$ 19 990**

Приобрести Opel Zafira и вместе с ней весь мир?
Приобрести закаты, океаны, деловые поездки и выезд
за город. Приобрести весь мир и расширить пространство
своей жизни до максимума, в том числе благодаря
уникальной системе Flex 7™*. Это возможно?
Конечно да, если вы обладатель Opel Zafira.

* Запатентованная система размещения сидений.



GM ASSISTANCE
помощь на дорогах

С 1 июня 2006 г. на всей территории Российской Федерации для покупателей автомобилей Opel действует программа
«GM Assistance: помощь на дорогах». Подробности на горячей линии Opel.

www.opel.ru

** Оплата производится в рублях по курсу ЦБ на день оплаты.

Горячая линия Opel: 8 800 200 0046

звонок по России бесплатный