

«Кристалл Гросс» умудряется вовремя заключать союзы и вовремя их расторгать /с.34
Аксель Хартманн добился того, чего хотят все иностранные инвесторы /с.38
Лучший финансовый инструмент для «белого» импорта /с.59

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

10.10 — 16.10.2005 №38(125)

5

простых
афер

Краткая история
выдающихся
финансовых
хищений /с.88

www.sf-online.ru

назад
дорога
есть

/с.50

Люди, покинувшие
свои компании,
больше не считаются
предателями.
Мало того, «бумеранги»
иногда и ценятся выше



У нас нет времени на оценку
незрелой креативности.
Идеи должны быть по поводу



О Тимуре ГОРЯЕВЕ ходят жуткие мифы.
Подвидов мифов много, но все они сводятся
к одному: «Калина» — тюрьма /с.26



ISSN 1727-4176



9 771727 417006

05038



Азарт победителей.

Audi A4 с двигателем 2.0 TFSI

Круг за кругом на предельных скоростях. В течение 24 часов. В таких экстремальных условиях проходят знаменитые гонки Ле Ман, многократными чемпионами которых являются болиды Audi. Благодаря уникальной технологии FSI® двигатели этих болидов работают с максимальной отдачей, а сами автомобили становятся недосягаемыми для конкурентов. Энергия FSI®, ставшая основой спортивного триумфа Audi, сегодня приносит победу серийным автомобилям: новый двигатель 2.0 TFSI завоевал титул «Двигатель года 2005». И это – еще одно доказательство Вашего превосходства на любых трассах.

Audi A4 2.0 TFSI: 200 л.с., разгон от 0 до 100 км/ч – 7.2 сек, постоянный полный привод quattro®

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** АвтоСпецЦентр на Варшавке (095) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (095) 755 8181; Audi Центр Москва (095) 797 9090; **Ауди Центр Рублевка** (095) 775 7772; **Ауди Центр Север** (095) 785 2727; **Ауди Центр Юг** (095) 730 6777; **VIP Центр на Садовом** (095) 730 3434; **Санкт-Петербург:** **Ауди Центр Петербург** (812) 703 0106; **Русь-Авто** (812) 326 0808; **Волгоград:** **Ауди Центр Волгоград** (8442) 49 1111; **Воронеж:** **Ауди Сервис Воронеж** (0732) 217777; **Екатеринбург:** **Ауди Центр Екатеринбург** (343) 214 8080; **Иркутск:** **Байкал Моторс*** (3952) 266 397; **Красноярск:** **Ауди Центр Красноярск** (3912) 67 4505;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (095) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Умение побеждать
передается по наследству.



Магнитогорск: Автоперсональ* (3519) 23 2616; Набережные Челны: Премиум кар* (8552) 39 1818; Нижний Новгород: Автолига-центр (8312) 78 2178; Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27 7000; Пермь: Премьер (3422) 13 9969; Ростов-на-Дону: Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; Самара: Апро Моторс (846) 927 4222; Тольятти: Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; Тюмень: Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; Уфа: АвтоПремьер (3472) 92 5915; Челябинск: ТТМ (351) 269 6350

*Сервисные центры

**26**

«ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ, НАДО ИСКАТЬ СЕБЯ В ЧЕМ-ТО ДРУГОМ. Здесь нет никакой личной трагедии. Я же не балерина, которая плясала-плясала в Большом, а ей говорят: „Ну, хорошо, иди отсюда!“»

**38**

АКСЕЛЬ ХАРТМАНН ФЛОМАСТЕРОМ ЧЕРТИТ КРУГ НА ЛИСТЕ БУМАГИ, изображая будущий промышленный округ. За время, пока его компания работала над проектом, их нарисованы сотни. В итоге вскоре в Лобне должен появиться первый подмосковный промокруг

В этом номере

частная практика

- 26** «МНЕ НРАВИТСЯ БАМБУКОВОЙ ПАЛКОЙ ЛУПИТЬ ЧЕЛОВЕКА» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины мало
- 34** МАНЕВРЫ ПРИ 40 ГРАДУСАХ «Кристалл Гросс» сумел выйти в лидеры благодаря заключению выгодных союзов и отсутствию у ее владельцев излишней щепетильности
- 38** ЗАМКНУТЫЙ КРУГ ХАРТМАННА Бывший гендиректор Ehrmann в России Аксель Хартманн занялся привлечением в Московскую область иностранных инвесторов. Полгода назад его компания AksiS & Co запустила проект по созданию первого промышленного округа
- 45** «БЕГ ВПЕРЕДИ ПАРОВОЗА ДОЛЖЕН БЫТЬ ФИЛОСОФИЕЙ ЖИЗНИ» «Квазар»-Микро его президент Евгений Уткин называет компанией в стиле джаз. Он надеется, что с помощью своей «джазовой команды» «Квазар» к 2008 году станет лидером рынка системной интеграции Центральной и Восточной Европы

лаборатория

- 50** ЛЮДИ-БУМЕРАНГИ Их больше не считают предателями. Старые кадры, покинувшие свои компании, могут оказаться полезнее новых
- 59** АККРЕДИТИВ ДОВЕРИЯ Львиная доля всех внешнеторговых сделок в мире осуществляется с расчетами по аккредитивам. В России же их применение было ограничено: это финансовый инструмент для «белых» поставок
- 66** банк идей
- 75** специальное обозрение
финансовый консультант

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 09 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ | 18 БИЗНЕС-БРИФИНГ |
| 12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ | 22 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ |
| 16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 24 В ФОКУСЕ |

- | | |
|--------------------------|--------------|
| 06 почта | 86 рецензия |
| 64 спроси «Секрет фирмы» | 88 пять афер |

в ближайших номерах

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

- 24.10.05** iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
31.10.05 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
31.10.05 «БИЗНЕС-ШКОЛА»

По вопросам размещения рекламы обращайтесь, пожалуйста, в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848; e-mail: reclama@sf-online.ru

Жить в городе.
Быть свободным.



RAV4. Максимум возможностей. Максимум свободы.

Покинуть офис в разгар рабочего дня?
Покинуть город в разгар рабочей недели?
Кто не мечтает об этом...
Но лишь некоторым это жизненно необходимо!



Управляй мечтой. **TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве, С.-Петербурге, Екатеринбурге, Перми и Самаре 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 (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (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 Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-0000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **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) 503-210; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **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.**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),
МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА
ОТДЕЛ «ТRENДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),
ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА
ОТДЕЛ «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР), МАРИЯ
ИВАНОВИЧА, ЮЛИЯ ИЛАТОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕСКО. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПЧУГУИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕНЬКИХ
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 ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,
ЕЛЕНА МАРТИНС-ПУРЗА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
БЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

**Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»
Издатель: ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛЮНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛ ВАХА, СВЕТЛАНА
ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ
ИВАНОВИЧА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА, ТАТЬЯНА
ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА
ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕВГЕНИЯ
ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR & PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),
АНТОН ЗАТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРИЛЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРОК
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Сбор и оформление рекламы

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123202, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Автор дизайн-проекта Ирина Дешальт

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИИ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДСТВА. СВИДЕТЕЛЬСТВО
ЛИ № ФС77-23085 от 28.09.2005

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОСКОВСКОГО ПОЧТОВОГО АГЕНТСТВА

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

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

Почта

readers@sf-online.ru

«Я бы хотел дополнить вашу статью» „Семь путей для идей” восьмым способом. Именно им мы руководствовались при создании нового направления в бизнесе. Наша компания ОРТО занимается производством отделочного материала из пластика. В своей работе мы всегда стараемся искать что-то новое.

Но так как уже все давным-давно придумано, мы стали искать это новое в промежуточных областях. В науке все новое сейчас возникает на стыке направлений. Мы решили применить этот принцип в бизнесе и соединили не совмещавшиеся до этого вещи — производство отделочного материала и рекламу. И, как выяснилось, попали в точку. После проверки государственными патентными поверенными оказалось, что у нашей идеи „ортографии” (нанесение промышленным способом на стеновые панели рекламных образов и элементов фирменного стиля) нет аналогов ни в отечественной, ни в зарубежной практике. Не знаю: может быть, этот способ в бизнесе применяется уже давно, но нам он помог сделять открытие».

Александр Пряжкин

«Семь путей для идей»

СФ №36 (123) 26.09.2005

«Шоу „Кандидат” должно было выявлять деловые качества участников, а получается наоборот. Оказывается, что этих качеств у них либо нет, либо они есть в очень малых объемах.

Вот, например, в одной из последних серий команда „Эверест” проиграла, потому что (по версии автора репортажа) у ее менеджера не было реальных рычагов влияния на команду. Это так. Однако если у тебя есть задатки предпринимателя, ты, в случае „недокомплектации” этими самими рычагами, сам их изобретешь. И к игре, которая тебе перестает нравиться, будешь относиться со всей серьезностью. „Кандидат” же все больше напоминает бытовые реалити-шоу со всеми их склоками и интригами. Оно и понятно: там собирались обычные люди. Именно потому, что одни ведут себя в бизнесе как обычные люди, а другие как авантюристы, кто-то добивается успеха, а кто-то нет».

И. Королев, Москва

«Цикл жизни лидера»

СФ №37 (124) 03.10.2005

«Я постоянно читаю в „Секрете фирмы” о замечательных методах, которыми воспользовались те или иные компании. Эти методы реально помогли им избавиться от ряда проблем.

И таких походов, мыслей и идей полно — в журналах, книгах, интернете. Но скажите, пожалуйста, почему же на практике я вижу, что в основном люди плевать хотели на подобный опыт?

Большинство предпринимателей, что встретились мне на жизненном пути, не читают этих книг, журналов и не будут никогда внедрять никаких технологий, ибо уверены, что в условиях российской экономики это пустая трата времени. Они просто работают в основном по схеме „купи-продай”. Неужели же малый бизнес не заинтересован в развитии? Неужели никто не понимает, что на одном „купи-продай” далеко не уедешь?»

Сергей Воронин



Новая группа тарифов

ВЫЗОВ

Открывает второе дыхание

Часто, чтобы достичь цели, вам нужно только одно – продолжать свой путь... или продолжать разговор. МегаФон даёт вам эту возможность: он вводит новую группу тарифов «Вызов».

каждая вторая минута – бесплатно*

Теперь вы можете не ограничивать себя в общении: убеждать, слушать, вникать в детали, чтобы в итоге находить понимание. Времени хватит.

*Подробности – в точках продаж.

не опоздай
читать обязательно
прочти раньше конкурента

серия **радикальный вызов бизнесу**

книга
№2



уже в продаже
во всех книжных магазинах

книга №1
филип эванс
томас с. вустер
вдребезги

книга №3
дэниел пинк
национа свободных агентов

 ИЗДАТЕЛЬСТВО СЕКРЕТ ФИРМЫ

www.sf-online.ru
(095) 960-31-18



дневник наблюдений

климат-контроль → c12
больной вопрос → c16
бизнес-брифинг → c18



REUTERS

Покупка питерской сети «Спектр» для Hutchison Whampoa – всего лишь проба пера перед грядущими инвестициями

Выход по-гонконгски

Гонконгский многопрофильный гигант Hutchison Whampoa, поглотив питерскую парфюмерно-косметическую сеть «Спектр», наконец пришел в Россию. Однако интересы холдинга в нашей стране не ограничиваются только этим рынком. Текст: ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

Над стабильным развитием российской парфюмерно-косметической розницы нависла угроза. Анонсированное в начале прошлого года создание СП между «Арбат Престиж» и французской Marionnaud сорвалось. Вместо этого на российский рынок выходит новый агрессивный игрок – гонконгская компания A. S. Watson, купившая Marionnaud в начале этого года. Китайцы не собираются соблюдать договоренности предыдущих владельцев Marionnaud с «Арбат Престижем», более того – похоже, сами намереваются изменить баланс сил на парфюмерно-косметическом рынке.

Компания A. S. Watson – подразделение холдинга Hutchison Whampoa с капитализацией в \$90 млрд, один из лидеров мировой торговли косметикой и парфюмерией, – на днях заявила о приобретении 24 магазинов питерской сети «Спектр». При этом китайцы сохранили и ее бренд, и бывших собственников у руля. Покупка «Спектра» стала первым случаем самостоятельного выхода западной парфюмерной сети на российский рынок. До сих пор мировые гиганты дебютировали в России осторожнее – либо через СП, либо через продажи франшиз. Как считает аналитик ИК «Финам» Владислав Кочетков, A. S. Watson начнет захват

российской парфюмерной розницы посредством скупки небольших локальных сетей. Тем более что места пока более чем достаточно: на шесть ведущих игроков приходится менее трети всего рынка.

Кстати, подобная стратегия развития Hutchison в России не сильно отличается от работы этого холдинга в других странах. Обычно он скупает местных игроков — на сегодня розничное направление холдинга насчитывает 6,8 тыс. магазинов в 51 стране, работающих под его основными брендами: Watson's, Marionnaud, The Perfume shop, Drogas, Superdrug, Park'n'Shop, Taste, Fortress. За исключением Watson's, которая входила в Hutchison с момента его основания, все эти сети были

поглощены за прошедшее десятилетие. Одной из наиболее заметных сделок стала покупка в 2002 году британской Superdrug, насчитывающей 700 парфюмерно-косметических магазинов в Великобритании и Северной Ирландии. А двумя годами ранее Hutchison приобрел британскую сеть Savers из 400 магазинов того же формата, что и Superdrug. Купив Marionnaud в апреле этого года (1,1 тыс. магазинов в 13 странах), Hutchison, по сути, добился

лидерующего положения на европейском рынке и в плотную подобрался к российскому. Ко всему прочему, Hutchison уже около года работает в Латвии, где 64 магазина его сети Drogas составляют 30% местной парфюмерно-косметической розницы, а с середины октября этого года холдинг намерен появиться в Эстонии.

Легко объясняется и запуск бизнеса Hutchison в России именно через Петербург. Портово-логистическое направление Hutchison — Hutchison Port Holdings (HPH) сейчас действует в 19 странах, в его собственности находятся 40 портов и 236 портовых терминалов. А в Балтике HPH принадлежат два крупнейших порта — в Германии и Польше. Помимо всего прочего, HPH уже дважды в этом году фигурировало в качестве потенциального инвестора в российские портовые активы. Акционеры Национальной контейнерной компании (НКК) с весны ведут с Hutchison переговоры о продаже ей 25% акций — сама сделка может быть заключена до конца года. Называлось HPH и в качестве инвестора ЗАО «Янтарь», управляющего проектом строительства крупнейшего контейнерного терминала под Петербургом, в Ломоносове. И хотя эта сделка еще не состоялась, выход китайского гиганта на растущий российский рынок контейнерных перевозок, по мнению аналитиков, предопределен.

Кроме того, Hutchison чрезвычайно активно развивает в европейских странах свое телекоммуникационное направление — компанию WHL. Российским операторам WHL пока не страшна — она оказывает услуги мобильной и фиксированной связи преимущественно в стандарте 3G, еще не запущенном в нашей стране. Однако нельзя исключать, что по мере развития данной технологии в России Hutchison появится и в этом сегменте. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Гонконгский холдинг Hutchison Whampoa приобрел петербургскую сеть «Спектр».

ПРИЧИНА: Последовательное продвижение в странах Европы парфюмерно-косметического подразделения холдинга — компании A. S. Watson.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Hutchison может привести в Россию и другие свои подразделения, способные серьезно изменить расклад сил на различных рынках.

Красочный демарш

Как стало известно «Секрету фирмы», второй по величине в России лакокрасочный холдинг — петербургский «Текс» — к концу года сменит собственника. Текст: МАРИЯ ПЛИС

О планах завершить продажу производства до конца года СФ рассказали владельцы «Текса» Дмитрий Скворцов и Александр Селенкин. В компании сообщили, что ведут по этому поводу переговоры с крупным иностранным концерном. Ранее на рынке муссировалась информация, что этим концерном является финская Tikkurila. Версию подтвердили СФ и директор подразделения Tikkurila в Восточной Европе Янно Пайю, который, впрочем, отказался от более подробных комментариев. А один из участников рынка на условиях анонимности сообщил, что на питерского производителя претендует не только Tikkurila. По словам собеседника СФ, «Текс»

также обсуждает возможность продажи производственных активов нидерландской корпорации SigmaKalon Group. Но от комментариев на эту тему представители «Текс» и SigmaKalon категорически отказались.

Продать успешное предприятие, чья продукция занимает 15% от общего объема продаж лакокрасочных материалов (ЛКМ) в России, владельцев «Текса» заставила вероятность замедления темпов роста рынка. «Главным направлением бизнеса „Текса“ было обеспечение строительных организаций краской и сопутствующими материалами. А темпы развития рынка жилищного и офисного строительства в Москве и Петер-

Дело техники

Сотовый рынок уже который месяц ждет начала ребрендинга МТС, однако оператор ограничился лишь запуском новой рекламной кампании. Все силы МТС тратят на унификацию бизнеса приобретаемых ею операторов, активная скупка которых грозит превратить компанию в подобие лоскутного одеяла.

В октябре МТС совместно с рекламным агентством FCB MA запустила новую рекламную кампанию, сменив слоган «Люди говорят» на «Ты лучший!». Вопреки прогнозам, логотип и корпоративные цвета оператора остались прежними. Масштабных изменений в маркетинговой стратегии МТС в последнее время не предпринимает. Исключением стал лишь недавний запуск мобильного интернета i-mode. «Мы и не планировали ребрендинг, — уверяет директор по связям с общественностью МТС Павел Нефедов. — Есть технические задачи куда более важные, чем простая смена логотипа». Эксперты не сомневаются в том, что Нефедов лукавит и на самом деле МТС все же готовится к ребрендингу. Однако круг первостепенных задач оператора действительно далек от маркетинговых мероприятий. «Сейчас МТС занимается интеграцией приобретенных компаний», — говорит аналитик ИК «Финам» Иван Кабулаев.

По признанию Нефедова, МТС всегда была больше ориентирована на технологии, нежели на маркетинг. Компания боролась за кредит оператора, предоставляющего наиболее качественную связь, и старалась установить большее количество базовых станций, чем конкуренты. Недавний пример такой стратегии МТС — смена системы расчета абонентских переговоров на более современную. Систему биллинга МТС обновила чешская «внучка» «Системы» — Strom Telecom. Конкуренты в неформальных беседах высказывают мнение, что по-



Владельцы «Текс» решили не продавать краску строителям, а попросту сбыть все ее производство западным инвесторам

бурге в прошлом году замедлились», — констатирует Александр Селенкин. А его партнер Дмитрий Скворцов считает, что время для продажи выбрано удачно. «Сейчас мы продаем производство на пике его стоимости. Велика вероятность того, что в последующие годы темпы роста рынка ЛКМ начнут

снижаться». С этим мнением согласилась и директор БДО «Юникон» по финансовому консалтингу Наталья Одинцова. «Рынок краски пока растет, и иностранные инвесторы готовы предложить продавцам отечественных предприятий привлекательную цену. Владельцам „Текса“ выпал хороший шанс

гоня за технологическим совершенством сделала МТС неповоротливой. Оператор строил максимально стандартизированную сеть, интеграция в нее новоприобретенных операторов может доставить МТС немало головной боли. МТС уже принадлежит украинский оператор UMC, а в июле этого года компания приобрела туркменскую ВСТИ. Этим дело не закончится. Еще в начале года АФК «Система» начала переговоры о покупке двух индийских операторов, подконтрольных Aircel Televentures Ltd. Ходят слухи, что МТС собирается купить оператора и в Азербайджане.

А на днях в МТС восстановили должность первого вице-президента, который «унифицирует технологическую политику и сделает ее более рациональной». Ее занял гендиректор украинской UMC Эрик Франке. По словам Нефедова, второй по статусу менеджер МТС будет руководить целым рядом технических вопросов: эксплуатацией сети, технической стратегией, развитием ИТ и закупками оборудования. Помимо назначения Франке МТС объявила о создании ряда новых должностей. В компании появились вице-президенты по стратегии и развитию, по управлению персоналом, по продажам и абонентскому обслуживанию. Характерно, что пост вице-президента по маркетингу (обычно он отвечает и за ребрендинг) пока вакантен. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Вместо ожидаемого ребрендинга МТС запустила новую рекламную кампанию.

ПРИЧИНА: Компания тратит все силы на унификацию бизнеса приобретаемых ею операторов.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Возможная потеря лидерства на рынке из-за пренебрежения маркетингом.

выгодно продать свое предприятие, пока та же Tikkurila не передумала и не купила другого производителя», — утверждает она.

Судить о стоимости сделки пока рано. Производственные мощности «Текса» Дмитрий Скворцов оценил в \$60 млн, но эта цифра может серьезно скорректироваться в ходе продажи. Говоря же о ее возможных последствиях, акционеры петербургского холдинга уверяют, что популярный бренд «Текс» и после смены владельца останется на рынке. «У нас покупают не столько

заводы, сколько узнаваемый в федеральных масштабах бренд и долю рынка», — говорит Скворцов. По его прогнозам, с покупки «Текса» на рынке начнется череда поглощений российских производителей иностранными концернами. Другие крупные игроки — «Эмпилс» и «Ярославские краски» — отказались от комментариев по поводу поглощения «Текса».

Подробнее о том, что побудило основателей «Текса» заняться распродажей активов, читайте в следующем номере **СФ.** □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Владельцы питерского лакокрасочного холдинга «Текс» продают свое производство западному инвестору.

ПРИЧИНА: Тенденции к снижению темпов роста рынка лакокрасочных материалов (ЛКМ) и возможность продать бизнес на пике его стоимости.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Продажа отечественных ЛКМ-производств крупным иностранным концернам в ближайшие годы может стать трендом.

Вид на Saab 9-3 Viggen сзади (глазами водителя любой другой машины)

Новый Saab 9-3 Viggen

210 л. с. | 0–100 км/ч за 7,7 с | 235 км/ч | от \$39 900

Цена с учетом НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ на день покупки. Товар сертифицирован.

Горячая линия Saab:

(095) 755-9009

www.saabtotalcare.ru



ПОВОРОТ

После того как в интересах государства была проведена крупнейшая в истории России сделка M&A, Алексей Кудрин и Герман Греф решили возвратить к совести уверовавших в эффективность госкапитализма кремлевских чиновников. **Либеральный уклон**



кие-то отрасли, является неандертальской», — заявил глава МЭРТ. А на днях сделал еще более смелый шаг: потребовал от «Газпрома» «обосновать целесообразность покупки „Сибнефти” и цену сделки».

Неожиданное выступление в унисон Кудрина и Грефа, ранее не высказывавших протеста против поглощения «Газпромом» «Сибнефти», не случайно. Как считает ведущий эксперт Центра макроэкономического анализа Дмитрий Белоусов, именно сейчас либеральному блоку настало время попытаться изменить идеологический курс в правительстве. «Сейчас закладывается философия бюджета на 2007–2009 годы, а также идет формирование среднесрочной программы правительства. Либеральные министры используют возможность изменить экономические приоритеты предстоящих лет», — предположил он. Интересы давних оппонентов в вопросах налоговой политики и расходования стабфонда могут сойтись, если силовой блок Кремля отвлечется от передела нефтяных активов в свою пользу и снизит аппетиты, касающиеся огосударствления экономики. При этом Грефу, очевидно, хочется, чтобы госкомпании прислушивались к мнению МЭРТ по вопросам тарифной политики, а Кудрину — чтобы аппетиты кремлевских группировок не распространились на стабфонд. □

Главы Минфина и Минэкономразвития единодушно выступили против усиления роли государства в экономике. «К сожалению, доля государства в России и его вмешательство в экономику чрезмерны», — заявил Кудрин на заседании ФАС. Он не преминул добавить, что 90% нарушений антимонопольного законодательства приходится на органы госвласти. Полную солидарность с министром финансов, словно телепатически с ним сговорившись, продемонстрировал и Греф. «Точка зрения, что государство должно расширять присутствие в экономике и взять под свою опеку ка-

ЦИФРА

24 -е

МЕСТО в ежегодном рейтинге крупнейших компаний мира, составленном изданием *Financial Times* (FT), занял «Газпром». При этом в прошлом году «Газпрому» досталась в списке лишь 57-я позиция. Такой скачок компании удалось совершить благодаря недавней покупке «Сибнефти» за \$13,1 млрд. А возглавила список нефтяная компания *ExxonMobil*, которая в этом году опередила традиционного лидера этого рейтинга — *General Electric*.

Другие российские компании также сумели нарастить свою капитализацию, что не замедлило отразиться в рейтинге FT: «Сургутнефтегаз» со 181-го места переместился на 131-е, «ЛУКОЙЛ» — со 177-го на 116-е, РАО ЕЭС — с последнего 500-го на 416-е, а МТС вместо 476-го места оказалась на 421-м. Кстати, в прошлом году в рейтинге участвовали пять российских компаний. Сегодня к ним присоединились двое «новичков»: Сбербанк и «Норникель», расположившиеся на 350-м и 396-м местах. □

БИРЖА



СИТУАЦИЯ на российском фондовом рынке на прошлой неделе развивалась под девизом «все выше, и выше, и выше». Индекс РТС упрямо рос и в начале недели достиг отметки в 1045 пунктов. Причины роста прежние — высокие цены на нефть и избыточная ликвидность, обусловленная притоком средств от иностранных инвестфондов, которые начали квартал с расширенными лимитами на покупку российских ценных бумаг. В центре интереса — акции нефтяных компаний, причем в лидеры рос-

та вышли те эмитенты, акции которых до сих пор были неходовыми. Прежде всего это «Татнефть» — котировки ее обыкновенных акций на РТС подскочили на 12,7%, а на ММВБ по бумагам «Татнефти» в понедельник даже были на час приостановлены торги. После возобновления торгов сессия закрылась с ростом котировок на 13,1%. Отличились также и менее ликвидные бумаги РИТЭКа, подорожав на 16%. Значительно прибавили в цене акции РАО ЕЭС и «Мосэнерго». Рост затронул практически всех эмитентов. Аналитики в шутку срав-

нивают такой покупательский ажиотаж с затянувшейся сезонной распродажей. Впрочем, уже в среду началось коррекционное снижение, отбросившее индекс к отметке в 1030 пунктов. Однако большинство экспертов отмечают общий настрой рынка на дальнейший рост. Главный вопрос — как долго он продлится. Скептики предупреждают, что коррекция, которая уже давно является темой для разговоров, но по-настоящему еще не начиналась, может оказаться весьма резкой и спутать все планы инвесторов. □

ГДЕ ДЕНЬГИ**КОМПАНИЯ ТНК-ВР оставила российский бюджет без 4 млрд руб.**

Именно на такую сумму снизились на прошлой неделе налоговые претензии к компании после того, как арбитражный суд Москвы признал их незаконными.

Как известно, начав с ЮКОСа, ФНС последовательно проверила все российские нефтекомпании на предмет уклонения от налогов. ТНК-ВР за 2001 год было доначислено около 4 млрд руб. Компания их оспорила и в итоге смогла отбиться от претензий налоговых.

Впрочем, российские налоги вкладе все равно не останутся. Одновременно стало известно о том, что Верховный суд подтвердил законность взыскания с ЮКОСа недоимок за 2000 год в размере 99,3 млрд руб., невзирая даже на истечение срока давности по налоговым правонарушениям. □

КТО КОГО**Высокое напряжение**

В списке производителей бытовой электроники, удовлетворивших требование таможенников и отправивших им прайс-листы на свою продукцию, не оказалось многих крупнейших игроков. За это они могут поплатиться долей рынка.

Схема, согласно которой Федеральная таможенная служба (ФТС) растаможивает бытовую технику по прайс-листам производителей, вступила в силу с 1 октября. По уверениям таможенников, она должна положить конец «серым» поставкам — снижению импортерами таможенной стоимости техники. Однако большинство производителей пока не удосужились предоставить ФТС свои прайс-листы. В «белом списке» таможенников всего 16 компаний. К остальным уже пообещали в ближайшие дни применить санкции. Фактически это означает жесткий досмотр каждого груза и блокирование товаров на границе. Такая ситуация, как полагают эксперты, в конечном итоге может даже привести к перестановке сил на российском рынке бытовой электроники.

Идея посвятить ФТС в ценовую политику впервые была предложена ассоциацией РАТЭК за несколько месяцев до официального решения таможни. Тогда инициатива нашла отклик лишь у Samsung, которая сразу же за это поплатилась: какое-то время проблем с растаможкой у нее было даже больше, чем у других игроков. И, похоже, теперь ФТС решила восстановить статус-кво на рынке. □

ЗАКОН**Губернаторов примут в партию**

Это означает, что президент Путин близок к осуществлению идеи, о которой он говорил еще в послании к Федеральному собранию в апреле этого года.

Тогда Владимир Путин заявил, что кандидатов в губернаторы могли бы предлагать представители победившей на региональных выборах партии. В случае принятия

В случае принятия новых президентских поправок все руководство страны со временем станет партийным

предложенных президентом поправок партия, которая получит по итогам региональных выборов наибольшее число мандатов, будет вправе инициировать рассмотрение в местном парламенте «своих» кандидатов в губернаторы. Иными словами, со временем все руководство страны так или иначе станет партийным. Учитывая же тот факт, что в подавляющем числе регионов доминирует «Единая Россия», очевидно, чьи именно интересы будут защищать большинство новых губернаторов. К тому же за счет такой схемы Кремлю удастся установить дополнительный — еще и партийный — контроль над главами регионов. □

**официальное лицо**

Сергей ИВАНОВ,
министр обороны РФ

принял участие в судьбе экс-главы Минатома Евгения Адамова, над которым нависла угроза экстрадиции из швейцарской тюрьмы в США. Иванов заявил, что «Россия должна добиваться, чтобы все права экс-министра как российского гражданина жестко соблюдались».

Министерство обороны с 2004 года курирует деятельность преемника Минатома — Федерального агентства по атомной энергии.

Но Адамов ушел из атомного министерства в марте 2000-го и, по словам самого же Иванова, «не является носителем госсекретов». Злые языки напрямую связывали отставку Адамова с американским вояжем Сергея Иванова, в то время занимавшего пост секретаря Совета безопасности. Интересы американцев, недовольных условиями, на которых Минатом поставлял в США оружейный плутоний, странным образом пересеклись с намерением «питерских» устроить кадровую зачистку правительства. Сейчас Иванов вышел в лидеры по числу публичных отказов от намерения участвовать в президентских выборах. Однако так ведут себя все потенциальные кандидаты в путинские преемники. Это понимают и американцы, которые, памятя об упомянутом конфликте Адамова и Иванова, наверняка воспользуются «доступом к телу» экс-руководителя Минатома, чтобы собрать компромат на одного из фаворитов грядущих выборов. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ



REUTERS

Медицинский акциз

Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения (ФСН) с 2006 года намерена заставить фармацевтов наклеивать на лекарства, поставляемые в аптеки в рамках льготной лекарственной программы, защитные голограммы. Иными словами, чиновники планируют ввести в фармацевтике систему акцизных марок, как в алкогольной и табачной отраслях. В ФСН эту меру объясняют стремлением усилить защиту от подделок.

Фармацевтам эта борьба будет стоить примерно \$7 млн. Производители лекарств негативно оценивают идею ФСН, считая, что она приведет к снижению рентабельности и осложнит процесс производства лекарств. Однако у аналитиков иное мнение. Менеджер по работе с клиентами ИТМ Кирилл Ионов считает, что борьба с подделками улучшит имидж производителей. А руководитель отдела маркетинговых исследований «Фармэксперта» Давид Мелик-Гусейнов добавляет, что затраты на марки будут незначительными. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

Поднебесный «пылесос»

China Construction Bank (CCB) намерен выручить \$7,68 млрд в результате продажи 12% своих акций на Гонконгской бирже. CCB первым из крупнейших китайских банков может стать публичной компанией. Осуществить IPO планируют также Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) и Bank of China.

Для выхода ведущих китайских финансовых институтов на биржу сейчас наилучшее время. На фоне роста экономики КНР любой хозяйствующий субъект этой страны вызывает интерес инвесторов. С другой стороны, ревальвация юаня, на которую китайские власти идут под давлением своих западных торговых партнеров, заметно улучшает финансовое состояние местных банков, которые до сих пор расплачивались за экономические успехи Китая увеличением количества «безнадежных» кредитов. Наконец, желание руководства КНР обеспечить мягкую посадку явно перегретой национальной экономике наверняка приведет к пересмотру установленных в стране процентных ставок, а это также позитивно скажется на CCB и его конкурентах. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Может сложиться весьма безрадостная ситуация»



Георгий ТРЕФИЛОВ,
президент холдинга
«Марта»

— ПОЖАЛУЙ, главным итогом недели можно считать достижение договоренности об упрощении визового режима между Россией и ЕС. Теперь студентам, научным работникам, политическим деятелям, дипломатам, а также, что особенно радует, бизнесменам будет проще совершать поездки. Соглашение об упрощении визового режима может быть подписано до конца этого года. Кроме того, практически удалось достигнуть договоренности о единой стоимости виз не только для стран Шенгенской зоны, но и для всего Евросоюза. Как ожидается, стоимость визы составит всего около 35 евро.

Прежде всего, это свидетельствует о близящейся интеграции нашей страны в ЕС. Хочется надеяться на то, что эти договоренности способствуют улучшению инвестиционного климата в России, повышению открытости и привлекательности нашей страны для зарубежных бизнесменов. Кроме того, это должно благотворно повлиять и на внутреннюю бизнес-среду, на ментальность отечественных компаний. Также из событий недели мне, как человеку, занимающемуся розничным бизнесом, хотелось бы выделить любопытное известие о том, что германский холдинг Metro в будущем году собирается выводить на российский рынок свое подразделение по продаже бытовой техники Saturn. Также примечательным событием я бы назвал рассмотрение Госдумой в первом чтении поправок в КоАП. Принятие поправок грозит тем, что с предпринимателями, не уплатившими вовремя административные штрафы, смогут взимать деньги не только сотрудники милиции, но и таможенники, налоговики, пожарные и работники санэпидинспекции. Может сложиться весьма безрадостная ситуация, когда за одно нарушение предпринимателя будут штрафовать одновременно несколько служб. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

МИНИСТР ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЙ КУДРИН И ГЛАВА МЭРТ ГЕРМАН ГРЕФ ОДНОВРЕМЕННО РЕЗКО ОСУДИЛИ УСИЛЕНИЕ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

С 57-ГО НА 24-Е МЕСТО В РЕЙТИНГЕ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА, СОСТАВЛЕННОМ FINANCIAL TIMES, ПЕРЕМЕСТИЛСЯ «ГАЗПРОМ». ТАКЖЕ УЛУЧШИЛИ ПОЗИЦИИ В РЕЙТИНГЕ FT ЛУКОЙЛ, «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», РАО ЕЭС И МТС

ВЛАДИМИР ПУТИН НАПРАВИЛ В ГОСДУМУ ПОПРАВКИ К ДВУМ ЗАКОНАМ — «ОБ ОБЩИХ ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В СУБЪЕКТАХ РФ» И «О ПОЛИТИЧЕСКИХ ПАРТИЯХ»

БОЛЬШИНСТВО ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БЫТОВОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ ПОКА НЕ ПРЕДОСТАВИЛИ ТАМОЖНЕ СВОИ ПРАЙС-ЛИСТЫ, ПРОИГНОРИРОВАВ НОВУЮ СХЕМУ РАСТАМОЖИВАНИЯ ТОВАРОВ

МИНИСТР ОБОРОНЫ СЕРГЕЙ ИВАНОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИЯ ДОЛЖНА ДОБИВАТЬСЯ СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЭКС-ГЛАВЫ МИНАТЮРЫ ЕВГЕНИЯ АДАМОВА, НАД КОТОРЫМ НАВИСЛА УГРОЗА ЭКСТРАДИЦИИ ИЗ ШВЕЙЦАРСКОЙ ТЮРМЫ В США

1-0-0-0-0

автомобилей NISSAN продано в России!

Прекрасный повод устроить для Вас праздник!

ПРЕВОСХОДЯЩИЕ ОЖИДАНИЯ

ПРАЗДНИЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: NISSAN ALMERA 1,5 л от

\$15150*



Праздничное предложение существует для всех комплектаций Nissan Almera.

Предложение действительно до 31 декабря 2005 года.

За подробностями обращайтесь к официальным дилерам.



www.nissan.ru

SHIFT_expectations

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: АВТО-КЕЙ (095) 737-5400; АВТОМИР (095) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (095) 797-6060; АВТОЦЕНТР НАХИМОВСКИЙ '32 (095) 105-5530; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (095) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (095) 787-5353; GENSER (095) 786-2050; MAJOR AUTO (095) 730-0073; NATC GROUP (095) 784-6410; НИССАН В КРЫЛЯТСКОМ (095) 505-9737; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (095) 933-4033; ОЧАКОВО МОТОРС (095) 748-5254; ПЕЛИКАН-АВТО (095) 787-0707; У СЕРВИС+ (095) 258-8989; ЭЛЬВА (095) 210-0330; ЮНИОН МОТОРС (095) 913-2525. Санкт-Петербург: АВТОДОМ РОССПАН (812) 325-0065; АВТО-ПРОДИКС (812) 702-4292; AURORE AUTO (812) 320-1847; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. Екатеринбург: АВТОСАН (343) 212-8612; LUCKY MOTORS (343) 210-0100. Казань: АКОС (843) 269-0066. Краснодар: МОДУС (861) 215-0215. Нижний Новгород: НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9911. Пермь: УРАЛАВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. Петрозаводск: НИССАН-СТК (8142) 79-7010. Ростов-на-Дону: ОРБИТА (863) 232-7915. Самара: САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (8462) 57-1690. Саратов: ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. Тюмень: ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. Уфа: КАЛИНА (3472) 25-4915. Челябинск: РЕГИНАС (3512) 68-9626.

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА. ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛЕРАМ.

* Рекомендованная цена для Москвы и Санкт-Петербурга. Цена у региональных дилеров может отличаться от рекомендованной в зависимости от стоимости доставки.

Товар сертифицирован

«Столичное страховое общество» (ССО) продолжает упорно сопротивляться ФССН, отбирающей у страховщика лицензию (см. материал на стр. 21). Компания создала прецедент, направив в Генпрокуратуру просьбу проверить налоговиков, сотрудников МВД и Росстрахнадзора на предмет наличия в их действиях должностных преступлений. А как бы защищались вы?



Юрий Никулин,
генеральный директор
ЗАО «Ливиз»:

— Я считаю действия компании абсолютно правильными: нужно бороться, если считаешь себя правым. В такой ситуации лучший способ защиты — не нарушать, хотя не секрет, что в нашей стране бывают и совершенно необоснованные претензии к различным кампаниям, порой даже «ангажированные». Мы сами не раз сталкивались с бюрократическими, юридическими сложностями именно в силу заинтересованности в процессе третьих лиц. Другое дело, что если компания является серьезным игроком на рынке, внимательно изучает все тенденции своей отрасли, конкурентную среду, то она

должна быть готова к подобным проблемам.

Я бы на их месте тоже обратился в суд, в другие органы власти и добивался бы законного решения. Целесообразно привлечь к проблеме общественное внимание. Это позволит избежать подковерного решения вопроса и, возможно, привлечет внимание высокопоставленных госчиновников, которые внимательно следят за СМИ и другими каналами коммуникации. И, наверное, самое главное — не снижать уровень обслуживания, ведь потеря клиентов из-за внутренних проблем может дорого стоить компании.

Виктор Юн,
генеральный директор
страховой компании
«Стандарт-резерв»:

— Если человек уверен в своей правоте, конечно, он будет бороться. И я бы боролся всеми доступными средствами, в том числе, разумеется, и с помощью обращения в государственные органы. В ситуации со «Столичным страховым обществом» все другие возможности были исчерпаны, и они обратились в прокуратуру. Но, на мой взгляд, шансов на победу у компании нет. Вряд ли прокуратура найдет какие-то серьезные правонарушения в действиях налоговиков, сотрудников МВД и Росстрахнадзора. Может, какие-то небольшие проблемы и удастся найти, но компании это уже не по-

может. Правда, руководству ССО, возможно, станет легче, у них появится ощущение того, что они сделали все, что было в их силах.

Даниил Чернышев,
заместитель генерального
директора компании
«Micromuse в России
и СНГ»:

— Всегда разумнее приложить максимум усилий и не доводить дело до открытого конфликта. Конечно, теоретически компания может добиться своего в рамках бескрайнего правового поля, однако это, скорее всего, будет Пиррова победа. Участие в судебных разбирательствах с государством в любом случае серьезный удар по репутации любой бизнес-структуре.

Марина Трещова,
генеральный директор
холдинга PPE Group:

— В бизнес-практике любой компании не исключены споры и разногласия с налоговыми, контролирующими и другими государственными органами. На мой взгляд, наиболее эффективный способ решения таких проблем — защита правовой позиции, основанной на законе, и спокойный, аргументированный диалог с представителями государственного органа. Есть много примеров того, что именно этот путь ведет к разрешению споров, снятию или уменьшению претензий. Другими словами, необходимо вести

разговор в правовом поле, что, конечно же, не исключает как крайнюю меру обращение в суд.

Игорь Жук,
генеральный директор
страховой компании
«Согласие»:

— У любой компании есть ряд стандартных инструментов защиты. Как правило, это, в первую очередь, обращение в суд или другие контролирующие органы. «Столичному страховому обществу» договориться в досудебной стороне дела не удалось, вот и начались хождения по инстанциям. Вполне закономерное развитие событий.

Михаил Маслов,
старший партнер компании
«Маслов, Сокур и партнеры»:

— В каждой конкретной ситуации я бы защищался разными способами, это зависит от индустрии, от того, кто является нападающим, от делового климата в стране, от времени года в конце концов. Самое главное — иметь штат квалифицированных сотрудников, которые могли бы комплексно проанализировать ситуацию и разработать линию защиты. Тут нужны усилия службы безопасности, пиарщиков, юристов и т. д., чтобы защитить свой бизнес со всех сторон. **СФ**

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

Выгодная поставка связи



корпоративная программа
«Федеральный БИЗНЕС»

Если Ваш бизнес имеет представительства в более чем одном федеральном округе, Вы получаете
возможность оптимизировать расходы на междугородную связь.

Преимущество федерального масштаба:

Единая стоимость исходящих звонков на любые телефоны по всей России – **\$0,20***/мин.

* 5,61 рубля по курсу доллара США, установленному ЦБ РФ на 27.05.2005.

Цена указана в долларах США без учета НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день
 осуществления платежа.

Подробности – на сайте www.megafon.ru

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ / ТАСС

Бернштам на ипотеке

У риэлтеров, которые не упускают возможности заработать на гражданах, желающих приобрести квартиру в кредит, появился конкурент. Банкир Евгений Бернштам, в недавнем прошлом курировавший розничный бизнес Альфа-банка, создал компанию «Фосборн хоум», которая будет специализироваться на ипотечном брокеридже.

Строя свой бизнес на том, чтобы, по выражению Бернштама, «замыкать на себя все этапы», связанные с получением клиентом ипотечного кредита и последующим приобретением недвижимости, «Фосборн хоум» рассчитывает достичь количество сопровождаемых сделок до 20 тыс. в год.

Для облегчения поставленной задачи фирма Евгения Бернштама намерена заключить соглашение о сотрудничестве с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК). Вполне возможно, что «Фосборн хоум» станет первым отечественным ипотечным брокером (их в России немного, хотя, например, в США таким бизнесом занимаются даже частные лица), аккредитованным при АИЖК.

Помимо «Фосборн хоум» Бернштам владеет еще и фирмой «Секвойя кредит консолидейшн», специализирующейся на взыскании проблемных долгов. Стало быть, у Бернштама и его партнеров есть возможность отслеживать недобросовестных заемщиков. В обмен на доступ к базам данных «Секвойи» АИЖК может допустить «Фосборн» к соответствующим ресурсам. □

ЦИФРА

\$110

МЛН не пожалеет президент холдинга Fedcom Invest Алексей Федорычев на подготовку российских олимпийцев. Контракт, заключенный Fedcom Media, одной из компаний холдинга Федорычева, и главой Олимпийского комитета России (ОКР) Леонидом Тягачевым, должен вступить в силу после зимних Олимпийских игр будущего года. Срок его действия – до конца Олимпийских игр-2014. Кроме беспрецедентной суммы вложений магнат обещал обеспечить приватный фонд для отечественных

спортсменов: \$50 тыс. за золото, \$30 тыс. за серебро и \$20 тыс. за бронзовую медаль.

Fedcom Media теперь сможет заключать спонсорские договоры, от которых будет получать 100% прибыли, а также продавать право использования символики Олимпиад и нашей олимпийской сборной другим компаниям. Fedcom Media в этом году уже успела заключить аналогичный контракт с российской футбольной премьер-лигой. Правда, здесь речь не шла о столь крупных инвестициях: компания раскошелась на \$15,5 млн и получила права на трансляцию матчей чемпионата России по футболу и на продажи спонсорских контрактов. □

ТRENД

Выручка ведущих российских металлургических компаний за 2004 год (млрд руб.)

| | |
|----------------|---------|
| «Евразхолдинг» | 171,1 |
| ММК | 133,4 |
| «Северсталь» | 130,375 |
| НЛМК | 126,181 |

РОССИЙСКИЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ все интенсивнее развиваются свой бизнес за счет зарубежных активов.

На днях «Северсталь» объявила, что совместно с промышленной группой SteelCorr приступает к строительству завода в США, в который вложит \$280 млн. Предприятие, 80% акций которого будут принадлежать «Северстали», должно начать работу в 2007 году. Этот проект отчасти компенсирует горечь от поражения компании на недавних торгах за турецкий меткомбинат Erdemir. Как и другой российский претендент, Ново-

липецкий меткомбинат (НЛМК), «Северсталь» не смогла перебить предложение турецкого пенсионного фонда OYAK, который оценил 49,8% Erdemir в \$2,96 млрд. При этом если «Северсталь» уже владеет 62% акций итальянского завода Lucchini, а вскоре планирует купить крупнейшего мексиканского производителя стали Ahmsa, то НЛМК на аукционе в Турции пытался приобрести свой первый зарубежный актив. В этом плане НЛМК отстает и от «Евразхолдинга», который в августе приобрел чешский меткомбинат Vitkovice Steel и итальянскую Palini e Bertoli. Кроме того, «Евразхолдинг» и «Северсталь» собираются повторно участвовать в тендере за украинскую «Криворожсталь».

По мнению аналитиков, попытки российских меткомпаний приобретать активы за рубежом объясняются стремлением как можно ближе подобраться к перспективным рынкам сбыта. Ведь таким образом компании могут не только обойти заградительные пошлины на российскую метпродукцию, но и прорваться к финансовым источникам, которые недоступны им в России. □

КТО КОГО

Между «Первым» и «Вторым»

ВГТРК не стал разрывать отношения с «Видео Интернешнл», хотя еще в июне прошлого года заявлял, что через год-полтора откажется от его услуг и создаст свою службу продаж. ВГТРК объяснял это тем, что «Видео Интернешнл» продает рекламные возможности его основного конкурента, «Первого канала». «Первый» в свою очередь заявлял, что разрыв отношений с ВГТРК был обязательным условием для подписания нового контракта с ведущим медиаселлером страны.

Объясняя возобновление сотрудничества, эксперты высказывают несколько версий. Первая — кадровый дефицит, из-за которого провалилась попытка создать свою службу продаж. Вторая — утрата «Первым каналом» безоговорочного лидерства на телерынке. Есть еще одно предложение: инициатива возврата к ВГТРК принадлежит самой «Видео Интернешнл». По слухам, менеджмент «Первого» размышляет об отстранении медиаселлера от продажи своих рекламных возможностей. Поскольку второго игрока, способного обслуживать столь крупного клиента, в России нет, «Первому» придется создавать собственного селлера. И большинство аналитиков считают такой сценарий маловероятным: пока будет создаваться селлер (минимум год), могут снизиться доходы канала. □

ЗАМЕНЫ

АЛЕКСАНДР МАМУТ оставил пост председателя совета директоров УК «Тройка Диалог» и вошел в новый состав совета директоров «Ингосстраха». Он впервые стал членом совета директоров этой компании, хотя уже несколько лет является ее совладельцем. Аналитики связывают его появление в совете «Ингосстраха» с тем, что не так давно Мамут приобрел большой пакет акций этой компании. По некоторым данным, сейчас ему принадлежит около 40% акций «Ингосстраха» (еще примерно 50% владеют структуры «Базэла»).

БРУНО ЛАФОНТ, операционный директор крупнейшего в мире производителя цемента французской группы Lafarge, назначен гендиректором компании. Акционеры Lafarge, состоящей из 150 предприятий, поручили ему заняться улучшением финансовых показателей группы. По итогам первого полугодия 2005 года чистая прибыль Lafarge упала сразу на 18% по сравнению с аналогичным периодом 2004-го и составила 397 млн евро. Не исключено, что ухудшение показателей связано с покупкой Lafarge новых активов, к примеру, в прошлом году группа купила в России «Воскресенскцемент» и контрольный пакет «Уралцемента».

ТЕО ШТРАЙТ назначен новым гендиректором завода Ford во Всеволожске — российской «дочки» автогиганта. Его задачей станет снижение издержек и вывод завода на уровень рентабельности. Штрайт известен как специалист по оптимизации производственных издержек — одним из аргументов в пользу его кандидатуры стал опыт улучшения финансовых показателей кельнского подразделения Ford. □

ТРИ ВОПРОСА



Покинувший весной этого года «Вимм-Биль-Данн» **Яков Иоффе** стал на днях председателем совета директоров ведущего российского производителя химических удобрений «Еврохим». Он рассказал СФ о дальнейшем развитии этой компании.

Вы возглавляли кондитерскую фабрику «Большевик», работали в российском представительстве Danone, были зампредправления ВБД по стратегическим вопросам. Переход в «Еврохим» на этом фоне выглядит достаточно неожиданным.

Были три причины, по которым я выбрал «Еврохим». Во-первых, это очень успешная, динамично развивающаяся компания. В этом году, по прогнозам, ее оборот составит около \$2 млрд. Во-вторых, в «Еврохиме» можно многое построить. Ну и, в-третьих, у меня очень хорошие личные контакты с владельцами и руководством компании.

Очевидно, что по сравнению с вашей последней должностью в ВБД теперь у вас заметно вырастет степень ответственности и расширится круг обязанностей.

В ВБД я действительно был советником и работал на полставки. В «Еврохиме» же у меня есть четкая функция: стратегическое управление компанией. Ну что ж, тем интереснее мне будет здесь работать.

И как изменится стратегия «Еврохима» теперь?

Мы дорабатываем план наших действий. Но уже сейчас я могу сказать, что мы будем расширять ассортимент, а также организовывать собственную сеть дистрибуции по всему миру. Кроме того, в США и Европе будут созданы дочерние компании. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

TELEFONICA, один из ведущих игроков испанского телекоммуникационного рынка, собирается приобрести нидерландского оператора сотовой и проводной связи KPN, имеющего более 24 млн абонентов в Нидерландах, Бельгии и Германии. Telefonica готова выложить за KPN около 20 млрд евро. Фондовый рынок отреагировал на известие повышением котировок KPN: на амстердамской бирже ее акции выросли на 3,5%, до 7,72 евро. При этом акции испанцев на мадридской бирже подешевели на 0,7%, до 13,52 евро. Эксперты считают, что эта сделка далеко не последняя на телекоммуникационном рынке Европы, поскольку в настоящее время слияния и поглощения — самый быстрый способ захватить новый рынок. Правда, состоится заявленная сделка или нет, пока вопрос. В 2000 году эти компании уже пытались договориться, но в последний момент испанцы от слияния отказались.

MITAL STEEL (MS), крупнейший мировой производитель стали, объявил, что собирается в ближайшее время привлечь до \$3 млрд, чтобы направить их на покупку новых активов и разработку месторождений. Ранее было запланировано, что в течение ближайших нескольких лет MS вложит около \$4,5 млрд в 900 различных проектов в 14 странах мира. Теоретически MS может получить эти \$3 млрд, взяв кредит. Однако за последние годы уже многие банки неоднократно кредитовали MS, только в начале этого года компания взяла кредит на сумму \$4,5 млрд на пять лет. И не исключено, что получать у банкиров новые ссуды MS будет все сложнее. Зато в принципе ничто не мешает основателю MS, богатейшему индийцу Лакшми Митталу занять те же \$3 млрд у богатейшего россиянина Романа Абрамовича. Как известно, недавно Абрамович продал «Газпрому» более 70% акций «Сибнефти», получив в результате этой сделки около \$13 млрд «живыми» деньгами. Хотя излюбленной сферой его финансовых вложений считается футбол, однако, располагая такой массой свободных средств, он вполне может стать и одним из крупнейших частных инвесторов в металлургии.

«НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ „АНТОНОВ» — так называется созданная на Украине самолетостроительная корпорация, в которую вошли Авиационный научно-технический комплекс им. Антонова, «Завод 410 гражданской авиации» и Харьковское государственное авиационное производственное предприятие. Договоры с их заказчиками будут заключаться от лица корпорации, а ее участники — работать по ним в качестве субподрядчиков. Между тем в России идея создания аналогичного альянса до сих пор только вынашивается. Еще в конце прошлого года руководитель департамента ОПК Минпромэнерго Юрий Коптев заявил, что российский авиапром спасет создание Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), куда войдут «Сухой», «Яковлев», «МиГ», «Ильюшин», «Иркут» и «КаскоЛ». Однако процесс создания ОАК затянулся: предположительно, она начнет функционировать весной 2006 года. «Антонов» же был создан спустя всего четыре месяца после указа президента Ющенко. □

РУССКИЕ ИДУТ



Растущие аппетиты ЛУКОЙЛА

На днях ЛУКОЙЛ предложил акционерам нефтедобытчика **Nelson Resources (NR)**, работающего в Казахстане, выкупить 100% акций

за \$2 млрд. Пока на это предложение согласились только акционеры, владеющие 65% акций NR. При этом миноритарии NR уже выказали недовольство условиями оферты. Если ЛУКОЙЛу все же удастся приобрести NR, эта компания станет вторым его активом в Казахстане. ЛУКОЙЛ уже владеет 50% акций «Тургай-петролеум» (ТП), а недавно заявил, что намеревается увеличить свою долю в ТП до 100%. Вместе с NR ЛУКОЙЛ приобретет и его опционы на геологоразведывательные работы на шельфе Каспия. В случае успешной разведки в этом регионе компания сможет заметно увеличить свою зону добычи нефти и газа.

Добыча нефти в ближнем зарубежье в настоящее время имеет для ЛУКОЙЛА стратегическое значение. По словам аналитика ИК «Тройка Диалог» Валерия Нестерова, ЛУКОЙЛ стремится довести долю нефтедобычи в заграничных проектах до 15–20% от всей добываемой им нефти, что позволит компании сбалансировать структуру добычи и переработки углеводородов и их сбыт за границу. Именно для этих целей ЛУКОЙЛ намеревается купить и 73,7% акций литовского концерна Mazeikiu nafta. Входящие в него Мажейкяйский НПЗ, нефтетерминал и нефтепроводы обеспечат ЛУКОЙЛу поставки нефти в Восточную Европу. □

РАСКЛАД СИЛ

Coca-Cola пригляделась к России

СОКА-COLA В БУДУЩЕМ ГОДУ откроет новый дивизион, который будет управлять рынками России, Украины и Белоруссии, со штаб-квартирой в Москве. Ключевым же станет российский рынок, в который крупнейший мировой производитель безалкогольных напитков намерен вкладывать не менее \$150 млн в год.

«Российский рынок по производству безалкогольных напитков является быстрорастущим и перспективным», — говорит глава Coca-Cola Невилл Иллелл. Интерес компании к России настолько велик, что на днях она, стремясь не испортить отношения с властями РФ, даже официально призналась в нарушении антимонопольного законодательства и согласилась выполнить требования ФАС, отказавшись от заключения эксклюзивных контрактов с HoReCa в Красноярске. Но самое большое дока-

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

JTI для избранных

Японская табачная компания Japan Tobacco Int. (JTI), занимающая второе место на российском сигаретном рынке, поменяла систему сбыта. Она сократила число дистрибуторов с 80 до 11. Это позволит компании избежать бесконтрольности продаж и разницы в ценах на свои сигареты. Большое количество дистрибуторов JTI привлекла в 1996-1997 годах, когда передней стояла задача максимально

быстро заполнить российский рынок своими сигаретами (самые известные брэнды – Camel и Winston). Однако постепенно раздутый штат торговых агентов привел к снижению контроля над сбытом и колебаниям цен. Эксперты отмечают, что, например, в московском регионе разница на одни и те же марки сигарет JTI в различных местах продаж может составлять 20-30 коп. на пачку. Уплотнение пула поможет решить эти проблемы. □

Другие крупные табачные компании давно работают в России с ограниченным кругом торговых фирм. Philip Morris сотрудничает с тремя компаниями, British American Tobacco – с двумя, Gallaher и Imperial – с одной. Но, по мнению замгендиректора ассоциации «Табакпром» Виктора Стефашина, JTI поступила намного разумнее их. «Оставив такое число дистрибуторов, компания уменьшила зависимость от них, – считает он. – В отличие от своих коллег по рынку, она может диктовать им условия, а не наоборот». □



ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Под крыло прокуратуры

«Столичное страховое общество» (ССО) продолжает борьбу за возвращение лицензии с регулятором рынка – Федеральной службой страхового надзора (ФССН). На этот раз ССО попросило Генпрокуратуру проверить ФССН, а также МВД и налоговую службу на предмет должностных преступлений.

Это первый случай публичного обращения страховой компании, подозреваемой в использовании налогосберегающих схем, за помощью к прокурорам. Воказательство своей правоты ССО даже обнародовало переписку с регулятором. Однако глава ФССН Илья Ломакин-Румянцев уверяет, что обвинения ССО не соответствуют

действительности, добавляя, что обращение в прокуратуру – это право компании.

Недавно ССО уже удалось вернуть себе лицензию с помощью арбитражного суда. Однако на следующий день после вынесения благоприятного вердикта лицензия снова была приостановлена. По мнению старшего юриста компании «Вегас-Лекс» Екатерины Галашевой, запрос в Генпрокуратуру, судя по опыту ряда российских банков, которые также обращались туда за помощью, вряд ли позволит ССО вернуться к работе. Таким образом, страховщик просто упорно противостоит ФССН, доказывая, что та использует неправовые методы борьбы со схемами. □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

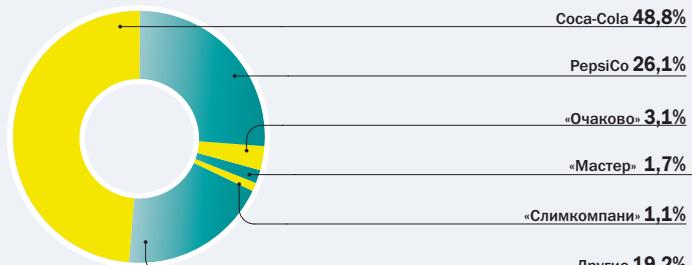
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ТРУБНОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ (ТМК) в первой половине 2005 года составила 3,19 млрд руб., что почти в 19 раз больше, чем ТМК заработала в том же периоде 2004 года – 168,7 млн руб. Чистая выручка компании при этом выросла на 47,5%. Как объясняет руководитель дирекции компании по внешним связям Сергей Ильин, столь существенный рост прибыли прежде всего отражает повысившуюся эффективность бизнеса. На фоне благоприятной конъюнктуры цен на трубную продукцию ТМК увеличила продажи бесшовных труб на 38,2% и в то же время оптимизировала свои затраты. □

ОБОРОТ МЕДИАГРУППЫ RAMBLER в первой половине 2005 года составил \$8 млн, что на 91% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Об этом стало известно после опубликования результатов работы медиагруппы по МСФО. Больше всего (на 171%) выросли доходы от предоставления мобильных сервисов, составившие в первой половине 2005 года \$1,9 млн. Выручка интернет-подразделения компании увеличилась на 82% до \$5,2 млн, а телеканала Rambler – на 40%, до \$1 млн. Как полагают аналитики, финансовые результаты медиагруппы были бы еще выше, если бы в первой половине 2005 года Rambler не потратилась на телерекламу своих мобильных сервисов SMXCOM. □

зательство своей заинтересованности компания представила рынку весной этого года, купив за \$501 млн соковую компанию «Мултон». По итогам четырех месяцев этого года «Мултон» занимает второе место на соковом рынке с долей в 24,7%. Он ненамного отстает от ЭКЗ «Лебедянский», на долю которого приходится 26,7% рынка. Хотя Исделл не уточнил, куда пойдут инвестиции, не исключено, что вложения

Coca-Cola обострят борьбу за лидерство прежде всего на соковом рынке. Ведь в отрасли газированных напитков компания является бесспорным лидером, занимая в России 48,7% рынка (доля PepsiCo – 26,1%). Как считает старший аналитик ФК «Уралсиб» Марат Ибрагимов, теперь Coca-Cola сможет сосредоточиться на рынке и оптимизировать процессы управления бизнесом. □

Структура российского рынка газированных безалкогольных напитков (март-август 2005 года)



В стоимостном выражении. Без учета продаж в точках общепита
Источник: «Бизнес Аналитика»

«Наша автомобильная отрасль просто не сможет выжить без очень жесткой и глубокой реструктуризации», — говорил гендиректор компании «Северсталь-авто» **Вадим Швецов** в интервью «Секрету фирмы» летом прошлого года (см. СФ №25/2004).

Патриот с акцентом

текст: Станислав Мных

Догонять Запад совершенно бессмысленно — нужно просто перенимать иностранный опыт, уверен Вадим Швецов. Четкое следование этим принципам уже принесло «Северсталь-авто» неплохие дивиденды.

По убеждению Швецова, выживать нужно либо самим, либо под руководством иностранных консультантов. «Северсталь-авто» выбрала второй вариант, и благодаря, в частности, привлечению иностранных консультантов и запуску программы снижения издержек в 2004 году добилась рекордной для российского автопрома рентабельности по EBITDA — 14,6%. По этому показателю «Северсталь-авто» обогнала даже самую прибыльную автомобильную корпорацию мира Toyota Motor, у которой он держится на уровне 13–14%. Причем российская компания собирается продолжить оптимизацию производства. На днях по примеру многих мировых автоконцернов она объявила о намерении сократить в этом году численность персонала более чем на 10%.

Еще в интервью СФ Вадим Швецов говорил о планах выпуска нового внедорожника по лицензии зарубежной компании, однако обозначить точные сроки запуска проекта и назвать производителя отказался. «Северсталь-авто» несколько лет пыталась найти партнера среди иностранцев. В разное время в качестве возможных инвесторов упоминались индийские Mahindra & Mahindra и Tata Motors, японская Isuzu Motors и корейская Hyundai. В декабре прошлого года «Северсталь-авто» подписала лицензионное соглашение с корейской SsangYong Motor о производстве в России внедорожников Rexton. Впрочем, не отказалась «Северсталь-авто» и от собственных разрабо-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Северсталь-авто», владеющая Ульяновским автомобильным заводом (УАЗ) и Заволжским моторным заводом (ЗМЗ), стала первой компанией российского автопрома, которая передала управление одним из своих производств иностранным консультантам. В начале лета 2004 года международная инжиниринговая корпорация Gemco начала управлять литейным производством ЗМЗ. Чуть раньше руководство «Северсталь-авто» рассказало о планах выхода компании на биржу и запуска новой модели внедорожника, а также анонсировало переговоры с рядом иностранных производителей относительно сборки их автомобилей по лицензии.



Для российских автопроизводителей сборка иностранных автомобилей по лицензии — единственный способ выжить

ток. Так, в августе текущего года она приступила к выпуску своей новой модели внедорожника UAZ Patriot.

Успехи в реформировании бизнеса побудили руководство «Северсталь-авто» провести IPO в апреле этого года. В интервью СФ Вадим Швецов застрадался обозначить масштабы и реальные сроки проведения размещения, ссылаясь на то, что многое зависит от инвестиционного климата. При этом он выражал надежду, что компания будет дорого оценена инвесторами. Однако его надежды не оправдались: разместив на РТС 30% акций, «Северсталь-авто» не смогла продать их по заявленной цене. При нижней границе заявленного ценового диапазона в \$15,8 они ушли по \$15,1 за акцию. В результате компания выручила на бирже как минимум на \$6 млн меньше — \$135 млн.

Тем не менее, как и обещал Швецов, большую часть привлеченных в ходе IPO средств «Северсталь-авто» потратила на создание и развитие новых мощностей, а именно на покупку за \$50 млн в июне этого года 99,6% акций завода малолитражных автомобилей в Набережных Челнах и его последующую реконструкцию. В декабре 2005-го на этом заводе компания планирует начать сборку Rexton, а в 2007-м здесь будут собирать уже четыре другие модели SsangYong.

Подобную стратегию «Северсталь-авто» эксперты считают весьма грамотной. Как отмечает аналитик ИФК «Метрополь» **Александр Жуков**, реструктуризация бизнеса, сокращение издержек и ориентирование на опыт мировых производителей — это не только путь к успеху, но и единственный способ выжить для отечественного автопрома. СФ

ЦЕНИ ДОСТИГНУТОЕ



совместный проект программы «В фокусе»
РБК-ТВ и журнала «Секрет фирмы»



Виктория Ильинская

Битва в красках

Иностранные производители лакокрасочных материалов все активнее теснят отечественных игроков не только качеством продукции, но и демпинговыми ценами. Российским заводам остается уповать на помощь государства.

Рынок лакокрасочных материалов (ЛКМ) делится на два сегмента: промышленные (например, используемые в автомобильной индустрии) и строительно-бытовые ЛКМ. В обоих сильные позиции занимают иностранные производители. По оценкам гендиректора компании «Территория цвета» Юрия Прохорова, на долю российских изготовителей промышленных красок приходится лишь 30% рынка, на долю производителей строительных красок – 60%. Успешно конкурировать с западными компаниями мешают отсутствие качественного местного сырья и изношенность производственных фондов. «Если использовать импортное сырье, то российская краска получается дороже, чем ввозимая из-за границы», – говорит Прохоров. В результате почти все отечественные производители выпускают продукцию не очень высокого качества и работают преимущественно в нижнем ценовом сегменте. Однако и эту ценовую нишу иностранные игроки пытаются отвоевать у российских, скупая местные производства и устанавливая демпинговые цены. Модернизировать производство ЛКМ-производителям тоже трудно. По словам директора московского представительства ОАО «Ярославские краски» Михаила Ярышева, рентабельность лакокрасочного бизнеса не превышает 10%, и банки выдают таким предприятиям лишь дорогие кредиты. «Поддержка государства, особенно возможность получения льготных кредитных линий, была бы очень полезна. Но государство не обращает на нас внимания», – сетует Ярышев. □

«Мексика просит наши „Уралы“ для своей армии»

В 1980-х годах СССР экспортировал 45 тыс. легковых автомобилей в Германию, 25 тыс. машин – во Францию и столько же – в Грецию. Сейчас проблемы с обновлением модельного ряда уронили объем экспорта в Европу примерно в 10 раз. Однако директор по связям с общественностью «Руспромавто» Владимир Торин считает, что взамен утерянной Европы появились рынки, где очень ждут продукцию российского автопрома.

Какие это рынки?

Мексика, Вьетнам, Африка, Ближний Восток. Это рынки, за которые нам надо держаться. Например, недавно ГАЗ заключил контракты на поставку 11 тыс. машин в Ирак и 7 тыс. автомобилей в Турцию. Мексика просит наши «Уралы» для своей армии.

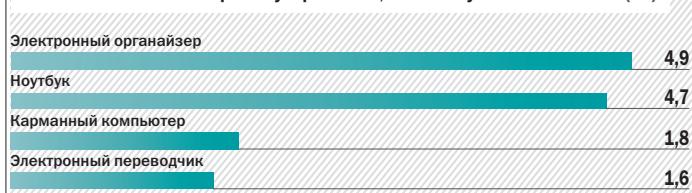
Что повысит темпы роста российского автоэкспорта?

Продуманная политика государства, внешняя и внутренняя. Китай неожиданно стал мощной автомобилестроительной державой именно потому, что в свое время ввел 100-процентную пошлину на автокомпоненты и ввоз автомобилей.

Таможня дала «добро» с наценкой

Сотовые телефоны подорожали в среднем на 15–20%. А с введением новых таможенных правил участники рынка прогнозируют рост цен на всю электронику. Например, копиры уже стоят на 10–15% дороже, примерно на столько же могут повыситься цены на ноутбуки, смартфоны, органайзеры и прочие электронные устройства.

Мобильные компьютерные устройства, используемые в России (%)



Данные за 2004 год. Указана доля от всех пользователей компьютеров (20,7% населения)
Источник: «Комкон»



Насыщение пельменями

Рынок замороженных полуфабрикатов за последние четыре года увеличился почти втрое. Однако эксперты указывают на то, что он приближается к насыщению, игрокам остается осваивать новые ниши и регионы.

Самые лакомые рынки, московский и петербургский, уже поделены между крупными производителями. Чтобы привлечь и удержать потребителя, игрокам приходится активно расширять ассортимент и разрабатывать новые рецептуры. По данным журнала Food, сейчас одних только пельменей на наших прилавках представлено более двух тысяч видов.

По словам главного редактора журнала Food Александра Клягина, основная тенденция рынка – сокращение пельменного сегмента. «Это наиболее традиционный сегмент, занимающий около половины рынка. Сейчас он сокращается за счет того, что появляются новые ниши и более современные рецептуры, – поясняет Клягин. – Расширяются сегменты лазаньи, пиццы, полуфабрикатов из птицы. Последний, пожалуй, один из наиболее перспективных». Также весьма привлекательными сегментами эксперты называют замороженные овощи, фрукты и морепродукты, потребление которых особенно заметно растет в столице. Однако российским игрокам здесь, похоже, мало что светит из-за проблем с отечественным сырьем, а также из-за явного доминирования зарубежных производителей: они занимают в России около 75% этого сектора рынка.

По мнению экспертов, в дальнейшем рынок заморозки будет развиваться по пути укрупнения. Однако, как замечает Александр Клягин, вряд ли это будет происходить за счет поглощения мелких локальных игроков, поскольку их мощности устарели. По его мнению, крупным игрокам будет проще строить новые предприятия. □



На этой неделе в передаче «В фокусе» (эфир по будням, в 16.15): табачный передел, снижение потерь в розничной торговле, индустрия климатов, сертификация отелей, алмазы Черного континента.



**WORLD
MBA
TOUR**
topmba.com
**ExecMBA
Villages**

ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES
Russian Official Media Partner

ExecMBA Village at Moscow MBA Fair

Monday 31 October 17:00 - 21:00
Radisson SAS Slavyanskaya

WHAT'S ON OFFER

- Meet admissions directors and alumni from top schools*
- Combine full-time work and obtain an ExecMBA education
- Financing for ExecMBA candidates
- ExecMBA Masterclass during Fair
- Education/training for your company's personnel

Some of the participating schools:

Chicago, INSEAD, Duke, Ashridge

Choose the best courses for Executives!

First 100 visitors receive
a free copy of the
TopExecED Guide,
Fall '05 edition



International TV Partner



Секрет Фирмы



BusinessWeek

For free entry register at
www.topxced.com

*More information on full-time and part-time
MBA courses on: www.topmba.com



частная практика

ЛИДЕРЫ

суть дела → **c34**
 стратегия → **c38**
 амбиции → **c45**

Владелец «Калины» **Тимур Горяев** сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало

Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека,

текст:
**МАКСИМ
КОТИН**

фото:
**ЕВГЕНИЙ
ДУДИН**

ТИМУР ГОРЯЕВ, генеральный директор ОАО «Концерн „Калина“», родился 29 января 1967 года в Свердловске. Окончил судебно-прокурорский факультет Свердловского юридического института. Отслужил в армии, работал юрисконсультом, потом заместителем директора в консалтинговой компании. В начале 1990-х занимался торговлей копиоравильной техникой и алкоголем, затем был директором инвестиционной компании. С 1996 года — основной владелец и гендиректор концерна «Калина». В сентябре этого года американский журнал *Institutional Investor* включил его в список семи лучших топ-менеджеров российских компаний.

— У нас нет уникального конкурентного преимущества, — говорит **Тимур Горяев**.

За спиной у генерального директора и владельца концерна «Калина» — полки из темного дерева, на которых стоят образцы продукции. «Черный жемчуг», «Чистая линия», «32» и другие уникальные, конкурентные марки.

— Мы душим инициативу молодых сотрудников.

Тимур Рафикович сидит в огромном кожаном кресле. Непонятно, как этот невысокий человек с лицом «молодого профессионала» может кого-то душить. Тем более что он тут же признается:

— Я по натуре очень домашний человек.

Через четыре дня Горяев улетает в Африку охотиться на леопардов, оставляя на время свою компанию, которая занимает второе место на розничном рынке косметики России. Первое — у Procter & Gamble.

Удовлетворительно

ЛЮБИМОЕ СЛОВО в «Калине» — удовлетворение.

«Конечный результат нашей деятельности — удовлетворенные акционеры», — говорит Горяев.

Чтобы добиться удовлетворенности акционеров, надо чтобы персонал хорошо работал, а для этого нужно его тоже удовлетворить. Так одна удовлетворенность становится следствием другой.

На этом фронте все хорошо. «Удовлетворенность сотрудников каждый год повышается», — сообщает начальник отдела управления персоналом **Елена Витковская**. — Она составляет 82%. И уже готов план по дальнейшему повышению».

Измеряют удовлетворенность с помощью анонимного анкетирования. У входа на предприятие ставят ящик. В анкете 13 пунктов, на каждый по два-три вопроса. Участвуют обычно около половины рабочих.

c27



досье

КОМПАНИЯ «КАЛИНА» была основана в Свердловске в 1942 году на базе эвакуированной из Москвы фабрики «Новая заря». В 1974 году получила название «Уральские самоцветы». В 1992 году в ходе приватизации была преобразована в ОАО. В 1996 году Тимур Горяев приобрел контрольный пакет акций и сменил команду топ-менеджеров. В 1998 году компания стала крупнейшим российским производителем парфюмерно-косметической продукции по объему продаж и до сих пор сохраняет лидерство. В 1999-м переименована в «Калину». Сегодня ассортимент компании насчитывает свыше 300 наименований, включает парфюмерию, косметику для лица и тела, шампуни, бальзамы, декоративную косметику, зубные пасты, мыло и бытовую химию. Наиболее известные бренды — «Черный жемчуг», «Чистая линия», MIA, «Маленькая фея», «100 рецептов красоты», «Бархатные ручки», мужская серия Ultimatum, зубные пасты «32 норма» и «Лесной бальзам», духи «Анжелика Варум».

Кроме того, измерению подлежит не только то, удовлетворяется ли компания сотрудникам, но и то, довольны ли коллеги друг другом. Это называется «оценка внутреннего клиента». Она влияет на карьерный рост.

— Почему твой сотрудник не удовлетворяет внутреннего клиента? — спрашивает Тимур Рафкатович одного из директоров, обсуждая возможность повысить этого самого сотрудника в должности. Выясняется, что удовлетворяет, но не всегда во-время: есть проблема со сроками.

Человек, попавший на работу в концерн, очень скоро понимает, что гонка «Калины» за P&G — это совсем не то же самое, что гонка Apple за Microsoft. Здесь никто не горит пламенными, но бредовыми идеями про драйв и миссию, и никакой Делл не бегает по коридорам компании с криками: «Убейте IBM!»

— В концерне не принято повышать голос, — не повышая голоса, поясняет мне бранд-директор **Олеся Крючкова**, когда я спрашиваю, устраивает ли начальник разносы.

Тимур Рафкатович предпочитает использовать другие методы.

— Я считаю, что бранд-менеджер «Черного жемчуга» должен получать больше других бранд-менеджеров, это самая главная наша марка и ответственность больше, — доказывает ему бранд-директор, пытаясь на совещании отстоять новую зарплату для своего подчиненного.

— Хорошо, — соглашается Горяев. — Вы это обсудите с другими бранд-директорами. Если они согласятся, я возражать не буду.

И смеется. Удовлетворенно.

В обществе не приветствуется
в научно-исследовательском центре «Калины» в косметической лаборатории стоит микроволновка.

— Первое оружие косметолога? — спрашиваю я.

— Третье. Первое — ум. Второе — мешалка. Микроволновка — третья. Разогреваем в ней составы. Вообще, у нас очень похоже на кухню. Да кухня и есть.

— А Горяев к вам на кухню приходит?

— Нет. Он понимает, что везде должны быть профессионалы. Он нам просто указывает светлый путь. А мы должны пройти его самым дешевым и оптимальным способом. И проходим.

Чтобы идти по светлому пути было легче, Горяев написал для сотрудников десять заповедей. Так он нашел способ незримо присутствовать в жизни подчиненных. В первой Тимур Рафкатович отдает дань первоисточнику и призывает почитать Бога. Остальные заповеди дают ЦУ на каждый менеджерский день: главное — результат, а не усилия, подвиги на рабочем месте не нужны, а о потребителях косметики «Калины» сотрудники должны думать как о своих родственниках.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «В обществе не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» — главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам премии лишают. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «кодексе Горяева» написано — подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего.

го: дресс-код, за опоздание на работу — штраф, на обед — тридцать минут в отведенное тебе время.

Неудивительно, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании. Елена Витковская даже коллекционирует жуткие мифы о «Калине». Она выделяет четыре вида, и еще у каждого — по три-четыре подвида. Но совсем неудивительно, что все они, в общем-то, сводятся к одному утверждению: «Калина» — тюрьма.

С хомутами сражается

ПРЕЖДЕ ЧЕМ КУПИТЬ ЗАВОД, Тимур Горяев занимался тем, против чего стал потом бороться «тюремными» методами.

В бизнес он пришел, потому что жена выгнала на заработки. Отслуживший в армии студент получал стипендию 50 руб. и не работал, а жена получала 160. Тратили поровну.

Поработав сначала в небольшой консалтинговой компании, которая помогала советским предприятиям осваивать правила хозрасчета, Горяев не усидел и стал возить из Москвы в Свердловск факсы и ксероксы. Наряду с тонированный «девяткой» эти предметы входили в джентльменский набор бизнесмена, поэтому продавались хорошо.

Когда появилась возможность, поехал путешествовать — сначала в Турцию, потом в Израиль.

Там и познакомился с земляками. Они работали сторожами на автостоянке, а еще были владельцами фирмы и во время дежурств думали, каким бы бизнесом им заниматься. Горяев им предложил водочный. Они на израильских заводах размещали

СИТУАЦИЯ НЕПРОСТАЯ, НА ВТОРОЙ КОСМЕТИКЕ ХОМУТЫ ПОЛЕТЕЛИ. Решил посмотреть, что за хомуты. Застила его на рабочем месте в клетчатой рубахе и напитого как следует

заказы на производство. Он в России продавал. У марки «Стопка» нашлось уникальное торговое предложение: она была одной из первых на нашем рынке водок с лимонным ароматизатором. Продавалась так бойко, что Горяеву с партнерами приходилось возить ее «водкотанкерами».

Когда Тимур Рафкатович основал инвесткомпанию, купил среди прочих советский косметический завод «Уральские самогонщики» и решил сосредоточиться на его развитии, чересчур активные потребители водки стали для него главной проблемой.

— Звоню гендиректору, которого сам назначил, спрашиваю, как дела, — вспоминает Горяев. — «Рафкатыч, у нас ситуация не простая, на второй косметике хомуты полетели». Ну, думаю, человек стоит на страже интересов компании. С хомутами сражается. А он мне раз про хомуты, другой, третий. Я решил съездить и посмотреть, что за хомуты-то такие. Приехал и застила его на рабочем месте в клетчатой рубахе и напитого как следует.

Пришлось юристу, бывшему оптовому торговцу и фондовому игроку Горяеву взять управление в свои руки. Хотя все кругом повторяли фразу, которую Горяев заучил наизусть: «Это производство. Понимать надо».

КАК ПРОВЕСТИ ПРЕЗЕНТАЦИЮ?



VERYSELL
DISTRIBUTION

Москва: Ай-Теко (095) 777-10-95; Компания «Би-Эй-Си» (095) 787-24-50; Ф-центр (095) 105-64-47; Belmont Group (095) 937-16-06; CompuWay (095) 105-55-19; S+S (095) 323-91-88; TOP 20 (095) 730-74-90.

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.

С УВЕРЕННОСТЬЮ!

Независимо от потребностей Вашего бизнеса, HP всегда предложит то, что нужно именно Вам.

Ищете мобильное решение для легкой организации презентаций в любом месте? Новый суперкомпактный проектор HP mp2220 весом всего 1,1 кг устанавливается и включается за считанные секунды.

Мобильный и простой в использовании, он поможет вам произвести впечатление на любую аудиторию.

Если вам нужно высококачественное стационарное решение по доступной цене, обратите внимание на универсальные и высоконадежные проекторы серии ур6300. Увеличенный ресурс лампы — 4000 часов работы — гарантирует непревзойденную производительность. Низкая стоимость владения обеспечивает высокую эффективность работы в любых условиях. Зачем идти на компромисс, когда доступно лучшее!



HP DIGITAL PROJECTOR VP6321

- Вес: 3,5 кг
- Яркость: 2 000 ANSI-люмен
- Контраст: 2500:1
- Разрешение: XGA (1024 x 768)
- Глубина цвета: 24 бита, 16,7 миллиона оттенков



HP DIGITAL PROJECTOR VP6311

- Вес: 3,5 кг
- Яркость: 1 600 ANSI-люмен
- Контраст: 2000:1
- Разрешение: SVGA (800 x 600)
- Глубина цвета: 24 бита, 16,7 миллиона оттенков
- Удобное многязычное экранное меню (OSD)

HP MP2220 DIGITAL PROJECTOR

- Вес: 1,1 кг
- Яркость: 1400 ANSI-люмен
- Контраст: 2000:1
- Разрешение: XGA (1024 x 768)
- Удобное многязычное экранное меню (OSD)



ЗАКАЖИТЕ ПРЯМО СЕЙЧАС!

ПОЗВОНИТЕ (095) 935-79-79

ЗАЙДИТЕ НА САЙТ www.verysell.ru

Business Partner





Выбранным и трезвым

КОГДА ГОРЯЕВ СЛУЖИЛ на Дальнем Востоке, он трижды становился сержантом. Один раз его разжаловали вместе со всеми — за массовую драку «на межэтнической почве». Другой раз за то, что застали на дежурстве с девушкой. В армии Горяев и познал главный управленческий принцип.

— В роте были 130 человек. Большинство — из союзных республик, некоторые даже по-русски не говорили. У многих было два-три года отсидки уже. Словом, люди собирались дикие, униженные, способные на многое. Но все держалось благодаря личности комбата. Я тогда понял: если первое лицо не позволяет себе какие-то неправильные вещи, то и подчиненные не будут. Если командир приезжает на работу трезвый, выбранный, не ругается матом, проверяет многое лично, то его подчиненные невольно следуют заведенным порядкам. Система невольно ре-продуцируется.

Осмыслив урок комбата, Горяев стал на свое свежеприобретенное предприятие ездить вовремя, выбранным и трезвым. Даже с бизнес-партнерами вечером в ресторане водку не пил, потому что утром на работу, а к алкоголю в компании «нулевая толерантность».

Сам он говорит, что ему дисциплина тоже нелегкодается: «Следование любым правилам тяжело, я бы с удовольствием с утра поспал, но вынужден, как все, ходить на работу вовремя». Но со стороны кажется, что последовательно придерживаться установленных правил для Тимура Рафкатовича так же естественно, как совершать вдохи и выдохи.

Он пытается сделать системным каждое свое действие — даже в личной жизни. Например, человек сознательно отказался от увлечения горными лыжами: побоялся, что времени не хва-

НОУ-ХАУ

Путь «Калины»:

- Преодоление воровства и пьянства на производстве и выстраивание жесткой системы менеджмента.
- Быстрый захват рынка, оставленного иностранными производителями после кризиса 1998 года.
- Сокращение ассортимента и развитие брендов, их поддержка массированной рекламой и использование полученной после кризиса форы.
- Покупка западной компании Dr. Sheller; цель — с помощью ее марок закрепиться в премиальном сегменте.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКЕ ЭМГ «Старая Крепость», в 1995 году иностранные производители занимали 90% российского рынка косметики. После кризиса 1998-го их доля упала до 30%, и в последнее время транснациональные корпорации постепенно отвоевывают прежние позиции, доведя свою долю до 60% в 2004 году. По данным компании Euromonitor, лидирующие позиции на рынке занимают компании, бизнес которых основан на прямых продажах, — Avon (5,9%) и Oriflame (5,5%). Третье место — у Procter & Gamble (5,4%). «Калина» занимает четвертую позицию (4,9%). Кроме нее в топ-10 среди отечественных компаний входит только «Невская косметика» (3,1%). Другие крупные российские конкуренты — «Свобода» (1,8%) и Faberlic (2,8%). В прошлом году розничные продажи парфюмерии и косметики составили \$6,2 млрд (рост на \$1 млрд по сравнению с 2003-м). Особенность рынка — слабая консолидация, на долю десяти лидеров приходится меньше половины объемов продаж, что пока оставляет возможность для роста всех крупнейших игроков.



тит. Ведь всем в жизни надо заниматься основательно, а лыжи отнимут время у давних хобби — охоты и дайвинга. И что бы ни происходило на работе, не пропускает тренировки по кэндо, потому что «в долгосрочной перспективе надо тренироваться».

— А увлечение кэндо как-то связано с увлечением самураями? — спрашиваю я, потому как прочитал где-то заметку, в которой владельца «Калины» назвали самураем.

— Это связано с тем, что мне нравится бамбуковой палкой лупить другого человека, — смеется Горяев.

По заветам траутизма

ТИМУР РАФКАТОВИЧ на прикроватной тумбочке держит две книжки. Если день был тяжелый, перед сном читает, что полегче, художественную. Если не очень — книгу по бизнесу. Сейчас, например, для не очень тяжелых дней лежит новая книга Эла Райса, «потому что мы верны заветам траутизма и райсизма».

Собственно, компания «Уральские самоцветы», переименованная в «Калину», оборот которой только за последние пять лет вырос на \$100 млн (до \$182,6 млн), и построена-то по книжкам. Горяев изучает учебники по управленческим технологиям, а потом внедряет те у себя.

Как и положено юристу и финансисту, Горяев верит, что нет у России никакого специфического пути и, для того чтобы удовлетворить акционеров, надо просто мировой опыт взять и применить. Причем чтобы взять и применить, даже не нужны никакие консультанты и дорогие западные управленцы: главное, чтобы своя голова на плечах была. Поэтому нет ничего в «Кали-



ФИНЭКСПЕРТИЗА
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588
Лицензия на оценочную деятельность № 000028
Лицензия ФСБ РФ № 5 329021

СОПРОВОЖДЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (095) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • <http://www.finexpertiza.ru>



ВЫ ОТДАЕТЕ ПРИКАЗ НАСТУПАТЬ. Но первый эшелон вдруг говорит: мы считаем, наступать не нужно, у нас большой процент женатых в коллективе, да и патронов маловато

не» уникального — все заимствованное. Ну, или если есть что-то, так это уникально последовательное выполнение процедур.

— Исполнение играет роль, — объясняет Горяев. — Даже мировые лидеры далеки от совершенства. Мы сейчас проводим кампанию по техперевооружению, потратили на нее \$15 млн. В качестве поставщиков выбрали тех, кто в мире номер один. И я понял, что презентухи они делают красиво, а по качеству продукта и сервиса очень уязвимы. Одна фирма в течение трех месяцев не могла наладить работу собственного оборудования, хотя в контракте на это отводилось 10 дней. У другой мы купили три станка по \$250 тыс. каждый. Когда пришла фура, нашли в ней одни обломки: они оборудование ненадежно закрепили, и все разбилось вдребезги.

— А книжки, которые вы перед сном читаете, пишут ведь на основе опыта этих компаний...

— Да, проверенные рецепты успеха разработаны путем анализа опыта лучших западных корпораций. Но сами западные корпорации эти рецепты на практике не применяют.

По Горяеву, чтобы успешно развивать бизнес, надо просто исполнять книжные указания лучше других, дисциплинированнее. А для этого строго соблюдать процедуры и делать это быстрее, не тратя время на бесполезные обсуждения.

— Мы стараемся победить стихийность в сознании людей, — говорит Горяев. — Представьте: вы в армии отдаете приказ наступать. Вы знаете, что в первом эшелоне будут потери 80%, во втором 40%, в третьем 20%. И вы так запланировали. Но первый эшелон вдруг говорит: мы считаем, наступать не нужно, у нас большой процент женатых в коллективе, да и патронов маловато, нам нужно в оборону. Ничего ведь не получится?

— Но компания ведь не армия?

— А какая разница?

— Разница в том, что армии креативность не нужна, а для компаний бюрократизм — зло, потому что душит инициативу.

— Вопрос, что считать бюрократизмом, — пожимает плечами Горяев. — У нас нет времени на оценку незрелой креативности.

Гораздо важнее креативность зрелая. Всех распирают идеи. Но идеи должны быть по поводу. Есть задача — в ее рамках и прояви себя. Изложи по заданной форме. Без лишней болтовни. На пол-листочка бумаги. И точно к сроку. Тогда оценим.

Роль исполнения

ВОТ УЖЕ ДВАДЦАТЬ ЛЕТ в западных книжках пишут о том, что разница между армией и бизнесом есть, а компаниям любые идеи пригодятся. С подачи Тома Питерса проблемы неформальности, уникальности, разрушения административных барьеров и прочей бизнес-романтики до сих пор мучают менеджеров мировых корпораций.

Очевидно, такие книжки не попадают на прикроватную тумбочку Горяева. Но долгое время это не мешало концерну успешно развиваться и конкурировать с иностранцами.

По данным Euromonitor, в 2004 году «Калина» заняла четвертую строчку в рейтинге ведущих компаний на косметическом рынке (4,9%) после Avon и Oriflame, которые специализируются на прямых продажах, и Procter & Gamble. Ближайший российский конкурент — «Невская косметика» — занимает только десятую позицию (3,1%). Остальные места в топ-10 принадлежат транснациональным корпорациям.

Исполнение действительно сыграло свою роль. Если в 1995 году 90% рынка принадлежало иностранцам, то после кризиса у них осталось 30%. В пору ударного замещения импорта «Калина» получила неоспоримое преимущество перед другими компаниями, большинство из которых возглавляли директора старой формации. Построившись и вооружившись «кодексом Горяева», концерн бодрым маршем завоевал немалую рыночную территорию.

Проблемы у «Калины» начались только в 2002 году: рост доли рынка остановился. В Россию возвращались глобальные игроки, увеличивая свое присутствие на рынке. Не скажешь, что Горяев сидел, сложа руки. Он делал логичные, «книжные» шаги.

Компания начала строить сильные брэнды, вкладывая десятки миллионов долларов в рекламу хитовых марок, таких как «Черный жемчуг» и «Чистая линия». Горяев снизил долю немарочной продукции в обороте концерна и начал продавать неудачные приобретения, которые были названы «непрофильными активами».

Еще за год до этого были проданы доли в Московским и Екатеринбургским жировых комбинатах. Потом — украинский завод

читайте в **СФ №41 / 31.10.2005 /**

специальное обозрение

БИЗНЕС-ШКОЛА

ПРЕПОДАВАТЕЛИ-ЗВЕЗДЫ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ

«Секрет фирмы» — о наиболее интересных и профессиональных преподавателях, работающих в российских бизнес-школах

ИНТЕРВЬЮ С ЛИЗОЙ ДЖИАННАДЖЕЛИ, БИЗНЕС-ШКОЛА STANFORD, о ситуации в американском бизнес-образовании

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Майе Иванниковой по тел. (095) 960-3128 (доб. 20-97), e-mail: mivannikova@sf-online.ru

«Алые паруса», бизнес которого держался на производстве дешевых советских марок, и заводы в Узбекистане — Алмалыкский бытовой химии и косметический «Лола атир упа». При этом завод по выпуску пластиковых туб для парфюмерно-косметической продукции «Новопласт», который тоже предполагалось продать, до сих пор принадлежит концерну.

В 2004 году «Калина» провела IPO на ММВБ, получив 733,4 млн руб. Часть денег ушла на маркетинг, дистрибуцию и логистику, а часть — на покупку весной 2005-го 59% акций немецкой компании Dr. Scheller, чьи марки «Калина» использует для выхода в премиальный сегмент и на рынок декоративной косметики.

Ценой всех этих усилий в прошлом году Горяеву удалось-таки сдвинуть компанию: впервые за три последних года она обогнала рост рынка, ее доля выросла с 4,3% до 4,9%. Проблема «Калины» в том, что примерно на столько же выросли доли L'Oréal, Schwarzkopf & Henkel, Gillette и Unilever.

Градус процедурности

ТИМУР РАФКАТОВИЧ сидит с одной стороны стола, откинувшись в кресле с огромной спинкой, а с другой стороны на краешке стула сидит высокая девушка.

— Ты пытаешься мыслить логически, — упрекает ее Горяев. — А должна демонстрировать знание маркетинговых инструментов.

Девушка должна демонстрировать знания, потому что проходит аттестацию на новую должность. Она анализирует кейс, в котором перед петербургской сетью кофеен стоит задача территориального расширения бизнеса.

— Выйти на московский рынок будет сложно...

Голос дрожит, мне даже кажется, что она сейчас сорвется.

— Сложность — немаркетинговое понятие, — замечает Горяев. — Используй термины, которым тебя учили в университете. А то сразу хочется вцепиться — в каких единицах будешь сложность мерить?

Горяев не первый год приучает «Калину» «оцифровывать» все — от бизнес-планов до отношений между людьми. Но удастся ли ему победить иностранных противников их же средствами, делая ставку на «совершенное исполнение»? Очевидно ведь, что в ближайшие годы конкуренция с глобальными компаниями будет усиливаться. В «Калине» верят, что нашли верный градус процедурности: концерн все же гораздо меньше глобальных компаний, поэтому кризис креативности ему не грозит.

— Есть баланс между инновационностью и бюрократизированностью, — размышляет **Александр Петров**, финансовый директор «Калины». — Он не увеличивает время на принятие решений, а сокращает. Я видел, как работают «креативные» компании. Придумают они инновационный продукт, а бутылочка в фасовочную линию не лезет. Что делать — непонятно: то ли линию менять, то ли бутылочку. Хоть плачь.

Тимур Рафкатович придумал

БАЛАНС — ВЕЩЬ ХРУПКАЯ. Во всяком случае, Горяеву часто не удавались великие идеи. В 1999 году компания пыталась захватить рынок подгузников, но не смогла этого сделать. Закрыт и другой амбициозный проект «Калины» — самое массовое корпоративное издание страны тиражом 1 млн экземпляров, оно было бесплатной версией Cosmo и распространялось в косметических магазинах. Но, наверное, самая тяжелая для Горяева потеря — неудача с проектом «Аромат года».



Тимур Рафкатович придумал, как сломить предубеждение россиян против отечественной парфюмерии. Он решил сделать для лидирующих мировых компаний, которые занимаются разработкой ароматов для «Калины», конкурс. Победитель получал контракт на выпуск своего запаха под брендом «Аромат года». Просуществовав три года, проект был закрыт: перебороть потребительские стереотипы оказалось невозможно.

Люди, работавшие в «Калине», утверждают, что Горяеву сложно жить в рамках процедур. Он то и дело увлекается какой-то идеей, отдает ей много сил, а потом оставляет на откуп менеджерам, и идея гибнет — иногда в силу изначальной нежизнеспособности. В этом проблема «баланса Горяева» — сравнительно небольшой размер компании и энергичный характер гендиректора не позволяют ему строго следовать процедурам, но в «пламенном угларе» инноваций он все же не идет настолько далеко, чтобы превратить безумие в гениальность.

Впрочем, сам Тимур Горяев утверждает, что акционер в нем гораздо сильнее менеджера, да и доходов от акций больше, чем от зарплаты. Поэтому при необходимости он спокойно передаст руль «Калины» в чужие руки. «Если человек перестал быть эффективным, надо искать себя в чем-то другом, — считает Горяев. — Здесь нет никакой личной трагедии. Я же не балерина, которая плясала-плясала в Большом, а ей говорят: „Ну, хорошо, иди отсюда“». **СФ**

КОМПАНИЯ «КРИСТАЛЛ ГРОСС» СУМЕЛА ВЫЙТИ В ЛИДЕРЫ БЛАГОДАРЯ ЗАКЛЮЧЕНИЮ ВЫГОДНЫХ СОЮЗОВ И ОТСУСТВИЮ У ЕЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ИЗЛИШНЕЙ ЩЕПЕТИЛЬНОСТИ. КОГДА У ПАРТНЕРА ПО БИЗНЕСУ ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМЫ, «КРИСТАЛЛ ГРОСС» НЕ ВВЯЗЫВАЕТСЯ В ДРАКУ, А ОТХОДИТ В СТОРОНУ ДО ЛУЧШИХ ВРЕМЕН. **текст:** марина смовж

Маневры при 40 градусах

Недавно «Кристалл Гросс» полностью перенес производство своих водок «Славянская» и «Оболенская» на собственный завод в Ульяновске. Произошло это как раз накануне смены руководства на московском «Кристалле» (МЗК), где эти марки выпускались ранее.



Гендиректор «Кристалл Гросс» Виктор Самойлов считает, что алкогольный рынок поделят 10–15 компаний. И собирается участвовать в разделе

Вряд ли в «Кристалл Гроссе» настолько точно предвидели новый всплеск борьбы за власть на МЗК: ульяновский завод был куплен еще весной, а кадровые перестановки на «Кристалле» начались в августе. К тому же, по словам гендиректора «Кристалл Гросс» **Виктора Самойлова**, прекращение сотрудничества было согласовано с «Росспиртпромом» — главным акционером «Кристалла». И, несмотря на перемены, компания осталась дистрибутором МЗК.

«Кристалл Гросс», у руля которого стоят бывшие офицеры, всегда отличался коммерческим чутьем — умением вовремя заключать союзы и расторгать их не раньше, чем будут исчерпаны все выгоды от партнерства. Благодаря такой pragmatичности компания и вышла в лидеры рынка.

Сладкий опыт

КОГДА-ТО «Кристалл Гросс» именовался «Регион-трейдом» и торговал не сорокаградус-

досье

ГРУППА КОМПАНИЙ «КРИСТАЛЛ ГРОСС» была создана в 1993 году (прежние названия — «Регион-трейд», «Гросс») и первоначально занималась дистрибуцией кондитерских изделий, кофе и чая. Финансовый кризис 1998 года заставил компанию искать новые рынки. Она выбрала водку. С 2001 по 2004 год компания дважды возобновляла сотрудничество с крупнейшим водочным заводом России московским «Кристаллом». «Кристалл Гросс» имеет одну из наиболее развитых систем дистрибуции: семь собственных региональных компаний и 33 представительства; еще со 150 сторонними дистрибуторами она сотрудничала. Весной этого года компания приобрела контрольный пакет акций ульяновского завода «Кристалл» и перенесла на его мощности производство всех своих марок («Славянская», «Русский бриллиант», «Оболенская», «Гостиный двор»). В настоящее время объем производства водки на ульяновском заводе составляет 350 тыс. дал в месяц. К концу года «Кристалл Гросс» планирует довести этот показатель до 550 тыс. дал.

ной, а шоколадом и прочей безалкогольной продукцией. Фирма «Регион-трейд» входила в ограниченный пул российских дистрибуторов Nestle, Procter & Gamble и Ferrero, активно осваивала региональные рынки; однако торговля импортными товарами едва не привела дистрибутора к краху. Финансовый кризис 1998 года охладил страсть россиян к дорогим «конфеткам-бараночкам»: цены на отечественные продукты тогда лучше гармонировали с содержимым кошельков большинства жителей страны. «Регион-трейду», оборот которого упал в четыре раза, пришлось резко менять направление деятельности.

Самым «российским» товаром была водка, продавать которую и начала компания.

«Гросс» не стал дожидаться решений суда и в самом начале битвы ушел с поля боя, расставшись с ТПГ «Кристалл»

«Регион-трейду» удалось стать одним из дистрибуторов МЗК, а также заключить контракты с несколькими небольшими заводами Подмосковья и Татарии. Зимой 2001 года компания купила другую дистрибуторскую фирму — «Гросс», взяла себе ее название, штат сотрудников в 200 человек и, самое главное, клиентскую базу.

В то время на российском алкогольном рынке появился новый игрок, не считаться с которым было нельзя. ФГУП «Росспиртпром» сосредоточило у себя все госпакеты акций ликероводочных предприятий страны. Руководство «Росспиртпрома» во главе с **Сергеем Зивенко** задумало расширить географию сбыта московского «Кристалла». «Гросс» не упустил возможности воспользоваться шансом. «У нас был большой коммерческий опыт, и мы были серьезно представлены по всей России, — поясняет Виктор Самойлов выбор «Росспиртпрома», поручившего «Гроссу» весь сбыт кристалловской водки за пределами столицы. — За один год мы увеличили региональные продажи «Кристалла» на 70%. По мнению директора по поставкам ростовской «Регаты» (брэнд «Белая березка») **Сергея Николаева**, «Гроссу» повезло: на момент стабилизации алкогольного рынка компания дистрибутировала водку «Гжелка», спрос на которую в то время как раз рос. При-

вязанность к «Гжелке» во многом повлияла на дальнейшую судьбу «Гросса».

Тактика колобка

В КОНЦЕ 2002 ГОДА налаженная жизнь дистрибутора грозила обернуться прогулкой по минному полю. Из «Росспиртпрома» был уволен Сергей Зивенко, новое же руководство ФГУП решило вытеснить с московского «Кристалла» всех менеджеров бывшего гендиректора и близкие к нему структуры. Зивенко успел к тому моменту перехватить права на марку «Гжелка» и после увольнения из «Росспиртпрома» создал ТПГ «Кристалл» на базе одноименного калужского завода.

«Гросс» от продаж «Гжелки» отказываться не захотел и перешел на сторону Зивенко. О заманчивости брэнда говорит тот факт, что в объемах производства МЗК он занимал более 50%. Доходы от реализации «Гжелки», по некоторым оценкам, составляли 550 млн руб. в год. Но в руках нового владельца «Гжелка» стала терять свою привлекательность. Сначала на ее рыночные позиции повлияла темная история с переходом брэнда из госсобственности к ТПГ

НОУ-ХАУ

Компания «Кристалл Гросс»:

- стала дистрибутором московского завода «Кристалл», получив все региональные продажи;
- сделала себе имя среди региональных дилеров на продажах популярной водки «Гжелка»;
- начала развивать собственные марки и приобрела региональный водочный завод.

«Кристалл», а весной 2004 года масла в огонь добавил другой спор за права на марку: на нее начали претендовать структуры, аффилированные с **Александром Сабадашем**, владельцем ликероводочного завода «Ливиз». «Гросс» не стал дожидаться решений суда и в самом начале битвы ушел с поля боя, расставшись с ТПГ «Кристалл».

Самойлов сейчас утверждает, что у «Гросса» и компании Зивенко были разные взгляды на бизнес: «В ТПГ стремились все свести к производству, для них главным было загрузить завод, мы же стремились развивать сбыт и маркетинг».

рынок

ХОТИ РОССИЮ НАЗЫВАЮТ одной из самых пьющих стран мира, а самым популярным напитком у россиян всегда была водка, ее производство в последнее время снижается. По данным Национальной алкогольной ассоциации, в первой половине 2005 года 400 российских винодельческих заводов вместе произвели 56,3 млн декалитров (дал) водки и ликероводочных изделий. Это на 10,4% меньше, чем за аналогичный период прошлого года.

Одной из основных причин падения производства, по словам главы НАА **Павла Шапкина**, стала экспансия украинских компаний на российский рынок — они отхватили себе около 7% всех водочных продаж в России. Есть и другая причина: нелегальный выпуск алкогольной продукции.

Лидер рынка в самом массовом среднем ценовом сегменте — водка «Флагман» «Русской винно-водочной компании». На пятки ей наступает другой брэнд, который появился на рынке чуть меньше двух лет назад, — «Путинка» от компании «Винэксим». Сейчас эта марка занимает 3,8% рынка, «Флагман» — 4% (см. график). Динамичность развития этих компаний и спор за права на марку повлияли на то, что некогда бесспорный лидер «Гжелка» сейчас скатилась на четвертое место в рейтинге и занимает всего лишь 2,5% рынка.

К тому же новый собственник марки кардинально изменил ее дизайн, что, по мнению многих участников рынка, подорвало доверие к «Гжелке». Сейчас, по некоторым оценкам, ежемесячные продажи этой водки составляют около 100 тыс. дал, тогда как в декабре 2003 года они составляли 700 тыс. дал.

Но «Гросс» недолго оставался без партнера. В мае прошлого года компания подписала соглашение с уже знакомыми ей «Росспиртпромом» и московским заводом «Кристалл». Гендиректор МЗК **Александр Романов** встретил «Гросс» с распростертыми объятиями, простиав дружбу со своим злейшим конкурентом. И было за что: сбытовая сеть компании Самойлова разрослась до семи дочерних компаний, 33 собственных представительств и 150 независимых дистрибуторов. «Кроме них настолько успешно в регионах не работал никто, — отдает должное «Гроссе» Сергей Николаев. — Они были примером нормальной дистрибуторской компании, которая крепко держала слово и выполняла свои обязательства перед партнерами».

«Гросс» получил права на дистрибуцию марок «Росспиртпрома» («Посольская», «Пшеничная», «Золотое кольцо»), а также водок ФКП «Союзплодоимпорт» («Зубровка», «Охотничья», «Кубанская» и «Лимонная»). Но главной задачей «Гросса», как заявлял тогда Самойлов, стало развитие собственных брэндов, чему очень помогло восстановленное партнерство с МЗК.

Кристаллизация бизнеса

ЕЩЕ ВО ВРЕМЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С ТПГ «Кристалл» «Гросс» зарегистрировал марки «Славянская», «Оболенская» и «Русский бриллиант». После разрыва с Зивенко «Гроссе» пришлось искать новые мощности. «Славянскую» и «Оболенскую», предназначенные для среднего ценового сегмента, было решено разливать на столичном «Кристалле», а премиальный «Русский бриллиант» — на подмосковном «Топазе». Заказы на другую свою марку — «Гостиный двор» — «Гросс» разместил на петербургской «Ладоге».

«В конце 2003 года продажи „Славянской“ составляли 10 тыс. дал в месяц, а уже в мае 2004-го, после того как мы уш-

ле 100 тыс. человек, тогда как, например, «Путинка» — примерно в 70%, а «Гжелка» — в 60%. Генеральный брэнд-менеджер компании «Винэксим» **Станислав Кауфман** указывает и на другую составляющую успеха. «На водочном рынке закончилась война продукта, началась война идей, — замечает он, — поэтому важно четко сформулировать концепцию продукта и найти необычные варианты его продвижения».

Сотрудничество «Кристалл Гросса» с МЗК было своего рода маркетинговым ходом. Топ-менеджеры завода всегда говорили, что чья бы водка на нем ни выпускалась, она фактически пользуется торговым знаком московского «Кристалла», которому потребитель доверяет. Но «Кристалл Гросс» отказался от такого конкурентного преимущества. Весной текущего года компания купила контрольный пакет акций ульяновского завода «Кристалл» у некоторых петербургских бизнесменов, имена которых Самойлов не раскрывает.

Неполный развод

ВИКТОР САМОЙЛОВ не объясняет причин ухода с московского завода. «Московский

«В России несколько заводов носят имя „Кристалл“. Почему бы акционерам МЗК не выставить претензии и им?»

ли от ТПГ „Кристалл“, ее реализация превысила 80 тыс. дал», — рассказывает Виктор Самойлов. Компания во второй раз поменяла название, причем своим новым именем («Кристалл Гросс») «привязалась» к главному водочному заводу страны. К концу 2004 года она превратилась в одного из основных заказчиков МЗК: только «Славянской» в декабре там было произведено около 250 тыс. дал.

По мнению гендиректора агентства «Бизнес Аналитика» **Андрея Стерлина**, у марки «Славянская» есть все шансы стать федеральным брэндом. «За последний год продажи этой водки выросли примерно в шесть раз, — говорит он. — При сохранении таких темпов роста марка через год вполне может войти в пятерку лидеров своего сегмента. Но, по всей видимости, выполнение этой задачи будет зависеть от того, насколько успешно „Кристалл Гросс“ будет развивать дистрибуцию „Славянской“». Стерлин объясняет, что «Славянская» пока недостаточно широко представлена на рынке. Она присутствует в 16% розничных торговых точек российских городов с населением бо-

«Кристалл» не может выпускать сравнительно небольшие партии продукции, поэтому „Кристалл Гроссе“ приходилось постоянно думать, как избежать затоваривания складов и перенасыщения дистрибуторов, — высказывает точку зрения Станислав Кауфман. — Теперь же они смогут контролировать свои объемы». Некоторые участники рынка отмечают и другую возможную причину. «Московский „Кристалл“ — предприятие, сильно завязанное на политике, — говорит топ-менеджер одного из региональных ликероводочных заводов. — Это место постоянного столкновения интересов, предмет споров, поэтому не зависеть от него значит быть свободным от интриг».

Маневры компании Самойлова уже вызвали ответную реакцию недавнего соратника. Вслед за прекращением договора аутсорсинга с МЗК торговый дом «Кристалл-Лефортово», миноритарный акционер предприятия, заявил, что хочет отобрать у «Кристалл Гросса» и его завода имена, схожие с названием московского «Кристалла», но пока не предпринял конкретных шагов. В «Кристалл-Гроссе» считают эти притяза-

ния несерьезными. «В России несколько заводов носят имя „Кристалл”, — рассуждает Виктор Самойлов. — Почему бы акционерам МЗК не выставить претензии и им?»

Судя по всему, «Кристалл Гросс» начал готовить собственный производственный плацдарм еще в прошлом году. По данным Национальной алкогольной ассоциации, к 1 января 2005 года ульяновский «Кристалл», производство на котором было почти остановлено (в прошлом году завод был загружен всего на 8,5%), неожиданно расширил свои мощности с 3 млн дал до 5,5 млн дал. Купив завод, «Кристалл Гросс» отказался также от сотрудничества с «Топазом» и «Ладогой», чтобы сосредоточить производство марок на одной площадке. Сейчас ульяновский «Кристалл» разливает около 350 тыс. дал водки в месяц. К концу года месячные объемы должны вырасти до 550 тыс. дал.

Виктор Самойлов утверждает, что борьба за потребителя на водочном рынке сегодня в полном разгаре. «Победят 10–15 вертикально интегрированных компаний, которые и поделят рынок между собой, — объясняет он. — Главные

ДОЛИ ОСНОВНЫХ ВОДОЧНЫХ МАРОК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ (январь–июнь 2005 года)



их преимущества — собственная производственная база, портфель сильных брендов, развитая система сбыта».

Компания Самойлова не собирается расставаться и с чужими брендами. Несмотря на заявления «Кристалл-Лефортово», она продолжает торговать продукцией московского завода и намерена пополнить перечень государственных марок в

своем прайс-листе водкой «Русская», права на которую в России принадлежат ФКП «Союзплодоимпорт». Судя по настроениям руководства «Кристалл Гросса», компания в ближайшем будущем вряд ли откажется от партнерства с государством, ведь, как известно, продуманная тактика в поведении с сильными союзниками помогает выигрывать большие битвы. **СФ**

[т олько] свежие решения

Группа *Verysell* работает в области информационных технологий с 1990 года и занимает ведущие позиции в сферах ИТ-консалтинга, системной интеграции и дистрибуции компьютерной техники. Общий объем продаж группы *Verysell* в 2004 году составил 370 млн. долл. Прогноз на 2005 год – 450 млн. долл.

БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР EHRMANN В РОССИИ **АКСЕЛЬ ХАРТМАНН** ЗАНЯЛСЯ ПРИВЛЕЧЕНИЕМ В МОСКОВСКУЮ ОБЛАСТЬ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ. ПОЛГОДА НАЗАД ЕГО КОМПАНИЯ AKSIS & CO ЗАПУСТИЛА ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ ПЕРВОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ОКРУГА. **текст: ольга шевель**

Замкнутый круг Хартманна



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Если бы губернатор Борис Громов и бизнесмен Аксель Хартманн не познакомились несколько лет назад, то первого промышленного округа в Подмосковье могло и не быть

Аксель Хартманн фломастером чертит круг на листе бумаги, изображая будущий промышленный округ. Так называют территорию, где концентрируются предприятия одной отрасли, так что, как правило, получается полный производственный цикл: от сырья и комплектующих до конечного продукта. Занятие для Хартманна привычное: за то время, пока его компания AksiS & Co вместе с правительством Московской области работала над проектом, таких кругов нарисованы сотни. В результате вскоре в Лобне должен появиться первый подмосковный промокруг.

Хартманн хорошо говорит по-русски. Язык он начал изучать около десяти лет назад, когда после окончания Высшей технической школы в Висбадене решил заняться бизнесом и приехал в Россию. Наш стремительно развивавшийся рынок показался ему более перспективным, чем европейский. Сначала предприниматель представлял интересы немецкой компании MTS GmbH,

ДОСЬЕ

АКСЕЛЬ НИЛЬС ХАРТМАНН **родился в Висбадене (земля Гессен, ФРГ).** Окончил Высшую техническую школу в Висбадене по специальности «химия» и в середине 1990-х приехал в Россию. Его компания AksiS & Co импортировала бакалейные товары и оказывала консультационные услуги в сфере дистрибуции и маркетинга иностранным производителям, пытающимся закрепиться на российском рынке. С ноября 2000-го по июнь 2005 года Хартманн возглавлял российское представительство Ehrmann. В июле 2005 года совместно с инвестором Хартманн приобрел контрольный пакет Gutta – завода по розливу напитков и соков в Мытищах – и стал его гендиректором. С декабря 2004 года AksiS & Co является управляющей компанией проекта первого подмосковного промышленного округа в Лобне. Годовой оборот компании составляет около \$50 млн.

а в 1997 году основал AksiS & Co. Компания импортировала бакалейные товары и консультировала выходящие на местный рынок фирмы, среди которых были Nestle, Ferrero, Stollwerck. Но больше всего сотрудничество с AksiS & Co оценили в Ehrmann, где Хартманну предложили возглавить российское подразделение.

Считается, что именно благодаря Хартманну «Ehrmann-Россия» через год после запуска весной 2000 года собственного производства в Подмосковье вышла в лидеры на российском рынке йогуртов, а затем стала одним из ведущих игроков на рынке молока. Однако, по признанию Хартманна, бюрократические проволочки чиновников тормозили любые новые проекты компании. И глава «Ehrmann-Россия» задумался над тем, как изменить ситуацию.

Громов предложил Хартманну заняться созданием пилотного промокруга в подмосковной Лобне и предоставил ему определенную свободу действий

Промокруг вне закона

ПРАВИТЕЛЬСТВО Московской области еще с 2002 года участвовало в федеральной программе создания промышленных округов. Речь шла о внедрении их итальянского варианта. В Италии существование исторически сложившихся промокругов было закреплено законом. Но в России, по словам руководителя Центра инвестиций и инноваций Института экономики РАН **Николая Новицкого**, идея промокругов не могла быть реализована из-за отсутствия законодательной базы.

Дальше конференций, заявок в ЕС на получение грантов и загранпоездок дело не пошло. Из десятков запланированных промокругов в 17 регионах ни один не был создан, за исключением проекта Merloni в Липецкой области. Да и то название промокругом чиновники задним числом решили строительство завода, начатое Merloni в 2001 году.

В Московской области первый промокруг должен был появиться еще в 2003 году в Волоколамском районе при участии итальянской компании Tette di Lama. Но и здесь ничего не вышло. И это



КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

РОСГОССТРАХ-БИЗНЕС



СТАБИЛЬНОСТЬ
В НЕСТАБИЛЬНОМ МИРЕ

Дополнительную информацию о страховых продуктах вы можете получить по телефону:
(звонок по России бесплатный)
а также на сайте компании: www.rgs.ru

8 (800) 200-0-900

Охват - 14 миллионов человек

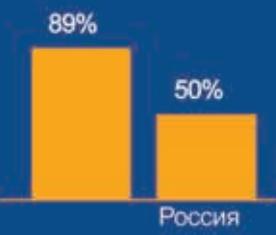
У нас отборная аудитория!

Автомобиль



42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таких всего 17%

Мобильный телефон



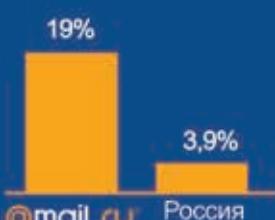
89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

Домашний компьютер



У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%!

Отдых за границей



19% пользователей Mail.ru отдыхали за границей (в дальнем зарубежье) в 2003 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

@mail.ru

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru

рынок

ПРОГРАММА СОЗДАНИЯ промышленных округов была утверждена российским правительством в 2003 году, после подписания с Италией меморандума «О взаимопонимании между правительствами РФ и Италии об образовании промышленных округов в России».

Документ появился в результате попыток России минимизировать финансовые выплаты по советским долгам перед Парижским клубом. Так, Италии и Испании было предложено конвертировать часть задолженности перед ними в инвестиции в экономику РФ. Испания не откликнулась, а итальянскому премьеру Сильвио Берлускони такой вариант пришелся по душе. Промокруга должны были появиться в 17 областях, некоторые на базе существующих предприятий.

В качестве «округообразующих» были выбраны в Липецкой области итальянская Merloni Elettrodomestici, (в 2004 году переименована в Indesit Company), в Татарстане —«Казаньоргсинтез», «Нижнекамскнефтехим» и КамАЗ, в Волоколамском районе Московской области — Terre di Lama, в Свердловской — Duferco, в Пензенской — Tonutti. Однако пока реально развиваются только округ Merloni в Липецкой и лобненский проект AksiS & Co в Московской области.

несмотря на то, что в Подмосковье налоговая нагрузка составляла всего 20% от валового регионального продукта против 28% в среднем по стране, и, по данным областного минэкономики, регион занимал второе место в стране по объему иностранных инвестиций.

Однако губернатор Московской области Борис Громов не считал потенциал своей «епархии» полностью реализованным.

Инициатива награждаема задуманный Громовым проект не имел отношения к федеральной программе, хотя и преследовал ту же цель — улучшить инвестиционный климат в области. Промокруга решили создавать по облегченному варианту: в виде логистических центров, агро- и технопарков, промышленных зон. Главное было привлечь крупных производителей, а уж затем вокруг них сами начнут собираться отечественные и зарубежные поставщики сырья и компонентов, создавая замкнутый цикл производства (такой вариант, кстати, сразу предусматривала федеральная программа).

Громов предложил заняться созданием пилотного округа в подмосковной Лобне

НОУ-ХАУ**Компания AksiS & Co:**

- приняла активное участие в подготовке документа, призванного создать в Подмосковье привлекательные для иностранных компаний инвестиционные условия;
- решила осваивать нарождающийся рынок промышленных округов;
- начала создавать промышленный округ в подмосковной Лобне и привлекать туда иностранных производителей.

Хартманну, с которым был знаком уже несколько лет, и предоставил определенную свободу действий в этом начинании.

Губернатор знал, кому доверить столь ответственное дело. Будучи гендиректором «Ehrmann-Россия», Хартманн разработал инвести соглашение между правительством и западными инвесторами. «Ehrmann гарантировала определенный размер инвестиций в Московскую область, а правительство обещало не вмешиваться в дела компании,— объясняет Хартманн.— Аналогичные соглашения были заключены с Auchan и другими фирмами».

С тех пор Хартманн принимал активное участие в разработке местных законов, регулирующих приток инвестиций в область, так что он хорошо ориентировался в ситуации. Поэтому быстро принял предложение губернатора. Как раз тогда он начал подыскивать себе новое занятие. Хартманну было интереснее выстраивать что-то с нуля, устоявшийся бизнес в «Ehrmann-Россия» был ему уже не так интересен.

В конце 2004 года AksiS & Co начала разрабатывать механизм создания промокруга в Лобне с общим объемом инвестиций 400 млн евро. Первый опыт имел особое значение, ведь на его основе до 2010 года под Москвой должны были появиться еще 39 промокругов.

К участию в проекте Громов пригласил предпринимателей немецкой земли Гессен. План Хартманна не вызывал у него сомнений. «Мы не стали следовать итальянской или какой-нибудь другой модели,— говорит Хартманн,— а пошли наиболее эффективным путем. А заключался он в том, чтобы привести иностранные „якорные” фирмы и тем самым заложить предпосылки для дальнейшего развития промокруга».

Условие администрации Лобни не формировать округ с «вредными» производ-

«Через несколько лет для инвесторов при принятии решений, где же строиться, ключевым моментом будет не близость к Москве, как сейчас, а транспортная инфраструктура, коммуникации и рынок труда»

ствами совпадало с желанием самого Хартманна поработать с компаниями из родного для него пищепрома. Для разработки проекта AksiS & Co заключила партнерское соглашение с российским отделением Knight Frank, известной британской консалтинговой компании в области недвижимости. Обычно иностранные инвесторы долго и скрупулезно просчитывают риски. Но в данном случае все произошло быстро.

Риски не гарантированы
ОТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ХАРТМАННА было трудно отказаться. Помимо стандартных девелоперских услуг AksiS & Co фактически предложила иностранцам гарантии правительства Московской области в том, что их бизнес в безопасности. Харт-

манн получил «зеленый свет» при оформлении документов, проведении огромного числа согласований у чиновников.

Алексей Новиков, заместитель начальника отдела индустриальной и складской недвижимости Knight Frank, считает, что участие зарубежных компаний в проекте округа значительно удешевляет для них выход на наш рынок. «Они приобретают сразу готовое комплексное решение по более низкой цене,— объясняет он.— В нашем случае экономия средств достигается двумя путями. Первый: ускорение подготовительного этапа, а в российских условиях он может растянуться на несколько лет (к тому же можно предположить, что, оформляя документы через AksiS & Co, иностранцам не придется давать взятки чиновникам.— **СФ**). Второй: разовые за-



**ФАКУЛЬТЕТ
МЕНЕДЖМЕНТА**
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



НАЧАЛО ЗАНЯТИЙ
16 ноября 2005 г.
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДИПЛОМ
ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ:
18 октября в 19.00
по адресу: В. О., Волховский пер., 3
ПРИЕМ ДОКУМЕНТОВ
до 31 октября 2005 г.

MBA
СПбГУ

(812) 323-8440 323-8441 www.som.ru.ru

«Мы не стали следовать итальянской или какой-нибудь другой модели, а пошли наиболее эффективным путем. Надо было привести иностранные „якорные” фирмы и тем самым заложить предпосылки для дальнейшего развития промокруга»

траты на оформление документов и создание инфраструктуры в промокруге будут поделены между всеми его участниками».

Сегодня AksiS & Co оформляет покупку 88 гектаров земли, где к началу следующего года собирается предоставить каждому из инвесторов обустроенную производственную площадку. «В какую цену нам обойдется земля, я не скажу, — говорит Хартманн. — Но перед продажей земли инвесторам мы значительно увеличим ее стоимость, проложив коммуникации. В свою очередь их цена — это 70–80% себестоимости обустроенного куска. Но ведь без коммуникаций земля никому не нужна. Через несколько лет для инвесторов при принятии решений, где же строиться, ключевым моментом будет не близость к Москве, как сейчас, а транспортная инфраструктура, коммуникации и рынок труда».

По оценке специалистов компании Swiss Realty, земля под Лобней может обойтись AksiS & Co примерно в \$30–35 млн, если учитывать, что обычно

стоимость земли составляет 7–8% от общего объема инвестиций. Еще около \$100 тыс. потребуется на проводку газа, водоснабжения, электроэнергии, канализации и постройку очистных сооружений (без коммуникаций инвесторы даже не стали бы рассматривать участие в округе). А вот возведением газогенераторных станций обычные девелоперы, как правило, не занимаются.

Скоро AksiS & Co начнет строительство автономной станции на 10 МВт — в дальнейшем ее мощности могут возрасти до 23–25 МВт. Расположенные в области генерирующие мощности слишком слабы, чтобы стабильно обеспечивать промышленные производства электроэнергией. А собственная станция в округе эту проблему полностью решает. Общие затраты на ее постройку Хартманн также не называет. Но об объеме инвестиций можно судить исходя из затрат на возведение мощностей на 1 МВт электроэнергии — они оцениваются в \$1 млн. Таким образом

AksiS & Co на равных делит риски с остальными инвесторами.

Кроме того, пуск станции превратит девелопера AksiS & Co в управляющую компанию. Поставляя клиентам электроэнергию, обслуживая коммуникации и решая возникающие споры между иностранными компаниями и властями, Хартманн надеется окупить свои инвестиции, а после получать прибыль.

Направление круга

НЕКОТОРЫЕ ФИРМЫ, которые придут в промокруг под Лобней, уже известны. Одной из первых участвовать в проекте вызвалась компания из Гессена Doeller GmbH — производитель фруктовых наполнителей и концентратов для пищевой промышленности. Финская компания по производству плавленых сыров Valio также подтвердила СФ, что приняла решение строить свой первый российский завод именно в лобненском округе. Шведская Tetra Pak уже начинает строиться. Всего же на данный момент AksiS & Co и Knight Frank ведут переговоры с 8–10 компаниями.

— После того как округ в Лобне зарабатает, мы займемся другими. Должно быть, AksiS & Co станет управлять проектами по созданию промокругов в Пушкинском и Ленинском районах. Возможностей у нас много, — рассуждает Хартманн и снова начинает рисовать круги. СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«За идеей подобных округов большое будущее»



Георгий ТРЕФИЛОВ, президент холдинга «Марта»

— В УСЛОВИЯХ УВЕЛИЧЕНИЯ ВВП и роста отечественного производства идея создания промышленных округов весьма актуальна. Я считаю, что описанный в статье бизнес-проект хорошо подходит для нашей страны с ее неразвитой инфраструктурой. Ведь кроме производства необходимо построить современные транспортные развязки, складские площадки, системы коммуникаций и т. д. Достаточно важно, на мой взгляд, при создании промышленных зон учитывать и иностранный опыт. Другими словами, инвестировать средства, как говорится, с прицелом на будущее. Предприятиям, работающим в одной области (например, пищевой) и при этом не являющимся конкурентами, размещаться на

одной промышленной площадке достаточно выгодно, поскольку это позволяет им экономить средства, вкладывая их в общую инфраструктуру. Также замечу, что такое соседство заметно упрощает процесс получения различных разрешений и согласований, а это в условиях российской действительности является немаловажным фактором. К тому же в тандеме двух компаний, одна из которых является крупным поставщиком другой, выгодное расположение производства значительно снижает затраты прежде всего на логистику, что в конечном итоге ведет к снижению себестоимости производимой продукции. Холдинг «Марта» в свою очередь поддержал идею промышленных округов, создав совместное

предприятие с «Нижнекамскнефтехимом» и ЕлАЗом по производству БОПС-пленки на территории промышленной площадки «Алабуга», которая входит в Нижнекамский промышленный округ. Этот округ изначально задумывался как технопарк, объединяющий потребителей продукции «Нижнекамскнефтехима», по аналогии с промышленными зонами Dow и BASF. Уверен, что за идеей подобных округов большое будущее и она будет способствовать развитию современного производства в различных областях экономики России. Остается надеяться, что это начинание, да и реализация самого проекта по созданию промышленных зон найдут поддержку как федеральных, так и региональных властей.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

TOSHIBA

www.toshiba.com.ru



УВИДЕТЬ ВСЕ!

Ноутбук Toshiba Satellite M40X

От компьютерных игр и DVD-фильмов до таблиц Excel — на широком экране 16:10 помещается все.

- Экран 15,4" WXGA формата 16:10
- Процессор Intel® Celeron® M или Pentium® M
- Оперативная память до 512 Мб
- Оптический привод Combo или DVD Super Multi (DL)
- ОС Microsoft Windows® XP Home Edition

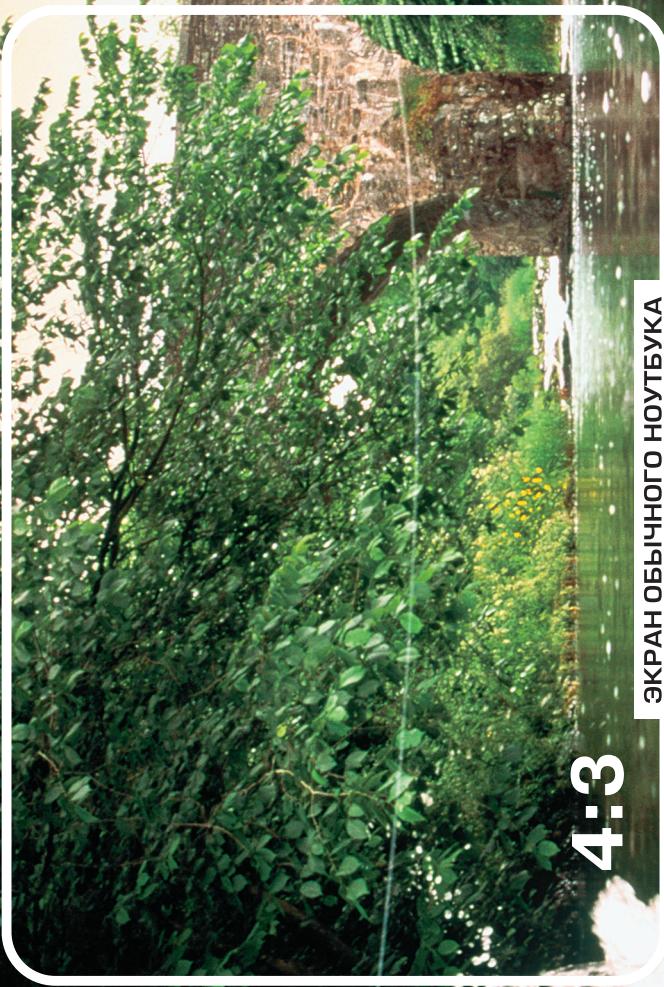
Distri.ru (095) 964-32-80 OLDI (095) 105-07-00 Verysell (095) 777-33-45
ELKO (095) 234-99-39 Veles Data (095) 455-55-81 Мастер ПК (095) 101-30-21



широкоформатный экран SATELLITE M40X
ЭКРАН ОБЫЧНОГО НОУТБУКА

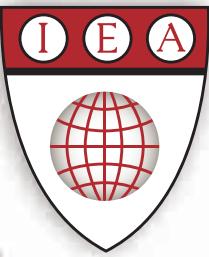
16:10

4:3



Toshiba рекомендует
Microsoft® Windows® XP Home Edition!

Торговая марка и товарный знак



IX Ежегодный Российско-Американский Инвестиционный Симпозиум

The 9th Annual U.S. - Russian Investment Symposium

30 октября - 2 ноября 2005 г., Seaport Hotel & World Trade Center/Harvard Club, Бостон, США

Presented by

INTERNATIONAL
ECONOMIC
ALLIANCE



European Bank
for Reconstruction and Development

Lead Institutional Partner



The World Bank

Institutional Partner



World Bank Group

Institutional Partner



Медиа партнеры:

ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Forbes
ДОКУМЕНТЫ БИЗНЕСА

The Moscow Times
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.

radio **ЭХО** **МОСКОВСКОГО**
бизнес

Секретфирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

интерфакс
INTERFAX

Harvard Business Review Россия

НЕФТЬ & КАПИТАЛ

Начиная с 1997 года, около тысячи представителей деловой и политической элиты России, США и других стран собираются ежегодно на Российско-Американском Инвестиционном Симпозиуме в г. Бостон, США. За девятилетнюю историю форума от России в нем принимали участие руководители Центрального банка, Администрации и Управления делами Президента, члены Правительства и губернаторы, депутаты Государственной Думы, топ-менеджеры крупнейших российских компаний. С американской стороны традиционно в Симпозиуме участвуют министры торговли, финансов и энергетики, высшие чины Государственного Департамента, помощники Президента США, видные конгрессмены и сенаторы, главы крупнейших мировых корпораций. С обязательными докладами выступают главы Мирового Банка, МВФ и ЕБРР, финансовые аналитики с международной репутацией. Симпозиум обеспечивает реальные возможности по представлению значимых инвестиционных проектов и регионов России крупнейшим американским, европейским и международным инвесторам, как институциональным, так и частным.

В этом году тема форума, основанного по инициативе **Школы государственного управления им. Джона Ф. Кеннеди Гарвардского университета** и поэтому иногда называемого в прессе Гарвардским Симпозиумом, обозначена организаторами, **Международным экономическим альянсом (IEA)**, как **"Место России в глобальной экономике"**. В программу включена публичная дискуссия **Германа Грефа** и **Карлоса Гутьерреса**, министра торговли США. Также состоятся выступления **Леонида Реймана** и **Андрея Илларионова**.

Участников Симпозиума, как и всегда, ждут острые дискуссии, знакомство с новыми людьми, возможность неформального общения с чиновниками и бизнесменами обеих стран, насыщенная культурная программа и лекции прославленных бизнес-гуру - профессоров **Harvard Business School**.

Publicity

(095) 775-15-50, 776-78-75,
event@publicity.ru

Полную программу Симпозиума, условия участия и другие детали можно узнать, обратившись к официальному представителю Симпозиума на территории России и Украины - Коммуникационной группе Publicity по телефонам в Москве

(095) 775-15-50, 776-78-75, по электронной почте event@publicity.ru либо лично, посетив офис у м. Новослободская (1-й Щемиловский пер., 17/19, стр. 2, 2-й этаж).

Созданная в 1993 году, группа Publicity уже много лет является лидером в области связей с общественностью, маркетинговых коммуникаций и политического консультирования.

Основываясь на своем опыте, коммуникационная группа Publicity разработала широкие возможности по представлению российских компаний и регионов на Симпозиуме посредством спонсорства, презентаций, пресс-конференций и специальных акций.

«Квазар-Микро» его президент Евгений Уткин называет компанией в стиле джаз. Он надеется, что «Квазар» благодаря своей «джазовой команде» к 2008 году станет лидером рынка системной интеграции Центральной и Восточной Европы.

«Бег впереди паровоза должен быть философией жизни»



текст:

станислав
мных

фото:

евгений
дудин

Украинской компании «Квазар-Микро» было чем гордиться: она входила в число крупнейших игроков местного рынка ИТ-услуг, являлась крупнейшим сборщиком компьютеров, а ее основатель и президент Евгений Уткин еще в 1998 году был признан бизнесменом года и с тех пор не покидал первую десятку лучших менеджеров страны.

Но в прошлом году компанию приобрела российская АФК «Система». Входящий в «Систему» концерн «Научный центр» (КНЦ) занимался построением высокотехнологичной империи. Лидер украинского рынка как объект для приобретения КНЦ устроил вполне. В результате головной офис «Квазара» вместе с руководством компании перебрался из Киева в Москву.

Неделю назад «Квазар» подвел итоги первого года работы на российском рынке. Согласно этим данным, в 2005 году оборот компании вырастет на 50% и приблизится к \$500 млн. Далее планируется стать на российском рынке ИТ-компанией номер один. На это, по расчетам Евгения Уткина, «Квазару» потребуется всего три года.

Расспросив президента «Квазара», на чем основывается его уверенность, **СФ** узнал о концепции управления компанией в стиле джаз, о том, что для раскрытия потенци-

c45



ДОСЬЕ

ЕВГЕНИЙ УТКИН родился в Донецке Ростовской области в 1958 году. В 1982 году окончил Московский институт электронной техники, а в 2000 году — бизнес-школу INSEAD. Он начал свою карьеру инженером в зеленоградском НИИ точной технологии в 1982 году, но через несколько месяцев переехал в Киев, где возглавил лабораторию в НИИ микроприборов, а позднее стал главным конструктором этого НИИ по разработке микропроцессоров. В 1990 году Уткин основал компанию «Квазар-Микро», является ее бессменным президентом и председателем правления. В 2004 году он был также назначен заместителем гендиректора концерна «Научный центр».

МЕНЯ ОЧЕНЬ ЗАЦЕПИЛО КАК РАЗ ТО,
что перед нашей компанией были
поставлены сверхамбициозные цели

ала работников требуется создать им хорошее настроение и что ни совет директоров, ни лично Уткин не собираются указывать своим сотрудникам направление. Все дело в импровизации.

«Всегда должен быть некий внешний раздражитель»

Секрет фирмы: Недавно вы заявили, что «Квазар-Микро» в этом году планирует увеличить оборот на 50%, до \$500 млн. Признайтесь, вы перенимаете амбиции своего акционера — концерна «Научный центр» (КНЦ), который собирается достичь в ближайшие годы оборота в \$2 млрд?

Евгений Уткин: Для КНЦ вообще характерно устанавливать очень высокую планку. И чуть больше года назад, когда была заключена сделка по покупке КНЦ 51% акций «Квазар-Микро», меня очень зацепило как раз то, что перед нашей компанией были поставлены сверхамбициозные цели. Мы всегда и стремились к таким целям. Даже наш слоган звучит так: «Всегда на шаг впереди». Я, кстати, сам его придумал много лет назад. Такой бег впереди паровоза и должен быть философией жизни на развивающемся рынке ИТ-технологий. К тому же КНЦ предоставил нам трамплин для работы на российском рынке системной интеграции, на котором мы и выросли по итогам прошлого года в четыре раза, а также лоббистский ресурс, без чего работать в России невозможно.

СФ: Тем более украинской компании?

ЕУ: Именно так. Просто Россия — еще развивающийся рынок, поэтому тема национальности игроков здесь по-прежнему ак-

тивно обсуждается. К примеру, в Штатах уже давно работают индусы, китайцы, и это не имеет особого значения. Но, с другой стороны, такая «недоразвитость» рынка нам интереснее, чем его развитость.

СФ: В последнее время украинские компании все чаще стали выходить на российский рынок. Недавно, скажем, свое производство здесь открыла алкогольная компания «Союз-Виктан». Довольно долго все было наоборот: российские компании активно запускали бизнес на Украине. Чем объясняется такой поворот?

ЕУ: Приведу пример: Новосибирск и Томск постоянно конкурируют друг с другом по степени значимости в секторе высоких технологий. И очень важно, чтобы такая конкуренция сохранилась. Всегда должен быть некий внешний раздражитель. Допустим, сосед с похожей культурой, как в случае Украины и России.

«Два харизматика могут совершенно спокойно сработать»

СФ: Генеральный директор КНЦ Александр Гончарук в интервью «Секрету фирмы» год назад назвал вас лидером и харизматичной, амбициозной личностью с тем же складом характера, что и у него. Но зачастую двум лидерам-харизматикам тяжело сработать в одной компании. Как вы уживаитесь в КНЦ?

ЕУ: Два харизматика, объединенные одной целью, могут совершенно спокойно сработать. Проблемы во взаимоотношениях двух харизматиков начинаются, когда необходимо задумываться об эффективности и ежедневном менеджменте, выстраивать и оттачивать внутренние бизнес-процессы. У нас же сейчас революционный рост. А ведь если вспомнить историю, у всех революций было очень много вождей.

СФ: Иными словами, вы сейчас занимаетесь революцией?

ЕУ: Конечно. А как еще можно назвать такой драматический рост нашего бизнеса? Я уже не говорю о более масштабных задачах, которые стоят перед Гончаруком.

«Лабаем Гершвина по-одесски и не переходим на другой музыкальный стандарт»

СФ: Известно, что вы большой почитатель джаза: организуете джазовые фестивали и даже называете «Квазар-Микро» компанией в стиле джаз...

ЕУ: На мой взгляд, основная задача современного CEO — максимальное раскрытие творческих возможностей сотрудников его компании. В этом и состоит роль лидера джазовой команды. Существует классическая схема работы: композитор написал музыку, дирижер ее правильно «прочитал» и раздал партитуры оркестру, который ее слаженно сыграл. И было бы замечательно, если бы каждый музыкант вложил еще частичку себя в этот процесс. Ведь можно просто нажать на клавишу рояля, а можно это сделать с чувством. К тому же ИТ-рынок развивается чрезвычайно динамично, на нем постоянно что-то меняется, появляются новые продукты и технологии. Все становится настолько сложным, что в ИТ-компании один человек просто неспособен принять правильное решение. Поэтому руководителю нужно просто создавать настрой, задавать тонигре всей компании. Точно так же ведет себя лидер джазовой команды: мотивирует музыкантов, раскрывает их творческий потенциал и заботится, чтобы у них было хорошее настроение.

ПРОСТО РОССИЯ – ЕЩЕ РАЗВИВАЮЩИЙСЯ РЫНОК, поэтому тема национальности игроков здесь по-прежнему активно обсуждается

Ну а люди, которые пропитываются такой корпоративной культурой, дальше все играют сами. При этом есть еще публика — внешняя среда и партнеры, с которыми тоже должен происходить обмен информацией и энергетикой. Это наиболее современная модель выстраивания бизнеса. А в ИТ-бизнесе вообще можно работать только таким образом.

СФ: Однако джаз — это прежде всего импровизация. В бизнесе же так или иначе необходима система управления. Как, по-вашему, можно совместить импровизацию и систему управления?

ЕУ: Это, безусловно, импровизация, но на заданную тему. Просто нужно вести работу не с инструкциями, а с людьми, с их творческими способностями. Есть такое понятие, как KPI — ключевые показатели эффективности. Но KPI не должны быть детализированы, они должны определять в целом, какую музыку мы играем. К примеру, лабаем Гершвина по-одесски, поскольку он оттуда родом, и не переходим на другой музыкальный стандарт. Важно, чтобы люди изначально понимали, ради чего они вообще собирались в этой компании.

SHARP



Проектор Sharp XR1X

Идеальный DLP проектор для выездных презентаций
Очень легкий и компактный
Высокие контрастность (2000:1) и яркость (1200 ANSI lm)
Инновационная система охлаждения
Срок службы лампы до 4000 часов
Совместимость с различными источниками изображения
Габариты: 217x64x122 мм
Вес: 1.45 кг
Гарантия: 3 года

Гарантия лучшей цены

FOSTER
GROUP

www.foster.ru

г. Москва, м. Парк Культуры, ул. Тимура Фрунзе 11, стр. 19
Тел. (095) 101-47-47 (многоканальный)
sales@fostergroup.ru

Нужно сделать так, чтобы сотрудники компании верили в этот наш «джаз» — во все наши миссии, цели, КРП и т. д.

«Мы нередко решали какие-то кейсы, сидя в лесу с выключенными телефонами»

СФ: А каким образом вы заставляете их в это поверить?

ЕУ: Мы используем несколько способов. Так, у нас для внутрикорпоративного общения есть клуб под названием «Е = КМ в квадрате», где Е — это энергия, а КМ — это «Квазар-Микро». Кроме того, мы постоянно прибегаем к тому, что скучно называется деловыми играми. С нами работает команда психологов и гуру-профессор, который под нас создал определенную методику. Задается тематика игры, и мы выезжаем на три-пять дней куда-то за город. Людей разбивают на группы — на творцов, администраторов и пр. — таким образом, чтобы между ними возник конфликт. Причем пока не будет готово решение, никто не может уехать домой: выключаются телефоны, люди не спят, не принимают алкоголь. И вот в таких условиях они просто вынуждены что-то создать.

Еще одним действительно уникальным опытом в плане сплочения команды я считаю переезд штаб-квартиры «Квазар-Микро» из Киева в Москву. Вы даже представить себе не можете, насколько это серьезное испытание: в сжатые сроки перенести штаб-квартиру в другую страну, и чтобы компания с ходу принялась за новые проекты.

Разумеется, человеческие отношения в таком «джазовом» коллективе, как наш, разрулить непросто. Летом мы задействуем еще и так называемые кампусы: люди выезжают в лес и селятся в палатках — просто пожить и поработать не в офисных условиях.

СФ: Я знаю, что помимо всего прочего из-за вашего увлечения бегом команда из «Квазар-Микро» даже пробежала марафонскую дистанцию в Греции, из Марафона в Афины.

ЕУ: Обычно мы не заставляем наших людей бегать марафоны. Тот эпизод рассматривался скорее как хороший PR-ход. «Квазар-Микро» исполнилось тогда 10 лет, и мы себя позиционировали как компании-марафонца. Конечно, можно поставить перед собой спринтерские цели — каким-то образом быстро увеличить свой оборот. Но для нас важнее, чтобы обороты и стоимость компании увеличивались не столько быстро, сколько постоянно, в течение долгих лет.

Что же касается остальных способов, отвечу так. Мой самый любимый режиссер — Андрей Тарковский. И в его фильме «Андрей Рублев» есть герой, мальчик, который отливает колокол. Причем этому мальчику никто не передал секретов мастерства.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «КВАЗАР-МИКРО» была основана в 1990 году на базе научно-исследовательской лаборатории киевского завода «Квазар». Компания занимается сборкой компьютеров, производством микроэлектроники, дистрибуцией комплектующих, системной интеграцией, управлением консалтингом и разработкой программного обеспечения. «Квазар-Микро» является партнером Intel, Oracle, Microsoft, IBM, Sun Microsystems, Dell, Hewlett-Packard, Samsung и работает в 18 странах СНГ, Балтии и Восточной Европы. Суммарный оборот компании в 2004 году составил \$335 млн. В 2005 году она планирует увеличить оборот на 50% — до \$500 млн. С 2004-го 51% акций «Квазар-Микро» принадлежит АФК «Система», оставшийся пакет распределен между президентом компании Евгением Уткиным и ключевыми топ-менеджерами.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ J'SON & PARTNERS, объем российского ИТ-рынка в 2004 году составил около \$8 млрд. При этом, как добавляет в своем отчете компания IDC Services, рост российского рынка ИТ-услуг в 2004 году достиг 26,3%, а объем — \$1,9 млрд. По прогнозам экспертов, к 2009 году объем этого сегмента ИТ-рынка вырастет до \$5,8 млрд. Причем по темпам роста он значительно опережает рынки стран Восточной и Западной Европы. Традиционно крупнейшими потребителями ИТ-услуг в нашей стране считаются финансовый, производственный, государственный и телекоммуникационный сектора, суммарно обеспечивающие чуть более 65% рынка. Тем не менее для многих российских ИТ-компаний госсектор является самым крупным клиентом: у некоторых из них доля заказов на информатизацию со стороны госструктур в общей выручке достигает 50% и даже 70%.

По данным IDC, лидерами рынка (по объемам прибыли от ИТ-услуг) в 2004 году стали «Крок», IBS, R-Style Group, HP, «Открытые технологии», «Борлас», Optima, «Ланит», «Техносерв» и «Ай-Теко».

И ему пришлось создавать колокол, опираясь только на свою интуицию. Но он твердо верил, что все делает правильно, и у него в итоге все получилось. Точно так же и с нашими сотрудниками: над ними нет человека, который определял бы их судьбу и решал, в каком направлении им идти. Не я и не совет директоров, а именно они сами интуитивно выбирают путь развития бизнеса. Да и формат создания критических условий для принятия решений был придуман уже давно и не нами. В свое время я учился во французской бизнес-школе INSEAD, и мы нередко решали какие-то кейсы, сидя в лесу с выключенными телефонами. Я считаю, что невозможно в нашей повседневной суете принять неординарное решение. Для этого нужно попасть в новое замкнутое пространство и посмотреть на себя сверху. Как в каратэ: когда делаешь движение или наносишь удар, ты должен смотреть не по сторонам или вперед-назад, а сверху — на себя и своих противников. Правда, есть одна сложность: ты придумываешь в лесу нечто великое, возвращаешься в офис, а здесь тебя ждут квартальные отчеты и прочая текучка.

«Себя я считаю не очень хорошим и эффективным менеджером»

СФ: Вы долгое время входили в десятку лучших менеджеров Украины. После сделки с КНЦ вы стали всего



Международный Институт Тренинга
приглашает на VIP-мероприятие
26-27 октября 2005 года

Инструменты принятия стратегических решений

авторская модель «64 стратегемы»

тел.: (095) 953-3444, 506-4877, vip@mit-rus.ru

www.MIT-RUS.ru

лишь одним из многих российских управленцев. Не обидно?

ЕУ: Да сколько же можно входить в эти рейтинги? В 1998 году я впервые был признан бизнесменом года на Украине, и тогда это стало для меня очень интересным опытом. А сейчас я фактически отдалился от одной тусовки, а в другую пока еще не влился. Не скрою, последний год был достаточно сложным для меня в психологическом плане, тем более что моя семья осталась на Украине, а Москва — это очень агрессивная и порой враждебная среда. Я бы сказал, в этом она чемпион среди других мировых столиц. Нью-Йорк или Лондон ведут себя гораздо менее агрессивно по отношению к новым лицам. Наверное, это объясняется тем, что бизнес в Москве развивается всего 15 лет, пока еще не сложилась его культура, и все так или иначе жестко борются за место под солнцем. Да и вся страна никак не может определиться, куда ей дальше идти.

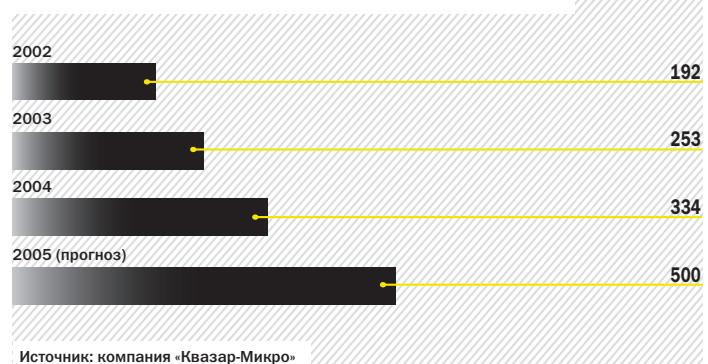
СФ: Но и на Украине все очень неспокойно.

ЕУ: То, что сейчас происходит на Украине, я называю становлением демократии. Все более или менее нормально. Совершилась революция, а революционеры просто не могут эффективно управлять страной. Это исторически подтверждаемая аксиома. Так было всегда и везде. К слову, и себя я считаю не очень хорошим и эффективным менеджером: во мне больше предпринимательских качеств. Я скорее революционер, чем управленец. На Украине же пора думать не о политике, а об экономике. И чем быстрее к власти придут профессиональные экономисты, тем лучше будет для страны.

СФ: Когда-нибудь революционный рост «Квазар-Микро» и КНЦ закончится, и что тогда? Чем вы будете заниматься?

ЕУ: Трудно сейчас загадывать. Хотя если призадуматься, еще в прошлом году объемы российского ИТ-рынка были такие же, как в Польше, — около \$8 млрд. Это говорит об огромном потенциале рынка. И в тех отраслях, на которых мы фокусируемся — системной интеграции и ИТ-консалтинге, двукратный ежегодный прирост бизнеса можно будет обеспечивать еще несколько лет. Поэтому я так или иначе буду заниматься новыми проектами. К тому же мы одни из первых на постсоветском пространстве декларировали достижение лидерства на глобальном рынке. Стало быть, революционно расти нам еще есть куда.

Динамика оборота «Квазар-Микро» (\$ млн)



СФ: В сферу особого интереса и КНЦ, и «Квазар-Микро» входит Индия. Постоянно появляется информация о переговорах о сотрудничестве с местными компаниями, их покупке. Почему вы ориентируетесь на Индию, а не на Китай, подобно многим другим компаниям?

ЕУ: Для нас сейчас наиболее интересен тот сектор ИТ-бизнеса, где индюсы являются безусловными лидерами — аутсорсинг. Кроме того, в Индии работают местные нишевые компании, выпускающие очень интересные и прогрессивные новые продукты, особенно в области телекоммуникаций. Китай же в области системной интеграции — это скорее потенциальный лидер.

СФ: Кстати, считается, что с китайцами сложнее работать в силу определенных культурных и политических особенностей этой страны.

ЕУ: Мое мнение таково: работая с партнером, нужно заботиться не только о своей, сколько о его выгоде. Например, мы недавно сами думаем, как наши дистрибуторы могут на нас заработать. Только если я буду четко понимать мотивацию своего партнера, что именно он собирается получить от нашего совместного проекта, только тогда это будет успешным партнерством. К сожалению, те китайские компании, с которыми мне доводилось сталкиваться, демонстрируют иной подход. Они все хотят делать сами. Иными словами, в партнерстве с ними нет этого самого партнерства. **СФ**

ВОВРЕМЯ НЕ ПОДВЕЗЛИ?



Лицензия Министерства РФ № 024782 № 25137, № 028882 № 28587, № 33193 и № 33194

Воронеж (0732) 727-457
Екатеринбург (343) 379-37-77
Казань (8432) 78-29-57
Краснодар (861) 273-10-62

Москва (095) 775-42-75
Н. Новгород (8312) 61-94-31
Новосибирск (383) 227-85-58
Ростов-на-Дону (863) 292-48-33

НУЖНО БЫЛО ОТПРАВИТЬ ТОВАР С БИЗПАК!

Отправление грузов и посылок услугой БИЗПАК обеспечивает их надежную и своевременную доставку в крупнейшие города России.

Только БИЗПАК гарантирует в случае опоздания возврат ВСЕЙ стоимости перевозки.

Вашему бизнесу нужен БИЗПАК!

BIZ PAK

пунктуальность в доставке грузов

(095) 775-42-75

www.bizpak.ru

ГРУППА КОМПАНИЙ ARMADILLO

ВОЗВРАЩЕНЦЫ



лаборатория

ВОЗВРАЩЕНЦЫ

финансы → c59

Их больше не считают предателями.
Старые кадры, покинувшие свои компании,
могут оказаться полезнее новых.

Люди-бумеранги

текст:

Юлия
фуколова

иллюстрация:

Мария
краснова-шабаева

Уже на третьем заявлении об увольнении ручка генерального директора застряла, пробив в бумаге дыру. На всех документах онставил фирменную резолюцию: «Смерть предателям». Группа сотрудников уходила в новую компанию на большие деньги. Потом директор занес перебежчиков в особый «красный» список: охранники не имели права пускать их в ОФИС. Через год после закрытия злополучного проекта один из менеджеров набрался смелости и попросился назад. Тогда директор потешил свое самолюбие, устроив показательную порку. Он заставил «возвращенца» написать двадцать раз одну фразу: «Я раскаиваюсь в своем уходе». И только после этого взял его обратно.

Говорят, чтобы понять глубинную культуру компании, достаточно заглянуть в туалеты в ее офисе, а также выяснить, как она относится к «возвращенцам». Например, в Европе и США вопрос, принимать ли назад «бывшие в употреблении» кадры, не считается особой проблемой, тем более что за жесткую политику компанию могут обвинить в дискриминации. Поэтому там люди довольно часто возвращаются — скажем, в Ernst & Young 25% сотрудников когда-то уходили из компаний. В Америке для обозначения таких людей даже возник специальный термин — «бумеранги» (boomerang employers).

В российских компаниях «возвращенцев» не любят. Если говорить языком племенных устоев, бывший сотрудник становится изгояем, и даже его имя оказывается табу. «Многие владельцы до сих пор относятся к персоналу с позиций крепостного права. „Как это: компания моя, деньги мои, столы мои, а люди — не мои?”, — рассуждает заместитель руководителя службы персонала корпорации „Эконика” **Юрий Горковенко**. — Поэтому когда кто-то увольняется, руководитель обижается и расценивает этот шаг как предательство. А если у компаний дела идут неважно, таких людей вообще воспринимают как крыс, бегущих с корабля».

c51



Впрочем, отношение к бывшим сотрудникам постепенно меняется, и компании, которые раньше никого не брали назад, сегодня пересматривают свои позиции. Например, Юрий Горковенко когда-то начинал карьеру в компьютерной фирме, где действовала жесткая установка: никаких «возвращенцев»! Но в прошлом году ему оттуда позвонили и предложили работу. «Я отказался, однако сам факт говорит о многом», — считает Горковенко.

Директор по управлению человеческими ресурсами **Екатерина Днепровская** работает в сети «Старик Хоттабыч» всего несколько месяцев. За это время компания существенно смягчила свою политику по отношению к бывшим кадрам. «Еще недавно наш отдел подбора персонала даже не рассматривал бывших сотрудников в качестве кандидатов», — рассказывает Екатерина Днепровская. — Но ситуации бывают разные, и мы поняли, что не стоит сразу отсекать колоссальное количество людей, которые могут быть нам интересны. Так что теперь подходим к вопросу более дифференцированно».

Причина таких перемен вполне практическая: хороших специалистов не хватает, приходится выбирать из ограниченного круга соискателей. И некоторые менеджеры просто расширяют этот круг за счет тех, кто уже поработал в компании. Большинство работодателей поначалу занимают пассивно-выжидательную позицию. «Я не против бывших сотрудников, но сам никого приглашать не буду. Другое дело, если объявится специалист, о чьем уходе я действительно сожалел. Зачем ради каких-то принципов отказываться от выгодного сотрудничества?» — говорит президент страховой компании.

Многие работодатели готовы к более активным действиям и сами делают предложения бывшим сотрудникам, которые покинули компанию, не видя в ней для себя перспектив. Если со временем эти перспективы появляются, работодатель может возобновить рабочие отношения.

Союз с бывшими

КАК НИ ЦИНИЧНО ЭТО ЗВУЧИТ, адюльтер действительно иногда укрепляет брак. И если после ухода ключевого специалиста дела компании начинают идти хуже, разумный руководитель может приложить немало усилий, чтобы его вернуть. И, наверное, будет ценить еще больше.

Например, директор по маркетингу **Самвел Аветисян** для корпоративного мира — такое же лицо компании «Тиньков», как

Пять спасателей

Топ-менеджеры крупных западных корпораций довольно часто возвращаются на прежние должности. Во многих случаях цель патриотическая: спасти компанию от кризиса. Они стараются, но получается не всегда.

Дэррил Занук, основатель студии 20th Century Fox, построил блестящую карьеру и сделал компанию легендой. В 1956 году он покинул свое детище, но вернулся в 1962 году, когда компании угрожало банкротство. И вернул ее к жизни.

Дидье Ламуш, занимавший высокий пост в IBM France, вернулся для того, чтобы восстановить работу этого подразделения. Реструктуризация была проведена успешно, в результате IBM France и Infineon создали совместное предприятие Altis Semiconductor, которое Ламуш и возглавил. Похожая история случилась с экс-главой авиакомпании AOM Air



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Директор по продажам компании «Исток» Алексей Семин — человек уникальный. Он менял работу семь раз, но поработал всего в трех организациях, то есть почти везде — дважды

и сам ее основатель. Между тем, проработав в ней почти десять лет, Аветисян ушел: по словам самого Тинькова, компании потребовались «новые качественные менеджеры». Его место занял Сергей Степанов, директор по маркетингу российского подразделения PepsiCo. Многие на рынке называли эту историю некрасивой. Получалось, что Тиньков променял верного соратника на рационального технолога. «Мы же не балетом занимаемся, что значит „красиво-некрасиво“? — отвечает Самвел Аветисян. — С общепринятой точки зрения, возможно, и некрасиво, но Тиньков никогда не жил по чужим правилам».

Однако, как оказалось, профессиональные интересы Аветисяна и Тинькова разошлись ненадолго. Через четыре месяца, в преддверии запуска своего первого недорогого бренда «Т», Тиньков вернул Аветисяна обратно.

Многие говорили, что Самвел, вернувшись, проявил большое мужество.

Liberte **Марком Роше**. Спустя пять лет после ухода его пригласили для воскрешения компании, находившейся в глубоком кризисе. На «небесного хирурга», как называли Роше, возлагали большие надежды. Однако AOM Air Liberte все-таки была вынуждена признать себя банкротом.

Глава Boeing **Гарри Стоунсайфер** вышел в отставку в 2001 году, но вернулся через 15 месяцев, когда компания оказалась в центре коррупционного скандала. Пока CEO пытался восстановить до-

верие чиновников и инвесторов, разразился новый скандал. Поводом стал служебный роман Гарри Стоунсайфера с одной из сотрудниц компании, из-за чего менеджеру пришлось снова уйти.

Глава McDonald's **Джеймс Канталупо** проработал в компании 28 лет. Он вышел на пенсию, но через год, когда его последователь Джек Гринберг ушел в отставку, вернулся, чтобы «вдохнуть в компанию новую жизнь». Он успел многое сделать, но в прошлом году его не стало.

Но Аветисян так не считает: «Это все-таки моя компания. К тому же мне хотелось всем доказать, что за короткий срок можно сделать еще один удачный проект. Уйти, хлопнув дверью, значило бы убежать от самого себя. Я внутренне даже не ощущаю, что куда-то уходил, — просто брал небольшую паузу».

Компании гораздо выгоднее взять опытного сотрудника назад, когда заполнение вакансии сопряжено с огромными сложностями. Юрий Горковенко, например, рассказал, что на его прошлой работе неожиданно уволился системный администратор. На нем было завязано многое: он отвечал за сеть, систему безопасности и т. п. Найти такого же специалиста, да еще за короткий срок, оказалось нереально. Проблема отпала сама собой, когда специалист через неделю попросился обратно: новый работодатель много наобещал, но мало выполнил. И хотя «возвращенцев» в компании не любили, его возвращение оказалось лучшим решением проблемы.

Большинство компаний следуют пословице «старый конь борозды не испортит» и обращаются к бывшим сотрудникам именно по этой причине. Проверенные люди особенно полезны во время кризиса или серьезной реструктуризации бизнеса. Например, рекламное агентство BBDO Moscow весной этого года разработало новую организационную структуру и создало три самостоятельных группы, каждая из которых будет работать как автономное агентство. «У нас появились привлекательные вакансии, и мы предложили их людям, которых хорошо знали и в чьих способностях не сомневались», — говорит управляющий директор BBDO Moscow Игорь Кирикчи.

Говорят, чтобы понять глубинную культуру компании, достаточно заглянуть в туалеты в ее офисе, а также выяснить, как она относится к «возвращенцам»

Две из трех новых групп возглавили бывшие сотрудники BBDO — **Андрей Зайцев**, который ради этого предложения уволился из агентства Rapp Collins, и **Константин Шипов**, вернувшийся из Made. Как объясняет Константин Шипов, он ушел три с половиной года назад потому, что получил очень интересное предложение — создать с нуля и возглавить креативный отдел другого агентства. К тому же пообещали более высокую зарплату. «Я не думал никуда уходить из Made. Но BBDO предложило новый масштаб задач. Не буду лукавить, это льстит самолюбию. Честно говоря, мне было жаль покидать собранную мной команду, поэтому я думал два месяца, прежде чем решил», — говорит Шипов.

Новый продукт от **LUXOIL**

Со времени открытия российского представительства Delfin Group число участников этой бизнес-ассоциации на территории России значительно увеличилось. Производитель моторных масел Luxoil, компания Delfin Industry, стал очередным членом этого объединения.

Одним из преимуществ данного союза является возможность обратиться к накопленным технологическим ресурсам ассоциации в области производства моторных масел и существенно усовершенствовать свою продукцию. Первым итогом такого сотрудничества и обмена опытом как раз и станет моторное масло Luxoil BRILLTEX® — новый продукт в линейке смазочных материалов Luxoil.

Новое масло производится на основе уникальных разработок германских ученых.

Обычно продукты окисления становятся виновниками резкого снижения работоспособности двигателя. Отложения, образовавшиеся из-за контакта масла с разогретым металлом, уменьшают подвижность деталей, а также способствуют закупорке масляных каналов. Революционно новый пакет присадок, входящий в состав Luxoil BRILLTEX®, может это предотвратить.

BRILLTEX® от Luxoil позволяет двигателю в течение всего срока эксплуатации оставаться чистым внутри. Это моторное масло специально разработано для долговременной и надежной защиты двигателей современных автомобилей. BRILLTEX® — это ультрановая технология в мире присадок для производства моторных масел.

Brilltex

Технология BRILLTEX® препятствует образованию высоко- и низкотемпературных отложений в двигателе (лаков, нагаров, шлаков), обеспечивает высокий уровень защиты от коррозии, а также отличные температурные характеристики, гарантирующие нормальную циркуляцию масла при пуске двигателя. Одновременно с этим обеспечивается поддержание необходимого значения «высокотемпературной» вязкости. Моторные масла, изготовленные с применением технологии BRILLTEX®, в течение длительного времени сохраняют стабильными свои характеристики (даже при

эксплуатации с максимально увеличенными интервалами замены) и поддерживают двигатель в состоянии «как новый». При этом обеспечивается минимальный износ деталей и минимальное образование углеродистых отложений и нагара, что позволяет значительно продлить срок службы двигателя.

Уникальные энергосберегающие моторные масла Luxoil BRILLTEX® предназначены для бензиновых и дизельных двигателей легковых автомобилей с турбонаддувом и без него, работающих при очень низких температурах окружающей среды до -47°C. Присадки последнего поколения отлично защищают от износа все узлы и детали двигателя, сохраняют стабильно высокий уровень характеристик в экстремальных температурных режимах работы в течение всего периода эксплуатации.

Российские автомобилисты, безусловно, оценият надежность немецких технологий BRILLTEX®. Товар сертифицирован



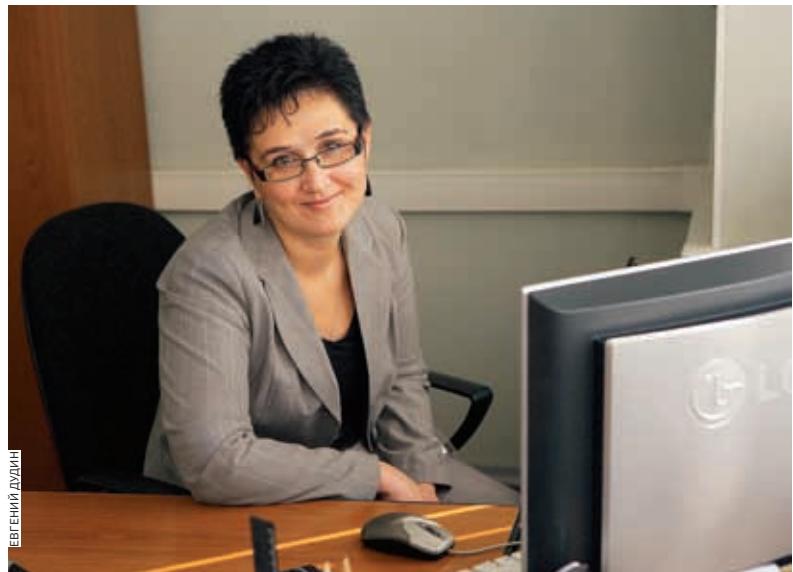
Шаг в сторону, два шага вперед

«ПОЛНОЕ ОЩУЩЕНИЕ ДЕЖАВЮ. Все знакомо — кажется, из-за угла выйдет мой прежний помощник. Как будто я просто вернулся из отпуска», — описывал один сотрудник свой первый день на старом месте. Зачем люди входят в одну и ту же реку?

Пожалуй, главная движущая сила — здоровые карьерные амбиции. Во многих случаях сотрудник не может продвигаться, не «вылетев из гнезда», и тогда возвращение становится шагом вперед по карьерной лестнице.

Например, директор по маркетингу United Bakers **Илья Серов** не стал настоящим «марсианином» благодаря своему прежнему работодателю, компании ПИТ. В свое время Серов работал в ПИТе бранд-менеджером, приложил свою руку к успеху пивовара Ивана Таранова, а затем ушел в Mars. Но на новом месте он задержался всего на четыре месяца. «Мечта любого маркетолога — поработать в Mars», — говорит Илья Серов. Он согласился занять позицию менеджера по маркетингу одного из новых направлений, которое, как оказалось, не было для Mars основным. Около 80% времени Серов занимался не стратегией, а другими вопросами, и этот переход оказался ошибкой для обеих сторон. В конце концов менеджер осознал, что ему не нравится чувствовать себя винтиком в большой машине, лучше уж быть «первым парнем на деревне». Наверное, Серов еще какое-то время работал бы в Mars, однако акционеры ПИТа сделали ему интересное предложение — вернуться обратно и возглавить отдел маркетинга.

Если компания серьезно меняет стратегию, ее нередко покидает часть специалистов. Но если «раздражителя» больше нет, ничего не мешает им вернуться. Директор по продажам компа-



Екатерина Днепровская, «Старик Хоттабыч»: «Еще недавно мы не рассматривали бывших сотрудников в качестве кандидатов. Но сегодня подходим к вопросу более индивидуально»

ния **«Исток» Алексей Семин** — человек уникальный. Он менял работу семь раз, но при этом поработал всего в трех организациях, то есть практически везде — дважды. В 2002 году Алексей ушел из «Истока», поскольку там сменилась управленческая команда и менеджер не был согласен с тем, что делают новые люди. С тех пор в компании многое изменилось, от той новой команды почти нико-

бизнес ПРЕДСТАВЛЯЕТ
ежедневная деловая газета

уникальное исследование «ДЕЛОВАЯ КАРТА МОСКВЫ»

- **ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТОЛИЦЕ**
- **СКОЛЬКО ТРАТИТ БИЗНЕС НА ПРЕОДОЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ**
- **ГДЕ ЛУЧШЕ И ГДЕ ХУЖЕ ВСЕГО ВЕСТИ БИЗНЕС В МОСКВЕ**
- **КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕФЕКТУР**

ЧИТАЙТЕ КАЖДЫЙ ВТОРНИК В ГАЗЕТЕ «БИЗНЕС»





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Профессиональные интересы Савела Аветисяна и компании «Тиньков» разошлись ненадолго — всего на четыре месяца

го не осталось. «Мы долго обсуждали с владельцем компании перспективы бизнеса, и в конце концов он предложил мне вернуться», — говорит Семин.

Кстати, Семин пришел в «Исток» не один. Два месяца назад, после полутора лет отсутствия, в компанию вернулся еще один специалист — менеджер по продажам **Сергей Сорокин**. На момент перехода он как раз находился в поиске новой работы, но выбрал свою старую фирму. «Меня привлекли новая ответственность, новые полномочия и, конечно, возвращение бывшего начальника, которого я хорошо знаю», — сказал Сорокин.

Наконец, старая компания — это удобный «запасной аэропорт», который примет назад, если на новом месте что-то не нравится или просто стало скучно. Некоторые менеджеры с удовольствием возвращаются на прежнюю работу, как путешественники — домой. Например, Екатерина Днепровская два раза становилась сотрудником консалтинговой компании «Евроменеджмент». «Я начинала работать в ней с самого основания, это для меня уже как семья», — говорит Екатерина. В первый раз она покинула «дом», когда пошла набираться опыта в компанию Neumann. Через какое-то время заехала в «Евроменеджмент» поздравить президента с днем рождения, а он предложил ей вернуться насовсем. Второй раз госпожа Днепровская уходила уже надолго — в рекламную фирму на позицию HR-директора. Тщательно готовилась, передавала дела. Но даже когда перешла на новую работу, все равно выполняла для компании какие-то проекты. «Если мне когда-нибудь захочется „домой“, я снова вернусь в „Евроменеджмент“», — говорит Днепровская.

Как это ни цинично, но адюльтер действительно иногда укрепляет брак. И если после ухода сотрудника дела в компании идут хуже, имеет смысл вернуть его обратно

Экзамен для «возвращенцев»

КОГДА ЧЕЛОВЕК ВОЗВРАЩАЕТСЯ в свою старую компанию, она в первую очередь должна проверить серьезность его намерений. Как считает HR-директор компании Card Tech Limited **Евгения Варламова**, при повторном приеме сотрудника риски могут быть выше: «Если компания является лидером на рынке, то ей есть чего опасаться: мало ли что с человеком случилось, пока он был „на воле“». Например, его могли «завербовать» конкуренты. Поэтому нужно расставить как можно больше фильтров. Так, в авиакомпании East Line, где госпожа Варламова в свое время работала начальником отдела оценки персонала, декларируется жесткая позиция по отношению к «возвра-

An advertisement for 'база office'. The top half features the company logo 'база office' with a stylized 'б' and 'о'. Below the logo is a cartoon illustration of a man in a suit holding a tablet that displays the 'база office' website. The background shows a window with a view of a tree and a sign for 'Евросеть'. The bottom half of the ad contains text in Russian: 'МОЙ БИЗНЕС НАЧИНАЕТСЯ СО ЗВОНКА КЛИЕНТА' and '— С «БАЗОЙ ОФИС» Я НЕ ПОТЕРЯЮ НИ ОДНОГО ЗВОНКА!'. It also includes a phone number '500-0099' and a website 'www.gobaza.ru'. To the right, there is text about a 'MULTICHANNEL MOSCOW NUMBER' and 'MANAGEMENT OF TELEPHONE CALLS WITHOUT AN OWN ATC'. At the bottom, there is an 'АКЦИЯ' (Promotion) section with a logo for 'CNT' and a note about a gift for purchases at 'Евросеть' and a 'SUPERPRIZE' travel certificate.

Старая компания — это удобный запасной аэродром. Некоторые менеджеры с удовольствием возвращаются на прежнюю работу, как путешественники — домой

щенцам». На практике людей назад все-таки принимают, но для них предусмотрена более сложная процедура приема: все бывшие кадры проходят психологическую оценку и интервью по более серьезному сценарию.

Во-вторых, возникает резонный вопрос: сколько платить «возвращенцам»? Если человека позвала компания, то в подавляющем большинстве случаев ему предлагают больше, чем на прежнем месте работы. Но если он пришел сам, возможны варианты. Например, на первое время можно отменить ему какие-то бонусы. Как говорит управляющий партнер компании RusHunt Елена Полевая, в ряде случаев «старому новому» сотруднику предлагают более жесткие условия, чтобы убедиться, что он вернулся не просто «пересидеть». Такое встречается в основном в малом и среднем бизнесе.

Еще одна задача компании — настелить различные «подушки», страхующие от возможного последующего ухода сотрудника. Например, сбежавшего системного администратора, о котором рассказывал Юрий Горковенко, взяли обратно с более жесткими условиями. О потенциальном желании сменить работу он должен был сообщить не менее чем за три-четыре месяца до окончания срока, чтобы можно было успеть найти и подготовить замену. Кроме того, установили джентльменское соглашение на годовые контракты, которые сотрудник обязан довести до конца.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Сотрудник, решивший однажды покинуть компанию, даже после возвращения теряет к ней лояльность»



Георгий ТРЕФИЛОВ
президент холдинга «Марта»

— ПЕРЕФРАЗИРУЯ известную фразу Джона Кеннеди, я бы сказал, что сегодня стратегия развития любой компании, а уж тем более крупной, по отношению к персоналу заключается в соблюдении принципа «не спрашивай, что компания может сделать для тебя, спроси у себя, что ты можешь сделать для компании». Как ни крути, краеугольный камень по принятию решения о смене места работы заложен в системе мотивации персонала. Наиболее эффективно использование симбиоза — как материальной, так и нематериальной мотиваций. Условно говоря, персонал можно разделить на три группы. Первая категория — успешно работающие специалисты и топ-менеджеры. Вторая — те, кто «хочет, но пока не может». Для них необходимо проведение тренингов и курсов повышения квалификации, семинаров и мастер-классов. Третья категория — те, кто «может, но не хо-

чет». С этой группой работодатели расстаются без сожалений. Основные усилия нашего департамента по управлению персоналом сосредоточены на создании комфортных условий труда и микроклимата в команде. Кроме этого, мы успешно внедрили программу планирования карьеры и социальных поощрений. В рамках программы решается задача подготовки резерва руководящего состава. Поскольку холдинг «Марта» — диверсифицированная группа компаний с многопрофильным бизнесом, это позволяет решать задачу линейного развития карьеры персонала. То есть профессиональный рост кадров происходит не только по вертикали, но и по горизонтали. Так, например, ведущий экономист управляющей компании может стать начальником планово-экономического отдела одного из дивизионов холдинга. И наоборот.

Автор книги Boss Рэй Иммельман (см. СФ №35/2005), описывая свою теорию племен, остановился лишь на 22 характеристиках сильного племени. Наверное, он вполне мог бы дописать еще одну, 23-ю, — об отношении к «возвращенцам». Скорее всего, она звучала бы так: «Сильное племя готово принять назад тех своих членов, которые могут укрепить его позиции». СФ

Тема «возвращенцев» знакома, пожалуй, каждому руководителю. Карьерный рост и рост амбиций, а также узость рынка квалифицированных кадров подталкивают некоторых сотрудников к поиску новой работы. Однако не стоит забывать, что многие из них напоминают спекулянтов. Зачастую они блефуют перед руководством компаний так называемыми выгодными предложениями, от которых нельзя отказаться, с целью повышения своего компенсационного пакета или же должностного статуса. Безусловно, решения по «бумерангам» принимаются в каждом конкретном случае, но, как показывает практика, сотрудник, решивший однажды покинуть компанию, даже после возвращения теряет к ней лояльность. И потом, компания никак не застрахована от того, что «возвращенца» не потянет на сторону вновь.



ВЛАДИМИР МОНАЛОВ

ЗАЧЕМ БРАТЬ НА РАБОТУ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ

Новые знания и опыт, которые специалист получил в другом месте, могут оказаться для компании очень полезными. Все это невозможно приобрести, сидя на одном месте, к тому же компания не всегда может предоставить сотруднику условия для профессионального роста

Преимущество «возвращенца» состоит в том, что он уже **знает компанию, ее корпоративную культуру, бизнес-процессы и стиль ведения дел**. Ему практически не придется тратить время на адаптацию, он может сразу работать в полную силу

Старый сотрудник уже проверен, и компании понятно, чего от него можно ждать. Новый же специалист – это всегда «кот в мешке», и как бы ни были эффективны оценочные методики, некоторые качества и странности характера могут проявиться гораздо позже

Возможно, сотрудник совершил ошибку, уйдя из компании, и сейчас уже раскаивается в своем поступке. Поэтому он **будет стараться заслужить доверие снова**. Этим шансом компании стоит воспользоваться, тогда она получит действительно лояльного человека

Бывший специалист всегда может сравнить свою прежнюю компанию с другими. **Но если он решил вернуться назад, значит, здесь все-таки лучше**. Так что наличие добровольных «возвращенцев» поднимает вес компании в собственных глазах, это хороший повод для гордости

ЗАЧЕМ ВОЗВРАЩАТЬСЯ В ПРЕЖНЮЮ КОМПАНИЮ

Более высокая должность. Если внутри компании нет перспектив для роста, то уйти – самый разумный выход. Но благодаря новому опыту и знаниям специалист становится более интересным для прежнего работодателя, и тот может сделать выгодное предложение

Повышение зарплаты. Как правило, с каждым переходом специалист повышает свою стоимость на рынке труда. И если его зовут обратно в прежнюю компанию, значит, в нем нуждаются. Соответственно, финансовые условия будут самыми благоприятными

В старой компании человеку уже все знакомо, поэтому у него **отсутствует стресс**, который обычно сопровождает выход на новую работу. Кстати, именно из-за этого стресса часть новых сотрудников покидает компанию, не успев как следует адаптироваться к новым условиям

Расстаться с бывшим работодателем полюбовно, без взаимных обвинений – сильный ход карьериста. Потому что старую компанию можно использовать как **запасной аэродром**, если что-то не сложилось на новом месте. И, как показывает практика, таких примеров хватает

Укрепление репутации. Если бывший работодатель приглашает сотрудника назад, да еще и предлагает более выгодные условия, это еще один повод потешить свое профессиональное самолюбие. После таких предложений все предыдущие недоразумения обычно забываются

1

2

3

4

5



Кубок России по поиску в интернете - 2005

Начало регистрации: 5 октября
Участвуют все желающие!
Правила и тренировочные игры — на сайте kubok.yandex.ru

генеральный спонсор



Яndex
Найдётся всё

ЛВИНАЯ ДОЛЯ ВСЕХ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛОК В МИРЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ С РАСЧЕТАМИ ПО АККРЕДИТИВАМ. В РОССИИ ЖЕ ИХ ПРИМЕНЕНИЕ БЫЛО ОГРАНИЧЕНО: ЭТО ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ «БЕЛЫХ» ПОСТАВОК. НО ТЕПЕРЬ, КОГДА ТАМОЖНЯ РЕЗКО УСИЛИЛА ПРЕСЛЕДОВАНИЕ «СЕРЫХ» ИМПОРТЕРОВ, МОЖНО ЖДАТЬ ВСПЛЕСКА ИНТЕРЕСА К АККРЕДИТИВАМ.

текст: Юлиана Петрова

Аккредитив доверия

Третий не лишний

ДЛЯ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ, закупающей на Западе товар или оборудование, предоплата, которую сегодня зачастую требует зарубежный поставщик, становится серьезным препятствием. Ведь компания вынуждена изымать средства из оборота, а для бизнеса, особенно торгового, это настоящее бедствие. И потери импортера тем значительнее, чем больше сумма и срок внешнеторговой сделки.

«Продавить» выгодную для него форму оплаты — после поставки — покупателю удается редко, нужны дополнительные аргументы. И таким аргументом может стать аккредитив. Популярность этого инструмента объясняется его высокой надежностью, ведь аккредитив — это платежное обязательство банка, а не компании-покупателя. Речь идет о том, что к операции подключается третья сторона — банк покупателя, который выпускает аккредитив. Это письменное обязательство оплатить покупку после того, как продавец представит документы, удостоверяющие, что товар поставлен и соответствует требованиям покупателя. Выглядит это так: отгрузит продавец заказанную продукцию, предъявит в банк перечисленные в аккредитиве транспортные документы, счета, страховку, сертификаты качества, все документы, удостоверяющие факт поставки и качество товара, — и банк непременно заплатит по контракту. Не платит он лишь в двух случаях, поясняет **Андрей Бутуханов**, начальник управления финансовых институтов и торгового финансирования Московского кредитного банка: либо документы не соответствуют условиям аккредитива, либо банк банкротился. Срок действия аккредити-



ва по «быстрым» закупкам ТНП или сырья обычно составляет 180 дней. Если речь идет о поставках оборудования по капитальным проектам, клиентам представляется один год, в ряде банков — два года.

Эта форма расчетов в принципе доступна всем среднестатистическим компаниям. По словам **Анны Беловой**, заместителя директора департамента международного бизнеса Промсвязьбанка, воспользоваться комплексным аккредитивным обслуживанием может как производственное предприятие, так и торговая фирма. Основное ограничение — минимальный размер операции. Как объясняет Анна Белова, открывать аккредитив меньше чем на \$100 тыс. не имеет смысла: чем меньше сумма, тем значительнее доля накладных расходов. Другое ограничение — компания должна отказаться от «черных» и «серых» схем ввоза товаров. По словам **Александра Архипова**,

начальника управления развития международного бизнеса Росевробанка, если у компании длинная цепочка по завозу товаров, это плохо согласуется с аккредитивными расчетами. Когда банк открывает аккредитив в пользу офшорной компании, взаимосвязь между поставщиком и фактическим получателем товара перестает прослеживаться. И в случае платежа банку придется иметь дело с неизвестной фирмой, платежеспособность которой сомнительна. А это серьезный финансовый риск.

Главные герои

ПОМИМО НАДЕЖНОСТИ аккредитива, в число достоинств этого документа входят льготные условия оплаты по нему. Аккредитив позволяет импортеру не только отложить срок платежа по торговому контракту, но и сделать это с минимальными

издержками. Если сравнить этот инструмент с получением обычного кредита в российском банке на тот же срок и на ту же сумму, то годовая процентная ставка по аккредитиву выходит на 4–5% ниже. Снижение достигается за счет минимизации риска нецелевого расходования средств и включения в схему зарубежных банков (с их дешевыми деньгами). Сам размер экономии зависит в первую очередь от уровня взаимного доверия между двумя банками — главными героями аккредитивных операций.

В расчетах по внешнеторговым сделкам задействовано много участников — как с российской, так и с западной стороны (см. схему). Все аккредитивные расчеты начинаются с того, что российская компания-покупатель обращается в свой банк с поручением о выпуске аккредитива (сделать это лучше еще во время переговоров о внешнеторговой сделке). Банк (который называется банком-эмитентом, или открывшим банком) открывает аккредитив в пользу продавца. Затем этот аккредитив передается в зарубежный банк (исполняющий). Тот подтверждает и исполн

яет аккредитив: проверяет и согласовывает документы, а также расплачивается с западным продавцом — четвертым участником расчетной процедуры. Обычно в роли исполняющего банка выступает тот западный банк, в котором обслуживается продавец. Но бывает и так, что между нашим и исполняющим банками вклиниваются дополнительные звенья: например, если продавец или его банк не доверяют российскому банку и настаивают на том, чтобы выпущенный им аккредитив был подтвержден каким-либо авторитетным западным банком. Тогда на сцене появляется еще один участник. Подтверждающий банк гарантирует оплату независимо от того, что произойдет с покупателем, его банком или вообще со страной (в нашем случае — Россией).

Очевидно, говорит Анна Белова, что в аккредитивных операциях на первом плане — российский банк и его связи с западными партнерами. Ведь западный банк имеет дело не с рисками российского покупателя, а с рисками российского банка. Если отечественный банк имеет высокий рейтинг, то зарубежный финан-

совый партнер запросит минимальную комиссию за свои услуги.

Пока главный критерий для оценки нашего банка — число и размер кредитных линий (лимитов), открытых в его пользу западными финансовыми партнерами. Самые широкие возможности — у государственных банков, таких как Сбербанк или Внешторгбанк. Размер линии, открытой на них отдельным западным банком, может составлять \$50–60 млн. За госбанками следуют крупные частные банки. Ну и, естественно, в первый эшелон входят «дочки» зарубежных банков. Более мелкие банки тоже предоставляют аккредитивные услуги, однако их кредитные возможности ограничены, поэтому сделки на десятки миллионов долларов им не по зумам. «Мальчики» могут начать работать с аккредитивными операциями, но любой западный банк, куда они обратятся за сотрудничеством, обязательно запросит с них предоплату по аккредитиву. А это мало интересно и российскому банку, и его клиенту. Таким образом, круг активных участников рынка аккредитивного обслуживания сужается до первой трид-

Поддержи свой брэнд!

Закажи билет на торжественную
церемонию награждения

26 октября 2005, Экспоцентр



представляет

БРЭНД ГОДА/EFFIE
2005

Национальная награда в области построения брэндов
в рамках международной системы EFFIE

Заказ билетов по тел. (095)363-0335 или на сайте www.brandgoda.ru

Генеральный спонсор:



Официальный партнер церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Генеральный информационный спонсор:



Спонсоры:



Официальный страховщик
церемонии:



При поддержке:



Информационные спонсоры:



Процедура аккредитивных расчетов по торговым контрактам



Экспортер и импортер заключают контракт (1), в котором определяют, что оплата будет происходить в форме аккредитива. После этого экспортер (производитель) готовит товар к отгрузке, о чем извещает (2) импортера (покупателя). Получив такое извещение, покупатель направляет своему банку заявление на открытие аккредитива (3), в котором указывает все необходимые условия (вид аккредитива, сумма, срок действия, получатель, товар, порядок оплаты банковских комиссий, условия исполнения платежа и перечень документов, которые нужно представить, чтобы получить платеж). Открытый аккредитив направляется в банк продавца (4). Этот банк либо назначается экспортером в жестком порядке, либо выбирается экспортером из списка, предложенного покупателем. Получив аккредитив, банк продавца проверяет его подлинность и передает его бенефициару, то есть экспортеру (5). Если бенефициар согласен со всеми условиями, он отгружает товар в установленные сроки (6) и, получив транспортные документы от компании-перевозчика (7), передает их вместе со всеми остальными документами (счетами, спецификациями) в свой банк (8). После проверки этих документов банк продавца отсылает их банку-эмитенту для оплаты (9). Получив документы, банк покупателя списывает нужную сумму со счета клиента (10), а потом переводит ее бенефициару в его банк (11) либо платит из собственных средств (11), в зависимости от вида аккредитива. Затем банк продавца зачисляет выручку экспортеру (12), а импортер получает от банка-эмитента все документы и вступает во владение товаром (13).

цатки банковских рейтингов, полагают наши эксперты.

ТИПОЛОГИЯ

РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ аккредитивов великое множество, однако существует несколько основных «групповых» признаков. И главный из них — кто несет платежный риск по аккредитиву, какую схему поведения выбирает западный банк.

Если западный банк отказывается брать на себя любые риски, связанные с российским покупателем или его банком, он требует, чтобы аккредитив предварительно оплачивался клиентом. Деньги для обеспечения операции депонируются на счете в исполняющем банке. Такой аккредитив называется покрытым. А при непокрытом аккредитиве исполняющий банк берет на себя риск российского банка, то есть открывает на российский банк-эмитент кредитную линию. Соответственно, и российский банк кредитует своего клиента. При открытии аккредитива в счет кредитной линии, поясняет заместитель начальника управления финансирования торговли Международного московского банка **Сергей Логинов**, банк не просит клиента депонировать денежное покрытие. Иными словами, клиенту предоставляется определенный лимит доверия в расчете на то, что к моменту платежа у него на счете будут деньги и он сможет заплатить. В любом случае открытие непокрытого аккредитива требует кредитных решений банка. Фактически это и есть одна из форм кре-

дитования, так называемый документарный кредит.

Важной характеристикой аккредитива является и то, кто его оплачивает: покупатель или российский банк. В принципе, аккредитив весьма выгоден тем, что из-за своего «банковского происхождения» легко комбинируется с различными видами финансирования, говорят эксперты. По сути это один из основных признаков различия аккредитивов, говорит Сергей Логинов. Есть два варианта: аккредитив без финансирования, когда клиент обязан на дату платежа предоставить банку нужные средства, и аккредитив с финансированием, когда банк платит за своего клиента. Это означает, что банк в соглашении о кредитной линии договаривается с клиентом о том, что на дату платежа по аккредитиву банк не списывает деньги со

счета клиента, а платит из собственных средств. То есть клиент получает дополнительную рассрочку на возмещение произведенного платежа.

Представительная комиссия

СКОЛЬКО УЧАСТНИКОВ, столько и комиссий, поэтому стоимость аккредитива складывается из многих составляющих. Самая малая часть — операционные комиссии исполняющего западного банка за проверку документов и внесение изменений (0,2% годовых). Кроме того, российский банк взимает комиссию за открытие аккредитива, которая зависит от вида аккредитива. Весьма существенная часть — комиссия за подтверждение, которую берет западный подтверждающий банк (2–5% годовых). Здесь ставка зависит от

Евроменеджмент
Управленческий, финансовый и кадровый консалтинг,
поиск и отбор персонала, бизнес-обучение, интернет и IT-решения

Современные технологии оценки персонала

Ассессмент-центр Модель компетенций и критерии оценки
 Девелопмент-центр База психодиагностических данных
 Метод 360° Программы повышения квалификации
 Тесты профессиональных знаний Управление компетенциями персонала
 Оценка эффективности (MBO, KPI) Корпоративный Центр оценки
 Оценка взаимодействий Оптимизация численности персонала

Лидер на рынке кадрового консалтинга
 тел.: (095) 257-1867, 257-7859, e-mail: info@emd.ru
<http://www.emd.ru>

лаборатория

кредитного рейтинга российского банка: выше рейтинг — ниже ставка, говорит Александр Архипов. Наконец, нужно учитывать и ставку, по которой банк, открывающий аккредитив, кредитует своего клиента. А она ниже, чем по классическому кредиту, потому что банку не нужно резервировать средства под открытие аккредитива, он просто принимает на себя определенный риск. Если речь идет о финансировании с привлечением ресурсов не отечественного, а западного банка, говорит **Дмитрий Минаев**, начальник отдела торгового финансирования МДМ-банка, к комиссиям за открытие и подтверждение аккредитива добавляется и стоимость финансовых ресурсов западного банка: LIBOR+0,1–0,2%.

Ясно, что самый дешевый аккредитив — покрытый. Обычно, говорят наши эксперты, подтверждение покрытого аккредитива стоит не более 1% годовых. Непокрытый аккредитив без финансирования, когда нужная сумма списывается со счета клиента, стоит дороже, до 5% годовых. Если речь идет о непокрытом аккредитиве с финансированием, суммарная стоимость возрастает до 7–10% годовых, но все равно это на 3–5% дешевле, чем обычный кредит, поскольку банку не нужно создавать резервы. Большое влияние на стоимость аккредитива, естественно, оказывают срок, товар, контракт, а также сам заемщик, точнее, его платежеспособность. Некоторым — надежным — клиентам услуга может обойтись дешевле (7–8%), другим значительно дороже: до 12–13% годовых.

«В первую очередь возникает вопрос отношений между российским банком и клиентом. Готов ли банк нести кредитный риск по конкретному клиенту? Это

главное», — говорит Андрей Бутуханов. Идеальная с точки зрения затрат ситуация — когда отечественный банк известен экспортеру и тот вообще не требует подтверждения аккредитива. Клиент может сэкономить на подтверждении до 5% годовых.

В складчину

КАК ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ, банковские комиссии за операции по аккредитивам могут оплачиваться как продавцом, так и покупателем в зависимости от того, как записано в тексте аккредитива. Сергей Логинов: «Мы исходим из того, что российский импортер прежде всего должен платить за услуги своего банка (эмитента аккредитива). Что касается оплаты комиссий иностранных банков, включая подтверждение, эти расходы должны оплачиваться экспортером. Ведь кому нужно подтверждение аккредитива, то есть дополнительная гарантия? Только продавцу; значит, он и должен за нее платить. Но хитрость в том, что экспортер на стадии подписания контракта справляется в своем банке, сколько будет стоить подтверждение аккредитива, — и расходы включает в цену контракта. В итоге конечным плательщиком оказывается все-таки российский импортер. Поэтому мы говорим нашим клиентам: господа, старайтесь подписывать контракты с расчетами в форме неподтвержденного аккредитива». И сегодня многие иностранные экспортёры соглашаются на такой шаг.

В принципе, говорят наши эксперты, аккредитив — это аргумент в переговорах по цене. Так как для поставщика риск неплатежа со стороны клиента минимален, цена по контракту, по идее, должна быть меньше. Но все зависит от конкретного

контракта и вида товара. Аванс, аккредитив, отсрочка платежа — все это предмет договоренности между покупателем и продавцом, результаты которой отражаются на цене. Если поставщику обязательно нужно продать товар в Россию, он соглашается на отсрочку и идет на уступки во всех других пунктах.

Понятно, что основной вопрос — как выбрать из экспортёра лучшие цены, используя аккредитив в качестве аргумента. Как говорит Дмитрий Минаев, «здесь рекомендация одна: если клиент хочет что-то профинансировать по импортному контракту, нужно, чтобы он обращался в свой банк как можно раньше, еще в момент обсуждения контракта. Тогда вместе с банком они могут составить максимально выгодные для клиента условия финансирования. Если контракт уже заключен, а нужно выставлять аккредитив, — тут уже ничего не поделаешь. Можно лишь посоветовать клиенту внимательно изучить условия аккредитива, чтобы потом не обнаружились неожиданные расхождения между тем, что написано в контракте, и содержанием аккредитива».

Возросший спрос на аккредитивные услуги Анна Белова объясняет повышением культуры ведения бизнеса у клиентов: «Еще несколько лет назад при заключении внешнеторговых сделок речь шла только о предоплате, и клиенты всегда на нее соглашались. Сегодня же они настаивают на более выгодных и менее рискованных платежных инструментах, таких как аккредитив». С другой стороны, и банки сегодня не рассматривают аккредитивные расчеты как простую документарную операцию, но дополняют ее сопутствующим финансированием и другими инструментами. А это выгодно как банку, так и клиенту. **СФ**

Страховой рынок России в 2006 году: тенденции, ожидания, возможности

23 ноября 2005 года

Отель «Аарат Парк Хаятт Москва»

Практическая конференция

Организатор



При поддержке



Регистрация участников и подробная информация на сайте WWW.AMSCOM.RU, по e-mail: konf@amscom.ru и по телефону +7 (095) 795-00-15

Информационные партнеры:



СекретФирмы
технологии успешного бизнеса



Партнер конференции



Капиталь
СТРАХОВАЯ ГРУППА

Генеральный
Информационный партнер

www.IasNEWS.ru



ВАШ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Вы хотите почувствовать себя свободным?

1. Доверять Вашему Финансовому директору;
 2. Большую часть времени уделять развитию бизнеса, а не контролю финансовой службы;
 3. Не испытывать проблем с финансированием;
 4. Принимать эффективные управленческие решения; с о
 5. Получать точную финансовую информацию своевременно; о и
 6. Избавиться от затрат на обучение и повышение квалификации Вашей финансовой службы.

Если Вы действительно хотите чувствовать себя свободным, то продукт «Ваш Финансовый директор» - для Вас. С его помощью функции финансовой службы (полностью или частично) можно передать на аутсорсинг консультантам. Консалтинговая группа «Пеликан» совместно с компанией «Юниструм Консалтинг» предлагает инновационный продукт, с помощью которого можно решить задачи, стоящие перед любым Финансовым директором:

- Бюджетирование;
 - Финансовое обеспечение и работа с кредиторами;
 - Бизнес-планирование и оценка инвестиционной привлекательности проектов;
 - Управление дебиторской задолженностью;
 - Финансовый анализ и управленческая отчетность.

В зависимости от количества передаваемых функций управления финансами возможно полное или частичное обслуживание.

Полное обслуживание предполагает передачу всех или подавляющего большинства функций финансового блока консультантам.

Частичное обслуживание предполагает функционирование у заказчика собственной финансовой службы, а консультантам передается только один-два модуля, например, осуществление бизнес-планирования. Возможна также организационное обслуживание и сопровождение.

Организационное обслуживание предполагает организацию (постановку) у клиента той или иной функции управления финансами.

финансами.

В этом случае реализуется классический проект финансового консалтинга, например проект по постановке системы бюджетирования.

пеликан

исполнении передается консультантам. Таким образом, из всех возможных модулей финансового консалтинга клиент может сформировать необходимый ему набор, а внутри каждого модуля выбрать как организационное обслуживание, так и последующее сопровождение.

Передовой опыт наших сотрудников позволит эффективно решить любые проблемы на оптимальных условиях.

ООО «Юнистрим Консалтинг»
www.uca.ru
783-58-14

КГ «Пеликан»
www.pelikan.ru
775-83-90

СПРОСИ секрет фирмы



Анна МУХАМЕТОВА

Виктор ДЕРЯГИН

Москва

Корпоративные лекари

Хотим увеличить соцпакет для сотрудников. Проанализировали программы добровольного медицинского страхования — они все на одно лицо. Как выбрать лучшую?

В добровольном медицинском страховании страховщики являются лишь посредниками между больницей, предприятием и его сотрудниками. Последние несколько лет царившая на этом рынке жесткая конкуренция способствовала тому, что уровень цен и набор предлагаемых услуг практически сравнялись. Это, впрочем, отнюдь не свидетельствует о равном качестве. Поэтому, выбирая страховщика, стоит обратить внимание на ряд параметров. Во-первых, лимит ответственности страховой компании по договору страхования, т. е. предельный уровень страхового обеспечения медицинских расходов. Во-вторых, имеет смысл проанализировать исключения — они могут быть очень изобретательными и касаться распространенных болезней или, например, количества дней госпитализации. Очень существенным (и не всегда заметным при первом прочтении) может оказаться включение / исключение из предлагаемой программы таких пунктов, как оперативное лечение сердечно-сосудистых заболеваний, лечение пародонтоза, сахарного диабета и др. В-третьих, при нынешнем уровне конкуренции в столице за средние по рынку деньги клиент должен получить круглосуточный диспетчерский пульт, куратора договора страхования, врача-куратора, а также возможность бесплатной доставки лекарств. В-четвертых, полезную информацию можно извлечь, пообщавшись с прежними клиентами страховщика (как правило, наиболее осведомленными являются сотрудники службы кадров) и познакомившись с менеджером отдела сопровождения. Беседуя с ними, стоит попросить ознакомиться с регламентом взаимодействия между клиентом и страховой компанией, а также с аналитическими отчетами между ними.

Наталья ПОСОХИНА

руководитель производственного отдела, Москва

Лучше меньше

Когда выгодно отказаться от больших объемов выпуска в пользу небольших партий?

Чем меньшим «тиражом» выпускается партия, тем дороже она обходится покупателю. Поэтому небольшими партиями обычно выпускают товары в высокой ценовой категории, где фактор цены играет второстепенную роль. Но даже при массовом производстве экономия за счет масштабов может стать менее выгодной, чем покупать часто, но понемногу. Такое происходит с компаниями, работающими на быстро меняющихся рынках.

Если на полгода или год вперед закупаются комплектующие к продукции, которую приходится часто обновлять, велика вероят-

ность, что часть партии превратится в невостребованные остатки. Образовавшиеся запасы либо полностью съедают выгоду, полученную от заказа большой партии, либо делают ее незначительной. На этом и играют производители, способные предложить именно столько, сколько компания реально использует. Важное условие для избравших такую тактику — иметь производственные линии, которые можно быстро перенастроить. О том, как компании привлекали клиентов с помощью небольших партий, читайте в книгах Элии Гольдратта «Цель» и «Цель II».

Анна МУХАМЕТОВА

Москва

Работа есть, человека нет

Сотрудник взял отпуск, но после его окончания не вышел на работу. Что нам делать и можем ли мы его заочно уволить?

При всей экзотичности ситуация довольно распространенная. Главная проблема в том, что уволить сотрудника за прогулы нельзя, пока вы не выясните причину его отсутствия и не установите, что она не является уважительной. Может быть, человек уехал, заболел, его похитили и т. п. Так что неизвестность может длиться очень долго, а признать человека безвестно отсутствующим можно только по решению суда, да и то если о нем нет сведений в течение года. Работодателю остается вести розыск своими силами: выяснить адреса и телефоны его родственников, писать запросы, заказные письма с уведомлени-

ем. Все документы и квитанции следует сохранить. В конце концов, стоит обратиться с запросом в милицию.

Разумеется, пока сотрудник отсутствует и не выполняет свои рабочие обязанности, компания должна оформлять соответствующие акты. Кроме того, по закону она не обязана начислять ему зарплату. В табеле учета рабочего времени все прогулы должны быть отмечены. Но взять другого человека на это место нельзя: штатная должность считается занятой. Разве что пригласить кого-то на временную работу или оформить человека по срочному трудовому договору.

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.

Служение делу



Эрнст Кристиан Фридрих Шеринг

Шеринг — одна из немногих иностранных фирм, знакомых россиянам не только с советских, но даже с до-революционных времен. Сейчас вряд ли кто-то вспомнит о заводах Шеринг, которые появились в России на рубеже XIX и XX веков, или о том, какие препараты Шеринг продавались в СССР, однако само название компании действительно знакомо в России многим. Сегодня, с высоты некоторого опыта рыночной экономики, мы можем сказать, что эта компания всегда была настоящим образцом ведения рекламных кампаний, продвижения информации о себе и своих товарах. Однако Шеринг, уделявшая огромное внимание качеству своей продукции, стратегически развивавшая международные торговые связи, научное и производственное сотрудничество, действительно имела на это право. Вспомним — время, в которое происходили рост и развитие компании, отнюдь не способствовало успеху. Это был период мировых катаклизмов, эпицентром которых стала Германия. Биография Шеринг — это история верного служения своему делу, несмотря на тягостные испытания и серьезные препятствия. Столетний юбилей деятельности Шеринг в России, который компания празднует в этом году, — хороший повод вспомнить об истории этой компании.

Как все начиналось

Подобно многим другим фармацевтическим компаниям, Шеринг выросла из небольшой аптеки. В 1851 году Эрнст Шеринг — человек талантливый и работоспособный — на деньги, одолженные у родственников, открыл «Зеленую аптеку» (Grune Apotheke). А в 1855 году он уже купался в лучах международной славы — был удостоен Серебряной медали за качество на международной выставке в Париже. Эрнст Шеринг до конца своих дней остается ревностным поборником высочайшего качества выпускаемой продукции — принцип, исповедуемый руководителями фирмы уже более 150 лет. Благодаря деловой хватке и глубокой порядочности этого бизнесмена через двадцать лет скромная аптека была преобразована в акционерное общество, располагающее значительными производственными мощностями и рынком сбыта, охватывающим десятки стран мира.

К 1914 году компания Шеринг владела дочерними предприятиями в Англии и России и производила широкий спектр фармацевтических продуктов и чистых химикатов.

Первая мировая война фактически отрезала Шеринг от зарубежных рынков производства и сбыта. На делах компании негативно отразилось и то незавидное положение, в которое попала Германия после войны. В 1922 году все акции компании были выкуплены угольно-коксовой компанией Korswerke, и фармацевтические интересы Шеринг перестали быть приоритетными, попав под каток тяжелой промышленности. Тем не менее, уже к 1929 году химико-фармацевтическое направление было восстановлено практически в двойенном объеме. Во главе компании вновь оказались люди, поддерживающие принципы, заложенные Эрнстом Шерингом. Они делали все возможное для расширения сети дочерних предприятий Шеринг по всему миру.

С приходом к власти нацистов ситуация вновь обострилась. Из-за проводимой ими изоляционис-

тской политики экономические интересы Шеринг вновь оказались под угрозой. Этот период памятен лишь одним приятным событием: вся компания, включая угольные и коксовые предприятия, была переименована в Шеринг АГ. Это было безусловное признание авторитета марки Шеринг!

После Второй мировой войны началось настоящее возрождение Шеринг. С 1950 по 1960 гг. объем продаж увеличился с 25,1 до 191,4 млн немецких марок. Наиболее значительный успех пришел после запуска противозачаточных таблеток «Ановлар». Это событие выдвинуло Шеринг в мировые лидеры в области оральной контрацепции. Со временем компания избавилась от углеродерабатывающих, агрохимических и прочих активов, полностью сосредоточив свою деятельность в фармацевтическом секторе.

Успех международной фармацевтической корпорации Шеринг АГ складывается из нескольких факторов: современная научно-исследовательская база, мощная тестовая площадка, строжайший контроль качества продукции и разветвленная сеть каналов сбыта во всем мире.

Шеринг в России

В конце Второй мировой войны на предприятие Шеринг в Веддинге приехал полковник Гаврилов, командовавший в этом районе советскими оккупационными войсками. Он задал председателю правления страны вопрос: «Как давно Вы работаете в этой компании?». Оказалось, что сам полковник работал в Шеринг намного дольше своего собеседника. Будучи по профессии химиком, он начал свою трудовую деятельность на российском предприятии Шеринг. Вот так история Шеринг в России стала историей взаимоотношений двух государств в миниатюре. Однако там, где государства прибегали к конфронтации, бизнес стремился к сотрудничеству и развитию.

Путь Шеринг в Россию был тернист. Он прерывался в годы войн, исчезал под бюрократическими отписками... Однако даже в застойные 70-е представителям Шеринг удавалось постепенно развивать взаимовыгодное сотрудничество на территории Советского Союза. В СССР начались клинические испытания противозачаточных препаратов Шеринг, компания получила возможность вести просветительскую работу на тему непривычной для советских людей оральной контрацепции и продавать свою продукцию на территории страны.

Перемены начала 90-х открыли новые перспективы. Шеринг молниеносно отреагировал на новую ситуацию в России. Уже в 1992 году в Москве работал офис компании. Итогом последнего десятилетия XX века стала зарегистрированная в России фирма «ЗАО Шеринг—Россия», активная деятельность по шести стратегическим направлениям: гинекология и андрология, онкология, специализированные методы терапии, диагностическая визуализация и дерматология. В России представлен широкий спектр продукции компании, процветают плодотворные связи с научной общественностью, общественными и государственными структурами.

Подтверждая слова своего великого соотечественника, немецкого философа Иммануила Канта, корпорация Шеринг утверждает в мире «дух торговли, который несовместим с войной».

Поймав замерщиков на передаче заказов конкурентам, в пятигорской компании «Босфор» разработали новые схемы материального вознаграждения. Но те оказались менее выгодными по сравнению с заработком на стороне.

Замер мотивации

текст: Елена Провоторова

Как оценивались бизнес-решения
Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые дальше обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от приведенных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

От услуг компании «Босфор», выпускающей окна и двери из ПВХ, в год отказывались всего 3–4% клиентов. За последние полгода их число выросло до 10%. Сотрудники собственной службы безопасности доказали, что из шести замерщиков двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка.

Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о профилях, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Вне зависимости от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 12–15 тыс. рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Чтобы замерщики работали только на свою компанию, началась разработка стандартов оценки работы и соответствующего вознаграждения.

Но система не прижилась.

В «Босфоре» изучали опыт других предприятий, но так и не нашли ответа на вопрос, как сделать так, чтобы замерщикам было невыгодно работать на конкурентов? В какой области лучше искать решение: следует ли выбрать мотивацию или карательные меры?

Проблема была вынесена на обсуждение в СФ №34/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Банк идей». Мы получили 50 решений, из которых члены жюри отобрали шесть лучших. Свои предпочтения они объясняют так.

Автор проблемы

Марина Черноусова, руководитель отдела продаж компании «Босфор»:

— Честно говоря, меня больше всего интересовали предложения, связанные с материальным вознаграждением. Но, прочитав все решения, я поняла, что делать упор на финансовые мотивы — слишком однобокий подход. Думаю, это и предопределило наши неудачи в разработке эффективной мотивации. **Маргарита Бабурина** убеждает: деньги решают не все, сотрудникам не менее важно осознавать свою важность для компании, чувствовать, что их работа помогла достичь

Авторы самых интересных решений

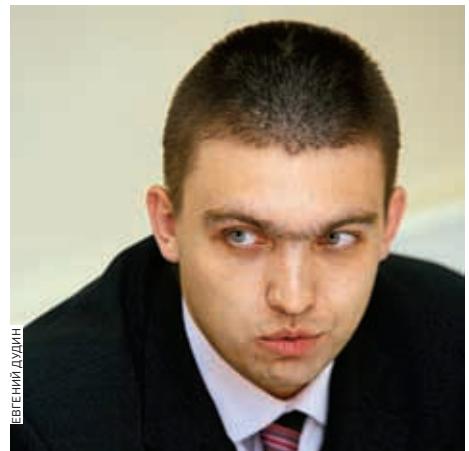
| МЕСТО | БАЛЛ | АВТОР | КОМПАНИЯ | ДОЛЖНОСТЬ | ГОРОД |
|-------|------|--------------------|------------------------------------|---|-----------|
| 1 | 9,6 | МАРГАРИТА БАБУРИНА | «МОСКОВСКИЕ ОКНА» | ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ | МОСКВА |
| 2 | 6,0 | НАТАЛИЯ АСТАФЬЕВА | ЗАО «ОТКРЫТИЕ ТЕХНОЛОГИИ 98» | ОФИС-МЕНЕДЖЕР | ВОЛГОГРАД |
| 3 | 5,3 | АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ | РИЭЛТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ «ДОБРОЕ ДЕЛО» | ДИРЕКТОР | УФА |
| 4 | 3,6 | ДМИТРИЙ КУЛИКОВ | HUAWEI | МЕНЕДЖЕР ДЕПАРТАМЕНТА ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ | МОСКВА |
| 5 | 3,3 | ОЛЕГ БОРОВКОВ | «ОДИНЦОВСКИЕ ОКНА» | ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | ОДИНЦОВО |
| 6 | 3,2 | АНДРЕЙ БЯНКИН | «СПОРТМАСТЕР» | АНАЛИТИК ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ | МОСКВА |



Марина ЧЕРНОУСОВА



Александр ПЕТРЯЕВ



Роман РОМАЧЕВ

общего успеха. Признаюсь, мы это упустили. Для менеджеров по продажам проводились конкурсы, тренинги, а замерщики оставались без внимания. Но способ исправить это она предлагает простой: определять лучших из лучших, рассказывать об их достижениях на корпоративных праздниках. Полезен совет с контрольными замерами. Раз в полгода направлять сотрудников к «подготовленным» заказчикам, задающим провокационные вопросы: «А где можно заказать окна дешевле?». Так легко вычислить тех, кто готов «договориться».

Почти каждый автор представил свое видение того, как заинтересовать замерщиков финансово. Но самый полный ответ на этот вопрос дала Маргарита Бабурина: разделить зарплату на оклад и сдельную часть. Оклад определить по профессиональному уровню сотрудника, а размер сдельной части — исходя из количества поездок, удаленности объекта, сложности заказа. Мы пытались перейти на такую систему, но теперь вижу, что просто не доработали идею. Поэтому снова возвращаемся к созданию стандартов. Понравился стимул, придуманный **Алексеем Михайловым**, — сформировать призовой фонд из отчислений с каждого заказа (по 0,1–0,5%), а затем распределять его между победителями. Ему же принадлежит идея внедрить «дерево профессионального роста» (стар-

жер — мастер — специалист — эксперт) и в зависимости от полученного разряда увеличивать оклад или процентную часть. Это натолкнуло нас на мысль усовершенствовать на- шу квалификационную сетку.

Много интересных советов, как не упустить клиентов, к которым уже приезжал замерщик. Но **Наталья Астафьева** единственная подумала о тех, кто приходит случайно. Часто бывает, что, приезжая к заказчику, наши специалисты идут к заинтересовавшимся соседям. Такие спонтанные заказы могут запросто уходить к конкурентам, и мы об этом никогда не узнаем. Стоит подумать над тем, чтобы ввести премии за случайного клиента.

Если переходить от пряников к кнутам, в качестве карательных мер предлагаются штрафы, публичные увольнения. Мы так и сделали. Когда увольняли по статье двух замерщиков, созвали на собрание всех. Лишились в сезон 40% состава, но опыт получили ценный. Когда оставшихся объединили в бригаду и назначили старшего за планирование, количество ошибок сократилось на 50%. А самое главное — не было ни одного звоночка, что кто-то решил поработать на конкурентов.

ПРАКТИК

Александр Петряев, председатель совета директоров компании «Евроокна»:

«Можно проводить проверки на полиграфе, внутренние расследования, но я согласен: все-таки это крайние меры, не решающие проблему»

— Мне понравилось многое из того, что предложили авторы. Большинство из совершенствуют других отраслей, но в сущности проблемы разобрались хорошо. Хотя особо отметил я только двоих — **Андрея Бянкина** и **Дмитрия Манина**. Кроме них, никто так глубоко не копнул и не заметил самого главного. Нужны мотивация и контроль? Разумеется. Но дело-то как раз в том, что эти ответы лежат на поверхности. Андрей Бянкин и Дмитрий Манин призывают прежде всего повышать лояльность не собственного персонала, а потребителей. Клиент должен покупать не у вашего мене-

дера, а у «Босфора». Сделайте гарантийные сертификаты, рекламируйте их. Так вы сразу пресечете попытки увести клиентов. Если потребители поверят в ваш сервис и качество, то не согласятся заказывать «быстрее и дешевле» в другой фирме.

Согласен с **Гольнарой Илья-Совой**: сотрудники обязательно должны дорожить работой, бояться ее потерять. Но сначала дайте почувствовать, что они работают в стабильной компании. Бизнес сезонный, поэтому пообещайте стабильный заработок в течение всего года. У некоторых звучала мысль выплачивать в конце года тринадцатую



2-3 ноября, Екатеринбург
МАСТЕР-КЛАСС МАЙКЛА ВЭЙДЕРА
Производственная Система Lean:
основы концепции, этапы построения

- 20-летний опыт преподавания и наставничества в построении ПС на основе Lean.
- Совершенствование производства различных отраслей и сервиса в 10 странах, в том числе и в России.
- Автор цикла книг по системе Lean «Инструменты бережливого производства», изданных за рубежом и в России.

(343) 216 1050, 257 7330 SEMINAR@ORGPROM.RU WWW.ORGPROM.RU

«Компания — нечто абстрактное, обмануть ее ничего не стоит, а вот своих сослуживцев — совсем другое дело»

тую зарплату. Возможно, кто-то дождется бонуса и уйдет. Но в январе потеря не страшна — не сезон. Верно говорит и Екатерина Лабинская: привлекайте людей к улучшению работы фирмы. Не все откликнутся, но будут и увлеченные. А уж если вы внедрите их задумки, степень привязанности вырастет в разы.

Мне показалось очень важным все, что связано с командной работой. Замерщики были у вас как волки-одиночки. Но как только они начнут работать в группе, походов налево не будет. Вы уже в этом убеждаетесь. Обмануть компанию — нечто абстрактное, а своих сослуживцев — совсем другое дело. Установите для каждой команды минимальный план по заключенным контрактам. Уверяю вас, если кто-то будет тянуть группу вниз, его сразу вычислят. А чтобы было невыгодно сбрасывать заказы конкурентам, Олег Боровков вывел понятную систему вознаграждения.

Если заключение договоров на уровне 75% — премия 2%, 85% — 2,5%.

Дальше перечислю менее важные, но полезные шаги. Обзванивать клиентов, выяснять причины отказов, проводить анкетирование. Александр Байкалов составил прекрасную анкету: все, что написано, можно использовать. Не стоит забывать о досках почета. Работают они очень хорошо и почти ничего не стоят. Марина Рабжаева высказывается за введение новой должности: вместо замерщика — менеджер по заказу. Вы к этому со временем придетете, точно так же, как и к заключению договоров на дому. Это не просто удобно и увеличивает скорость выполнения заказа. Так вы быстрее получаете деньги. Если уж приехали на замер, то не давайте возможность клиенту подумать, сравнивать вас с конкурентами.

Соглашения о конфиденциальности, увольнение по статье и прочее я поставил на по-

ПОБЕДИТЕЛЬ



МАРГАРИТА БАБУРИНА, директор

по персоналу компании «Московские окна»

— Должность замерщика — одна из самых ответственных и сложных. Идеальный вариант: приглашать на нее тех, кто уже работает в вашей компании.

Например, эта должность может привлекать специалистов по монтажным и производственным работам. Замерщики должны быть заинтересованы в большей выработке.

В «Московских окнах» оклад — мотивационная составляющая, позволяющая чувствовать себя комфортно на этапе обучения. Но основная часть зарплаты — сдельная.

Все замерщики заключают договоры дома у клиента. Когда не было ноутбуков, они имели при себе прайс-лист, калькулятор, специальные бланки и кассовые аппараты. Конечно, расчет занимал много времени, но замерщикам это было выгодно. За заключение договоров на дому платились определенный процент и более высокий оклад.

Специфика работы замерщика предполагает высокую степень свободы. Система контроля в компании «Московские окна» включает прежде всего официальное оформление сотрудников. Законность отношений в какой-то мере удерживает сотрудника от всевозможных нарушений (они могут обернуться увольнением по статье, судебным процессом). Кроме того, мы проводим анкетирование заказчиков. Все анкеты в обязательном порядке сдаются вместе со стандартным пакетом документов, и каждый руководитель может проанализировать работу своих подчиненных. Проводятся также телефонные опросы, которые иногда дают много информации для размышления.

следнее место. Если удастся вовлечь другие идеи, к запутыванию прибегать не придется.

Повысили сотруднику зарплату — первые два месяца его все устраивает, а потом снова мало.

Особо отмечу Дмитрия Кулакова, упомянувшего о коммерческой тайне. Конечно, работодатель должен подписывать с сотрудниками договоры о неразглашении коммерческой тайны. Это не жест психологического давления, а цивилизованная практика. Стороны должны осознавать свою ответственность. **СФ**

Теоретик

Роман Ромачев, генеральный директор агентства разведывательных технологий «Р-техно»:

— Иногда можно проводить проверки на полиграфе, внутренние расследования, но все-таки это крайние меры, не решающие проблему.

Более половины авторов сконцентрировались на технологиях подсчета премии, забывая о том, что самое слабое звено — человек. При приеме на работу полезно понять систему ценностей сотрудника, а затем создать условия для достойной работы. А то создается впечатление, что вы используете замерщиков как роботов.

Многие предлагают соцсоревнования, доски почета. На мой взгляд, по сравнению с денежной мотивацией это более перспективный путь.

Ценные советы по сложным проблемам

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

3-й Всероссийский конкурс инновационных бизнес-проектов

КОНКУРС

ПРОЕКТ НА МИЛЛИОНЫ

Под патронажем Торгово-Промышленной Палаты РФ

РеспубликаИДЕЙ.ру

ПАРТНЕРЫ

Генеральный информационный партнер **Секрет фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Спящий бизнес

@mail.ru

РБК ТВ

МФПК Правительство Москвы Правительство Московской Области

ПАРТНЕРЫ

Генеральный информационный партнер **Секрет фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Спящий бизнес

Альпина БИО

МФК МЦНТИ MOBYS

www.RespublikIDEI.ru т. (095) 980-53-52



Лесозаготовка

Деревообработка

Целлюлоза, картон

Упаковка



«Илим Палп» – одна из десяти крупнейших мировых компаний по объемам производства товарной целлюлозы, собственных лесных запасов и лесозаготовки. Предприятия «Илим Палп» производят 60% российской товарной целлюлозы и 85% коробочного картона.

Корпорация ежегодно инвестирует более 10 миллионов долларов в реализацию экологических программ.

«Илим Палп» является крупнейшим поставщиком целлюлозно-бумажной продукции на динамично развивающийся рынок Китая.

Корпорация объединяет крупнейших производителей целлюлозно-бумажной промышленности России: ОАО «КЦБК», ОАО «ЦКК», ОАО «ПО «УИ ЛПК» и ОАО «СПБ КПК».

В компании «Тесли», занимающейся оптовыми поставками электрооборудования, поняли, что их бизнес приносит все меньшую прибыль. Тогда руководство компании решило заняться розницей. Но открывать обычные магазины в «Тесли» не хотят, а ищут идеи для инновационного проекта.

Провод для раздумий

текст: Елена Провоторова

Куда податься

Последние три года продажи электрооборудования — розеток, автоматических выключателей, кабельных терминалов — ежегодно росли в Москве на 20%. Этому способствовало постоянное увеличение объема строительных и отделочных работ. Казалось бы, рынок на подъеме и работающим на нем компаниям остается только пожинать плоды. Однако у оптовых поставщиков электрооборудования оснований для оптимизма становится все меньше: доходность заметно падает. Если четыре года назад минимальная маржа составляла 15%, то теперь — 5–7%.

В компании «Тесли» решили, что для устойчивости бизнеса нужны новые направления. «Инвестировать в оптовый бизнес, например открывать еще один склад в Москве, бесмысленно. Потенциал столичного рынка исчерпан. Теоретически остается вариант укреп-

Инновации неизменно притягивают потребителей, но далеко не всегда гарантируют прибыль. Поэтому руководство «Тесли» раздумывает — стоит ли продвигать новый формат

ления позиций за счет доли конкурентов. Но, как правило, все конкурентные войны сводятся к демпингу. В результате и без того невысокая прибыль приблизится к нулю», — рассуждает генеральный директор «Тесли» Дмитрий Мурашов.

В итоге в компании выбрали типичный для оптовиков путь: собираются заняться розничными продажами, где при сопоставимых объемах за счет наценки можно заработать в несколько раз больше.

Запуск нового проекта принесет выгоду и основному бизнесу — вырастут объемы продаж. Правда, получить дополнительную скидку от поставщиков не получится: от ключе-

вых партнеров «Тесли» уже добилась максимальных скидок. Но можно рассчитывать на увеличение бонусов. Скажем, если партнер закупает больше оговоренного ранее объема, поставщик выплачивает вознаграждение: 1–3% от суммы заказа. Наконец, различные точки станут удобным каналом для прогнозирования спроса на новые товары.

Необычный подход

Менеджмент компании не сомневается: место на розничном рынке им найдется. Многие оптовики давно обзавелись собственными магазинами, активно увеличивается число ги-

пермаркетов DIY (do it yourself — сделай сам), но этот сегмент все еще не насыщен.

Обнадеживает и то, что часть лояльной аудитории уже есть. Наряду с мелкооптовыми клиентами 10% покупателей «Тесли» составляют рядовые потребители, в основном архитекторы и дизайнеры. Остается только «перевести» их из склада в комфортные магазины, ассортимент которых будет насчитывать 5–6 тыс. наименований товаров только иностранных производителей, в частности компаний ABB, GIRA, Merten.

Первая розничная точка расположится по соседству с магазином сантехники, что обеспечит дополнительный приток покупателей. Чтобы сформировать предложение из самых ходовых товаров, менеджеры «Тесли» консультируются со своими клиентами на строительных рынках.

Но четкого представления, как должны выглядеть комфортные магазины, нет. Компания выбирает из двух вариантов: рискнуть и внедрить инновационный формат или сработать «надежно», открыв обычные магазины?

Склад самообслуживания

Некоторые оптовики развивают сеть аскетично оформленных магазинов-складов площадью 200 кв. м со стеллажами, на которых представлен почти весь ассортимент — около 5 тыс. наименований. Такой формат в «Тесли» считают в целом привлекательным (он не требует больших затрат), но взять его за образец не готовы.

«Стеллажи слишком перегружены товарами, это затрудняет выбор. Электрооборудование — специфический товар, не многие могут самостоятельно выбрать нужный разъем или устройство для защиты от перепадов напряже-



Генеральный директор компании «Тесли» Дмитрий Мурашов хочет знать, каким должен быть торгующий электрооборудованием «магазин будущего»

ния. Чтобы сориентироваться, нужна помочь консультантов. Если в наличии около 6 тыс. позиций, то в торговом зале должны присутствовать минимум 10 специалистов: по одному на товарную группу. Учитывая, что минимальная зарплата составляет около \$1000 в месяц, содержание штата обойдется в серьезную сумму,— объясняет Дмитрий Мурашов.— Если же попытаться сократить число консультантов, резко вырастет процент возврата продукции».

Не нравится этот формат еще и потому, что своими основными покупателями в «Тесли» видят потребителей с доходами \$2–2,5 тыс. Маловероятно, что этим людям захочется курсировать по торговому залу с корзиной и самостоятельно заполнять тележку товарами.

А кроме того, в «Тесли» хотят попробовать построить розничный бизнес на «умных» технологиях, удобных для покупателей и не требующих больших инвестиций.

Магазин будущего
В Европе можно найти магазины электрооборудования площадью до 500–700 кв. м. Поряд-

ка 400 кв. м отводится под торговый зал, остальное — под дополнительные помещения, где оказываются всевозможные сервисные услуги: формирование крупных заказов, подсчет необходимых для конкретного проекта единиц товара и т. д. Консультантов в таких магазинах немного, потому что в разных частях торгового зала установлены мониторы, обратившись к которым можно получить подробную справку о технических характеристиках оборудования.

«Вариант „магазина будущего“ нам нравится больше,— рассказывает Дмитрий Мурашов.— Мы склоняемся к тому, чтобы арендовать тысячу квадратных метров и сделать нечто вроде супермаркета электрооборудования. Самообслуживания не будет: покупатели смогут выбирать подходящую модель, но комплектацией заказа станут заниматься менеджеры магазина. В супермаркете будут находиться максимум два-три консультанта, справку о наличии товара и его особенностях можно будет также получить у компьютера. Вся необходимая информация для ядра инфор-

мационной системы есть: за годы общения с рядовыми клиентами сформировалась огромная база ответов на часто задаваемые вопросы».

По предварительным расчетам, в год пять мониторов и поддержка информационной системы обойдутся на 5–10% дешевле, чем услуги пяти консультантов. Затраты на новую технологию в «Тесли» оценивают примерно в \$50 тыс. евро. Если ежемесячно магазин будет посещать не менее 200 покупателей, делая покупки на 250 евро, сроки его окупаемости не превысят одного года.

Чтобы получить дополнительный источник дохода, в «Тесли» собираются скопировать опыт продуктовых сетей и установить в торговом зале мониторы, на которых будет демонстрироваться реклама поставщиков товаров и услуг.

СТОИТ ЛИ РИСКОВАТЬ

Западные сети товаров для дома заманивали потребителей по-разному. Home Depot открывала магазины-склады, предлагая при этом высокий сервис. Сети формата DIY —

OBI, Leroy Merlin, Marktkauf — на обслуживании экономили (продавцы магазинов занимались выкладкой, а не консультациями), но привлекали огромным ассортиментом (порядка 70 тыс. наименований) и демократичными ценами.

Иновации неизменно притягивают потребителей. Но далеко не всегда это гарантирует создателям прибыль. Поэтому руководство «Тесли» все еще размышляет над тем, стоит ли продвигать новый для российского рынка формат. И нуждаются ли потребители в сервисе этого уровня? Ведь даже в Европе таких продвинутых специализированных магазинов немного.

Вариант открытия традиционных магазинов привлекает своей надежностью и предсказуемостью, но через несколько лет конкурентная борьба обострится и на розничном рынке электрооборудования. Значит, рано или поздно придется изобретать новые способы, как обойти конкурентов.

Поэтому компания «Тесли» обращается с вопросами к читателям «Секрета фирмы»: насколько рискованно открыть супермаркет электрооборудования? Каким должен быть его формат — стандартным или инновационным? И какими инновационными идеями он мог бы привлечь покупателей и защищить от конкурентов? ☎

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 28.10.05. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 07.11.05, тогда же мы представим и победителя конкурса.

ЖИЗНЬ УЧИТ. ИГРА, БЕЗУСЛОВНО, ТОЖЕ. ГЕРОИ ДЕЛОВОГО РЕАЛИТИ-ШОУ «КАНДИДАТ» НА КАНАЛЕ ТНТ ВЫПОЛНИЛИ ЮБИЛЕЙНЫЕ ДЕСЯТЬ ЗАДАНИЙ И ПОЛУЧИЛИ ИЗ НИХ ДЕСЯТЬ ВАЖНЫХ УРОКОВ, А ВМЕСТЕ С НИМИ И МЫ.

текст: Иван Москаленко

Десять уроков на вылет



Хотя участники становились все более грамотными, проект еженедельно избавлялся от одного из них

1.

«Люди покупают не товар, людипокупают вас»

В ПЕРВОЙ СЕРИИ ПРОЕКТА команды вышли на московские улицы, чтобы продавать цветы. Предполагалось, что задание определит, какая команда преуспеет в закупке, ассортиментной и ценовой политике, стратегии продаж. На практике же все это померкло на фоне простой истины: «Вы или продаете, или нет. Причины низких продаж никому не интересны». Преуспеть в этом задании удалось тем, кто осознал еще одну простую мысль: «Люди не любят навязчивых продавцов, но любят покупать». А значит, вы должны продавать, продавать, продавать...

2.

«Уникальность довольно легко из преимущества превращается в недостаток»

ХУДОЖЕСТВЕННЫМ ХЕНД-МЕЙДОМ, аппликацией и макраме назвал рекламный щит, изготовленный командой девушек, Евгений Юдкин. Задачей команды было изготовить наружную рекламу для марки экологически чистых овощей. Мужчины привлекли дизайнера и сделали все как положено, девушки всю ночь пришивали и пришивали овощи к зеленому коврику, имитирующему газонную траву. В пользу девушек говорила теория кастомизации — идеология, способная придать дополнительную ценность любо-

му продукту. Однако жюри сочло рекламу команды девушек «невоспроизводимой и уникальной», подразумевая жирный знак минус. Мораль: индивидуальность — не всегда актив.

3.

«Не позволяй собой манипулировать»

В ТРЕТЬЕЙ СЕРИИ команды должны были изобрести, изготовить и продать с максимальной выручкой блюда из картошки. Но результат тут же отошел на второй план, когда выяснилось, что в прошлом задании один из игроков получал подсказки из внешнего мира. Читерство стало главной темой обсуждения и настолько увлекло команду, что стало для ее менеджера одним из критериев при выборе кандидатов на вылет. И напрасно. Потому что подобное отвлечение внимания от реальных проблем было умело организовано наилучше тонко чувствующими ситуацию игроками. «Вы слишком легко поддастесь влиянию», — так жюри сформулировало причину увольнения менеджера.

4.

«Командная игра — это тот случай, когда обилие лидеров — проблема, а не достоинство»

ЗАБРОШЕННЫЕ В ЛЕСА КОМАНДЫ должны пройти испытания тим-билдингом. Привычное дело, только результат — не абстрактное чувство локтя, а вылет из проекта. В принципе, с заданием не справилась ни одна команда. Причины — склоки и постоянные попытки перехватить инициативу. Вспомним создателя теории командостроительства Мередита Белбина: сила команды определяется не



01 02 03



06 07 08 09

кандидаты

КОМАНДА «Победа»

01_Евгений ЮДКИН, 24 года, Саранск
 02_Роман КОНОВАЛОВ, 25 лет, Москва
 03_Татьяна БУРДЕЛОВА, 26 лет, Москва

КОМАНДА «Эверест»

06_Дмитрий ТРЕМБОВОЛЬСКИЙ, 24 года, Иркутск
 07_Юлия ГРИГИНА, 22 года, Москва
 08_Наталья ГРАДСКАЯ, 35 лет, Москва
 09_Елена ХОРС, 29 лет, Самара

количеством сильных личностей, а тем, насколько правильно распределены между ними роли.

5.

«Нет засранцам»

ЭТОТ ПРИНЦИП, сформулированный профессором Стэнфордского университета Робертом Сагтоном, вошел в список 20 революционных идей 2004 года журнала Harvard Business Review. Смысл его в следующем: не допускать в корпорацию людей хоть и талантливых, но способных ухудшить ее эмоциональный климат.

«„Засранцы“ приносят больше неприятностей, чем пользы», — заключает Сагтон. **Василий Смольный**, капитан команды «Абсент», усвоил это на своем личном опыте. Объединившись против него, два ключевых игрока заблокировали работу команды и вывели из игры капитана.

6.

«Синдром „самого умного“»

«ВЫ ГОВОРИЛИ НИ О ЧЕМ», — резюмировал **Аркадий Новиков** результат шестого задания команды «Эверест». Кандидаты проводили промоакцию в супермаркете, а затем договаривались о поставке продвигаемого продукта. Но игроки «Эвереста» вместо содержательного разговора несли околесицу. «Не надо было умничать, надо было договариваться об условиях поставок», — так обозначил секрет мастерства Аркадий Новиков.

7.

«Самое главное — это мелочи»

СЕДЬМАЯ СЕРИЯ — СЕРЕДИНА ПРОЕКТА. В команде больше нет слабых игроков,

и тем сложнее выбирать проигравших. Участники снимают рекламные ролики для новой услуги i-mode компании МТС. Команда «Победа» увлеклась разработкой концепции и съемкой клипа, не вынеся из брифа необходимость включить в ролик логотип и упоминание провайдера услуги. То, что при разработке рекламы казалось мелочью, привело к драме при подведении итогов.

8.

«В проектах, где уровень компетенции становится залогом успеха, условия диктует не работодатель, а работник» «МНЕ ПРИДЕТСЯ ПОТРАТИТЬ СЛИШКОМ МНОГО СИЛ, чтобы заставить тебя услышать мои идеи», — сказала **Елена Хорс** **Наталье Градской**, которая в очередной раз предложила свою кандидатуру на пост менеджера. В команде, где каждый игрок — сильный, наступила новая, необычная форма демократии. Вкратце смысл такой: теперь работодателю придется попотеть, чтобы убедить работника вступить именно в его компанию. Что это значит? Теория knowledge workers Питера Друкера претворилась в практику.

9.

«Потеря веры в победу и есть проигрыш» «НАВЕРНОЕ, МЫ ПРОСТО ВЫДОХЛИСЬ, просто устали, просто не смогли сбратиться», — подытожил результат девятой серии менеджер команды «Эверест» **Евгений Юдкин**. Команды продавали в «Атриуме» элитные продукты, и «Победа» пала духом еще на старте, так что в результате по всем пунктам уступила конкурентам. «Люди, доделывающие „оставшиеся два процента“, — самые ценные игроки для

любой команды, потому что первые 98% прекрасно получаются у многих», — так сформулировал Том Питерс одно из ключевых качеств лидера. На этот раз «Победе» этих двух процентов и не хватило.

10.

«Лидеры гибнут первыми»

ПОРАЖЕНЧЕСКИЙ ВЫВОД, зато жизненный. В десятой серии игроки обеих команд осознали, что статус лидера проекта не несет им дивидендов. Напротив, означает гарантированный билет на ковер к ведущему шоу, откуда можно и не вернуться. Поэтому игроки, взяв на вооружение тактику «не высовываться», активно выталкивали на бруствер коллег. Проблема в том, что отсутствие рациональной мотивации к тому, чтобы быть лидером, выводит на первый план совершенно иные мотивы. И они далеко не всегда идут на пользу команде, читай — компании. **СФ**

В следующем номере:

«А теперь — дискотека»

Задача: команды должны организовать шоу в «Парк Авеню диско».

Реалити-шоу «Кандидат»

Лицензионная версия американского шоу The Apprentice, которое ведет миллиардер Дональд Трамп. Участники проекта «Кандидат» разделены на две команды и борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего российского проекта. Еженедельно шоу покидает один из участников. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов. Интернет-сайт проекта: <http://kandidat.tnt.ru>.

Как подпісатися на журнал «Секрет Фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.

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

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 (095) 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.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (095) 795-3065, 267-3768

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(095) 267-3768, 795-3065
многоканальный (095)960-3118
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

специальное обозрение

финансовый консультант

с76 На рынке M&A-консалтинга – самые завидные комиссионные

с80 Девелоперы перестают быть мастерами на все руки

с83 Без внешних юристов не обойтись, даже имея своих



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

На многих российских рынках ожидается всплеск слияний и поглощений. В металлургии, транспорте, пищевой промышленности процесс консолидации уже идет полным ходом. Вместе с увеличением количества сделок бурно растет и число компаний-консультантов. Какую помочь они могут оказать?

Искусство держать свечку

текст: Марина божко



Директор по корпоративным финансам ИБ «Траст» Дмитрий Хан считает, что московский рынок недвижимости — наиболее яркий пример враждебных слияний

Смена лиц

Еще несколько лет назад наибольшую долю рынка слияний и поглощений (M&A) составляли, как называют их в компании Ernst & Young, «творческие поглощения» — прямое использование силы, преднамеренное банкротство, размытие акционерного капитала. Теперь компании все чаще готовы платить за активы справедливую рыночную цену. Тому есть причины: действие неофициальных договоренностей руководства крупных компаний, а также некоторые решения властных структур (от запрета судам общей юрисдикции заниматься акционерными спорами до прозрачных намеков, что «захватчики» могут попасть в немилость государства). Заинтересованность в «цивилизованном подходе» объясняется и снижением доходности враждебных поглощений.

Рейдеры, конечно, никуда не делись. По мнению директора по корпоративным финансам инвестиционного банка «Траст» [Дмитрия Хана](#), они перешли от крупных объектов к малому и среднему бизнесу. «Наиболее ярким примером враждебных слияний сегодня является рынок недвижимости Москвы, в регионах враждебные

слияния носят несистемный характер», — отмечает господин Хан. Так или иначе, число цивилизованных сделок сильно выросло.

По данным аналитического портала Mergers.ru, который четыре года занимается мониторингом рынка M&A в России, только за первое полугодие 2005 года отечественные компании заключили сделки на \$24,2 млрд — на 71% больше, чем за аналогичный период прошлого года. При этом средний размер сделки вырос вдвое: с \$24,9 млн до \$48,9 млн.

Максимальные средства инвесторы по-прежнему вклады-

вают в нефтяную и металлургическую отрасли. По сведениям того же Mergers.ru, за первые шесть месяцев этого года на покупку нефтяных, газовых и угольных месторождений было потрачено более \$8,2 млрд, металлургических — около \$6,2 млрд. Однако самыми популярными отраслями по количеству сделок являются пищевая промышленность и финансово-страховой сектор (15,7% и 13,3% соответственно), а также транспорт, торговля и услуги (здесь поглощения составили 16,6% от общего объема сделок).

Под ключ

В результате произошедших изменений на место компаний, которые могли быстро скупить акции у малосведущих миноритариев, стремительно провести свое собрание акционеров и обеспечить в российских судах «юридическое сопровождение» сделки, приходят нормальные консультанты. Это инвестиционные компании и банки, юристы, аудиторы и примкнувшие к ним консультанты по управлению. Условно ранжировать игроков этого рынка можно по размеру комиссионных, ради которых они готовы обслуживать сделку M&A.

Элиту составляют западные инвестиционные банки, среди

которых выделяются Goldman Sachs, Morgan Stanley, JP Morgan, Dresdner Kleinwort Wasserstein, ING Bank, Deutsche Bank. Главное отличие этих компаний — не только выверенная годами технологичность проведения M&A на всех ее этапах (см. СФ №23/2003), но и суммы сделок в сотни миллионов долларов. По нашим сведениям, самые высокие комиссионные от сделки берет Goldman Sachs — не менее \$5 млн, Morgan Stanley поменьше — от \$3 млн. Своим участникам такие консультанты придают слиянию или поглощению имидж юридически безупречной и экономически выгодной сделки. Это особенно важно для публичных компаний, ведь сложный процесс M&A в случае неудачи способен обвалить котировки акций не только продавца, но и покупателя. Иногда в силу разных причин, например по требованию клиента, эти банки подключают к своей работе и российские компании.

Сделки с комиссионными около \$500 тыс. обслуживают российские лидеры — «Обединенная финансовая группа» (ОФГ), инвестиционные компании «Тройка Диалог» и «Атон», Альфа-банк и другие. «Среди них доминируют компании, ориентированные на наиболее значимые сектора экономики: нефть, газ, металл, энергетика», — говорит Дмитрий Хан.

Однако основная масса консалтинговых компаний обслуживает сделки с вознаграждением менее \$100 тыс. Их особенно трудно ранжировать ввиду закрытости рынка на этом уровне.

Не обойтись при слиянии и поглощении и без услуг юристов и аудиторов. Причем последние ежегодно увеличивают свою роль на рынке M&A. В первую очередь это касается международных аудиторских фирм, так называемой большой четверки: они могут обес-

Самые высокие комиссионные от сделки берет Goldman Sachs — от \$5 млн, Morgan Stanley поменьше — от \$3 млн

печить весь комплекс услуг по консолидации. Главные преимущества таких компаний — значительный штат и широкая региональная сеть, благодаря чему они могут предоставлять услуги по всему миру.

Специалисты советуют выбирать команду профессионалов по различным аспектам сделки. По словам директора департамента консалтинга аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем» Татьяны Парфеновой, важен признанный опыт выполненных подобных проектов, возможность компании в последующем обеспечить инвестиционно-банковские услуги и услуги по выходу на рынки капитала. Дмитрий Хан соглашается: «Консультанты должны обладать богатым опытом в совершении подобного рода сделок и иметь устойчивые связи в том конкретном секторе, где будет происходить сделка». Ориентиром при выборе этих специалистов могут стать исследования в области слияний и поглощений.

Рейтинги

До августа нынешнего года российским компаниям приходилось довольствоваться иностранными исследованиями рынка M&A и западными рейтингами участников, например аналитических компаний Dealogic, Bloomberg, Thomson Financial, журнала Acquisitions Monthly и других. Сегодня есть как минимум два отечественных аналога таких рейтингов: один готовится журналом «Слияния и поглощения», а другой публикуется на аналитическом интернет-сайте Mergers.ru. Как отмечают авторы, в рейтингах учитывается закрытость рынка, обреченного из-за этого

на некую условность. Однако и здесь наметилась положительная тенденция: по данным компании PricewaterhouseCoopers, в 2004 году была раскрыта стоимость 43% сделок по сравнению с 32% в 2003 году.

Компенсирует недостаток сведений, по мнению аналитиков этих двух проектов, информация о сделках, публикуемая в разных изданиях, а также экспертные оценки. Для большей достоверности данных авторам исследований не остается ничего другого, как опираться на информацию непосредственных участников корпоративных интеграций. В результате исследования запад-

ных аналитических агентств очень отличаются от российских аналогов. Так, согласно исследованию PricewaterhouseCoopers, по итогам первых шести месяцев 2005 года общая стоимость сделок M&A достигла \$8,8 млрд, а по оценкам Mergers.ru она была почти втрое меньше. «Российские рейтинги мы используем в качестве дополнительной справочной информации, поскольку доверяем данным, предоставленным участниками сделки, больше, чем сведениям из других источников», — говорит старший эксперт департамента оценки ФБК Виталий Устименко. Вместе с тем

«МИЭЛЬ» празднует 15-летие

В октябре одна из крупнейших риэлторских фирм на столичном рынке недвижимости — компания «МИЭЛЬ-Недвижимость» отмечает свой 15-й день рождения. Компания стояла у самых истоков развития рынка и формирования риэлторской услуги в России, а сегодня «МИЭЛЬ» — это мощный инвестиционно-риэлторский холдинг, который участвует в наиболее значимых городских жилищных проектах и имеет безупречную репутацию фирмы, которая реально гарантирует защиту интересов своих клиентов.

Все эти годы компания динамично развивалась и не раз становилась инициатором различных нововведений на рынке недвижимости и создателем технологий, по которым сегодня работают все крупные риэлторы. А недавно «МИЭЛЬ» объявила о полномасштабной реструктуризации бизнеса.

До конца 2006 года все производственные управления будут реорганизованы и станут самостоятельными бизнес-единицами — таким образом будет создана современная «плоская» компания, в которой решения принимают более оперативно. Кроме того, будет существенно повышенено качество предоставляемых услуг. По словам Романа Мурадяна, председателя правления компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», все сотрудники «МИЭЛЬ» в ближайшее время будут ориентированы на качественные показатели своей работы, а одним из важнейших критерии оценки агента станут рекомендации его клиентов.



АЛЕКСАНДР БАСЛАЕВ

в ФБК отмечают, что проверять сведения о M&A на российском рынке крайне трудно: всегда есть вероятность существования других активов компаний, сделки по которым, допустим, находятся за пределами страны. Расходятся мнения экспертов и по поводу того, стоит ли включать в рэнкинги покупки, инициированные госкомпаниями. От подхода к этому вопросу зависит многое. К примеру, возврат «Юганскнефтегаза» в лоно государства обеспечил в прошлом году 70-процентный рост российского рынка слияний и поглощений (без этой компании рост составил бы всего 21% — значительно меньше, чем в 2003 году, когда рынок увеличился вдвое).

Цена услуги

При расчете суммы комиссионных, по словам директора инвестиционно-банковского управления ИК «Тройка Диалог» **Максима Арефьева**, учитываются размер сделки и аб-

солютный размер вознаграждения. Обычный процент — от 0,5% до 2,5% от суммы сделки (более высокий процент зачастую нерентабелен для клиента). При этом общая сумма комиссионных в российских условиях почти никогда не превышает \$5 млн. «Минимальный размер сделки, которая интересна „Тройке Диалог“, составляет около \$30 млн, комиссионные — не менее \$500 тыс. Но мы руководствуемся здравым смыслом: если наш клиент хочет сделать приобретение за \$10 млн, он не будет платить \$500 тыс., поскольку это 5% от стоимости, что немало», — добавляет господин Арефьев. У западных компаний размер комиссионных больше: они берут за свои услуги от 3% до 5% от сделки.

Еще один способ оплаты услуг консультантов — по часам, рассказывает Татьяна Парфенова. В зависимости от задачи и уровня компании стоимость

Директор департамента консалтинга АКГ «Развитие бизнес-систем» Татьяна Парфенова советует тщательно выбирать команду профессионалов

может варьироваться от \$50 до \$500 за час. «При этом консультанты берут и фиксированную сумму на случай, если сделка сорвется в силу причин, не связанных с качеством их работы», — поясняет генеральный директор инвесткомпании «Русский инвестиционный клуб» **Павел Семенюта**.

Куда ведут

По словам Татьяны Парфеновой, в процессе консолидации бизнес-консультанты выделяют несколько важнейших этапов сделки: комплексный анализ, подготовка обоснования, согласование цены и условий договора, переход прав собственности и формирование бизнес-структуры укрупненной компании. Эти механизмы и определяют ключевые риски, в числе которых недостижение синергетического эффекта, покупка актива по завышенной стоимости в условиях ограниченного доступа к информации о компании.

Среди наиболее часто предлагаемых нефинансовых услуг — разработка стратегии компании после слияния. Как отмечает Виталий Устименко, в России сейчас можно извлечь выгоду практически из любой сделки. «Оценка у нас более важна, а вот выбор стратегии менее значим, чем при слиянии западных компаний», — говорит он. Консультанты одной крупной инвестиционной группы приводят пример из собственного опыта по приобретению деревообрабатывающего завода. Оборудование завода было в нерабочем состоянии, оценка привлеченных экспертов стала неожиданной для акционеров: все станки отправили под пресс, в итоге их утилизация принесла покупателю предприятия \$2 млн прибыли.

Между тем, согласно проведенному А. Т. Kearney опросу переживших слияние компаний, собственно интеграция

имеет большее значение, чем подготовительные процессы. После завершения сделки важно не потерять управляемость, сохранить скорость развития существующего бизнеса и способность менеджмента реализовать потенциал роста. Для этого, по мнению опрошенных, необходимо овладеть техникой интеграции (49%), преодолеть барьеры между корпоративными культурами (35%) и создать мотив поощрения сотрудников (10%).

От промышленности к финансам

По оценке управляющего директора Mergers.ru **Юрия Игнатишина**, с учетом мега-сделки по приобретению НК «Сибнефть» объем рынка превысит \$50 млрд и составит более 7% ВВП. В ближайшие два года перспективы рынка сохранятся, уверен руководитель отдела PwC по предоставлению консультационных услуг в Центральной и Восточной Европе **Ник Хокинс**. Причем, считает аналитик, интерес будет проявляться не только в традиционно сильных секторах, таких как добывающая промышленность, но и в относительно новых: в финансовых услугах, производстве потребительских товаров, инфраструктуре. Аналогичные тенденции имели место и на европейском рынке, где сейчас финансы и страхование являются главной отраслью слияний и поглощений (по данным последнего совместного исследования компаний КПМГ и Dialogic, именно в этой отрасли происходит около 41% слияний). Также эксперты ожидают повышение уровня услуг. «Российский рынок стал открытым только два года назад, с каждый годом он будет все более цивилизованным, что повысит требования к его участникам», — добавляет Виталий Устименко. **СФ**

УЖЕ В ПРОДАЖЕ
во всех книжных магазинах

УДАР ПО ИТ-ИНДУСТРИИ

БЛЕСК И НИЩЕТА
ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ / НИКОЛАС ДЖ. КАРР

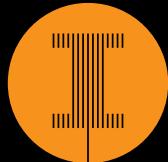


«...опасная ошибка...»

журнал
Fortune

«ЭТО ВАЖНАЯ И ПРОНИЦАТЕЛЬНАЯ КНИГА, КОТОРАЯ БУДЕТ
ИМЕТЬ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА ТО, КАК КОРПОРАЦИИ
думают о ИТ и их роли в бизнес-стратегии.
Обязательна к прочтению как СИО, так и СЕО!»
Тони Компер, *CEO, BMO FINANCIAL GROUP*

www.iOne.ru
тел./факс (095)960-31-18



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

При строительстве и обслуживании коммерческой недвижимости на нынешнем этапе развития рынка уже не обойтись без услуг консультантов. Они помогают создать оптимальную схему финансирования проектов, получить максимальный доход от использования объекта и обеспечивают сохранение инвестиций.

Стройка под чужую дудку

текст: Марина божко

Клиент созрел

Бум, продолжающийся на рынке недвижимости, как и сопровождающий его приток серьезных денег, значительно повысил количество и уровень работающих на нем консультантов. В числе предлагаемых ими услуг, например, анализ наиболее эффективного использования объекта, написание бизнес-плана, помочь в поиске инвестиций, заключение договоров аренды и их сопровождение, управление собственностью. Если еще два года назад, по словам самих консультантов, нужно было убеждать каждого клиента в том, что они нуждаются в этих услугах, то теперь заказчики идут сами.

Эксперты отмечают, что их услуги в первую очередь необходимы организациям, для которых работа на рынке недвижимости не является профильной. Это естественно: у таких компаний нет ни глубокого знания рынка, ни связей, ни опыта. Но и профессионалы начинают понимать, что нельзя быть лучшими во всем. «Поэтому сегодня девелоперы лишь управляют процессом, а саму работу выполняют профессиональные консультанты, застройщики, архитектурные бюро», — говорит PR-директор Knight Frank [Андрей Патрушев](#).

Консалтинг в сфере недвижимости более всего развит в обеих российских столицах. Но сейчас игроки этого рынка осознали и необходимость работать на других рынках, куда активно выходят все новые международные и российские ритейл-сети. «Спрос на коммерческую недвижимость в регионах растет. Сегодня у нас есть офисы в Петербурге, Казани, Краснодаре, Сочи, Екатеринбурге. Мы идем туда же, куда и наши крупные клиенты», — рассказывает директор по развитию бизнеса M+W Zander Facility Management CIS [Алексей Воскобойников](#).

Жизнь на вечной стройке

Крупнейшими игроками этого рынка являются представители западных риэлтерских и консалтинговых компаний, управляющих недвижимостью. В числе лидеров — Colliers International, Noble Gibbons, Jones Lang LaSalle, Stiles & Riabokobylko, Hines, Sawatzky, упомянутые уже M+W Zander и Knight Frank. Главное их отличие от остальных игроков — возможность пользоваться многолетним международным опытом и доступ к информационным ресурсам. Как правило, они предлагают полный спектр услуг по строительству и обслуживанию объектов, включая разработку концепции, экономической целесообразности строи-



1 2

тельства, оценку проекта, инвестиционный консалтинг, проектный и строительный инжиниринг, обеспечивают эксплуатацию и управление объектами недвижимости.

Например, стандартная схема работы, предлагаемая Jones Lang LaSalle, выглядит так. Разработка дизайна и получение исходно-разрешительной документации занимают 9–18 месяцев и включают сбор первоначальной информации о проекте, анализ целесообразности, предпроектную концепцию, детальный план и необходимые согласования. Одновременно в ходе разработки дизайн-проекта начинается и деятельность по его реализации, включающая финансирование, маркетинг и строительство. Это время (от 18 до 30 месяцев) уходит на проектное финансирование и составление бизнес-плана, выбор под-

1 [Дэвид Бродерсон, управляющий директор Noble Gibbons в ассоциации с CB Richard Ellis](#)

2 [Алексей Воскобойников, директор по развитию бизнеса компании M+W Zander Facility Management CIS](#)

рядчиков, маркетинг проекта и строительство. Замыкает список услуг управление активами и инвестиционная продажа. Обычно на весь цикл требуется до четырех лет.

При этом у большинства вышеупомянутых full services компаний есть и своя специфика. К примеру, в спектре услуг M+W Zander особое внимание уделяется техническому менеджменту инженерных систем и коммуникаций, а у Sawatzky главный конек — коммерческое управление объектом недвижимости.

Основная же масса менее именитых игроков имеет узкую специализацию. По причине молодости рынка рас-

пределение ролей еще не произошло: многие компании имеют за плечами лишь случайные проекты. Эксперты отмечают расширение рынка участников за счет брокеров и строительных компаний, которые стремятся попробовать свои силы в новой сфере. «Большинство специалистов могут дать только свое экспертное мнение, выступая как профессиональный участник рынка (как правило, брокер), но этого недостаточно для того, чтобы оказывать консультационные услуги», — отмечает директор по развитию в СНГ Swiss Realty **Илья Шершнев**. К примеру, по его словам, многие проводят исследования, но с трудом могут ответить на вопрос, что такое спрос на рынке, например, аренды офисных площадей.

Эти окна напротив

В Москве есть ряд примеров неудачных проектов коммерческой недвижимости, ставших уже хрестоматийными. Их существование льет воду на мельницу консультантов. Один из наиболее характерных примеров — комплекс «Царев сад» поблизости от Кремля. Его главным недостатком считают неудачное планировочное решение. «Это здание площадью 83 тыс. кв. м — классический пример того, как не надо строить, там даже лифты расположены так неудачно, что очень сложно распределить пространство между арендаторами», — рассказывает руководитель риэлтерской фирмы, просивший не называть его имени. Между тем от уровня популярности у имеющихся арендаторов сильно зависит и плата для всех остальных: у них появляются основания требовать существенного снижения ставок. Как говорит управляющий директор Noble Gibbons в ассоциации с CB Richard Ellis **Дэвид Бродерсон**, подобные

просчеты при строительстве связаны как раз с тем, что далеко не у каждой девелоперской компании есть штатные консультанты. По его словам, наиболее важно одновременно предоставлять услуги по управлению строительством и дальнейшей сдаче помещений в аренду. «Правильно разработанная концепция и соблюдение всех норм при строительстве приведет к последующей легкой сдаче в аренду объекта и получению максимальной прибыли», — говорит он.

У сотрудничества с внешними экспертами есть и другие очевидные преимущества. Во многом именно работа с консультантами позволяет быстрее найти дополнительное финансирование. «Если документация уже готова и только после этого начинается поиск инвестора, это может занять долгое время», — говорит заместитель директора Jones Lang LaSalle **Юлия Николичева**. — Но в таких проектах хотят участвовать многие российские банки, в поисках наиболее крупных и значимых они обращаются к нам». В качестве примера успешного сотрудничества замдиректора Jones Lang LaSalle приводит «Атриум», инвесторы которого благодаря ее компании получили необходимый кредит.

Учитывая, что вложения в недвижимость являются долгосрочными (даже в России они окупаются лишь через пять-семь лет), инвестору или девелоперу может быть полезна помощь консультантов и в управлении ею. Как поясняет генеральный директор компании The Sawatzky Property Management **Евгения Власова**, управляющая недвижимостью компания полностью берет на себя обслуживание арендаторов. Для этого разрабатываются правила работы с ними. Например, правила пользования объектом для арендаторов, регламент проведения

Хрестоматийный пример того, как нельзя строить, — комплекс «Царев сад» поблизости от Кремля

отделочных работ арендуемых помещений, состав услуг по эксплуатации, объем страховых обязательств. «Все это обеспечивает инвестора необходимыми гарантиями успешности проекта», — говорит она.

Передача непрофильных активов из сферы недвижимости на аутсорсинг, по словам Воскобойникова, нормальная практика для иностранных компаний: «Мы, в частности, представляем интересы владельцев здания ТНК-BP на Арбате, следим за правильной эксплуатацией здания Коммерцбанка на Кадашевской набережной, помогаем обеспечить стопроцентную занимаемость арендаторами площадей DaimlerChrysler Haus на Ордынке».

Не слишком накладные расходы

Основной доход крупным консалтинговым компаниям приносят комиссионные от брокерских услуг. Минимум — 3-5% от стоимости проекта. Что касается чисто консалтинговых услуг (разработка концепций, анализ наиболее эффективного использования земельного участка и др.),

то, по словам директора департамента оценки и консалтинга компании Colliers International **Ларисы Афанасьевой**, их стоимость в компании зависит как от бюджета департамента, так и от расценок конкурентов на аналогичные услуги.

По словам директора компании PRADO Marketing **Александра Романенко**, стандартные расценки на юридические и финансовые консультации в сфере девелопмента в их компании составляют от \$50-200 в час; при разработке стратегии (выбор расположения и профиля объекта) — от \$200-400 за день; при индивидуальном консультировании — \$250-300 за час.

Однако даже если инвестор и девелопер воспользовались полным пакетом услуг консультанта, переложить на него всю ответственность нельзя. По мнению экспертов Jones Lang LaSalle, важно разработать общую стратегию проекта, очертить круг обязанностей и роль каждого консультанта, координировать их взаимодействие. Не стоит забывать и о необходимости постоянных инвестиций, а также «всегда думать на три шага вперед». **СФ**



ООО «НПП ПРАКТИК»

- НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ
- АУДИТ
- БУХГАЛТЕРСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
- ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ
- РОССИЯ - БЕЛОРУССИЯ
- ВОЗВРАТ НДС
- АРБИТРАЖ, СУДЫ

363-21-36, 363-34-69

www.nfp-praktik.ru
info@nfp-praktik.ru

РЕАЛИТИ-ШОУ

ГОЛОД

КАЖДЫЙ ДЕНЬ **20.00**

13 ЧЕЛОВЕК В НЕЗНАКОМОМ ГОРОДЕ БЕЗ ДЕНЕГ
В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...
ЦЕЛЬ – ВЫЖИТЬ!

ПРИЗ – \$2000 В МЕСЯЦ
ДО КОНЦА ЖИЗНИ ПОБЕДИТЕЛЯ.

Необходимость дополнить штатное расписание собственным юристом гораздо больше зависит от видов деятельности компании, чем от ее размера. Но, даже наняв десяток специалистов, некоторые вопросы придется отдавать на откуп юридическим фирмам.

ILF и Петровы

текст: **Марина божко**

Чужие здесь не ходят

В работе любой компании возникает необходимость проверки договоров, составления претензий к поставщикам и контрагентам, оформления внутренних документов (в том числе приказов и писем) и трудовых отношений с сотрудниками. Всем этим практически невозможно заниматься без привлечения достаточно квалифицированного юриста. «Способного решать эти вопросы более-менее самостоятельного специалиста можно найти на рынке труда за \$700–900», — говорит директор департамента юридического консалтинга «Юниаструм консалтинг» **Алексей Даутов**. Если требования к юристу опустить, то, как утверждает партнер компании «Джон Тайнер и партнеры» **Валерий Тутыхин**, «компьютер, за которым он будет работать, обойдется компании дороже. Найти юриста за \$400 сейчас не проблема, вопрос в квалификации.

Нас штурмуют люди, готовые работать бесплатно, ради практики». Ежемесячная зарплата компетентного специалиста с опытом, по оценке господина Тутыхина, варьируется в районе \$2 тыс.

Однако ответ на вопрос, ввести ли в штат компании собственного специалиста по правовым вопросам или обратиться к услугам посторонних консультантов, не всегда однозначен. Вопреки расхожему мнению, размер и оборот компании не влияют на необходимость иметь собственного специалиста или на расширение соответствующего подразделения. Так, если фирма занимается однотипной деятельностью, например, перепродает крупные партии одного и того же товара по стандартизованным договорам, юридическая поддержка ей вряд ли нужна. «Зачастую в крупных торговых компаниях, эксклюзивных дилерах западных товаров, на всю общероссийскую сеть два юриста», — говорит генеральный директор ЮК Legas **Сергей Айрапетов**. Вместе с тем даже небольшая компания с разноплановой экономической деятельностью не может обойтись без большого юридического департамента. Касается это и предприятий малого бизнеса, которые сталкиваются с претензиями потребителей. Хотя в целом, по словам Валерия Тутыхина, «малыши» успешно обходятся и без штатных специалистов: «Время от времени они обращаются за советами к знакомым юристам или делят одного между несколькими компаниями».



Генеральный директор ЮК Legas
Сергей АЙРАПЕТОВ



Партнер компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий ТУТЫХИН

Помощь со стороны

Вне зависимости от квалификации и размера юридического подразделения в жизни любой компании возникает необходимость обращения к внешним консультантам. Главное преимущество юридических фирм перед штатными юристами — широкий спектр специалистов узкого профиля.

В первую очередь на откуп внешним юристам эксперты советуют отдавать вопросы построения и реорганизации активов компании, консультации по первичному размещению акций, проверку юридической документации по сделкам слияний и поглощений. В последнем случае привлечение неизбежно, учитывая тяжесть оформления огромного количества документации и

сам процесс ведения переговоров. «Львиная доля потери бизнеса приходится на то, что руководство в свое время пожалело средств или не придало значения важности привлечения специалистов, надеясь обойтись силами своих юристов», — говорит Алексей Даутов.

Внешние юристы, как правило, качественнее выполняют консалтинговые проекты, регистрируют права на товарные знаки, представляют интересы в судах по важным и ответственным проектам, в том числе по налоговым спорам.

Зарубежный акцент

В отличие от российских компаний, международные юридические фирмы сочетают местный и международный

Вопреки расхожему мнению, размер и оборот компаний не влияют на необходимость иметь собственного юриста

опыт и имеют возможность привлекать специалистов из других офисов, что необходимо при работе в разных странах. Традиционно специализацией международных фирм является первичное размещение акций, сделки M&A, а также вопросы, требующие знания зарубежной практики (внешнеторговые контракты, арбитраж за рубежом).

В ходе подготовки к IPO причина большей компетенции западных юристов кроется в особенностях размещения ценных бумаг эмитентом на западных фондовых рынках — они требуют обязательного привлечения консультантов той страны, на фондовом рынке которой планируется размещение. Несоблюдение нюансов может повлечь серьезную ответственность эмитента, руководства компании и участников в сделке консультантов. «Четкая структура компании необходима за два-три года до выхода на IPO», — отмечает управляющий партнер компании DLA Piper Rudnick Gray Cary по СНГ Константин Лузинян-Рижинашвили.

Участие международных компаний (на юридическом сленге их называют «ильфами» — по аббревиатуре ILF, international law firm) может быть обязательным требованием при сделках M&A. По словам Лузиняна-Рижинашвили, иностранные юристы могут потребоваться в случае, если сделка происходит между российскими предприятиями, но активы одного из них находятся, например, в офшорных британских зонах. Сложно обойтись без помощи зарубежных юристов и в проектах по созданию СП, дистрибуторских сетей, а также открытии представительств в других странах.

Кассовый отбор

Руководствуясь при выборе юридической компании стоит уровнем требований, которые предъявляются к специалистам такого уровня. «Важно, как юрист поведет себя в форс-мажорных обстоятельствах, какой объем ответственности он возьмет на себя», — считает Алексей Даутов.

Большинство фирм специализируется либо на судебной

поддержке, либо на регистрации, либо на сделках с недвижимостью и т. д. В числе критериев, на которые стоит обратить внимание, — время нахождения на рынке, величина штата (должны присутствовать специалисты разного профиля, в том числе в области финансов и аудита), скорость реагирования на запрос. Стоит учесть и рекомендации руководителей юридических служб других компаний, а также аудиторов, инвестиционных банкиров и консультантов.

Когда речь идет об «узком профиле», консалтинговая компания должна иметь громкое имя в этой области либо, например, работать в непосредственном контакте с теми госорганами, через которые проходит решение вопросов.

При выборе консультантов, прежде всего западных, могут оказаться полезными каталоги юридических фирм Martindale, Legal500, Chambers Global, PLC Which Lawyer, Legal Experts. Однако, как отмечает Константин Лузинян-Рижинашвили, публикуемые в них данные далеко не всегда являются объективными — их скорее стоит использовать как дополнительный источник информации. «Что касается российских аналогов, то пока они далеки от действительного положения дел», — добавляет он.

Защита часов

По данным опроса юридических служб крупнейших российских компаний, проведенного «Интерросом», в 2004 году размер общих расходов на внешних юридических консультантов у двух третей таких компаний превысил \$1 млн. При этом примерно четверть опрошенных потратили на приобретение юридических услуг \$5 млн и более. Во многом немалые расходы объясняются уровнем приглашаемых специалистов, хотя в целом стоимость услуг обычно формируется одинаково: из суммы пошлин, расходов и процента исполнителя за решение типовой задачи.

В среднем лидеры юридического рынка оказывают услуги из расчета от \$150–200 в час. При этом ставки значительно разнятся в зависимости от должности работающего над проектом юриста. Так, в западных компаниях сотрудники младшего и среднего звена берут до \$200, опытные консультанты до \$400, партнеры до \$700–800. В российских компаниях час работы опытного советника стоит до \$200, партнера до \$400–500. Как правило, поясняет Сергей Айрапетов, большую часть типичного проекта выполняют сотрудники младшего и среднего звена, а несколько часов тратятся партнерами на выработку стратегии и проверку. **сф**

читайте в **СФ №41 / 31.10.2005 /**

специальное обозрение

КАБИНЕТ

РЫНОК ИМПОРТНОЙ ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ: ПРОГНОЗЫ И РАСЧЕТЫ

ЧТО ДЛЯ НИХ РОССИЯ? — ИНТЕРВЬЮ С ЗАПАДНЫМИ ЭКСПОРТЕРАМИ

Почувствуйте разницу: основные отличия в эргономике и дизайне офисной мебели из США, Германии и Скандинавии

МАТЕРИАЛЫ КОНФЕРЕНЦИИ: НАБОР И БЮДЖЕТ КАНЦТОВАРОВ ДЛЯ ВАЖНОГО МЕРОПРИЯТИЯ

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Майе Иванниковой по тел. (095) 960-3128 (доб. 20-97), e-mail: mivannikova@sf-online.ru

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

Узнай то, о чем обычно молчат *

код вопрос

- **F008 Черный список ПИФов России!**
Отчет об оценке уровня управления рисками, уровня средней доходности, уровня изменения доходности в портфелях российских фондов. Пример на сайте www.rich4you.ru
- **F009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?**
Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее.
- **F010 Как бесплатно получить приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»?**
Все об инвестировании, о структуре биржевого рынка, о преимуществах и недостатках, о доходах и рисках, о том, что поможет создать, сохранить или приумножить капитал. Конференция пройдет 12 ноября 2005 года в Москве.
- **F015 Как при росте рынка на 10%, получить 100% дохода?**
Легально, доступно для каждого, прозрачно, прибыльно, без издержек, размер инвестиций не имеет значения. К примеру, в августе вы могли бы получить более 130% дохода!
- **F018 Как воспользоваться самой доходной стратегией «второй эшелон»?**
Доходность по стратегии на 1 сентября 2005 составляла 91,3% годовых!

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru



ПОДАРОК

каждому отправившему SMS
Бестселлер
«Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы»,
Генриха Эрдмана**
** Электронный вариант книги в PDF формате



* подробнее об услуге на www.rich4you.ru

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
\$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон



www.gostaudit.ru
504 – 34 – 60
круглосуточно

Лиц. № 008452 МИФИН РФ
Ответственность застрахована:
\$100 000

- **бухгалтерский аутсорсинг**
(ведение бухгалтерского и налогового учета организаций)
- аудиторские проверки
- подготовка к налоговой проверке
- законное снижение налогов
- лицензирование, регистрация от \$190
- **готовые фирмы с бухгалтером**

деловое предложение

www.coldcalling.ru

Взыскание долгов.
Объединенные Юристы.
741 65 12, www.ulc.ru



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СТАНКИН»

ЦЕНТР СТАНКИН-КОНСАЛТИНГ

Импульс, энергия, вдохновение Вашего бизнеса

- Обучающий консалтинг
- Управленческий консалтинг
- Финансовый консалтинг
- Кадровый консалтинг
- Корпоративные семинары
- Открытые семинары
- Коучинг

Совместно с Московским фондом подготовки кадров реализуются проекты:
«Управление предприятием» и «Управление инновациями»

Тел. 972-95-34 www.cs-consulting.ru cs-consulting@bk.ru

Программа МВА специализация «Управление производством»

Второе высшее техническое и экономическое образование

Тел. 973-39-72, 972-95-82 www.ipkp.stankin.ru



Лиц. Минобр. №2008 от 26.05.2004.

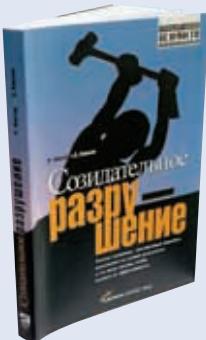
курсы • семинары • конференции

| дата | тема | организатор | телефон, e-mail, интернет | место проведения |
|-----------------------|--|---------------------------------------|--|---|
| 19, 27 октября | Государственный контроль предприятий потребительского рынка | НОУ «Интеллект-Сервис» | 779-78-44 796-49-23 | Москва, ст. м. «Водный стадион» с 10.30 до 17.00. Стоимость 4250 руб. (включая обед и кофе-брейк) за одного участника. При участии двух и более человек от организации предоставляется скидка |
| 26 октября, 9 ноября | Применение КИТ при осуществлении наличных денежных расчетов | НОУ «Интеллект-Сервис» | 779-78-44 796-49-23 | Москва, ст. м. «Водный стадион» с 14.00 до 18.00 Стоимость 3900 руб. (включая кофе-брейк) за одного участника. При участии двух и более человек от организации предоставляется скидка |
| 3 – 4 ноября | «Концепция Лин» Мастер-класс М. Вейдера для руководителей | LeanPlus (США) ООО «Центр Оргпром» | www.orgprom.ru | Екатеринбург |
| 27 ноября – 3 декабря | Кайдзен-тур по обмену опытом эффективной организации бизнеса | ООО «Центр Оргпром» | www.orgprom.ru | Ведущие предприятия Японии |

ОЧЕРДНАЯ КНИГА НА ТЕМУ «КАК ПОДНЯТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ» ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ ПОДОБНЫХ СОЧИНЕНИЙ СОЛИДНОЙ АНАЛИТИЧЕСКОЙ БАЗОЙ. ПОЭТОМУ ГРОМОГЛАСНЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ АВТОРОВ «СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗРУШЕНИЯ» ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ ВЫЗЫВАЮТ ЖЕЛАНИЕ К НИМ ПРИСЛУШАТЬСЯ.

текст: иван просветов

Книга судьбы



Созидающее разрушение

Р. ФОСТЕР,
С. КАПЛАН

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005
ОБЛОЖКА /
ПЕР. С АНГЛ. / 378 С.

Жан Кальвин, один из столпов протестантизма, считал участь каждого человека заранее предрешенной Господом, который одним уготовил спасение, а другим — погибель. Ричард Фостер и Сара Каплан, сочинившие «Созидающее разрушение», столь же твердо убеждены, что судьба существующих компаний уже предопределена, только сами они об этом пока не догадываются.

«Лишь треть из них сможет сохранить свое экономическое положение на протяжении следующих 25 лет,— уверяют авторы книги.— Многие из тех, что не выстоят, переживут реинкарнацию через поглощение или слияние с более сильной компанией, но это все равно смерть». Такой вывод Фостер и Каплан сделали, изучив деятельность с 1962 по 1998 год 1008 американских компаний из 15 отраслей и определив состояние их здоровья по 60 показателям. Оказалось, ежегодно на каждые десять «старых» компаний в любой из отраслей появляются три новых конкурента. Соответственно, через какое-то время кто-нибудь из «перворожденных» слетает с верхушек рыночных рейтингов. Через какое именно — предсказать невозможно. К. Джей Паркинсон, президент Anaconda Mines, заявлял за три года до банкротства: «Наша компания будет процветать и через сто, и через пятьсот лет».

Кальвин предлагал христианам выяснить свою судьбу посредством упорного труда: если ты преуспеваешь — значит, избранный. Фостер и Каплан призывают компании отсрочить смерть, освоив технологию созидающего разрушения. Что такое корпоративное созидающее разрушение, авторы раскрывают не сразу. Читателю придется прорыться сквозь дремучий лес теоретических постулатов, графиков и понятий вроде «ментальная модель» и «конвергентное мышление», чтобы к середине книги выйти на открытую поляну примеров. Как обычно, примеры все разъясняют. Созидающее разрушение — это свое времененный отказ от привычных направлений бизнеса, причем не на той стадии, когда снижается их эффективность, а когда становится ясно, что вскоре более прибыльным станет нечто другое. Иными словами, перестройка, а не приспособление. Так, компа-

ния Corning, поднявшаяся на производстве стекла, рассталась с ним ради оптоволоконных технологий — и сейчас лидирует в этой области. А вот успех компании Monsanto, оставившей химико-фармацевтический бизнес ради биотехнологий, был недолог. Когда разгорелась кампания против генетически модифицированных продуктов, Monsanto пришлось снова обратиться к фармацевтике. «Ее попытка продвинуться вперед не была обеспечена состоянием рынка. Тем не менее это ретроспективная оценка. В свое время действия компании воспринимались как разумная стратегия», — рассуждают авторы «Созидающего разрушения». Этим примером они вновь подтверждают то, с чего начали книгу: переиграть невидимую руку рынка невозможно. Некогда производители парусных судов уступили строителям пароходов, пытаясь выиграть за счет улучшения конструкции кораблей, время которых подходило к концу. Зато сейчас строить парусники опять выгодно. «То, что кому-то удалось выстоять, вовсе не гарантирует акционерам высокой долгосрочной доходности. В конце концов, в длительной перспективе рынки всегда побеждают», — резюмируют Фостер и Каплан. **СФ**

ЕЖЕГОДНЫЙ СЕО FORUM-2005

ПОВЕСТКА ДНЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА: КАК ПРЕВРАТИТЬ ВЫЗОВЫ В ВОЗМОЖНОСТИ?

24 НОЯБРЯ 2005 ГОДА, МОСКВА, ОТЕЛЬ «МАРРИОТ АВРОРА»

АУДИТОРИЯ ФОРУМА — ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ
И СОБСТВЕННИКИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ И СТРАН СНГ

Основные вопросы:

СТРАТЕГИЯ

- Стратегия успеха на быстрорастущих рынках: как расти быстрее рынка и не потерять управляемость
- Переход от компании, ориентированной на технологию к компании, ориентированной на клиента
- Стратегия успеха при работе на рынках СНГ: учет особенностей локальных рынков
- Маркетинг для генерального директора — уроки российской и международной практики
- Как успешно конкурировать с глобальными лидерами

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

- Как победить в войне за таланты
- Как из команды звезд сделать звездную команду
- Корпоративный университет — модная игрушка или реально работающий механизм

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Управление группой компаний в условиях быстрых изменений
Успешные модели холдингов
- Управление по целям и контрольным показателям
Практика внедрения системы Performance Management
- Практика бережливого производства

Все участники, зарегистрировавшиеся **до 1 ноября**, смогут выбрать в подарок одну из книг, выпущенных издательством «Секрет фирмы».

Книги представлены на сайте www.sf-online.ru раздел «Книги ИД «Секрет фирмы»

Стоимость участия:

При регистрации до **15 октября \$335** без учета НДС

При регистрации до **10 ноября \$370** без учета НДС

После **10 ноября \$400** без учета НДС

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно

Регистрация по тел.: (095) 960 3118, 797 3171, 504 1731

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

Организаторы:

Секрет фирмы

strategica
THE PRO-INVEST GROUP

ПЯТЬ

АФЕР

Сколько можно украсть?

В сентябре этого года из бюджета министерства обороны Ирака пропал \$1 млрд. «Секрет Фирмы» составил рейтинг выдающихся финансовых хищений и выяснил, что подобные проблемы начинаются там, где заканчивается контроль.



№
1

\$1 МЛРД недосчитался бюджет министерства обороны Ирака в сентябре нынешнего года. Таким образом, по выражению министра финансов Ирака Али Аллауи, почти 100% бюджета Минобороны «находятся в самоволке». Большую часть украденных денег должны были потратить на покупку оружия у Польши и Пакистана. Однако иракская армия получила практический музейное вооружение, а деньги исчезли вместе с ответственным за оснащение иракской армии Зиядом Катаном. В свое время ему и группе других чиновников американская администрация доверила вооружать иракских солдат.

Схема мошенничества оказалась тривиальной. Контракты составлялись без проведения конкурса и подписывались некоей багдадской компанией не напрямую с поставщиком. Деньги выплачивались авансовым платежом, переводились за рубеж и «испарялись». Знакомо, не правда ли? □

№
2

\$4,8 млрд составлял первый транш кредита МВФ, который был выдан правительству Сергея Кириенко 14 августа 1998 года. Спустя три дня произошла финансовая катастрофа. Куда делся этот транш, доподлинно не известно до сих пор. Компания PricewaterhouseCoopers провела аудит целесообразности использования этих средств и не выявила финансовых злоупотреблений. В то же время многие политики и ряд СМИ, в частности французская газета *Le Monde* и испанская *La Repubblica*, подвергли результаты аудита сомнению. В той неразберихе, которую породил кризис 1998-го, могло исчезнуть все что угодно. □

№
3

\$900 млн потерял в январе крупнейший кредитор китайского бизнеса Industrial & Commercial Bank of China (ICBC). Главный фигурант дела – владелец ряда компаний по производству стройматериалов Фэн Минчан. По поддельным документам он получал кредиты в одном из отделений ICBC и сумел вовлечь в мошенническую схему около 80 банкиров и чиновников. Минчан воспользовался традиционной для банков КНР проблемой внутреннего контроля. У ICBC 22 тыс. отделений, руководители которых больше подчиняются местным властям, нежели центральному офису банка. □

№
4

\$33 млн выручили четверо сотрудников Microsoft от перепродажи программных пакетов корпорации пиратам в 2002 году. Софтверный гигант не смог уследить за тем, как сотрудники используют программы, предназначенные для служебного пользования. После этого инцидента Microsoft ужесточила систему передачи сотрудникам бесплатных программ, но принятые меры не спасли от повторения истории с хищением ПО. В 2005 году сотрудник корпорации Финн Контини заработал \$7 млн на партнерстве с пиратами. Деньги, как отмечает западная пресса, он потратил на недвижимость, автомобили и драгоценности. □

№
5

\$9 млн из средств американских налогоплательщиков, как утверждают власти США, мог похитить экс-министр атомной энергетики России Евгений Адамов. В 1994–1998 годах он возглавлял Научно-исследовательский и конструкторский институт энерготехники. Институт вел работы по утилизации реакторов подлодок в рамках программы RERTR, финансируемой министерством энергетики США. Считается, что финансировать работу через официальные каналы мешали бюрократические проволочки, поэтому часть денег проходила через личные счета Адамова. Итог: дошли средства до ученых или нет, не выяснили и по сей день. Теперь это предмет судебных разбирательств. □



ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 17 октября)

PRADO

БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

Время – ценнейший ресурс, от грамотного использования которого, напрямую зависит успех.

Мы помогаем комплексно оптимизировать Ваш бизнес, высвобождая дополнительное время для решения действительно важных задач.

Мы не предлагаем абстрактные концепции, а концентрируемся на решении конкретных вопросов в фундаментальных областях бизнеса, таких как:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративные финансы
- ▶ IT решения
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг

Детальная информация на www.prado.ru
или по телефону +7 (095) 785 0506

частная практика

Создатель страховой компании «Россия» Алексей Разуваев возглавил ее после трехлетнего перерыва. Он надеется, что его детище снова станет лидером отрасли

Будет ли петербургская розничная сеть «Лента» продана Wal-Mart? Об этом – в интервью с председателем правления «Ленты» Олегом Жеребцовым

лаборатория

Если вы чувствуете, что не выдерживаете конкуренции, не обязательно полностью продавать бизнес. Компромиссный вариант – уйти с одного направления, чтобы остаться на соседнем

«Секрет фирмы» представляет лучшие нестандартные ходы в наружной рекламе, предпринятые российскими компаниями за последний год

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

Секрет фирмы





* Изменение стоимости пая фонда «Добрый Никитич» – данные на 31 августа 2005 года

Павел Астахов, адвокат

Конфиденциальность.
Доверие.
Репутация.

Паевые инвестиционные фонды УК Тройка Диалог

(095) 540 5400

www.am.troika.ru

 ТРОЙКА ДИАЛОГ
Управляющая компания

Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4. Правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусмотрена скидка с расчетной стоимости инвестиционных паев при их погашении. Взимание скидки уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи паевого инвестиционного фонда.

ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» – лицензия ФСФР на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами №21-0000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом «Добрый Никитич» – 0011-46360962 от 10 апреля 1997 года.

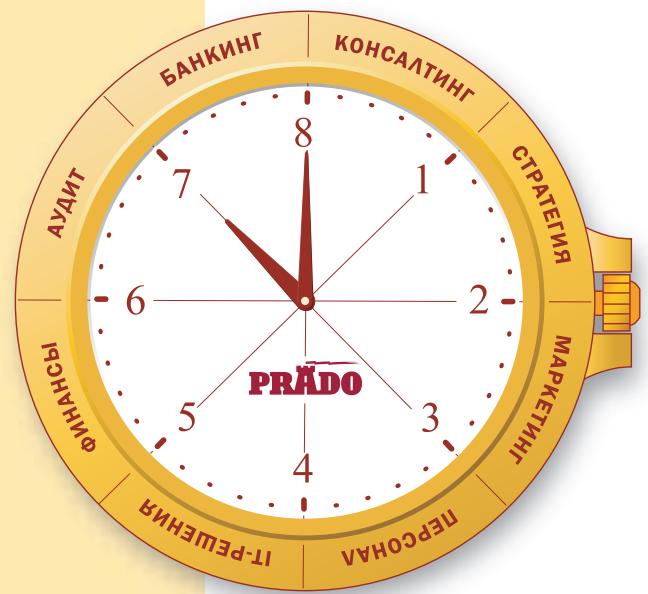
«Кристалл Гросс» умудряется вовремя заключать союзы
Аксель Хартманн добился того, чего хотят все иностранцы
Лучший финансовый инструмент для «белого» импорта

Секрет фирм

технологии успешного бизнеса

10.10 – 16.10.2005 №3

УПРАВЛЯЙ ВРЕМЕНЕМ
БИЗНЕСА!



PRADO
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

WWW.PRADO.RU

+7 (095) 785 0506