

Почему Андрей Мельниченко и Сергей Попов разделили между собой все, кроме СУЭК с. 20

Чего не хватает «Группе Е4» Михаила Абызова с. 25

Как Setup Inc. каждый день делает рекламоносителями 460 тыс. человек с. 40

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

15.01 — 21.01.2007

№01 (184)

www.sf-online.ru

\$1 в год

получает в виде зарплаты президент Yahoo!, остальные сотни миллионов добирая за счет опционов. Попробовал бы он так в России! с. 48

КАК ДУМАЮТ РОБОТЫ



Свежие образцы коротких новостных сообщений или простейшей рекламы, созданные машинами, уже совсем не так плохи, как хотелось бы людям творческих профессий с.36



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



29

Скорее всего, учредители «Корпорации ТБГ» затеяли проект исключительно ради рекламных бюджетов турфирм, участвующих в альянсе, — и они их получают

частная практика

- 20 СТРАТЕГИЯ НЕРАЗМЕННЫЙ СУЭК** Андрей Мельниченко и Сергей Попов, разделив свои активы, не стали расставаться с акциями СУЭК. На сей счет у бизнесменов особые и далекоидущие планы
- 25 КОНСОЛИДАЦИЯ ХОД НА «Е4»** Бывший зампред правления РАО ЕЭС Михаил Абызов объединил самые привлекательные российские инжиниринговые активы в «Группу Е4». Теперь осталось лишь доказать, что холдингу можно доверить крупные проекты
- 29 СИНЕРГИЯ ПУТЕВЫЙ АЛЬЯНС** Информационная служба «Банко» изобрела новый способ доступа к рекламным бюджетам турфирм. Секрет не в инновационных рекламных носителях и не в особых способах продвижения, а в оригинальной модели бизнеса
- 32 КОНКУРЕНЦИЯ ИНТЕРЕСНОЕ КИНО** Российская киноиндустрия на подъеме: сегодня отечественное кино стало по-настоящему интересно частным инвесторам, причем не только российским



принципы

”Нельзя пробежать марафон телом: победа — в голове”

Михаэль Хергезель 58

в колонках

Лучше не пытаться бороться с большим ритейлером, тем более нерыночными методами, а просто прилепиться к нему, как к арбузу, вставить трубочку и сосать бабло

Евгений Чичваркин 43

Вот тогда я бы точно знал, какой сок покупать. А маркетинг стал бы чем-то вроде футбола со ставками на то, когда и при каких условиях один сок побьет другой

Константин Бочарский 42

Если «Рособоронэкспорт» приведет Boeing в ОАК, глядишь, и госдеп станет снисходительнее. Ведь к Boeing в Белом доме относятся так же нежно, как к «Рособоронэкспорту» — в Кремле

Александр Бирман 17

лаборатория

48 ОПЦИОНЫ ФАНТОМНАЯ ДОЛЯ В российских компаниях, кажется, начался бум опционных программ. Однако если такой способ поощрения менеджеров использовать бездумно, мода на него может обернуться большим разочарованием

53 ТОВАРЫ ПОЧТОЙ НОВАЯ ДИСТАНЦИЯ ОТТО После многолетней разведки в России европейский лидер в дистанционной торговле Otto Group наконец решил самостоятельно выйти на наш рынок. «Секрет фирмы» оценил его волю к победе и шансы на успех

57 РЕЦЕНЗИЯ ТРЕТИЙ ТАКТ ПЕРЕМЕН Трилогия об управлении изменениями, начатая Джоном Коттером и подхваченная Дэном Козлом, похоже, завершена. Финальный аккорд — книга Козла «Суть перемен. Путеводитель» — полезное практическое пособие



48

Не ошиблись ли наши компании, выбирая опционы как инструмент для мотивации и особенно момент для их внедрения?

06 дневник наблюдений

Кому достанется госпакет акций «Сибири» / Зачем МТС развивает собственную розничную сеть / Почему ВТБ лучше не торопиться с IPO / Кому и на сколько принадлежит «Сургутнефтегаз» / Что привлекло турецкий Dogan Yayin Holding в самом медленнорастущем сегменте российского медиарынка / Почему «Лента» предпочла привлечение ЕБРР в качестве акционера проведению IPO / Как Россия стала оплотом американского автопрома / Что мешает телекоммуникационному гиганту AT&T восстановить свое бывшее могущество / К чему ведет российско-белорусский нефтяной конфликт / О чем мечтают Сергей Миронов и Игорь Воскресенский / Что происходит, когда патентуется то, что у всех перед глазами

идеи

36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ КРЕАТИВНАЯ МАШИНА Компьютеры начинают писать неплохие новости и изобретать вполне новые продукты. Как это изменит бизнес творческих индустрий?

40 WOW Удивительные книжные обложки, пылесосы, надевающиеся на ноги, как тапки, и персональные генераторы снега

44 МЫСЛИ СИЛА МЕТАФОРЫ — в ее неточности: из неточных сравнений рождаются отличные бизнес-стратегии

45 МЕТОДЫ ТАБУРЕТКА С ОТКРЫТЫМ КОДОМ Шон Адамс первым перенес принципы open source в разработку товаров «материального мира»

46 СВОЯ ИГРА ПРИБЫЛЬНЫЕ КРОВОПИЙЦЫ Медицинскую пиявку можно назвать нашим традиционным стратегическим сырьем (даже воюя с Наполеоном, Россия отправляла во Францию 6 млн пиявок в год). Сегодня бизнес предлагает технологии его глубокой переработки

в блогах 44

Задайте себе вопрос: кого вы разозлили сегодня? Если никого, возможно, вам стоит пере-квалифицироваться в политики

Сет Годин

Один знакомый научил меня простому менеджерскому фокусу. Соберите руководителей подразделений и предложите им за полчаса сократить расходы всего на 1%. Вау!

Том Питерс

04 почта
56 спроси Секрет Фирмы

Секрет фирмы

№ 01 (184) 15.01 — 21.01.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы -ЮНЕ.
информационные технологии- ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, СЕРГЕЙ ПАНОВ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

Учредитель

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–23085 от 28.09.2005

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
 тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Никак не ожидал, что ваш последний номер

за прошлый год окажется таким интересным. Вообще, подведение итогов — вещь настолько занимательная и даже захватывающая, что трудно выделить что-то одно. Когда оглядываешься на целый год, становится понятно: одно событие на самом деле было так себе, много шума из ничего, а другое — из ряда вон, да еще и потянуло целый шлейф самых разных последствий. На фоне повседневной текучки некогда задумываться о таких вещах и анализировать, но когда получаешь большой журнал, где все уже разложено по полочкам, это очень помогает структурировать свои ощущения. Кстати, даже архивные материалы и исследования доставили большое удовольствие, хотя все это я уже читал, так как являюсь вашим постоянным подписчиком два с половиной года. Но тут все самые интересные проекты журнала, которые были опубликованы в минувшем году, собраны в одном месте. Это очень удобно».

Вадим Семенов, Москва

Специальный выпуск **СФ**, 25.12.2006

«Приятным сюрпризом

стал для меня объемный новогодний номер «Секрета фирмы». Жаль, правда, что многие публикации повторялись — я имею в виду рубрику «Архив». А из новых не без интереса прочитал мнения западных гуру о событиях и тенденциях мирового бизнеса. Любопытно, что если быстрое описывается в том числе и со знаком минус (взять хотя бы актуальное заявление Дэниэла Пинка о глобальном потеплении как экономической проблеме), то будущее дышит бесспорным оптимизмом. Насколько я понял, нас ожидает счастливый расцвет «открытых» бизнес-моделей и торжество малого предпринимательства, которое подобно YouTube будет утирать нос гигантам вроде Google. Впрочем, время покажет... Кстати, в связи с этим понравилась рубрика «Новые бизнес-проекты». Это вообще интересно — оглянуться назад. Потому что на старте проектов проходит целая волна публикаций, а о самом важном — что получается в итоге — часто не бывает ни строчки. В общем, так держать».

Федор Заболотный, Смоленск

Специальный выпуск **СФ**, 25.12.2006

«Задела за живое статья

о нарушителях дедлайнов. Я работаю дизайнером и сам отношусь к племени «дедлайнеров». Меня не могут исправить ни выговоры, ни штрафы, ни задушевные беседы с начальством. Даже увольнение с предыдущего места работы ничему меня не научило. Однако, примерив классификацию доктора Бергласа на себя, я с удивлением обнаружил, что во мне живут все три типа «дедлайнеров». Я могу пойти пить пиво перед сдачей проекта и неожиданно напиться в хлам, бросаюсь на выручку коллегам, даже если моя помощь им не нужна. А начальник каждый раз вырывает работу у меня из рук, потому что я трачу больше времени на шлифовку незначительных деталей. Мне кажется, Берглас прав, утверждая, что причина срыва дедлайнов — глубокие внутренние конфликты. Однако он чересчур увлекается фрейдизмом, сводя их причины к проблемам с родителями. Может быть, нужно не играть в психоанализ, а найти реальную причину, которая заставляет нас срывать дедлайны?»

Олег Масленков, Москва

«Временные трудности»

СФ №45(180) 04.12.2006

23 марта 2007 года

Москва
«Мариотт Гранд Отель»

конференция

Пространственное развитие крупного бизнеса и будущее регионов России

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства регионального развития РФ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

Представители федеральных и региональных органов власти, руководители крупных компаний, работающих в регионах, инвестиционные и банковские аналитики, ведущие эксперты по проблемам региональной политики и регионального развития.

На конференции будут всесторонне обсуждаться стратегии крупных промышленных и финансовых структур в регионах России, а также необходимые шаги со стороны федеральных властей и региональных администраций для повышения эффективности и стимулирования развития бизнеса в регионах.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Региональные стратегии крупного бизнеса и новая экономическая география России | «Регионы-чемпионы» и «регионы-сироты» | Две столицы: перспективы развития мегаполисов | Устойчивое развитие «монозависимых» регионов и городов | Инвестиционные и инновационные проекты крупного бизнеса и новые «точки роста» на карте России | Инвестиционный климат и инвестиционный имидж регионов | Федеральная инвестиционная политика как инструмент стимулирования развития бизнеса в регионах | Взаимодействие крупных компаний и региональных администраций | Частный бизнес и государственное региональное планирование | Государственно-частное партнерство как инструмент регионального развития | Формирование и развитие кластеров | Повышение эффективности регионального стратегирования крупных компаний | Региональные социальные программы крупного бизнеса

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

15 000 руб.
(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

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

ОРГАНИЗАТОРЫ



Издательский дом **Коммерсантъ**



Институт
Региональной
Политики

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16

Если западные соседи России проведут этот год так же, как они его встретили, масштабный энергетический кризис неизбежен. А вот цены на нефть могут вырасти. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

«Дружба» требует жертв

Летом прошлого года «Газпром» получил премию Фонда единства православных народов. Этой награды монополист был удостоен за «укрепление духовного единства России, Белоруссии и Украины». Что не помешало компании начать новый год с нового конфликта с братьями-славянами: теперь нефтегазовая война началась с Белоруссией, и закончится она, видимо, безоговорочной победой «Газпрома».

Методы уже отработаны: 1 января 2006 года «Газпром» прекратил поставки газа на Украину, которая, впрочем, выдержала осаду недолго и вскоре согласилась с увеличением цены вдвое — до \$95 за 1 тыс. кубометров газа (в этом году цены для Киева выросли еще больше — до \$130). Успех украинской кампании было решено развить: в течение года цены на газ для всех бывших республик СССР взлетели до \$110–125, а Молдавия покупала его аж за \$160.

Выделялась на общем фоне лишь «дружественная» Белоруссия, получавшая газ по внутрироссийским ценам — \$46,68 за 1 тыс. кубометров. Столь выгодных условий Лукашенко добился в 2002 году, когда Белоруссия обязалась создать СП с «Газпромом» для управления трубопроводами страны, — однако проект так и не был реализован. Какое-то время Россия спокойно к этому относилась, но летом 2006 года глава «Газпрома» Алексей Миллер начал переговоры о повышении цен и с Минском.

Вначале монополия планировала продавать газ по \$200, однако в самом конце года цена упала в два раза — правда, за четвертую часть поставок Минск должен будет в течение четырех лет расплатиться акциями «Белтрансгаза». При этом Россия согласилась на повышение платы за транзит газа на 93% — до \$1,45 за 1 тыс. кубометров на 100 км. Учитывая, что к началу 2007 года цены на газ, например, для Азербайджана были повышены до \$230, а для Грузии — до \$235, даже эти условия нельзя не считать льготными. По оценкам заместителя председателя правления «Газпрома» Александра Медведева, выгода Белоруссии от этой сделки составит \$1,9 млрд.

Однако неожиданно для российских властей история получила другое продолжение: согласившись на предложения «Газпрома», белорусы решили дать бой на другом фронте. Проблемы начались не у газовиков, а у нефтяников. 3 января премьер-министр Белоруссии Сергей Сидорский заявил, что за транспортировку нефти через Белоруссию по нефтепроводу с символичным названием «Дружба» (через него идет 20% российской нефти в Европу) будет взиматься таможенная пошлина \$45 за тонну. Причем норма начала действовать задним числом — с 1 января.



По оценкам аналитиков, такая пошлина делает использование «Дружбы» нерентабельным, и российские нефтяники отказались платить. Согласно официальному заявлению замминистра экономического развития и торговли РФ Андрея Шаронова, введение пошлины противоречит межправительственным соглашениям России и Белоруссии о беспрепятственном транзите товаров.

Белорусская сторона полагает, что Россия сама в декабре 2006 года фактически отменила режим свободной торговли с Белоруссией, введя экспортную пошлину на нефть для белорусских НПЗ. Но у российских властей есть еще один довод — по мировым стандартам таможенная пошлина выплачивается при экспорте или импорте товара в страну, а при транзите нефти оплачиваются лишь товаротранспортные работы при прокачке.

Согласившись с удвоением цены на российский газ, белорусы попытались дать бой на нефтяном фронте. Тогда в дело пошла «тяжелая артиллерия» — Россия пригрозила ввести пошлины на белорусские товары



Перспективы российско-белорусской дружбы с каждым годом все туманнее

Любопытно, что сам «Газпром» далеко не прочь оказать давление и на соседей, которые могут экспортировать газ только по принадлежащим ему трубопроводам. К примеру, вплоть до середины минувшего года компания выкупала газ у Туркмении для перепродажи в Европе по \$60, да и сейчас цены тоже далеки от европейских — \$100 за 1 тыс. кубометров.

События развивались стремительно: утром 8 января Польша заявила, что перестала получать российскую нефть, через день аналогичное заявление сделала Словакия. Выяснилось, что «Транснефть» «перекрыла вентиль», когда обнаружила пропажу 80 тыс. тонн нефти: так Белоруссия решила возмещать пошлину, которую отказались платить россияне. Страны Восточной Европы были вынуждены перейти на использование резервов и рассматривать альтернативные варианты поставок топлива.

К войне неожиданно подключились и другие соседи России: Азербайджан прекратил поставки нефти по нефтепроводу Баку—Новороссийск, объяснив это тем, что теперь электростанции в стране будут работать на мазуте, а не на подорожавшем газе. В результате «Транснефть» как владелец нефтепровода может потерять за год около \$25 млн.

На этом новогодние сюрпризы для нефтяников не закончились — за время рождественских каникул цены на нефть упали почти на 10%. Аналитики объясняют это теплой погодой в США и снижением спроса на топливо. Новости из Белоруссии вызвали кратковременный рост цен на \$1,5, но затем котировки продолжили падение.

Российские экспортеры несут и репутационные риски: европейские власти заговорили о ненадежности поставок топлива из России и необходимости искать альтернативные источники. Комиссар Еврокомиссии Андрис Пиебалгс заявил, что ЕС примет меры по укреплению энергетической безопасности Европы. К примеру, власти Польши собрались закупать более дорогую, но гарантированную норвежскую нефть.

Впрочем, по мнению начальника аналитического отдела БКС Максима Шеина, найти альтернативные источники поставок топлива европейцам не так-то просто: чтобы переориентироваться на поставки нефти танкерами из других стран, нужны масштабные инвестиции в инфраструктуру и несколько лет на строительство терминалов. Владимир Попов из «Антанты капитал» предположил, что белорусский кризис может не только остановить падение цен на нефть, но и оказать поддержку акциям российских нефтяных компаний, котировки которых прямо зависят от нефтяной конъюнктуры. При этом, как отметил Максим Шеин, даже если конфликт быстро улажен, цены на нефть могут опять пойти вверх — странам Восточной Европы еще предстоит восстанавливать запасы. А в свете опасности повторения подобных новогодних эксцессов импортеры, возможно, захотят их нарастить.

Но конфликт России и Белоруссии вряд ли затянется — из-за остановки трубопровода деньги теряют обе стороны. Тем более что российские власти еще могут подключить «тяжелую артиллерию» — пошлины на белорусские товары, которые сейчас экспортируются в Россию по нулевой ставке. Заявление о возможности подобного шага уже прозвучало в российских высших кругах 10 января — и в тот же день Белоруссия заявила об отмене пошлин на транзитную нефть и начала перекачку того, что раньше отобрала из нефтепровода.

Однако теперь уже Россия не собирается останавливаться на достигнутом: несмотря на восстановление статус-кво, вечером 10 января Андрей Шаронов заявил о намерении продолжить переговоры с Белоруссией. «Мы хотим обсудить весь спектр торгово-экономических вопросов, чтобы не было недомолвок, ведущих к подобным конфликтам», — пояснил заместитель министра. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

сергей мионов, →
председатель
Совета Федерации.

”

Предлагаем выдавать молодым семьям беспроцентные кредиты... И за первого ребенка списывать 25% кредита, за второго — 50%, за третьего — списывать полностью”

Стимулирование спроса при ограниченном предложении приводит к росту цен, что и подтвердил запуск нацпроекта «Доступное и комфортное жилье». Риэлтеры предупреждали, что ипотека начнет подстегивать рост цен, когда ее доля на рынке достигнет 10%. Порог был перейден летом. Теперь предлагается сделать для многих кредиты бесплатными, а то и раздавать квартиры даром.

игорь воскресенский, →
главный художник
Москвы:

”

В столице со временем исчезнут рекламные растяжки... Убытков мы не боимся: на туризме можно заработать больше, чем на рекламе”

Действительно, оборот въездного туризма в России составляет примерно \$9 млрд, однако прирост числа туристов ограничен не растяжками, а нехваткой гостиниц: в Москве в летний сезон туроператоры отказывают 30% клиентов. Растяжки же, хоть и мешают любоваться видами, по оценкам «ЭСПАР-аналитик», ежегодно приносят городу до \$10 млн.



ГРИГОРИЙ СОВЕЧЕНКО. «Ъ»

Внешторгбанк распродадут по частям

В конце декабря 2006 года президент РФ подписал указ, разрешающий увеличение уставного капитала ВТБ путем допэмиссии. Однако к намеченному на май долгожданному IPO банк может не успеть.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Успешное опоздание

Пока на публичный рынок попадет лишь 22–23% от уставного капитала банка. Лишь к 2010 году, после второй допэмиссии, доля государства снизится до 50% плюс одна акция. До последнего времени публичному размещению ВТБ мешало то, что банк состоял в списке стратегических предприятий.

По словам главы МЭРТ Германа Грефа, в результате первичного размещения, запланированного на май 2007 года, будет привлечено 90–120 млрд руб. До половины акций ВТБ будет размещено внутри страны, остальные — на западных рынках в виде ADR. Чтобы сделать ценные бумаги ВТБ, по примеру «Роснефти», доступными простым гражданам, было произведено дробление его акций до номинала 1 коп.

Перед размещением ВТБ предстоит перейти на единую акцию с купленным еще год назад Промышленно-строительным банком (ВТБ принадлежит 75% его акций). Коэффициент конвертации уже оглашен — 385 акций ВТБ за одну бумагу ПСБ. Поэтому торгующиеся на рынке акции ПСБ вызывают у инвесторов повышенный интерес: многие игроки рассматривают их как хорошую возможность войти в капитал ВТБ. Только с 11 по 29 декабря цена акций ПСБ на РТС выросла с \$1,52 до \$1,85, то есть за «будущие» акции ВТБ инвесторы уже готовы заплатить почти 13 номиналов. С учетом объема эмиссии акции и государственного статуса ВТБ его акции вполне смогут претендовать на титул новой «голубой фишки»: «Если не брать в расчет Сбербанк, то самые крупные из торгующихся банков — „Уралсиб“ и Банк Москвы — имеют капитализацию примерно \$5 млрд. Капитализация же ВТБ может превысить и \$25 млрд», — считает аналитик Альфа-банка **Наталья Орлова**.

Однако для крупного государственного банка консолидация одновременно с подготовкой к размещению — вещь весьма трудоемкая. Поэтому, по мнению Орловой, с выходом на IPO к маю 2007 года ВТБ может и не успеть. Кроме того, для успешной презентации и роад-шоу придется дожидаться выхода и отчетности банка за 2006 год. С точки зрения Натальи Орловой, размещение пройдет скорее в конце первого полугодия 2007-го.

Впрочем, вероятное опоздание может пойти на пользу ВТБ: дело в том, что на февраль 2007 года уже запланирована допэмиссия Сбербанка, которая наверняка оттянет на себя часть денег с рынка. А по оценке Натальи Орловой, за счет объявления «народного IPO» удастся привлечь не более \$0,5–1 млрд — так что для успеха размещения рынку необходимо дать восстановиться. □

КТО КОГО

Сибирская защита

Давно ожидавшийся аукцион по продаже госпакета акций авиакомпании «Сибирь» наконец назначен — на 14 февраля. Основные владельцы компании уже готовы к войне с новым акционером. **ТЕКСТ:** дмитрий крюков

«Сибирь» — второй после «Аэрофлота» российский перевозчик, ее ежегодный оборот приближается к \$1 млрд, однако стартовая цена блокпакета в 25,5% акций определена лишь в 2,89 млрд руб. Аппетиты государства можно было бы назвать умеренными, если не брать в расчет, что акции не принесли никаких дивидендов и Росимущество пытается избавиться от ценных бумаг уже на протяжении пяти лет. Около года назад появилась неофициальная информация о готовности топ-менеджеров «Сибири» Натальи и Владислава Филевых (им принадлежит примерно 70% акций. — **СФ**) полностью выйти из бизнеса. Но, видимо, желание оказалось недостаточно сильным. Что, впрочем, и понятно: государство практически не вмешивалось в управление компанией. Однако теперь ситуация может измениться: одним из основных пре-

тендентов на акции «Сибири» считают «Аэрофлот». Весной 2006 года эта компания уже предлагала государству обменять блокпакет «Сибири» на собственные акции, но схема не нашла одобрения у Минэкономразвития. Кроме того, в декабре 2006 года появилась информация, что авиакомпанией заинтересовались структуры совладельца «Нафта-Москвы» Сулеймана Керимова, также известного связями в авиабизнесе (до 2004 года он был совладельцем «Внуковских авиалиний»). О готовности к борьбе заявляют и в «Сибири»: «Устав компании позволяет утвердить допэмиссию простым большинством голосов. Поэтому, если основные владельцы поймут, что новый инвестор мешает динамичному развитию бизнеса, у них будет возможность размыть его долю», — заявил пресс-секретарь авиакомпании «Сибирь» Илья Новохатский.

Впрочем, оба претендента на акции «Сибири» также известны умением защищать собственные интересы, тем более что возможности для этого у них будут. «Допэмиссия с целью размыть долю миноритариев работает только в том случае, если основные владельцы проводят ее тайно. Но сейчас такие действия легко оспорить в суде», — отмечают по этому поводу в Агентстве антикризисных технологий и инвестиций. □

Минувший год принес американским автомобильным концернам разгром на домашнем рынке. Главной их надеждой теперь становятся рынки Старого Света — в том числе российский. **ТЕКСТ:** павел куликов

Будущее Америки

По итогам 2006 года все компании «большой тройки» американских автопроизводителей — Ford, General Motors и Chrysler — сообщили о резком падении продаж: на 8%, 8,7% и 5% соответственно.

Спад пришелся главным образом на Северную Америку. GM остается на первом месте по количеству выпускаемых автомобилей — однако за три первых квартала минувшего года компания потеряла \$3,8 млрд, уволила 34 тыс. сотрудников и пообещала закрыть до 2008 года 12 заводов. Ford также собирается закрыть 14 своих заводов и уволить треть рабочих. В декабре компания была вынуждена заложить почти все свои производства в США, интеллектуальную собственность, недвижимость и часть акций некоторых «дочек», чтобы раздобыть \$18 млрд на реструктуризацию.

Главная угроза для американских концернов — японские производители. По итогам 2006 года Ford уступил второе место на мировом рынке Toyota, нарастившей производство на 12,9%. В 2007 году японской компании, скорее всего, проиграет и GM. Прогноз Ford на 2007 год составляет 9,2 млн машин, а в планах Toyota — 9,42 млн автомобилей.

Впрочем, на европейском рынке дела американских автоконцернов идут лучше. Объем продаж GM в Европе по сравнению с 2005 го-

дом увеличился лишь на 0,94%, однако впервые за время существования компании превысил 2 млн автомобилей. И большую часть этого прироста дал российский рынок, который выглядит едва ли не последним оплотом американского автопрома. «Давайте не будем разжигать межнациональные конфликты, — шутит PR-менеджер российского Ford Екатерина Кулиненко. — Конкурентами Ford в России являются и Renault, и Volkswagen». PR-менеджер GM Агнеш Рона также не стала обсуждать вопрос конкуренции между японскими и американскими производителями.

Тем не менее по итогам 11 месяцев в России лидировали как раз GM и Ford — опережая не только Toyota, но и корейскую Hyundai, до 2005 года бывшую абсолютным лидером. При этом в 2006 году российский авторынок вырос на 28% в количественном отношении и почти на 50% — в денежном. И особо благоприятна конъюнктура как раз для иномарок: их продажи к декабрю выросли на 63%, а по итогам года превысили 1 млн штук. Несмотря на то что в России Ford и GM продали в 2006 году лишь около 100 тыс. машин каждый, оба концерна даже без учета декабрьских продаж увеличили свои прошлогодние показатели на 90% и 68% соответственно. Видимо, неслучайно российский завод Ford в число заложенных концерном предприятий не попал. □



Борьба США и Японии накаляется в России

Накануне Нового года «Сургутнефтегаз» провел неожиданную рокировку в активах, избавившись от материнской компании. Впрочем, ясности акционерной структуре «Сургута» сделка не прибавила. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Тайное становится неявным

Кому и в каких долях принадлежит ОАО «Сургутнефтегаз» — одна из загадок российского нефтяного рынка. Согласно официальной отчетности, ключевыми активами компании владеют ее же дочерние предприятия (похожая схема действует, к примеру, на АвтоВАЗе), а частью акций управляют номинальные держатели.

Бенефициаром компании, занимающей в России четвертое место по объемам добычи нефти, считается гендиректор «Сургутнефтегаза» Владимир Богданов. Также на рынке бытует мнение, что существенная доля в холдинге принадлежит чиновникам, близким к Кремлю. Косвенно это подтверждает запутанная акционерная структура холдинга.

В конце 2006 года в компании началась реорганизация, цели которой пока непонятны. 22 декабря из списка аффилированных структур холдинга исчезло ОАО «Лизинг продакшн», которое было создано в 2003 году на базе материнской компании всего холдинга — НК «Сургутнефтегаз». Тогда одним из основных ее активов было 36,7% акций ОАО «Сургутнефтегаз». И хотя, по данным Deutsche UFG, в отчетах «Лизинг продакшн» за последние годы не числились крупные пакеты акций «Сургута», они вполне могли скрываться на балансе 100-процентной «дочки» компании — фирмы «Инвестконтракт» — и таким образом не попадать в официальную отчетность.

Представители «Сургутнефтегаза» не спешат комментировать изменения в компании, однако на рынке уже появились три противоречащие друг другу версии происходящего, каждая из которых имеет все шансы оказаться правдивой.

Согласно одной из них, «Сургутнефтегаз» избавляется от «Лизинг продакшн», чтобы упростить и сделать более прозрачной структуру компании. Такой шаг кажется логичным, если владельцы нефтяного бизнеса собираются «выйти из тени», привлечь новых инвесторов и увеличить биржевую капитализацию компании. Эта версия подтверждается и тем, что накануне сделки из состава «Лизинг продакшн» вышла компания «Леннефтепродукт», управляющая сетью АЗС в Северо-Западном регионе: теперь она стала прямой «дочкой» «Сургута».

Однако пока рынок не оценил усилий менеджеров «Сургута» — акции компании вслед за другими «голубыми фишками» падали в цене из-за снижения нефтяных котировок.

Другая версия прямо противоположна первой: по мнению аналитика Альфа-банка Константина Батунина, «Сургутнефтегаз» может окончательно усложнять структуру активов, чтобы «найти следы настоящих собственников было уже невозможно». Компания, которая принадлежит собственным «дочкам», достаточно уязвима для попыток недружественного поглощения. Дело в том, что в подобном случае для получения контроля над компанией достаточно стать владельцем не 51% ее акций, а, например, лишь значимой доли акций, находящихся в свободном обращении. В случае «Сургутнефтегаза» объем таких акций оценивается всего в 35–40% — интерес же к холдингу проявляют многие олигархические структуры. Перевод крупного пакета акций на баланс сторонней компании, которая официально никак не связана с «Сургутнефтегазом», может быть защитной мерой.

Последняя же версия исходит из того, что «Лизинг продакшн» действительно продан сторонним инвесторам. Слухи о возможном поглоще-



Владимир Богданов задумался об акционерной структуре «Сургутнефтегаза»

нии «Сургутнефтегаза» ходят давно. Среди потенциальных покупателей в первую очередь называются государственные «Роснефть» и «Газпромнефть». «Учитывая государственную политику консолидации нефтегазовых активов, „Сургут“ — одна из очевидных целей для поглощения. Объем добычи нефти в компании стабильно растет, ей принадлежат привлекательные активы», — предполагает аналитик «Атона» Артем Кончин.

Если это действительно так, а на балансе «Лизинг продакшн» сохранился крупный пакет акций «Сургута», то речь может идти о крупнейшей сделке в истории российского нефтяного рынка. В ценах 2007 года 36,7% акций компании стоят около \$22 млрд. Сумма впечатляет, но аналитики инвестбанков сомневаются в том, что столь масштабную сделку можно провести тихо, не привлекая внимание других участников рынка. □

ВЫБЕРИ

АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ 2007 И ВЫИГРАЙ!

2007 АВТОМОБИЛЬ
ГОДА
В РОССИИ

ГЛАВНЫЙ ПРИЗ — РОСКОШНЫЙ VOLVO S40

ОБОРУДОВАН БАГАЖНИКОМ **THULE**



с 15 ноября 2006 по 1 марта 2007

Заполни анкету
в изданиях

АВТО
ПАНОРАМА

журнал **Men's Health**

5 КОЛЕСО

АВТО
МИР
журнал

НОВЫЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ
QUATTRORUOTE
[кватторуоте]

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ИЗВЕСТИЯ

Или голосуй на
automobilgoda.ru
agwap.ru

Генеральный Интернет-партнер

 **Rambler**
WWW.RAMBLER.RU

Специальный Интернет-партнер

AUTO-DEALER.RU
ПОСТОЯННО В
АВТОМАТИКЕ

Информационный спонсор

103.0 FM
ШАНСОН

Технический партнер

ARLECCHINO

Официальный спонсор



**РУССКИЙ
СТАНДАРТ**
БАНК

ЗАО «Банк Русский Стандарт»
Генеральная лицензия ЦБ РФ №2289
от 19 июля 2001 года

Официальный спонсор



MasterCard Europe SpA



Эксклюзивный спонсор

Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ



три вопроса

Генеральный директор «ТС-ритейл» Сергей Фоменков рассказал, зачем МТС, крупнейшему сотовому оператору, понадобилось развивать собственную розничную сеть.



«Секрет фирмы»: Чем не устраивают МТС существующие сотовые ритейлеры?

Сергей Фоменков: Абсолютно всем устраивают. Это не замена им, и мы не собираемся с ними конкурировать. Но дело в том, что российские продавцы не оказывают услуги по специфичным операторским продуктам — например, не меняют SIM-карты, не дают детализацию счета.

СФ: Сколько может прибавить розничный бизнес к капитализации группы?

СФ: Мы больше ориентируемся на косвенные выгоды. Наша цель как раз в том, чтобы, выведя, по сути, непрофильный актив компании в отдельную структуру, сделать розничное подразделение МТС доступным для клиентов в всех компаниях группы «Система Телеком». А повышение лояльности клиентов в конце концов будет работать на имидж группы и ее капитализацию.

СФ: Каков планируемый размер сети и что будет основой ассортимента?

СФ: К концу года к имеющимся 460 офисам продаж МТС мы откроем еще 200. В основе ассортимента — услуги всех компаний группы, включая МТС, «Комстар», «Скай Линк», «Стрим ТВ», МГТС. И, конечно, будем продавать оборудование, в том числе и телефоны. □



Величие AT&T уже не вызывает того благоговения, что в прошлом веке

AT&T купила BellSouth за \$86 млрд и вновь стала крупнейшей телекоммуникационной компанией Америки: консолидация отрасли уже не пугает антимонопольные ведомства США. ТЕКСТ: оксана царевская

AT&T собирает камни

Ведущий в США оператор проводной и сотовой связи компания AT&T в канун Нового года объявила о покупке конкурента — BellSouth. Рынок уже отреагировал на крупнейшую в истории США сделку: после провозглашенного в середине прошлого года намерения купить BellSouth котировки акций AT&T выросли уже на 46%.

Основанная в 1885 году изобретателем телефона Александром Беллом AT&T почти век доминировала на рынке телефонной связи США. Однако в 1980-х годах компания под давлением антимонопольных органов подверглась принудительному разукрупнению: под контролем материнской структуры остались лишь активы междугородной и международной связи. За обслуживание местных звонков стали отвечать семь новообразованных региональных компаний, включая BellSouth. Кроме того, десять лет назад из состава AT&T было выведено производство телекоммуникационного оборудования, получившее название Lucent Technologies. В результате AT&T утратила монопольное положение — и в последнее время крупнейшим игроком телекоммуникационного рынка США была Verizon.

Обострившаяся конкуренция со временем лишила антимонопольные органы повода для претензий и привела к повторному объединению: после нынешней сделки в рамках единой AT&T окажутся уже четыре ранее выделившихся из нее компании. Кроме BellSouth, AT&T получит полный контроль и над крупнейшим сотовым оператором США — компанией Cingular Wireless (панее AT&T принадлежали лишь 60% ее акций) — и снова станет наиболее заметной на рынке.

Такое развитие событий, по мнению экспертов, вполне закономерно: телекоммуникационная отрасль переживает эпоху консолидации. Сделка даст возможность AT&T снизить внутренние затраты на \$18 млрд: после слияния будет сокращено 10 тыс. рабочих мест. Кроме того, как отметил начальник отдела развития компании «Комкор» **Дмитрий Фокин**, теперь станет возможным объединить клиентские базы, набранные Cingular Wireless и BellSouth, в рамках общеамериканской кампании развития домашних оптоволоконных линий.

Тем не менее полностью восстановить свое могущество AT&T вряд ли удастся: месяц назад было объявлено о слиянии Lucent Technologies с компанией Alcatel. Эту сделку, оцененную в \$8,4 млрд, эксперты назвали «завершением истории AT&T» — на совмещение в рамках крупнейшей компании интересов оператора и производителя оборудования антимонопольные органы точно не согласятся. □

Турецкий холдинг Dogan Yayin Holding (DYH) покупает лидера самого медленнорастущего сегмента российского медийного рынка.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Из рук в турки

В ближайшее время газета «Из рук в руки» — лидер российского рынка рекламных объявлений — может сменить владельца. Турецкая компания Hurriyet, входящая в медийную группу DYH, заявила о готовности купить 100% акций голландской компании Trader Media East (TME) Ltd., владеющей издателем «Из рук в руки», — ИД «Пронто-Москва».

TME выпускает рекламно-справочные материалы в Польше, Венгрии и Хорватии, Белоруссии, Казахстане, Литве и на Украине — однако, по данным самой компании, более 70% ее оборота приходится на Россию. DYH, владеющая восемью газетами в Турции, купив TME, может стать одним из крупнейших игроков на мировом рынке рекламных изданий.

TME давно готовилась к продаже. В феврале прошлого года компания провела IPO на площадке AIM Лондонской фондовой биржи, по итогам которого была оценена в \$650 млн. Это было сделано вовремя: всего несколькими месяцами позже владельцы компании выручили бы меньше. Дело в том, что в первом квартале 2006 года выручка TME в Москве сократилась на 10,7%, во втором — на 8,9%, а в третьем — на 5,7% по сравнению с аналогичными периодами 2005 года. В результате к концу ноября акции компании упали на 40%. Однако TME не теряла времени даром: с первого полугодия 2005-го и до конца 2006 года число выпускаемых ею изданий выросло с 227 до 256. В итоге турки предложили \$500 млн — на \$95 млн выше средней капитализации TME за последний квартал 2006 года. Менеджмент TME счел предложение выгодным и рекомендовал продать компанию. DYH выбрала момент, когда стои-

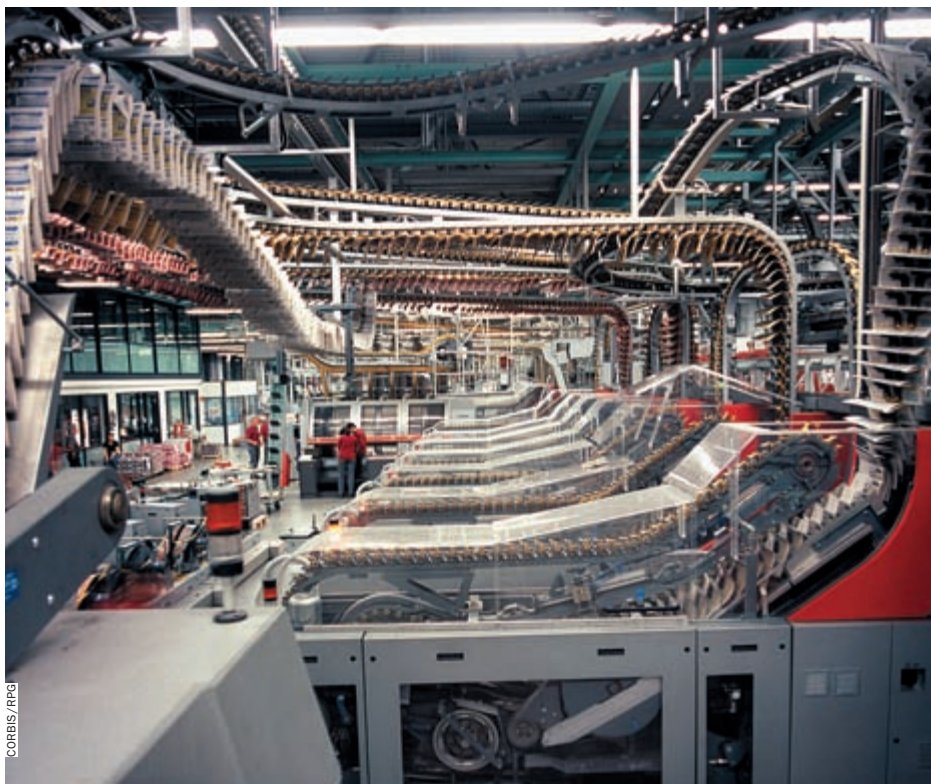
мость акций была минимальной. После того как стало известно об интересе турок к TME, акции голландской компании выросли на 20%, продемонстрировав неплохую динамику.

Интерес турок к «Из рук в руки» вполне объясним: раздел турецкого медиарынка, где DYH представлена во всех сегментах, уже закончен, и компании нужны новые направления для расширения. При этом TME — один из немногих публичных медиахолдингов, работающих в России. «Турки выбрали самый простой критерий для покупки — приобрели компанию, акции которой торгуются на бирже», — говорит генеральный директор компании MediaMark Константин Исаков. Кроме того, «Из рук в руки» — платное издание, которое, в отличие от своих бесплатных конкурентов «Экстра М» и «Центр плюс», имеет стабильную платежеспособную аудиторию. Как отметил CEO компании Hurriyet Вуслат Доган Сабанчи, в результате сделки 35% выручки группы будет приходиться из-за рубежа, что соответствует объявленной стратегии на интернационализацию бизнеса.

Однако полностью беспроблемной эту покупку не назовешь: «Classifieds-издания в последние три года стабильно теряют рекламодателей, которые уходят в „глянец“ и интернет», — отмечает Исаков. По данным АКАР, сборы российских рекламных изданий выросли за первые три квартала 2006 года всего на 8%, в то время как сегмент газетной рекламы за тот же период увеличился на 17%, а журнальной — на 18%. Аудитория «Из рук в руки», по данным TNS Gallup Media, стабильно сокращалась: в мае–октябре 2006 года она составила 2,46 млн, а за аналогичные отрезки 2005 и 2004 года — 2,5 и 2,65 млн соответственно. У конкурентов — «Экстра М» и «Центр плюс» — показатели не лучше.

Впрочем, TME лучше защищена от массового ухода рекламодателей в интернет. В отличие от ближайших конкурентов, компания владеет в России несколькими популярными сайтами — в частности, www.job.ru. «Из рук в руки», в придачу к своему сайту, в мае прошлого года совместно с «Рамблером» открыла также проект irr.rambler.ru. «Мы верим, что в результате синергии сильных интернет-направлений TME и Hurriyet на рынке появится одна из ведущих онлайн рекламных площадок в Восточной Европе, Турции, Балтии и СНГ», — заявил Вуслат Доган Сабанчи. □

«Из рук в руки» теперь станут лишь малой частью турецкого холдинга



CORBIS/RFC

«Я думаю, что стану самым несчастным человеком, если мы когда-нибудь продадим „Ленту“»

СФ №39/2005, стр. 29–34



Первичное размещение акций петербургской сети «Лента», ожидавшееся в прошлом году, так и не состоялось. Вместо этого «Лента» нашла нового акционера — ЕБРР. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

ЕБРР получит кусок «Ленты»

На прошлой неделе совет директоров Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) одобрил сделку по выкупу дополнительной эмиссии акций компании «Лента» за \$125 млн. Размер пакета не разглашается, но, по оценкам аналитиков, он составит от 11% до 13%. Эти деньги пойдут на строительство новых гипермаркетов «Ленты» в регионах.

Невысокие темпы экспансии остаются для компании одной из главных проблем. Пока в компанию в 2003 году не пришел частный американский инвестор **Август Мейер**, которому отошли 40% акций сети, «Лента» открывала лишь по магазину в год. Мейер не только вложил собственные средства, но и помог с кредитами в западных банках — и в прошлом году «Лента» открыла уже четыре гипермаркета. Но этого все равно недостаточно.

Однако «Лента» продолжает вести себя как весьма консервативный ритейлер, предпочитая кредит облигационному займу, а частное размещение — публичному. Весной прошлого года «Лента» получила двухлетний кредит на 90 млн евро от синдиката банков во главе с ABN Amro, а осенью — второй по счету заем от ЕБРР на \$50 млн.

Эти деньги «Лента» уже направила на финансирование региональной экспансии, начавшейся в 2005 году. За два года число магазинов cash & carry в Санкт-Петербурге выросло с шести до десяти, к ним добавились два гипермаркета в Новосибирске, один в Астрахани и один в Тюмени. Еще 11 магазинов строятся.

Выхода «Ленты» на биржу инвесторы ждали еще в ноябре прошлого года, но компания сначала перенесла IPO на декабрь, а затем, когда стало ясно, что переговоры с ЕБРР закончатся благополучно, и вовсе перестала форсировать события. Планы, как говорит директор «Ленты» по международным отношениям

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Сеть «Лента» принадлежит двум крупным акционерам: председателю совета директоров и основателю Олегу Жеребцову (43,5%) и частному инвестору из США Августу Мейеру (40%), остальные акции (16,5%) находятся у менеджмента. В ноябре прошлого года на Лондонской фондовой бирже предполагалось продать около 30% акций «Ленты» за \$300 млн, но первичное размещение сначала было отложено на месяц из-за переизбытка других IPO, запланированных на ноябрь. Позже вопрос утратил актуальность из-за сделки с ЕБРР. Наиболее вероятной датой IPO теперь считается третий или четвертый квартал 2007 года.



«Лента» приостановила подготовку к IPO и считает, на сколько ей хватит денег ЕБРР

Кэтрин Лин, остаются в силе, однако IPO вряд ли состоится раньше осени этого года.

Дело в том, что показатели у «Ленты» хотя и хороши, но находятся на среднеотраслевом уровне. Так, норма прибыли по EBITDA в 2005 году составляла 5,57% — чуть выше, чем у дискаунтера «Магнит», но вдвое ниже, чем у «Пятерочки» (входит в X5). Хотя чистая выручка выросла в 2005 году по сравнению с 2004 годом на 58%, в прошлом году рост, по оценкам аналитика компании «Центринвест» **Андрея Рожкова**, замедлился до 45% (чистая выручка в 2006 году — около \$840 млн).

Поэтому логично сначала профинансировать инвестиционную программу, повысить капитализацию — и лишь потом выходить на биржу. Сегодня компания оценивается довольно дешево: в \$750–950 млн. «Например, когда X5 Retail Group и „Седьмой континент“ в прошлом году вели переговоры о покупке ТД „Копейка“, речь шла о сумме, сопоставимой с прогнозной выручкой „Копейки“ за 2007 год. „Лента“ стоит гораздо дешевле: ее нынешняя оценка ненамного превышает выручку за 2006 год», — говорит Андрей Рожков. **СФ**



Издательский дом **Коммерсантъ**

II ежегодная конференция

28 февраля 2007 года

МОСКВА ОТЕЛЬ HOLIDAY INN

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ БАНКОВ, УПРАВЛЯЮЩИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВОГО МАРКЕТИНГА.

ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ – ОБСУЖДЕНИЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРОДВИЖЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБМЕНА ОПЫТОМ.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- I Рынок финансовых услуг: исследования потребителей
- I Сегментирование. Кто ваш потребитель?
- I Позиционирование услуги и выбор стратегии продвижения
- I Разработка эффективной маркетинговой стратегии
- I Реклама и PR финансовых услуг— эффективный подход к планированию
- I Аудит качества обслуживания клиентов: возможности mystery shopping
- I Клиентский сервис как инструмент поддержки лояльности
- I Практики успешного ребрендинга
- I Финансовое просвещение как элемент маркетинговой политики
- I Особенности продвижения продуктов для VIP-клиентов
- I Маркетинговое продвижение инвестиционных продуктов

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
12 500 руб.**

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные
материалы, обед и кофе-брейк.

НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (для регистрации — раздел «Семинары»)

Когда компании патентуют общедоступное

Немногие рискуют патентовать то, что у всех перед глазами. Если это и не делает компанию единственной в своем роде, то по меньшей мере осложняет жизнь конкурентам.



№ 1 **Ловушка для банков.** Прежде чем запустить в 2007 году оригинальную инвестиционную схему, ориентированную на правоверных мусульман (некоторые традиционные банковские услуги, например ссуда под процент, противоречат заповедям Корана), швейцарский банк UBS решил запатентовать ее. Сегодня инновации в финансовой сфере повсеместно копируются за один-два года. Однако до сих пор мало кто решался защитить свои авторские права на столь эфемерную вещь, как бизнес-процесс. А между тем это хороший способ сдерживать наступающих на пятки конкурентов. Например, европейская электронная биржа Eurex собиралась весной этого года начать торговлю кредитными фьючерсами, но была вынуждена отложить проект. Как выяснилось, технология оценки и сравнения кредитных портфелей для этой операции уже не только изобретена, но и запатентована американской Creditex. □

№ 2 **Первый после Бога.** Летом 2004 года корпорация Microsoft получила патент на использование человеческого тела. Новая технология позволяет передавать электрические сигналы через кожу, и сейчас компания разрабатывает камеру SenseSkin, которая сможет снимать, заряжаясь от тела. В ноябре 2006 года Sony подала заявку на похожий патент: японцы намерены использовать человеческий организм как проводник для звука. Забота об авторских правах своевременна — ведь компании-новаторы рассчитывают создать целый рынок, сопоставимый с рынком Bluetooth-устройств, оборот которого в 2006 году оценивался в \$1,7 млрд. □

№ 3 **Право на воздух.** В 2003 году, накануне празднования 300-летия Санкт-Петербурга, в магазинах города появились пустые жестяные банки. Предприниматель Сергей Лучников предложил туристам оригинальный сувенир — питерский воздух. Первоначальные вложения в бизнес составили \$3,5 тыс., которые пошли на изготовление партии герметичной тары. В 2006 году Лучников заработал уже около \$270 тыс. Успех проекта вызвал волну подражаний, но поскольку бизнесмен заранее запатентовал право на торговлю воздухом на всей территории РФ, плагиаторам грозит штраф до 5 тыс. МРОТ или пять лет лишения свободы. □

№ 4 **«Интеллект» на дне бутылки.** В 2000 году небольшая московская фирма «Интеллект» потребовала от российских пивных заводов 0,5% их выручки. Дело в том, что компании удалось зарегистрировать патент на пивную бутылку с дном в форме эллипса, а по данным экспертизы «Интеллекта», 10% бутылок, используемых в пивоваренной промышленности, — сплюснутые. Следовательно, за их использование нужно платить. Впрочем, делиться доходами пивовары отказались, а вместо этого направили протест в Роспатент. Через несколько месяцев курьезный патент был аннулирован. □

№ 5 **По лезвию бритвы.** Компания Gillette, занимающая 70% рынка бритвенных принадлежностей, защитила свой станок Mach3 Turbo 62 патентами. Но главное, добилась признания за собой эксклюзивных прав на создание бритвы с несколькими лезвиями. Поэтому в 2003 году она подала в суд на компанию Schick, которая решила перещеголять ее, выпустив станок Quattro с четырьмя лезвиями. Gillette потребовала запретить продажу Quattro и возместить убытки, ведь на создание технологии Mach3 она потратила \$750 млн. Через три года стороны пришли к компромиссу, условия которого не разглашаются. □



АЛЕКСАНДРА бирмана версии

Пикантность ситуации в том, что ОАК должна, по замыслу ее создателей, стать российским ответом на глобальную экспансию Boeing или европейского EADS”

Чудеса на крыле

Во время новогодних праздников отечественные авиастроители получили неожиданный подарок из-за океана. Американский концерн Boeing предложил свою помощь в создании Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Теперь, по словам министра транспорта Игоря Левитина, «сотрудники, которые занимаются развитием отношений по авиапрому, проводят переговоры».

Пикантность ситуации в том, что ОАК должна, по замыслу ее создателей, стать своеобразным российским ответом на глобальную экспансию того же Boeing или европейского EADS. Правда, как отмечает Левитин, без партнерства с гигантами мировой авиаиндустрии ОАК не обойтись. Но у EADS вроде бы больше шансов принять участие в создании ОАК. Так, по крайней мере, казалось после недвусмысленных декабрьских заявлений помощника президента РФ Игоря Шувалова и председателя совета директоров ОАК вице-преьера Сергея Иванова. Тем более что приобретение ВТБ 5% акций EADS, участие самого консорциума в капитале корпорации «Иркут» и, наконец, недавнее решение европейского авиагиганта строить совместно с РСК «МиГ» транспортные аэробусы в подмосковных Луховицах только подтверждали правоту высокопоставленных чиновников.

Однако вовсе не случайно руководители Boeing заговорили о возможном сотрудничестве с ОАК на состоявшейся в начале января встрече с Игорем Левитиным. Министр транспорта прибыл в Вашингтон как раз в то время, когда госдепартамент США объявил об очередных санкциях в отношении ряда российских компаний, заподозренных в поставках вооружения в Иран и Сирию. В числе тех, кто, по мнению американских властей, сотрудничал с «государствами-изгоями», оказался и «Рособоронэкспорт».

Для компании, которая в последнее время не только экспортирует оружие, но также скупает различные промышленные активы, завоевав в российских и зарубежных бизнес-кругах репутацию своеобразного кремлевского инвестиционного фонда, последствия демарша госдепа могут оказаться весьма болезненными.

С другой стороны, «Рособоронэкспорт» и его гендиректор Сергей Чемезов достаточно влиятельны в России, чтобы помочь Boeing стать партнером ОАК. Чемезов чуть ли не со школьной скамьи дружит с президентом авиастроительной корпорации Алексеем Федоровым. Неплохие отношения у него и с Сергеем Ивановым. А с Владимиром Путиным глава «Рособоронэкспорта» знаком еще со времен совместной работы в восточногерманской резидентуре КГБ.

И если «Рособоронэкспорт» приведет Boeing на ОАК, то, глядишь, и госдеп станет более снисходительным. Ведь к Boeing в Белом доме относятся не менее трепетно, чем к «Рособоронэкспорту» — в Кремле. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»



Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



«Главное в нашем бизнесе – стабильность...»

Генеральный директор «Джи Эм-АВТОВАЗ» Ричард Свандо

Каждый день, тысячи людей пользуются автомобилями производства «Джи Эм-АВТОВАЗ». Сделать так, чтобы наши покупатели гордились автомобилями, которые мы выпускаем, – наша главная цель. И для ее достижения мы неукоснительно движемся по пути совершенствования технологий, внедрения новых разработок и улучшения качества нашей продукции. Поэтому нам необходима поддержка надежной страховой компании. Принимая во внимание прочные позиции компании Allianz на российском рынке, мы остановили свой выбор именно на ней.

С начала 90-х годов прошлого века Allianz заслужил доверие многих российских клиентов и помог осуществить их планы на будущее. Мы уверены, что Allianz может быть полезен и Вам.

www.allianz.ru

Преимущество на Вашей стороне.

Allianz 



АЛЕКСАНДР ПАНИОТОВ, «Ъ»

частная практика

СТРАТЕГИЯ

консолидация → с25
синергия → с29
конкуренция → с32

РАЗДЕЛИВ СВОИ АКТИВЫ, **АНДРЕЙ МЕЛЬНИЧЕНКО** И **СЕРГЕЙ ПОПОВ** НЕ СТАЛИ РАССТАВАТЬСЯ С АКЦИЯМИ СУЭК. В ПЛАНАХ БИЗНЕСМЕНОВ — СОЗДАТЬ ОДНУ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ И УГОЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ, СОПОСТАВИМУЮ ПО МАСШТАБАМ С МИРОВЫМИ ГИГАНТАМИ.

Неразменный СУЭК

текст:

андрей красавин

В конце 1990-х годов мало кто мог предположить, что спустя всего несколько лет угольный бизнес в России окажется весьма прибыльным. Тотальные неплатежи и шахтерские бунты отбивали охоту к покупкам шахт и разрезов у многих инвесторов. Лишь металлурги проявляли активность на рынке коксующегося угля, основного сырья для выплавки стали.

Предприятия, добывающие энергетический уголь, популярностью не пользовались. Но учредители МДМ-банка **Андрей Мельниченко** и **Сергей Попов** решили рискнуть. «Хотя в 1998–1999 годах оплачивалось только 10% поставок угля электростанциям, — рассказывает глава СУЭКа **Владимир Рашевский**, — наши акционеры поверили, что РАО ЕЭС решит эту проблему, и пошли в энергетический сектор». Предприятия, добывающие энергетический уголь, были в то время недооценены.

Бизнесмены приступили к методичной покупке сначала угольных, а затем и энергокомпаний, работающих на твердом топливе. Начав свои приобретения с «Востсибугля» и «Читаугля», за 2001–2004 годы группа МДМ получила контрольные пакеты акций угольных компаний в восьми регионах: Чите, Иркутске, Красноярске, Кузбассе, Хакасии, Приморье, Хабаровске и Бурятии. Также были куплены крупные пакеты акций 10 энергокомпаний, элект-

ростанции которых работают на угле. На это предприниматели потратили около \$1 млрд. Все угольные активы объединили в Сибирскую угольную энергетическую компанию (СУЭК), которая к середине прошлого года получила контроль над 28% российской угледобычи.

Оценка, даваемая СУЭК аналитиками, с начала 2000-х годов выросла в несколько раз — с \$500 млн примерно до \$3–6 млрд. А после выхода компании на фондовый рынок, что может случиться уже в этом году, ее капитализация, как ожидается, превысит эти цифры. По мнению аналитика ИК «Метрополь» **Дениса Нуштаева**, СУЭК — актив с большим будущим: «Капитализация аналогичных по масштабам западных компаний угольной отрасли составляет \$12–13 млрд».

с21

Без шума и пыли

УГОЛЬНЫЙ БИЗНЕС Мельниченко и Попова с самого начала был увязан с готовив-



Добыча угля становится более прибыльной, если у покупателей и продавца топлива есть общие акционеры

шимися переменами в энергетической отрасли. Решение вопроса с неплатежами, войну которым объявил глава РАО «ЕЭС России» **Анатолий Чубайс** в конце 1990-х годов, должно было принести угольщикам живые деньги, а грядущая реформа энергетики обещала рост потребления твердого топлива. Уже в начале 2000-х годов РАО ЕЭС довела оплату угля до 100%, а весной 2003 года был принят пакет «энергетических» законов, по которому должна реформироваться энергетика: РАО и его региональных «дочек» решили поделить на генерацию, транспорт и сбыт. Также был объявлен курс на передачу тепловых генераций в частные руки. «Мы верили в перспективы этой идеи, — говорит Владимир Рашевский. — Именно на ее основе выстроена концепция нашей компании».

Предприятия, добывающие энергетический уголь, в начале 2000-х годов были настолько малопривлекательны в глазах инвесторов, что доставались СУЭК без особых проблем. «Красуголь», объединяющий предприятия Красноярского региона, был выкуплен у **Сергея Генералова**, для которого этот бизнес был непрофильным, а 48,3% акций «Кузбассуголя» (добывает как энергетический, так и коксую-

щийся уголь) — у владельца НЛМК **Владимира Лисина**, который к тому времени успел бороться за этот актив с другим акционером угольного предприятия — «Северсталью». После завершения сделки Попов и Мельниченко не стали сражаться с металлургами, а договорились о мирном разделе кемеровских шахт. В итоге «Северстали» отошли пять шахт, добывающих только коксующийся уголь, а СУЭК получил контрольные пакеты восьми «энергетических» шахт.

СУЭК смог не только договориться с «Северсталью» о работе в Кузбассе, но и отказался от борьбы с нею за угольные активы в Республике Коми — компании «Воркутауголь» (добывает коксующиеся угли) и «Интауголь» (энергетические угли). За всю свою историю СУЭК потерял лишь сахалинские предприятия, доставшиеся его бывшему президенту **Олегу Мисевре**, владевшему долей в СУЭК. После ликвидации группы МДМ он предпочел заняться собственным бизнесом, обменяв свои акции на сахалинские активы СУЭК.

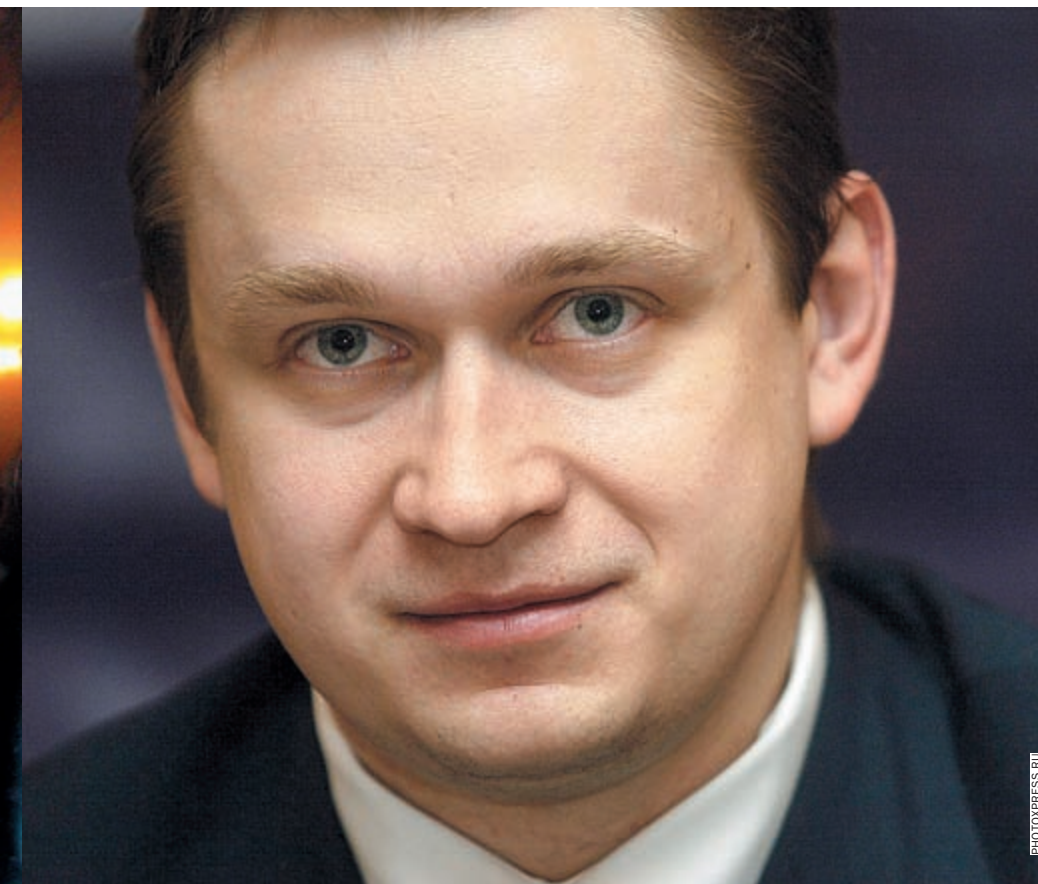
Прощай, ФПГ!

В НАЧАЛЕ 2004 ГОДА промышленная группа МДМ, которая управляла всеми активами бизнесменов, была ликвидирова-

на. На ее месте образовались три холдинга: Трубная металлургическая компания (ТМК), «Еврохим» (шесть предприятий по производству минеральных удобрений) и СУЭК, которому в довесок к угольным предприятиям были переданы пакеты акций энергокомпаний. Стоимость одних только угольных активов Мельниченко и Попова уже на тот момент превышала \$1 млрд.

После ухода Мисевры обновленный СУЭК возглавил экс-глава МДМ-банка Владимир Рашевский. «Ликвидация управляющей компании была связана с тем, что группа выполнила задачу, — рассказывает Владимир Рашевский. — Инвестиционная стратегия была сформулирована, конкретные объекты приобретены, а на их базе созданы мощные отраслевые компании».

Со стороны действия акционеров МДМ напоминали предпродажную подготовку. Бизнесмены избавились от ассоциации с термином «финансово-промышленная группа» (после кризиса 1998 года аббревиатура «ФПГ» фактически стала ругательной), разделили активы по сферам деятельности; прозвучали первые заявления о возможном ПРО МДМ-банка. «Мотивы разделения были очевидны, — говорит



PHOTOXPRESS.RU

Владимир Рашевский заработал в СУЭК миноритарный пакет акций

аналитик ИК „Русские фонды” **Дмитрий Парфенов**. — Стоимость нескольких активов всегда больше, чем одного».

По рынку пошли разговоры о возможном выходе Мельниченко и Попова из угольно-энергетического бизнеса. Тем более что реформа РАО ЕЭС начала буксовать. В конце декабря 2004 года правительство публично признало, что реформа энергетики отстает от графика минимум на год, объясняя это «замедлением работы в связи с административной реформой». Чиновники не могли определиться с окончательной схемой разделения РАО. Государство должно сохранить за собой 75% плюс одна акция в сетевых и диспетчерских компаниях (сейчас 52% РАО ЕЭС принадлежит государству), но план реализации этой задачи несколько раз менялся: от обмена ОГК на акции РАО до механизма дополнительных эмиссий акций ОГК с их последующей продажей частным инвесторам.

Усилило слухи о распродаже активов и IPO Трубной металлургической компании (ТМК). Осенью прошлого года бизнесмены продали 33-процентный пакет ее акций, которым владели совместно. А в конце декабря разделили между собой и другие активы. Мельниченко получил

100% акций «Еврохима», Попов — 90% акций МДМ-банка (10% достались топ-менеджеру банка **Мартину Андерссону**).

Размен не коснулся только СУЭК. Перспективность проекта заставляет Мельниченко с Поповым оставаться партнерами и дальше. «Их цель — стратегическое и долгосрочное развитие компании», — говорит Рашевский, который, как стало известно в конце прошлого года, является миноритарным акционером угольной компании (объем принадлежащего ему пакета не раскрывается, но он не превышает 10%).

Сейчас в СУЭК строят долгосрочные планы — избранный в конце прошлого года совет директоров, членами которого являются Мельниченко и Попов, должен разработать стратегию развития на 15-летний период и завершить формирование структуры управления холдинга.

Тотальное объединение

К РЕФОРМИРОВАНИЮ в СУЭК приступили еще в 2004 году. «Мы хотим построить компанию с понятной для контрагентов и кредиторов структурой активов», — рассказывает Рашевский. В итоге число дочерних и зависимых обществ СУЭК было сокращено с 200 до 90. Следующими дей-

ДОСЬЕ

ОАО «СИБИРСКАЯ УГОЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ» (СУЭК) — крупнейшая угольная компания России. Она была учреждена в 2001 году для консолидации угольных активов группы МДМ, а в 2004-м акционеры СУЭК приняли решение объединить на его базе и принадлежащие им энергетические активы.

В 2005 году объем добычи угля составил 84 млн тонн, на экспорт поставлено 18,8 млн тонн. По консолидированной отчетности за 2005 год выручка компании составила около \$1,94 млрд, EBITDA — \$427 млн, а чистая прибыль — \$99 млн. Но уже в первом полугодии 2006-го выручка СУЭК выросла до \$1,55 млрд, EBITDA достигла \$242 млн, а чистая прибыль — \$113 млн. Филиалы и дочерние предприятия СУЭК расположены в Красноярском, Приморском и Хабаровском краях, Иркутской, Читинской и Кемеровской областях, в Бурятии и Хакасии. В холдинге работают 43,6 тыс. человек.

НОУ-ХАУ

Холдинг СУЭК:

- объединил шахты, добывающие энергетический уголь, а затем и энергокомпания, работающие на угле;
- проводит модернизацию производственного оборудования и технологических процессов добычи и переработки угля;
- консолидирует бизнес, рассчитывая на повышение его капитализации после проведения IPO.

РЫНОК

РОССИЯ ЗАНИМАЕТ ВТОРОЕ МЕСТО В МИРЕ по запасам угля (более 17% от общего объема). Емкость внутреннего рынка — 260 млн тонн в год, из которых около 220 млн тонн добывается в России. На начало января 2006 года в стране насчитывалось 236 угольных предприятий суммарной мощностью 324,6 млн тонн в год. За 11 месяцев 2006-го Россия увеличила добычу угля на 3% по сравнению с аналогичным периодом 2005-го. Основным потребителем энергетического угля являются генерирующие структуры РАО «ЕЭС России», закупающие около половины добытого в России угля. В ближайшие годы добыча будет только увеличиваться, что вызвано ростом спроса на топливо из-за роста цен на газ. Консолидация отрасли завершилась в 2005 году. Около 55% угля добывается шестью компаниями, причем более 50% энергетического угля добывается СУЭК и «Кузбассразрезуглем». Существуют также более ста мелких производителей энергетического угля, но они поставляют продукцию предприятиям ЖКХ и не интересуют крупных игроков.

Размен не коснулся только СУЭК. Перспективность проекта заставляет Мельниченко с Поповым оставаться партнерами и дальше

ствиями совладельцев компании стали изменения в управляющих органах компании и на производстве. В совет директоров были приглашены независимые представители — в феврале 2005 года они получили сразу шесть из десяти мест (в настоящее время в совете семь независимых членов из девяти). Менеджмент компании приступил к оптимизации производства. На шахтах стали появляться новые более современные машины, начали меняться технологии добычи и переработки угля, увеличился рост загрузки предприятий.

Российские угольные добывающие предприятия уступают зарубежным из-за устаревшего оборудования и технологий, которые не обновлялись десятилетиями. Поэтому производительность отечественных компаний в три-пять раз ниже, чем иностранных. В ближайшие пять лет СУЭК намерен инвестировать около \$1 млрд, что позволит частично сократить это отставание.

Между тем финансовые показатели компании у холдинга не такие уж и плохие по сравнению даже с западными компаниями. Рентабельность по EBITDA по итогам 2005 года составила почти 22%. В информационном меморандуме СУЭК, подготовленном к размещению CLN осе-

нью прошлого года, говорится, что у австралийских Excel Coal и Coal & Allied этот показатель составляет 39,5% и 36,7% соответственно. Он выше, чем у американских Consol и Peabody — 24,1% и 18,7% соответственно, так же как и СУЭК тратящих значительные средства на транспортировку угля к портам (австралийские угольные разрезы расположены вблизи морских транспортных коммуникаций). По сравнению с 2001 годом выручка СУЭК увеличилась в 2005 году на 44%, с \$1,35 млрд до \$1,95 млрд. Прогноз на 2006 год — \$2,4 млрд, чистая прибыль должна вырасти на 28% — до \$230 млн.

Цена выкупа

СЕЙЧАС В ХОЛДИНГЕ идет создание региональных производственных объединений (РПО), которые объединят предприятия, связанные с добычей и транспортировкой угля. Уже учреждено РПО в Иркутской области — «Востсибуголь», завершается формирование «Приморскугля» в Приморском крае и «Ургалугля» в Хабаровском крае, до конца первого полугодия должно появиться еще три РПО: «СУЭК-Кузбасс», «СУЭК-Красноярск» и «СУЭК-Хакасия».

Правда, в процессе создания РПО могут возникнуть конфликты с миноритариями. На сегодня известны лишь коэффици-

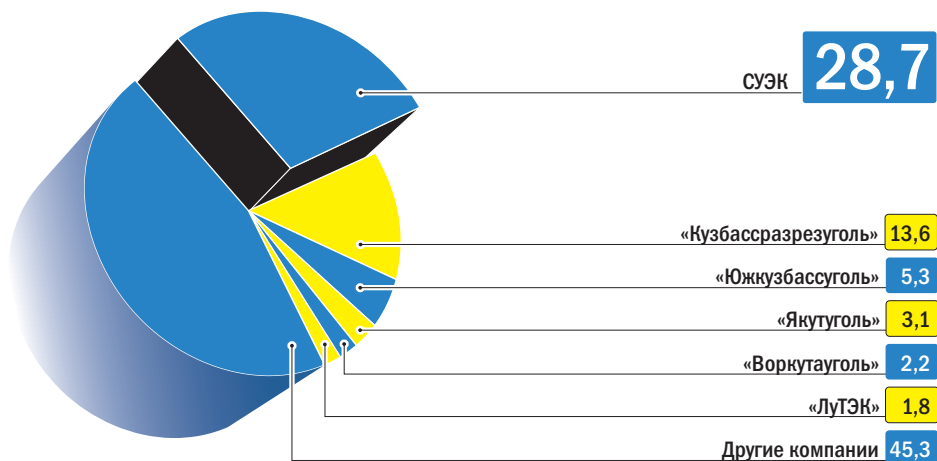
енты обмена акций предприятий, которые войдут в РПО «СУЭК-Кузбасс». На рынке полагают, что независимым оценщиком — компанией «СВ-аудит» — шахты оценены ниже, чем их будущая доля в РПО. Так, по расчетам ИК «Финам», объем добычи «Шахты имени 7 Ноября» в общем объеме добычи угля «СУЭК-Кузбасс» занимает 19,6%, а в капитале РПО ее доля — 8,8%. Аналогичная ситуация с «Шахтой имени Кирова» и «Шахтой Красноярская». Кроме того, цены выкупа акций оказались ниже, чем их рыночные котировки. Например, за обыкновенную акцию ОАО «Шахта имени 7 Ноября» СУЭК готов заплатить \$193, тогда как в системе RTS Board эти бумаги котировались по \$500 за акцию.

В СУЭК, правда, утверждают, что нельзя напрямую сравнивать стоимость и долю участия по добыче — нужно учитывать разницу в направлении сбыта (внутренний рынок и экспорт) с совершенно разными ценами, а также динамику производства на предприятиях. И указывают на то, что RTS Board — информационная система, предназначенная для индикативного котирования ценных бумаг, расчеты рыночной цены по ней не производятся.

Как полагает аналитик ИК «Финам» **Наталья Кочеткова**, миноритариев поджидает еще одна опасность. Так, в уставном капитале «СУЭК-Кузбасс» их доля не превысит 5%. Воспользовавшись поправками к закону об акционерных обществах, «СУЭК-Кузбасс» может принудительно выкупить ценные бумаги — для этого доля мажоритарного акционера должна составлять 95%.

Все эти риски привели к тому, что инвесткомпания сейчас пересматривает прогнозы по стоимости угольных акций в сторону понижения. Но в любом случае переход СУЭК на единую акцию и последующее IPO — основной путь для повышения стоимости компании. Результаты деятельности всех предприятий холдинга будут отражаться в одном балансе, структура компании станет прозрачной, вследствие этого СУЭК сделается более привлекательным для инвесторов. Владимир Рашевский видит в СУЭК «одну из ведущих угольных и энергетических корпораций», хотя это перспектива не одного года. Впрочем, холдингу предстоит урегулировать все вопросы с миноритариями — они могут оспорить цену выкупа акций, что может повлиять на стоимость активов компании. **СФ**

Кто добывает уголь в России (доли рынка в 2006 году*)



*По итогам 11 мес. 2006 года
Источник: ЦДУ-ТЭК

БЫВШИЙ ЗАМПРЕД ПРАВЛЕНИЯ РАО «ЕЭС РОССИИ» **МИХАИЛ АБЫЗОВ** ОБЪЕДИНИЛ САМЫЕ ЛАКОМЫЕ РОССИЙСКИЕ ИНЖИНИРИНГОВЫЕ АКТИВЫ В «ГРУППУ Е4». ТЕПЕРЬ АБЫЗОВУ ПРЕДСТОИТ ДОКАЗАТЬ, ЧТО ЕГО ХОЛДИНГУ МОЖНО ДОВЕРИТЬ КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Ход на «Е4»



Инженеры «Группы Е4» пользуются спросом на рынке монтажных работ

Когда «Группа Е4» проигрывает очередной тендер, ее генеральный директор **Петр Безукладников** не слишком расстраивается. «Уже на следующее утро у меня в кабинете раздаются звонки от руководителей компаний-победителей, которые хотят договориться с нами о субподряде», — рассказывает он.

Другого пути у конкурентов «Е4» зачастую нет — за год с небольшим Михаилу Абызову удалось консолидировать самые привлекательные на рынке инжиниринга активы, обойтись без которых при строительстве любого более или менее серьезного энергетического объекта крайне трудно. Сейчас в «Е4» входят 12 инжиниринговых компаний, специализирующихся на проектировании, строительстве, ремонте

электростанций и других промышленных объектов.

Однако в словах Безукладникова есть доля лукавства: роль «рабочей лошадки» для конкурентов вряд ли устраивает амбициозного владельца компании. К тому же уровень прибыли у субподрядчика в полтора-два раза ниже, чем у генподрядчика. Но «Группа Е4» известна на рынке меньше, нежели ее отдельные подразделения, как, например, Научно-произ-



Петр Безукладников мечтает построить электростанцию «под ключ», но пока крупные заказы уходят к конкурентам

ДОСЬЕ

ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ГРУППА Е4» создана в начале 2006 года бывшим зампредом правления РАО ЕЭС Михаилом Абызовым. Основой для холдинга стали четыре актива, консолидированные бизнесменом в 2005 году: «Центро-энергомонтаж», «Инвестэнергосервис», Экономико-финансовая энергетическо-строительная корпорация (ЭФЭСк) и НПО ЦКТИ. В течение года Абызов присоединил к ним еще восемь предприятий, специализирующихся на монтаже, строительстве, ремонте и обслуживании энергообъектов. По оценкам аналитиков, затраты на скупку этих компаний не превысили \$100–120 млн. Впрочем, интересы Абызова не ограничиваются энергетикой: 50% заказов холдинга составляет строительство других объектов — к примеру, компания строит мусоросжигательный завод в Москве и логистический парк под Санкт-Петербургом. Оборот группы в 2006 году составил \$500 млн.

водственное объединение по исследованию и проектированию энергетического оборудования имени Ползунова, созданное еще во времена ГОЭЛРО.

Проекты, где группа получила роль генподрядчика, пока можно пересчитать по пальцам — в электроэнергетике компания строит «под ключ» лишь небольшую Ейскую ТЭЦ мощностью 18 МВт. Однако, учитывая растущий дефицит электроэнергии в России, «Е4» рассчитывает уже в этом году стать основным партнером РАО ЕЭС в модернизации энергетических мощностей монополии и увеличить свой оборот в два раза. Для этого Абызову предстоит создать из разрозненных активов полноценный холдинг с единым центром управления.

Без посредников

О «ГРУППЕ Е4» ЗАГОВОРИЛИ на рынке в декабре 2006 года, когда бенефициар компании Михаил Абызов, занимавший в течение нескольких лет кресло зампреда правления РАО «ЕЭС России», возглавил комиссию по инвестициям энергетической монополии. На это место его рекомендовал **Анатолий Чубайс**. Хотя решения комиссии

должны носить рекомендательный характер, стали поговаривать о возможном лоббировании бывшим топ-менеджером РАО интересов своей компании. Недовольство этим назначением выразил и глава Минэкономразвития **Герман Греф**, которому не понравилось, что владелец крупной инжиниринговой компании будет давать РАО ЕЭС советы по поводу того, кому раздавать подряды. «Анатолий Чубайс неоднократно заявлял, что в процессе модернизации российской энергосистемы все подрядчики станут участвовать в тендерах на равных условиях, но думаю, кто-то все равно будет „равнее“», — иронизирует аналитик ИК «Капиталь» **Михаил Пак**. Хотя в самом РАО так не считают. По словам заместителя начальника департамента по взаимодействию со СМИ РАО ЕЭС **Татьяны Миляевой**, закупки энергетиков децентрализованы и предельно прозрачны. «Разговоры о том, что „Е4“ — карманная компания Чубайса—Абызова, ни на чем не основаны», — утверждает Петр Безукладников. — Тендеры проводят самостоятельные «дочки» РАО, которые в дальнейшем будут приватизированы. В таких ус-

ловиях делать ставку на административный ресурс бессмысленно».

Впрочем, за холдингом Михаила Абызова стоят не только давние связи в РАО ЕЭС, но и реальный производственный потенциал. Бизнесмен создал «тяжелого» генподрядчика, который может самостоятельно построить электростанцию или, к примеру, завод «под ключ». Для любой инжиниринговой компании существует два способа развития: консолидация проектных институтов, монтажных, строительных и ремонтных организаций — или создание только интеллектуального центра, который будет привлекать сторонних субподрядчиков. По мнению Петра Безукладникова, второй путь бесперспективен: «легкий» генподрядчик не может управлять себестоимостью своих услуг. «Весь бизнес такой компании построен на привлечении квалифицированных посредников и управлении их работой», — говорит Безукладников. — Но в России компании сталкиваются с дефицитом кадров и завышением цен со стороны подрядчиков». В итоге может получиться, что, выиграв тендер, фирма окажется не в состоянии выполнить свои обязательства из-за непредсказуемого роста цен на услуги посредников.

На руку бизнесмену сыграло то, что РАО ЕЭС начало избавляться от непрофильных активов, к которым относятся ремонтные и проектные организации. Сегодняшний костяк нового холдинга — бывшие предприятия системы Минэнерго СССР. По словам Безукладникова, на покупку активов РАО акционеры потратили

более \$26 млн. Во сколько обошлись «Е4» все компании, в группе не раскрывают. Михаил Пак оценивает вложения Абызова в создание холдинга в \$100–120 млн — не так много, учитывая, что в 2006 году оборот группы, работающей более чем по 20 направлениям инжинирингового бизнеса, достиг \$500 млн (планы на 2007 год — \$1 млрд).

Игра по-крупному

НАМЕРЕНИЕ МИХАИЛА АБЫЗОВА создать крупнейший инжиниринговый центр в энергетике логично. В 2006–2010 годах РАО ЕЭС собирается инвестировать в развитие отрасли рекордную сумму — 2,1 трлн руб. Уже в нынешнем году на финансирование программы обновления и модернизации энергетических мощностей планируется направить 715 млрд руб., хотя в 2006-м затраты на строительство новых объектов не превысили 50–60 млрд руб. Объем строительства новых мощностей за пять лет должен вырасти более чем в семь раз: с 1,3 тыс. МВт в 2006-м до 9,8 тыс. МВт в 2010-м. Всего же с 2006 по 2010 годы

планируется ввести в строй объекты суммарной мощностью около 21,5 тыс. МВт (в предыдущие пять лет было построено мощностей всего на 7 тыс. МВт). При этом лишь 30–40% инвестиций РАО достанется производителям оборудования — большую часть доходов выручат проектировщики и монтажники.

Только потребностями РАО перспективы отрасли не ограничиваются — крупные промышленные компании в металлургии, нефтянке, машиностроении начали строить свои собственные электростанции. Доля таких контрактов в портфеле «Е4» уже превышает 50%, а в среднем на рынке достигает 30%. К примеру, недавно АвтоВАЗ начал подготовку к строительству ТЭЦ в Тольятти, а «Газпром» строит ТЭЦ в Астраханской области.

По оценке аналитика «Атона» **Сергея Аринина**, в прошлом году объем рынка инжиниринговых услуг (включая монтажные и ремонтные работы) не превышал \$3 млрд, а уже в 2007-м может вырасти в несколько раз. Неудивительно, что количество бизнесменов, желающих поделить этот пирог, растет на глазах.

Серьезным конкурентом Абызову может стать известный девелопер, владелец инвестиционной компании «Вашь финансовый попечитель» **Василий Бойко**. С начала 2006 года он скупает акции строительно-монтажных предприятий, объединяя их в холдинг «Энергоатоминжиниринг». Бизнесмен уже владеет контрольными пакетами ОАО «Промэлектромонтаж», ЗАО «Гидроэлектромонтаж» и ОАО «Мосспецатомэнергомонтаж». Пока его холдинг не успел занять заметного места на рынке, но в интервью **СФ** Бойко рассказал, что собирается «потратить еще несколько десятков миллионов долларов» на скупку новых активов. «Рынок жилой и коммерческой недвижимости предельно конкурентный. Его рентабельность будет снижаться, а в энергетике, наоборот, расти. Уже в ближайшие годы она может достигнуть 10–12%, хотя сейчас не превышает 3–5%», — приводит свои расчеты Бойко.

Диверсифицирует активы и **Виктор Вексельберг**, чья компания «Комплексные энергетические системы» (КЭС) реконструирует АЭС в Венгрии. Пока част-



Первая Всероссийская Конференция:
«ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ И КРЕДИТНЫЕ БРОКЕРЫ:
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РАЗВИТИЕ»

Организатор: **ФА Кредитный и Финансовый Консультант**

Генеральный спонсор: **ВТБ24**

Санкт-Петербург 16 Февраля 2007 г.
RENAISSANCE Baltic Hotel

Первая Всероссийская Конференция:
«ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ И КРЕДИТНЫЕ БРОКЕРЫ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РАЗВИТИЕ»

Данное мероприятие - первая конференция подобной тематики в России и самая большая из существующих на сегодняшний день площадок для общения представителей кредитных брокеров, банков, страховых, факторинговых и лизинговых компаний. Программа конференции специально построена таким образом, чтобы представители различных финансовых институтов России с помощью данного мероприятия смогли бы совместно обсудить проблемы и перспективы развития кредитного рынка и наладить многостороннее партнерское взаимодействие.

Основные темы конференции:

- Стандартизация взаимодействия «Брокер - Финансовый институт».
- Минимализация банковских рисков при развитии кредитного брокериджа.
- Финансирование малого бизнеса и юридических лиц.
- Ипотечное кредитование.
- Повышение качества обслуживания клиентов.
- Региональное развитие кредитного брокериджа.
- Взаимодействие страховых компаний и брокеров.
- Современные технологии в развитии кредитного брокериджа.
- Популяризация услуг кредитных брокеров.

Программа конференции:

8.30 - 9.00	Регистрация участников
9.00 - 9.20	Торжественное открытие Конференции
9.20 - 11.30	Выступления докладчиков
11.30 - 12.00	Кофе-брейк
12.00 - 13.30	Выступления докладчиков
13.30 - 14.30	Обед
14.30 - 16.30	Круглые столы:
	«Ипотечные брокеры, проблемы отрасли»
	«Роль страховых брокеров и компаний в условиях развивающегося рынка кредитования»
	«Перспективы и тенденции регионального развития кредитного брокериджа»
16.30 - 21.00	Коктейльный прием
	Вечерняя программа

Стоимость участия: 14500 рублей (НДС не облагается).

Для всех подавших заявку и оплативших ее до 31 января 2007 года включительно стоимость участия составит 12500 рублей.

Приглашаем к сотрудничеству партнеров и средства массовой информации.

Генеральный интернет-партнер: **BANKIR.RU**

Партнеры:

Санкт-Петербург, Невский пр., д. 25
Тел.: +7 (812) 346-77-15
press@cfa.su



реклама

НОУ-ХАУ

«Группа Е4»:

- консолидировала активы, входившие ранее в структуру РАО ЕЭС;
- создала холдинг, способный строить электростанции «под ключ»;
- пока выполняет работы на субподряде у конкурентов, но рассчитывает в ближайшем будущем начать реализовывать проекты в качестве генподрядчика.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА инжиниринговых услуг в сфере электроэнергетики оценивается примерно в 100 млрд руб. и в этом году может увеличиться в несколько раз — в первую очередь за счет реформирования РАО «ЕЭС России». Сумма инвестиций РАО в модернизацию электростанций и строительство новых объектов уже в 2007 году составит 715 млрд руб. Большая часть этих денег достанется инжиниринговым компаниям — при строительстве нового блока электростанции производители оборудования получают лишь около 30% от общей стоимости объекта. Таким образом, в нынешнем году инжиниринговые компании могут получить около 500 млрд руб. только от РАО.

Заказы монополии составляют 70% рынка инжиниринговых услуг. Оставшиеся 30% приходится на строительство энергетических объектов «непрофильными» инвесторами — крупными заводами, добывающими предприятиями, муниципалитетами и пр. Неудивительно, что наряду с госкомпаниями этим бизнесом заинтересовались крупные российские предприниматели. В 2006 году на инжиниринговый рынок вышли Михаил Абызов («Группа Е4»), Василий Бойко («Энергоатоминжиниринг») и Виктор Вексельберг («Комплексные энергетические системы»).

ный бизнес практически не участвует в атомных проектах, но если КЭС успешно справится с венгерским заказом, компания может составить конкуренцию госкомпаниям «Атомэнергомаш», которая в свою очередь начала создавать холдинг атомного энергостроения на базе завода «Зио-Подольск» и инжиниринговой компании «Зиомар».

Не отстает от частных игроков и госхолдинг «Технопромэкспорт», с начала 1990-х выполнявший большинство заказов РАО в России и за рубежом. Компания начала

Получать контракты холдингу мешает отсутствие четкой организации. Заказчики пока не видят в «Е4» единого интеллектуального центра

переориентироваться с западных рынков на российский. По словам директора по коммуникациям «Технопромэкспорта» **Натали Стародумовой**, еще два-три года назад внутри страны компания реализовала всего 10% своих проектов, а сейчас — уже около 70%.

Полоса неудач

АКТИВНОСТЬ ДРУГИХ ИГРОКОВ на рынке инжиниринга Абызова не смущает. Основное преимущество его холдинга — работа во всех секторах энергетики и 17 тыс. квалифицированных специалистов. По мнению Безукладникова, именно «человеческий фактор» станет играть роль ключевого конкурентного преимущества в отрасли, испытывающей дефицит кадров. Например, основной конкурент холдинга «Технопромэкспорт» — классический «легкий» генподрядчик, не обладающий собственной базой монтажников. Компания вынуждена привлекать специалистов «Е4» для выполнения субподрядных работ. И как только холдинг Абызова получит крупные генподряды, «Технопромэкспорт» рискует остаться без рабочей силы.

Впрочем, Наталья Стародумова сомневается, что владельцу «Е4» удастся создать из разрозненных предприятий единую компанию, способную взять на себя роль генподрядчика. «Пока за группой нет опыта реализованных проектов, любой их крупный клиент несет существенные риски, — убеждена госпожа Стародумова. — Ценность генподрядчика — умение оптимизировать необходимые силы для реализации проекта, а не наличие огромного штата сотрудников, которым необходимо платить зарплату независимо от того, есть заказы или нет». Например, оборот «Технопромэкспорта» за девять месяцев 2006 года составил \$400 млн при штате всего около 300 человек. Так что конкурентное преимущество может обернуться для «Е4» лишними издержками.

Действительно, холдинг Абызова в минувшем году проигрывал один конкурс за другим. Тендер на строительство блоков Среднеуральской ГРЭС выиграла международная компания Black & Veatch Special Projects Corp, а ГУП «Атомэнергопроект»

обошел Абызова в тендере на Юго-Западную ТЭЦ. В конкурсе по строительству энергоблока на Каширской ГРЭС «Е4» смогла лишь получить субподряд на возведение котла и турбины для ЗАО «Кварц-Западная Сибирь».

Василий Бойко убежден, что получать контракты холдингу мешает отсутствие четкой организации. Заказчики пока не видят в «Е4» единого интеллектуального центра. Компании группы не изменили стиль работы и организационную структуру после появления нового акционера. Создан лишь совет директоров группы, в который вошли руководители отдельных предприятий. «Структура компании далека от идеала, — признает Петр Безукладников. — На некоторых предприятиях висят долги, используется разнородное программное обеспечение, нет единых стандартов финансовой и технической отчетности».

Реформировать компанию Безукладникову предстоит уже в этом году. По его словам, первым делом необходимо внедрить централизованное руководство проектами, избавиться от дублирующих подразделений группы за счет создания общей маркетинговой и финансовой службы.

Пока же холдинг набирается опыта на небольших или непрофильных объектах. Компания разрабатывает проект строительства двух энергоблоков по 225 МВт на Черепетской ГРЭС, строит обогащательную фабрику «Листьянская-2» стоимостью \$29 млн для «Сибирского антрацита», мусоросжигательный завод в Москве и даже логистический парк в Ленинградской области (\$130 млн) для компании МЛП-КАД. Суммы вроде бы немалые, но — для сравнения — подряд на модернизацию Среднеуральской ГРЭС, который «Е4» проиграла, стоит более \$300 млн.

По мнению аналитика Альфа-банка **Александра Корнилова**, без заказов сотрудники «Е4» в любом случае не останутся — реформа электроэнергетики открывает перед инжиниринговыми компаниями такие перспективы, что работы хватит всем. Вопрос лишь в том, сможет ли Михаил Абызов увеличить доходность своего бизнеса. Для этого необходимо убедить клиентов, что «Е4» способна работать самостоятельно, а не только на субподрядах. **СФ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА «БАНКО» ИЗОБРЕЛА НОВЫЙ СПОСОБ ПОЛУЧИТЬ РЕКЛАМНЫЕ БЮДЖЕТЫ ТУРФИРМ. СЕКРЕТ НЕ В ИННОВАЦИОННЫХ РЕКЛАМНЫХ НОСИТЕЛЯХ ИЛИ СПОСОБАХ ПРОДВИЖЕНИЯ, А В ОРИГИНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА. **текст: дмитрий крюков**

Путевый альянс



Звонок в турагентство:
— Я бы хотел отдохнуть в Турции, в пятизвездном отеле по системе «все включено», и чтобы за \$200.

— Отдыхайте, — отвечает менеджер, вешая трубку.

Распространенный в туристических кругах анекдот вполне отражает ситуацию, сложившуюся на рынке. Сегодня многие опытные розничные продавцы стараются соблазнить клиентов на более дорогие варианты отдыха, ведь доход турагентств зависит от стоимости поездки (обычно базовая комиссия, которую они получают от

операторов, составляет 10% от стоимости тура). «На рынке всегда существовала идея горящих путевок, — говорит вице-президент информационной службы „Банко“ **Дмитрий Даниленко**. — Но со временем сформировалась большая категория людей, для которых важнее покупать не дешевые, а качественные туры известных туроператоров. Почему же не консолидировать такое предложение в рамках одного проекта?»

ИС «Банко» приложила немало усилий, чтобы зарекомендовать себя знатоком туроператоров: с 2003 года она проводит ежегодную отраслевую премию «ТБГ. Туристи-

ческие брэнды». В мае 2006 года ее номинанты — BSI Group, «DSBW Tours — Континент», ICS Travel Group, UTE Megapolis Group, «Капитал тур», «Ланта-тур вояж», «ПАК групп», «Роза ветров» и РТК — высказали намерение сформировать пул из девяти поставщиков качественного турпродукта. Они решили частично объединить каналы дистрибуции, создав новую турагентскую сеть «ТБГ. Туристические брэнды». Каждый туроператор мог пригласить в нее 30 наиболее эффективных розничных партнеров, впрочем, не отказываясь от работы с другими дилерами за рамками ТБГ. Окончательное решение о вступлении

с29

ДОСЬЕ

«КОРПОРАЦИЯ ТБГ» была создана в середине 2006 года для управления туристическим альянсом, который объединил сеть независимых турагентств «ТБГ. Туристические бренды» и 13 брендовых туроператоров, среди которых Tez Tour, «Пегас туристик» и «Капитал тур». Учредителем «Корпорации ТБГ» является информационная служба «Банко». Помимо этого ей принадлежат интернет-портал Tourdom.ru и журнал «Горячая линия. Туризм» для профессионалов турбизнеса. В настоящий момент в альянс вступили около ста турагентств. Однако, по оценкам «Корпорации ТБГ», к концу 2007 года их число должно достигнуть 250, а оборот сети составит \$50 млн. Прогнозируемую выручку самой управляющей компании владельцы не разглашают.

в сеть оставалось за турагентствами. С них организаторы брали только ежемесячное роялти в размере \$140. Вступительный взнос для рекомендованных турагентств отсутствовал, тогда как те, кто хотел пополнить ряды ТБГ без приглашения, должны были заплатить \$5 тыс.

Регулировать взаимоотношения между пулом поставщиков и сетью агентств бралась управляющая компания «Корпорация ТБГ», принадлежащая акционерам ИС «Банко».

Не сеть — альянс

У ЭНТУЗИАЗМА, С КОТОРЫМ ТУРФИРМЫ поначалу поддерживали проект, имелось несколько причин. В то время на рынке уже активно обсуждалась грядущая отмена лицензирования туристической деятельности (случилось это 1 января 2007 года). При всей формальности госпроверок они все же давали туроператорам определенную гарантию, что их туры продают патентованные агентства. Поэтому производители турпродукта были заинтересованы взять на себя роль государства в структурировании рынка.

В то же время такой рынок усиливал влияние розничных сетей, политика которых не во всем устраивала операторов. «В турагентских сетях сегодня практически нет требований к единообразию услуг и составу туроператоров. Они скорее похожи на объединения дилеров для получения повышенной комиссии у поставщиков, — объясняет главный инициатор проекта ТБГ, президент ИС „Банко“ **Татьяна Дмитриева**. — Наше концептуальное отличие в том, что мы создаем не только дистрибуторскую сеть, но и продуктовый альянс». Поскольку официальных поставщиков ТБГ было только

Еще до того, как проект заработал, пять из девяти поставщиков заявили о выходе из альянса. Вследствие этого сорвались договоренности с частью приглашенных агентств

девять, привлеченные ими агентства автоматически оказывались заряженными на работу с ними. Например, встречая клиентов, менеджеры турагентств вкратце рассказывали им об операторах — участниках альянса. Каталоги последних в обязательном порядке выкладывались на видном месте и т. д. Наладить работу подобным образом в других туристических сетях практически невозможно, потому что они сотрудничают с десятками туроператорских компаний. При этом на первых порах производители турпродукта считали, что не «Банко», а именно они будут определять, какие бонусы предоставлять розничным партнерам в ответ.

В свою очередь агентства, приглашенные туроператорами в ТБГ, ожидали от участия в альянсе конкретных преимуществ. Все они являлись сильными одиночками, которые, несмотря на свою эффективность, уступали сетевым ритейлерам вроде «Куда.ру», «Магазина горящих путевок» и «Велл». Благодаря участию в проекте агентства сохраняли полную юридическую и финансовую независимость и даже могли оставить прежнее название, просто повесив рядом вывеску ТБГ. Одновременно они получали бонусы, сравнимые с привилегиями сетевых агентств, например скидки на ознакомительные туры для своих сотрудников и повышенную 12-процентную комиссию от продажи туров. Ожидалось, что на таких условиях идею объединения поддержат около 200 розничных турфирм. Для сравнения: у лидеров туристического ритейла — сети «Магазин горящих путевок» и «Куда.ру» — на тот момент насчитывалось соответственно 173 и 117 офисов по России.

Однако «Банко» так и не удалось убедить пять из девяти поставщиков вступить в альянс. А вместе с ними сорвались договоренности и с частью приглашенных агентств.

Туристические рейдеры

СКАНДАЛ РАЗРАЗИЛСЯ в начале октября 2006 года, после того как организаторы широко анонсировали дату официального запуска проекта — 15 декабря. По словам Татьяны Дмитриевой, ее проект ока-

зался слишком перспективным, и ушедшие туроператоры просто решили захватить бизнес — войти в состав учредителей управляющей компании и получить право на часть прибыли. «Бунтари» рассчитывали, что за два месяца, оставшиеся до запуска проекта, владельцы «Корпорации ТБГ» не успеют собрать новый пул поставщиков. Но в «Банко» на уступки не пошли.

«Рейдерские» аппетиты проснулись у поставщиков потому, что они сами чувствовали себя в роли жертв. «Мы были готовы платить повышенную комиссию агентствам, но только в том случае, если они приносили бы нам солидный оборот», — говорит один из бывших участников альянса. Однако конкретных гарантий ТБГ не предоставляла: в регламенте сети не было указано, в каких пропорциях агентства обязаны продавать туры операторов-поставщиков.

Более того, помимо повышенного комиссионного вознаграждения, которого требуют с туроператоров все ритейлеры, сеть ТБГ настаивала на дополнительных обязательствах. Например, каждый туроператор имел финансовый план, согласно которому должен был реализовать через сеть в 2007 году туров как минимум на \$500 тыс. Он также обязывался ежегодно помещать логотип сети ТБГ в своих рекламных материалах на сумму не менее \$300 тыс. Кроме того, туроператоры выделяли по персональному куратору для поддержания специального интернет-портала сети — www.tbг-brand.ru, который становился основным инструментом продаж и общения между участниками проекта и их клиентами. «Каждый участник ТБГ должен активно общаться на этом ресурсе, — говорит **Кирилл Агапов**, руководитель отдела по работе с турагентствами компании „ПАК групп“ (с января 2007 года она перестала быть официальным поставщиком сети ТБГ). — Но это практически нереально, потому что если отвечать на все запросы, никакой другой работы не будет».

Второй созыв

ВПРОЧЕМ, ДЛЯ ТУРОПЕРАТОРОВ, специализирующихся на массовом пляжном продукте, альянс может быть выгодным.

НОУ-ХАУ

«Корпорация ТБГ»:

- сформировала пул единомышленников из крупных брендовых туроператоров;
- создала сеть агентств;
- нашла инвестора для проведения рекламной кампании сети;
- собирается получать доходы в виде вступительных взносов и роялти с турагентств и части рекламных бюджетов всех участников альянса.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВЫЕЗДНОГО ТУРИЗМА оценивается в \$4 млрд. Еще \$16 млрд, по данным Высшей школы экономики, тратят жители России на отдых внутри страны. Из этих \$20 млрд менее 10% достается турагентствам (занимаются продажей путевок туроператоров), которых насчитывается свыше 8 тыс. Такое невероятно большое количество агентств объясняется крайне низким (\$5–10 тыс.) порогом вхождения в бизнес. Турагентский бизнес в шутку даже называют делом предпринимательских жен. Кроме того, с января 2007 года власти отменили лицензирование на ведение турагентской деятельности, что облегчило жизнь участникам рынка. Однако в структурировании агентского рынка заинтересованы туроператоры. Постепенно все больший вес приобретают розничные сети, способные обеспечить туроператорам стабильно высокие продажи. На сегодня лидерами агентского рынка выступают «Магазин горящих путевок» и «Куда.ру», принадлежащие холдингу «Туральянс». По экспертным оценкам, их суммарный оборот превышает \$200 млн.

Серьезной победой «Корпорации ТБГ» стало вступление в конце 2006 года в число участников проекта крупнейшего российского туроператора по Турции и Египту — Tez Tour. Несмотря на то, что с 2003 года Tez Tour являлся бессменным победителем конкурса ТБГ, к нарождающейся сети он поначалу относился весьма настороженно. «Проект имеет право на существование, но пока что он недостаточно детально проработан», — отмечал генеральный директор компании **Владимир Каганер** в интервью **СФ** полгода назад. Однако стороны нашли компромисс. Туристический гигант согласился платить агентствам ТБГ 12-процентную комиссию. Но уже в марте 2007 года будет проведен предварительный анализ про-

Эксперты туррынка уже называют идею гениальной: турфирмы—участники альянса не только безвозмездно ведут сайт, но и платят за размещение на нем своих баннеров

даж, и, если его результаты не удовлетворят Tez Tour, он сможет отказать агентствам сети в привилегии.

В настоящий момент в проекте участвуют 13 туроператоров, то есть даже больше, чем заявлялось вначале. Помимо Tez Tour в альянс второго созыва вошли, в частности, «Пегас туристик», «РВБ Алеан», «Ривьера» и «Русский экспресс». Все они опять-таки привели за собой лояльные турагентства. Таким образом, «Корпорация ТБГ» восполнила и дилерскую недостаточность: на начало января договора с ней подписали около 100 розничных турфирм.

Туроператоры, оставшиеся в ТБГ в октябре 2006-го, считают, что сделали правильный выбор: это позволило им наладить отношения с агентствами, которые раньше не работали с их продуктом. «У каждого агентства есть, как правило, своя специализация. Одни хорошо „заточены“ под массовый продукт, другие лучше продают дорогую экзотику. Наш сегмент — туры со средним бюджетом и выше среднего. Тем не менее если я понимаю, что агентство Х является одним из лучших, например, у „Пегаса“, мне оно по определению интересно», — объясняет **Дмитрий Фесик**, генеральный директор UTE Megapolis Group. Другой «старожил» альянса — «Капитал тур» — уже охотно делится результатами. По словам генерального директора компании **Инны Бельтюковой**, даже в тестовом 2006 году на долю сети ТБГ пришлось 15% продаж «Капитал тура».

Косвенная реклама

УЧРЕДИТЕЛИ НОВОЙ СЕТИ УВЕРЕНЫ,

что ее влияние будет только усиливаться. «В конце 2007 года мы рассчитываем на 250 дилеров», — заявляет Татьяна Дмитрова. Учитывая, что каждый из них имеет финансовый план ежегодно продавать туры поставщиков на \$200 тыс., прогнозируемый оборот сети ТБГ составляет около \$50 млн (для сравнения: выручка «Куда.ру» в 2005 году оценивалась в \$100 млн).

Достичь таких показателей поможет широкая рекламная кампания и различные кросс-маркетинговые акции. «Корпорация ТБГ» нашла инвестора (его название и сфера деятельности не разглашаются),

который согласился поучаствовать в продвижении сети. Благодаря этому в 2007 году только управляющая компания выделит на рекламу \$1 млн. Еще \$3,9 млн предоставят 13 поставщиков сети — каждый из них согласился вложить в продвижение бренда ТБГ \$300 тыс. Кроме того, по регламенту сети, ее дилеры также обязаны участвовать «в дополнительных акциях, нацеленных на привлечение туристов», в результате чего совокупный рекламный бюджет превысит \$5 млн.

Часть этой внушительной суммы достанется «Корпорации ТБГ», которая, во-первых, берет на себя разработку рекламной кампании, а во-вторых, является структурой, аффилированной с ИС «Банко». Последняя же владеет популярным среди профессионалов турбизнеса интернет-порталом Tourdom.ru (ежедневно его посещают около 5 тыс. человек) и журналом «Горячая линия. Туризм». А оба этих проекта уже давно являются эффективными рекламными площадками и вполне могут претендовать на часть рекламного бюджета ТБГ. Впрочем, таким же призван стать и сайт сети ТБГ. Более того, в отличие от Tourdom.ru, он рассчитан не только на специалистов, но и на прямых клиентов, а значит, его рекламодателями будут как туроператоры, так и агентства. Некоторые эксперты туррынка уже называют идею гениальной: турфирмы—участники альянса не только безвозмездно участвуют в жизни сайта, но и платят за размещение на нем своих баннеров. По оценке **СФ**, выручка подобного портала может составлять \$500 тыс. в год.

К тому же дополнительные доходы организаторам будут приносить корпоративная газета проекта и фирменные каталоги сети ТБГ, в которых лучшие предложения поставщиков планируется печатать опять-таки не бесплатно.

Скорее всего, учредители «Корпорации ТБГ», принципиально оставаясь в стороне от хозяйственных отношений между турфирмами, затеяли проект именно ради рекламных бюджетов участников альянса. И, проявив столько изобретательности, они вполне могут эти бюджеты получить. **СФ**

конкуренция

частная практика

Российская киноиндустрия на подъеме. Впервые за долгие годы отечественное кино стало по-настоящему интересно частным инвесторам, и не только российским.

Интересное кино

текст: **анатолий казаков**



DPA/PHOTAS

Знаковым для российской киноиндустрии стал 2002 год. До тех пор российское кино для многих было способом налоговой оптимизации — расходы на кинопроизводство не облагались налогами. В 2002 году государство налоговые льготы отменило, зато увеличило финансирование кинопроизводства.

Если в 2003 году из федерального бюджета было выделено 2,3 млрд руб., то в 2007-м расходы по этой статье превысят 4 млрд руб. Бюджеты распределяются на тендерах: если сценарий фильма проходит комиссию Министерства культуры, то продюсер может получить в свое распоряжение от \$300 тыс. до \$1 млн, за что будет обязан перечислять государству небольшой процент от проката. Эти деньги служили кинопроизводителям своеобразным гарантом — помогали привлечь коммерческих инвесторов.

Результат не заставил себя ждать. В июле 2004 года в прокат вышел «Ночной дозор», профинансированный «Первым каналом» при участии Министерства культуры и массовых коммуникаций. Выпущенный в, казалось бы, мертвый летний сезон, при мощной рекламной поддержке «Первого канала» он собрал \$16 млн (бюджет около \$4 млн). За ним последовал еще ряд успешных проектов: «Турецкий гамбит» (сборы \$20 млн), «9 рота» (\$25 млн) и, наконец, «Дневной дозор», заработавший \$32 млн, — даже голливудские блокбастеры не собирали в России такую сумму. В конце 2005 года на рынке царил небывалая эйфория. Рост кинопроката на 20–30% в год и рекордные кассовые сборы

привлекли к кинопроизводству внимание крупных российских инвесторов.

Большие деньги

В 2006 году госрасходы выросли, но доля их уменьшилась: если в 2005-м на государство приходилось 70% затрат на производство фильмов, то сегодня кино на 50% финансируется бизнесом. Выросли и бюджеты: на экраны выходят фильмы, вложения в которые коммерческих структур превышают \$10 млн. В отрасль пришли действительно серьезные игроки.

Так, в конце 2005 года «дочка» «Интерроса» — холдинг «Проф-медиа» — приобрела крупнейшую независимую продюсерскую компанию «Централ партнершип» (ЦПШ). Сумма сделки не разглашалась, но эксперты оценили ее в \$50 млн. В 2006 году активизировалась кинокомпания Thema Production, 75% акций которой принадлежат «Системе Масс-медиа», входящей в АФК «Система» **Владимира Евтушенкова**. Весной в Санкт-Петербурге она начала строительство собственной киностудии стоимостью \$8 млн. О другом грандиозном проекте в Петербурге объявил банк «Глобэкс». Он собирается соорудить кинопроизводственный центр стоимостью \$50 млн. Интеркапиталбанк планирует открыть новую студию в Подмоскovie — ее возведение на участке в 10 га может стоить \$25–30 млн. Приобретается к кинорынку даже «Ренова-медиа» **Виктора Вексельберга** — она собирается вложить около \$4 млн в съемки исторического фильма.

Новые игроки стремятся строить новые съемочные мощности. Возможно, они бы предпочли стать акционерами существующих крупных студий, но и «Мосфильм», и «Ленфильм» пока остаются в собственности государства. Первой строительством мощностей озаботилась «Амедиа», принадлежащая на 50% Access Industries **Леонарда Блаватника**. Еще в 2004-м компания на территории московского завода «Шарикоподшипник» начала создавать первый независимый ки-

Несмотря на увеличение числа кинозалов и рост их посещаемости, кинопроизводство в России остается системно убыточным бизнесом

нокомплекс «Медиа Сити» общей съемочной площадью свыше 10 тыс. кв. м. И хотя работы еще не закончены, в уже построенных павильонах съемки ведутся более двух лет.

Инвесторы поневоле

Если сторонние инвесторы идут в кинобизнес в надежде на скорый возврат инвестиций, то кинопрокатчики вкладываются в производство фильмов не от хорошей жизни: их к этому подталкивают западные кинопроизводители. К началу 2007 года из мейджоров только Warner Bros. продолжает работать в нашей стране через своего торгового партнера «Каро-фильм» (хотя и с ним договор истекает через год, и неизвестно, будет ли он продлен). Остальные взялись за прокат самостоятельно. Еще в 2004-м на базе своего дистрибутора «Ист-Вест» открыла собственный офис в Москве компания United International Pictures (UIP), представляющая интересы студий Paramount, Universal и Dreamworks. В прошлом году на наш рынок вышла 20th Century Fox. С 1 января 2007 года прокатом фильмов Disney и Sony Pictures / Columbia Pictures будет заниматься недавно созданное совместное предприятие Buena Vista Sony Releasing CIS.

В результате теряющие крупнейших поставщиков отечественные прокатчики вынуждены, с одной стороны, ориентироваться на российский продукт, а с другой — превращаться в кинопроизводителей. Например, кинокомпания «Парадиз» с начала 1990-х занималась прокатом, но в 2006-м выпустила один из самых успешных фильмов года — «Сволочи», который собрал более \$10 млн. А сейчас у нее в работе еще шесть фильмов, в том числе «Звезда Семирамиды» с бюджетом \$12 млн.

Много хорошего — плохо

В результате совместных усилий государства и бизнеса в настоящий момент в производстве находятся около 200 полнометражных фильмов. Неплохой результат, учитывая, что еще два года назад такая цифра показалась бы фантастической. Однако количество еще не означает качество. В 2006 году в России было выпущено более 100 фильмов, большинство из которых не нашли своего зрителя. «Несмотря на рост количества кинозалов и посещаемости, кинопроизводство в России все еще остается системно убыточным бизнесом, — считает директор агентства Metropolitan E.R.A. **Инна Мурина.** — В прокат выходит примерно 80% снимаемых фильмов. Окупаются менее 5%». Приблизиться к результатам «Дневного дозора» за последний год не удалось ни одной картине.

Тому есть причины: успех фильма сильно зависит от расходов на рекламу, которые могут занимать вдвое большую долю в общих затратах, чем на собственно производство. И это на фоне общего роста издержек — по данным Роскультуры, они ежегодно увеличиваются на 25%. В этой ситуации близость продюсера к федеральным телеканалам может сыграть решающую роль.

Например, оба «Дозора», «Турецкий гамбит» и «Статский советник» выпущены «Первым каналом».

Часть кинопроизводителей обходят эти сложности, включая в ассортимент телепродукцию (а, например, «Амедиа» и вовсе специализируется на телесериалах). Тем более на российские фильмы в кассовых сборах в 2006 году пришлось около 30%, что, по данным агентства Metropolitan E.R.A., составило не менее \$105 млн (без учета стартовавших в последний предновогодний уик-энд «Жары» и «Волкодава»). А вот объем рынка телесериалов, по оценкам «Амедиа», в прошлом году достиг \$300 млн, и бал здесь правило как раз отечественное кино.

Неудивительно, что даже консервативный «Ленфильм» готовится создать «Ленфильм-ТВ», чтобы заниматься телепродукцией, а рынок полнится слухами о переговорах между Sony Pictures Entertainment и российским производителем сериалов «Леан-М». Впрочем, Sony уже год назад совместно с Patton Media Group создала в России кинокомпанию Monumental Pictures, и ее первые два фильма — триллер «Путевой обходчик» и романтическая комедия «В ожидании чуда» — должны выйти в прокат ближайшей весной. А с конца 2006 года корпорация Disney ведет переговоры с российскими Thema Production и ВГТРК о съемках фильмов под своим брэндом в России.

СФ представляет крупнейшие российские кинопроизводственные компании. Основным критерием ранжирования стала выручка, полученная от реализации собственных фильмов (доходы от проката чужой кинопродукции в расчет не принимались). Рынок наших фильмов только формируется. Многие фирмы не раскрывают своих данных, а другие не указывают, какая часть выручки приходится на кинопроизводство. Поэтому **СФ** пришлось прибегнуть к экспертной оценке и указать только доходы компаний за 2006 год.

\$4 млрд составляет оборот Sony Pictures — первого западного кинопроизводителя, начавшего работать в России

Компания Александра Акопова первой в России освоила американскую технологию производства сериалов



ДМИТРИЙ ДУХАНИН, «Б/В/Б»

Не менее десятка фильмов в производстве — страховка для ЦПШ от провала некоторых из них



DPA/PHOTAS

«Амедиа»

Группа компаний «Амедиа» первой в России взялась за строительство собственного съемочного комплекса, чем практически гарантировала себе лидерство на рынке телесериалов.

Доход от кинопроизводства в 2006 году: \$80 млн*

Стратегия: развитие за счет собственных ресурсов, ориентация на западные форматы и технологии работы.

Тактика: развивает крупнейшую в России независимую производственную базу. Широко использует современную технику (съемки ведутся в цифровом формате). Готовит для себя кадры в собственной школе сценаристов. Наиболее успешные фильмы снимает по лицензии одного из лидеров мировой индустрии развлечений — Sony Pictures. Финансирует проекты из собственных средств, в крайнем случае привлекая в качестве соинвестора телеканал-заказчик. В целях диверсификации приобрела анимационную студию Gala и создает подразделение для производства телевизионных программ.

Проблемы: по оценкам самой компании, рынок сериалов достиг «потолка» и в 2007 году не покажет заметного роста. Крупнейшие клиенты начали диверсифицировать заказы и размещать часть у конкурентов «Амедиа».

Результат: лидер по производству телесериалов — контролирует около четверти этого рынка. Особенно сильные позиции в производстве ситкомов.

Новые цели: расширить круг заказчиков. Закрепиться на рынках телепрограмм, документального и прокатного кино.

* экспертная оценка

«Централ партнершип»

В ноябре 2005 года контрольный пакет компании был продан холдингу «Проф-медиа», владеющему в том числе сетью «Синема парк». Это расширило возможности ЦПШ для проката своих фильмов.

Доход от кинопроизводства в 2006 году: \$70 млн*

Стратегия: диверсификация в производстве фильмов — от телесериалов (по классической советской схеме «многосерийный художественный фильм» с одним сценаристом и режиссером) до прокатных полнометражных блокбастеров.

Тактика: разнообразие жанров (от фэнтези до драмы). Активно занимается мониторингом сценарного рынка, «отлавливая» и «бронируя» идеи и сценарии. Осваивает производство артхаусных фильмов. Выпустила самую дорогую российскую картину — фэнтезийный боевик «Волкодав» с бюджетом \$17 млн. Экономит на агентском вознаграждении, используя собственную прокатную структуру. Распределяет риски, работая одновременно не менее чем с 10 проектами. Примерно на 20% финансирует фильмы за счет займов, остальное — собственные средства. Успешно привлекает государственное финансирование: на «Волкодава» и «Бой с тенью» Минкультуры выделило по \$1 млн.

Проблемы: высокие расходы на рекламу (маркетинговый бюджет «Волкодава» — \$7 млн).

Результат: самый диверсифицированный отечественный кинопроизводитель.

Новые цели: создание дистрибуторской сети в Чехии, Словакии и Польше. Выход на рынок «мыльных опер» и ситкомов.

2/3 среднего бюджета российского фильма составляют расходы на продвижение

«Леан-М» рассчитывает в ближайшее время внедрить на съемках аппаратуру класса High Definition



DPA/PHOTAS

«Добрыня Никитич и Змей Горыныч» стал самым кассовым российским мультфильмом



ИТАР-ТАСС

Продюсерский центр «Леан-М»
Компания начала работу в 2000 году с создания телепередач и документальных фильмов, но настоящим прорывом для нее стал сериал «Солдаты», вышедший на канале «Рен-ТВ» в 2004 году.

Доход от кинопроизводства в 2006 году: \$30 млн

Стратегия: ставка на альянс с западными кинокомпаниями.

Тактика: переводит «Солдат» на сетевой принцип, готовя продолжения об отдельных героях, в том числе сериал «Прапорщик / Е-мое». Работает со многими каналами: СТС, НТВ, «Рен-ТВ», ТНТ, ТВЦ. Приобрела контрольный пакет акций студии «Актерский сервис», с участием которой снимались сериалы компании, и рассчитывает на этой основе развивать услуги для киноиндустрии. Приступила к производству прокатного кино. Если появившаяся в прошлом году информация по продаже доли компании Sony Pictures подтвердится, «Леан-М» будет обладать приоритетным правом на производство форматных проектов Sony, что может в 2007 году перераспределить большую часть доходов рынка в пользу «Леан-М». Создает собственные форматы с привлечением российских авторов.

Проблемы: нет собственной студийной базы — павильоны для съемок арендуются на Киностудии имени Горького.

Результат: за год вдвое увеличила выпуск продукции. Расширила список каналов, с которыми работает, в том числе за счет «почти эксклюзивного» клиента «Амедиа» — СТС.

Новые цели: развитие направлений ситкомов и киносериалов. Выход на рынок TV Movie (проектов выходного дня) и полнометражного прокатного кино. Поиск стратегического инвестора.

Кинокомпания СТВ

Эта петербургская компания, созданная в 1992 году, прославилась фильмами «Брат» и «Бумер». А их продолжения стали самыми успешными российскими сиквелами.

Доход от кинопроизводства в 2006 году: \$30 млн

Стратегия: ставка на проверенные имена.

Тактика: привлекает «испытанных» режиссеров (Алексей Балабанов, Александр Рогожкин, Сергей Бодров-старший). Снимает кино за границей — например, «Монгол» с бюджетом 15 млн евро, который ориентирован, кроме проката в России, на Германию и США. С помощью студии «Метелица», где является одним из учредителей, выпускает полнометражные мультипликационные фильмы. Они объединены в сериал, что снижает расходы, а формат взросло-детских мультфильмов позволил, к примеру, «Добрыне Никитичу» собрать в прокате почти \$4 млн. Продаст лицензии на использование персонажей из мультфильмов. Имеет дочернюю прокатную компанию «Наше кино». Использует сиквелы как возможность существенно сэкономить на продвижении фильмов. Лоббирует запрет рекламы фильмов по телевидению и с помощью профессиональных ассоциаций продвигает идеи горизонтального проката, при котором фильм держится в кинотеатрах дольше, чем две-три недели.

Проблемы: дефицит квалифицированных кадров.

Результат: крупнейшая из компаний, производящих только прокатное кино.

Новые цели: выход со своими фильмами на международный рынок. Сохранение лидерства в мультипликации. **СФ**

с35

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с42
мысли → с44
методы → с45
своя игра → с46

Творчество считалось недоступным машинам, но компьютеры уже сейчас начинают писать новости и изобретать продукты. Роботы-творцы способны радикально изменить скорость и качество работы креативных индустрий.

Креативная машина

текст:
максим котин
иллюстрация:
ирина дешалыт

Профессиональный наборщик способен набивать на компьютере текст со скоростью 800 знаков в минуту — это около 13 знаков в секунду. Но даже маленькая новость состоит из 200–300 знаков. Написание же одной информационной заметки в американском новостном агентстве Thomson Financial теперь занимает всего 0,3 секунды.

Погоня за грандами рынка, такими как Reuters и Bloomberg, стоила агентству недешево: надеясь получить уникальное конкурентное преимущество,

Thomson весной прошлого года инвестировало по \$150–200 тыс. в несколько компьютерных программ, анализирующих публикуемую компаниями финансовую отчетность, сравнивающих ее с предыдущими показателями и по результатам этого сравнения генерирующих новость, которая моментально рассылается всем подписчикам компании. Если, например, компания продемонстрировала рост доходов, программа генерирует позитивную новость, если наоборот — негативную. «Речь идет не об экономии на журналистах, а о скоростной поставке нашим клиентам самой оперативной информации», — заявил старший вице-президент компании **Мэтью Баркли**, представляя летом прошлого года «реактивную» новинку.

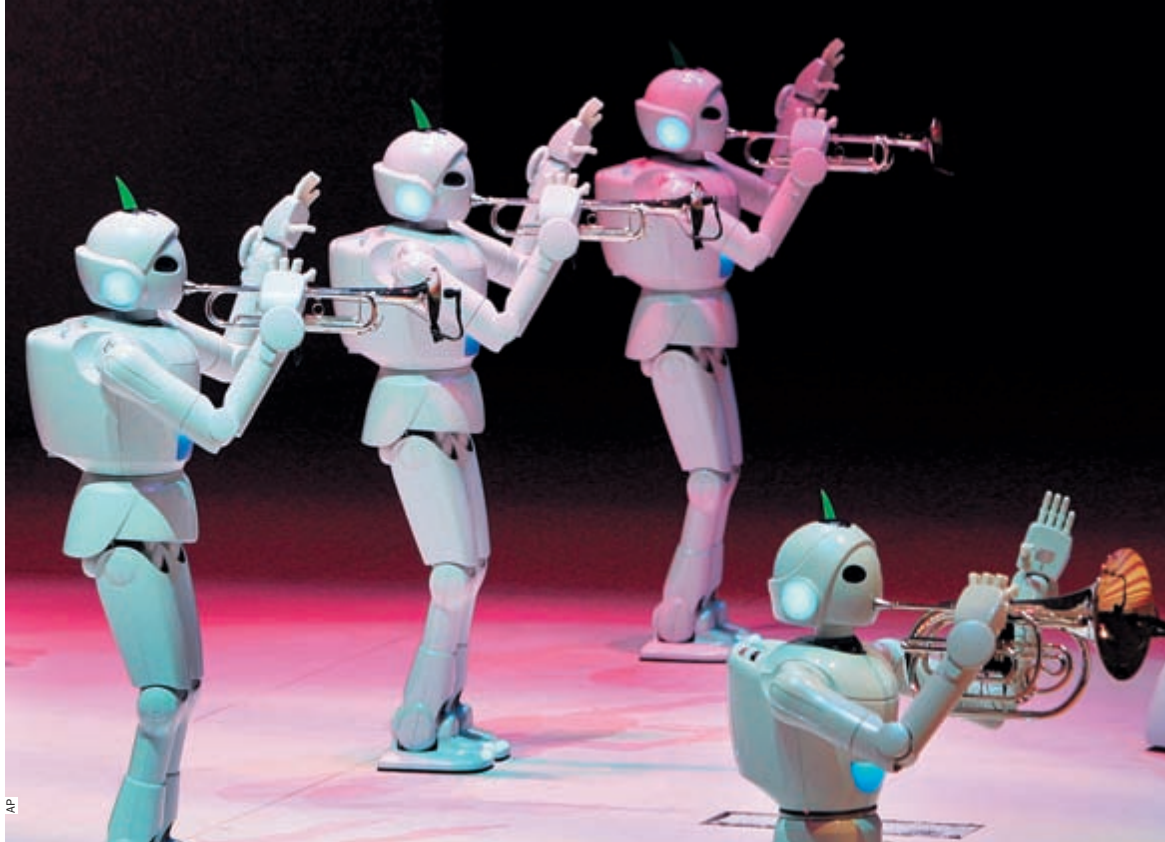
Очевидно: компьютеры в состоянии выполнять работу быстрее человека, и кто сказал, что так называемая творческая работа им не под силу? Опасность (или возможность) в том, что компьютеры смогут делать ее не только быстрее, но даже лучше.

Исчезновение «воротничков»

Для разгрузки лесовоза в 1970 году требовалось 540 человеко-дней, в 2000-м — восемь. Человеческие трудозатраты за 30 лет снизились на 98,5%. Вооружившись этими цифрами, полученными от пенсионера, который когда-то был профсоюзным лидером в лондонском порту, **Том Питерс** в 2003 году ринулся ворошить заболоченный рай больших корпораций.







Научившись сочинять и исполнять музыку, машины норовят отнять у человека монополию и на другие виды творчества

«Как минимум 80% работы „белых воротничков” либо исчезнет совершенно, либо изменится до неузнаваемости в ближайшие 15 лет», — заявил гуру, призвавший людей становиться по-настоящему креативными. Когда всю работу делают либо роботы, либо китайцы, действительно остается уповать только на бизнес, построенный на творчестве. «Основное средство производства — это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг», — писали **Кьелл Нордстрем** и **Йонас Риддерстрале** в книге „Бизнес в стиле фанк”, другой креативной методичке для бизнеса в эпоху перемен. — Люди могут быть изобретательными, они могут выдвигать новые идеи, менять правила, могут быть эмоциональными. Компьютеры не могут. Пока!»

Манифесты проповедников устаревают стремительно и незаметно. Робот Вертер с его состязаниями роботов-гитаристов из фильма двадцатилетней давности «Гость из будущего» до сих пор кочует по анекдотам, а мы уже сами в гостях у этого будущего — в 2005 году Toyota организовывала шоу на автомобильной выставке, на котором на духовых и ударных инструментах играл оркестр роботов. Но роботы-трубачи не так поражают воображение, как изобретенный годом раньше в качестве эксперимента Bar Bot австрийской компании Humanoid Robotics Laboratory. Основная цель существования этого робота заключалась в том, чтобы пить пиво. Bar Bot сидел в баре, выключивал деньги у посетителей и, набрав необходимую сумму, заказывал себе пиво, то есть вел себя совсем как нормальный человек.

Роботы уже научились пьянствовать. Вполне закономерно, что они начинают писать новости. Следующий шаг — сценарии, сюжеты «мыльных опер» и рекламные ролики. Креативность, последнее и, казалось бы, неприступное прибежище человечества, под угрозой. Прежде всего потому, что люди недостаточно креативны.

Похищение домохозяйки

Основатели компании Spot Runner **Ник Гроуф** и **Дэвид Ваксман** создали капитал, продав пару стартапов (один — компании Microsoft, другой — EarthLink). Теперь они хотят заработать,

надругавшись над всей рекламной индустрией.

Креатив? Медиапланирование? Большая идея? На сайте www.spotrunner.com Гроуф и Ваксман разместили интернет-генератор рекламных телекампаний. «Если бы два года назад вы сказали мне, что возможно самому создать телерекламу в интернете всего за \$500, я бы решил, что вы душевнобольной», — так высказался по поводу новинки **Стив Хейден**, вице-президент Ogilvy & Mather Worldwide. Презы душевнобольных стали реальностью: чтобы разместить на телевидении рекламу, достаточно зайти в библиотеку Spot Runner, выбрать из тысяч уже готовых шаблонных роликов подходящий, в отведенные слоты вставить свои текстовые фрагменты, загрузить логотип компании, выбрать регион распространения и телеканалы. Полчаса — и рекламная кампания готова. «С помощью интернета мы делаем демократичной услугу, которая прежде была доступна только элите», — говорит Дэвид Ваксман.

Неизвестно, конечно, удастся ли основателям продать компанию рекламной группе Omnicom или WPP, но они уже преподали креативной индустрии болезненный урок, показав: далеко не все, что появляется из творческих организаций, действительно креативно. И это справедливо не только по отношению к простым новостным сообщениям. Конечно, новый сервис вряд ли заинтересует Nike или Apple, а вот тысячи небольших компаний, которым нужна локальная реклама

на кабельных каналах, — вполне. Тем более что заказные ролики, которые они могли бы получить за свои деньги у традиционных агентств, наверняка оказались бы не менее шаблонны.

Рекламный репортаж с кухни домохозяйки. Боевик про полицейского-одиночку. Фантастическая сказка про героя, спасающего мир от главного злодея. Сложно убеждать себя, что все это результат творческого озарения, а не банальной перетасовки десятка-другого шаблонов. Неприятная для человечества правда состоит в том, что подавляющее большинство современной креативной продукции основано на следовании стереотипным ходам и компиляции уже изобретенных кем-то фрагментов — это суть современной культуры. Собственно, никто подобного и не скрывал. «Не упускайте возможности забраться кому-нибудь на плечи. Достижения ваших предшественников позволят вам продвинуться дальше. Да и видно все с чужих плеч гораздо лучше», — говорит в своем знаменитом «Неполном манифесте творческого роста» **Брюс Мау**. Автор книги «Креативность в PR» **Энди Грин** выражается не так образно, зато более понятно: «Нет ничего зазорного в том, чтобы „красть“ чужие идеи; важен контекст, в котором впоследствии эти идеи используются».

Большая часть творческой работы на самом деле похожа на аппликацию из чужих идей. А значит, креативным организациям не удастся остаться в стороне от страшного сна Тома Питерса, в котором роботы делают людей безработными. Если креативный человек просто занимается компиляциями на заданную тему, почему этого не может компьютер? Тем более что машина не испытывает потребности в дорогостоящих наркотиках.

Творческий завод

Бывший школьный учитель, бывший инженер ПО «Кировский завод», ныне — генеральный директор ООО «Система „Триз-шанс“» **Игорь Викентьев** продает компьютерную программу Headliner, цель которой — создание заголовков и рекламных слоганов. Он называет ее «программа-консультант». Детище Викентьева не пытается заменить человека, но готово взять на себя часть творческой работы. Пользователь ставит задачу — программа предлагает ему решения, основанные на анализе заложенной в нее базы данных. «Такие программы не вместо человека, а для человека, — говорит Игорь Викентьев. — В ближайшем будущем, как только компьютеры научатся понимать хотя бы фрагменты естественного языка человека, можно ждать рывка подобных программ».

Передние рубежи креативной работы, такие как создание коротких новостных сообщений или простейшей рекламы, будут, скорее всего, сданы человечеством без боя. С более сложным творчеством в ближайшее время разделаться, наверное, не получится — оно еще не скоро будет под силу роботам. А вот стать креативным помощником компьютерные мозги могут уже сейчас. В этом случае машины просто генерируют идеи. Задача человека — выбрать наиболее выгодное решение.

СЕО компании Imagination Engines **Стивен Талер** любит изобретать — в общей сложности он получил около двух десятков различных патентов. Одно из изобретений Талера — зубная щетка Oral-B CrossAction, в которой ворсинки пересекают друг друга. Но сам Талер утверждает, что это не совсем его изобретение, а скорее плод расстроенного воображения созданной им Creativity Machine (американский патент №5659666).

Эту машину он выдумал еще в 1980-х годах, когда работал физиком в корпорации McDonnell Douglas, где занимался компьютерным моделированием нейронных сетей. Вульгарно выражаясь,

Роботы уже научились пьянствовать. Вполне закономерно, что они начинают писать новости

метод Талера — изменение части программы внесением помех, которые нарушают привычные связи, благодаря чему генерируют новые идеи. Конечно, работая над проблемой зубной щетки, машина сгенерировала немало бредовых идей и не могла сама отобрать жизнеспособные. Ну и что. Точно так же далеко не каждый человек способен адекватно оценить результаты собственного труда.

Человечество мало продвинулось в осознании сути творческих процессов, зато создало уже немало прикладных методик креативной работы. Авторы «латерального маркетинга» **Филип Котлер** и **Фернандо Триас де Без** предлагают последовательно изменять характеристики продукта. **Сет Годин** — «осваивать пределы», то есть брать каждую характеристику товара или услуги и пытаться сделать ее максимальной или, наоборот, минимальной. **Жан-Мари Дрю** — искать стереотипы и делать наоборот.

Методики — это ведь программы действий. Самое банальное, что можно теперь сделать, — запрограммировать их.

Программа прилагательных

В агентстве Thomson довольны своим проектом — оказалось, компьютер может посоревноваться с журналистами не только в скорости создания новости. «Программы добывают такие данные, которые никогда бы не появились на свет после беглого взгляда на цифры, — заявил **СФ** представитель Thomson Financial **Эндрю Мегер**. — Поэтому мы расширили список источников, из анализа которых программа создает новости».

Еще неизвестно, куда приведут (и, главное, как быстро) эксперименты первопроходцев машинного креатива. Скорее всего, скептики будут проигрывать новаторам сначала только в скорости выдачи творческих продуктов, но затем в стоимости и качестве. Уже сейчас в Thomson Financial планируют сделать свою систему более человечной. «Мы можем попробовать добавить больше прилагательных в нашу программу», — размышляет Мэттью Баркли о путях развития проекта. **СФ**

Всегда любопытно знать, что читает твой сосед. Почему бы не обернуть эту человеческую слабость в доход?

текст: Владимир Устинов



«**П**ищевая ценность ковыряния в носу», «Как обокрасть соседа и избежать неприятностей» — такие книги могут заметить озадаченные пассажиры монреальского метро в руках попутчиков. Но это не фрики или мошенники, а клиенты канадской фирмы FlapArt, выпускающей суперобложки.

Многим не нравятся пристальные взгляды со стороны. Основавшая FlapArt жительница Оттавы **Мишель Уоттерс** предлагает преобразовывать отрицательную энергию непрошенного внимания в позитивные эмоции — рассмешив окружающих.

Похожий продукт выпускает японское рекламное агентство Setup Inc., предлагающее фальшивую обложку Brajacket в качестве рекламоносителя. Изучая взглядом томик в руках соседа напротив, наблюдатель вдруг понимает, что рассматривает логотипы минеральной воды Perrier или Adidas.

Суперобложки Brajacket раздают бесплатно в книжных магазинах Токио и области Кансай. За год существования японская инновация заинтересовала транснациональные компании. По данным Setup Inc., магазины, в которые поступают обложки, ежедневно посещают 460 тыс. человек, каждый из которых — потенциальный рекламоноситель.

Компания разрабатывает новые методы распространения обложек и экспериментирует с размещаемыми на них макетами. Это могут быть логотипы, изображения продукта, а также кадры из роликов. Наиболее удачные тиражи расходятся за два-три дня.

В отличие от Brajacket продукция FlapArt не бесплатна: стандартная обложка шириной разворота 54 см и высотой 23 см стоит \$6. Но Мишель Уоттерс считает, что занимается почти благотворительностью: ведь для иного клиента забавная обложка — единственный повод взять в руки книгу. «Если нашему покупателю нечего поместить в FlapArt, он может приобрести двухдолларовый томик у Армии Спасения, — говорит она. — Читайте больше!»

Сейчас-сейчас, только пылесосы надену!

Пылесос можно изобретать бесконечно. Портативные устройства приходят на смену громоздким, водяной фильтр делает уборку безопасной для людей с заболеваниями легких...

В компании Electrolux считают, что их новое изделие — пример творческого подхода к технологиям рутинной работы. Туфли-пылесосы Dustmate предназначены для тех, кому не хочется нагибаться. Это многослойная конструкция, включающая подошву с электродвигателем, аккумулятором и пылесборником, а также перфорированную подметку с отверстиями для всасывания воздушного потока. Сроки вывода новинки на рынок и ее технические характеристики держатся в секрете. □



Биатлон-2008

Вероятно, нынешняя бесснежная зима поможет швейцарцу Францу Дюреру продвигать созданный им первый персональный снегогенератор.

Аппарат, без изысков названный Personal Snow Machine, напоминает тележку с садовым распылителем. Промышленные установки для распыления снега используют на горнолыжных курортах и трассах для соревнований биатлонистов уже давно. Новизна изобретения — в его портативной конструкции и специальном составе, способствующем формированию снежинок.

Выпуск машины Дюрер намерен начать уже в этом году. Впрочем, соскучившимся по зиме потенциальным покупателям следует учесть, что для работы устройства в штатном режиме температура воздуха должна быть не выше -5 °C. □



Клубы и рестораны могут бороться за клиентов не только с помощью меню и культурной программы. Стремясь завоевать лояльность клиентов, предприниматели все чаще предлагают им приложить руку к дизайну заведений. текст: Владимир Устинов

Интерьерная самодеятельность



Настенная живопись — лишь первый шаг к модернизации заведений общепита по первому требованию клиента

Идея не в том, чтобы просто сломать, а в том, чтобы клиент пришел в любимый клуб, где знает каждый угол, и разрушил все своими руками „

«Сломали все, на что хватило сил», — вспоминает генеральный директор московского клуба Zeppelin Анна Кондратенко. — Вечеринка удалась: и гостей было много, и статей в прессе».

Крупнейшей в истории клубной Москвы destroy party в 2003 году Zeppelin отметил начало глобальной реконструкции. «Идея была не в том, чтобы просто сломать, — объясняет Анна Кондратенко, — а в том, чтобы клиент пришел в любимый клуб, где ему знаком каждый угол, и разрушил все своими руками».

К сожалению завсегдатаев, destroy party нельзя проводить регулярно. Но оставить свой след в истории можно и без разрушений. Новый проект ресторатора **Дмитрия Брыксина**, запуск которого намечен на начало 2007 года, предполагает участие посетителей в создании клубного интерьера. Автор концепции **Татьяна Дмитриева** называет ее «пластилиновой»: «Когда я впервые приехала в будущий клуб, то увидела площадку, на которой можно воплотить что угодно — и консервативный, и альтернативный интерьер». Попыткам угадать тенденции предприниматели предпочли эксперимент: пусть аудитория клуба сама определит его вид.

Бывает, что посетители без спроса «кастомизируют» помещение, например оставляют надписи на стенах. Одним из первых мест, где были узаконены автографы клиентов, стал легендарный пражский трактир U kalicha («У чаши»). Обычай ввели поклонники романа Гашека. Такие традиции вполне способны поднять статус заведения. Например, кислотно-желтые, разрисованные посетителями стены пиццерии «Сковородка» в Зеленоградске Калининградской области создали ей репутацию за пределами города и сделали популярным местом встреч молодежи.

Разработчики московского «пластилинового» бизнеса уверены, что причастность к «лепке» образа привяжет людей не меньше, чем про-

грамма скидок или интересные шоу. «В нейтральном помещении мы создадим компиляцию из предложений клиентов, — говорит Татьяна Дмитриева. — Результат окажется эклектичным, но дружественным для посетителя». Здесь не исключают, что окончательный образ клуба так и не сложится, — возможность корректировать интерьер по заявкам посетителей сохранится навсегда. Трудностей с оперативным воплощением замыслов быть не должно: при необходимости интерьер будет оперативно дорабатываться.

Современные технологии, впрочем, позволяют видоизменить помещение практически мгновенно. Например, главный элемент номеров гостиниц Qbic Hotels (первые два откроются в 2007 году в Антверпене и Амстердаме) — объемный блок, включающий двуспальную кровать и ванную от Филиппа Старка. Помещается этот блок в комнате площадью чуть больше 7 кв. м, которая при помощи светодиодных панелей и систем освещения может менять цвет и видимый объем. Переключатель превратит номер в спальню, гостиную или кинозал, создаст атмосферу для работы или отдыха. Стоимость номеров составит от \$39 до \$139 в сутки, в зависимости от срока бронирования. Невысокая цена позволяет владельцам Qbic Hotels позиционировать их как роскошь эконом-класса. □

с41

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Иногда, чтобы получить правильный ответ, лучше всего опросить побольше людей и согласиться с мнением большинства”

О общественное достояние

У меня нет любимой зубной пасты и любимого сока. Как и чистящего средства. Я беру с магазинной полки то, что доминирует в нужной мне категории, но это не значит, что мне безразличен выбор. Просто не люблю его делать. Уж очень оскорбительно малозначимой кажется эта задача. Мозг протестует.

Считается, что устранить такую проблему помогает брэнд. Может, и так. Но в конце концов, при наличии нескольких брэндов нам снова приходится выбирать (только не говорите мне про лояльность). А что, если вместо опции «помощь друга» воспользоваться «подсказкой зала»?

Не доказано, но похоже на достоверный факт: «Иногда, чтобы получить правильный ответ, лучше всего опросить побольше людей и согласиться с мнением большинства», — так формулирует проблему на страницах Harvard Business Review Касс Санстейн, преподаватель политологии университета Чикаго, автор книги Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge («Инфотопия. Сколько умов нужно для знания»). Санстейн оговаривается: эти люди не обязательно должны быть специалистами. А Джеймс Суrowецки, автор книги Wisdom of Crowds («Мудрость толпы»), отмечает: правильный ответ получается потому, что в большой группе людей аккумулируется самая разная информация.

На научные рельсы гипотезу о верности выбора большинства поставил в 1785 году маркиз де Кондорсе, сформулировав «теорему присяжных». Пытаясь понять, сколько людей требуется для принятия верного решения, он описал условия, при которых коллектив с большей вероятностью отвечает точнее, чем один человек, а большие группы ошибаются реже, чем малые.

Основываясь на принципах, описанных маркизом, функционируют многие виртуальные рынки. Например, «биржи селебритис» или «Голливудская биржа», точно предсказывающая кассовые сборы. Что работает на рынке виртуальных продуктов, работает и на реальных рынках. Японский ритейлер Ranking Ranqueen формирует ассортимент всего из трех позиций в категории, выбирая на их роль национальных лидеров продаж.

Отличная идея. Почему данные потребительских панелей нельзя сделать инструментом не только внутреннего, но и внешнего использования? А еще лучше — выдавать данные о покупках прямо с касс, агрегируя их — хотя бы в рамках торговой сети — и выводить на табло в торговом зале.

Тогда я бы точно знал, какой сок мне надо покупать. А маркетинг стал бы чем-то вроде футбола с обсуждением ставок на то, когда и при каких условиях сок «Добрый» побьет «Любимый сад». Или что-то вроде того. К черту индивидуальность. Пожалуйста, лишите меня необходимости выбора, особенно в таких сферах, как зубная паста или вино категории «столовое, не молдавское». В конце концов, давайте уже сделаем маркетинг достоянием народа. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Пытались воздействовать через продавцов:

угрожали, показывали чьи-то отрубленные пальцы. Ритейлеры, которые конкурируют таким образом, напрасно тратят силы //

Региональная жесть

История региональной экспансии «Евросети» — это настоящая жесть. В Южно-Сахалинске подожгли наш салон, заблокировав снаружи дверь, — охранник еле спасся.

А в Усть-Илимске пытались поджечь магазин, заливая через замочную скважину бензин. В Коломне владелец местной конкурирующей компании ночью в нетрезвом виде стрелял по магазину из ружья. В Волгограде магазин разгромили, забросав камнями. Однажды пытались даже воздействовать через старших продавцов: посадили в машину, угрожали, показывали чьи-то отрубленные пальцы. А сколько было попыток не дать нам арендовать магазин или выпустить наши клоны!

Ритейлеры, которые конкурируют таким образом, напрасно тратят силы. Ни одно такое действие не дало результата. В Томске, когда появилась «Евросети», мы снизили цены ниже закупки и провели массированную промоакцию — в течение недели 50 промоутеров каждый день раздавали листовки. Брэнд «Евросети» исчез с рынка. Это не единственная наша победа, мы вообще ни разу не сдались. В Перми «Евросеть» всяческими методами не пускали на главную площадь. Ну и что? Мы в итоге открыли четыре салона на подходах к этой площади, перекрыв все пути к водопою.

Я сам начинал бизнес с одного магазина и знаю, каково это — конкурировать с гигантами. И уверен: если местные ритейлеры будут думать не о том, как разгромить наши магазины, а о том, что они сами могут дать клиентам, то сохранят свой бизнес. Большой сетевой ритейлер никогда не сможет накрыть всех клиентов. Местным игрокам просто следует делать то, чего мы в «Евросети» делать не в состоянии.

Мы не можем четыре раза в сутки менять цены, а они могут. Мы не можем вести бизнес не совсем легально, а местный ритейлер может торговать мобильным контентом пусть не совсем легальным с точки зрения международного права, зато самым лучшим. Он может продавать б/у телефоны. Наконец, он может позволить своим продавцам торговаться — во многих регионах люди это очень любят.

Вариантов на самом деле множество. Владелец маленькой компании может сверхбыстро реагировать на любые колебания спроса. Как в США конкурируют с Wal-Mart? Продают более качественную продукцию и делают ставку на сервис. В пределах можно даже создать сетевую компанию и открываться рядом с каждым большим национальным ритейлером, исправляя его ошибки или просто дополняя его. Вот один грамотный человек открывался в некоторых «Пятерочках» в закассовой зоне. Что он продавал? Развесные салаты. Насколько я знаю, «Пятерочка» также охотно принимает торговцев развесным чаем и мороженым. Вывод: лучше не пытаться бороться с большим ритейлером, тем более нерыночными методами, а просто прилепиться к нему, как к арбузу, вставить трубочку и сосать бабло. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



Сила хорошей метафоры — в ее неточности. Именно из неточных сравнений рождаются отличные бизнес-стратегии.

текст: Алексей Гостев



Метафора по-гречески означает «перенос». Александр Кравцов, генеральный директор компании «Руян», начал путь к удачной метафоре для своего бизнеса с переноса в буквальном смысле. Вертолет, на котором он путешествовал по российскому северу, «промахнулся» на несколько сотен километров от намеченного пункта. В результате будущий создатель брэнда «Экспедиция» четыре дня добирался до ближайшего жилья. Тогда и возникла идея ресторана северной кухни «Экспедиция», а само слово стало центральной метафорой стратегии компании.

Сегодня «бизнес как экспедиция» — больше чем красивая картинка. Стратегия «Руяна» в том, чтобы находить перспективные, но рискованные ниши и создавать свои продукты по принципу «пан или пропал». Если ниша выбрана удачно и товар выпущен на рынок своевременно, его ждет высокая рентабельность. А если «не сработало» — провал будет таким же сокрушительным.

«Какой метафорой можно выразить стратегию вашей компании?» — с этого вопроса начинается работа с клиентом известный американский консультант и теоретик бизнеса Тиамер фон Жичи. Метафора помогает определить свое уникальное место в конкурентной среде. При этом хорошая метафора не обязана на 100% соответствовать логической модели бизнеса. Задача метафоры — провоцировать создание новых идей, а не дублировать известные.

Фон Жичи вспоминает, как однажды на заседании совета директоров страховой компании сравнил внутреннюю конкуренцию локальных отделений с дарвиновским естественным отбором. Метафора оказалась не совсем адекватной: у эволюции, в отличие от страховой корпорации, нет единого плана. Однако само обсуждение «изъянов» метафоры оказалось чрезвычайно плодотворным: помогло лучше сформулировать модель бизнеса компании и определить, какая именно степень децентрализации для нее подходит.

Метафора — эффективное средство не только для создания стратегии, но и для ее объяснения сотрудникам. Благодаря метафоре легче наполнить смыслом абстрактные формулировки, которые все понимают по-разному. Так что, возможно, стоит задуматься о поиске метафоры и для вашей собственной стратегии — если, конечно, она сама не найдет вас, как это произошло с компанией «Руян». □

лучшее из блогов

Малкольм Гладуэлл автор бестселлера «Переломный момент»

Бывают секреты, которые спокойно лежат у всех на виду, как украденное письмо в рассказе Эдгара По. Недавно я обнаружил, что все данные «дела Enron» были доступны публике задолго до банкротства. Они были в открытой отчетности, но терялись в канцелярской цифири. Так можно ли считать открытость панацеей, если проблемой становится не недостаток, а избыток информации, из-за которого никто не может увидеть главного?

BLOG: gladwell.com

<http://gladwell.typepad.com>

Сет Годин гуру маркетинга

Специалисты по маркетингу совершают ошибку, пытаясь сделать свой продукт приятным для всех. Такой метод подходит скорее политикам, чем маркетологам. Результат успешной маркетинговой стратегии — это не послушное большинство, а увлеченное вашей идеей меньшинство, которое привлекает на вашу сторону новых и новых потребителей. Задайте себе вопрос: кого вы разозлили сегодня? Если никого, возможно, стоит переквалифицироваться в политики.

BLOG: [Seth's Blog](http://sethgodin.typepad.com)

<http://sethgodin.typepad.com>

Том Питерс гуру менеджмента

Один мой знакомый научил меня простому менеджерскому фокусу. Соберите руководителей подразделений и предложите им в течение получаса сократить расходы всего на 1%. Не больше и не меньше. Вау.

У всех есть проблема с нерациональными расходами. Просто попробуйте делать так, как советовал мой знакомый. Время от времени повторяйте эту процедуру. Я особенно часто применяю этот метод в своих личных финансах — это здорово помогает.

BLOG: [Tompeters!](http://www.tompeters.com)

<http://www.tompeters.com>



Потребителям можно доверить не только оценку дизайна, но и разработку принципиальных инженерных решений

Табуретка с открытым кодом

текст: Владимир Устинов

Когда недоучившийся студент инженерной школы Шон Адамс решил создать собственную компанию по производству цифровых музыкальных устройств, он заинтересовался моделью открытого кода не от хорошей жизни. Просто у него, как и у многих начинающих предпринимателей, на тот момент не было денег ни на покупку лицензионного программного обеспечения, ни на наем команды разработчиков. Оставалась одна надежда — на сообщество энтузиастов цифровой обработки звука, готовых работать бесплатно, за идею создания качественного цифрового аудиоплеера.

В мире существует немало бизнес-моделей, основанных на использовании Open Source. Большинство из них предполагают продажу патентованных программных продуктов, сделанных на основе открытого кода. Например, компания Red Hat зарабатывает миллионы долларов на своей версии Linux. Однако именно Шону Адамсу первым суждено было перенести принципы открытого кода в разработку товаров «материального мира».

Все началось в 2001 году, когда Адамс опубликовал на сайте SourceForge свой концепт цифровой системы для воспроизведения аудиоконтента и пригласил пользователей принять участие в его разработке. К 2004 году его группа насчитывала уже более 20 человек. Программисты и разработчики оборонных систем из Великобритании, Австралии и Канады писали код совершенно бесплатно, тратя на создание будущей аудиосистемы свои законные обеденные перерывы и выходные.

Что в этом нового? Сегодня многие компании позволяют потребителям выбирать собственный, индивидуальный набор опций либо используют пожелания потребителей при разработке новых продуктов. Настоящая революционность находки Шона Адамса заключалась в том, что он поручил сообществу потребителей разработку принципиальных инженерных решений для продуктов компании. Все — от схемотехники до дизайна — разработчики-волонтеры делают «под себя», руководствуясь своим потребительскими чутьем. Не требуя вознаграждения и не защищая свою интеллектуальную собственность.

Шон Адамс — бывший студент инженерной школы, по примеру многих героев компьютерной революции прошлого так и не получивший высшего образования.

В 2001 году в возрасте 22 лет начал разрабатывать цифровую систему для воспроизведения музыкальных файлов и сделал ее открытой для публики на сайте SourceForge. Сформировавшееся вокруг него сообщество вскоре позволило вывести проект за пределы разработки программного обеспечения.

В 2004 году Адамс основал компанию Slim Devices, разработчика стационарных цифровых плееров.

В 2006 году Slim Devices была продана компании Logitech за \$20 млн.

Сегодня в сообществе Slim Devices 9544 участника. Главный инженер Slim Devices **Дин Блеккетер**, в прошлом сам активный участник сообщества, говорит: «Самым трудным было отказаться от контроля. Иногда у меня есть искушение сделать по-своему, но сообщество почти всегда в конце концов убеждает меня сменить мнение».

В компании считают, что уже имеют моральное право подводить итоги эксперимента. Модель, придуманная Адамсом, оказалось чрезвычайно успешной: разработанный сообществом «бесплатных помощников» компании плеер Squeezebbox был признан многими экспертами лучшим товаром своей категории. Оборот компании достиг \$10 млн. Пример Slim Devices показывает, как могут выглядеть компании будущего — децентрализованные структуры, сильно зависящие от сообществ увлеченных идеей нового продукта энтузиастов. Вопрос в том, в какой мере Slim Devices сможет оставаться демократичной и открытой по мере роста своего бизнеса. Впрочем, ее основатель уверен: компания и в будущем останется неразрывно связанной с сообществом, из которого возникла. □



Вячеслав Мигаль хочет, чтобы гирудотерапия пришла в каждый дом

Прибыльные кровопийцы

текст: Владимир Устинов

Медицинскую пиявку можно назвать традиционным российским стратегическим сырьем. Сегодня бизнес предлагает технологии его глубокой переработки.

Международный центр медицинской пиявки (МЦМП) — плод партнерства одноименного ЗАО

и производственной компании «Биофабрика» — пра-

вопреемник лаборатории, основанной в подмосковном Удельном в 1937 году. Инвесторы, приватизировавшие фирму, действовали не наобум. «Трудно было что-то предвидеть, но все были уверены, что предприятие выживет», — вспоминает Вячеслав Мигаль, возглавивший «Биофабрику» и коммерческий департамент МЦМП. Генеральным директором центра стал академик Геннадий Никонов.

Многие полукустарные фирмы, пытавшиеся возродить традиции гирудотерапии, сумели организовать сбыт, но он в этой индустрии оказался вторичным. Для кормления пиявок не хватало свежей крови, они не хотели размножаться и гибли непонятно от чего. «Чтобы вырастить пиявку, нужна кровь, тепло, вода и добрые женские руки», — объясняет Вячеслав Мигаль. — Пиявка сама выбирает, с кем ей работать». С не слишком сложной работой «выращивателя» в компании справляется лишь одна из 30 соискательниц этой должности — говорят, пиявки слишком чувствительны к биополю человека.

Основа стабильности МЦМП — растущий интерес к старинным методам медицины. Даже воюя с Наполеоном, Россия ежегодно отправляла во Францию около 6 млн медицинских пиявок. До революции второй после зерна доходной статьей российского экспорта были кровососущие черви. Сегодня крупнейший поставщик пиявок МЦМП вступил в партнерские отношения с сетями «Столичные аптеки», «Фармакор», ИФК. К концу прошлого столетия рост оборота составлял несколько процентов в год. Завоевав 70% российского рынка, компания задумалась о диверсификации.

Идею нового бизнеса подсказала диссертация Геннадия Никонова об использовании в производстве косметики биологически активных веществ. К ним относятся и ферменты — катализаторы жизненных процессов, которые вырабатывает организм пиявки. В партнерстве с украинским МНВКФ

план действий

- утвердиться в роли крупнейшего европейского поставщика медицинской пиявки
- добиться роста прибыли за счет «глубокой переработки сырья»
- донести идею гирудотерапии до всех, кому она может помочь

«Биокон» компания разработала линию средств Dr. Nikonov для ухода за кожей, основанную на этих компонентах.

Продажи косметики за последние два года выросли наполовину, но Вячеслав Мигаль не видит здесь достижения: сбыт нового продукта, занимающего небольшую долю в портфеле компании, не может не расти. Продвигать косметику оказалось непросто: через излюбленный канал МЦМП — аптеки — продается не более 20% кремов и гелей. Лучшими же рекомендателями Dr. Nikonov стали врачи-гирудотерапевты, без которых косметика не заняла бы 35% в объеме продаж компании.

В перспективе «глубокая переработка сырья» должна повысить прибыльность направления, считают в компании. Но последние два года дали и возможность экстенсивного роста: продажи самих пиявок выросли на 60%. Это произошло из-за распоряжений Минздрава, запретившего аптекам и больницам использовать пиявок из естественных водоемов. Бизнес мелких промысловиков был подорван. Кроме того, коммерсанты, запустив новые мощности, начали выходить в регионы, где начал крепнуть платежеспособный спрос.

Сегодня МЦМП ежегодно продает свыше 2,5 млн пиявок, цена каждой — около \$1. Но потенциал рынка, по мнению Вячеслава Мигалья, огромен. «Сейчас не каждый человек знает, что такое гирудотерапия», — говорит он. — Когда о ней узнают все, как об анальгине, спрос будет расти и расти». **СФ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

конференция

29 марта **2007** года

Москва, отель Holiday Inn

АУТСОРСИНГ: СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ НОВАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ?

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ЭКСПЕРТАМ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО АУТСОРСИНГУ.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ:

I сессия

- Аутсорсинг: тенденции и перспективы развития
- Особенности развития аутсорсинга в России и мировая практика: сравнительная характеристика
- Внутренние сложности при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг
- Аутсорсинг: от идеи к реализации: управление проектом
- Аутсорсинг как инструмент решения стратегических задач компании
- Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга: окупают ли себя затраты на услуги
- Методики оценки рисков при передаче функций на аутсорсинг
- Факторы, влияющие на выбор поставщика услуг
- Особенности продвижения услуг аутсорсинга
- Гибкость поставщика услуг-фактор привлечения клиентов
- Идеальный аутсорсер: взгляд со стороны клиента
- Организация тендера на поставку услуг аутсорсинга: практический опыт и особенности организации
- Юридические аспекты аутсорсинга

II сессия

На этой сессии специалисты компаний поделятся информацией по аутсорсингу различных бизнес-функций, расскажут об особенностях применения аутсорсинга, о целесообразности его использования.

Будут представлены следующие направления.

- IT-услуги • Учет, финансы, аудит • Маркетинг, реклама • Управление недвижимостью
- Управление персоналом • Поставки, дистрибуция и логистика • Клининг, кейтеринг

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 13 500 руб.

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные
материалы, сертификат,
обед, кофе-брейк.

НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

При регистрации до 5 февраля 2007 года скидка 20%

Каждый **третий участник** от одной компании
посещает конференцию **бесплатно**.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена **скидка 10%**

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



лаборатория

ОПЦИОНЫ

товары почтой → с53

В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НАЧАЛСЯ БУМ ОПЦИОННЫХ ПРОГРАММ. НО ЕСЛИ БЕЗДУМНО ВОПЛОЩАТЬ ЭТОТ МЕТОД ПООЩРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ, МОДА НА НЕГО МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ БОЛЬШИМ РАЗОЧАРОВАНИЕМ.

Фантомная доля

текст:

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Деньги послезавтра

ЗАРПЛАТА ПРЕЗИДЕНТА YANOO! Терри Семела — всего \$1 в год. Но опрометчиво думать, что менеджер живет впроголодь — за последние три года он заработал \$429 млн на реализации опционных программ и добровольно отказался от зарплаты в обмен на новые опционы. Скоро многомиллионные доходы топ-менеджеров станут обычным явлением и в России — во многих компаниях, например в РАО «ЕЭС России», «Вымпелком» и других в ближайшие год-два придет время реализации выданных ранее опционов.

Опционы считаются одним из самых действенных средств долгосрочной мотивации. Их суть в том, что за определенные заслуги менеджер получает право через несколько лет приобрести акции своей компании по фиксированной цене либо получить деньгами возникшую за эти годы курсовую разницу. Таким образом, размер вознаграждения связывается с ростом капитализации компании.

Поначалу опционы были не особенно популярны в России. До 2001 года их предлагали лишь несколько российских компаний — например, все тот же «Вымпелком», IBS, ЛУКОЙЛ, «Столичные гастрономы». Зато в период с 2001 по 2006 годы бо-

лее десятка крупных российских компаний, включая РАО ЕЭС, «Альфа-групп», «Мобильные телесистемы» и РБК, объявили о введении опционных программ. А в 2006 году Россию охватил уже настоящий опционный бум — о введении подобных программ заявили по меньшей мере 18 крупных компаний.

Судя по всему, столь взрывной рост связан с волной русских IPO — компании, которые становятся публичными, нуждаются в том, чтобы менеджмент работал на повышение их капитализации. Из 18 компаний, заявивших в 2006 году о введении опционных схем, три провели IPO в прошлом году («Роснефть», «Комстар» и «Система-Галс»), а «Ситроникс», «Миракс групп», «Полус золотом» и «Энергомашиностроительный альянс» намерены дебютировать на фондовых площадках в 2007–2008 годах.

Еще одной причиной опционного бума стала резко обострившаяся конкуренция на рынке труда — прошлый год был чрезвычайно богат на массовые переходы топ-менеджеров. О введении опционных программ объявили компании, которые уже пережили серьезные кадровые потрясения (например, «Альфа-капитал»). Кроме того, об опционах задумались фирмы, хронически страдающие от дефицита уп-

с49



Собственники не всегда могут соблазнить менеджеров опционами — акции лишь небольшого числа компаний демонстрируют стабильный рост

равленцев. Так, весной об открытии опционной программы объявила «Глория Джинс», славящаяся высокой текучкой менеджерских кадров.

На первый взгляд, все эти предприятия поступают вполне логично. Между тем в США и Европе опционные программы показали себя не самым эффективным инструментом, и работодатели в массовом порядке уже начали от них отказываться (см. справку на стр. 52). Конечно, российский рынок (особенно фондовый), живет по своим законам. Но не ошиблись ли российские работодатели, выбирая опционы как инструмент для мотивации, и особенно — момент для их внедрения?

Опционная морковка
МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОПЦИОНА основан на длительном ожидании менеджером награды. Каждый опцион имеет vesting period — время от его получения до момента реализации. В среднем он составляет от двух до пяти лет, и если сотрудник уходит из компании в этот период, то теряет право на акции. Таким образом, менеджер, получивший опцион, материально не заинтересован менять место работы.

Как правило, компания сначала должна зарезервировать часть своих акций под опционный фонд. Обычно она выкупает свои акции на рынке. Затем между сотрудником, компанией и биржевым брокером заключается договор, предусмотренный стандартом биржи, на которой торгуются акции. В нем подробно прописываются условия получения и пользования опционом. «Если компания нарушит договор, это может привести к печальным последствиям вплоть до снятия ее акций с торгов», — объясняет вице-президент по персоналу и организационному развитию «Вымпелкома» **Марина Новикова**.

Несмотря на то что крупные компании передают в опционные фонды не более 2–3% акций, менеджеры могут неплохо заработать на разнице их курсов. Например, по подсчетам Марины Новиковой, каждый год может принести менеджеру-опционеру «Вымпелкома» 100% его годовой зарплаты. В 2007 году компания запустила уже третий опционный транш. Как рассказывает Новикова, опционы получили более 200 человек, начиная от генерального директора и заканчивая руководителями отделов. Треть от этого числа — сотрудники региональных отделений

компании. «Опцион — это хорошее средство мотивации сотрудников, которым предлагают поработать, к примеру, в Таджикистане, — поясняет Марина Новикова. — Я лично знаю людей, которые хотели покинуть «Вымпелком», но не ушли, потому что им предложили участвовать в опционной программе».

«Опцион — отличный способ удержать менеджеров», — соглашается директор по персоналу банка DeltaCredit **Маргарита Денисенко**. После того как в конце 2005 года DeltaCredit был куплен французской банковской группой Societe General, руководители банка получили опцион на акции группы. И спустя год ключевые менеджеры DeltaCredit все еще работают на своих местах, хотя на рынке труда они пользуются большим спросом.

На первый взгляд, нет оснований сомневаться в надежности опционных схем. И все же российские менеджеры пока не слишком доверяют модному инструменту.

Кредит недоверия
САМАЯ ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА недоверия — в непонимании менеджерами намерений своих компаний. Например, многие фирмы в свое время публично заявляли

о введении в действие опционных схем, но некоторые обещания остались пустым звуком.

Так, весной 2004 года о передаче 10% акций под опционную программу объявила компания «Шатура». Предполагалось, что акции получат руководители двух производственных и торгового подразделений, а также их заместители. Однако на днях PR-директор «Шатуры» **Вадим Бахтов** заявил **СФ**, что компания вообще не планировала отдавать эти акции под опционы. Причем дать четкого объяснения, зачем создавался фонд акций, Бахтов не смог. «Вимм-Билль-Данн» еще в 2003 году также зарезервировал свои 3% акций под опционы, но, как сообщил пресс-секретарь компании **Антон Сарайкин**, «процесс введения опционов в ВБД до сих пор находится в стадии обсуждения».

Подобное невыполнение обещаний негативно сказывается на отношении к опционным схемам. «Менеджеры не доверяют опционам», — считает управляющий партнер компании Head Solutions **Михаил Елизаров**. Так, из 1049 публичных компаний большинству фактически нечего предложить своим сотрудникам. Например, курс акций «Вимм-Билль-Данна» на протяжении нескольких лет был нестабилен, и выдавать опционы не имело смысла.

Но даже если капитализация компании растет, работодатель может счесть, что переплатил сотрудникам и принудить их к изменению условий опциона. Так, весной 2006 года 13 руководителей сети «Пятерочка» получили опцион на 6,6 млн акций по цене \$0,25 за штуку с правом их выкупа в 2008 году. Однако уже в конце 2006 года компания досрочно закрыла опционную программу, выплатив менеджерам разницу в стоимости акций, которая, по словам директора по коммуникациям X5 Retail group (владеет сетью «Пятерочка») **Геннадия Фролова**, составила около \$67 млн. Менеджеры, конечно, получили неплохую прибыль, но могли бы, по оценкам аналитиков, заработать еще больше, если бы отказались от предложения компании и подождали до установленного срока реализации опциона. Фактически компания выкупила права опционеров обратно.

Наконец, организация может добиться увольнения сотрудника и тем самым вовсе лишит его опционных выплат. «Сотрудники знают об этом и поэтому относятся к опционам как к приятной, но эфемерной награде», — говорит Михаил Елизаров.

Конечно, российский рынок живет по своим законам. Но не ошиблись ли российские работодатели, выбирая опционы как инструмент для мотивации, и особенно — момент для их внедрения?

Награда для непубличного героя

ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ СИТУАЦИЯ с опционными программами, которые разрабатывают непубличные компании. Поскольку их акции нигде не торгуются, они используют «фантомные» опционы. То есть сначала владелец проводит оценку стоимости компании, исходя из которой рассчитывается стоимость выделенной для опциона доли. Затем перед наступлением реализации опционов он снова проводит оценку стоимости бизнеса, и сотрудник получает на руки курсовую разницу причитающихся ему условных акций. Другой путь для непубличной компании — связать опцион с выходом компании на IPO, после чего сотрудник может выкупить заранее оговоренный пакет акций.

Однако никаких гарантий выплаты обещанных денег у сотрудников непубличных компаний нет, поскольку никакая третья сторона не участвует в соглашении, а российское трудовое законодательство не регулирует опционные программы. Например, заместитель генерального директора Rambler Media **Иван Засурский** в начале прошлого года покинул компанию, не дождавшись награды за удачное IPO компании, проведенное летом 2005 года. Опционная программа предполагала, что восемь ключевых топ-менеджеров Rambler Media, включая Засурского, смогут поэтапно выкупить 2,1% акций. Однако после выхода компании на биржу Засурского исключили из числа опционеров — вероятно, его вклад в IPO сочли не столь существенным. Возможностей отстоять свой опцион у него не было, так как, по его словам, хотя он и был включен в опционный план, но никакого письменного договора не заключал. В итоге менеджер ушел из компании. «Теперь я с подозрением отношусь к опционам, и если мне снова их предложат, обязательно найму юриста, чтобы обезопасить себя от обмана», — говорит Засурский.

Если же сотрудник непубличной компании все же получит долю в ее собственности, а не разницу в стоимости условных

Четыре фактора эффективности

Роман Иванов, партнер компании «Экопси консалтинг», перечисляет принципы, которые помогут создать эффективную опционную программу:

1_ Не стоит применять опционы для того, для чего они не предназначены. Опционы нужны лишь для очень долгосрочной мотивации команды топ-менеджеров. Например, когда компания хочет на примере команды руководителей продемонстрировать, что она ценит долгосрочную лояльность. Если же нужен, к примеру, быстрый рост капитализации, то полезнее не опционы, а cash-бонусы.

2_ Нужно правильно определить категорию и число участников опционной программы.

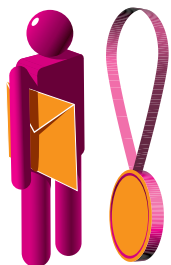
Если компания хочет повысить лояльность коллектива в целом, нужно предлагать опционы максимальному числу людей, вплоть до нескольких тысяч человек. При определении потенциального опционера стоит пользоваться тремя критериями: результаты работы сотрудника, стаж в компании и лояльность. Если же программа рассчитана на удержание топ-менеджеров, то чем уже круг участников, тем лучше программа будет работать.

3_ Опционы, рассчитанные менее чем на два года, предлагать бессмысленно — они перестают быть средством долгосрочной мотивации. Оптимальна пятилетняя программа со ступенчатым выполнением, когда первый транш можно получить через два-три года, а потом менеджеру постепенно дается доступ к оставшимся акциям. С одной стороны, такой опцион позволяет как можно дольше удерживать менеджера, с другой — поддерживает его доверие и интерес к программе.

4_ Сотруднику нужно подробно разъяснить условия реализации опциона и гарантии со стороны компании. Менеджер должен четко понимать, когда компания будет соблюдать принятые на себя обязательства. Например, многие фирмы различают дружественный уход (скажем, в госорганы) и недружественный (к конкуренту) и могут лишиться опциона за последний. Кроме того, приобретение акций в собственность регулируется Гражданским кодексом РФ, поэтому спорные вопросы можно рассматривать в арбитражном суде.

Как получают опционы в публичных компаниях

Решение о награждении



Сотрудник получает письмо с предложением опциона

Заключение опционного договора



Трехстороннее соглашение (сотрудник – компания – брокер) устанавливает условия получения опциона сотрудником и цену выкупа акций

Период ожидания



В течение 2-5 лет сотрудник не имеет права реализовать опцион

Период реализации



Сотрудник может или купить акции компании, или получить разницу в их стоимости

акций, то судьба его пакета незавидна. Дивидендов ему не полагается, а в случае ухода из компании он обязан предложить свой пакет акционерам. Стоимость такого пакета обсуждается в процессе переговоров, но зачастую акции приходится отдавать практически даром.

Сомнительная лояльность
ОПЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ могут не достичь своей цели еще по одной причине — на разогретом до предела российском рынке труда долгосрочные средства мотивации работают плохо. Сегодня у менеджеров есть все возможности для быстрого обогащения, и как объясняет партнер компании «Экопси консалтинг» **Роман Иванов**, они не готовы ждать вознаграждения по три-пять лет.

Кроме того, в последнее время набирает силу мощное «противоопционное средство» — sign in бонус (входной бонус по

факту выхода на работу). По словам партнера компании Amgor Never **Антон Стороженко**, размер такого бонуса может достигать нескольких сотен тысяч долларов. Карьерное повышение также способно перебить выгоды от опциона. «В моей практике был случай, когда кандидат отказался от миллионных опционов, потому что другая компания предложила ему более высокую и перспективную позицию», — вспоминает Антон Стороженко.

Наконец, опционные программы далеко не всегда укрепляют лояльность персонала и мотивируют сотрудников. «Неэффективные руководители, которые умудрились попасть в опционный план, стремятся всеми правдами и неправдами досидеть до срока исполнения опциона», — говорит Антон Стороженко. — Возникает эффект своеобразной «кадровой пробки» — сотрудники, занимающие низкие позиции, не могут занять руководящие

посты в компании и уходят, а в руководстве скапливается балласт».

Возможно, небольшая отдача от опционных программ объясняется тем, что Россия пока просто не готова к их экспансии. Этот инструмент работает только в случае взаимного доверия собственника и менеджера, однако у обеих сторон есть повод сомневаться друг в друге. Собственники не всегда могут соблазнить менеджеров опционами — акции лишь небольшого числа компаний демонстрируют стабильный рост. Кроме того, законодательная база для опционов остается недостаточно проработанной, что открывает пути для нарушения договоренностей. В таких условиях многие менеджеры становятся легкой добычей компаний-конкурентов, способных на более интересные предложения. Так что количество опционных программ в России еще не скоро перерастет в качество. **СФ**

Разоблаченные агенты

Впервые опционные программы начали использовать в США в 1980-е годы. Теоретической базой для их применения стала «агентская теория», которая утверждает, что между собственником и наемным менеджером существует конфликт интересов: первый стремится к долгосрочному повышению стоимости компании, а второй пытается извлечь краткосрочную выгоду. Применение опционов — частичное превращение менеджера в собственника — должно привести их интересы к согласию. Поначалу этот подход выглядел плодотворным, но со временем оказалось, что опционы стимулируют не только труд на благо компании, но и корпоративное мошенничество. Американскую прессу долгое время волновал странный факт: почему даже во время спада американской экономики в начале 2000-х годов менеджеры продолжали обогащаться? За баснословно большие опционы американские менеджеры получили прозвище «жирных котов». Попытка Федеральной комиссии по ценным бумагам ответить на этот вопрос привела к гранди-

озному скандалу. Она установила, что более 160 компаний фальсифицировали отчетность и выписывали менеджерам опционы задним числом, когда цена на акции была минимальной. Например, 27 декабря 2006 стало известно, что в опционных махинациях замешана Apple Computers и лично ее глава Стив Джобс. В результате акции Apple упали более чем на 6%, и компания потеряла \$4,3 млрд капитализации. После обнародования данных комиссии опционы стали прочно ассоциироваться с мошенничеством, и сегодня корпорации начинают пересматривать свою компенсационную политику. Многие американские компании объявили, что в 2007 году заменят опционы другими средствами мотивации. А в Европе американское изобретение с самого начала приживалось плохо: его встретили в штыки миноритарные акционеры и профсоюзы, недовольные высокими доходами топ-менеджеров. По данным Mercer Human Resource Consulting, доля европейских компаний, применяющих опционы, сократилась с 63% в 2004 году до 41% в 2006-м.

ПОСЛЕ ПОЛУТОРА ДЕСЯТКА ЛЕТ ГЛУБОКОЙ АГЕНТУРНОЙ РАЗВЕДКИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ ЕВРОПЕЙСКИЙ ЛИДЕР В ДИСТАНЦИОННОЙ ТОРГОВЛЕ OTTO GROUP НАКОНЕЦ РЕШИЛСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫЙТИ НА НАШ РЫНОК. ВМЕСТЕ С РОССИЙСКОЙ «ППЕ ГРУППОЙ» НЕМЕЦКИЙ КОНЦЕРН БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ТОРГОВЛЕЙ ОДЕЖДОЙ ПО ПОЧТЕ. ЕГО ШАНСЫ И ВОЛЮ К ПОБЕДЕ ИЗУЧИЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ». текст: оксана царевская

Новая дистанция Otto



Чтобы обеспечить Россию красивой и модной одеждой, Otto понадобился идеальный партнер в области сервиса и логистики

В конце ноября стало известно, что Otto и «ППЕ Группа» готовятся к открытию совместного предприятия, которое будет торговать модной одеждой по почте.

На паях 70% на 30% Otto и «ППЕ Группа» создали две компании — «Директ каталог сервис» и «Бизнес-сервис». Первая будет заниматься продвижением на рынок коллекций одежды от Otto, а другая — логистической поддержкой дистанционных продаж.

Это не первая попытка немецкого концерна выйти на российский рынок. В 1990-х годах Otto уже пробовал здесь закрепиться с каталогом Schwab и даже рас-

сматривал возможность строительства складского терминала. Но, как рассказал **СФ** партнер агентства Connexions **Александр Гайкалов**, который в 1996–1997 годах тестировал для Otto один из проектов, попытки заканчивались неудачно. Многие факторы делали бизнес рискованным — и отсутствие у россиян опыта покупок на расстоянии, и проблемы в работе почты, и трудности в ценовой адаптации ассортимента каталогов к нашим

условиям. «Но самое главное — на рынке не было необходимой инфраструктуры для каталожного бизнеса», — объясняет Гайкалов. Поэтому до сего дня Otto вел торговлю по каталогам в России только через своих агентов.

Объемы инвестиций в проект стороны не раскрывают. Otto лишь говорит о десятках миллионов евро, которые готов вложить в строительство складского терминала в Твери. По словам **Михаэля Печке**, генерального директора дистрибуционного центра «Бертельсманн» — одной из крупнейших в России fulfillment-компаний (обеспечивает комплексную сер-

с53

В 2006 году в России на дистанционные покупки потрачено \$1,27 млрд. И хотя на одежду пришлось лишь 15%, именно этот товар больше всего хотели бы получать покупатели по почте

висную поддержку каталожному бизнесу), речь может идти о площадях 30–35 тыс. кв. м. Учитывая среднюю стоимость строительства, очевидно, что сумма инвестиций может превысить 15 млн евро.

Цифры, возможно, не поражают воображение, но Otto — единственный дистанционный торговец одеждой, который намерен строить в России собственные логистические мощности.

На вырост

«РОССИЯ — ОДИН ИЗ САМЫХ привлекательных розничных рынков с точки зрения роста», — признает вице-президент по корпоративным коммуникациям Otto Group **Томас Войт**. По данным международной консультационной фирмы A.T. Kearney, по темпам роста розничной торговли Россия в 2005 году уступала лишь Индии. А согласно исследованиям российской компании Symbol-Marketing, емкость российского рынка готовой одежды — основы большинства каталогов Otto — оценивается в \$28–30 млрд, и он растет ежегодно на 20–30%.

Очевидно, что, глядя на впечатляющие перспективы торговли одеждой, Otto тут же оценил и потенциал дистанционной торговли. По предварительным данным Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ), российские граждане не потратили в прошлом году на покупки по почте \$1,27 млрд. И хотя сегмент одежды составил лишь 15% этого объема (\$190 млн), президент НАДТ **Александр Иванов** привел данные исследований: именно одежда лидирует в списке товаров, которые хотели бы получать по почте российские покупатели.

Особенно привлекательно выглядят показатели отечественного рынка дистанционной торговли на фоне насыщения рынка западного. Россия уступает Европе по объемам почти в 55 раз, но зато в три раза обгоняет в динамике. По данным ЕМОТА (Европейской ассоциации торговли по почте), на одного человека в России приходится лишь 1 евро в объемах дистанционных продаж. В то время

как в Германии, например, каждый гражданин покупает в среднем на 246 евро в год. Нетрудно понять, какие огромные перспективы сулит дистанционному бизнесу наша страна с населением 140 млн человек. Тем более, по словам **Александра Иванова**, российский рынок предрасположен к этому виду торговли и географически, и исторически — еще сто лет назад россияне активно заказывали товары почтой, чему способствовали огромные расстояния.

Но наибольший оптимизм вселяет прогноз самого Otto: в 2006 году, который для концерна закончится в феврале 2007-го, объемы продаж его агентов в России вырастут на 50% по сравнению с прошлым годом. Такая динамика значительно превышает общерыночные показатели за этот год (30%).

Неудивительно желание Otto принять участие в дележе российского рынка. А те риски, которые раньше отпугивали иностранных инвесторов, и в том числе Otto, похоже, приобрели характер временных, но решаемых трудностей.

Знакомые конкуренты

НЕСМОТЯ НА ТО ЧТО КОНЦЕРН только выходит на российский рынок дистанционных продаж, конкурентное поле для Otto знакомо. Сегодня здесь присутствуют два его основных соперника по европейскому рынку одежды — KarstadtQuelle AG и Redcats. Quelle, входящий в состав KarstadtQuelle, работает в России через свою 100-процентную «дочку» Mail Order Service с 2004 года. Французская компания Redcats уже полгода как рассталась с российским партнером «Пост-сервис» и продвигает каталог La Redoute самостоятельно. По словам представителей обеих компаний, появление Otto должно усилить конкуренцию, однако ни один из этих игроков не собирается менять свою стратегию в связи с приходом немецкого гиганта.

В то же время, как показывают примеры западных рынков, конкуренты могут расти и внутри традиционного розничного сегмента. По информации «Почты Рос-

сии», имеющей понятный интерес к росту дистанционной торговли, продажа товаров по почте обеспечивает 10–15% дополнительного дохода розничным компаниям на Западе. И этот канал уже интересует некоторых российских ритейлеров. Например, сеть «Ж», торгующая обувью и авторской одеждой, планирует в этом году начать дистанционные продажи. Как уверяет генеральный директор сети **Илья Буздин**, через пять лет объемы дистанционных продаж могут достичь сегодняшних объемов розничной сети.

Впрочем, эксперты не ждут большого «почтового» бума среди традиционных продавцов. Лидер российского рынка одежды Sela два года назад хотел размещать свои коллекции в одном из отечественных каталогов. Однако прогнозируемый уровень отклика в 5–7% не устроил ритейлера. «Кроме того, требовалось заморозить заявленный в каталоге товар более чем на полгода, а это увеличивало операционные риски», — добавляет коммерческий директор Sela **Наталья Баромыченко**.

Еще один крупный игрок — скандинавская компания Stockmann, дистанционное подразделение которой, Hobby Hall, успешно работает за рубежом, также пока не намерен распространять этот опыт на Россию. Как сообщила руководитель отдела маркетинга Stockmann в России **Леа Эндриксон**, развитие каталожного бизнеса в нашей стране стратегией компании не предусмотрено.

Лица знакомой национальности

ХОТЯ ГЛАВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ давно знакомы Otto, для адаптации к специфике российского рынка концерну понадобился «идеальный партнер», как назвал «ППЕ Группу» президент группы Otto **Михаэль Отто**. Холдинг «ППЕ Групп» сегодня является одним из лидеров дистанционных продаж в России. 2005 год компания закончила с оборотом \$104,3 млн, из которых почти 70% пришлось на главный каталог холдинга «На дом».

Как утверждают в холдинге, «ППЕ Групп» располагает 10-миллионной клиентской базой. «Но вряд ли эти покупатели будут интересны для Otto», — сомневается **Михаэль Печке**. Дело в том, что «ППЕ Групп» никогда не торговала одеждой, и ее клиенты привыкли к другому ассортименту (парфюмерно-косметическая продукция, товары для дома).

Otto Group занимает второе место в мире по интернет-продажам после компании Amazon. Но в России Otto не собирается отступать от классики жанра — торговле по каталогам

Впрочем, у самого Otto есть в активе актуальная клиентская база, которую накопили за годы работы его многочисленные агенты. Подобная история в свое время произошла с каталогом La Redoute: отказавшись от сотрудничества с российским партнером, компания тем не менее получила в распоряжение наработанную им за три года клиентскую базу. Но немецкий концерн объявил о намерении сохранить свою партнерскую сеть, насчитывающую несколько сотен пунктов приема заказов. Правда, тут же ввел некоторые ограничения. По словам директора по маркетингу центрального агентского офиса Otto в России **Андрея Кучерявого**, агентам запрещено работать с каталогом Von Prix, предлагающим одежду по наиболее демократичным ценам. Этот каталог отныне будет находиться исключительно в распоряжении совместного предприятия.

По мнению большинства участников рынка, решение Otto привлечь «ППЕ Группу» выглядит здравым. «Холдинг ППЕ — один из немногих, кто вообще умеет эффективно работать в этом трудном сегменте», — считает Александр Иванов. На рынке не такой уж большой выбор компаний, которые одновременно умеют профессионально работать с базами данных, обладают собственными сервисными подразделениями для каталожного бизнеса, а также имеют опыт в логистике. Не исключено, что на выбор Otto могло повлиять и происхождение основателей

«ППЕ Группы» — выходцев из Европы. В России иностранным инвесторам проще договариваться с людьми, обладающими западным менталитетом.

Классика жанра

ПРИМЕЧАТЕЛЬНО, ЧТО СДЕЛКЕ предшествовали серьезные изменения в составе акционеров российского партнера. За месяц до объявления о сотрудничестве с Otto Group из «ППЕ Группы» вышел фонд Baring Vostok Private Equity Fund (BVPEF). Причем не с пустыми руками. В качестве оплаты своей доли фонд получил один из крупнейших активов группы — лидера российского рынка электронной коммерции магазин Ozon. Этот бизнес был лучшим в холдинге по динамике, показав за 2005 год 52-процентный рост.

По словам представителя фонда BVPEF **Андрея Костяшкина**, решение о расставании с ППЕ не связано с приходом Otto Group: «Когда мы выходили из состава акционеров, мы не знали о готовящемся сотрудничестве». А в самой «ППЕ Группе» объясняют избавление от Ozon необходимостью консолидации ресурсов компании для развития торговли по почте. Звучит это, надо сказать, не очень убедительно, ведь новый стратегический партнер «ППЕ Группы» — Otto Group — демонстрирует серьезные амбиции на рынке электронной коммерции b2c, занимая второе место в мире после компании Amazon (которую, кстати, некоторые эксперты называют потенци-

альным покупателем российского Ozon). В общей сложности интернет-канал дает концерну более 15% всех заказов. Видимо, эта практика сохранится и в России: по словам директора по коммуникациям «ППЕ Группы» **Анны Ганеевой**, в скором времени совместное предприятие запустит сайт для продаж через интернет.

Вообще, по данным исследовательской компании Mintel, доля продаж через традиционную витрину дистанционной торговли — каталоги — постепенно сокращается, уступая позиции набирающему силу интернет-каналу. Это осознает большинство европейских игроков. Один из лидеров европейского рынка, переживающий сегодня не лучшие времена

KarstadtQuelle, решил сместить акцент в своем бизнесе на электронную коммерцию и телешопинг. В свое время и руководство Otto признавало, что продажи через каталог уже достигли своих пределов.

Как бы то ни было, в России, где львиная доля продаж (более 80%) на расстоянии осуществляется как раз через каталоги, Otto не собирается отступать от классического жанра. Бесплатные глянцевые каталоги по-прежнему популярны, особенно в глубинке.

В целом эксперты сходятся во мнении, что прямой выход на российский рынок стал логичным и правильным шагом для немецкого концерна. Знакомая конкурентная среда, готовая клиентская база, опережающие темпы агентских продаж — все говорит за то, что Otto не только займет подобающее место, но и, возможно, даже сумеет переиграть рынок. В этом случае один из мировых лидеров может стать для России локомотивом, который придаст дистанционной торговле хороший разгон. **СФ**

classified

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

финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от \$10 000 364-9419 www.ufk-e.ru

юридические услуги

Лицензии Регистрация Ликвидация Взыскание долгов
ОбъединенныеЮристы 741-6512 www.ULC.ru

услуги

Жить в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

Учредители.Участники. Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк, 4119476

продаем

Банк, 4119476

недвижимость

Недвижимость в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru



Денис ФАДЕЕВ

Новая восточная традиция Существуют ли на мировом рынке прецеденты приобретения убыточных предприятий, обладающих брэндом, не для получения прибыли от активов, а для использования брэнда на других рынках?

Пожалуй, самый свежий пример того, как компания приобретала убыточного конкурента, чтобы с помощью его торговой марки расширить географию своего бизнеса, — сделка тайваньской BenQ и немецкой Siemens в сентябре 2005 года. Тогда азиатская компания выкупила убыточное подразделение Siemens IC Mobile Group (по оценкам Reuters, за 350 млн евро). Материальные активы мобильного подразделения Siemens были в данном случае скорее «отягчающим обстоятельством». Убытки немецкого производителя мобильных телефонов в первом полугодии 2006 года составили \$230 млн. BenQ в течение года продолжала производство телефонов на мюнхенском заводе, но осенью 2006 года обанкротила немецкое подразделение. Теперь телефоны под маркой BenQ Siemens производятся в Китае. Приобретение агрессивными китайскими игроками убыточных европейских высокотехнологичных компаний вообще в последние два-три года стало частым явлением. В сентябре 2004 года крупнейший в Китае производитель бытовой электроники TCL начал поглощение французской Thomson. Сделка завершена в начале 2006-го. В результате была образована компания TTE, претендующая на мировое лидерство в этом сегменте. Таким образом, под контроль китайской компании переходит брэнд Thomson, с помощью которого она планирует укрепить позиции на рынках Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Южной Америки, Африки и России. В свою очередь для французской фирмы эта сделка — пожалуй, единственный способ спасти компанию от краха: 2004 год четвертый в мире производитель телевизоров закончил с убытками в 636 млн евро.

Евгений ЗИБОРОВ

Воронеж

Законы для агента

Нужно ли соответствовать каким-либо специальным требованиям для того, чтобы выступать агентом по продаже паев ПИФов различных УК? Регулируется ли законодательно «паевой» ритейл?

Да, деятельность агентов по выдаче, погашению и обмену инвестиционных паев регулируется статьями 27 и 28 федерального закона №156 «Об инвестиционных фондах». Закон устанавливает следующее ограничение: агентами могут выступать только юрлица — профессиональные участники рынка ценных бумаг, имеющие лицензию на осуществление брокерской деятельности. Других формальных препятствий нет. Однако на практике управляющие компании предъявляют к агентам собственные требования. «Как правило, они делают ставку на обширные сети, представленные

в нескольких регионах», — поясняет руководитель Сети паевых супермаркетов Евгений Очковский, — и с мелкими игроками предпочитают не связываться». При этом УК придирчиво относятся к надежности агента: ведь если тот решит свернуть деятельность, компании придется срочно искать замену или открывать в регионе собственный офис. С другой стороны, и самому агенту превратить распространение паев в серьезный бизнес можно только при выходе на большие объемы продаж. Ведь агентская комиссия в среднем составляет 1–2% от суммы привлечения.

Ирина ФАЛЕЕВА

Москва

Складской рекрутмент

Наша компания открывает несколько складов. Как набрать для них персонал, ведь грузчики не пользуются интернетом?

Подбор низового персонала (складских рабочих, водителей, уборщиков и др.), действительно, отличается от традиционного рекрутмента. Конечно, вы можете заказать складской персонал в агентствах, занимающихся массовым подбором, таких как Kelly Services или Manpower, но в этом случае придется платить гонорар за каждую «голову». Нанимать складских рабочих можно и самостоятельно — например, с помощью объявлений в специальных изданиях, таких как «Работа и зарплата» и «Работа для вас». Однако гендиректор компании «Камис-приправы» Сергей Максютя полагает, что гораздо

большую отдачу дают объявления на дорожных столбах и остановках. Один из важных критериев выбора работы кандидатами из этой не самой высокооплачиваемой категории (в среднем 13–14 тыс. руб. в месяц) — близость рабочего места к дому. Поэтому развешивать объявления имеет смысл не дальше 15–20 минут ходьбы пешком от склада. Еще один эффективный канал поиска — личные знакомства других сотрудников. Наконец, не стоит сбрасывать со счетов и интернет. Как говорит Сергей Максютя, вакансии в интернете обычно находят дети кандидатов.

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.

ТРИЛОГИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ, НАЧАТАЯ **ДЖОНОМ КОТТЕРОМ** И **ДЭНОМ КОЭНОМ**, ПОХОЖЕ, ЗАВЕРШЕНА. ФИНАЛЬНЫЙ АККОРД, ВЗЯТЫЙ КОЭНОМ УЖЕ В ОДИНОЧКУ, СТАНЕТ ЕСЛИ И НЕ ОТКРЫТИЕМ, ТО ОПРЕДЕЛЕННО ПОЛЕЗНЫМ ПРАКТИЧЕСКИМ ПОСОБИЕМ ДЛЯ ПРОДВИНУТЫХ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Третий такт перемен



**Суть перемен.
Путеводитель:
Инструменты и тактика
руководства преобразо-
ваниями в компании**
Д. КОЭН

М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

История трилогии началась со знаменитого бестселлера о преобразованиях, которые проводят компании, изданного в 1996 году профессором Harvard Business School Джоном Коттером (в России книга «Впереди перемен» вышла в 2003-м).

В той книге гуру менеджмента описал восемь этапов процесса трансформации, которые предстоит пройти компании для достижения успеха. Подобно восьмеричному буддистскому пути, новая идея захватила умы глав корпораций, и от автора потребовали продолжения. Компания Deloitte Consulting предложила провести новые исследования, в результате чего в 2002-м на свет появилась еще одна книга — «Суть перемен» (на русский переведена в 2004 году). Здесь в качестве соавтора Коттера выступил глава Deloitte Consulting LLC Дэн Коэн. Авторы собрали и обобщили более 100 историй из жизни реальных компаний. Кроме того, стали развивать стержневую для себя мысль: при осуществлении перемен эмоциональная составляющая не менее важна, чем логика и разум.

Спустя два года руководители крупных компаний донесли до авторов новую потребность: а что если теоретические выкладки дополнить практическими советами и инструментами? На этот раз за работу взялся в одиночку Дэн Коэн, и в ре-

зультате на свет появился еще один труд — «Суть перемен. Путеводитель».

Большая часть книги — это повторение и разъяснение уже пройденного материала. Та же восьмиэтапная схема, только примеров поменьше, да и те большей частью переписаны из предыдущей книги. Поначалу даже возникает ощущение, что перед нами еще одно явление а-ля **Джек Траут**, который запросто написал с десяток книг, переливая идеи и приемы из одной в другую.

Но не будем спешить и записывать Коэна в компиляторы. Третья книга изначально задумывалась им не столько как откровение гуру, сколько как инструмент. Предыдущие идеи относительно «обуздания перемен» здесь суммированы и систематизированы, автор даже попытался уложить их в определенные шаблоны. Подчеркнуто схематично даже само построение книги. Каждый этап поделен на одинаковые шаги: «цель — подход — результаты — основные проблемы реализации — оценка эффективности — предложения

по улучшению — информирование на этом этапе», после чего этап иллюстрируется кейсами из прошлых книг.

В этом смысле третья книга более конкретна и практична, в этом ее новизна. Особенно любопытно то, что автору удалось формализовать многие процессы в таком непредсказуемом деле, как трансформация компании. Для этого Коэн разработал удобные вопросники, позволяющие нащупать возникающие по ходу преобразований проблемы и недочеты. Вопросы предназначены самому читателю и помогают ему оценить действия как свои, так и команды (каждый вопрос оценивается по шестибальной шкале) — своего рода тонкая настройка менеджмента.

Книга удачно названа «Путеводителем» — труды такого рода не предназначены для штудирования, в них заглядывают по мере необходимости, для самопроверки и уточнения позиций. Но и упрекнуть автора в узости кругозора язык не повернется. У книги Коэна есть еще одно достоинство: в конце каждой главы автор приводит список дополнительной литературы, где каждая позиция сопровождается емкой аннотацией. Весьма полезно для тех, кто желает вникнуть в тему, — и не важно, в первый раз или в третий. **СФ**

принципы

Михаэля Хергезелля

Всего через несколько лет после окончания университета он стал руководителем **российского бизнеса** одной из крупнейших страховых компаний мира — Allianz, а вскоре — CEO СК «Альянс». Сторонник **четкого планирования**, выбор места работы он все-таки объясняет тем, что со школы знает русский язык.



Десять лет назад я бы не поверил, что буду заниматься страхованием. Началось все с русского языка. Я им серьезно занимался с пятого класса и, несмотря на политические события, которые у нас начались после 1989 года, язык не забросил. В 1996 году окончил экономический факультет. Однако в Берлине, где я вырос и жил в то время, больших возможностей для начала карьеры не было. И я понял, что надо искать шире. Однажды встретил интересное предложение от компании Allianz: им был нужен менеджер для развития бизнеса в России. Вот здесь пригодились мое знание языка.

Сейчас я не хотел бы работать в Европе. Рынок там давно сформировался, изменения если и происходят, то очень медленно, а в России есть возможность для творчества, быстрого достижения результатов.

Бизнес — это не только математика, это еще и предположения, предсказания. Но и не просто догадки: для любой ситуации важно найти правильную модель решения. Однако модель — это упрощение, а значит, в ее выборе можно ошибиться.

Ошибка — это часть бизнеса. У меня они, конечно же, были. Но не страшно ошибаться — важно соблюдать баланс и, как и в жизни, не класть все яйца в одну корзину.

Менеджер всегда должен быть готов признать свои ошибки. Например, я могу ошибиться, потому что не местный и не все в России знаю. Поэтому нужно слушать подчиненных, анализировать и, возможно, менять решения. Но порой на такую «демократию» может просто не быть времени. Поэтому сотрудники должны понять мое видение бизнеса, приоритеты, цели. Тогда они смогут заранее представлять, что я решу — и тем легче будет принимать решение мне.



Стиль руководства должен соответствовать сильным и слабым сторонам каждого человека.

Можно быть разным, оставаясь понятным и справедливым.

Не бывало такого, чтобы мое мировоззрение вдруг изменилось. Жизнь как пазл: каждый новый опыт — новый кусок, который добавляет видение полной картины жизни.

Постоянный стресс — не характеристика хорошего руководителя. Человек управляет бизнесом, а не наоборот. Отсутствие отпуска — не символ важной роли, а неспособность контролировать свою жизнь. Два-три раза в год следует отдыхать — и на отдыхе ставить цели на следующий этап.

Распланированная жизнь все равно не бывает скучной. В любом случае что-то будет не так, как планировалось. Ситуацию можно точно спланировать в лучшем случае наполовину.

Однажды мы с другом решили пробежать марафон. Мы готовились — но при любой подготовке на двадцатом километре начинает болеть буквально все и возникает желание сойти с дистанции. И найдется миллион причин, чтобы это сделать. Нельзя пробежать марафон телом, победа — в голове.

Достигнуть определенно-го поста — это один вызов. Остаться на нем и быть успешным — совсем другой. Для первого и второго нужны разные качества. И сохранить достигнутое — это не меньший успех, чем достичь цели.

«Философы объясняли мир, а задача состоит в том, чтобы изменить его». Такая надпись есть на входе в Университете Гумбольдта в Берлине. Это сказал Карл Маркс. Хотя это было давно, фраза не потеряла своей актуальности и ценности. **СФ** записал Даниил Желобанов

читайте в следующем номере

(в продаже с 22 января)

частная практика

Предприниматель Валерий Покорняк утверждает, что превращение производителя в ритейлера заставляет пересмотреть многие взгляды на бизнес

идеи

Интеллектуальный потенциал приборов для автономного управления здоровьем способен совершить настоящий переворот в бизнесе в сфере здравоохранения

лаборатория

Управление по ценностям уже вошло в моду не только на Западе, но и в России. Как научить сотрудников работать в соответствии с основными ценностями компании?



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

Секрет Фирмы

Альманах издательского дома «Коммерсантъ» №01 [05] 15 – 22 января 2007



КОММЕРСАНТЪ

1 ПЕРВЫЙ РЕЙТИНГ



ГЛАВНЫХ СОБЫТИЙ И ТЕМ 2006 ГОДА

2006

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

Власть

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

ДЕНЬГИ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

реклама ОАО «БАНК МОСКВЫ»



Банк Москвы

КАРТИНЫ,
ПОЛИТИКИ,
ДУМЫ, КРУПНЕЙШИЕ
ГОРОДА РОССИИ,
ПРОГНОЗЫ НА **2007** ГОД

