

МТС и «Пятерочка» возвращают доверие инвесторов с.24, 30  
Ян Эдвард Тигесен и Александр Изосимов выясняют отношения с.18  
Совладельцы «Руяна» разделили бизнес с.10

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

06.02 — 12.02.2006 №05 (140)

# 5

тюремных  
сроков

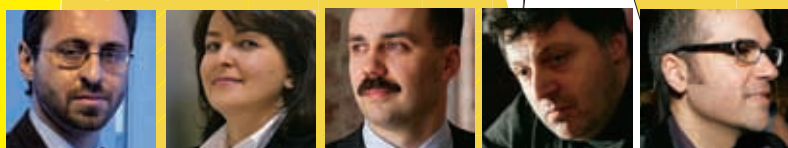
за что и на сколько  
сажают бизнесменов с.74

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# лучшие правые руки

с.46

Их послания ежедневно смотрят и читают миллионы, их продукты покупают десятки миллионов, они управляют огромными бюджетами, от их успехов и неудач зависят судьбы корпораций, они даже определяют мировоззрение современников. Самое удивительное: при этом они часто остаются в тени владельцев и генеральных директоров компаний. **Но мы вычислили их**



и еще **25**  
самых влиятельных  
маркетологов страны



продолжаем разговор

форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



18

**«ПОДАЧЕЙ ИСКОВ МЫ ХОТИМ УБЕДИТЬ** менеджмент „Вымпелкома“ и других акционеров компании в необходимости вести бизнес надлежащим образом. Нам кажется, что в России период грубого несоблюдения договоренностей в бизнесе давно прошел»



35

**«В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ НАШУ КОМПАНИЮ НЕ ОТЛИЧАЛА** внятная и четкая стратегия развития. Мы начали терять ведущие позиции. Стало очевидно, что компания нуждается в больших изменениях и что мы сможем быть конкурентоспособными, лишь усилив брэнд Electrolux»

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### частная практика

- 18 «НАМ НЕ НРАВИТСЯ, КАК РАЗВИВАЕТСЯ „ВЫМПЕЛКОМ“»** Норвежский Telenor, владеющий 29,9% акций «Вымпелкома», подал против оператора сразу три иска. Рассказывает исполнительный вице-президент Telenor по Центральной и Восточной Европе Ян Эдвард Тигесен
- 24 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** Одной из приоритетных задач нового президента АФК «Система» станет сохранение лидерства МТС на рынке сотовой связи
- 30 СЕТЬ С НАДРЫВОМ** Глобальное падение стоимости акций «Пятерочки» на Лондонской бирже — сигнал, что механизм розничной сети дал сбой
- 35 «ЗНАЕТЕ, КАК ЛЮДИ ЗАКРЫВАЮТ ПОСУДОМОЕЧНЫЕ МАШИНЫ?»** Вице-президент по коммуникации и брэндингу в Европе AB Electrolux Ульрих Гартнер разъяснил, зачем шведскому концерну новый слоган

### лаборатория

#### СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ЗВЕЗДЫ МАРКЕТИНГА»

- 46 МАРОЧНЫЕ КАРДИНАЛЫ** «Секрет фирмы» провел первое серьезное исследование маркетингового сообщества и определил пятерку лучших специалистов
- 55 КАЛЬКУЛЯЦИЯ УСПЕХА** Методика расчетов, позволившая выявить 30 ведущих маркетологов
- 56 ОБЕТ МОЛЧАНИЯ** Список самых открытых для прессы маркетологов
- 58 РАСХОДНЫЙ ОРДЕН** Составляя рейтинг крупнейших российских рекламодателей, мы обнаружили компании, которые подходят к рекламе нетипично
- 61 ПРОДАВЦЫ ИДЕФИКСОВ** Пять самых влиятельных консультантов прошедшего года

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА  | 42 КОМПАНИИ |
| 14 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 44 ЛЮДИ     |
| 16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС      | 68 ТРЕНДЫ   |

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| 04 почта                 | 71 рецензия    |
| 70 спроси «Секрет фирмы» | 74 пять сроков |

## в ближайших номерах

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

**13.02.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА**

**20.02.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ**

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу Издательского дома «Секрет фирмы». Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848 e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет фирмы

№ 05 (140) 06.02 — 12.02. 2006

## Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВТОРОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

отдел «Тренды» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «События» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

ЮЛИЯ ИПАТОВА, АННА ШПАК

специальный корреспондент АЛЕКСАНДР БИРМАН

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

## Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

заместитель шеф-редактора МИХАИЛ МИХАЙЛИН

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотодиректор НАТАЛЬЯ УДАРЕЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПЧЕВА-БОХЕНЕК

информационная служба ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛШЕВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

веб-редакция ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

## Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

## Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

генеральный директор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

управляющий директор ЮРИЙ КАЦМАН

коммерческий директор ИЛОНА ДАНИЛОВА

директор по маркетингу ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

## Коммерческая дирекция

рекламная служба ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,

ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,

ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА,

НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

аналитическая служба КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

служба специальных проектов МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

генеральный директор ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

## ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34,

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-

ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,

допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

&lt;





На шаг впереди

## Toyota Avensis Ваше будущее — его цель

Будущее без прошлого — лишь разум, лишенный чувств.

Прошлое без будущего — только равнодушное собрание пыльных музейных экспонатов.

Avensis объединяет в себе интеллект будущего с достоинством прошлого.

Позвольте себе роскошь общения с незаурядным автомобилем.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

**Авторизованные сервисные станции:** Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.**

# Ежегодная конференция

## Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

**Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.**

### 10.00–10.30 Регистрация

10.30–11.00 **Всесторонние ценовые исследования на примере GfK Price Challenger.**  
Кай Зиверт, руководитель отдела Ad Hoc FMCG, «GfK Group»

11.00–11.30 **Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании.**  
Надежда Копытина, президент ГК «Лёдово»

11.30–12.00 **Можно ли контролировать конечную цену продаж.**  
Алексей Горбунов, руководитель отдела продаж, ГАММА

12.00–12.30 Тема уточняется.  
Александр Некипелов, коммерческий директор, «Бельпостель»

### 12.30–13.00 кофе-брейк

13.00–13.30 Тема уточняется.  
Игорь Столяров, вице-президент по развитию бизнеса, МТС

13.30–14.00 **Примеры успешного использования ценовых манипуляций.**  
Илья Гамов, директор по маркетингу, «Айсберри» (ГК «Рамзай» до 2005 года)

14.00–14.30 **Как учитывать затраты при выборе цены.**  
Елена Комкова, директор департамента закупок, торговая сеть «Старик Хоттабыч»

14.30–15.00 **Цена, как элемент маркетинговой политики.**  
Ричард Коллинз, директор по розничным операциям сеть универсамов «Патэрсон»

### 15.00–15.30 кофе-брейк

15.30–18.00 Мастер-класс «**Ценообразование в ритейле: как максимизировать прибыль**».  
Ведущий – профессор **Игорь Липсиц**

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

## Стоимость участия \$320 (без учета НДС)

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

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

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 20-47)

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организатор

Информационные спонсоры:

**Секрет Фирмы**

**retail.ru**

**RETAILER<sup>RU</sup>**

**ФИНАМ**



# дневник наблюдений

компании → с42  
люди → с44  
тренды → с68



ИТАР-ТАСС

Возможно, гигант отечественного машиностроения вскоре превратится в один из дотируемых государственных проектов

Спустя три месяца после смены власти на АвтоВАЗе новое руководство компании предложило свою стратегию развития предприятия.

## Автогора родит мышь

текст: ольга шевель

Становится ясно: государство не пожалеет средств и усилий, чтобы сохранить суверенный автопром, даже если он будет оставаться по-прежнему очень слабым.

После того как команда менеджеров из ФГУП «Рособоронэкспорт» в начале ноября 2005 года приняла управление АвтоВАЗом, на рынке говорили, что до выработки стратегии дело дойдет нескоро. Предполагалось, что руководство сначала решит неотложные проблемы: почистит ряды, возьмется налаживать взаимоотношения с партнерами и будет выбивать дотации из бюджета. Действительно, вначале было объ-

явлено о финансовых требованиях, которые новое руководство предъявило к госбюджету. Борис Алешин, руководитель Федерального агентства по промышленности, ставший членом совета директоров АвтоВАЗа, заявил: на реорганизацию производства потребуется около \$5 млрд бюджетных средств.

Одновременно с привлечением всего доступного административного ресурса новое руко-

с7

«АвтоВАЗ может стать госпроектом. Правда, это уже будут не рыночные методы, зато Россия сможет гордиться, что у нее есть суверенный автопром»

водство принялось корректировать взаимоотношения завода с основным поставщиком комплектующих — группой СОК, монополизировавшей продажу запчастей для вазовских машин на вторичном рынке. Только на этой статье бюджета АвтоВАЗ терял миллионы рублей в год. В результате многие договоры между партнерами уже пересмотрены или расторгнуты, а некоторые менеджеры — ставленники СОКа, отлучены от АвтоВАЗа. Кроме того, ФГУП стало разбираться в запутанных схемах акционирования АвтоВАЗа через «дочки» компании и избавляться от посредников, из-за которых машины попадали на рынок по завышенной на 10–15% цене.

Однако, как выяснилось, текущие дела не отвлекли «Рособоронэкспорт» от раздумий относительно будущего крупнейшего автозавода страны. В недрах ФГУП родилась концепция, обозначающая вектор возможного развития АвтоВАЗа. Речь в ней ведется о необходимости разработать принципиально иные автомобили в классах B, C, D, а также SUV (внедорожники). Причем, вероятно, это должны быть отечественные разработки, хотя не исключены заимствования различных идей и технологий у западных производителей, например иностранная платформа.

Эта концепция почти не отличается от той, что предлагала команда Владимира Каданникова до его отставки с поста председателя совета директоров АвтоВАЗа в октябре 2005 года. Прежнее руководство намеревалось спасти автомобильный колосс в основном за счет замены нынешних моделей новым семейством автомобилей на единой платформе. Правда, еще во время прошлогоднего майского кризиса на АвтоВАЗе, когда завод перешел на пятидневку в связи с затовариванием заводских складов, было сказано: о разработках и тем более о начале выпуска новых автомобилей раньше 2009 года думать не стоит.

Новость о предлагаемой «Рособоронэкспортом» стратегии просочилась в прессу одновременно с информацией о возможном объединении АвтоВАЗа, ГАЗа и КамАЗа. Но если до слияния автопроизводителей далеко, то в случае с концепцией речь идет о конкретном предложении. Если его одобряют, АвтоВАЗу предстоит следовать новым путем до 2020 года. Однако пока информация весьма скудна. В лучшем случае это может означать «сырость» документа. В худшем — отсутствие четкой и проработанной концепции. В целом же выводы неутешительные: государство намеревается во что бы то ни стало сохранить отечественный автопром, и в частности АвтоВАЗ, но совершенно не представляет, каким образом это можно сделать и что конкретно следует предпринимать.

Как отмечает аналитик ИК «Финам» Наталья Кочешкова, единственным перспективным моментом выглядят предложения по созданию новых внедорожников. «С „Нивами“ и „Шевроле-Нива“ АвтоВАЗ удерживает примерно 45% этой ниши, но год от года его доля снижается, а конкурентов становится все больше», — отмечает Кочешкова. — К китайским и корейским джипам уже прибавился довольно успешный проект „Северсталь-авто“ — внедорожник „УАЗ-Патриот“. А новые автомобили от АвтоВАЗа еще долго могут оставаться лишь декларацией о намерениях, особенно при отсутствии средств на реализацию проекта».

Действительно, руководство завода само заявляет, что на разработку только одной новой модели автомобиля требуется до \$1,5 млрд. При условии, что бюджет на 2006 год уже сверстан, непонятно, откуда АвтоВАЗ намеревается получить уже заявленные \$5 млрд на модернизацию производства. А на то, что ради Волжского автозавода будет распечатан стабфонд, тоже не стоит рассчитывать — особенно после недавнего заявления министра финансов Алексея Кудрина о возможной



Член совета директоров АвтоВАЗа Борис Алешин уже начал предъявлять государству финансовые требования

передаче его под управление Центробанка для более тщательного контроля. При этом для частных инвесторов АвтоВАЗ как объект вложений стал еще менее привлекательным, чем был до прихода государства в качестве основного собственника.

Аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина еще более пессимистична в прогнозах относительно возможной стратегии АвтоВАЗа. «Если руководство не успеет модернизировать автозавод до присоединения России к ВТО, то все бесполезно», — говорит Ложкина. — А шансов, что успеют, все меньше по мере возрастающей активности правительства, стремящегося в эту международную организацию. Будущее АвтоВАЗа зависит не от его внутренней стратегии развития, а от стратегии государства по отношению к автозаводу. Например, АвтоВАЗ может стать таким госпроектом. Правда, это уже будут совсем не рыночные методы, зато Россия сможет гордиться, что у нее есть суверенный автопром». □

#### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** ФГУП «Рособоронэкспорт» разрабатывает для АвтоВАЗа новую стратегию развития.

**ПРИЧИНА:** Государство пытается определить будущее автозавода.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Со временем АвтоВАЗ может превратиться в компанию, которая способна существовать только за счет финансовой господдержки.





VERTU ASCENT: ШЕДЕВР ТЕХНОЛОГИЙ

**МОСКВА**

Бутик «VERTU»

ТЦ «Крокус Сити Молл», 65 км МКАД  
телефон (495) 727 16 59, 980 04 04

Бутик «VERTU»

ул. Тверская, 14 — Скоро открытие

**VERTU**

VERTU.RU

Как стало известно «Секрету фирмы», группа «Руян» разделилась на две отдельные компании. Права на известные марки «Раптор» и Salton получила компания UPECO, к которой перешел весь бизнес «Руяна», связанный с бытовой химией.

## В «Руяне» насекомых больше нет

текст: антон бурсак



При разделе группы «Руян» Александру Кравцову ближе оказалась индустрия активного отдыха

Александр Кравцов создал «Руян» в 1995 году. Компания начинала с торговли обувной косметикой. Постепенно к ним добавились средства от комаров, товары для пикников, туризма и другие категории. Со временем «Руян» наладил производство своих марок. Кравцов с самого начала ориентировался на то, чтобы предоставлять максимальную свободу менеджерам, отвечающим за различные направления деятельности холдинга. «В „Руяне“ существует несколько проектных групп, чаще всего это отдельные юрлица с отдельными бюджетами и своими лидерами», — пояснял он в интервью **СФ** весной прошлого года (№ 13/2005). — Проект „Раптор“ — это одни люди, Salton — другие, Forester — третьи и т. д. Все решения, касающиеся данных брэндов, могут принимать только участники конкретных групп».

В прошлом году акционерам компании стало очевидно, что проектным группам, занимающимся разноплановыми бизнесами, становится тесно под одной крышей. В результате холдинг разделился на две самостоятельные компании.

Совладельцы «Руяна» расстались мирно и называют раздел группы общим решением. «В какой-то момент мы стали замечать, что разные направления бизнеса „Руяна“ начинают мешать друг другу», — поясняет директор по маркетингу UPECO Владислав Хитров. — Исторически сложилось, что одним акционерам было более интересно направление бытовой химии, другим — товары для туризма. В результате каждый сосредоточится на том, что ему ближе».

Часть бизнеса «Руяна», связанная с бытовой химией, была выделена в фирму UPECO. Ей отошли права на торговые марки инсектицидов, репеллентов и обувной косметики («Раптор», Salton, Gardex и Patisson). Также к UPECO перешел статус эксклюзивного дистрибутора обувной косметики Salamander. Бренды, доставшиеся UPECO, занимают достаточно прочные позиции на российском рынке. Например, «Раптор» удерживает первое место на российском рынке средств от комаров. Salamander занимает около 40% сегмента обувной косметики в России. UPECO, как поясняет Владислав Хитров, намерена в первую очередь обратить вни-

мание на повышение качества дистрибуции. «В 2005 году мы уже добились существенного увеличения продаж по всем линейкам продуктов и намерены продолжать наращивать показатели и в 2006 году», — говорит он.

Основателю «Руяна» Александру Кравцову ближе оказались турбизнес и товары для активного отдыха. «Мы давно хотели сделать наш образ жизни работой, а работу — образом жизни», — говорит он. Бытовая химия всегда приносила группе гораздо больше дохода, но Кравцов говорит, что именно «Экспедиция» является его любимым проектом. Под этим брэндом он выпускал журнал (который, впрочем, впоследствии был закрыт), открыл рестораны и баню и запустил серию гонок на внедорожниках «Экспедиция-трофи». Среди его планов и совсем экстравагантные, вроде проекта по созданию плавучих островов, на которых разместятся базы отдыха.

Один из сегментов, на которых намерен сконцентрироваться Александр Кравцов, — строительство сети магазинов товаров для активного отдыха под маркой «Экспедиция. Территория ярких впечатлений». Сейчас в Москве работает два магазина с таким названием. В течение месяца начнут работу еще несколько точек в Москве и регионах. К концу года планируется открыть до 50 магазинов в России и странах СНГ. Из них 20% будут собственными, остальные — франчайзинговыми.

Новым для «Руяна» направлением стал турбизнес. Созданное холдингом агентство «Экспедиция-трэвел» задумано как уникальный для туристического рынка проект. Маршрут своего путешествия каждый клиент агентства прокладывает самостоятельно, менеджеры только предлагают варианты и дают советы, как это лучше сделать. Также «Руян» сохранит за собой брэнд Forester — лидер в сегменте товаров для пикника. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Группа «Руян» разделилась на две компании.

**ПРИЧИНА:** Невозможность совмещать в рамках одного холдинга разнонаправленные бизнесы.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** «Руян» сосредоточится на туристическом бизнесе и товарах для путешествий и активного отдыха. Направление бытовой химии выделено в независимую компанию.





Opel. Движение к лучшему.

## Новый Opel Vectra.

Абсолютная власть. Контролирует все. Спорить бесполезно.

Цена от \$ 21 540\*

товар сертифицирован

## Новый Opel Vectra. Все под контролем.

Мощь двигателя 2.8L V6 с турбонаддувом. Шестиступенчатая коробка передач Active Select®. Уникальные системы шасси IDS Plus™ и SAFETEC для легкости управления и абсолютной безопасности движения. Внушительная и стильная внешность. Он не знает компромиссов. Новый Opel Vectra.

[www.opel.ru](http://www.opel.ru)

Горячая линия Opel: (495) 785-46-46

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

Владелец холдинга «Русский стандарт» Рустам Тарико решил доверить свой бизнес бывшему управляющему директору восточноевропейского офиса McKinsey & Co Эберхарду фон Ленайзену.

## Новый птенец гнезда McKinsey

текст: дмитрий лисицин



Эберхард фон Ленайзен даст основателю «Русского стандарта» отдохнуть

Назначение Ленайзена главой «Русского стандарта» можно считать сенсацией. Во-первых, Рустам Тарико, известный авторитарным стилем управления, спустя пять лет вновь решил нанять иностранного менеджера для руководства бизнесом. Во-вторых, необычным и рискованным выглядит решение самого Ленайзена, проработавшего в McKinsey почти четверть века. Предшественник Ленайзена Ян Анкерсен, которого Тарико нанял на должность гендиректора своего холдинга, продержался всего полгода. До прихода в «Русский стандарт» Анкерсен работал в компании Dandy. По истечении шестимесячного испытательного срока Тарико, недовольный работой датчанина, предложил ему должность руководителя одного из подразделений, но Анкерсен не согласился.

Правда, Ленайзен, в отличие от Анкерсена, человек для «Русского стандарта» не новый. Он тесно сотрудничал с холдингом и консультировал Тарико по вопросам стратегического и организационного развития. Источник **СФ**, один из бывших топ-менеджеров «Русского стандарта», говорит, что, скорее всего, Тарико просто захотелось отдохнуть от единоличного руководства бизнесом. Ему потребовался проверенный человек, которым и стал Ленайзен.

Несмотря на то, что Тарико и Ленайзен давно знакомы, прочить новому гендиректору долгое будущее в холдинге все-таки рано. Отношения иностранных топ-менеджеров с русскими собственниками порой весьма противоречивы. Основатель, владелец и президент компании «Глория Джинс» Владимир Мельников известен тем, что систематически ищет и регулярно увольняет иностранных топов. Так, руководитель производства итальянец Джорджо Бецци продержался лишь полтора года. Американец Оливер Вуд, проработав на должности гендиректора компании меньше года, был уволен за чрезмерные представительские расходы. А директор по маркетингу Питер Избистер вообще был принят Мельниковым на работу дважды и два раза уволен. Но Мельников не

разочаровался в иностранных менеджерах окончательно. В августе 2005 года должность гендиректора «Глории» занял канадец Нил Вантоски.

Что касается Ленайзена, это далеко не первое пришествие консультанта McKinsey & Co в реальную сферу бизнеса. Гендиректор «Вымпелкома» Александр Изосимов в 1996 году перешел из McKinsey в Mars. Игорь Ярославцев, ушедший в 1999 году из McKinsey в «Северсталь», сейчас занимает кресло председателя правления украинской корпорации «Интерпайп». Бывшими сотрудниками McKinsey являются старший вице-президент Внешторгбанка Юлия Чупина, замгендиректора «Норникеля» Тав Морган, гендиректор «Ренессанс страхования» Николай Клевкин, глава «Северсталь-ресурс» Роман Денискин и многие другие топ-менеджеры. Так что McKinsey смело можно назвать поставщиком высших управленческих кадров для российских компаний.

По мнению управляющего партнера рекрутинговой компании «Росэксперт» Игоря Шехтермана, спрос на консультантов McKinsey обусловлен потребностью российских компаний в улучшении стратегического планирования. Сотрудники McKinsey имеют опыт стратегического консультирования в различных странах. Кроме того, они подолгу работают с компаниями, в которые переходят, и хорошо их знают. «Бывшие консультанты McKinsey — это своеобразное элитное бизнес-сообщество, на которое ориентируются остальные менеджеры», — говорит Игорь Шехтерман. Ну и, разумеется, труды элиты довольно высоко оплачиваются. Как считает управляющий партнер компании Ward Howell Сергей Воробьев, зарплата Ленайзена превысит \$1 млн в год. Кроме того, в его контракт будут включены бонусы.

Известно, что McKinsey не теряет связи с бывшими сотрудниками и считает их своими выпускниками. Теперь у McKinsey стало одним бывшим учеником больше. □

### РЕЗЮМЕ

**ВЫИГРАВШИЕ:** Холдинг «Русский стандарт», сумевший получить высококвалифицированного менеджера McKinsey.  
**ПРОИГРАВШИЕ:** McKinsey, лишившаяся топ-менеджера, проработавшего в компании почти 25 лет.



# Карточные игры Ситибанка

текст: юлиана петрова

Недавно Ситибанк разослал корпоративным клиентам сенсационное письмо, в котором уведомил о своем переходе с платежной системы Visa на MasterCard, а также о том, что все новые дебетовые карты, выпущенные в 2006 году, будут картами MasterCard.

Демарш Ситибанка стал полной неожиданностью для рынка. Ведь с 1997 года «дочка» американской CitiGroup была расчетным банком платежной системы Visa. Он координировал все взаиморасчеты участников системы — как банков-эмитентов, так и банков-эквайеров (обслуживающих «карточные» платежи в розничной торговле), получая соответствующие комиссии со всех операций по картам Visa. Как отмечает Валерий Кардашов, вице-президент Промсвязьбанка, никто в России до сих пор не отказывался от эмиссии Visa. Это действие, по его мнению, представляется совершенно бессмысленным, потому что может привести к утрате статуса расчетного банка Visa, и цена вопроса в этом случае может составить десятки миллиардов долларов. В частности, в прошлом году суммарный оборот по картам Visa в России составил \$38 млрд. А шансы на то, что Ситибанк станет расчетным банком MasterCard (сегодня в этой роли выступает Сбербанк) — минимальны.

По наблюдениям некоторых экспертов, такое поведение Ситибанка обусловлено ухудшением его отношений с Visa. Visa обеспокоена замедлением роста своего бизнеса в России, и над Ситибанком нависла реальная угроза лишиться статуса расчетного банка «естественным путем». Так, по итогам трех кварталов прошлого года в России было выпущено 15,85 млн карт MasterCard (включая Maestro), Visa — 20,5 млн штук. И хотя Visa по-прежнему лидирует, ее отрыв от конкурента сократился с 7,5 млн штук в первом квартале до 4,6 млн в третьем квартале. А по итогам всего 2005 года разрыв, по некоторым оценкам, и вовсе уменьшился до 3 млн.

Утечка информации о смене Ситибанком расчетной системы создала немалый переполох на российском рынке и заставила банк искать способы снять напряженность. Сразу же после появления публикаций на эту тему Ситибанк направил в московский офис Visa официальное разъяснение, в котором заявил, что с января 2006 года он начал выпускать дебетовые карты платежной системы MasterCard в дополнение к уже существующим картам Visa, и по желанию клиента по-прежнему готов эмитировать карты обеих систем. «Мы не прекращаем работу с Visa, — заявила **СФ** пресс-секретарь Ситибанка Наталья Мышко. — Просто теперь акцент сместился в сторону MasterCard». □



Клиентам, пришедшим в Ситибанк за картами Visa, теперь придется выбирать: либо MasterCard в Ситибанке, либо Visa, но в другом банке



александр бирман

## Отрицание отрицания

ЧЕМ БЛИЖЕ СУДЬБОНОСНЫЙ 2008 ГОД, тем чаще Владимиру Путину приходится отвечать на сакральный вопрос о «дальнейших творческих планах». На недавней пресс-конференции пытливые журналисты пошли еще дальше и предложили Путину по окончании президентского срока занять пост председателя правления «Газпрома».

«Я вряд ли смог бы возглавить какую-либо бизнес-структуру. По характеру и всей своей деятельности бизнесменом себя не чувствую», — парировал президент, окончательно запутав и без того непростую ситуацию.

Дело вовсе не в апокрифических рассказах Бориса Березовского о том, что Путин в свое время якобы хотел даже свое грядущее президентство променять на «Газпром» (мало ли что наговорит в запале «лондонский отшельник»). Или в том, что нынешнего руководителя газового концерна Алексея Миллера тоже довольно сложно назвать прирожденным предпринимателем. Просто очередная путинская пресс-конференция оказалась рекордной не только по продолжительности, но и по количеству «корпоративных» вопросов. Никого не удивляло, что глава государства, которому, по его же собственным словам, бизнес не близок, рассказывает о ситуации, сложившейся на АвтоВАЗе, рассуждает об IPO «Роснефти» или комментирует слухи о возможном слиянии АЛРОСА и «Норникеля».

Да, во всех трех случаях задействованы госкомпании. Но смею предположить, что к отвечающему за хозяйственную деятельность страны премьер-министру Михаилу Фрадкову вряд ли стали бы обращаться за комментариями по этим вопросам. Все уже привыкли к тому, что российское государство активно занимается бизнесом и что центр принятия решений по всем ключевым сделкам находится отнюдь не в Доме правительства.

Если же политик, инициировавший (или одобрявший) собрание различных промышленных активистов под крылом государства (в лице госкомпаний), не будет руководствоваться бизнес-соображениями, судьба как объектов, так и субъектов поглощений может быть весьма печальна. В государственном музее подобная недалекость представляется не менее тяжким пороком, нежели корыстолюбие. □

Как заявлял в интервью «Секрету фирмы» (№42/2005) основатель группы «Разгуляй» **Игорь Потапенко**, компания сосредоточится на сахарном и рисовом бизнесах. Однако бурное развитие свиноводства привлекло его и в эту отрасль.

## Комплекс свиновода

текст: антон бурсак

Игорь Потапенко собирается стать инвестором в проекте по постройке одного из крупнейших в России свинокомплексов.

В конце 2005 года «Разгуляй» завершил сделку по приобретению рисовой агрофирмы «Полтавская» и элеватора в Краснодарском крае и начал создавать на базе «Кубаньриса» вертикально интегрированный рисовый холдинг. Уже в следующем году он рассчитывает занять до 40% российского рынка риса.

А на днях стало известно о новых планах главы «Разгуляя». В Минсельхоз был направлен бизнес-план по постройке свинокомплекса на 100 тыс. голов в Оренбургской области. Завершить строительство планируется в 2009 году. Бизнес-план предполагает получение льготного кредита у Россельхозбанка (это уполномоченный банк Минсельхоза) сроком на восемь лет с субсидированием двух третей ставки из федерального бюджета. Инициатором проекта стала Мясная индустриальная компания (она управляет Орским мясокомбинатом), одним из акционеров которой является Игорь Потапенко. Косвенно подтверждает заинтересованность главы «Разгуляя» в проекте тот факт, что мэр Орска Юрий Берг на прошлой неделе ездил в Москву. Там встречался с Потапенко и обсуждал вопросы строительства свинокомплекса. В самом «Разгуляе» заявили **СФ**, что о проекте знают, но холдинг к нему прямого отношения не имеет.

Игорь Потапенко известен на рынке как человек, который любит инициировать новые проекты и громко о них объявлять, но не всегда доводит начатое до конца. К примеру, пока не реализованы анонсированные более двух лет назад планы по выходу «Разгуляя» на рынок продуктовой розницы с фасованной мукой и крупами под брендом «Дивница».

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Группа «Разгуляй» начала бизнес в 1992 году как трейдер на сельскохозяйственном рынке. Основным направлениям ее деятельности были продажа зерна и сахара. С 1998 по 2004 годы группа приобрела сахарный комбинат «Тихорецкий», шесть хлебоприемных предприятий, элеваторов и комбинатов хлебопродуктов, три сахарных завода, три птицефабрики и ряд других активов. В 2004 году в рамках рисового проекта была создана компания «Кубаньрис», учредителями которой на паритетных началах стали «Разгуляй» и администрация Краснодарского края.



Свиноводство стало в России сверхприбыльным бизнесом

Наличие у холдинга активов в разных отраслях может осложнить запланированный выход на IPO — потенциальным инвесторам будет сложно разобраться в структуре компании. Однако аналитик ИК «Финам» **Владислав Кочетков** считает, что вложения в свиноводство своевременны. «Для выхода на биржу наличие нового проекта в перспективной отрасли сыграет положительную роль», — говорит он. — Компания может показать инвесторам, куда потратит полученные деньги. Кроме того, если что-то пойдет не так, свиноводческий бизнес будет легко продать. Покупатель на него быстро найдется».

Последние несколько лет отрасль демонстрирует взрывной рост, что обусловлено активной поддержкой государства. Внутренний рынок свинины защи-

щен от импорта квотами — их действие было продлено до 2009 года. Все крупные агрокомпании уже принимают меры по захвату рынка. Компания «Эк-сима», владеющая Микояновским мясокомбинатом, объявила на днях, что в придачу к свинокомплексу под Владимиром планирует построить еще один в Орловской области. Предполагаемый объем инвестиций в новый проект — \$130 млн. «Рус-агро» строит в Белгородской области комплекс стоимостью \$100 млн. Петербургский мясоперерабатывающий холдинг «Парнас-М» намерен инвестировать около \$110 млн в строительство фермы на 200–300 тыс. голов в Ленинградской области. Группа «Черкизово» строит свинокомплекс в Липецкой области стоимостью 118 млн евро и ферму в Ростовской области (\$100 млн). **СФ**

СУБД Oracle 10g

# База данных №1

А для среднего и малого бизнеса  
Теперь

Легко использовать. Просто управлять.

Всего \$149 на пользователя

# ORACLE®

[oracle.com/ru/standardedition](http://oracle.com/ru/standardedition)

+ 7 (495) 981 47 80

[bdg-cis\\_ru@oracle.com](mailto:bdg-cis_ru@oracle.com)

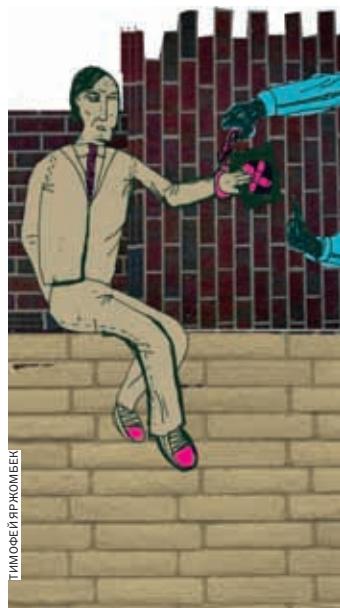
Действуют положения, ограничения и оговорки. Standard Edition One предлагается по схеме лицензирования Named User Plus (лицензия на именованного пользователя) по цене 149 долларов на одного пользователя при минимальном количестве пользователей, равном пяти, либо по цене 4995 долларов в расчете на процессор. Oracle Standard Edition One лицензируется для использования на серверах, имеющих не более двух процессоров на каждый сервер. Дополнительную информацию можно получить на сайте [oracle.com/standardedition](http://oracle.com/standardedition)

Copyright © 2005, Oracle Corporation. Все права защищены.

Oracle, JD Edwards, и PeopleSoft являются зарегистрированными торговыми марками корпорации Oracle и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть торговыми марками соответствующих владельцев.



На днях глава ФСФР Олег Вьюгин заявил, что в России может быть введена уголовная ответственность топ-менеджеров и членов советов директоров компаний за недостоверность раскрытой информации (см. стр. 44). Спасет ли эта мера от появления российского Enron?



**Павел Бойко,**  
президент Инвест-сбербанка:

— Это не только необходимая, но и немного запоздавшая мера, которая нужна как представителям бизнеса и регулирующим органам, так и рядовым гражданам. Борьба нашего государства за транспарентность отечественных и зарубежных компаний — это не дань моде и не популистский ход, а необходимость, продиктованная временем. И от того, насколько четко эти механизмы будут не только описываться, но и соблюдаться, зависит дальнейшее развитие нашей экономики, ее инвестиционная привлекательность и, как следствие, упрочение положения России в мире.

**Владимир Сорокин,**  
вице-президент группы «АльфаСтрахование»:

— Не спасет, зато у государства появится дополнительный рычаг влияния на бизнес. Учитывая нашу уголовно-процессуальную практику, можно будет легко посадить «нужного» топ-менеджера за ошибку в пресс-релизе — например, за намерение скрыть или преувеличить доход компании.

**Сергей Бобриков,**  
генеральный директор компании «Комус»:

— Ужесточение ответственности — вполне объяснимая мера для нашего рынка, когда рост внешних заимствований со стороны компаний опережает желание целиком раскрывать корпоративную информацию. Однако, учитывая российскую практику, подобная норма может быть использована, например, в рамках неравной конкуренции или рейдерских атак.

**Владимир Столяров,**  
президент альянса «Русский текстиль»:

— Мера правильная и своевременная. Крупные компании, особенно участники рынка ценных бумаг, должны быть открытыми и прозрачными. Инвестору очень важно знать, кому он доверяет свои деньги, и понимать, как они будут работать.

**Евгений Матвейчук,**  
председатель правления группы компаний Rosgame:

— Внедрение международных стандартов управления благотворно отразится и на развитии российского бизнеса, и на инвестиционном климате в стране. На Западе, к примеру, существует не только ответственность топ-менеджмента за недостоверность раскрытой информации, но и система страхования ответственности директоров (D&O). Она страхует их от принятия неверных решений, которые могут нанести вред компании. Как реализуют эту инициативу у нас, будет ли государство не только возлагать ответственность, но и предоставлять гарантии сохранности конфиденциальной коммерческой информации, — вопрос. Считаю, что при составлении закона необходимо тщательно прорабатывать ключевые вопросы и учитывать интересы всех, кого он коснется.

**Елена Крушняк,**  
генеральный директор компании «Бизнес-аудит»:


— Инициативу можно рассматривать как очередную попытку вывести отечественный бизнес «на свет». Я уверена, что предложение господина Вьюгина, если оно будет реализовано, освободит рынок от недобросовестных менеджеров, а также аудиторов, которые в погоне за сиюминутными барышами го-

товы подтвердить любую отчетность, тем самым подрывая доверие к аудиторской профессии.

**Вячеслав Барашенков,**  
директор департамента по работе с институциональными инвесторами КБ «Юниаструм банк»:

— Судебная ответственность будет работать только в том случае, если в России будет сформирована эффективная система корпоративного управления, когда информация о составе совета директоров и менеджмента и процедуре их работы доступна широкому кругу инвесторов и вкладчиков, а значит, ответственность должностного лица будет прозрачна и понятна.

**Ирина Кольцова,**  
генеральный директор инвестиционной группы «Капиталь»:

— Этот шаг является положительным на пути повышения степени ответственности компаний перед инвесторами и доверия западных инвесторов к российским эмитентам. Однако пока определенные вопросы вызывает сама реализация закона, ведь несмотря на то, что в западных странах такая ответственность существует достаточно давно, она не смогла предотвратить появление Enron. 

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)





Просторный салон, мощный двигатель, строгий и утонченный внешний вид — это новый Hyundai NF. Каждая деталь этого роскошного автомобиля призвана дарить комфорт. Вам остается только выбрать из одиннадцати вариантов окраски и шести вариантов отделки салона.

## НОВЫЙ ИГРОК БИЗНЕС-ЛИГИ

# NF

**МОДЕЛЬНЫЙ РЯД HYUNDAI:** Getz от \$10190 • Elantra от \$14390 • Matrix от \$16190 • Santa FE от \$25990 • Tucson от \$26650 • Coupe от \$26990 • NF от \$27590 • Trajet от \$23890 • H-1 от \$27990



**HYUNDAI**  
Drive your way™  
Выбери свой путь

**Бесплатная горячая линия Hyundai по России: 8-800-200-7447**  
**WWW.HYUNDAI.RU**

**Москва:** Рольф Алтуфьево (495) 755-88-44, Рольф-Восток (495) 785-80-00, Рольф-Сити (495) 788-53-53, Рольф-Химки (495) 788-48-88, Рольф-Юг (495) 755-55-05, Автомир (495) 995-77-87, ЛеонаАтелье (495) 363-35-65, Каньон (495) 912-55-13, Волна (495) 725-47-62, ДимнКо (495) 105-05-22, Корея мотор (495) 255-25-15, Блок Мотор (495) 730-02-92; **Санкт Петербург:** Ист-маркет (812) 430-11-11, Автограф (812) 327-04-27, Восток Авто (812) 703-04-04; **Архангельск:** Мартен Авто (8182) 24-99-60; **Астрахань:** КАСПИЙгазавтосервис (8512) 39-87-05; **Барнаул:** АНТ (3852) 67-81-11; **Брянск:** Окор Плюс (0832) 56-94-54; **Великий Новгород:** ДюкАвто (8162) 77-22-15; **Владимир:** Техцентр "Гранд" (0922) 33-36-00; **Волгоград:** Пумас (844-3) 39-34-15; **Вологда:** Мартен Авто (8172) 21-53-27; **Воронеж:** Мартен Авто (0732) 71-11-51; **Екатеринбург:** Автосан (343) 212-86-12, Оками Моторс (343) 224-12-30; **Ижевск:** Ижавтогаз (3412) 30-13-41; **Казань:** Акос (8432) 61-80-80; **Калининград:** Газ-Ойл Моторз (0112) 538-700; **Кемерово:** Трансхимресурс (384-2) 77-72-07; **Киров:** Моторавто (8332) 51-55-55; **Краснодар:** Модус Авто (8612) 60-83-03; **Темп Авто (8612) 52-36-80, КЛЮЧАВТО (8612) 27-77-22;** **Красноярск:** Медведь-Север (3912) 25-59-22; **Магнитогорск:** Регинас (3519) 34-30-79; **Нижний Новгород:** БЦР Автоком (8312) 50-69-23, Нижегородец (8312) 75-99-52; **Набережные Челны:** ТТС (8552) 39-25-25; **Нефтекамск:** Авто-Восток (34713) 2-61-21; **Новосибирск:** Автолэнд-Сибирь (3832) 72-20-00; **Омск:** Автоцентр Барс (3812) 50-35-50; **Оренбург:** ОренРольф (3532) 64-64-11; **Пенза:** Сура Моторс (8412) 49-71-27; **Пермь:** Верра Моторс (3422) 68-98-88, Уралавтоимпорт (3422) 42-80-00; **Ростов:** Модус Авто (863) 271-01-20; **Рязань:** Фёст (0912) 34-03-56; **Самара:** Арго (8462) 70-53-73, Автоколис (846) 269-67-03, МК Моторс (846) 269-22-22; **Саратов:** Авто Моторс (8452) 20-77-11; **Ставрополь:** Модус Авто (8652) 28-51-65; **Старый Оскол:** Автомобилист (0725) 43-53-10; **Стерлитамак:** АвтотехЦентр Гарант (3473) 28-31-96; **Сургут:** Сибкар (3462) 23-02-02; **Тамбов:** Улей Авто (0752) 72-12-14; **Тверь:** ТехМаркет (0822) 49-22-01; **Тольятти:** Автофан (8482) 22-78-19; **Томск:** АвтосанМоторс (3822) 65-06-09; **Тула:** ТулаАвтоСервис (0872) 31-28-25; **Тюмень:** Автомакс (3452) 39-74-56, Восток Моторс (3452) 21-02-28; **Ульяновск:** Мотом (8422) 69-19-69; **Уфа:** ТТС (3472) 74-92-92; **Челябинск:** Регинас (3512) 94-11-77.

Свидетельство 001.067.701, лицензия сер. ПРИУ рег. №036719 код АТС. Товар сертифицирован





# частная практика

**КОНФЛИКТ**

кризис-менеджмент → с24  
 амбиции → с30  
 ребрендинг → с35

На днях Telenor, владелец 29,9% акций «Вымпелкома», подал против оператора сразу три иска. О том, на что рассчитывают норвежцы, рассказал исполнительный вице-президент Telenor по Центральной и Восточной Европе **Ян Эдвард Тигесен**.

## Нам не нравится, как развивается «Вымпелком»

**ТЕКСТ:**
**станислав  
 МНЫХ**
**ФОТО:**
**евгений дудин**

**ЯН ЭДВАРД ТИГЕСЕН** родился в 1951 году в городе Порсгрунн (Норвегия). Окончил Норвежский технологический институт по специальности «электроника и телекоммуникации». Карьеру начал в 1979 году в компании Telenor и с тех пор успел сменить несколько менеджерских позиций: был главным управляющим принадлежащей Telenor датской Sonofon, исполнителем вице-президентом и гендиректором Telenor Nordic Mobile, президентом Telenor Invest AS, исполнительным вице-президентом Telenor Bedrift AS и президентом Telenor Nett AS. Тигесен также занимал пост президента ирландской компании Esat Digifone и норвежской Televerket. В 1999 году Тигесен был назначен исполнительным вице-президентом Telenor, а с января нынешнего года отвечает за бизнес компании в Центральной и Восточной Европе.

**«Мы не собираемся идти на компромиссы»**

**«Секрет фирмы»:** Почему Telenor решил обратиться в суд — вы исчерпали все остальные средства убеждения?

**Ян Эдвард Тигесен:** Решение было продиктовано тем, что, по нашему мнению, за последние несколько месяцев в «Вымпелкоме» не единожды были нарушены правила и принципы корпоративного управления — я имею в виду ситуацию с приобретением сотового оператора «Украинские радиосистемы» (УРС) по завышенной цене. Сделка не была одобрена советом директоров «Вымпелкома», но руководство компании все равно ее осуществило.

**СФ:** В ваших исках к «Вымпелкому» целый ряд требований, главное из которых — расторжение сделки по покупке УРС. Telenor намерен добиваться в суде полной победы или вы рассматриваете вариант внесудебного урегулирования?

**ЯЭТ:** Telenor осуществляет свои инвестиции в России с 1992 года. Наша компания — стратегический инвестор «Вымпелкома», и мы стремимся к реализации долгосрочных целей и задач. Тот факт, что мы подали судебные иски, лишний раз подтверждает наше намерение следовать своей стратегии долгосрочных инвестиций. Поэтому мы не собираемся идти на компромиссы в вопросах, касающихся деловой этики и корпоративного управления.

Наша главная цель — аннулировать сделку по покупке УРС, которую, как известно, поддержал другой акционер «Вымпелкома» — Altimo (новое название «Альфа-телеком»). — **СФ**. Мы намерены добиться того, чтобы руководство «Вымпелкома» вернулось к правилам управления компанией, которые записаны в ее документах и соответствуют интересам акционеров.

**СФ:** Как вы оцениваете свои шансы на успех в суде?

**ЯЭТ:** Когда мы решили подать иски, мы, разумеется, соизмерили этот шаг с нюансами российской законодательной системы. Кроме того, мы уже выиграли судебные разбирательства в Краснодарском крае по трем искам, которые были инициированы миноритарным акционером «Вым-

с19



МЫ НАМЕРЕНЫ ДОБИТЬСЯ, чтобы руководство «Вымпелкома» вернулось к правилам управления компанией, которые записаны в ее документах и соответствуют интересам акционеров»

#### ДОСЬЕ

**TELENOR** — крупнейший телекоммуникационный оператор Норвегии и один из ключевых международных инвесторов в секторе мобильной связи. Основным акционером Telenor является правительство Норвегии, которое владеет 54% его акций. Акции компании торгуются на фондовых биржах в Осло и на NASDAQ. Доходы группы Telenor в 2004 году составили около \$9,2 млрд, а за три квартала 2005 года они выросли на 10% по сравнению с аналогичным периодом 2004 года. Рыночная капитализация Telenor по состоянию на 31 декабря 2005 года составила около \$17,2 млрд.

В России Telenor принадлежит 29,9% акций второго по числу абонентов сотового оператора «Вымпелком» и 20,5% акций крупнейшего альтернативного оператора фиксированной связи Golden Telecom. Кроме того, Telenor владеет контрольными пакетами акций следующих операторов сотовой связи: «Киевстар» (Украина), DiGi.Com (Малайзия), GrameenPhone (Бангладеш), Rannop GSM (Венгрия), DTAC (Таиланд), Telenor Mobil (Норвегия), Sonofon (Дания), Vodafone (Швеция), ProMonte (Черногория) и Telenor (Пакистан). Общее количество абонентов Telenor по результатам третьего квартала 2005 года составило почти 74,5 млн.

пелкома» господином Макаренко. Эти иски были поданы как раз в связи со сделкой по покупке УРС.

**СФ:** При этом в конце января Высший хозяйственный суд Украины исполнил просьбу Altimo и обязал акционеров «Киевстара» изменить устав этой компании в пользу «Альфа-групп». Таким образом Telenor лишился контроля над советом директоров украинского оператора.

**ЯЭТ:** Этот процесс еще не закончен. Разбирательство прошло уже три инстанции в судебной системе Украины, и Telenor одержал верх на первых двух этапах. По поводу решения Высшего хозяйственного суда мы уже подали апелляцию в Верховный суд. И даже если устав «Киевстара» будет изменен, у Telenor в любом случае остается 56% акций этой компании, что так или иначе сыграет в нашу пользу при расстановке сил в совете директоров.

**«Это значит выбросить деньги на ветер»**

**СФ:** Вы считаете, что «Альфа-групп» своими действиями вредит бизнесу «Вымпелкома»?

**ЯЭТ:** Суд разберется, имели ли место нарушения этики и принципов корпоративного управления. Мы считаем, что они были, и это может привести к снижению стоимости акций компании.

**СФ:** Зачем «Альфа-групп» покупать УРС по завышенной цене? Ведь они тоже акционеры «Вымпелкома».

**ЯЭТ:** Очень хороший вопрос, но я не знаю, как на него ответить. Я могу только оперировать фактами. Летом 2004 года УРС предложили купить Golden Telecom за \$100 млн, но сделка была отклонена. А спустя всего два месяца УРС была предложена «Вым-



пелкому», причем более чем в два раза дороже — за \$231,3 млн. Мы пытались выяснить у руководства «Вымпелкома», почему они решили приобрести УРС по завышенной цене. Но в ответ получили только план развития бизнеса этой компании, который выглядит совершенно нереалистично. Нам не удалось получить и ответ на вопрос, у кого конкретно была куплена УРС.

**СФ:** По уверениям представителей Altimio, Telenor так упорно оспаривает покупку УРС потому, что владеет пакетом акций «Киевстара» и не заинтересован в ужесточении конкуренции на украинском рынке.

**ЯЭТ:** Это абсолютно не так. Telenor не привык работать в условиях жесткой конкуренции. К примеру, в Венгрии нам приходится противостоять таким мировым гигантам, как Vodafone и Deutsche Telekom. Кстати говоря, после появления в Венгрии Vodafone немецкий T-Mobile потерял значительную долю рынка, чего нельзя сказать о нашей Rannop GSM. На Украине сейчас происходит борьба между несколькими ключевыми операторами. Но «Киевстар» не теряет своей доли на рынке, и наши доходы в этой стране растут.

На советах директоров «Вымпелкома» мы неоднократно говорили о том, что готовы содействовать выходу компании на украинский рынок. Но эту экспансию необходимо осуществлять на основании реалистичных бизнес-планов, а не покупать переоцененные активы. Мы просили руководство «Вымпелкома» представить нам детально проработанные варианты выхода на рынок Украины, но в ответ получили только сделку с УРС. Кроме того, «Вымпелком» уже заявил о том, что собирается вы-

**МЫ ПЫТАЛИСЬ ВЫЯСНИТЬ**, почему менеджеры «Вымпелкома» решили приобрести УРС по завышенной цене. Но в ответ получили только план развития этой компании, который выглядит совершенно нереалистично

делить на развитие своего украинского бизнеса \$500 млн. На наш взгляд, это значит выбросить деньги на ветер.

**СФ:** Очевидно, купив УРС и планируя крупные инвестиции в ее развитие, Altimio намеревается потеснить на украинском рынке других игроков, к примеру УМС, принадлежащую главному конкуренту «Вымпелкома» МТС. Вам не кажется, что война между акционерами «Вымпелкома» на руку прежде всего МТС и другим конкурентам?

**ЯЭТ:** Да, конфликт должен быть исчерпан как можно быстрее. Но это может произойти только тогда, когда все акционеры и топ-менеджеры компании начнут принимать обоснованные с финансовой точки зрения решения.

**СФ:** Какой ущерб уже нанесла корпоративная война бизнесу «Вымпелкома»?

**ЯЭТ:** Мы не делали таких вычислений. Скажу лишь, что если будет одобрен бизнес-план по развитию УРС, это приведет к дополнительным расходам еще примерно в \$1 млрд.

# ЖИВИ чувствами!

кредиты для малого  
и среднего бизнеса  
[www.moskb.ru](http://www.moskb.ru)  
тел.: (495) 363 2222

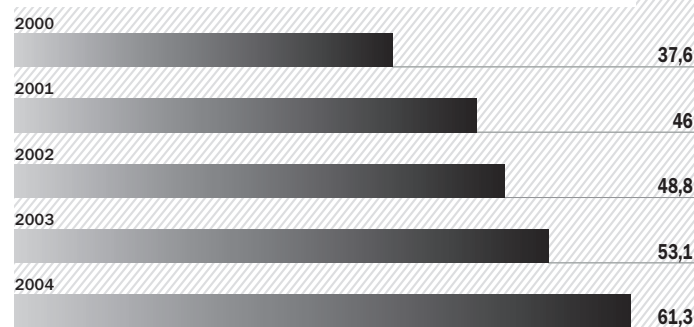


 **МОСКОВМЕРЦБАНК**

КБ «МОСКОВМЕРЦБАНК» (ООО) лицензия Банка России на осуществление банковских операций №3365



## Динамика оборота компании Telenor (\$ млрд)



Источник: Telenor

## «Ставки в конфликте очень высоки»

**СФ:** Может ли привести эскалация конфликта между Telenor и Altimo к уменьшению доли в «Вымпелкоме» или даже вытеснению из числа акционеров?

**ЯЭТ:** Безусловно, нам не нравится то, как сейчас развивается «Вымпелком», и мы вполне могли бы задуматься о продаже своего пакета акций. Но мы пока не хотим этого делать, потому что собираемся еще долго работать на российском рынке.

**СФ:** Кстати, в середине января глава российского офиса Telenor Йоран Олсон заявил, что «Альфа-групп» должна «забрать свою долю» в «Вымпелкоме», поскольку «сотрудничество двух крупнейших владельцев стало невозможно». Но чуть позднее вице-президент Telenor Кай Розенберг отметил, что это высказывание не выражает позиции компании...

**ЯЭТ:** Дело в том, что менеджмент Telenor не может ужиться с людьми, которые не уважают силу подписи. Очень непросто спокойно реагировать на нарушение ранее принятых обязательств.

**СФ:** Тем не менее вы с ними все еще уживаетесь.

## «Это весьма безответственная позиция»

Специально для «Секрета фирмы» конфликт с Telenor комментирует генеральный директор «Вымпелкома»

**Александр Изосимов:**

— Подача исков со стороны Telenor вызывает у нас сожаление, смешанное с удивлением. Сожаление — потому что разбирательство уже переросло в прямой конфликт между Telenor и остальными акционерами «Вымпелкома» — Altimo и миноритариями, которые проголосовали за покупку УРС. Удивление — потому что совсем недавно мы ездили в Норвегию, и все обсуждения с Telenor были весьма конструктивными. А спустя всего несколько дней после нашего визита стало известно о подаче исков.

Тем более непонятно, почему Telenor решил пойти на этот шаг именно сейчас. Сразу после того, как норвежцы заявили протест по поводу принятия решения о покупке УРС, мы их проинформировали, что они вправе идти в суд и оспорить действия менеджмента «Вымпелкома» еще до закрытия сделки. Но Telenor почему-то дождался конца января, когда мы уже не могли откладывать принятие решений о развитии нашего украинского бизнеса. О том, что послужило «спусковым крючком» для столь резкого перехода к фазе судебного противостояния, мне трудно судить. Возможно, цель разбирательства — не только урегулировать разногласия из-за УРС, и к этому примешивается

также конфликт интересов Telenor как акционера одновременно «Вымпелкома» и «Киевстара». Мы консультировались насчет покупки УРС с большим числом российских и западных специалистов по корпоративному праву. И практически все они заявили, что менеджмент «Вымпелкома» просто не мог не исполнить решения собрания акционеров. У нас не было другой альтернативы. С точки зрения юридической «Вымпелком» действовал корректно. Адекватность же стоимости УРС была подтверждена двумя уважаемыми независимыми банками и целым рядом консультантов. И претензии Telenor по этому поводу выглядят более чем странно. Демарш Telenor усугубляет и затя-



гивает корпоративный конфликт в «Вымпелкоме», что может негативно отразиться на капитализации компании. Особенно удручает, что это прекрасно понимает и Telenor — и тем не менее осознанно идет на такие шаги. Это весьма безответственная позиция. А ведь изначально фондовый рынок достаточно благосклонно воспринял новость о покупке УРС.



**ЯЭТ:** Нам пока приходится это делать. И заявление Олсона, которое я бы назвал очень эмоциональным, свидетельствует о том, что наши менеджеры в отношениях с руководством «Альфа-групп» периодически доходят до критической точки. Подачей исков мы хотим убедить менеджмент «Вымпелкома» и других акционеров компании в необходимости вести бизнес надлежащим образом. Нам кажется, что в России период грубого несоблюдения договоренностей в бизнесе давно прошел.

**СФ:** В мае прошлого года Telenor решил увеличить свою долю в «Вымпелкоме» с нынешних 26,6% до 45% и направил запрос в ФАС, чтобы получить на это разрешение. Остается ли в силе это намерение?

**ЯЭТ:** Мы действительно направили запрос в ФАС о доведении нашей доли до 45% (при превышении этого порога мы по уставу будем обязаны направить предложение о выкупе акций и всем остальным акционерам) и ждем ответа. Если посмотреть на динамику наших инвестиций в телекоммуникационные компании за последние десять лет, можно увидеть, что доля Telenor в них увеличивается. Причем все эти компании наращивают рыночные доли. Похоже, мы нащупали верную стратегию по созданию эффективно работающих операторов. И хотя запрос в ФАС не означает, что мы приняли окончательное решение по увеличению доли в «Вымпелкоме», в его пользу говорит логика развития нашей компании.

**СФ:** Однако вслед за вами разрешение увеличить долю в «Вымпелкоме» с 32,9% до 60% направила в ФАС и «Альфа-групп». Не собираетесь ли вы снова подключить лоббистский ресурс в лице норвежского правитель-

**ЗАЯВЛЕНИЕ ОЛСОНА**, которое я бы назвал очень эмоциональным, свидетельствует о том, что наши менеджеры в отношениях с руководством «Альфа-групп» периодически доходят до критической точки”

ства? В начале прошлого года его вмешательство помогло в несколько раз снизить налоговые претензии к «Вымпелкому»...

**ЯЭТ:** Сейчас наш главный приоритет — разрешение ситуации с УРС. И мы не считаем, что норвежские или российские чиновники должны вмешиваться в это разбирательство и лоббировать интересы той или иной стороны. Все должно быть урегулировано в суде. Только после этого мы будем рассматривать вопрос об увеличении доли в «Вымпелкоме».

**СФ:** Возникали ли у вас корпоративные конфликты, подобные нынешнему, в других странах?

**ЯЭТ:** Да, время от времени у нас вспыхивают аналогичные споры. И до сих пор нам удавалось добиться того, чтобы и другие компании соблюдали наши принципы управления.

**СФ:** Разбирательство с «Альфа-групп» — самое тяжелое в практике Telenor?

**ЯЭТ:** Это действительно очень непростая ситуация, речь идет о дорогостоящих активах. И ставки в конфликте очень высоки. **СФ**

## ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.

Импорт



Импорт с DHL



Импорт грузов в Россию кажется Вам сложной задачей?

Воспользовавшись услугами DHL, ее можно решить очень просто. Мы организуем доставку Ваших грузов из 214 стран мира и возьмем на себя все заботы, связанные с транспортировкой и таможенным оформлением. Вы можете быть спокойны и уверены, что Ваш груз будет доставлен точно в срок без каких-либо скрытых затрат. В любой момент Вы сможете отследить его местонахождение в режиме on-line. И это еще не все. Для Вашего удобства мы выставим один счет в единой валюте.

Для получения более подробной информации, пожалуйста, обратитесь в ближайший офис DHL или на сайт [www.dhl.ru](http://www.dhl.ru)



В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА» ДОЛЖЕН УТВЕРДИТЬ В ДОЛЖНОСТИ ПРЕЗИДЕНТА КОРПОРАЦИИ **АЛЕКСАНДРА ГОНЧАРУКА**. ТРУДНО СКАЗАТЬ, КАК ОБОЗНАЧИЛ ПРИОРИТЕТЫ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД ЭТИМ ОПЫТНЫМ МЕНЕДЖЕРОМ, ОСНОВНОЙ СОВЛАДЕЛЕЦ «СИСТЕМЫ» **ВЛАДИМИР ЕВТУШЕНКОВ**. НО В ТОМ, ЧТО СРЕДИ ПРИОРИТЕТОВ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗНАЧИТСЯ СОХРАНЕНИЕ ЛИДЕРСТВА МТС НА РЫНКЕ СОТОВОЙ СВЯЗИ, МОЖНО НЕ СОМНЕВАТЬСЯ. ТЕМ БОЛЕЕ ЧТО ЛИДЕРСТВО ПОД УГРОЗОЙ. текст: **павел куликов**

## Обратная связь



Слоган «Ты — лучше!» развеял имидж МТС как консервативной и надежной компании

В последнее время из МТС уходили люди. Совсем недавно компанию покинули два ключевых менеджера: директор по связям с инвесторами **Андрей Брагинский** и директор по связям с общественностью **Павел Нефедов**.

Брагинский объясняет свой уход патристическим порывом. «Мне предложили интересную и важную для России работу, — говорит он. — Я добиваюсь проведения зимней Олимпиады в России в заявочном комитете „Сочи-2014“». Нефедов ссылается на естественную потребность в отдыхе и переменах: «Только что вернулся из путешествия и рассматриваю новые предложения: есть несколько вариантов, в том числе в телекоме».

У людей, знакомых с ситуацией, другие версии. «Они не справились и ушли по собственному желанию», — говорит топ-менеджер «Системы Телеком». По мнению генерального директора Mobile Research Group **Эльдара Муртазина**, увольнение менеджеров напрямую связано с недовольством руководством.

Уход Андрея Брагинского совпал по времени со скандальным заявлением основ-

ного владельца АФК «Система» **Владимира Евтушенкова**, сделанным на телеконференции для инвесторов в середине декабря. Глава «Системы» посетовал, что в 2005 году «менеджмент МТС допустил ряд просчетов — в частности, с точки зрения пиара». Из-за этого, по словам Евтушенкова, рост МТС отставал от рыночного.

Так или иначе, Нефедов и Брагинский — не единственные специалисты по маркетингу и коммуникациям, покинувшие компанию за последние два года. В конце 2004 года из МТС ушел первый вице-президент **Михаил Сусов**, курировавший весь маркетинговый блок. Прошлым

летом должность директора департамента по развитию продуктов и услуг оставил Руслан Горелов. В ноябре компанию покинула директор службы маркетинговых коммуникаций Татьяна Доброхвалова. Говорят, об уходе думает и директор по маркетингу Александр Манин.

Последствия «массового исхода» менеджеров не заставили себя ждать: по признанию аналитиков, маркетинговое направление МТС долгое время «штормило» из-за недостатка кадров и отсутствия управляющей вертикали. Кресла Михаила Сусова и Руслана Горелова до последнего времени пустовали. Между тем, не имея руководящих людей в маркетинговом блоке, менеджерам компании пришлось выводить новые продукты и менять рекламный образ МТС. Как результат, проект i-mode, на который, по некоторым данным, было потрачено \$40 млн, на сегодняшний день набрал всего около 4 тыс. пользователей. А новый рекламный образ оператора и слоган «Ты — лучше!», по мнению аналитиков, развеял имидж МТС как консервативной и надежной компании. МТС добилась лидерства на рынке

## Руководящие посты в маркетинговом блоке компании пустовали, а творческие порывы рядовых менеджеров в «Мобильных телесистемах» не приветствовались

через стремительную скупку региональных активов и повышенное внимание к технической стороне бизнеса. Однако удерживать свои позиции компании помогал именно имидж консерватора.

### Борьба с «самоуправством»

ВОВРЕМЯ ПРИВЕСТИ В ПОРЯДОК маркетинговый блок помешала сосредоточенность компании на реформе корпоративного управления. МТС создавалась через сделки M&A и поначалу напоминала лоскутное одеяло, поскольку в руководстве региональных офисов компании оставались менеджеры, самостоятельно определявшие маркетинговую стратегию на местах.

На протяжении 2005 года президент МТС Василий Сидоров вводил трехуровневую систему управления: подразде-

#### ДОСЬЕ

ОАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ» — крупнейший оператор сотовой связи в России и СНГ, обслуживающий более 58,2 млн абонентов. Абонентская база МТС в России, по данным компании на конец 2005 года, насчитывает 44,2 млн абонентов. МТС представлена в большинстве регионов России, на Украине, в Белоруссии, Узбекистане, Туркменистане и Киргизии. Имеет роуминговые соглашения в 183 странах мира. Около 40% акций МТС обращается на Нью-Йоркской фондовой бирже в виде ADR. Крупнейший акционер компании — АФК «Система», которой принадлежит 52,8% акций оператора. Выручка МТС за 2004 год по US GAAP равна \$3,9 млрд, чистая прибыль — \$1 млрд. Средний ежемесячный доход с одного абонента (ARPU) составляет \$8,9. В МТС работают около 22 тыс. сотрудников. Годовой рекламный бюджет компании, по данным медиаагентства Vizeum (Aegis Media), превышает \$60 млн.

# ВСЕ ЗОЛОТО ТУРИНА

ТОЛЬКО НА НТВ-ПЛЮС  
ВСЯ ЗИМНЯЯ ОЛИМПИАДА  
В ТУРИНЕ  
НА ТРЕХ СПОРТИВНЫХ  
КАНАЛАХ!

10.02-26.02

СМОТРИТЕ В ЦИФРОВОМ КАЧЕСТВЕ  
НА КАНАЛАХ СПОРТ,  
СПОРТ ОН-ЛАЙН, ФУТБОЛ

Лицензия РосОхранКультуры № 8631 от 14.01.2005 г.

АКЦИЯ!

ВЫБИРАЙТЕ ЛУЧШИХ!  
ПОДРОБНОСТИ НА WWW.OLYMPNTVPLUS.RU

Москва  
(495) 755 55 45

Санкт-Петербург (812) 346 81 89  
Ростов-на-Дону (863) 292 36 23  
Н.Новгород (8312) 16 22 22  
Самара (8462) 79 20 77  
Саратов (8452) 70 20 00  
Казань (8432) 64 34 88  
Волгоград (8442) 96 51 91  
Тюмень (3452) 49 48 88  
Екатеринбург (343) 217 90 61  
Воронеж (0732) 72 70 70

8 800 200 5545 —  
бесплатный звонок  
из любой точки России

цифровое спутниковое  
телевидение



www.ntvplus.ru

Главный совладелец АФК «Система» Владимир Евтушенков обескуражен: рост МТС в 2005 году отставал от рыночного



ния МТС четко разделили на корпоративный центр, макрорегионы и регионы. По словам региональных менеджеров МТС, самостоятельности у них стало заметно меньше. И это тоже вызвало волну увольнений маркетологов — на сей раз из региональных подразделений оператора. Многие были звездами маркетинга в своих компаниях, и перспектива стать всего лишь исполнителями директив центрального офиса им не понравилась.

Скорее всего, в конце января 2005 года по этой причине из макрорегиона «Сибирь» ушел директор по маркетингу **Дмитрий Захаров**. С 1996 года он работал в компании «Сибирские сотовые системы-900», которая вошла в состав МТС в 2000 году. И славился маркетинговыми акциями, по степени эпатажа сравнимыми с теми, что устраи-

вает «Евросеть». Так, в 2003 году по случаю подключения миллионного абонента в Сибири он устроил «лимонную вечеринку», где полуобнаженные девушки предлагали всем присутствующим текилу с лимоном. Шоколадные телефоны с логотипом МТС и дополнительные услуги вроде общения с абонентами «на темы любви и флирта» помогали «Сибирским сотовым» на протяжении многих лет удерживать лидерство в своем регионе. Но после управленческой реформы гиперкреативный провинциал уже не мог действовать по-старому.

Борьба с «самоуправством» в регионах сказалась и на маркетинговой политике центрального офиса — все внутренние процессы в компании стали более регламентированными. МТС оказалась в непростой ситуации: руководящие посты в мар-

кетинговом блоке пустовали, а творческие порывы рядовых менеджеров не приветствовались. Впрочем, у этой проблемы нашлось неожиданное решение: в августе 2005 года компания заказала аудит бренда британскому агентству Landor и заключила контракт на креативное обслуживание с агентством FCB MA (на тот момент МТС также имела контракт с агентством «Родная речь»). Таким образом, компания стала единственным оператором в «большой сотовой тройке», креативные потребности которого удовлетворяют одновременно два агентства.

**Численное превосходство**  
«ПО НАШИМ РАЗВЕДАННЫМ, МТС должна была провести ребрендинг в октябре прошлого года, — говорит высокопоставленный менеджер „Вымпелкома“. — Затем появилась информация, что это произойдет в январе нынешнего».

Но ребрендинга в полном смысле слова так и не случилось: логотип и корпоративные цвета остались прежними. Просто в ноябре 2005 года МТС силами FCB MA изменила свой рекламный образ и запустила кампанию с новым слоганом «Ты — лучше!» По словам бывшего вице-президента

Доли операторов в приросте абонентской базы в 2005 году, %

ОПЕРАТОР	МОСКВА	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	РЕГИОНАЛЬНЫЕ РЫНКИ
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	45,4	34,5	32,5
«ВЫМПЕЛКОМ»	31,1	36,6	33,7
«МЕГАФОН»	23,5	18,1	16,9
ДРУГИЕ	—	10,8	16,9

ИСТОЧНИК: ИАА «СОТОВИК»



по маркетингу МТС Михаила Сусова, эта кампания должна была придать брэнду «человечность» и «избавить от образа высокомерной компании». Однако конкуренты ожидали от МТС совсем других перемен.

Долгое время компания опережала соперников по количеству базовых станций и, соответственно, по качеству обслуживания абонентов. Сейчас инфраструктура операторов «большой тройки» примерно одинакова, но прежние ассоциации еще сильны среди клиентов. «МТС идет ее консерватизм», — замечают посетители форумов профессиональных сайтов. Новые же рекламные образы никак не подчеркивают это важное конкурентное преимущество.

Впрочем, маркетинговая стратегия МТС и после запуска рекламной кампании основана на удержании лидерских позиций — в МТС считают первенство по числу абонентов символом надежного и престижного оператора. Удержание лидерства превратилось в идею фикс — на протяжении последнего года оператор делал все, чтобы его сохранить. «Ежемесячный отток абонентов у МТС не превыша-

ет 3%, — говорит директор по связям с общественностью «Вымпелкома» **Михаил Умаров.** — У нас этот показатель находится на уровне 9%. Но среди мер по удержанию лидерства были и такие, как бесплатная раздача абонентам вторых SIM-карт, начисление бесплатных минут «некачественным» клиентам и даже неожиданные ссылки на ошибки биллинговой системы, обнаружив которые, МТС «находила» тысячи неучтенных абонентов.

К концу ноября 2005 года этот «комплекс мер» обернулся тем, что Василий Сидоров сообщил аналитикам о возможном снижении рентабельности компании по EBITDA в 2006 году. Она может составить менее 50%, в то время как в третьем квартале 2005 года равнялась 53,3%. Фондовый рынок ответил снижением котировок акций оператора: капитализация МТС за один день упала на 10%. Сегодня, когда сотовый рынок уже близок к насыщению (уровень проникновения сотовой связи в России превышает 86%), инвесторы все больше волнуют экономические и финансовые успехи операторов, а не число их абонентов.

## РЫНОК

СОГЛАСНО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ ОЦЕНКАМ iKS-Consulting, в 2005 году, по сравнению с 2004-м, доходы от услуг сотовой связи в России выросли на 33% и достигли \$10,5 млрд, а средний ежемесячный платеж абонента снизился на 27% и составил \$8,7. По данным АСМ-Consulting на 31 декабря 2005 года, число пользователей сотовой связи (количество SIM-карт) за прошедший год выросло на 51,4 млн — до 125,8 млн. К концу 2005 года МТС обслуживала 44,22 млн российских абонентов, «Вымпелком» — 43,09 млн, «Мегафон» — 22,76 млн.

По мнению аналитиков, из почти 126 млн российских пользователей мобильной связи настоящих абонентов лишь 70–75 млн. При этом разница между реальной и виртуальной базами в 2005 году только увеличивалась за счет абонентов, которые дешево покупают SIM-карты, чтобы выговорить имеющиеся на них деньги. Эксперты прогнозируют, что в 2006 году гонка за новыми абонентами прекратится: их попросту не будет. Этим как раз объясняется прошлогодний всплеск интереса операторов к зарубежным покупкам и готовность инвестировать даже в самые рискованные активы.

конференция

## маркетинг финансовых услуг: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Аудитория конференции — коммерческие директора, директора по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний; руководители компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Темы для обсуждения

Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей  
Сегментирование. Кто ваш потребитель?  
Способы привлечения потребителей  
Разработка эффективной маркетинговой стратегии  
Брендинг финансовых продуктов и услуг  
Маркетинг кредитных услуг  
Маркетинг инструментов коллективного инвестирования  
Маркетинг накопительных страховых продуктов

К участию приглашены

GfK Group, TNS Global, УРАЛСИБ, Международный московский банк, «Ренессанс страхование», «Тройка Диалог», «Внешторгбанк 24», «СОЛИД Менеджмент» и другие.

Стоимость участия \$350 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%. Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 (доб. 20-47), [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организатор

**Секрет Фирмы**

Информационный партнер

**ФИНАМ**

Аналитики были озадачены. Ведь рентабельность «Вымпелкома» в это время растет, хотя он ощутимо проигрывает МТС по уровню ARPU (ежемесячный средний доход с абонента). По итогам третьего квартала 2005 года у МТС он составил \$8,9, а у «Вымпелкома» — \$7,8. Что может сделать оператор, чтобы сократить издержки и поправить положение? Например, уволить часть людей. И недавно президент МТС Василий Сидоров объявил о 20-процентном сокращении персонала.

## Кадровое вливание

«С ИХ НЫНЕШНИМ СЛОГОНОМ „Ты — лучше!“ непросто будет продержаться и год: потребителю непонятно, что это означает», — говорит исполнительный директор Art Directors Club of Russia Кирилл Смирнов. МТС как никогда нуждается в сильном креативном решении. «Ребрендинг МТС все-таки состоится, — считает Эльдар Муртазин. — Просто компания отстает от рынка». В противном случае, по мнению Муртазина, МТС может из лидера превратиться в «компанию номер два», как бы ни старалась она удержать абонентскую базу.

Однако перед тем как браться за решение масштабных маркетинговых задач, МТС предстоит определить, кто же их будет решать. Лишь спустя год после ухода своего главного маркетолога МТС спохватилась и занялась кадровым вопросом.

Осенью в компании появились три новых топ-менеджера: первым вице-прези-

дентом стал Эрик Франке из УМС, вице-президентом по продажам и абонентскому обслуживанию — Михаил Шамолин из «Интерпайп», а замруководителя блока маркетинга — Гжегош Эш, бывший топ-менеджер польского GSM-оператора Ega (см. интервью).

На днях к своим обязанностям приступил и новый глава PR-подразделения. Павла Нефедова заменил Андрей Терехин, бывший гендиректор PR-агентства R.I.M. Porter Novelli. Для того чтобы подчеркнуть важность стоящих перед ним задач, в МТС создали для Андрея Терехина новую должность: вице-президент по корпоративным коммуникациям. Он будет курировать сразу два блока — связи с общественностью и связи с инвесторами.

«Особых проблем у компании пока не видно, — говорит аналитик рынка телекомов банка „Уралсиб“ Константин Чернышев. — Есть только некоторая настороженность инвесторов». Понять, как поведет себя обновленный маркетинговый блок сотового оператора, по словам экспертов, станет возможно лишь через три-четыре месяца. «В столь огромной компании, как МТС, такой срок нужен менеджерам только на то, чтобы разобраться с делами», — считает Эльдар Муртазин.

Новая команда не имеет права на ошибку. В конце февраля совет директоров АФК «Система», которой принадлежит 52,8% акций МТС, должен утвердить в должности президента корпорации ны-

## ПРОМАХИ

### Сотовый оператор МТС:

- лишился ключевых менеджеров маркетингового блока;
- запустил рекламную кампанию, которая, по мнению аналитиков, не соответствует существующему образу консервативного и надежного оператора.

нешнего главу концерна Sitronics Александра Гончарука. Он придет на место основного совладельца АФК «Система» Владимира Евтушенкова, вставшего у руля накануне IPO, демонстрируя свою готовность нести личную ответственность перед инвесторами.

В отличие от Евтушенкова Гончарук — профессиональный связист. Будучи главой «Системы Телеком», именно он организовывал скупку региональных телекомов, и при нем МТС стала лидирующим оператором в России. Очевидно, Евтушенков прочит Гончарука в президенты «Системы», чтобы тот ужесточил контроль над телекоммуникационными активами корпорации, в частности над МТС.

Новый президент «Системы» прославился жесткими управленческими методами. Если и этой команде не удастся выправить маркетинговую стратегию, то МТС, скорее всего, ждет очередная волна увольнений. Правда, энергичный Гончарук вряд ли позволит креслам топ-менеджеров долго пустовать. **СФ**

## «На смену слогану „Ты — лучше!“ приходит „Слышать тебя всегда“»



Руководитель блока маркетинга МТС Гжегош Эш комментирует «Секрету фирмы» произошедшие в компании изменения.

**«Секрет фирмы»:** В 2005 году маркетингу в МТС отводилась не первая роль. Изменится ли ситуация в 2006-м?

**Гжегош Эш:** Руководство МТС всегда уделяло маркетингу значительное внимание, но сейчас оно возросло. Нашу маркетинговую программу на 2006 год уже одоб-

рил совет директоров. Мы запустили совершенно новую для России программу «МТС.Премия», начали реализовывать имиджевую кампанию по стимулированию спроса на негосударственные услуги, которая уже принесла первые результаты: в январе трафик GPRS вырос на 7%.

**СФ:** Почему за последний год в компании произошли массовые увольнения менеджеров, отходящих за маркетинг?

**ГЭ:** Массовых увольнений в МТС не происходит. Ротация состава, уход сотрудников, давно работающих в компании, и приход новых людей — обычное явление для любой крупной организации. За прошлый год управленческая команда МТС стала только лучше. В нее

пришли очень сильные, хорошо известные рынку специалисты. Новые люди — это «новая кровь», они приносят с собой новые методы работы. Но главные принципы в компании остались прежними. Как и цель — лидерство.

**СФ:** Кстати, об МТС говорят как о компании, в которой все ключевые маркетинговые решения диктуются сверху...

**ГЭ:** Я как новый человек, перешедший из европейской компании, ничего такого не заметил: на инициативу и здравые мысли, касающиеся маркетинга, в МТС никто ограничений не накладывает. Естественно, ключевые решения по маркетингу подлежат согласованию с акционерами, но это нормальная мировая практика.

**СФ:** Состоится ли в этом году ребрендинг МТС?

**ГЭ:** Детали наших будущих рыночных инициатив конфиденциальны. Но могу сказать, что мы проводим широкий комплекс мероприятий по развитию бренда.

**СФ:** А на кого рассчитан слоган «Ты — лучше!» и что вообще он означает?

**ГЭ:** Слоган рассчитан на широкую аудиторию. Он позитивен, прост, понятен и означает, что МТС предоставляет лучшие услуги связи, лучшего качества с лучшим соотношением цены и качества на рынке для лучших абонентов. Но свою роль этот слоган выполнил, ему на смену приходит «Слышать тебя всегда», подчеркивающий качество нашей связи.



## Потому что он располагает к общению?

Есть что-то особенное в мягком вкусе Jameson. Он располагает к общению с друзьями и обещает истинное удовольствие. Стоит только наполнить бокалы.



**THERE'S SOMETHING ABOUT JAMESON**  
ЕСТЬ ЧТО-ТО ОСОБЕННОЕ В JAMESON





ПОСЛЕ ПЕРЕЖИТОГО «ПЯТЕРОЧКОЙ» ГЛОБАЛЬНОГО ПАДЕНИЯ СТОИМОСТИ АКЦИЙ НА LSE УЧАСТНИКИ РЫНКА СТАЛИ ПОГОВАРИВАТЬ, ЧТО МЕХАНИЗМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ, ЕЩЕ НЕДАВНО СЧИТАВШЕЙСЯ ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯЕМЫХ В РОССИИ, ДАЛ СБОЙ. В САМОЙ «ПЯТЕРОЧКЕ» ОБЕЩАЛИ «ИСПРАВИТЬСЯ» И В СКОРОМ ВРЕМЕНИ ВЕРНУТЬ ДОВЕРИЕ ИНВЕСТОРОВ. текст: **сергей канунников**

## Сеть с надрывом



Открывая новые магазины, в «Пятерочке» позабыли о «качестве» старых

Конец прошлого года стал наиболее мрачным периодом в истории крупнейшего российского ритейлера. После того как в середине декабря «Пятерочка» сообщила, что понижает прогноз собственной выручки за 2005 год на \$250 млн (с \$1,55 млрд до \$1,3 млрд), ее GDR на Лондонской бирже за один день подешевели на 36%. Это падение оказалось самым значительным за все время присутствия наших компаний на западных фондовых площадках.

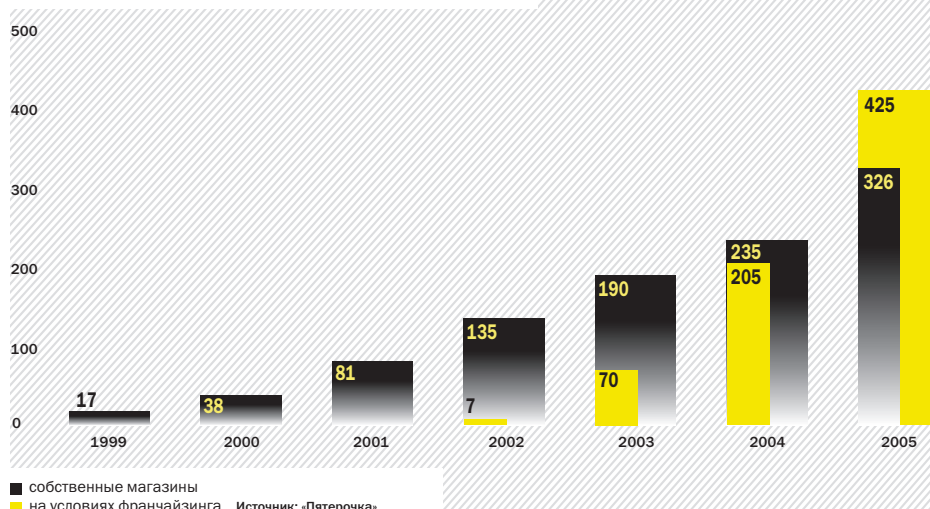
Впрочем, многие участники рынка тогда подчеркивали: случилось то, что должно было случиться. Конкуренты и до неутешительных сводок с Лондонской биржи подозревали питерского ритейлера в преувеличении достижений. А обвал акций позволил некоторым экспертам заявить, что это лишь начало проблем и худшее

вперед. «Налицо системный кризис, — говорит экс-директор московской «Пятерочки» **Дмитрий Потапенко**. — Наверняка будут новые проколы: компания стремится повышать товарооборот любой ценой, при этом внутренняя структура уже не соответствует поставленным задачам».

«В «Пятерочке» знали, что инвесторы любят компании, растущие быстрее рынка, поэтому чрезмерно увлеклись открытием новых точек, забыв о поддержании уже существующих», — замечает один из конкурентов. С этим согласно и руководство самой «Пятерочки». В официальном разьяснении компании причиной снижения прогноза было названо падение продаж магазинов, давно работающих в Санкт-Петербурге. «В этом году в Петербурге открылось 50 новых магазинов, и покупательские потоки перераспределились», — сообщили в пресс-службе сети. Часть традиционных покупателей ушла в сеть «Дикси», трафик в питерских «Пятерочках» сократился более чем на 11%, а в целом операционные показатели питерских магазинов оказались на 6% ниже, чем в 2004 году.

«Очевидно, сейчас для «Пятерочки» приоритет — развитие в московском регионе. Именно на результаты работы в Москве смотрят инвесторы и потенциальные франчайзи из других регионов. Показатели питерской сети уже не так важны», — поясняет консультант компании «Гелерт» **Владимир Фришер**. В Москве, к слову, операционные результаты

Темпы роста сети «Пятерочка» (число магазинов)



магазинов за год выросли на 5%. В компании рассказали, что для предотвращения снижения продаж зарплату управляющих московских «Пятерочек» привязали к операционным показателям магазинов.

Сегодня «Пятерочка» всеми силами пытается вернуть доверие инвесторов, доказывая им, что прислушиваться к мрачным прогнозам преждевременно. После декабрьской встряски компания экстренно начала выполнять обещания, данные инвесторам. В частности, по выкупу своих региональных франчайзи (на эти цели компания намерена потратить до \$600 млн в течение 10 лет). Недавно компания приобрела 26% акций ООО «Урал-агроторг» и объединила своих франчайзи в Челябинске и Екатеринбурге в компанию, управляющую одной из крупнейших в регионе сетей.

Одновременно с этим было объявлено о покупке за \$90 млн крупнейшего фран-

чайзи конкурирующей сети «Копейка» — компании СРТ, управляющей 25 магазинами «Копейка». По словам источника **СФ** в «Пятерочке», на апрель запланировано еще несколько аналогичных сделок. А чтобы не повторилась история с питерскими магазинами, компания даже собирается начать масштабный ребрендинг своих старых точек. Источники утверждают, что «Пятерочка» намерена избавиться от образа «жесткого дискаунтера», в котором экономят на всем, начиная с интерьера и заканчивая квалифицированным персоналом.

**Героизм нашего времени** ПОХОЖЕ, ПРИНЯТЫЕ АВАРИЙНЫЕ МЕРЫ немного успокоили инвесторов: во второй половине января акции «Пятерочки» отыграли значительную часть своего декабрьского падения. «У всех бывают проколы. Но ведь никто не устраивает истерику

#### ДОСЬЕ

**СЕТЬ «ПЯТЕРОЧКА»** основана в 1998 году петербургскими предпринимателями Андреем Рогачевым и Александром Гирдой. В компании говорят, что первые магазины «Пятерочки» появились сразу после кризиса 1998 года. Это были две торговые точки, полученные основателями «Пятерочки» от розничной компании, не сумевшей погасить долг за поставленный товар. На сегодняшний день «Пятерочка» насчитывает 750 магазинов (326 — в Москве и Санкт-Петербурге). Собственные магазины компании работают только в Москве, Петербурге и на Урале (Екатеринбург и Челябинск). Остальные развиваются в рамках крупнейшей в России франчайзинговой сети (около 20 регионов). В 2005 году «Пятерочка» стала первым российским ритейлером, который провел IPO за рубежом: в мае-июне Pyaterochka Holding N. V. разместил более 32% акций на Лондонской фондовой бирже (LSE). На сегодняшний день основными акционерами холдинга являются Андрей Рогачев (более 32%), Александр Гирда (около 30%), Татьяна Франус (около 2%) и Игорь Видяев (около 1%).

**РОССИЙСКАЯ ПРОГРАММА**  
**EXECUTIVE MBA**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

ПО ОКОНЧАНИИ:  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДИПЛОМ  
СЕРТИФИКАТ ЗАРУБЕЖНОЙ  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ  
ОБУЧЕНИЯ - 2 ГОДА

ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ  
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 06.03.06

МОДУЛЬНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ  
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 13.03.06

ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ  
ОБУЧЕНИЯ БАНКА  
СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК  
ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ  
ЦБ РФ № 2295

**ИБДА АНХ**  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ  
(495) 937-07-47

**МОСКОВ**  
WWW.IBS-M.RU





Олег Высоцкий, сравнивая свою сеть с Wal-Mart, за словом в карман не лезет

по поводу того, что от «Копейки» к «Пятерочке» ушел ее крупнейший франчайзи, на который приходилось 8% ее оборота. Просто «Пятерочка» большая. А когда спотыкается такая компания, всем интересно», — замечает один из поставщиков.

Директор по франчайзингу сети «Дейли» **Ринат Умаров** уверен: «Компания будет развиваться, нет никаких сомнений. Думаю, единственным серьезным последствием декабрьских колебаний станут кадровые перестановки в руководстве компании — таких стратегических просчетов, как снижение прогноза по выручке, инвесторы не прощают».

Кстати, нехватку специалистов называют самой большой проблемой «Пятерочки». Все остальное — ее следствия. Некоторые наблюдатели видят причину кадровых проблем в том, что последние несколько лет из компании активно уходила старая гвардия. В 2004–2005 годах «Пятерочку» покинули вице-президент по коммуникациям **Феликс Стетой**, управляющий по московскому региону **Владимир Посаженников**, создавший

столичную «Пятерочку», директор московской «Пятерочки» **Николай Форыма** и другие. Уровень квалификации многих нынешних менеджеров, возможно, не так высок, как того требует уровень компании. «Если бы у «Пятерочки» были профи, разве она купила бы СРТ? Это магазины ужасного качества, к тому же только 17 из 25 находятся в собственности. И все они куплены по цене, вдвое превышающей их реальную стоимость!» — говорит Владимир Фришер. «У «Пятерочки» самые неопрятные магазины в Москве. Это упущение топ-менеджмента», — дополняет сотрудник одной из сетей.

Рассказывают, что недавно одна из сотрудниц питерского офиса вышла на работу на четвертый день после рождения ребенка, и это никого из ее коллег не удивило, поскольку ежедневный героизм — стиль работы «Пятерочки». Но для управления компанией с оборотом более \$2 млрд (с учетом франчайзи) одного героизма недостаточно. Нужны ноу-хау и новый уровень квалификации. «Если раньше вся деятельность компании была нацелена на бы-

стрый рост, то сейчас — на удержание достигнутого. А это гораздо труднее. Во-первых, в последнее время конкуренция сильно выросла. Во-вторых, изменились требования покупателей. До сих пор за низкую цену потребитель был готов простить и неопрятность магазинов, и отсутствие выкладки, и товар в поврежденных коробках, теперь уже нет. Решение всех этих задач зависит от топов», — считает бывший вице-президент «Пятерочки» **Феликс Стетой**.

Дефицит кадров сегодня переживают все более или менее крупные столичные ритейлеры. «Российские менеджеры нацелены на быстрый рост: открытие десятков магазинов в год, экспансию и т. д. Но когда у тебя число магазинов перевалило за 200–300, встает вопрос о необходимости повышать их эффективность», — объясняет **Борис Васильев**, вице-президент холдинга «Марта» (сети «Билла» и «Гроссмарта»).

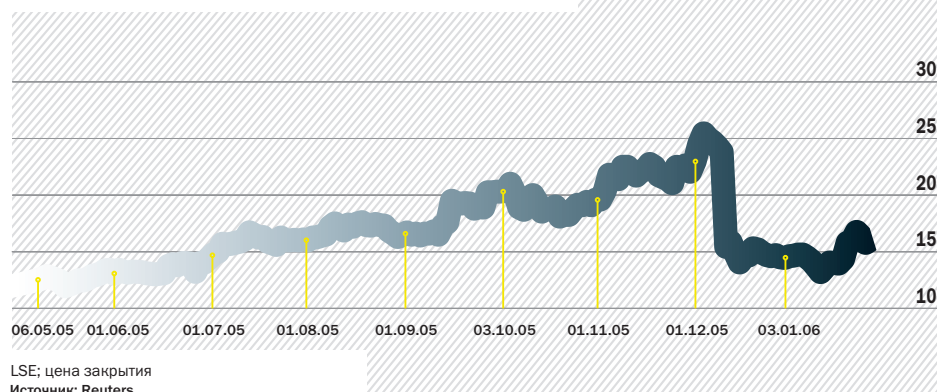
Для «Пятерочки» проблема может оказаться гораздо болезненней, чем для конкурентов. Как утверждает источник **СФ**

## РЫНОК

ОБЪЕМ ПРОДУКТОВОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА России составляет \$112 млрд. Он считается одним из самых емких в Европе: по оценкам ФК «Уралсиб», до 2012 года объем рынка ежегодно будет увеличиваться не менее чем на 10–13%. По данным Объединенной финансовой группы, в 2005 году на магазины современных форматов приходилось около 21% рынка, из которых на «бюджетные» дискаунтеры — 11,2%. Пик интереса инвесторов к дискаунтерам пришелся на 1998–2000 годы. После финансового кризиса формат таких магазинов оказался самым востребованным. Существенную роль в развитии предприятий торговли подобного типа в Москве сыграла поддержка столичного правительства, посчитавшего, что эти магазины смогут заменить многочисленные оптовые рынки. Только в Москве появилось 10–12 ритейлеров такого профиля. Однако в 2001–2002 годах интерес к «бюджетным» магазинам в Москве стал стремительно падать — им на смену пришли более цивилизованные супермаркеты и гипермаркеты. Четверка крупнейших дискаунтерных сетей выглядит так: «Пятерочка» (750 магазинов; выручка в 2005 году — \$2,08 млрд, без учета франчайзи — \$1,35 млрд), «Магнит» (1,6 тыс. магазинов, выручка \$1,6 млрд), «Дикси» (220 магазинов; \$860 млн), «Копейка» (123 магазина; \$640 млн).



## Динамика курса акций сети «Пятерочка» (\$)



в компании, «Пятерочка» собирается создавать едва ли не собственную региональную систему федеральных округов. По мере того как компания будет покупать своих франчайзи, удаленные филиалы станут объединяться. Для управления большими (от 50 магазинов и более) и удаленными дивизионами потребуются новые управленцы.

Между тем требования к соискателям топ-овых позиций в «Пятерочке» — из самых жестких на рынке. Например, кандидат на должность управляющего магазином в новый проект акционеров «Пятерочки», сеть гипермаркетов «Карусель», должен иметь степень MBA. «Чтобы отобрать одного, приходится отсматривать до 40 кандидатов», — комментирует высокопоставленный сотрудник ООО «Карусель».

По словам другого сотрудника компании, недавно «Пятерочка» перекупила двух менеджеров из питерской сети гипермаркетов «О'Кей». «Перекупили за очень хорошие деньги, чего раньше не бывало», — рассказывает собеседник **СФ**.

## Равнение на Мексику

ХОТЯ КОМПАНИИ ВСЕ СЛОЖНЕЕ искать квалифицированных специалистов и управляться с уже имеющимся хозяйством, она собирается значительно расширяться. До 2010 года должно быть открыто почти 2,5 тыс. «Пятерочек» (250 магазинов в Петербурге, 600–700 в Москве, около 200 в области, 1,2 тыс. в регионах) и 150–180 «Каруселей».

Как рассказал **СФ** один из топ-менеджеров компании, сегодня ориентиром «Пятерочке» служит уже не немецкая сеть дискаунтеров Aldi, по образу которой делались первые магазины. Теперь акционеры равняются на Wal-Mart de Mexico. Это не значит, что компания собирается продать Wal-Mart (слухи об этом ходили на рынке в 2002 году), но она намеревается стать для России тем же, чем для Мексики является Wal-Mex — крупнейший в своей стране ритейлер с долей рынка около 17% и оборотом примерно \$13 млрд.

В «Пятерочке» находят немало параллелей с мексиканцами. Как и в российской

## ПРОМАХИ

## Компания «Пятерочка»:

- слабо проработала технологии развития франчайзинга (низкий контроль за партнерами, продажа франшизы не действующим ритейлерам, а непрофильным инвесторам, готовым заплатить за франшизу \$600–750 тыс. и пр.) Следствием этого стало банкротство региональных партнеров (Пермь) и бойкот региональных «Пятерочек» со стороны местных поставщиков (Пермь, Екатеринбург и др.);
- ориентировалась на низкие цены и выбирала не самых эффективных поставщиков. В мае 2005 года на несколько дней были закрыты все «Пятерочки» в Санкт-Петербурге, после того как в 23 из них у сотрудников обнаружился гепатит А. Виновным в эпидемии был признан пищевой комбинат «Эшель-Эли», поставлявший в «Пятерочку» готовые обеды для персонала;
- пыталась увеличить свою капитализацию, предоставив перед IPO не вполне реалистичные прогнозы по выручке и темпам развития. За три недели до окончания года сеть была вынуждена снизить прогноз по выручке, в результате стоимость акций упала на 35,2%, капитализация уменьшилась на \$1,243 млрд, снизилось доверие инвесторов к компании.

сети, основу в Wal-Mex составляет дискаунтерная сеть — Bodega Aurrerá; мексиканцы строят гипермаркеты и пробуют свои силы в супермаркетах, а «Пятерочка» с 2005 года готовит проект сети супермаркетов «Франк».

В российской компании к 2018 году рассчитывают занять 15% отечественного розничного рынка (сейчас у «Пятерочки» всего 1,2%). Если планы осуществляются, это будет означать, что она сумела дорасти до

16 ФЕВРАЛЯ

ЭКСКЛЮЗИВНАЯ ВЫСТАВКА ДЛЯ ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА

Гостиница «Националь», ул. Моховая, 15/1, стр. 1 16.00–20.00

## ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



Регистрация и получение приглашений:

(495) 933-1098

hrm@hrm.ru / www.hrm.ru

- ➔ Лучшие компании
- ➔ Эксклюзивные программы
- ➔ Теория и практика от профессионалов
- ➔ Обучение мирового уровня

Кадровый менеджмент  
ЖУРНАЛ  
ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО  
БИЗНЕСА

ОФИЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ ВЫСТАВКИ — ЖУРНАЛ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Магазины „Пятерочки“ должны быть как минимум более опрятными»



Дмитрий ВАСИЛЬЕВ,  
генеральный директор  
«Бриджтаун Фудс»

— «ПЯТЕРОЧКА» НЕ ДОЛЖНА БЫЛА затягивать до декабря объявление о падении выручки, ведь топ-менеджеры видели негативную динамику еще летом, поскольку отчетность оформляется поквартально. Разумеется, такое откровение стало шоком для инвесторов. Понятно, что моделирование развития бизнеса было сделано с учетом роста, открытия новых магазинов, покупки франшизы. Но «Пятерочке» необходимо было учесть влияние, которое оказало открытие новых магазинов на перераспределение потока покупателей. Моделирование — это хорошо, однако у нас оно не всегда работает как на Западе. Западные аналитики недопонимают ситуацию в России, где надо быть готовым ко всему. Российский рынок отличается от рынков других стран. В том числе и размерами. На меньших рынках одному игроку легче завоевать большую долю. В России же есть много свободных денег у финансово-промышленных групп, которые присматриваются к ритейлу как способу выгодных вложений. И существующие игроки тоже не будут медлить. Поэтому цель «Пятерочки» получить в 2018 году 15% рынка — желанная, но, на мой взгляд, невыполнимая.

Компания сейчас находится на стадии нового структурного развития. Если в начале происходил рост под девизом «Только вперед!» и не важно было, какая прибыльность, то сейчас нужно думать об операционной эффективности. Хочу подчеркнуть, что в целом это нормальная ситуация — сначала рост, потом укрепление позиции. И сегодня «Пятерочке» желательно оставаться как раз на стадии закрепления результатов. Кадровые проблемы есть всегда. Однако, накапливая исторический опыт, формируя кадровый резерв, можно настроить корпоративную систему так, чтобы она автоматически двигалась «от хорошего к вечному» и не зависела от кадровых перестановок.

Внешняя среда тоже изменилась. Поэтому необходимо думать не только о внутренних проблемах, но прежде всего о потребителе. Ему сейчас необходимо давать больше, чем просто возможность купить еду. Магазины «Пятерочки» должны меняться в соответствии с этими процессами и как минимум быть более опрятными. Современный потребитель не прощает, если видит, что в другом месте он может получить тот же продукт, но при этом процесс расставания с деньгами будет приятнее.

Сейчас «Пятерочке» необходимо задуматься, какие ценности она несет своим клиентам, изменить свое отношение к потребителям. Правильно моделировать свои процессы, заняться укреплением кадровой системы в регионах. Уверен, в этом случае все получится.

компании с оборотом \$45 млрд, ведь, по прогнозам британского Institute of Grocery Distribution, к 2010 году оборот российского розничного рынка достигнет \$300 млрд.

Правда, на рынке считают, что «Пятерочка» поставила недостижимую цель. «Компания может ставить перед собой какие угодно цели. Но теперь инвесторы будут с очень большой долей скептицизма относиться ко всем заявлениям топ-менеджеров „Пятерочки“», — говорит аналитик «Уралсиба» **Марат Ибрагимов**. А Ринат Умаров настроен еще более пессимистично: «Если бы не было декабрьского кризиса, эти планы были бы гораздо реалистичнее. Теперь — увы. Без внешних заимствований столь быстрый рост невозможен. А инвесторы после декабря денег не дадут. Придется „Пятерочке“ ближайшие три-пять лет развиваться на собственные средства. Поэтому план невыполним. Да и вообще, цель занять 15% рынка — иллюзия. Россия не Мексика, а скорее США. Как и в Америке, где на долю 10 крупнейших операторов приходится всего 35% рынка, у нас большая конкуренция. Какие уж тут 15%! Так что доминирование на рынке, о котором мечтает „Пятерочка“, — хороший стимул для работы, но не более того».

Впрочем, компания привыкла удивлять. В конце 2001 года, когда на пресс-конференции «Пятерочка», только что открывшая офис в Москве, пообещала стать здесь крупнейшей сетью, в это тоже мало кто поверил. Но компания сумела выполнить обещание.

И сейчас представителей «Пятерочки» пессимизм аналитиков и конкурентов не смущает. Неслучайно компания, хоть это и не афишируется, одновременно с выкупом старых франчайзи продолжает обзаводиться новыми. В прошлом году она продала франшизу в Красноярск, Белгород, Вологду и Нижний Новгород. План на этот год такой же: около пяти новых договоров. «Мы не строим нереальных планов», — говорит главный исполнительный директор «Пятерочки» Олег Высоцкий. — У нас в 2005 году только франчайзинговые магазины сделали оборот около \$900 млн. С учетом всех будущих магазинов и сети „Карусель“ наша цель вполне достижима».

В то же время совершенно очевидно, что пока для «Пятерочки» главное — вернуть доверие акционеров. И в этом смысле, как утверждает Марат Ибрагимов, «взгляд на компанию положительный. Наш прогноз справедливой цены акций на конец 2006 года — около \$20». **СФ**

О том, что заставило концерн Electrolux изменить позиционирование брэнда, рассказал вице-президент по коммуникации и брэндингу в Европе AB Electrolux Ульрих Гартнер.

# «Знаете, как люди закрывают посудомоечные машины?»



текст:  
Ольга  
Шевель

«Было очевидно, что компания нуждается в больших изменениях»

**«Секрет фирмы»:** Почему вам потребовался новый слоган? Чем так не устраивал старый — «Electrolux. Сделает жизнь легче»?

**Ульрих Гартнер:** Мы заканчиваем длительный и сложный процесс изменений, затрагивающих самые основы компании. Слоган Electrolux. Thinking of you («Думая о вас») должен продемонстрировать то, что концерн стал больше думать о покупателях, об их реальных потребностях. На внутрикорпоративном уровне слоган был запущен 12 января: он был представлен 250 менеджерам группы, приехавшим из разных стран в Стокгольм. А уже 25 января слоган, так сказать, «вывели в свет».

**СФ:** Какую цель ставила перед собой компания, затеявая глобальный ребрэндинг?

**УГ:** Несколько лет назад AB Electrolux был промышленной компанией, которая основное внимание уделяла производству бытовой техники, поставкам ее на рынок и поиску потребителей, которые эту технику купят. Продукция продвигалась под

с35





Чтобы понять, как потребители на самом деле обращаются с техникой, Electrolux пришлось подсматривать за людьми прямо у них дома

**МЫ СДЕЛАЛИ НЕБОЛЬШОЕ ОТКРЫТИЕ:** по форме или силе эмоциональные реакции людей в разных странах могут быть различными, но при принятии решения о покупке везде просматриваются одни и те же тенденции”

#### ДОСЬЕ

**ШВЕДСКИЙ КОНЦЕРН AB ELECTROLUX** — крупный производитель бытового и профессионального оборудования. Компания AB Lux появилась в 1912 году, а в 1919-м объединилась с Electromekaniska и была переименована в AB Electrolux. Ежегодно группа продает более 55 млн единиц техники в 150 странах мира. Концерн владеет 40 марками, среди которых Electrolux, AEG, Zanussi, Eureka, Frigidaire, Flymo, Zanker и др. В 1980-е годы AB Electrolux потратил более \$4 млрд на приобретение различных компаний, что обеспечило концерну долю в 20% европейского рынка. Однако удержать ее концерн не смог, и в 1997 году начал программу реструктуризации, а в 2002 году запустил кампанию по корпоративному ребрендингу. По итогам девяти месяцев 2005 года продажи группы составили \$12,1 млрд (в 1999 году обороты равнялись \$14 млрд, в 2004-м — \$16 млрд).

множеством брэндов — их было около 150. При этом самая старая, основная марка — Electrolux — оказалась чуть ли не самой слабой, она проигрывала в популярности другим нашим брэндам: Zanussi, AEG, Frigidaire, Eureka, Flymo... Мы все отчетливее понимали: в современном мире влияние на покупателя оказывает в основном глобальная позиция брэнда — людям нужны известные марки.

**СФ:** Поэтому вы решили убрать самые слабые?

**УГ:** Да, но мы оставили в портфеле приблизительно 40 марок. Процессы глобализации сегодня происходят повсюду, в частности в розничной торговле. AB Electrolux просто было необходимо соответствовать этому тренду. Наконец, в последнее время нашу компанию как-то не отличала внятная и четкая стратегия развития. Мы стали терять ведущие позиции. Было очевидно, что компания нуждается в больших изменениях. Концептуально они начались в 2002 году, когда CEO концерна стал Ханс Строберг. Было решено, что в условиях глобального рыночного соперничества мы сможем быть конкурентоспособными, лишь усилив брэнд Electrolux.

**«Мы стали ориентироваться на потребности покупателей»**

**УГ:** Перепозиционирование портфеля также было связано с внедрением принципиально иного подхода к производству техни-

НАША ПРОДУКЦИЯ ПРОДВИГАЛАСЬ под множеством брендов, при этом самая старая, основная марка — Electrolux — оказалась чуть ли не самой слабой, проигрывая в популярности другим

ки: мы стали ориентироваться на потребности потенциальных покупателей уже на стадии разработки продуктов.

**СФ:** Но это не слишком оригинально. Многие производители еще на этапе разработки учитывают запросы своих потребителей.

**УГ:** Это действительно так, но в АВ Electrolux отошли от традиционного подхода. Создавая продукт, большинство производителей ориентируется на покупательскую способность населения, демографические или социолого-статистические показатели. В результате, когда бытовая техника поступает в продажу, она в основном сегментируется по цене: премиум, средний и низший класс. Мы же сочли, что психоэмоциональные потребности покупателя — гораздо более сильный фактор при выборе бренда. Так что всю целевую аудиторию мы разбили на сегменты, которым соответствуют определенные позиции бренда. У каждой позиции будет свой язык, свои визуальные и эмоциональные атрибуты.

**СФ:** Производители давно изучают особенности эмоционального восприятия покупателей и «закладыва-

#### ДОСЬЕ

УЛЬРИХ ГАРТНЕР родился в Германии. Магистр филологии, владеет английским, французским, испанским, шведским и греческим языками. В концерне работает с 1998 года. Должность вице-президента по коммуникации и брендингу в Европе АВ Electrolux занял в 2004 году, в связи с чем переехал в Швецию. До прихода в АВ Electrolux работал PR-консультантом в германском отделении мультимедийной компании Trimedia Inc. и менеджером по PR и прямому маркетингу в компании Rockwool AB в Дании.

#### Какими стиральными машинами пользуются в России (% ответов)

МАРКА / ГОД	2002	2003	2004	2005
INDESIT	5,9	7,0	8,4	9,1
«МАЛЮТКА»	11,5	10,0	9,1	8,5
«ВЯТКА»	7,4	6,5	6,5	5,6
ARDO	3,3	4,0	4,5	5,5
SAMSUNG	0,9	2,4	4,4	4,9
ARISTON	2,4	3,3	3,5	4,7
BOSCH	2,4	3,0	3,5	4,6
ZANUSSI	2,1	3,4	4,5	4,4
LG	0,6	1,1	2,4	3,6
«ФЕЯ»	4,3	3,7	3,2	3,1
CANDY	1,6	2,1	2,4	2,9
ELECTROLUX	0,8	1,2	1,9	1,9
ПРОЧИЕ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА*	41,2	34,4	28,3	26,0

\*МАРКИ С НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ ДОЛЯМИ (ПРЕЖНИХ ЛЕТ ВЫПУСКА, РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И Т. Д.)

ЖИТЕЛЯМ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ С НАСЕЛЕНИЕМ СВЫШЕ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК ПРЕДЛАГАЛОСЬ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС, СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ КАКИХ МАРОК ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ДОМОХОЗЯЙСТВЕ

ИСТОЧНИК: «КОМКОМ»



# БИЗНЕС

business information - live!

# ФОРУМ

## "PRIVATE LABEL DIRECTOR"

**23-24 марта 2006 г.,**  
**Holiday Inn, Москва-Виноградово**

Международный бизнес-форум по контрактному производству - частным торговым маркам розничных сетей:

### PRIVATE LABEL – УНИКАЛЬНАЯ НИША ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА ГЛОБАЛЬНОМ РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСТАВЩИКАМИ ВОСХОДЯЩЕГО  
РОЗНИЧНОГО ТРЕНДА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ДОХОДНОСТЬЮ ЧТМ

**РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ ИНИЦИИРУЮТ ДИАЛОГ**

- причины стремительного роста ЧТМ
- стратегические цели сетей в ЧТМ
- ключевые требования к поставкам
- ценообразование в ЧТМ
- свободные ниши!

**В РАМКАХ ФОРУМА:**

- Съезд лидеров региональных ТПП
- Учредительное собрание ассоциации производителей ЧТМ

**ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБСУЖДАЮТ**

- управление доходностью
- минимизацию рисков производства ЧТМ
- управление издержками
- стабильное качество
- IT решения и логистика

**В БИЗНЕС-ФОРУМЕ УЧАСТВУЮТ**

Auchan, Metro Cash&Carry\*, Castorama\*, «Лента», «Перекресток», «Копейка», «Старик Хоттабыч», «Мосмарт», «Мир», «Патэрсон», «Седьмой континент», «Спортнастер»; «Винн-Билль-Данни», «Альтервест» ... всего более 400 топ-менеджеров.

\* - в составе Экспертного Совета Форума

**Покупатели говорят ЧТМ - "ДА!"**



По данным ACNielsen

По вопросам участия обращайтесь:  
 BBPG Conventions,  
 тел./факс: +7 495 263-99-30  
 e-mail: trisa@bbpg.ru  
 к. Ирина Чинионой

**WWW.B2BPG.COM**

При поддержке:





Информационный партнер:







Ульрих Гартнер уверен, что на покупку люди решаются в основном под влиянием своих эмоций

В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ основное влияние на решение покупателя оказывает глобальная позиция брэнда: людям нужны известные марки

ют» их в свои продукты. Выходит, в этом тоже не много новизны.

**УГ:** Не согласен. В нынешней стратегии AB Electrolux отразилось множество идей и концепций, но мы считаем, что разработали полностью новый (по крайней мере, в нашей индустрии) подход. К тому же мало кто из крупных корпораций делает отношение к потребителю центром своей корпоративной философии, закладывает нетрадиционный маркетинг в основу всего бизнеса.

«Мы над этим вопросом даже не задумывались»

**СФ:** Каковы ваши принципы сегментации потребителей?

**УГ:** Мы выделили три основные категории покупателей, и каждой из них будем предлагать свою марку. К первой группе — она называется Self-Affirmation — относятся те, для кого в обладании брэндом важен престиж: им подойдет Electrolux. Вторые — Effectiveness, практики, которые хотят досконально знать, как устроен прибор, и стремятся сами контролировать весь процесс его работы. Им предназначена AEG. А третьим, в некотором роде идеалистам (Convenience), мы предлагаем Zanussi — для них не имеет значения, как техника работает, главное — чтобы она была проста в управлении и экологична и при этом выполняла свои задачи. С ценовым позиционированием такой подход напрямую не связан: человек может хотеть от стиральной машины только простоты в эксплуатации, хотя вполне способен купить технику по самой высокой цене.

**СФ:** Вы назвали лишь три марки, хотя сказали, что в портфеле их будет около сорока.

## РЫНОК

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ электробытовых приборов присутствуют практически все мировые брэнды — Bosch, Indesit, Candy, Beko, Whirlpool и др. По оценкам экспертов, объем рынка бытовой техники в 2005 году вырос на 35% по сравнению с 2004 годом и приблизился к \$3 млрд. В России продукция AB Electrolux впервые появилась в 1994 году. В начале 2005 года в Петербурге было открыто сборочное производство стиральных машин концерна, с которого, как сообщили СФ в московском отделении AB Electrolux, вскоре в Германию отправится первая партия продукции. По данным РАТЭК, в категории стиральных машин на марки Electrolux, AEG и Zanussi приходится 18% рынка, в категории холодильников концерн удерживает 15% рынка.

Конференция

## «Корпоративный аспект в пенсионной реформе»

14 февраля 2006 г.

г. Москва

Swissotel Красные Холмы,  
зал «Цюрих»

Организатор: «Финансовый Мир»  
при содействии информационно-аналитического портала FundsHub.ru

Финансовый Мир

+7 (495) 264-61-08

info@finmir.ru

### ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

Пленарная сессия I  
«Роль корпораций в пенсионной системе России»

Пленарная сессия II  
«Корпоративные пенсионные системы и пенсионные фонды как элемент пенсионной реформы»

Пленарная сессия III  
«Практические аспекты работы корпоративных пенсионных систем и пенсионных фондов»

ВРУЧЕНИЕ ПРЕМИИ

«ПЕНСИОННЫЙ ОСКАР» ЗА 2005 ГОД

### Участники:

Совет Федерации  
Государственная Дума  
Минфин  
МЭРТ  
ФСФР

ПФР  
КСОРР  
РСПП  
ТПП  
НАПФ

Предприятия  
НПФ  
Страховые компании  
Управляющие компании

Информация о подтвержденных участниках на сайте FINMIR.RU

Стоимость конференц-пакета  
450 у.е. (вкл. НДС)

Генеральный спонсор



Спонсоры



Медиа-партнеры:  
NPFunds





**УГ:** На некоторых рынках остаются сильные национальные марки, которые полностью удовлетворяют потребности людей в выделенных сегментах. Было бы неразумно от них избавляться. Некоторые из них сменяют названия. Например, на финском рынке появится Rosenlev-Electrolux, в Италии Rex-Electrolux, а во Франции — Arthur Martin-Electrolux. Таким образом мы даем понять, что эти марки принадлежат одному и тому же концерну и одновременно увеличиваем силу бренда Electrolux. В России концерн не владеет местными марками, так что здесь будет применена основная система сегментации.

**СФ:** Очевидно, вы проводили специальные исследования, чтобы понять, по каким критериям относить потребителей к той или иной группе?

**УГ:** Мы собирали много информации о потребителях по всему миру — при помощи глубинных интервью и других методик. Например, сотрудники AB Electrolux приходили прямо домой к покупателям и смотрели, как те пользуются бытовой техникой.

Кстати, из этих исследований мы вынесли массу интересных сведений, позволяющих нам совершенствовать свои продукты. К примеру, вы знаете, как большинство людей закрывают посудомоечные машины? Мы над этим вопросом даже не задумывались, а оказалось — толкают ногой. Тогда инженеры концерна усилили эту часть агрегата, и теперь мы с полным правом заявляем покупателям в слогане: вы можете делать с машиной что угодно, не думая о последствиях, — AB Electrolux уже подумал об этом за вас.

## Проекты перестройки

Реформы, которые AB Electrolux проводит в течение последних нескольких лет, носят всесторонний характер. Так, процесс ребрендинга был запущен на фоне проходящей с 1997 года производственной реструктуризации концерна. Следом за многими другими западными производителями AB Electrolux принялся выводить производства из Центральной Европы и США в регионы с более дешевой рабочей силой — в страны Азии, Латинской Америки и Восточной Европы.

В 1997 году прибыль концерна упала до \$44,5 млн (годом ранее было \$268,8 млн) — к этому привели растущие цены на сталь, пластик и электроэнергию. Кроме того, в пресыщенной Европе обозначился дефицит спроса на бытовую технику. Одновременно с минимизацией производственных издержек AB Electrolux решил активнее осваивать новые рынки. В 1998 году впервые прозвучала идея строительства завода AB Electrolux в Нижегородской области (правда, на деле сборочное производство было открыто лишь в начале 2005 года в Санкт-Петербурге). На первом этапе реструктуризации AB Electrolux остановил 25 из 44 своих европейских и американских заводов и сократил более 10 тыс. человек. Попытки таким образом снизить издержки сначала не сильно помогли концерну. К тому же закрытие и перенос производств повлекли многомиллионные траты. Но уже в 2002 году AB Electrolux получил первые обнадеживающие результаты: по сравнению с 1996 годом чистая прибыль всей группы возросла почти вдвое — до \$598 млн. Реструктуризация продлится до 2009 года и может обойтись концерну более чем в \$1,5 млрд.

3-й Международный саммит  
**Корпоративные ИТ Стратегии в России**  
 28 февраля – 2 марта 2006 год  
 Москва, «Ле Меридиен Москоу Кантри клуб»

  
**Adam Smith  
CONFERENCES**

2 ДЕЛЕГАТОРСКИХ МЕСТА  
ПО ЦЕНЕ ПО  
ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ

**Вы услышите от 50+ ведущих стратегов и ИТ-директоров включая:**

						
<b>Сергей Кирюшин</b> зам. генерального директора, директор ИТ-департамента Аэрофлот	<b>Дин Лэйн</b> главный исполнительный директор Varitools	<b>Ольга Дергунова</b> президент Microsoft Россия и СНГ	<b>Сергей Кравченко</b> президент Boeing Россия/СНГ	<b>Сергей Меднов</b> вице-президент по управлению ИТ Альфа-Банк	<b>Алексей Телятников</b> зам. генерального директора, руководитель департамента ИТ Росгосстрах	<b>Ричард Эймс</b> вице-президент по управлению ИТ ТНК-ВР

**Спонсоры**










**Зарегистрируйтесь до 7 февраля 2006 г. и сэкономьте до €150!**

**Плюс до 15 февраля 2006 г. всем читателям журнала дополнительная скидка 10%**

При регистрации укажите код SFIR\_10%. Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой!

**www.russian-it.com**

За дополнительной информацией обращайтесь к Гедре Климавичюте  
 Тел. +44 20 7490 3774 Факс +44 20 7505 0079 E-mail: events@adamsmithconferences.com

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Премиальность всегда требует индивидуальности»



Дмитрий ВАСИЛЬЕВ,  
генеральный директор  
«Бриджтаун Фудс»

— для любого производителя существует НЕПИСАННОЕ ПРАВИЛО: «потребитель всегда прав». А особенно тот, который покупает Electrolux. Тем более — шведского качества. И компания правильно делает, осмелившись после изучения своего клиента провести ребрендинг лучшей своей техники, top of the line, изменив слоган компании и придав очертания индивидуальности флагманского бренда. На мой взгляд, потребителю нравится, что название компании указывает на премиальность будущей покупки. Премиальность всегда требует индивидуальности. Новый слоган Electrolux «Думая о вас» значит, что кто-то думает обо мне. И это — индивидуально. Electrolux просто уходит в коммуникации от качества в зону эмоциональных ощущений и привязанности к бренду.

В современном маркетинге это самый эффективный ход — заставить человека поверить в бренд, перевести в зону религиозных отношений, если хотите, даже некоего таинства и причастности. Это рискованный, но благодарный шаг, позволяющий на долгие годы установить тесный контакт с потребителем. Для этого не жалко и десятков миллионов. Когда в компании налажены бизнес-процессы, есть все необходимые мощности, практически завершены запланированные сделки M&A и существует исторически сложившийся большой портфель брендов, наступает время «чистки». Из всех торговых марок всегда выделяют одну-две, вокруг которых собирается основной пул материальных ценностей, составляющий до 80% стоимости всего портфеля, а оставшиеся 20% — это успешные локально, но менее известные глобально марки. Electrolux хочет вывести третью и сделает ее главной маркой компании. На что имеет право, как один из лидеров индустрии.

Таким образом Electrolux завершит формирование своего портфеля во всех ценовых и потребительских сегментах. Дальнейшая работа, скорее всего, будет направлена на оценку правильности распределения бюджетов между тремя марками, отслеживание изменяющихся предпочтений потребителей и действий конкурентов.

Кроме того, было бы неплохо указывать, где производится продукция. Я бы не спешил производить конкретную торговую марку Electrolux переносить в Азиатско-Тихоокеанский регион, а оставил бы его в Швеции или в другой европейской стране, поскольку лояльный потребитель все равно традиционно ассоциирует Electrolux с европейским качеством, и ожидает увидеть в паспорте изделия и на тыльной стороне электроприбора заветную надпись Made in Sweden.

## Динамика прироста продаж бытовой техники (%)



**СФ:** Стратегии ребрендинга компания разрабатывала самостоятельно или привлекала партнера?

**УГ:** Значительную часть работы выполнил департамент коммуникации и брендинга AB Electrolux. Но ему помогали ряд агентств. Среди них, в частности, известная сеть рекламно-креативных агентств Lowe Worldwide.

**СФ:** Советовались ли в концерне с менеджерами на местных рынках? Ведь разница в эмоциональных реакциях потребителей, связанная с национальными или конфессиональными признаками, может быть существенной.

**УГ:** В процесс были вовлечены менеджеры из всех стран, где продается наша техника. Многие вопросы мы решали во время дискуссий на всех управленческих уровнях. В результате было даже сделано небольшое открытие: по форме или силе эмоциональные реакции людей в разных странах могут быть различными, но при принятии решения о покупке везде просматриваются одни и те же тенденции.

### «Пока концерн не совершил много ошибок»

**СФ:** Новая концепция уже применяется на практике?

**УГ:** Во многих странах мы начали ее продвигать еще год назад. Много времени уходит на то, чтобы объяснить нашим торговым партнерам суть новой стратегии, чтобы они могли эффективнее работать с товаром. В конечном счете от этого они сами получают больше отдачи.

**СФ:** Сколько в общей сложности вы инвестировали в этот проект?

**УГ:** На сегодняшний день инвестиции в ребрендинг приближаются к 2% годового оборота всей группы (примерно \$340 млн. — **СФ**). Эта сумма значительно больше тех, которые концерн обычно тратил на маркетинговые решения. Причем инвестиции в бренд Electrolux выросли на 60% по сравнению с 2005 годом.

**СФ:** Уже есть какие-то результаты?

**УГ:** Показатели за девять месяцев 2005 года очень хороши: по некоторым нашим брендам продажи резко возросли. Это свидетельствует о том, что концепция работает. А первые отклики от наших торговых партнеров доказывают, что пока концерн не совершил много ошибок. **СФ**

# УЖЕ в продаже



## Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

## «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

ДЭНИЕЛ ПИНК

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

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

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

### Сэт Годин

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

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

**СТИВЕН КЕЙЗ**

Президент AOL Time Warner

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

**ТОМ ПИТЕРС** *Гуру бизнеса*

### ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

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

### ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ [WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS](http://WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS)

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





Купив Semper, швейцарская Hero получила 25% премиального сегмента на российском рынке детского питания

## Недетское поглощение

Покупка шведской компании Semper даст возможность одному из мировых лидеров по производству детского питания — швейцарской Hero — наконец прийти на российский рынок.

О предстоящем выходе на российский рынок Hero Group объявила еще прошлым летом, однако до сих пор так и не смогла наладить поставки в нашу страну. Но теперь появление Hero в России не за горами: на днях компания купила 100% Semper, который, по оценкам «Комкона», занимает почти четверть российского рынка детского питания в премиальном сегменте. «Semper работает на российском рынке более семи лет, и Россия занимает первое место в общем объеме экспорта компании. После сделки Hero сможет использовать отлаженную систему дистрибуции и маркетинговые возможности Semper при продвижении в России собственной продукции», — полагает представитель Semper в России Алексей Ужанов. Участники рынка оптимистично оценивают перспективы Hero в России: рынок ежегодно растет на 10–15%, и более 50% на нем до сих пор занимают зарубежные производители. Сама швейцарская компания, объявляя о планах выхода в Россию прошлым летом, собиралась занять 18% отечественного рынка детского питания в течение двух-трех лет. Но из-за высокой цены на свою продукцию Hero сможет занять столь сильные позиции лишь в премиальном сегменте.

## Goldman Sachs «обрусеет»

Компания Goldman Sachs, входящая в тройку крупнейших инвестиционных банков мира, откроет в России свою «дочку», которая будет напрямую заниматься брокерскими и дилерскими операциями.

Весной Goldman Sachs подаст заявление в ФСФР, чтобы получить лицензию на брокерскую и дилерскую деятельность. То, что переговоры между американскими инвестбанкирами и ФСФР уже идут, на прошлой неделе подтвердил глава ФСФР Олег Вьюгин.

Вначале Goldman Sachs рассматривал несколько сценариев освоения российского рынка финансовых услуг: покупка российского брокера, стратегический альянс с местной компанией или же создание дочерней структуры. Следуя по первому пути, весь последний год Goldman Sachs вел переговоры с одной из ведущих российских инвестиционных групп — компанией «Атон». Однако сделка сорвалась из-за того, что стороны не сошлись в цене и размере приобретаемой доли. Goldman Sachs предложила \$200 млн за всю компанию, а владельцы «Атона» были готовы продать за ту же сумму 49% или 51% акций компании с правом последующего выкупа второй части. На эти условия банк не согласился, опасаясь, что вторая часть «Атона» ему обойдется намного дороже, нежели первая. Потерпев неудачу с «Атоном», Goldman Sachs решила «русеть» самостоятельно. По мнению аналитиков, с открытием российского филиала Goldman Sachs ее услуги

цифра

# 45%

может составить в этом году снижение курса доллара по отношению к евро. Такой прогноз опубликовала на днях Standard & Poor's. По словам аналитика компании Жана-Мишеля Сикса, главную угрозу представляет рост платежного дефицита США. В 2005 году он достиг \$790 млрд, или 6,4% ВВП. Поддерживать курс доллара можно только до тех пор, пока стоимость активов (акций, облигаций, недвижимости), за счет которых он обеспечивается, растет быстрее, чем платежный дефицит. При этом рост американского ВВП в последние годы не превышает 10%, и если участники валютного рынка поймут, что система не может поддерживать дефицит, равный 6,5% ВВП, возникнет вопрос устойчивости курса американской валюты. Как полагает Сикс, в таком случае игроки начнут избавляться от долларов, что и вызовет обвал курса.

Американские аналитики считают, что самым опасным для доллара могут стать попытки центробанков Китая и Японии избавиться от ценных бумаг Минфина США. Что касается российской экономики, то для нее, уверены чиновники МЭРТ, обвальное падение курса доллара станет шоком. По прогнозам экономиста ИБ «Траст» Евгения Надоршина, если доллар все же упадет по отношению к евро на 40%, его стоимость на российском валютном рынке уменьшится примерно до 24 руб. Больше всего от снижения курса пострададут компании-экспортеры, в том числе, предприятия металлургического сектора. Немалую часть активов которых составляют доллары. □

тренд

## Австрийская щедрость

Как и предполагал «Секрет фирмы», владелец Импэкс-банка Борис Иванишвили, несмотря на провал переговоров с Deutsche Bank, все-таки нашел покупателя на свой финансовый актив. Австрийская Raiffeisen International согласилась заплатить \$550 млн за 100% Импэкс-банка, подтвердив репутацию одного из самых щедрых банковских инвесторов на постсоветском пространстве. Напомним, что в октябре прошлого года австрийцы

закрыли сделку по приобретению украинского банка «Аваль» более чем за \$1 млрд, что, по признанию российских банкиров, заметно повысило стоимость «входного билета» на финансовый рынок «оранжевого» соседа. Не исключено, что аналогичная ситуация теперь повторится и в России. В случае удачного завершения сделки Иванишвили удастся выручить гораздо больше денег, нежели экс-владельцам питерского банка (ПСБ) Владимиру Когану и Давиду Трактоненко, у которых Внешторгбанк купил бизнес за \$400 млн. Показательно и намерение Dresdner Bank отдать

\$800 млн за блокпакет Газпром-банка. Иными словами, начинают сбываться мечты российских банкиров, которые уже не первый год грезят о приходе стратегов, не желающих ограничиваться «органическим ростом». И, наверное, не случайно президент Альфа-банка Петр Авен снова заговорил о нецелесообразности IPO. Впрочем, несостоявшаяся сделка на \$300 млн по продаже 50%

«Русского стандарта» французской BNP Paribas заставляет относиться к происходящему с некоторой долей скепсиса. Российским банкирам иногда изменяет чувство меры. И, как отмечают представители Raiffeisen, после переоценки импэксовской недвижимости цена, которую предполагается заплатить Иванишвили, может быть пересмотрена. □

### Крупнейшие банковские приобретения в России

Покупатель	Банк	Доля, %	Сумма, \$ млн
Dresdner Bank	Газпромбанк	30	800*
Raiffeisen Int.	Импэксбанк	100	550*
Внешторгбанк	ПСБ	100	400
«Интеррос»	ОВК	100	200
Societe Generale	«Дельтакредит»	100	105
General Electric	Дельтабанк	100	100

\* планируемая стоимость сделки Источник: «Секрет фирмы»

для клиентов станут дешевле, так как компании не придется, как прежде, платить комиссии посредникам (отечественным брокерам). Но в то же время приход Goldman Sachs не вызовет масштабного передела на рынке, поскольку при подборе клиентуры банк традиционно ограничивается узким кругом очень крупных предприятий.

## Чартерная ссылка

«Аэрофлот» нашел область применения для неэкономных и дорогих в обслуживании отечественных самолетов, создав для них дочернего чартерного авиаперевозчика.

Новая «дочка» авиакомпании, специализирующаяся на чартерных перевозках, появится уже к концу нынешнего года. Ее отличительной особенностью будет авиапарк, состоящий целиком из «топливно неэффективных» самолетов отечественного производства, на которых раньше «Аэрофлот» выполнял регулярные перевозки. «Получать от них прибыль можно только в чартерных перевозках: в этом сегменте требуются самолеты большой вместимости, и обеспечиваются они 100-процентной загрузкой», — пояснила пресс-секретарь «Аэрофлота» Ирина Данненберг. По мере обновления регулярного парка иномарками Airbus и Boeing «Аэрофлот» планирует постепенно перевести на баланс чартерной «дочки» все отечественные самолеты, которые эксплуатирует сейчас. В прошлом году компания заявила о том, что к 2010 году весь ее парк среднемагистральных судов будет укомплектован самолетами Airbus, а в дальнемагистральных отдает явное предпочтение не отечественным самоле-

там ИЛ, а Boeing. Затянувшаяся почти на год сделка «Аэрофлота» с «Ильюшин финанс Ко» на покупку шести самолетов ИЛ-96-300 на днях снова оказалась под угрозой срыва: перевозчик до сих пор не внес аванса и потребовал от производителя — Воронежского авиазавода — гарантий надежности этих самолетов.

## Siemens усилилась в России

На днях Siemens и «Интеррос» объявили о закрытии сделки по приобретению немецким концерном 25%+1 акций «Силовых машин».

Сумма сделки составила \$93 млн. Напомним, что еще полтора года назад Siemens договорился выкупить у «Интерроса» 73,46% акций «Силовых машин» (СМ), однако ФАС блокировала сделку. Переговоры о покупке немцами блокпакета СМ оказались более успешными.

По мнению аналитиков, сделка в целом позитивно отразится на бизнесе СМ. В преддверии модернизации энергетической отрасли компании будет очень полезен опыт Siemens, участвовавшего в качестве крупного подрядчика в реформе энергосистемы Китая. Также поддержка немецкого концерна позволит СМ более эффективно бороться за контракты, связанные с постройкой в Восточной Сибири крупной гидроэлектростанции, ориентированной на поставки электроэнергии в Китай. Кроме того, Siemens может поделиться с россиянами своими технологическими наработками. Например, предоставить СМ лицензии на весь ряд производимых им газовых турбин.

С другой стороны, Siemens конкурирует с СМ на международных рынках. При этом около 85% заказов СМ поступает как раз от зарубежных

компаний. В результате может возникнуть конфликт интересов. Siemens не сможет эффективно участвовать в управлении российским машиностроительным концерном, не получив доступ ко всей его внутренней «кухне». Но, располагая полной информацией о СМ, немцы автоматически получают преимущество перед этим концерном на международных тендерах.

## Новая мечта Внешторгбанка

Внешторгбанк (ВТБ) заметно усилил свои позиции на перспективном банковском рынке Украины. Он завершил сделку по покупке 98% акций банка «Мрия» (в переводе на русский — «Мечта»). Стоимость сделки составила \$70 млн.

ВТБ вышел на украинский банковский рынок лишь год назад. При этом сейчас этот банк претендует место в пятерке крупнейших в стране, для чего в ближайшие три года намерен инвестировать в свои дочерние структуры \$300 млн. Украинский банковский сектор считается одним из самых развитых в СНГ. Несмотря на длительный период экономической нестабильности на Украине, уже сейчас его темпы его роста превышают российские в два раза. Такой рост привлекает на Украину все большее число иностранных банков. Первой «ласточкой» стал австрийский Raiffeisen, который осенью прошлого года заключил крупнейшую в истории банковского бизнеса Украины сделку — приобрел 93,5% акций банка «Аваль» за \$1,028 млрд. С тех пор примеру австрийцев последовали BNP Paribas (покупка 51% акций Укрсиббанка), а также Сбербанк (НРБ-Украина). □

с43



## Цепная реакция

Конфликт гендиректора «Центртелекома» **Рубена Амаряна** с гендиректором холдинга «Связьинвест» **Валерием Яшиным** закончился кадровым переворотом.

На днях совет директоров «Центртелекома» досрочно освободил Амаряна от занимаемой должности, заменив его бывшим коммерческим директором компании **Сергеем Приданцевым**. Эта рокировка, казалось бы, никого не должна удивлять. В последнее время «Центртелеком» не радовал инвесторов финансовыми результатами. По итогам 2004 года оператор получил чистый убыток в 918 млн руб., а размер долга приблизился к размеру выручки. Впрочем, в 2005 году «Центртелеком» все же пошел на поправку: его капитализация по сравнению с 2004 годом выросла более чем в полтора раза. А долги компании некоторые аналитики склонны считать следствием политики материнского холдинга «Связьинвест».

Известно, что Рубен Амарян находился в личной ссоре с главой «Связьинвеста» Валерием Яшиным. Возможно, это и отразилось на его положении, а также на карьере нескольких его сослуживцев. Конфликт получил неожиданную развязку: по собственному желанию компанию покинули сразу пять ключевых топ-менеджеров. Показательно, что спустя всего три дня новый глава «Центртелекома» Сергей Приданцев нашел трем из них замену и объявил о новой программе снижения издержек. По-видимому, отставка Амаряна планировалась уже давно.

## Подальше от «Федерации»

**Сергей Полонский** и **Артур Кириленко**, основатели питерской корпорации «Строймонтаж», которая в Москве более известна как Mirax Group, разделили бизнес, брэнд и сферы влияния.

Сергей Полонский (на фото) в качестве президента Mirax сосредоточится исключительно на столичных строительных и фармацевтических проектах. А «Строймонтаж» вместе с его питерскими и парижскими объектами и проектами остается у Кириленко.

«Мы приняли это решение, чтобы избежать путаницы, которая возникает между названиями московской и питерской корпораций», — цитируют СМИ комментарий Сергея Полонского. — Надо понимать, что Mirax Group и «Строймонтаж» — дружественные, но разные организации».



PHOTOXPRESS.RU

С формальной точки зрения Артур Кириленко, который отныне может рассчитывать от силы на 10% доходов Mirax Group, теряет гораздо больше, нежели его партнер, сохраняющий примерно такую же долю в «Строймонтаже». Ведь объемы питерского бизнеса этой корпорации (\$100 млн) втрое уступают показателям ее московского «побратима» (соответственно \$300 млн).

Другое дело, что Кириленко свел к минимуму риски, связанные с реализацией таких амбициозных проектов Полонского, как, например, строительство башни «Федерация» в деловом центре «Москва-Сити». Под эту «стройку века» компания Mirax летом прошлого года привлекла у Внешторгбанка кредит в \$250 млн и разместила рублевые облигации на 1 млрд руб. А на февраль этого года намечено размещение кредитных нот на \$100 млн.

Показательно, что раздел «Строймонтажа» состоялся как раз в преддверии очередных заимствований Mirax. Теперь бремя «федерального строительства» Сергей Полонский будет нести в одиночку.

## «Очковтирателей» — в тюрьму

Глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) **Олег Вьюгин** (на фото) заявил на днях, что его ведомство готовит новое положение, которое вводит уголовную ответственность за фальсификацию финансовой отчетности.

Новые правила будут распространяться как на исполнительных директоров, так и на членов советов директоров российских публичных компаний.

Глава ФСФР выбрал для своего заявления весьма подходящий момент — начало судебных слушаний в США по «делу Enron». На скамье подсудимых оказались бывшие руководители этой энергетической корпорации Джефф

Скиллин и Кеннет Лей, обвиняемые в фальсификации квартальных финансовых отчетов компании, обмане акционеров и государственных регулирующих органов. Если Скиллин будет признан виновным по всем пунктам, ему грозит до 325 лет тюремного заключения и штраф в размере \$80 млн (подробнее об этом в материале на стр. 74).

О том, какие сроки и штрафы ждут виновных в подготовке недостоверных финансовых данных руководителей предприятий, Вьюгин пока умалчивает. Однако они, скорее всего, будут мягче мер, предусмотренных в известном законе Сарбейнса—Оксли для эмитентов ценных бумаг, котирующихся на фондовых биржах США. Согласно этому закону финансовый отчет, направляемый в федеральную комиссию США по ценным бумагам и биржам, должен подписываться исполнительным и финансовым директорами. За сознательное подтверждение недостоверного отчета предусматривается штраф до \$500 тыс. и (или) заключение на срок до пяти лет. Уничтожение же документации и иное препятствование федеральному расследованию грозит американским топ-менеджерам тюрьмой сроком до десяти лет.



МАТЮЛА МЕДВЕДЕВА

Аналитики считают новую инициативу ФСФР весьма позитивной, однако при этом отмечают, что закон должен быть тщательно проработан. В противном случае он может стать не только средством защиты интересов инвесторов, но также опасным оружием в руках «захватчиков» чужого бизнеса.

## Фрадков поделился с Грефом советником

Глава Минэкономразвития **Герман Греф** полностью укомплектовал штат своих заместителей.

Его последним, четвертым замом должен стать советник Михаила Фрадкова **Андрей Белосудов** (на фото). Представляя его кандидатуру на заседании правительства, Греф назвал Бе-



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ, «Ъ»

лоусова «одним из ведущих специалистов в стране в области макроэкономики». Пока новый приказ о распределении обязанностей не подписан. Но ввиду появления в команде Грефа Михаила Белоусова в ближайшее время будут пересмотрены обязанности трех других замов главы МЭРТ — Андрея Шаронова, Виталия Савельева и Кирилла Андросова. По мнению экспертов, Белоусов, вероятнее всего, будет отвечать за аналитику и прогнозирование.

Герману Грефу и Андрею Белоусову довелось вместе работать еще в 2000 году в возглавляемом Белоусовым Центре стратегического анализа (ЦСА). В частности, их совместным проектом стала разработка программы развития России на 10 лет. Кстати говоря, Белоусов может похвастаться гораздо большим, чем у Грефа, опытом в области проведения аналитических правительственных исследований и макроэкономического прогнозирования — именно этим он занимался на посту внештатного советника экс-премьеров Евгения Примакова, Сергея Степашина, Михаила Касьянова, а до недавнего времени консультировал и Михаила Фрадкова. Последний, кстати, прислушался к советам Белоусова после опубликования ЦСА известной работы о трех грядущих системных кризисах в России, и в результате долгосрочный экономический прогноз был исключен из программы, ранее подготовленной МЭРТ.

После назначения Белоусова на пост замминистра эксперты ждут смещения акцентов в работе ведомства Грефа. Это, в частности, может привести к расширению участия государства в крупных инвестпроектах. Не исключено также, что в результате прихода столь статусного эксперта МЭРТ, давно отстаивающее идею снижения налогов и планки отчислений в стабфонд, заметно усилит свое давление на Минфин.

## Сплав гигантов

Британский стальной миллиардер Лакшми Миттал (на фото) хочет ку-

пить главного конкурента — второго производителя стали в мире, европейскую Arcelor. Правда, акционеры Arcelor от предложения не в восторге.

Миттал предложил им продать компанию за \$22,4 млрд. Цена за акцию составляет 28,21 евро, включая премию в размере 27% от нынешней стоимости бумаг. Миттал готов был заплатить деньгами только \$4,7 млрд, а оставшуюся сумму внести, выпустив новые акции после объединения. При этом 20-процентную долю слившихся гигантов Миттал предложил акционерам Arcelor.

Акционеры Arcelor, лишь полтора года назад опустившейся на второе место в мировом рейтинге стальных гигантов, единогласно отказались от сделки, назвав ее враждебной. Оценивая выставленное предложение, они заявили, что не будут делить будущее с Mittal Steel из-за низкой оценки своей компании и разности в построении бизнес-моделей. Недовольство вызвало и то, что Mittal первой начала воплощать идею самой Arcelor о необходимости увеличения производства до 100 млн тонн стали в год ради получения контроля над мировым рынком.



Предложение Лакшми Миттала вынудило Arcelor искать способы ответной атаки — своего «белого рыцаря», как называют покупателя, помогающего компании избежать враждебного поглощения. Тем временем битва гигантов сопровождается взлетом акций большинства чернорудных компаний. Рынок рассчитывает, что действия крупнейших компаний могут подтолкнуть к объединению и компании поменьше.

Вместе с тем развернувшаяся борьба может привести к срыву других готовящихся Митталом сделок. Так, сложившаяся ситуация может стать препятствием для покупки им мирового лидера по производству ванадия, Highveld Steel & Vanadium Corp. Что, впрочем, увеличивает шансы другого претендента — акционера «Металлоинвеста» Алишера Усманова. □

три вопроса

Финская группа Stockmann продала ЗАО «Стокманн-Красносельская», управляющее шестью магазинами Zara в Москве, испанской группе Inditex, которая владеет этим одесным брэндом. За возвращение Zara в свои руки испанцы заплатили 41,5 млн евро. О мотивах сделки «Секрету фирмы» рассказал директор российского представительства Stockmann Петри Анттила.

## «Секрет фирмы»: Почему вы решили продать Zara группе Inditex?

Петри Анттила: Они предложили очень хорошую цену. Мы владели франшизой Zara, купленной у Inditex, до 2010 года. Но сумма, которую они предложили, оказалась даже больше той, что мы могли бы заработать на продаже марки за следующие пять лет.

## СФ: А зачем испанцам было выкупать брэнд раньше времени?

ПА: У них есть еще ряд брэндов, таких как Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, которые они хотят развивать в России без участия посредников. Желание появилось у них после того, как они увидели успех российских магазинов Zara. Фактически мы подготовили им почву. Соберись они сюда три-четыре года назад — им пришлось бы создавать собственную компанию. А теперь они получили готовую структуру.

## СФ: Будет ли Stockmann теперь создавать собственный брэнд одежды?

ПА: Нет. Сейчас первоочередной задачей для нас является развитие стокманновских универмагов и магазинов Seppala. □

с45







# лаборатория

ЛУЧШИЕ МАРКЕТОЛОГИ

специальный проект  
«ЗВЕЗДЫ МАРКЕТИНГА»

рейтинг → c55  
лидеры по цитируемости → c56  
рекламные бюджеты → c58  
лучшие консультанты → c61

«Секрет фирмы» провел первое серьезное исследование маркетингового сообщества, чтобы выявить звезд отечественного маркетинга. В пятерке лучших российские специалисты одержали уверенную победу над зарубежными.

## Марочные кардиналы

текст:

максим котин  
павел куликов

иллюстрация:  
евгений  
тонконогий

Современный бизнес во власти химеры лидерства. Мы верим, что Dell создал один Майкл Делл, он же поддерживает в компании жизнь и обеспечивает рост. То же самое можно сказать про Virgin, которую олицетворяет Ричард Брэнсон, или про Apple с его бизнес-иконой Стивом Джобсом.

Мы знаем людей, стоящих за великими компаниями. И убеждены, что без этих фамилий компании будут другими, если вообще будут.

Вот свежий пример в копилку — Энди Гроув, олицетворяющий Intel. Весной прошлого года он ушел со своего поста — и где теперь легендарный слоган Intel Inside? Отменен. И где теперь сам Intel? Вернее, надо спрашивать: где теперь их конкурент AMD?

Возможно, программа ребрендинга, запущенная сегодня Intel, хороша и полезна, что в итоге она оздоровит компанию. Но у нее есть важный недостаток: ее создатель, новый CEO компании Пол Отеллини, пока не стал легендой.

Суть происходящего ясна: не бывает историй без героев. Современный бизнес уже давно перестал быть просто производством — он стал верой, превратился в служение. Иначе не скажешь, достаточно вспомнить, что сегодня считается минимально необходимым для успешного ведения дела. У бизнеса должна быть миссия, ему необходим революционный и захватывающий брэнд — по сути, свое уникальное послание миру.

Теория такой деятельности не может быть наукой, это мифология со своими легендами и своими героями. Но герои, создающие мифологию, широкой публике не известны. Хотя на деле они оказывают на бизнес не меньшее влияние, чем бизнес-иконы, стоящие у руля компаний.

А между тем именно профессиональные маркетологи не только играют одну из ведущих партий в жизни многих компаний, но даже определяют мировоззрение современников. c47

Маркетинговый гуру Джей Левинсон считает: рекламу надо показать одному человеку 27 раз, чтобы она произвела желаемый эффект. Это пре-

ступление против человечества совершают директора по маркетингу — они пытаются показать каждому из нас свою рекламу 27 раз и мучительно ищут, что же еще на свете достойно быть повторенным 27 раз. Ежедневно их послания смотрят по телевизору миллионы, их продукты выбирают десятки миллионов. Они управляют многомиллионными маркетинговыми бюджетами, и именно от их успехов и неудач зависят судьбы корпораций.

При этом нередко они остаются «серыми кардиналами» бизнеса — им далеко до статуса звезды, поскольку они либо теряются в тени яркой харизматичной личности, либо вовсе оказываются погребены в «гробнице» закрытой компании. А между тем такие звезды маркетинга нужны самим компаниям, профессионалам и рынкам.

Компаниям — потому что звездные профессионалы могут стать столь же ценным активом брэндинга (и внешнего, и внутреннего), каким уже стали лидеры-руководители. Ведь маркетинг — одна из самых острых и интересных сфер деятельности компании, привлекающая внимание внешнего мира (ср. ре-брендинг «Билайна», давно уже вышедший за рамки бизнес-события, переместившись в разряд событий светского мира).

Профессионалам-маркетологам звезды необходимы потому, что каждому нужны если не примеры для подражания, то хоть какие-то вершины для ориентировки на местности. У пианистов есть Рихтер, у художников есть Ван Гог, в конце концов, даже у предпринимателей есть Брэнсон. А кого назвать виртуозом маркетинга?

Рынкам нужны звезды потому, что бизнес хорошо развивается только в агрессивной среде, а одно из условий ее развития — конкурентная борьба профессиональных маркетологов за место под солнцем. Появятся маркетинговые звезды — появятся желающие потрясти небосклон и занять их место. Результатом этой возни станет значительный прогресс в брэндинге, осмысленности и эффективности маркетинговых стратегий.

Понятно, что если звезды зажигают, значит, это неспроста. Вопрос в том, можно ли в принципе зажигать звезды или процесс происходит естественным путем? Скорее всего, естественный путь — это раздувать огонь зарождающихся звезд. Западный мир бизнес-гуру родился не сам по себе — из скудных ростков он был старательно выпестован деловой прессой, остро нуждающейся в ярких лидерах.

Задавшись целью подтолкнуть развитие российских звезд маркетинга, редакция **СФ** сильно рисковала. Наш рынок еще далек даже от того, чтобы говорить о пантеоне предпринимательских звезд. Кроме того, сам российский маркетинг — явление того же свойства, что и российский футбол или российский интернет: за них всей душой переживаешь, но не можешь не признать, что отставание от известных мировых образцов пока фатально. Ненасыщенные, растущие потребительские рынки, большая протяженность территории при плохом медиапокрытии любыми носителями, кроме телевизионного, при все еще дешевом телеэфире не оставляют практически никаких шансов для здорового развития современной профессиональной маркетинговой среды. Удивительно, как еще на этом поле рождаются смелые идеи и нестандартные рыночные концепции.

Наконец, чтобы раздуть огонь новых звезд, нужно выявить лучших на сегодняшний день. А для этого надо создать объек-

**Это преступление против человечества совершают директора по маркетингу — они пытаются показать свою рекламу каждому человеку по 27 раз. Они управляют многомиллионными бюджетами, и именно от их успехов и неудач зависят судьбы корпораций**

тивную методику оценки профессиональной деятельности маркетологов. Хотя всем известно: создать абсолютно объективную методику оценки чего бы то ни было невозможно.

Возьмем для примера оценку стоимости брэндов, уже как будто получившую всеобщее признание: разработаны соответствующие методики, журналы регулярно публикуют рейтинги, а компании даже пытаются включить стоимость своих брэндов в балансы. Но чем закончилась первая в истории попытка вписать брэнды в финансовую отчетность?

Британская хлебопекарная компания Rank Hovis McDougall привлекла авторитетного оценщика Interbrand и подняла за счет своего брэнда заявленную стоимость активов с 265 млн фунтов стерлингов до 979 млн. Финал воистину «прекрасен»: спустя четыре года компания была продана за сумму даже меньшую, чем стоимость физических активов, оставив аналитиков размышлять о перипетиях рынка и объективности методик оценки.

Стоимость профессионалов — то есть их репутация и вес в маркетинговом обществе — еще более иллюзорная категория, чем стоимость брэндов. Какой технологией выявления самых лучших ни пользоваться, при большом желании всегда можно найти способ упрекнуть ее в субъективности. А публикация любого рейтинга неизменно вызывает очень сильное желание упрекнуть.

И тем не менее.

Мы представляем рейтинг самых влиятельных маркетологов России по итогам прошедшего года. На его подготовку ушло два месяца работы отдела маркетинга редакции журнала и наших партнеров — медиаагентства **Vizeum** (входит в коммуникационную группу **Aegis Media/OKS**), исследовательской компании **ROMIR Monitoring** и компании **«ИМА-консалтинг»**. В основу формулы вычисления финальных баллов рейтинга было положено три основных параметра: величина

бюджетов, которыми управляют маркетинговые директора, профессиональная активность (цитируемость в СМИ и участие в авторитетных конференциях) и результаты опроса генеральных директоров и маркетологов крупнейших российских компаний (подробнее о методике составления рейтинга — на стр. 55).

Получившийся рейтинг — первая серьезная попытка выявить наиболее влиятельных российских маркетологов. Имена некоторых из них уже известны рынку (таких, как главный маркетолог «Балтики» **Андрей Рукавишников** или, например, бывший директор по маркетингу Alcatel **Игорь Манн**). Некоторые, наоборот, представляют компании, предпочитающие держать своих топ-менеджеров «в тени» — в основном это представители глобальных корпораций, скажем, Procter & Gamble или Unilever.

Вполне естественно, в звездный список вошли люди, управляющие самыми большими рекламными бюджетами. Однако методика расчета учитывает не только денежную составляющую, но также известность и репутацию профессионалов на рынке. Именно поэтому во главе списка лучших маркетологов страны вслед за с Андреем Рукавишниковым, **Ольгой Турищевой** («Вымпелком») и директором по маркетингу Samsung **Сергеем Певневым** идет **Самвел Аветисян**, повлиявший на распределение сравнительно скромного коммуникационного бюджета (меньше \$9 млн — против \$67 млн у группы товаров по уходу за телом Procter & Gamble, которым управляет **Алекс Насард**, занявший лишь пятое место).

Учет профессиональной репутации и известности участников рейтинга практически определил победу в топ-5 российских маркетологов над «гастро-лерами»: несмотря на то, что в топ-50 самых крупных рекламных бюджетов глобальные корпорации занимают четыре из пяти первых мест (уступив одно МТС, см. таблицу на стр. 59), в топ-5 маркетологов попал только Алекс Насард из Procter & Gamble. Поскольку глобальные корпорации пока не видят необходимости в продвижении своих специалистов на рынке, рынок отвечает им взаимностью.

Многие лидеры топ-30, такие как Самвел Аветисян («Тинькофф»), **Татьяна Доброхвалова** (МТС) или Игорь Манн (Alcatel) покинули в прошлом году свои компании — а значит, в новом сезоне лишатся влияния на крупные маркетинговые бюджеты. Это значит, следующий рейтинг звездных маркетологов могут возглавить совсем другие люди, по разным причинам оказавшиеся за бортом звездной тридцатки. **СФ**

**БЛАГОДАРИМ РЕСТОРАН «ВАНИЛЬ» ЗА ПОМОЩЬ В ПРОВЕДЕНИИ СЪЕМКИ**

## Бизнес-завтраки с «Секретом фирмы»

**ИД «Секрет фирмы» и ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест»)**  
приглашает вас принять участие в бизнес-завтраках

**16 февраля**

**Russia Goes Global. Новые возможности для российских компаний в Европе?**

Вопросы для обсуждения:

- Почему пора покупать европейские семейные компании?
- Как интегрировать приобретение в свой бизнес: что оставить в Европе, что перенести в Россию или Китай?
- Какие дополнительные выгоды можно извлечь при приобретении компаний в Европе?

**22 февраля**

**Как конкурировать с глобальными компаниями в России**

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильным будет влияние глобальных компаний в вашей отрасли в ближайшие годы?
- Как изменится отрасль с приходом/развитием глобальных компаний?
- Какие возможности и риски ожидают российских игроков с приходом глобальных компаний?
- Какие альтернативы развития существуют для вас?

**Мы приглашаем к участию руководителей средних и крупных российских компаний, которые хотят стать мировыми лидерами**

Стоимость участия в одном мероприятии — \$150 без учета НДС. При участии в двух мероприятиях — скидка 15%

Место проведения: Москва, отель Holiday Inn Moscow Lesnaya с 9.30 до 12.00

Регистрация по тел.: (495) 960-3118,  
797-3171, 504-1731 (доб. 2047)  
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)  
e-mail: conference@sf-online.ru


Организаторы:

**Секрет фирмы** ООО «Стратегика»

Информационные партнеры:

**ФИНМАРКЕТ** **ФИНАМ**



A full-length portrait of Andrei Rukavishnikov, a man with glasses and a beard, wearing a dark suit and a red patterned tie. He is standing in a modern office hallway with large windows and glass railings, with his arms crossed.

# 1

## андрей рукавишников

90,3 балла

**СКОЛЬКО ЛЕТ:** 34

**ГДЕ УЧИЛСЯ:** факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ, Hope College (Мичиган), Американский институт бизнеса и экономики

**ГДЕ РАБОТАЛ:** эккаунт-менеджер в рекламном агентстве McCann Erickson, менеджер по маркетингу Rothmans, менеджер по сетевому бизнесу Mars, директор по маркетингу «Дилайн»

**СЕЙЧАС В КОМПАНИИ:** «Балтика»

**УПРАВЛЯЕТ БРЭНДАМИ:** «Балтика», Carlsberg, «Арсенальное», «Дон», «Купеческое», «Уральский мастер»

**РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ:** \$51,3 млн

**ЧТО СДЕЛАЛ:** изменил рекламную политику «Балтики» и провел рестайлинг основных марок

Если главный маркетолог «Балтики» рассказывает о своей работе, то пользуется в основном прилагательными. Вот их неполный список: «успешный», «уникальный», «крупнейший», «непобедимый», «огромный» и «космический». «Это такой огромный корабль — „Балтика“», — говорит Рукавишников. А он, Рукавишников, тот самый человек, который вывел этот корабль в новую рекламную эпоху, избавив телеэфир от фонтанов Петергофа в роликах «Балтики». Не случайно присутствовать на рекламных съемках для него любимое занятие, на которое, правда, времени не хватает. «Снимаем в Москве, а офис в Петербурге», — сокрушается он. Сидя в кабинете, Андрей Рукавишников занимается «контролем по точкам». «Я контролирую все задачи: от рутинных до креативных», — говорит Рукавишников. — У нас огромный бизнес, непобедимая команда, и здесь все проходит через меня».

# 2

## Ольга Турищева

72,3 балла

**СКОЛЬКО ЛЕТ:** 35

**ГДЕ УЧИЛАСЬ:** экономический факультет МГУ

**ГДЕ РАБОТАЛА:** брэнд-менеджер и координатор по продажам и маркетингу в Восточной Европе компании Merloni, директор по маркетингу в Bosch-Siemens

**СЕЙЧАС В КОМПАНИИ:** «Вымпелком»

**УПРАВЛЯЕТ БРЭНДОМ:** «Билайн»

**РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ:** \$54,3 млн

**ЧТО СДЕЛАЛА:** провела ребрендинг «Билайна», обновление линейки тарифов, запуск программы целевого маркетинга

Перед стартом ребрендинга Ольга Турищева вместе с пиар-директором Михаилом Умаровым отправилась в гости к Дмитрию Зимину. «„Отец-основатель“ отошел от дел, но нам было важно его мнение», — говорит Турищева. После чая с конфетами Умаров открыл Power Point. К середине презентации менеджеры «Вымпелкома» дошли до нового образа брэнда. Зимин подскочил на месте и закричал: «Вы с ума сошли! Что вы делаете!» Оставшуюся часть встречи он рассказывал как создавал «Билайн», а Ольга Турищева — о том, зачем нужен ребрендинг. «Я слышала от коллег, что теперь Дмитрий Борисович наш шаг оценил», — добавляет Турищева. — Мы создали цветовой код, который вышел за рамки логотипа». Код работает: конкурентов он точно не оставляет равнодушными. Турищеву с коллегами даже не пустили на Кубок Кремля по теннису в их полосатых свитерах — спонсором соревнования была МТС. «Охранники устроили скандал, хотя мы ничего не нарушали: на свитерах ведь не было логотипов», — говорит Турищева.





# 3

## сергей певнев

68,3 балла

### СКОЛЬКО ЛЕТ: 32

**ГДЕ УЧИЛСЯ:** факультет робототехники Московского энергетического института, школа бизнеса МИРБИС

**ГДЕ РАБОТАЛ:** разработчик в Inofa, менеджер по маркетингу в «Энди», технический специалист JVC

**СЕЙЧАС В КОМПАНИИ:** Samsung

**УПРАВЛЯЕТ БРЭНДОМ:** Samsung

**РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ:** \$61,3 млн

**ЧТО СДЕЛАЛ:** переместил Samsung из низшего сегмента в среднеценовой с помощью кампании «Будь лидером»

Кредо Сергея Певнева именно такое, какое и должно быть у сотрудника глобальной корпорации с восточными корнями, — скромность и осторожность. «Цена ошибки слишком высока, приходится просчитывать все возможные нюансы, прежде что-нибудь сделать», — объясняет он. В головном офисе эти качества в цене: в декабре Певнев оказался одним из двух менеджеров глобального Samsung, принявших участие в эстафете олимпийского огня, — наряду с Coca-Cola, его компания была спонсором праздника в Генуе. «Я был факелоносцем, — вспоминает Сергей Певнев. — Это одно из самых ярких впечатлений за всю жизнь». Факел, разработанный в дизайн-ателье Pininfarina, весил 3,5 кг. Его нужно было держать на вытянутой руке, чтобы не опалить волосы. Во время пробежки маркетолог Samsung понял, что значит в дороге лишний килограмм. Этот опыт только подтвердил правильность уже принятого решения: в прошлом году Сергей Певнев отважился вывести на российский рынок серию ультрапортативной и дорогой техники Red Collection.





A portrait of Samvel Avetisyan, a man with dark hair, wearing a green turtleneck sweater and blue jeans. He is standing in a rustic interior with stone walls and wooden shelves. On the shelves, there are decorative items including a small lamp, a candle, and a vase. The background wall has a patterned wallpaper.

# 4

самвел аветисян

67,6 балла

**СКОЛЬКО ЛЕТ:** 45

**ГДЕ УЧИЛСЯ:** исторический факультет ЛГУ

**ГДЕ РАБОТАЛ:** научный сотрудник в Государственной публичной библиотеке, директор по маркетингу в «Телемаксе», «Дарье»

**КОМПАНИЯ:** «Тинькофф» (до 05.2005)

**БРЭНДЫ:** пиво Tinkoff, «Т»

**БЮДЖЕТ В УПРАВЛЕНИИ:** \$8,6 млн (до 05.2005)

**ЧТО СДЕЛАЛ:** создал и запустил марку «Т» с помощью интерактивного голосования и интернет-сайта [www.pereydem-na-t.ru](http://www.pereydem-na-t.ru)

В прошлом году Самвел Аветисян вернулся в компанию Олега Тинькова, чтобы за четыре месяца создать пивную марку «Т». Когда запуск сайта [www.pereydem-na-t.ru](http://www.pereydem-na-t.ru) в поддержку нового брэнда состоялся точно в срок, Аветисян испытал стресс. Он позвонил Тинькову и прокричал в трубку: «Как же так? Сегодня 17 мая, а все наши проекты работают. Это не по-русски! Что-то обязательно должно сорваться!» Ну а потом Аветисян успокоился. На сайте обнаружили «жучки», и сайт перешел на «работу в пилотном режиме». Иными словами, он не открывался в течение следующих 10 дней, пока не исправили программные ошибки. Потом один молодой человек и девушка познакомились на сайте и поженились. Эту свадьбу Самвел Аветисян считает одним из своих главных профессиональных достижений. «Брэнды как дети,— говорит он.— Комок жизни появляется из какой-то сопли. А ты при этом если не родитель, то по крайней мере повитуха».



5

алекс насард

67,0 балла

**СКОЛЬКО ЛЕТ:** 39**ГДЕ УЧИЛСЯ:** Американский университет в Бейруте, Калифорнийский университет в Беркли**ГДЕ РАБОТАЛ:** консультант в Frost & Sullivan**СЕГОДНЯ В КОМПАНИИ:** Procter & Gamble**УПРАВЛЯЕТ БРЭНДАМИ:** Pantene, Head & Shoulders, Shamtu, Wash & Go, Herbal Essences, Olay, Camay, Safeguard, Secret, Old Spice, Blend-a-med, Blendax  
**Рекламный бюджет:** \$67 млн**ЧТО СДЕЛАЛ:** вывел на российский рынок обновленный брэнд Olay

«Я жил в Ливане, США, Швейцарии, Германии, на французских Карибах,— говорит Алекс Насард.— А вот теперь в России». Свой российский опыт маркетолог ценит больше всего — Алекса, по его словам, поражает, как сильно русские женщины интересуются товарами, которые позволяют им следить за собой. В прошлом году Насард сделал женщинам подарок — вывел на наш рынок марку средств для стареющей кожи Olay, один из главных мировых брэндов Procter & Gamble. Запуск провели необычным образом — впервые при выводе новинки P&G предпочел направленную коммуникацию ковровой рекламной бомбардировке, решив сконцентрировать продажи в аптеках и избранных розничных точках. Значит ли это, что P&G готов отказаться от прежней тактики скупки телеэфира? «Представительства других стран пристально изучают российский опыт», — говорит Алекс Насард.



ТРИДЦАТЬ ВЕДУЩИХ МАРКЕТОЛОГОВ ПО ИТОГАМ ГОДА  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯВИЛ С ПОМОЩЬЮ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВЫХ БЮДЖЕТОВ, ПОПУЛЯРНОСТИ И РЕПУТАЦИИ НА РЫНКЕ.  
КАКОВА МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ?

## Калькуляция успеха

При составлении рейтинга за основу были взяты три критерия: размер рекламного бюджета, которым управляет маркетолог, известность и данные экспертного опроса топ-менеджеров крупнейших российских компаний. Работа над рейтингом началась в декабре прошлого года, был взят поквартальный период — с октября 2004 года по сентябрь 2005 года.

Рекламный бюджет определялся по всему медиамикс. Его с учетом скидок подсчитало агентство Vizeum (входит в группу Aegis Media / OKS). Мы обратились в компании, попавшие в рейтинг, чтобы выяснить, кто управляет маркетинговой стратегией. В случае, когда в компании работают два равноправных маркетолога, возглавляющих различные направления, бюджеты каждого подразделения были подсчитаны отдельно. Если за обозначенный период маркетолог работал в компании, но потом уволился, бюджет компании все равно засчитывался в его актив — в противном случае невозможно было бы выбрать объективные временные границы для рейтинга. Именно поэтому, например, **Игорь Манн** и **Самвел Аветисян** значатся в рейтинге как практики, хотя на текущий момент оба уже не работают в своих компаниях. При этом из рейтинга были удалены экспаты, после увольнения покинувшие Россию, а также несколько компаний, наотрез отказавшихся предоставить информацию о своих директорах по маркетингу.

Данные по рейтингам цитируемости в СМИ и участию маркетологов в профильных конференциях подготовило агентство «ИМА-консалтинг». Чтобы выявить наиболее авторитетных в профессиональном сообществе маркетологов, **ROMIR Monitoring** совместно с **Гильдией маркетологов** и редакцией журнала провели опрос топ-менеджеров ведущих российских компаний.

Всего в опросе приняли участие 75 руководителей и владельцев бизнеса. Суммарные баллы по этим трем позициям и определили победителей рейтинга — 30 самых влиятельных маркетологов России. **СФ**

Топ-30 самых влиятельных маркетологов России

№	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	РЕЙТИНГ, БАЛЛЫ
1	АНДРЕЙ РУКАВИШНИКОВ	«БАЛТИКА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	90,3
2	ОЛЬГА ТУРИЩЕВА	«ВЫМПЕЛКОМ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	72,3
3	СЕРГЕЙ ПЕВНЕВ	SAMSUNG ELECTRONICS	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА ПО СТРАНАМ СНГ	68,3
4	САМВЕЛ АВЕТИСЯН	«ТИНЬКОФФ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 05.2005)	67,6
5	АЛЕКС НАСАРД	PROCTER & GAMBLE	МАРКЕТИНГ-ДИРЕКТОР, ТОВАРЫ ПО УХОДУ ЗА ТЕЛОМ	67,0
6	ТАТЬЯНА ДОБРОХВАЛОВА	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ (ДО 11.2005)	66,9
7	МИХАИЛ КУЧМЕНТ	«М.ВИДЕО»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	64,9
8	ЛАРИСА ТКАЧУК	«МЕГАФОН»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	49,3
9	ВИКРАМ СЕТ	UNILEVER	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ, БЫТОВАЯ ХИМИЯ	41,8
10	ДЕНИС ЕРОЦКИЙ	MARS RUSSIA	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	39,4
11	БЕРТРАН ВАН РЕНИНГЕ	SUN INTERBREW	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ	38,8
12	ИГОРЬ МАНН	ALCATEL	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 10.2005)	38,5
13	ЖАН-ФРАНСУА МИНЬО	L'OREAL	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (БРЭНДЫ GARNIER, MAYBELLINE)	35,8
14	ДМИТРИЙ ШИРШОВ	ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «ВЕНА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	35,5
15	ТАТЬЯНА ШАХНЕСС	LG ELECTRONICS	СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	35,3
16	ДАРИО МАРКЕТТИ	DANONE	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	33,6
17	СТАНИСЛАВ БАРТНИКАС	RITZIO	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	30,7
18	СОТИРИОС МАРИНИДИС	PROCTER & GAMBLE	МАРКЕТИНГ-ДИРЕКТОР (ТОВАРНАЯ ГРУППА «ПОРОШКИ И ЧИСТЯЩИЕ СРЕДСТВА»)	30,5
19	ОЛЬГА НЕЧАЕВА	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА, НАПРАВЛЕНИЕ «МОЛОКО»	30,4
20	ДМИТРИЙ СИТНИКОВ	«ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 09.2005)	30,3
21	АНТОН ВОЛОДЬКИН	«БЕТАЛИНК»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	30,0
22	РОМАН ПОЛОНСКИЙ	TOYOTA MOTOR CORP.	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА (ДО 05.2005)	28,5
23	БЕРКЕ КАРДЕШ	«ПИВОВАРНЯ МОСКВА-ЭФЕС»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	28,3
24	АНДРЕЙ ХИЖНЯК	«ЭКСИМА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	28,0
25	АНТОН АНДРЕЕВ	WRIGLEY	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	27,7
26	ЗАФАР СИДДИКИ	GILLETTE	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	26,3
27	ДЖЕЙМС НЕЙГЛ	RECKITT BENCKISER	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	24,4
28	ДМИТРИЙ КОРЧАГИН	NOKIA	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 05.2005)	24,1
29-30	ДЖУЛИЯ ИЗДЭЙЛ	KRAFT FOODS	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	24,0
29-30	ВИКТОРИЯ ПОПЫЛКОВА	«МИР»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	24,0

ИСТОЧНИК: «СЕКРЕТ ФИРМЫ». НА ОСНОВЕ ДАННЫХ О МЕДИАБЮДЖЕТАХ, РАССЧИТАННЫХ АГЕНТСТВОМ VIZEUM, КОНТЕНТ-АНАЛИЗА СМИ («ИМА-консалтинг»), ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ (ROMIR MONITORING)



АГЕНТСТВО «ИМА-КОНСАЛТИНГ» ПОДГОТОВИЛО СПИСОК САМЫХ ОТКРЫТЫХ ДЛЯ ПРЕССЫ МАРКЕТОЛОГОВ. НЕКОТОРЫМ ИЗ НИХ ИМЕННО БЛАГОСКЛОННОСТЬ ПРЕССЫ ОБЕСПЕЧИЛА МЕСТО В РЕЙТИНГЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ».

## Обет молчания

Большинство российских маркетологов не скрывают, что предпочитают не распространяться о своей профессиональной деятельности. Логика железная: 80% информации разведчики всех типов — маркетинговые в том числе — черпают в открытых источниках.

Как бы осторожен ты ни был, всегда есть шанс проговориться о планах компании, вооружить конкурента ценным ноу-хау, объявить о наполеоновских планах и «проштрафиться» или же просто вызвать недовольство руководителя неуместным самопиаром. Чтобы избежать всего этого, самая правильная стратегия — ничего не говорить, не отвечать на письма журналистов, не выступать на конференциях перед коллегами, не делать заявлений.

Тем не менее существует некий пул маркетологов, среди которых и руководители российских компаний-лидеров, которые все же нарушают обет молчания. И в последние годы их все больше. У подобной открытости есть и свой меркантильный резон: мировые бизнес-консультанты давно предрекают наступление эры профессионалов, которые будут диктовать условия работодателям. Но чтобы сделать это, необходимо превращать свое имя в бренд. И этим «маркетингом маркетолога» невозможно заниматься, держа рот на замке. Впрочем, может быть, апологетам открытости просто нравится общаться.

В любом случае активное общение с журналистами может принести выгоду не только специалистам, но и самим компаниям. Потребители деловой литературы — большая и вполне состоятельная аудитория, весьма вовлеченная в маркетинговые процессы. А кто, как не сам маркетолог, может лучше всех донести до этой аудитории свои бренд-послания?

«Секрет фирмы» представляет 30 российских маркетологов, которым удается сохранять баланс между своими интересами и приоритетами компании и активно сотрудничать со СМИ. **сф**

Рейтинг цитируемости ведущих российских маркетологов

№	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ИНДЕКС ЦИТИРУЕМОСТИ
1	МИХАИЛ КУЧМЕНТ	«М.ВИДЕО»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	46
2	САМВЕЛ АВЕТИСЯН	«ТИНЬКОФ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 05.2005)	42
3	АНДРЕЙ РУКАВИШНИКОВ	«БАЛТИКА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	39
4	СТАНИСЛАВ БАРТНИКАС	RITZIO	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	28
5	АНТОН ВОЛОДЬКИН	«БЕТАЛИНК»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	26
6	АНДРЕЙ ХИЖНЯК	АВК «ЭКСИМА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	23
7	ВЯЧЕСЛАВ ТЕМИРБУЛАТОВ	«КОНТИ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	21
8	ВИКТОР НОВОЧЕНКО	ТОРГОВЫЙ ДОМ ЗИЛ	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	20
9	ДМИТРИЙ ШИРШОВ	«ВЕНА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	19
10	МАРИНА СМЕРНОВА	HOTEL CONSULTING DEVELOPMENT GROUP	ЗАМДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 11.2005)	19
11	АЛЕКСЕЙ ВОЛКОВ	«НОМЕНАР»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	17
12	ВАЛЕРИЙ ТАРАКАНОВ	ГРУППА «РОЛЬФ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	17
13	ВИКТОРИЯ ПОПЫЛКОВА	«МИР»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	17
14	АЛЕКСАНДР РЫКОВ	PENNY LANE REALTY	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ДЕПАРТАМЕНТА ЗАГОРОДНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	16
15	ЕЛЕНА ШЕВЧЕНКО	«БРАВО ПРЕМИУМ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	16
16	СВЕТЛАНА ЯРЦЕВА	«ЯРПИВО»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	16
17	СЕРГЕЙ ЛУШКИН	«КВАРТАЛ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	16
18	ИЛЬЯ ГАМОВ	«ДАРЬЯ», «ТЕЛЕМАК», «РАМЗАЙ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ (ДО 02.2005 — «ДАРЬЯ», ДО 10.2005 — «ТЕЛЕМАК»)	15
19	МАКСИМ ЗАХИР	«БЕЛЫЙ ВЕТЕР»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	15
20	КИРИЛЛ БУТКО	GERRUS GROUP	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	14
21	ВАДИМ КАСЬЯНОВ	«РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	13
22	ЕЛЕНА ХОЛУПКО	«ОРИМИ ТРЕЙД»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	13
23	КИРИЛЛ ШАТИЛОВ	«ДЖЕКПОТ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	13
24	ОЛЬГА ТУРИЩЕВА	«ВЫМПЕЛКОМ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	13
25	НИКОЛАЙ ШУМИХИН	«РАВИОЛИ»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА И СБЫТА	12
26	ДМИТРИЙ БИНЕВСКИЙ	ADIDAS	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	11
27	ИГОРЬ МАНН	ALCATEL	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	11
28	МИХАИЛ ДМИТРИЕВ	ГРУППА КОМПАНИЙ DIVIZION	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	11
29	ЮЛИЯ БЛИНКОВА	«АГРОС»	ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ	11
30	ВАДИМ ГРИГОРЯН	PERNOD RICARD ROUSS	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	10

ПО ДАННЫМ «ИМА-КОНСАЛТИНГ». В ИССЛЕДОВАНИИ УЧИТЫВАЛИСЬ ПУБЛИКАЦИИ В 41 ДЕЛОВОМ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМ МАРКЕТИНГОВОМ ИЗДАНИИ С ОКТЯБРЯ 2004 ПО СЕНТЯБРЬ 2005 ГОДА

# ЧИТАЙТЕ В НОВОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «ВСЁ ЯСНО»

---

А можно ли обмануть  
целые народы?  
И как получается,  
что **обман** – двигатель  
прогресса?



Знаете ли вы, как  
**авторы популярных  
книг «зомбируют» вас,**  
заставляя испытывать  
нужные им эмоции?



Если хотите увидеть  
места, где в Лондоне  
совершались **самые  
жуткие преступления,**  
возьмите нашу карту.



---

**ВСЁ ЯСНО**

<http://vy.sf-online.ru>

мы делаем информацию наглядной

ОБЩЕРОССИЙСКИЙ  
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
в продаже с 6 февраля



АГЕНТСТВО VIZEUM (AEGIS MEDIA / OKS) ПО ЗАКАЗУ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» СОСТАВИЛО РЕЙТИНГ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ. ПОСЧИТАВ ИХ БЮДЖЕТЫ НА ОСНОВНЫЕ МЕДИАНОСИТЕЛИ, МЫ ВЫЯВИЛИ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ИЗ-ЗА НЕТИПИЧНЫХ ПОДХОДОВ К РЕКЛАМЕ ПРЕВРАТИЛИСЬ В БЕЛЫХ ВОРОН МЕДИАПЛАНИРОВАНИЯ.

## Расходный орден

Рынок уже привык к регулярным рейтингам крупнейших рекламодателей. Они позволяют судить о главных трендах в маркетинге и медиапланировании, анализировать рост совокупного бюджета компаний — и не только.



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Впрочем, выводы, которые делаются на основании этих данных, не всегда корректны. Причина в самих данных. Зачастую цифры о рекламных бюджетах выводятся из набранных в телеэфире рейтингов без учета скидок, что сильно искажает карту реальности. Ведь в условиях медиаинфляции все больше компаний закупают бюджеты оптом — это позволяет получить от медиаселлеров серьезный дисконт. Так, недавно Henkel даже заключила с «Видео Интернешнл» беспрецедентный трехлетний контракт стоимостью \$160 млн на размещение рекламы на телевидении — аналитики считают, что главным мотивом компании было как раз стремление сэкономить за счет более выгодных цен.

Кроме того, традиционный для нашего рынка обзор крупнейших рекламодателей делается на основе анализа бюджетов на телерекламу, не учитывая остальные носители, а это еще больше искажает картину боевых действий. Наше исследование — наглядное тому подтверждение. На наружную рекламу и прессу крупнейшие рекламодатели тратят больше четверти своих денег (см. таблицу на стр. 59), и эти носители не могут не влиять на конфигурацию рейтинга.

Так, компания L'Oreal попала на второе место, — которое традиционно оккупируется Unilever, — прежде всего за счет \$21 млн, затраченных на рекламу в печатных СМИ. Этот же медианоситель вместе с наружной рекламой позволил Samsung войти в пятерку ведущих рекламодателей и подтвердить даже здесь свой главный слоган. За счет серьезных расходов на прессу сильно поднялись в рейтинге и автомобильные компании, такие как Toyota, Ford и Volkswagen.

Кроме того, учет разных медианосителей позволил включить в рейтинг компании, которые обычно в него не попадали, поскольку вообще не размещали рекламу на телевидении. Таким образом в рейтинг вошли табачные компании, которым путь на телевидение закрыт законом (Philip Morris, Japan American Tobacco и British-American Tobacco), а также Mercury, торгующая предметами роскоши и предпочитающая дорогой глянцевый телеэфир.

Любопытно, что крупнейшие рекламодатели на радио — это лидеры сотовой связи «Вымпелком» и МТС: на двоих они тратят в радиоэфире почти \$20 млн, чуть ли не половину совокупных расходов на радио всех остальных участников рейтинга. Третий игрок на рынке мобильной связи не следует за более сильными соперниками, зато является белой вороной в региональной телерекламе, на которую расходует больше трети своего бюджета — \$10 млн, в то время как средняя доля регионов в медиамиксе большинства лидеров составляет около 6%.

Правда, расходы на региональное телевидение серьезно растут у большинства крупных компаний. «Надавно „Видео Интернешнл Тренд“ начала продавать региональный эфир по рейтингам, поэтому в будущем году еще больший рост региональной рекламы неизбежен», — замечает **Михаил Вошинский**, директор по развитию нового бизнеса Aegis Media / OKS.

В нашем рейтинге не были учтены расходы на интернет-рекламу. Последние события на рынке, в частности выход в сеть крупнейшего игрока «Видео Интернешнл», а также самого авторитетного российского исследователя TNS Gallup, говорят о том, что в 2006 году хитом сезона станет именно веб-реклама. По сведениям Ассоциации коммуникационных агентств России, в 2005 году на виртуальную рекламу было потрачено на 66,7% больше, чем в предыдущем. Как прогнозирует группа Aegis Media, в этом году рост продолжится и составит 70%. Впрочем, веб-рекламе еще долго придется догонять уходящий поезд. «Интернет будет лидером с точки зрения темпа роста, но его доля в общей структуре рынка по-прежнему остается очень незначительной», — говорит **Юлия Родневская**, генеральный директор агентства Media Wise. — При всей яркости тенденции, говорить о серьезном влиянии интернета на медиамикс пока несколько преждевременно». **СФ**

### Топ-50 крупнейших рекламодателей (расходы на разные медиа, \$ млн)

№	КОМПАНИЯ	НАЦИОНАЛЬНОЕ ТВ	ТВ, РЕГИОНЫ	ТВ, СПОНСОРСТВО	ПРЕССА	НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА	РАДИО	КИНО	ВСЕГО
1	PROCTER & GAMBLE	79,3	6,9	9,9	12,3	3,5	0,4	0,1	112,1
2	L'OREAL	42,4	0,1	0,0	21,8	1,7	0,0	0,0	65,8
3	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	21,7	4,6	2,0	8,0	16,6	10,0	0,5	62,9
4	SAMSUNG ELECTRONICS	31,3	2,5	0,2	10,9	14,7	0,5	1,7	61,3
5	UNILEVER	46,4	3,6	4,0	1,9	1,2	0,4	0,0	57,3
6	«БИЛАЙН»	21,9	2,5	1,6	6,4	12,3	9,3	0,6	54,3
7	B&W	33,8	2,5	2,0	1,0	11,9	0,1	0,1	51,3
8	«МЕГАФОН GSM»	18,8	10,5	1,3	4,8	11,1	3,0	0,0	49,3
9	MARS RUSSIA	33,3	0,8	0,9	1,8	1,6	0,7	0,6	39,4
10	HENKEL GROUP	32,1	0,3	2,7	2,1	0,8	0,4	0,1	38,2
11	SUN INTERBREW	31,5	1,5	1,0	1,1	2,7	0,1	0,1	37,8
12	«ВИММ-БИЛЬД-ДАНН»	32,1	0,9	0,9	0,4	2,1	0,3	0,2	36,7
13	NESTLE	31,3	1,4	0,6	1,6	1,4	0,1	0,2	36,2
14	LG ELECTRONICS	7,0	2,5	6,4	6,1	12,3	0,5	0,7	35,3
15	DANONE	30,5	2,0	0,1	0,6	0,4	0,2	0,0	33,6
16	PHILIP MORRIS PRODUCTS INC.	0,0	0,0	0,0	6,6	22,2	0,1	0,5	29,3
17	PEPSICO	20,7	4,5	1,2	0,3	1,5	0,3	0,7	28,9
18	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	23,7	0,0	0,3	0,3	4,1	0,1	0,1	28,3
19	«ЭЛЬДОРАДО»	10,9	7,8	0,1	0,7	6,1	1,1	0,0	26,4
20	GILLETTE	19,8	0,7	1,2	2,9	1,1	0,8	0,1	26,3
21	WRIGLEY	23,9	1,3	0,2	0,1	0,5	0,0	0,0	25,8
22	MERCURY	0,3	0,0	0,0	22,4	0,9	1,2	0,1	24,7
23	RECKITT BENCKISER	22,5	1,6	0,1	0,4	0,0	0,0	0,0	24,4
24	«ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	23,5	0,2	0,1	0,3	0,4	0,1	0,0	24,3
25	NOKIA	12,1	1,0	0,7	4,0	5,7	0,6	0,3	24,1
26	COCA-COLA	18,5	0,6	0,1	0,6	2,0	0,4	2,1	24,0
27	KRAFT FOODS	21,9	0,3	0,1	1,1	0,5	0,3	0,1	24,0
28	TOYOTA MOTOR CORP.	10,9	0,9	0,1	11,1	0,5	0,2	0,1	23,5
29	DIOR CADBURY LLC	23,0	0,3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	23,4
30	JAPAN TOBACCO INC.	0,0	0,0	0,0	5,3	17,9	0,1	0,0	23,1
31	BERLIN-CHEMIE MENARINI GROUP	18,8	0,4	2,2	0,5	0,2	0,7	0,0	22,6
32	COLGATE-PALMOLIVE	21,3	0,5	0,0	0,2	0,2	0,0	0,0	22,0
33	SIEMENS-BOSCH	7,1	1,8	2,3	4,4	3,9	1,5	0,2	20,9
34	«ДОН-СТРОЙ»	0,0	0,0	0,0	8,6	3,5	8,5	0,0	20,5
35	MOTOROLA INC	11,4	0,3	0,8	2,7	4,5	0,8	0,3	20,4
36	BRITISH-AMERICAN TOBACCO	0,0	0,0	0,0	5,4	14,6	0,0	0,1	19,9
37	PHILIPS	12,0	0,7	0,4	3,7	2,9	0,4	0,0	19,8
38	«КАЛИНА» (КОНЦЕРН)	14,7	0,2	3,0	0,6	0,1	0,1	0,0	18,4
39	HEINEKEN	14,1	0,5	0,8	0,4	1,3	0,1	0,6	17,5
40	SABMILLER	9,7	2,0	0,0	1,6	3,4	0,1	0,3	17,0
41	BEIERSDORF AG (BDF)	13,7	0,2	0,7	1,5	0,9	0,1	0,1	17,0
42	«М.ВИДЕО»	2,1	5,1	0,4	2,6	6,5	0,6	0,0	16,9
43	«ЕВРОСЕТЬ»	8,8	1,7	0,5	1,8	2,8	1,2	0,0	16,6
44	MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL	6,0	1,4	0,3	3,0	5,6	0,2	0,2	16,4
45	SEB	10,9	0,2	3,9	0,8	0,1	0,0	0,0	15,6
46	«НЭФИС КОСМЕТИКС»	15,3	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	15,5
47	FORD	7,0	0,9	1,8	4,8	0,9	0,4	0,0	15,5
48	INFON	3,7	8,0	0,0	3,4	0,0	0,1	0,0	15,0
49	DHV-S	13,3	0,2	1,2	0,4	0,1	0,1	0,0	14,9
50	VOLKSWAGEN	1,8	0,9	0,2	8,5	1,4	1,4	0,0	13,9

РЕЙТИНГ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ СДЕЛАН С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДАННЫХ TNS GALLUP ADFACT ЗА ПЕРИОД С ОКТЯБРЯ 2004 ГОДА ПО СЕНТЯБРЬ 2005. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА РЕКЛАМНЫХ БЮДЖЕТОВ — AEGIS MEDIA

### Медиамикс крупнейших рекламодателей

МЕДИА	СУММАРНЫЙ БЮДЖЕТ, \$ МЛН	ДОЛЯ В МЕДИАМИКСЕ, %
НАЦИОНАЛЬНОЕ ТВ	916,8	60,28
НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА	210,7	13,85
ПРЕССА	192	12,62
РЕГИОНАЛЬНОЕ ТВ	87	5,72
ТЕЛЕСПОНСОРСТВО	56,3	3,7
РАДИО	47,7	3,14
КИНО	10,9	0,69
ВСЕГО	1521,4	100

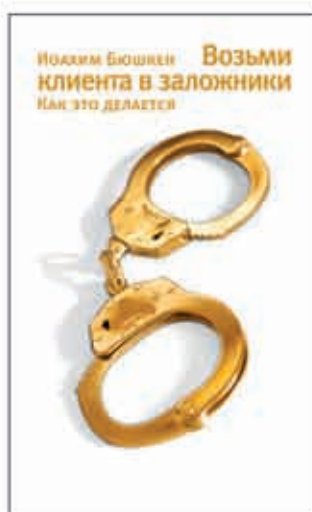
ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДАННЫЕ TNS GALLUP ADFACT ЗА ПЕРИОД С ОКТЯБРЯ 2004 ГОДА ПО СЕНТЯБРЬ 2005 ГОДА



**УЖЕ** в продаже



**МНОГИЕ ДЕЛАЮТ ЭТО,  
НО НИКТО  
НЕ РАССКАЗЫВАЕТ КАК...**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

[WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS](http://WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS)  
(495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

ПО ЗАКАЗУ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» КОМПАНИЯ ROMIR MONITORING ИЗУЧАЛА РОССИЙСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО МАРКЕТИНГУ. ПРЕДСТАВЛЯЕМ ПЯТЬ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ТЕОРЕТИКОВ ПРОШЕДШЕГО ГОДА. текст: елена провоторова

## Продавцы идефиксов

Индустрия бизнес-гуру — одна из главных достопримечательностей западного делового ландшафта. Доля их голосов в информационном шуме вполне сопоставима с долей голосов реальных предпринимателей. Они не только реализуют крупные проекты и консультируют великие корпорации, но и выступают на конференциях, пишут статьи в журналы, публикуют книги, с завидной периодичностью выбрасывая в мир революционные концепции.

В сравнении с этим увлекательным, полным жизни миром российский рынок маркетинговой теории — пустыня, где единственная популярная отечественная книга по маркетингу — не раз изданный труд **Игоря Манна** «Маркетинг на 100%».

Маркетинговый консалтинг — молодой бизнес, испытывающий трудности роста. Без больших денег большого бизнеса не бывает — консалтинговый не исключение. Но западные компании, работающие в России, редко обращаются за помощью к отечественным консультантам — они и так обладают сакральными маркетинговыми знаниями, которые иным консультантам еще надо получить.

Конечно, в последнее время российский бизнес все чаще поднимается до нового уровня осмысления своих маркетинговых стратегий, но и в таком случае предпочитает обращаться к западным консультантам с громкими именами. **Владимир Мельников** из «Глории джинс» работает с Kurt Salmon, **Рустам Тарико** и «Русский стандарт» — с Identica, «Ростик групп» приглашает для консультаций **Мартина Линдстрема**. В таком контексте отечествен-



ным консультантам достаются небольшие компании, которые не могут позволить себе западных специалистов. Не лучшая почва для роста.

Этим объясняются небольшие бюджеты в управлении у наших консультантов и отсутствие в их портфолио ярких проектов. Даже лидеры, возглавившие десятку самых известных и авторитетных теоретиков маркетинга, не могут похвастаться по-на-

стоящему мощными работами. Неудивительно, что добрую половину в этом рейтинге составили представители исследовательских компаний и руководители маркетинговых «профсоюзов», сделавшие имя на общественной работе.

Выбрав из десятки лидеров тех, кто работает с реальным бизнесом (см. таблицу), мы представляем пятерку лучших маркетинговых консультантов. **сф**

Топ-10 самых влиятельных консультантов по маркетингу

МЕСТО	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ
1	ИГОРЬ БЕРЕЗИН	ГИЛЬДИЯ МАРКЕТОЛОГОВ	ПРЕЗИДЕНТ
2	НИКОЛАС КОРО	CAPITAL RESEARCH GROUP	СОДИРЕКТОР
3	МИХАИЛ ДЫМШИЦ	«ДЫМШИЦ И ПАРТНЕРЫ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
4	ВАДИМ ШИРЯЕВ	BTL REGION	ПРЕЗИДЕНТ
5	АЛЕКСЕЙ СУХЕНКО	TROUT & PARTNERS	ГЛАВА РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА
6	ИГОРЬ КАЧАЛОВ	АГЕНТСТВО «КАЧАЛОВ И КОЛЛЕГИ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
7	ИГОРЬ ГАНЖА	LHM CONSULTING	КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР
8	ВЛАДИМИР ГРОДСКИЙ	TNS GALLUP MEDIA	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
9	АЛЕКСАНДР БРАВЕРМАН	РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МАРКЕТИНГА	ПРЕЗИДЕНТ
10	АЛЕКСАНДР ДЕМИДОВ	«ГФК-РУСЬ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ИСТОЧНИК: ROMIR MONITORING, ПОДГОТОВЛЕНО НА ОСНОВЕ ОПРОСА ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИЙ





ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

## Николас Коро

возраст\_39 лет

### Capital Research Group (CRG)

оборот компании\_\$200 тыс.

клиенты\_Sadia, «Объединенные кондитеры», «Дымов»

проекты\_упаковки «Даниссимо», «Активиа», Alpen Gold, «Причуذا»

«В нашу компанию приходят, чтобы реализовать свой идефикс.

Для этого здесь есть все возможности, поэтому у нас подобралась команда настоящих фанатиков,— говорит Николас Коро.— Моим идефиксом всегда была коммерческая цветокоррекция, основы которой заложил Макс Люшер».

Люшер обнаружил связь между цветовыми предпочтениями и психотипами людей. Разработанная им методика помогает психологам и корпорациям при отборе персонала. В России Коро единственный догадался использовать цветокоррекцию в маркетинге, сумев упаковать теорию в ошеломляющую упаковку.

«Каждый человек сопрягает себя с определенным микрокосмом,— объясняет консультант.— Эта принадлежность определяет цветовые предпочтения, от которых зависит желание купить. Почему так происходит, объяснить невозможно. Но с помощью исследований мы можем точно сказать, какой цвет в какой товарной группе побуждает к покупке».

С определения цветовых пристрастий целевой аудитории в агентстве начинается разработка бренда.

Иногда этот метод выводил на решения, ломающие стереотипы.

Два года назад компания CRG убедила Ставропольский вино-коньячный завод оформить этикетку и упаковку коньяка «Кремлевский» в синей гамме. «Провели исследование и выяснили: потребители хотят почувствовать защищенность и спокойствие,— рассказывает Коро.— Какой цвет может успокоить любое теплокровное существо на земле? Только синий».

Однозначного признания «цветовой маркетинг» пока не получил.

Если все было бы наоборот, считают в CRG, было бы гораздо хуже.

«В неопытных руках игры с цветом — орудие убийства,— уверяет Коро.— Я говорю это абсолютно серьезно: можно заставить ребенка биться в истерику и требовать купить ему определенный продукт.

Это колоссальная ответственность, поэтому своим знанием мы делимся только с профессионалами».

№2



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Михаил Дымшиц

возраст\_40 лет

### «Дымшиц и партнеры»

оборот компании\_\$900 тыс.

клиенты\_«Росгосстрах», «Тройка Диалог», БИНбанк, «Торн»

проект\_«Все правильно сделал» для «Росгосстраха»

Когда Михаил Дымшиц работал в рекламном агентстве Media Art, руководство выпустило распоряжение не допускать его на переговоры с ключевыми клиентами: боялись потерять заказчика.

В 2001 году Дымшиц покинул агентство, чтобы заниматься маркетингом «не так, как все». Теперь он известен прежде всего тем, что агрессивно критикует маркетинговые стратегии крупных компаний, таких как «Билайн» и PepsiCo. «Просто у меня всегда было свое мнение, которое я никогда не стеснялся высказывать,— поясня-

ет Михаил Дымшиц.— Но мое отличие от других консультантов не только в этом. Я один из немногих пэтэушников в рекламном бизнесе. Когда поступал в институт, за плечами уже было медицинское училище и запись в военном билете: „Старшая операционная сестра противошокового отделения“. В собственном агентстве Дымшиц борется с иллюзиями компаний. «Я врач-психиатр, поэтому по старой врачебной привычке на первой же беседе ловлю клиентов на заблуждениях,— рассказывает Михаил Дымшиц.— К нам приходит

заказчик и говорит: хотим, чтобы наш товар покупали люди такого-то возраста с таким-то доходом. Мы проводим исследование и выясняем: товар готовы покупать люди другого возраста с совсем другим доходом. Когда указываешь директору по маркетингу на несоответствие, он обижается, ведь он много думал, а все неправильно. Это самая распространенная ошибка. Не директор по маркетингу должен придумывать позиционирование товара, его нужно узнавать от потребителей». В агентстве рассказывают, что од-

нажды были вынуждены добавить в предложение клиенту новое условие: при участии директора по маркетингу в разработке кампании стоимость услуг увеличивается на \$15 тыс. Руководство предпочло не платить и просто уволило своего директора. Радикальные методы работы, которыми гордятся в агентстве «Дымшиц и партнеры», в большинстве российских компаний не находят понимания. «А я не хочу работать со всем рынком,— говорит Дымшиц.— Клиентов, адекватно воспринимающих правильные идеи, хватает».

с63



## Алексей Сухенко

возраст\_47 лет

### Trout & Partners

оборот компании\_ \$1 млн

клиенты\_ «Логос-М», «1001 Тип», Marketell

проект\_ репозиционирование противоугонной системы «Партизан»



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

№3

В российском представительстве Trout & Partners консультации по маркетингу начинаются с вопросов, которые составлены по заветам легендарного основателя Джека Траута: «чем вы занимаетесь?», «что у вас лучше всего получается?» и «куда вы хотите двигаться?»

«Мы занимаемся не столько маркетинговыми коммуникациями, сколько маркетинговыми стратегиями, — поясняет Алексей Сухенко. — Финансисты требуют диверсификации: пойдут дела плохо на основном рынке, и не будет никакой поддержки. На деле мало кому хватает ресурсов, чтобы спокойно играть на другом рынке».

Таким образом, главной миссией Trout & Partners становится одна задача: отговаривать. Сейчас, например, отговаривают от занятия новым направлением московскую компанию «Светотехника», входящую в число лидеров на рынке уличного освещения. Недавно в «Светотехнике» решили зайти на быстрорастущий рынок осветительного оборудования для торговых центров. «Я пытаюсь убедить: не распыляйтесь, — говорит Сухенко. — Весь мир идет к специализации. Об этом Траут сейчас пишет книгу „Специализируйся или умрешь“». Концентрация и дифференциация — избитые идеи Траута, так же как и растиражированная метафора про «маркетинговые войны». Российский партнер американского писателя поработал над локализацией доктрины. «Я штудировал Суворова, не проигравшего ни одного сражения, — говорит Сухенко. — Весь секрет в том, что он никогда не ввязывался в битву, если не имел достаточно сил для победы».

Помимо «чужих», траутовских идей Алексей Сухенко разрабатывает собственную теорию. «Я назвал ее „теория интереса“, — говорит консультант. — Исследователи уверяют, что сознание потребителя ограничено, и он не может запомнить больше пяти-семи марок. Ерунда, сознание может вместить гораздо больше, но нужно вызвать интерес. Как это сделать? Над этим я и работаю».



№ 4

## Игорь Качалов

возраст\_44 года

### «Качалов и коллеги»

оборот компании\_\$250 тыс.

клиенты\_«Роллтон», «Большой ремонт», розничная сеть «Глобус Миг»

проекты\_планирование продаж для компании «Роллтон», обучение мерчендайзингу персонала Coca-Cola

Десять лет назад в агентстве «Качалов и коллеги» старались предлагать заказчикам из множества вариантов лучшие решения. «Это моя самая большая ошибка,— признает Игорь Качалов.— Из-за этого увеличивались издержки клиентов. Понять это мне помог известный американский маркетолог Дон Шульц. Побеседовав с ним, я понял, что предлагать компании нужно только те решения, которые она может воплотить сегодня и „потя-

нет” завтра, иначе хороший маркетинг ее убьет».

Исправлять грехи в агентстве начали три года назад и, научившись реалистичному восприятию, теперь учат этому владельцев бизнеса. Доказательством правоты считают репозиционирование казахстанского АТФБанка. «Когда был разработан новый логотип и слоган, я понимал: есть вариант лучше. Но мы убедили заказчика остановиться на решении, которое ему идеально подходило,— вспоминает

Игорь Качалов.— В итоге этот проект признали лучшим репозиционированием в банковской сфере, за год капитализация АТФБанка выросла в два раза. Влюбленность в свою компанию, завышенные амбиции — без всего этого у руководителей ничего бы не вышло. Но мы заставляем их расставаться со своей влюбленностью». Чтобы расстаться с влюбленностью и не делать необдуманных шагов, нужно видеть далекую перспективу. Хотя считается, что

в России прогнозы — дело благодарное, в компании «Качалов и коллеги» полагают, что именно долгосрочные прогнозы им удаются лучше всего. Недавно консультанты делали расчет рынка на восемь лет вперед для компании «Роллтон». «У любого события, способного изменить рынок, есть предвестники,— считает Игорь Качалов.— Если ласточки летают высоко — будет хорошая погода, если низко — будет гроза. То же самое и на рынке».

с65



# №5



## Игорь Ганжа

возраст\_38 лет

### LMN Consulting

оборот компании\_\$1,3 млн

клиенты\_«Вимм-Билль-Данн», «Мир», «Эконика»

проекты\_репозиционирование Останкинского мясокомбината, рекламная кампания «Просто деньги» для Росбанка

ДИНА ЩЕДРИНСКАЯ

Игорь Ганжа говорит, что на маркетинговых коммуникациях он «сдвинут» давно.

«Огромный драйв в работе — обмениваться интересными мыслями с заказчиком, чувствующим рынок на кончиках пальцев», — говорит Ганжа. — Еще большее, чисто мужское удовольствие получаешь от постоянного преодоления: есть вызов — ты на него отвечаешь, придумывая что-то новое и интересное,

а клиент это внедряет». К ярким, «преодолевающим» идеям большинство российских компаний относится с большой опаской. Логическое обоснование красивых идей — единственный способ убедить в том, что риск невелик. Для этих целей Ганжа и изобрел формулу креатива. По своей сути формула — цепочка стандартных шагов, разработка концепта брэнда, описание представлений потребите-

лей, определение степени расхождения между желаемым и действительностью и создание коммуникативной стратегии. Выглядит не слишком эффектно, но работает. Первой площадкой для проверки формулы в 2004 году стал Останкинский мясокомбинат и его знаменитый сайт [www.sosiska.ru](http://www.sosiska.ru). «Самое страшное, когда разговор с рекламодателем идет на уровне нравится—не нравится, — объяс-

няет Ганжа. — А вот логику и цифры понимают все. Когда есть объяснение, смелость заказчика растет на глазах. Представьте, что клиент стоит перед пропастью. Мы говорим: сделай шаг. Он отвечает: я разобьюсь. Мы говорим: сделай, мы проверили — там есть невидимый мост. Заказчик матерится, потом крестится, а потом делает шаг — и спокойно перебирается на другую сторону».

## classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

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

### услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

### юридические услуги

Взыскание долгов, лицензирование, регистрация ОбъединенныеЮристы. 741 65 12, [www.ulc.ru](http://www.ulc.ru)

### продаем

Банк 4119476

### покупаем

Банк 4119476

ВСЕ  
для  
ОФИСА.



БЫСТРАЯ  
ДОСТАВКА

orbo

БУМАГА  
КАНЦЕЛЯРСКИЕ  
ТОВАРЫ  
РАСХОДНЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ

(495) 961-0090  
[www.orbo.ru](http://www.orbo.ru)

classified

**ПРОДАЕМ**

Имущественный комплекс  
Земельный участок — 3 га, в собственности  
Складские, производственные и административные помещения — 10 000 кв.м  
Московская область, г. Электрогорск

тел.: (495) 769-6244, 916-8374, e-mail: avgust-05@list.ru

5 лет успешной работы на рынке!

Член АКПП с 2003 г.

Оперативно

Качественно

Надежно

### Кадровое агентство «А-Класс Рекрутмент»

Массовый, разовый и плановый подбор  
квалифицированных исполнителей и менеджеров  
линейного персонала на типовые позиции

Психологическая оценка

Мы готовы ответить на все вопросы работодателей и соискателей,  
возникающие при подборе персонала и поиске работы  
по тел. 775-8442

факс 775-8440

e-mail: info@aclass.ru



Семинар "Бизнес и уголовный закон — взгляд со  
стороны правоохранительных органов"

21 февраля, Москва, отель "Космос"

Читают сотрудники высших эшелонов правоохранительных органов



Гильдия  
Профессиональных  
Консультантов

Стоимость участия: 7900 рублей  
Регистрация по телефону: 22-333-04; 77-66-787

На сайте: <http://www.pcguild.ru/>

#### продажа готового бизнеса

#### ТУЙМАЗИНСКИЙ ЗАВОД ГЕОФИЗИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И АППАРАТУРЫ

Сфера деятельности: производство

Срок деятельности: 47 лет

Описание деятельности: действующее предприятие,  
полный набор машиностроительного  
оборудования, шикарный станочный парк.

Большая территория, производство, склады.

Местонахождение: г. Туймазы, республика Башкирия

Общая стоимость: договорная

e-mail: [Vlad@tmet.ru](mailto:Vlad@tmet.ru)

телефон: (495) 781-06-16, факс (495) 781-06-15

контактное лицо: Владимир Анатольевич

## Узнай то, о чем обычно молчат\*

код вопрос

- F019 Как инвестируя \$30 в месяц,  
получить через 30 лет \$миллион?  
Сказ о том, как эффективно управлять имеющимися ресурсами.
- F009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?  
Надоели начальники, живешь ради работы, беспокошься за свое финансовое будущее?  
Воспользуйся рецептом миллионеров — сделай жизнь свободнее.
- F011 Как бесплатно получать SMS с информацией  
об изменении стоимости акций на бирже?  
Доступно для каждого, просто в использовании.
- F018 Как получать деньги на бирже, не имея  
навыков и свободного времени?  
Прозрочно, легально, просто.

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш  
электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.

Пример: F010 ktech@yandex.ru



### ПОДАРОК

каждому отправившему SMS  
Бестселлер «Осторожно Акции»,  
Генриха Эрлдмана\*\*  
Приглашение на конференцию  
«Первые шаги в инвестировании»\*

\*\* электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:



подробнее об услуге и конференции, а также  
самый острый рейтинг ПИФов на сайте

[www.rich4you.ru](http://www.rich4you.ru)

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

## Российско-германское предприятие ИНТЕРСЕРТИФИКА-ТЮФ совместно с ТЮФ ТЮРИНГЕН



TÜV CERT основан немецкими общест-  
вами технического надзора и является  
гарантом беспристрастности и качества.

Свыше 40 тысяч компаний в 92 странах  
мира выбрали в качестве партнера по  
сертификации TÜV CERT, доверяя  
репутации «немецкого качества».

Мы сертифицируем:

- системы менеджмента качества  
на соответствие ISO 9001,  
ISO/TS 16949;
- системы менеджмента окружающей  
среды на соответствие ISO 14001;
- системы охраны здоровья и  
безопасности труда на соответствие  
OHSAS 18001

Мы располагаем 100 квалифицирован-  
ными русскоговорящими аудиторами,  
аккредитованными TÜV CERT.

За плечами этих специалистов опыт  
проведения тысячи аудитов  
предприятий России, Казахстана,  
Белоруссии, Украины, Азербайджана.

Сертификат TÜV CERT — отличная  
рекомендация Вашего предприятия  
в любой стране мира

Наш адрес: 117393, Москва, ул. Архитектора Власова, д. 55  
Тел.: (495) 785 12 55, факс: (495) 785 12 56  
Интернет: [www.icgrp.ru](http://www.icgrp.ru), e-mail: [tuv@icgrp.ru](mailto:tuv@icgrp.ru)





Миром правит инверсия. Судьба богатейших корпораций зависит от бедняков, а потребители начинают сами финансировать корпорации.

Одна из первых клиенток банка попала в зависимость от ростовщика из-за 22 центов, которые были ей необходимы, чтобы купить бамбук для изготовления стульев

Новые рынки

Маркетологи давно говорят о лояльной аудитории как об активе. Вопрос лишь в том, как превратить нематериальный ресурс в живые деньги

Управление лояльностью



## В пользу бедных

Полным сюрпризов оказался прошедший год для мировой индустрии сотовых телефонов. Рынком года стала Африка, прорывом года — сотовые телефоны до \$40, а триумфаторами — Nokia и Motorola, которые разглядели тренд и отправились покорять наиболе беднейшие рынки с экстремально дешевыми для своей категории продуктами. Перспективы рынков, ориентированных на малообеспеченных покупателей, заметили консультанты The Boston Consulting Group **Джордж Сток** и **Роберт Лайхе-**

**науэр.** В своей книге «Жесткая игра» они отмечают, что скоро рынки будут напоминать песочные часы. Максимальное количество игроков окажутся либо в верхнем ценовом сегменте, работая с высокой наценкой, либо внизу, делая деньги на обороте с минимальной маржой. И горе тем компаниям, которые застрянут посередине.

Рынки дорогих товаров давно перестали быть уделом избранных. Они манят и новых игроков, и потребителей. А вот выход на экстремально бедные рынки с продуктом, не относящимся к «бюджетной» категории, — свежая идея, которая тем не менее

постепенно завоевывает новых адептов. Так, например, о выпуске продукции, ориентированной на бедняков, заявили многие компьютерные компании. По заказу ООН Массачусетский технологический институт разработал проект компьютера стоимостью \$100. Аналогичный проект по созданию компьютера Nivo (\$150) ведет английская компания Ndiyo. Сеть на их основе уже протестирована в Южной Африке и Бангладеш. Большинство «ПК для бедных» работают на основе бесплатных операционных систем семейства Linux. Обеспокоенная этим корпорация Microsoft создала операционную систему Windows XP Starter Edition — ОС с урезанными функциями стоимостью около \$30, которая поставляется только вместе с «народными» компьютерами. Распространяется она в основном в Индии, Индонезии, Таиланде и Малайзии.

Бедняки становятся желанными клиентами для фирм, которые еще недавно считали, что чем богаче покупатель, тем он ценнее. Бангладешский профессор Мохаммед Юнус в 1976 году основал банк Grameen, выдававший микрокредиты жителям Индии. Его клиенты нуждались в крохотных суммах, но получение кредита было для них буквально вопросом жизни и смерти. К примеру, одна из первых клиенток банка попала в зависимость от ростовщика из-за 22 центов, которые были ей необходимы для того, чтобы купить

бамбук для изготовления стульев. Оппоненты профессора предсказывали, что банк вскоре разорится из-за астрономических рисков невозврата кредитов. В реальности бедняки оказались более надежными заемщиками, чем клиенты обычных банков. Процент ссуд, не погашенных в срок, у Grameen составляет менее 1%.

## Собаčky роботы

На днях Sony объявила о прекращении производства робота-собаки Aibo. Корпорация не стала дожидаться, пока рынок робототехники дорастет до масштабов ее бизнеса.

С момента запуска проекта в 1999 году в мире были проданы 150 тыс. механических собак стоимостью около \$2 тыс. После того как Sony продаст 100 тыс. роботов, оставшихся на складах, Aibo превратится из потребительского продукта в бизнес-кей.

Sony раскачивала рынок роботов для домашнего хозяйства, чтобы впоследствии стать его лидером. Домашние роботы уже становятся индустрией и переходят в разряд бытовых приборов. По данным Evolution Robotics, в 2004 году были проданы 500 тыс. бытовых автоматов, оснащенных системами искусственного интеллекта, а совокупные доходы на этом рынке достигли \$200 млн.

Объем рынка роботов, по утверждению организаторов выстав-

ки RoboNexus, уже приближается к \$5 млрд. Это немного по масштабам Sony, но ощутимо, например, для iRobot, который придумал робот-пылесос Roomba и продал уже более 1 млн таких устройств. Или же для американской BattleBots, организующей масштабное шоу «боевых роботов», которых она сама же и продает участникам.

Люди постепенно привыкают к интеллектуальным механизмам. К 2010 году объем мирового рынка домашних роботов может достигнуть \$17 млрд. Объем российского рынка робототехники пока исчисляется десятками миллионов долларов. Однако российские программисты несколько послед-

**Рынок роботов сулит неплохие перспективы. Гиганты вроде Sony и Honda просто зашли на него не с того конца**

них лет занимают первое место в симуляционной лиге международного конкурса RoboCup в Японии. С советских времен, считают эксперты, в России остались большие наработки и хорошие специалисты.

Рынок роботов сулит неплохие перспективы. Гиганты вроде Sony и Honda просто зашли на него не с того конца. Успех Roomba, по словам гендиректора iRobot **Коллина Энгла**, объясняется тем, что компания смогла предложить рынку доступное по цене устройство. Стоимость робота-пылесоса составляет всего \$200. В то же время робот Asimo, разработанный Honda, сопоставим по стоимости с BMW представительского класса. Пока гиганты увлекались «приучением потребителя», футуристический рынок открылся мелким производителям прикладных продуктов.

**Любовь с предоплатой**  
Британская компания Vertigo Films, известная молодежными лентами Human Traffic («В отрыв!») и Football Factory («Фана-

ты»), для финансирования нового фильма Outlaw решила обратиться к своим поклонникам. Для этого, пишет британская The Guardian, им предлагается внести в съемочный фонд 10 фунтов стерлингов. По мнению продюсера компании Аллана Нибло, проблем тут не возникнет.

Независимая студия обладает огромной армией поклонников. 1,6 млн человек уже получают обновления с сайта компании, а три четверти из них покупают фильмы на DVD. «Логичным шагом было предложить этим людям предоплатить DVD с будущим фильмом», — говорит продюсер Vertigo Films.

Outlaw станет первым британским фильмом, создание которого профинансируют зрители. Но сама идея привлечения потребителей к финансированию бизнеса не нова. Ведь можно считать ее воплощением и кооперативы, и акционерные общества, или самый близкий к реализованному Vertigo Films сценарий — подписку на печатные издания.

Маркетологи давно говорят о лояльной аудитории как об активе. Вопрос лишь в том, как превратить нематериальный ресурс в живые деньги. Компания «Арбат Престиж» конвертировала накопленные покупателями скидки в акции компании. **СФ** известны планы (правда, пока нереализованные) превращения подателей частных объявлений в акционеров газет-классифайдов. А мировая практика знает страховые компании, где владелец полиса становится ее акционером.

Однако самые эффективные схемы далеко не те, что построены на рациональных аргументах. Когда популярная интернет-энциклопедия Wikipedia подошла к границам своих технических возможностей, ее создатели объявили подписку, чтобы собрать деньги на новое оборудование. Внушительная сумма была собрана всего за несколько дней. Люди готовы платить за то, что они любят. И это чистое чувство легко становится удобным источником финансирования. □



константин бочарский

## О целях истинных и ложных

«Я ЧАСТО ИМЕЮ ДЕЛО С ЛЮДЬМИ, не желающими или неспособными приложить усилия для продвижения по служебной лестнице. Интересно, что крупным компаниям, в которых существуют многоступенчатые программы развития персонала, сложнее всего заставить участников составить план развития собственной карьеры», — цитата из одной статьи. Отсутствие мотивации карьерой часто воспринимается как тяжкий грех, его ставят в один ряд с пассивностью и равнодушием. Что хорошего можно ожидать от такого сотрудника? С другой стороны, есть и немало других примеров того, как стремление сделать карьеру приводит к ужасающим последствиям. Карьера искушает, портит, подменяет цели. Что такое карьера? Что она символизирует — наличие мотива к развитию? В мире администрирования и иерархий карьера как минимум удобный, наглядный, а главное — измеримый показатель личного роста. А вдруг не более того? Не является ли подобная мотивация ложной, вроде как увлечение процессом вместо ориентации на результат? В последнее время я часто сталкиваюсь с тем, что активные, энергичные люди обнаруживают иммунитет к карьерной мотивации. Служебный рост перестает увлекать их. Нет, это не кризис среднего возраста, просто на место этого мотива приходит другой. Они задаются вопросом: что же я создаю? А смена должности на визитке ответа на него не дает. Думаю, многих людей в офисах беспокоит вопрос: что они оставят после себя. И в этом случае движение по карьерной лестнице лишь заменитель, суррогат истинной цели — создания ценности. Будь то проект, продукт, книга или целый бизнес. Ведь главное — «когда сам», «от начала и до конца». В будущем нам обещают мир без иерархий, с плоскими структурами, и компании, состоящие из одного работника, который сам производит на свет готовый продукт. Если все это действительно сбудется, проблема карьеры отпадет сама собой. Но возможно, к людям, лишенным карьерной мотивации, стоит присмотреться уже сегодня. Возможно, именно они тот скрытый ресурс, который способен двинуть вашу компанию вперед. В то время как те, кто мотивирован карьерой, привносят лишь шум в процесс создания ценности. □



# спроси секрет фирмы



**Анастасия ГЕРАЩЕНКО,**  
частный предприниматель, Рязань

## Где деньги лежат Где, кроме банка, может взять деньги на инвестиционный проект компания среднего размера?

Очевидный и сразу напрашивающийся ответ: лизинг. Нам неизвестно о существовании местных компаний этого профиля, но представительства крупных столичных лизинговых компаний в Рязани точно есть. В частности, это представительства «Лизинговой компании Уралсиб» и «Московской лизинговой компании». Если такой вариант вы уже прорабатывали (многие российские лизинговые компании созданы как «дочки» банков), то, наверное, единственный реальный вариант — отдать долю в проекте стороннему инвестору. Доступ на рынок облигаций для средних компаний закрыт (размеры займа, как правило, не способны заинтересовать покупателей долговых бумаг). Если вы уверены в качестве разработанного вами бизнес-плана (недостаточно высокое качество проектов — главная причина отказа в финансировании), попробуйте поискать соинвесторов. Венчурные инвестфонды инвестируют, как правило, не менее \$10 млн. Если ваши финансовые потребности меньше, попытайтесь зайти на специализированные интернет-сайты (например, [www.webplan.ru](http://www.webplan.ru) — но это не единственная площадка, где можно разместить инвестиционное предложение) или поискать консалтинговые компании. Хотя надо честно сказать, что шансов найти деньги у вас немного. Недаром распространенная в Америке поговорка гласит, что чаще всего в небольшой бизнес инвестируют 3F — family, friends and fools (семья, друзья и дураки). Нередко в эту формулу добавляют бизнес-ангелов (см. **СФ** №16/2005), но поскольку в их роли на Западе обычно выступают вышедшие на пенсию опытные и хорошо обеспеченные менеджеры, то и эта категория инвесторов для России пока экзотика.

**Евгений АЛЕХИН,**  
директор по маркетингу, Новосибирск

## Введение в должность Что надо делать менеджеру на новой работе в первые два-три месяца?

Отвечая на этот вопрос, один российский HR-менеджер всегда приводил яркий образ: когда кошка прыгает, она сначала прижимается к полу и только потом распрямляется в полный рост. Аналогия очевидна — не стоит топтаться с принятием решений, надо сначала «прижаться» и осмотреться. Новоиспеченный руководитель отчасти напоминает шпиона: он везде ходит, слушает и вникает. Сначала менеджер должен познакомиться с руководителями подразделений и с ключевыми сотрудниками, чтобы выяснить, кто за что отвечает, а также получить от них информацию о текущем положении дел в компании. Затем имеет

смысл сопоставить полученную информацию с имеющимися отчетами, а также с целями, которые поставил владелец или выходящий руководитель. Даже если менеджер пришел проводить серьезные реформы, он должен подготовить почву для своих нововведений. А это значит, что надо понять корпоративную культуру и разобраться, чем «дышит» коллектив. И только потом, проанализировав все полученные данные, новый менеджер может строить планы преобразований и предлагать меры по изменению ситуации. Как показывает практика, на все эти шаги как раз и уходят первые два-три месяца работы.

**Марица БАЗАНДИДИ,**  
менеджер по маркетингу, Москва

## Рекламная машина Нужно ли согласовывать размещение логотипа на автомобилях, принадлежащих фирме? Подлежит ли это налогообложению?

Если вы хотите разместить логотип своей компании на автомобилях, это, безусловно, считается рекламой. Чтобы вашу компанию не оштрафовали, рекламу придется «легализовать». О том, каким требованиям должна соответствовать реклама на транспорте, говорится в приказе МВД России №410 от 7 июля 1998 года. Основное ограничение: она не должна занимать более 50% окрашенной поверхности кузова. Если автомобиль зарегистрирован в Москве, за разрешением необходимо обратиться в ГУП

«Реклама и информация на транспорте». Паспорт рекламного места, куда вклеивается фотография автомобиля с нанесенным изображением, выдается на год. Единовременный взнос за его оформление и внесение компании в реестр рекламодателей на транспорте обойдется в 726 руб. За «продлонгацию» паспорта придется заплатить 2360 руб. Все затраты на размещение рекламы на транспорте относятся к категории нормируемых. Налогами этот вид рекламы не облагается.

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

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СОЧИНЯЯ КНИГУ О ПОЛЬЗЕ НЕУДАЧ, АМЕРИКАНСКИЙ ПСИХОЛОГ РИЧАРД ФАРСОН НЕ СМОГ УДЕРЖАТЬСЯ ОТ НАСТАВЛЕНИЙ НА ТЕМУ «НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ, ДА НЕСЧАСТЬЕ ПОМОГЛО». ЗАТО ОН ОБЪЯСНИЛ, КАК КОМПАНИИ МОГУТ УПРАВЛЯТЬ ОШИБКАМИ В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ. **ТЕКСТ: ИВАН ПРОСВЕТОВ**

## Как получить шампанское



**Парадоксы лидерства**  
Р. ФАРСОН, Р. КЕЙЕС

М.: СОФИЯ, 2006  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 160 С.

60% всех новинок корпорации 3М были неудачными с коммерческой точки зрения. И наоборот: хиты продаж появились в результате ошибок разработчиков. По мнению Ричарда Фарсона, 3М стала образцом успешного и прибыльного бизнеса, потому что в компании поощряют экспериментирование и принципиально не наказывают за неудачи.

Напоминая о выгодах новаторства, автор книги «Парадоксы лидерства» подчеркивает, что бесполезно призывать сотрудников быть смелее и чаще проявлять инициативу — это обычно воспринимается примерно так: «вы можете рисковать, но провалы нам не нужны». Бессмысленно обещать всяческие поощрения — исследования показывают, что человек, стремящийся к награде, подходит к работе механически. Чтобы стать успешной новаторской компанией, нужно создавать «соответствующую атмосферу». Гендиректор Monsanto Роберт Шапиро, возглавив компанию, поразился царившей там боязни выпустить неудачный продукт — это было для каждого сотрудника настоящей травмой. Шапиро начал разрывать эту связь, провозгласив: «если наши предложения не отвечают запросам окружающего мира, это еще не значит, что мы потерпели неудачу — мы просто пополняем свои знания о мире». Бывший глава Coca-Cola Роберто Госуэта (к слову, самый успешный директор

за всю историю компании) публично заявлял, что доверяет лишь тем менеджерам, которые допустили хоть один серьезный просчет — ведь это побочный эффект стремления к серьезным целям. Экс-президент IBM Том Уотсон отказался подписать заявление об увольнении, поступившее от менеджера, расстроенного провалом крупного проекта: «Ты что, мы же только что потратили \$10 млн на твоё обучение!» Наконец, легендарный Джек Уэлч время от времени награждал сотрудников General Electric за ошибки. «Без таких проявлений терпимости к неудачам люди бы боялись экспериментировать», — объяснял Уэлч свои «чуждачества».

Не будучи бизнесменом (его личные предпринимательские проекты — создание Западного института изучения поведения и факультета дизайна при Калифорнийском институте искусств), Ричард Фарсон прекрасно понимает, что стратегическая ценность ошибки — это одно, а конкретные финансовые потери — совсем другое. Но раз

ошибки нужны и неизбежны, то и успешность любого менеджера, компании или проекта нужно оценивать по сумме приобретений и потерь. В пример Фарсон приводит того же Роберто Госуэту с его провальной New Coke и Джеральда Левина из AOL Time-Warner, чьи неудачные проекты обошлись компании в сотни миллионов долларов, зато успешные принесли гораздо больше денег.

В качестве предупреждения тем, кто боится финансовых потерь, автор «Парадоксов» напоминает о компаниях, которые некогда были новаторскими, но потом предпочли почивать на лаврах. Например, об IBM и Хероx, упустивших массу выгоднейших разработок своих же сотрудников (в их числе графические пакеты от Adobe и текстовый редактор Word). «Успех порождает соблазн действовать привычными методами, — пишет психолог. — Победитель становится осторожным, избегает риска, и поэтому ему все труднее выигрывать». Чтобы не застыть, Фарсон советует компаниям чаще рисковать. Например, при найме на работу отдавать предпочтение менеджерам, ранее терпевшим провалы, а не тем, кто вырос в «тепличных условиях» успеха. Как это любит делать глава концерна Honeywell Лоуренс Боссида. **СФ**

с71



# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

**До 1 мая 2006 года возможно оформление годовой подписки по льготной цене — 1551 руб.\***  
подписной купон

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

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

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

Стоимость подписки\* на месяц:

**с марта по июнь** — 132 руб.

**с июля** — 145,2 руб.

\* Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом

корп.

кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

**Подписка с любого месяца**  
**Гарантированная доставка**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(495) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (495) 960-3118  
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

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

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

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

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

**Москва****ООО «Интер-Почта 2003»** www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060, 580-9580**ООО «Дельтапост»** (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762**ООО «Вся пресса»** e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447**ООО «Агентство Артос-ГАЛ»** www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-4463, 746-4137**ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М»** e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386**ООО «Курьер-Пресс-сервис»** www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071**ООО «Медиа-Магнат»** e-mail: info@m-magnat.ru, тел. (495) 771-2607**Абакан****ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38**Брянск****ЧП «Семерюк Н.И.»** e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91**Екатеринбург****ЗАО «Урал-Пресс»** www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071**Иркутск****ЗАО «ЦФЭИ»** e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121**Казань****ООО «Агентство Коммерсант-курьер»** e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990**Красноярск****ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: laska@post.kts.ru, тел. (3912) 65-1805**ООО «Начало дня»** тел. (3912) 21-50-88**ИП Багаев Ю.С.** тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449**Калининград****ООО «Инок-пресс»** e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056**ООО «Пресса-Подписка»** e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273**Киров****ООО «Деловая пресса»** тел.: (8332) 40-5548, 40-5519**ООО «Вятка-Инфо 2003»** e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660**Липецк****ООО «Л-БИТ»** e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440**Набережные Челны****ООО «Дайджест»** e-mail: digest\_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24**Нижний Новгород****ООО «Бизнес-пресс Курьер»** www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014**ООО «Агентство «С-Медиа»** e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580**ООО «Пресс-Центр»** e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65-7094, 12-0313**Новосибирск****ООО АП «Медиа-Курьер»** e-mail: m\_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059**ООО «Профпресс»** e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361**ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941**ООО «Агентство Периодика»** тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282**Омск****ООО «ТРИЭС-Регион»** e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884**Агентство «Ермак-пресс»** e-mail: ermak-press@mail.ru, тел./факс (3812) 58-07-19**Пермь****ООО «Коммерсант-Курьер»** e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (342) 40-8968, 40-8970**ООО «Агентство Парма-пресс»** e-mail: parma-press@permonline.ru, тел.: (342) 260-2295, 260-2440**Ростов-на-Дону****ИП «Лавелин Я.С.»**, тел. (8632) 62-36-55**Самара****ООО «АДИ ЭЖ Самара»** e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58**Саратов****ЗАО АДИ «Орикон-С»** e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436**Санкт-Петербург****ООО «Северо-Западное агентство Прессинформ»** e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52**Тольятти****ООО «Агентство Деловая пресса»** e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908**Томск****ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127**Челябинск****ООО «Южноуральская почта»** e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005**ООО «Альтернатива»** тел.: (3512) 65-0948, 316-1258Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

\*\*Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

**ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ****ЗАО МК «Периодика»** e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763



# ПЯТЬ СРОКОВ

## За что и на сколько сажают бизнесменов

Предприниматели и менеджеры попадают под суд как из-за собственной жадности, так и из-за нелюбви государства. Но, как показывает мировая практика, спрогнозировать тяжесть возможного наказания нереально.



№

# 1

### Сумма за суммы

**325 лет тюрьмы и штраф в \$80 млн** может насчитать федеральный суд Хьюстона (штат Техас) бывшим руководителем энергетической корпорации Enron **Джеффу Скиллингу** (фото вверху) и Кеннету Лею. Против Скиллинга выдвинуты обвинения по 31 пункту, в частности в мошенничестве и злоупотреблении служебным положением, повлекшим банкротство компании. Его преемник Лей обвиняется в фальсификации финансовых отчетов компании, обмане акционеров и государственных регулирующих органов. Обвинение утверждает, что Скиллинг, а затем Лей,

занимавшие в разное время пост генерального директора корпорации, вели двойную бухгалтерию и завышали данные о доходах, что помогло им повысить котировки акций Enron на бирже. В 2001 году корпорация обанкротилась. Незадолго до этого ее бывшие руководители успели продать свою долю акций по выгодным ценам. □

**18 лет** тюрьмы получил голландский бизнесмен китайского происхождения Янг Бинь, руководивший проектом создания свободной экономической зоны в КНДР на границе с Китаем. Проект, предполагавший преимущественно китайские инвестиции, стартовал в 2002 году. Но уже в следующем году пекинская полиция арестовала Янг Биня по подозрению в экономических преступлениях и подкупе должностных лиц. После того как бизнесмена осудили, проект был свернут. Предположительно, из-за опасения, что успех СЭЗ отрицательно скажется на развитии близлежащих китайских провинций. □

№

№

№

**9 лет** в колонии общего режима каждому — такой приговор в мае минувшего года был вынесен в Москве бывшему председателю правления компании ЮКОС Михаилу Ходорковскому и экс-председателю совета директоров МФО МЕНАТЕП Платону Лебеву. Бизнесменов обвинили по семи статьям Уголовного кодекса РФ, в том числе в уклонении от уплаты налогов на сумму в 17,5 млрд руб. и в хищении 20% пакета акций предприятия «Апатит» на сумму \$283 млн. Однако последнее обвинение в связи с истечением срока давности было снято. После кассационной жалобы сроки наказания обоим снизили на год. □

**2,5 года** проведет в тюрьме бывший финансовый директор Parmalat **Фаусто Тонна** (фото внизу) за почти десятилетние махинации с финансовой отчетностью концерна, объявившего себя банкротом, и попытки запутать следствие. Это самый суровый из приговоров 11 менеджерам Parmalat, которые миланский суд вынес летом 2005 года. Юрист Пауло Зини, создавший несколько офшорных компаний для сокрытия долгов и издержек Parmalat на 14 млрд евро, получил два года. Работавший в компании сын основателя Parmalat Стефано Танци отсидит в тюрьме год, а брат Джованни — 11 месяцев. □



№

**28 лет** заключения и штраф в \$1,35 млн грозят бывшему члену совета директоров Wal-Mart Томасу Кофлину. Он ушел в отставку в марте 2005 года, когда обнаружилось, что из премиальных фондов корпорации «испарилось» до \$500 тыс. Кофлина заподозрили в причастности к этому, несмотря на то, что за 25 лет работы в Wal-Mart он приобрел репутацию эффективного менеджера. Материалы расследования были направлены в прокуратуру штата Арканзас. В январе этого года Кофлин добровольно явился в суд и признался, что присваивал подарочные сертификаты Wal-Mart, которые выписывал в качестве бонусов сотрудникам. □

# ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 13 февраля)

## частная практика

Кто разрушает корпорации в России?  
«Секрет фирмы» представляет главных  
корпоративных захватчиков

«Интурист» не сумел стать полноценным участником российского туроператорского бизнеса. В прошлом году в компанию пришел новый менеджмент, чтобы вернуть ей былой размах и сделать крупным игроком на рынке выездного туризма

## лаборатория

Когда конкурент покупает конкурента, это приносит не только рыночные выгоды, но и кадровые проблемы. Далеко не каждый менеджер готов работать под началом бывших соперников

Зависимость российских производителей потребительских товаров от торговых сетей растет год от года. Однако иногда пробиться к покупателю можно, минуя крупные магазины: через торговые автоматы, торговлю с рук и мелкие розничные точки

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

Секрет Фирмы





**Лучшие компании делятся с нами  
своими секретами**  
**Мы делимся с ними секретами  
других лучших компаний**

