

Иностранцы съели «Комильфо» раньше срока с.32
«Интурист» решил повторить успех «Росгосстраха» с.23
Чего добился МИАН, распавшись на части с.60



Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

06.03 — 12.03.2006 №09 (144)

5

коктейлей
с водкой

Производство крепкого
алкоголя – универсальный
способ диверсификации
бизнеса с.74

гроза русских банков

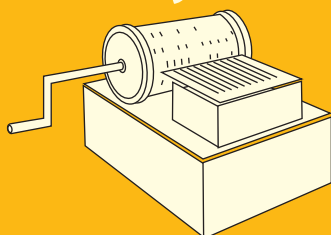
с.16

Решив идти по пути кардинального увеличения доли на перспективных рынках, австрийская группа Raiffeisen International не пожалела ни денег, ни ставших на этом пути людей



По сути, вы угадали. Мы исходим из того, что «Балтика» имеет возможность еще больше расширить свою линейку. Подробнее я сейчас сказать не могу. И так сказал больше, чем надо было»

Команда маркетологов «Балтики» во главе с Андреем Рукавишниковым считает, что многосегментный бренд – не только самая большая сложность, но и самое большое достоинство с.55



товар сертифицирован



Вы можете оформить предварительный заказ на Audi Q7 у официальных дилеров Audi:

Москва: АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Север (495) 785 2727; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр На Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (473) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Его время пришло.



Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Автолига-центр (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350



51

КОМПАНИЯ «ОФИС-ПРЕМЬЕР» КУПИЛА ИСПАНСКИЙ ЗАВОД NORCAR ЗА 1 ЕВРО. Наследники основателя предприятия были рады отделаться от ненужного бизнеса. Нежеланное наследство может стать средством исполнения желаний для многих российских фирм



55

«ВЫ ЕЩЕ ХОТЬ ОДИН БРЭНД ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ С ТАКИМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ?» Например, „Coca-Cola: Там, где Россия“. Нет. Ни один бренд этого не может. Он может брать себе только осколки этой мозаики»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

- 16 АВСТРИЙСКИЙ ВЫЗОВ** Чтобы увеличить долю на перспективных рынках, группа Raiffeisen International готова пойти на любые расходы и даже расстаться с недовольными «новым курсом» топ-менеджерами
- 23 ПУТЕВКА В ЖИЗНЬ** ВАО «Интурист», полузабытый призрак советского прошлого, хотят превратить в нового лидера российской туристической индустрии. Финал затратного путешествия к миллиардным доходам абсолютно неясен
- 32 КОМИЛЬФО ПО-ЯПОНСКИ** Не успев покорить российский рынок, молодая компания «Рузская кондитерская фабрика» заявила об экспортных амбициях

лаборатория

- 44 ПОШЛИ ПО МИРУ** Три четверти покупок зарубежного бизнеса совершают российские компании-гиганты. Но и для некоторых средних фирм переход границы — лучшее решение
- 51 ПРИКУП НА СТО ЦЕНТОВ** Приобрести европейское подразделение сегодня можно по более чем сходной цене — даже за 1 евро
- 55 «МЫ НЕ ХОТИМ БЫТЬ ДОХЛЫМ МЕДВЕДЕМ»** Команде под руководством вице-президента по маркетингу компании «Балтика» Андрея Рукавишникова удалось «развернуть эту машину» и придать пивоваренному холдингу новый импульс
- 60 ПРИНЦИП КОНСТРУКТОРА** МИАН пожинает плоды эксперимента по внедрению системы Business Unit Management, вовлекшей персонал компании в соревнование, кто сэкономит больше денег — корпоративных и своих собственных

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- | | |
|------------------------|-------------|
| 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 40 КОМПАНИИ |
| 12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 42 ЛЮДИ |
| 14 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 68 ТРЕНДЫ |

- | | |
|----------------|---------------------------|
| 06 почта | 70 вопросы «Секрет фирмы» |
| 39 своя игра | 72 рецензия |
| 65 конкуренция | 74 пять примеров |

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

13.03.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

20.03.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКИ

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Есть вещи, которые знать не обязательно ...
Например, что находится по ту сторону
телефонной розетки?

Вы говорите – мы обеспечиваем связь
связь между людьми, городами и странами

8-800-200-0033
www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**

Секрет фирмы

№ 09 (144) 06.03 — 12.03. 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, ИРИНА КОРОБКОВА, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),
МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),
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
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,
ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
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 КОРИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,
ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕИЧУК
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 ПОРТНЯГИНА
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.3, 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/Н № ФС77-23085 от 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОСПОЧТАМТА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft **ParaType** **КОРПУС** **IC** **Билайн**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

06.03 — 12.03.2006 — №09 (144) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«Специалист по HR в компании» — не представитель профсоюза. Его наняла администрация. Ему платят зарплату за то, чтобы он обеспе-чил компанию человеческими ресурсами и добился реализации целей собственни-ков. Если он превратится в профсоюзного лидера, баланс интересов будет нарушен. Есть Трудовой кодекс, и менеджер HR, основываясь на нем, должен сделать так, что-бы и волки были сыты, и овцы целы. С юридической точки зрения позиция компании должна быть безупречной. А попытки юристов продлить сроки действия обязательств по трудовому договору после его прекращения, как в примере с „надбавкой за лояль-ность”, выглядят наивными. Если же администрация начинает давить на HR-менедже-ра, заставляя идти против закона, то он должен приложить все усилия, найти закон-ный выход из ситуации (часто такие выходы можно найти в примерах, приводимых в статье). Если так не получается, HR должен уйти из компании».

Александр Древалев, Москва

«HR на грани закона»

сф №06 (141) 13.02.2006

«Полностью согласен с мнением Джанелл Барлоу. Наши компа-нии, и особенно сетевые, много внимания уделяют маркетинговым коммуникаци-ям, но направляют их исключительно вовне, то есть на покупателей. Интересно, а кто-нибудь думает о том, чтобы почаше „промыть мозги” собственному персона-лу? Учить людей сервису сложно, но без этого нельзя развивать бизнес. Не могу ска-зать, что я хожу в магазины исключительно из-за яркой рекламы, но в некоторых из них мне сразу становится понятно, что продавцы больше думают о своих интере-сах, чем обо мне. И моя оценка компании сразу падает до нуля. Качество обслужи-вания в нынешней ситуации — это фактически неограниченный ресурс, который нужно использовать для закрепления своих рыночных позиций. И тогда уже можно говорить не просто о пресловутой узнаваемости марки, а о настоящей лояльности брэнд, которую компания легко конвертирует в деньги».

Михаил Говоров, Москва

«Сервис не поддается тренировке. Это магия»

сф №08 (143) 27.02.2006

«Разочарована последним материалом» в рамках проекта „Банк идей”. Меня удивили комментарии автора проблемы и экспертов. Например, Л. Тарасова, директор по маркетингу компании „Кухнистрой”, отмечает: „Несмотря на множество любопытных задумок, почти у всех авторов они представ-лены как хаотичный набор инструментов”. Но ведь от читателей и требовались „лю-бопытные задумки”. И задача автора проблемы как раз и заключается в том, чтобы связать в единую кампанию отдельные „хиты”! Эксперты были едины в своем мнении: „...никто не нашел уникальных отличий от конкурентов”. Но грамотно сделать это можно, только если ты работаешь в компа-нии и знаешь ее изнутри — а никто из участников там не работает; если ты знаком с рынком, на котором она действует; если ты знаешь истинную, а не декларируемую в СМИ стратегию компании. Зачем же рассчитывать на то, чего не может быть? Оста-лось ощущение „двойного дна” в самой формулировке задачи».

Лилия Морозовская

«Рекламная кухня»

сф №08 (143) 27.02.2006

дневник наблюдений

компания → c40
люди → c42
тренды → c68



ДМИТРИЙ ДУХАНИН. -Ъ-

«Смирновъ» отправится в совместный полет со Smirnoff

Урегулирование спора вокруг водочного бренда Smirnoff больно ударило по группе «Руст». Холдинг Рустама Тарико лишился брендов, на которые приходится более 50% оборота его алкогольного дивизиона.

Измена «Русту»

текст: анна шпак, иван просветов

Владеющая Smirnoff корпорация Diageo договорилась с компанией «А1» из «Альфа-групп» о создании совместной дистрибуторской фирмы. Разрешение российского Министерства по антимонопольной политике компании намерены получить до июля 2006 года, чтобы уже этим летом ЗАО «Диаджео дистрибьюшн» занялось продажами водки как под маркой Smirnoff, так и под брендом «Смирновъ», принадлежащим «А1».

Таким образом, будет поставлена точка в длящемся не один десяток лет споре за название, который затеяли наследники купца

Смирнова, а в 2000 году подхватила «Альфа-групп», купившая Торговый дом потомков Петра Смирнова.

Вместе со Smirnoff к совместному предприятию перейдут права на дистрибуцию всех брендов Diageo — Johnnie Walker, Bailey's, J&B, Captain Morgan и других, которыми сейчас торгует «Руст». С брендом Johnnie Walker компания Тарико, например, работает с 1995 года,

c7



Рустам Тарико размышляет, как жить без Johnnie Walker и Bailey's

когда им еще владела корпорация United Distillers. Рустам Тарико получил эксклюзивный долгосрочный контракт на Johnnie Walker благодаря тому, что он буквально на спор за пару месяцев удвоил продажи этого виски. А Bailey's и Smirnoff «Русту» достались в 1998 году.

Сейчас, по оценке «Бизнес Аналитики», годовые продажи брендов Diageo в России достигают \$130 млн, тогда как водка «Русский стандарт» приносит Тарико около \$60–70 млн в год. Но в группе «Руст» отказываются признать себя потерпевшей стороной.

«У нас складывались вполне успешные взаимоотношения с Diageo в прошлом, однако в последнее время позиции стали расходиться», — рассказала **СФ** пресс-секретарь компании «Руст Инк» Марина Городницкая. — Мы делаем упор на премиум-бренды, а Diageo предпочитает заниматься в России продвижением продуктов средней ценовой категории».

В том же духе в «Русте» высказывались четыре года назад, когда контракт с группой расторгла Bacardi-Martini, решившая самостоятельно продавать свой алкоголь в России (с торговли Martini и начинался весь бизнес Тарико). «Мы не хотели заниматься теми брендами Bacardi-Martini, которые конкурируют с марками, имеющимися в нашем портфеле», — заявлял тогда владелец «Руста». С потерей Martini он справился довольно быстро, перехватив у компании «Васко (СНГ)» контракт на дистрибуцию вермута Cinzano (Gruppo Campari).

Участники алкогольного рынка не исключают, что и в этот раз под прицелом Тарико могут оказаться конкуренты — практически все известные западные марки алкоголя уже представлены в России, а выводить на рынок не известные российским потребителям бренды для него в нынешней ситуации может оказаться слишком накладным. «Учитывая историю развития и бизнес-стратегию „Руста“, можно предположить, что он предложит более интересные условия западному производителю, у которого уже есть партнер на российском рынке», — заявил **СФ** директор по маркетингу компании Pernod Ricard Rouss Вадим Григорян.

Но в «Русте» уверяют, что не намерены уводить у кого-либо клиентов. «В прошлом году мы заключили договор с компанией Remy Cointreau и продлили соглашение с Gruppo Campari, что полностью восполняет потери прибыли от разрыва отношений с Diageo», — поясняет Марина Городницкая (Remy Cointreau выпускает ликер Cointreau, коньяк Remy

Martin, бренды Saint Remy и Metaxa, шампанское Piper-Heidsieck. — **СФ**).

Она также отметила, что в ближайшее время «Руст Инк» объявит о своем новом партнере — производителе виски премиум-класса. Кроме того, компания намерена расширить сбыт водки «Русский стандарт» как в России, так и за рубежом. «Вероятно, Diageo рассматривает наши планы как потенциальную угрозу продвижению водки Smirnoff», — говорит Городницкая. — Поэтому мы пришли к заключению о необходимости двигаться дальше в разных направлениях».

Между тем и на водочном направлении «Русту» не дают покоя. Некое ООО «Лариталь» на днях попыталось оспорить правомерность регистрации марки «Русский стандарт» за группой «Руст». Одновременно (примечательное совпадение) заявку на регистрацию одноименного товарного знака в Роспатент подала фирма, аффилированная с питерским заводом «Ливиз». «Ливиз» известен своим сутяжничеством по части водочных брендов — од-

В ближайшее время «Руст Инк», потерявший контракт с Diageo, объявит о новом партнере — производителе виски премиум-класса

нажды он попытался отобрать у ТПГ «Кристалл» права на марку «Гжелка» и частично добился своего. «Русский стандарт» сейчас разливается именно на «Ливизе», но уже скоро эту водку будет выпускать собственный завод «Руста» под Санкт-Петербургом, строительство которого близится к завершению.

«Обращение „Лариталь“ не имеет под собой никакой правовой основы», — утверждают в группе «Руст». — Вследствие этого Роспатент не утверждал аннулирование товарного знака „Русский стандарт“ и, мы уверены, не утвердит, потому что для этого нет абсолютно никаких оснований. Фирма „Лариталь“ представила в различные государственные органы, в том числе в Палату по патентным спорам, поддельные документы, что в настоящее время является предметом расследования правоохранительных органов». Мелочь, а неприятно. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Корпорация Diageo отказалась от сотрудничества с «Руст Инк».

ПРИЧИНА: Создание совместной дистрибуторской компании с владельцем водочного бренда «Смирнов».

ПОСЛЕДСТВИЯ: Группе «Руст» необходимо искать замену потерянному портфелю брендов.

Белгородская областная администрация избрала своим представителем в Совете Федерации владельца ГК «Русагро» Вадима Мошкова. Местные власти еще раз дали понять: «Интеко-агро» на Белгородщине ничего не светит.

Аграрный сенатор

текст: ольга шевель



Сев в кресло сенатора, Вадим Мошкович будет с еще большим оптимизмом смотреть на перспективы «Русагро»

На самом деле руководство Белгородской области уже давно определило «Русагро» роль базового агрохозяйства. За пять лет работы на Белгородщине «Русагро», чей годовой оборот в 2005 году составил \$800 млн, стало чуть ли не основным инвестором региона. Только в крупнейший за последние годы областной инвестиционный проект — строительство свиного комплекса по производству 60 тыс. тонн мяса в год — «Русагро» собирается вложить \$100 млн. Также холдинг, в который входят 23 агрохозяйства, владеет 140 тыс. га сельхозугодий, где выращивается достаточно свеклы для бесперебойного функционирования нескольких сахарных заводов «Русагро».

На этом фоне успехи другой крупной агрокомпании, работающей в области, — «Интеко-агро» (зернового подразделения холдинга «Интеко», принадлежащего жене мэра Москвы Елене Батуриной) — выглядят намного скромнее. Холдинг появился в Белгородской области в 2003 году, купив несколько агрохозяйств и два цементных завода. Но бизнес у москвичей не заладился с самого начала. Через год Батурина продала заводы в рамках сделки с холдингом «Евроцемент групп», а в отношении земель хозяйства у «Интеко-агро» возник крупный скандал с властями, решившими строить на них железную дорогу.

С тех пор руководитель «Интеко-агро» Виктор Батурин провел не одну пресс-конференцию, доказывая, что агробизнес в области у компании не идет из-за давления со стороны губернатора-«единоросса» Евгения Савченко. По мнению Батурина, Савченко противостоит «Интеко» в том числе из идеологических побуждений, ведь холдинг, едва появившись в области, дал понять, что в альянсе с оппозиционной местным властям ЛДПР будет стремиться провести своих представителей в областную думу для отстаивания аграрных интересов. После таких заявлений компания испортила отношения с властями.

«Теперь, когда Мошкович получил новый статус, положение „Интеко“ в Белгородской области еще больше ослабнет», — предполагает аналитик ИК «Финам» Константин Петоян. Сам Мошкович, вынужденный ос-

тавить пост гендиректора «Русагро» (новым руководителем стал один из топов Яков Тесис), уже сказал о тех глобальных задачах, которые собирается решать, сменив на должности сенатора прежнего представителя области Сергея Попельнюхова: «Я намерен усилить собой аграрное лобби верхней палаты парламента и попытаюсь решить ряд актуальных для сельхозпроизводителей проблем перед присоединением России к ВТО». Это прежде всего такие вопросы, как квотирование ввоза в страну импортного мяса и, напротив, экспорта в Европу российского зерна. Вполне логично, если первой компанией в списке тех, чьи интересы в регионах придется отстаивать Мошковичу, будет «Русагро». Помимо Белгородской области она ведет масложировую бизнес на юге России, а недавно начала осваивать Тамбовщину.

В таких обстоятельствах не исключено, что «Интеко-агро» придется совсем уйти из сельского хозяйства региона. По мнению Петояна, у «Интеко» не осталось никаких инструментов воздействия на местную областную администрацию, кроме словесной критики действий губернатора, особенно учитывая тот факт, что мэр Москвы Юрий Лужков, который мог бы оказать какое-то влияние на ситуацию, не вмешивается в конфликт.

Будущему усилению «Русагро» не смогли помешать и политические соперники Савченко — областные коммунисты. Узнав о выборе на пост сенатора Мошкова, они попытались напомнить облдуме о прошлогодних претензиях прокуратуры к гендиректору «Русагро» в связи с присвоением акций Лабинского МЭЗ в Краснодарском крае на сумму 1 млн руб. Однако члены областного отделения КПРФ ничего не добились: уголовное преследование Мошкова почти сразу было оставлено за отсутствием в его действиях состава преступления. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: ГК «Русагро», чей владелец Вадим Мошкович избран представителем в Совет Федерации от Белгородской области.

ПРОИГРАВШИЕ: «Интеко-агро», которой теперь, возможно, придется уйти из сельскохозяйственной сферы Белгородской области.

Российские предприниматели бросают вызов западным гигантам DIY-ритейла и сегмента «товары для дома». Конкуренцию OBI, Castorama и IKEA решили составить калужский девелоперский холдинг «Ташир» и петербургская группа «Лаверна».

Вызов домовых

текст: мария плис



Петербургская «Лаверна» и калужский «Ташир» не стесняются завышенных амбиций — в пустующей нише «товаров для дома» их гипермаркетам места хватит

Рынок цивилизованной торговли строительными и отделочными материалами — наименее развитый, но самый быстрорастущий в ритейле. Так хором говорят и его участники, и эксперты. По оценкам «ИМА-консалтинг», российский рынок DIY-ритейла (Do it yourself — «Сделай сам») ежегодно растет на 15–20%, но до насыщения ему еще очень далеко. Пока в крупных городах всего около десятка гипермаркетов формата DIY, в основном крупных европейских операторов — немецкой OBI, французской Leroy Merlin и британской Castorama.

Однако на перспективный и почти незанятый сегмент уже обратили внимание отечественные инвесторы. На днях калужская девелоперская группа «Ташир», принадлежащая предпринимателю из Армении Самвелу Карапетяну, открыла в Москве в своем торговом центре «Рио» пилотный DIY-гипермаркет «Наш дом». Как пояснил **СФ** президент управляющей компании «Ташир» Виталий Ефимкин, гипермаркеты строительно-отделочных товаров «Наш дом» станут первым проектом группы «Ташир» в ритейле. В течение ближайших двух лет группа планирует открыть 10 гипермаркетов «Наш дом» площадью от 4 до 10 тыс. кв. м в строящихся «Таширом» торговых центрах в Москве, Иванове, Калуге и Ярославле. Инвестиции составят \$15 млн. «Рынок фактически свободен: в тех городах, куда мы устремляемся, крупных операторов DIY нет. И в Москве их немного, поэтому ниша чрезвычайно перспективна», — поясняет Ефимкин. По его словам, открывать собственные гипермаркеты выгоднее, чем приглашать якорных арендаторов из числа западных операторов. «Иностранные DIY-ритейлеры не соглашаются работать при рыночных арендных ставках. А при низкой ставке такие «якоря» окупаются для девелоперов не менее чем за десять лет. Собственную сеть мы окупим за три-четыре года», — утверждает Ефимкин.

Петербургский рынок строительно-отделочного ритейла, в отличие от Москвы и регионов, хорошо развит и практически заполнен. Помимо пяти гипермаркетов «Строймастер», проданных в прошлом году

компанией «Текс» финскому DIY-ритейлеру Rautakesko, в этом формате работают сети «Домовой», «Стройбаза Рыбинская», «Максидом». Свои гипермаркеты в Северной столице намерены открыть OBI и Castorama. Однако крупный петербургский поставщик отделочных материалов компания «Лаверна» нашла перспективную нишу в смежном сегменте, на рынке товаров так называемой интерьерной группы — посуды, текстиля, аксессуаров для дома и т. д. С нынешнего года «Лаверна» начала развивать собственную сеть «интерьерных» гипермаркетов «СантаХаус». Первый магазин компании в Петербурге появился под Новый год, второй откроется на днях. За четыре года «Лаверна» собирается открыть 60 гипермаркетов «СантаХаус» в крупных городах. Объем инвестиций в новый проект только в этом году составит \$17 млн.

В этом формате у «СантаХаус» практически нет конкурентов, считает президент компании Hyperestate Олег Пронин: единственным можно назвать шведскую IKEA. «„СантаХаус“ предлагает продукцию для тех клиентов, которым в доме нужен уже не ремонт, а просто уют, — говорит глава компании „Корус-консалтинг“ Александр Исаев. — Благодаря этому „Лаверна“, крупный оптовый продавец товаров для отделки, существенно расширит свою аудиторию». И не только свою: как сообщил **СФ** один из участников рынка, «Лаверна» ведет с группой «Ташир» переговоры о совместном открытии гипермаркетов «СантаХаус» и «Наш дом» в возводимых девелоперской компанией торговых центрах. «Пока еще такое решение не принято», — комментирует Ефимкин. Но не исключено, что «СантаХаус» и «Наш дом» дополняют друг друга, составив серьезную конкуренцию западным ритейлерам. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Группа «Ташир» бросила вызов западным DIY-ритейлерам, запустив собственную сеть DIY-гипермаркетов «Наш дом»; компания «Лаверна» запустила сеть «гипермаркетов для уюта» «СантаХаус».

ПРИЧИНА: Слабая освоенность этих сегментов рынка в России, хороший потенциал роста.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Возможно, вслед за «Лаверной» и «Таширом» на этот рынок придут другие отечественные инвесторы.

Национальная кабельная «Система»

текст: ирина коробкова

На днях компания «Система масс-медиа», входящая в АФК «Система», купила ведущего игрока на рынке кабельного телевидения — «Объединенную кабельную сеть» (UCN), имеющую в активной базе 724 тыс. клиентов.

Это первый шаг холдинга к созданию национального оператора платного телевидения. Именно такова, как уже давно объявлялось, главная задача мультимедийной компании. Следуя этой стратегии, в 2003 году «Система масс-медиа» приобрела 50-процентную долю в «Космос-ТВ», одном из крупнейших из московских кабельно-спутниковых операторов. Сегодня на столичном рынке ей приходится сталкиваться с серьезными конкурентами — «НТВ-плюс» и «Комкор-ТВ», причем ситуация обострилась настолько, что для успеха кабельному оператору нужно подключать как минимум 10 тыс. новых абонентов в неделю.

Впрочем, недостатка в спросе нет. В России рынок платного телевидения можно назвать одним из самых перспективных в ближайшие пять лет (см. **СФ** №47/2005). По данным «Системы масс-медиа», рентабельность этого бизнеса доходит до 50%. Число абонентов постоянно растет: качество программ эфирного телевидения оставляет желать лучшего, к тому же телезрители все больше жалуются на засилье рекламы.

Покупка UCN обеспечивает «Системе» прямой доступ на региональные рынки. Косвенно компания присутствовала на них и раньше, продавая свои программы региональным операторам. Правда, там ей пришлось столкнуться с мощным конкурентом — компанией «Национальные кабельные сети», число абонентов которой достигло уже 3 млн. Но у столичного игрока есть мощный ресурс — интересный контент, который он теперь может распространять через входящих в UCN 16 операторов в 20 городах страны.

Как считают специалисты, будущее за теми операторами, которые сумеют диверсифицировать каналы передачи сигнала. «Система масс-медиа» теперь имеет в своем активе как спутниковое, так и кабельное телевидение. Но настоящим лидером на рынке платного телевидения в России компания станет, если ей удастся наладить также и цифровое вещание: сегодня его расценивают как самое многообещающее. Однако оно пока остается и самым дорогостоящим, так как требует прокладки оптоволоконных сетей. □



Покупка UCN позволит «Системе масс-медиа» развернуться в регионах



александр бирман

Пост Медведева

У ГИБНУЩИХ от диковинной болезни российских птиц появился защитник. Помимо реализации приоритетных национальных проектов первый вице-премьер Дмитрий Медведев по распоряжению своего непосредственного начальника Михаила Фрадкова будет заниматься еще и спасением пернатых. Отрадно, что в стране тонущих подлодок, рушащихся рынков идохнувших куриц наряду с главой МЧС Сергеем Шойгу в российском правительстве появился еще один чиновник-«многостаночник», наделенный талантами Чипа и Дейла.

Другое дело, что решением наиболее важных вопросов, по идее, должно заниматься второе лицо в государстве. В России это премьер-министр. И предшественники Михаила Фрадкова неоднократно (хотя и далеко не всегда успешно) выступали в роли кризис-менеджеров.

Виктор Черномырдин вел переговоры с Шамилем Басаевым. Сергей Кириенко объявлял дефолт. Евгений Примаков разворачивал самолет над Атлантикой в знак протеста против войны в Югославии.

Владимир Путин инициировал «контртеррористическую операцию» в Чечне. Михаил Касьянов ходил в Кремль хлопотать за арестованного Михаила Ходорковского.

Фрадков же ограничивается функциями модератора. И де-факто вторым человеком в стране является Дмитрий Медведев, которого многие наблюдатели прочат не только в премьеры, но даже в будущие президенты. Но чем больше первый вице-премьер будет получать поручений, подобных нынешнему, тем меньше у него шансов доказать свою эффективность и продвинуться по служебной лестнице.

Против вируса не проведешь «маленькую победоносную войну». Не помогут здесь и ФАС с Генпрокуратурой (на чью поддержку Медведев рассчитывает в борьбе с чиновниками-«лендлордами», способствующими росту цен на жилье). Единственный выход — заставить всех сограждан поститься или хотя бы употреблять только кошерные или халяльные продукты. Ведь главный санврач Геннадий Онищенко, ранее предостерегавший от «интимной близости с птицей», ныне видит переносчиков заразы в млекопитающих. И прежде всего в свинье, которая, по словам Онищенко, «близко находится к человеку». □

«Когда Кустурица снимал ролик „Цыганского“, он создавал PR-инструмент для продвижения всех продуктов заказчика»

«Время „Цыганского“» / **СФ** №08 / 2005 / стр. 31–34



Производитель соусов «Балтимор» возвращается к опробованному год назад PR-приему. На этот раз в съемках рекламы кетчупа участвует французский актер Жерар Депардьё. **текст: павел куликов**

Индекс Депардьё



Жерар Депардьё призван повысить не столько продажи кетчупа, сколько рейтинг «Балтимора» в деловых кругах

он отснял всего 12 роликов. Да и вообще, в своем интервью **СФ** (см. №08/2005) признался, что рекламу ненавидит. На гонорар именитому сербу, по независимым оценкам, «Балтимор» потратил около \$150 тыс.

На этот раз для съемок рекламы кетчупа «Томатный» в Киеве компания привлекла актера и винодела Жерара Депардьё. Создание нового ролика окутано тайной. «Балтимор» вновь обещает «загадочный сюжет с неожиданной развязкой».

Похоже, история повторяется. В рекламном сообществе гораздо больше разговоров о стоимости съемки и размере гонорара главного героя, нежели о его соответствии целевой аудитории или имиджу производителя кетчупа. Участие Депардьё в съемках рекламы «Томатного» оценивается в \$250–500 тыс.

Российский рынок кетчупов переживает непростые времена: из-за неурожая томатов в Китае, Молдавии и на Украине закупочные цены на помидоры поднялись на 25% по сравнению с прошлым годом. Депардьё в роликах «Балтимора» должен оказать на держателей облигаций «Балтимора» то же воздействие, что и рост индекса РТС. Космический гонорар звезды — хороший показатель того, что у лидера рынка по-прежнему все в порядке. **СФ**

В феврале 2005 года, снимая рекламный ролик кетчупа «Цыганский», «Балтимор» обещал высокохудожественный продукт. В качестве режиссера компания пригласила Эмира Кустурицу. Тот пытался изобразить в ролике сценку из жизни балканских крестьян с лихо закрученным сюжетом. Но потом стало ясно, что «Балтимору» не было особого дела до режиссерского таланта Кустурицы. Отснятый и смонтированный Кустурицей материал оказался в обслуживающем «Балтимор» рекламном агентстве «Родная речь». По словам знакомого с ситуацией источника, агентство зачем-то полностью его переработало. В результате ролик, появившийся на российском ТВ, имел весьма смут-

ное отношение к сербскому режиссеру.

До сих пор остается загадкой, как рекламу «Цыганского» воспринял потребитель. Гендиректор «Балтимора» **Милад Гудкова** утверждает, что эффект от ролика был ошеломляющим — продажи «Цыганского» выросли втрое. А **Максим Протасов** из холдинга «Помидорпром» ссылается на дистрибуторов, которые в свою очередь говорят о падении продаж.

Впрочем, рекламный эффект был не так уж и важен. Привлечение режиссера скорее стало экстравагантным способом повысить свой рейтинг в деловых кругах. Кустурица соглашается снимать рекламу не для всех: за 10 лет

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В феврале 2005 года сотрудники «Балтимора» и рекламного агентства «Родная речь» съехались в сербскую деревню Мечавник для съемок рекламы кетчупа «Цыганский». Хозяин деревни Эмир Кустурица выступал режиссером ролика. Эксперты оценили его бюджет в \$150 тыс., при этом большая часть пришлась на гонорар звезды. Год спустя «Балтимор» повысил планку, пригласив для съемок в рекламе кетчупа «Томатный» Жерара Депардьё. По разным оценкам, французский актер и винодел обойдется производителям вдвое или даже втрое дороже сербского режиссера. Такая сумма — новый прецедент для российского рекламного рынка.

УЖЕ в продаже

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



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS
(495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

Пока чиновники думают, что делать с АвтоВАЗом, западные автогиганты развивают на нашем рынке повышенную активность. Японский концерн Nissan рассматривает вопрос о строительстве завода под Петербургом (см. стр. 41). Если решение будет принято, Nissan станет третьим мировым автопроизводителем, осевшим на Северо-Западе, — здесь уже работает Ford, а вскоре появится завод Toyota. Станет ли Петербург «российским Детройтом»?



ТИМОВЕЯ ЯРКОМБЕК

Алексей Терещенко,
генеральный директор
«СП Бизнес кар»:

— Санкт-Петербург, на мой взгляд, имеет все шансы стать «русским Детройтом». В первую очередь это объясняется активным участием местных властей в привлечении иностранных автопроизводителей. Например, выделяя под строительство завода землю, город обязуется создать необходимую для завода инфраструктуру. Для производителей это немаловажно. Также Петербург очень неплохо расположен географически и имеет все необходимые выходы к транспортным узлам: порт, автомобильная и железная дороги.

Владимир Сорокин,
вице-президент группы
«АльфаСтрахование»:

— Губернатор Петербурга — очень целеустремленная женщина. Поэтому Питер вполне может стать не только «Детройтом», но и «Персидским заливом», поскольку туда планируют переехать ряд нефтяных компаний, и «Клондайком» — если, например, там будут платить налоги АЛРОСА и «Норникель».

Владимир Гафуров,
генеральный директор
компании «Совэлектро»:

— Конечно же, нет, и никогда им не будет. Ведь в Детройте — штаб-квартира General Motors, где рождаются, проходят путь от эскиза до готового продукта, великолепные машины. У нас же это только отверточная сборка. Мы не имеем производств полного цикла собственных автомобилей. Если же говорить об объемах выпуска автомобилей в Детройте и на любом из российских производств, то никакой наш город не может даже в перспективе претендовать на сравнение.

Артюхов Кирилл,
директор по стратегическому развитию автомобильного холдинга Major:

— Сложно сравнивать, потому что в России достаточно много городов и регионов, где располагается производство автомобилей иностранных компаний. Однако Питер привлекательнее по расположению, является крупным транспортным центром, и крупные про-

изводители стараются разместить свое производство именно в таких регионах.

Альфия Гарифуллина,
директор лизинговой компании «КамаЗ»:

— Говорить о «российском Детройте» не совсем правильно. Не стоит забывать, что автопроизводство под Питером не национальное. Конечно, близость порта позволяет экономить около \$1 тыс. на доставке сборочного комплекта, но и только. Если сравнивать реальные и потенциальные возможности претендентов, таким «Детройте» в России скорее могут стать Нижний Новгород, Тольятти или Набережные Челны, где рядом расположилась свободная экономическая зона «Елабуга», созданная в 1998 году на 25 лет. Будет логично и экономически обосновано, если автосборочные предприятия такого рода будут концентрироваться именно здесь.

Сергей Вятченков,
директор по региональному развитию ГК «Автомир»:

— Выбор места для производства оценивается с помощью целого комплекса критериев: инвестиционная привлекательность региона с точки зрения местного законодательства, логистические возможности, наличие поблизости потенциальных смежных произ-

водств, недорогого человеческого ресурса, близость привлекательных регионов для сбыта и прочее. Существует целый ряд регионов, которые могут бороться за привлечение производителей, в их число входит и Петербург.

Сергей Бобриков,
генеральный директор
компании «Комус»:

— Все шансы для этого у Петербурга есть. Огромный внутренний рынок, дешевая рабочая сила, федеральные и местные власти к инвесторам лояльны. Сегодня это наш любимый город, поэтому поддержка и работа ведется на всех уровнях.

Денис Селезнев,
управляющий группы
консалтинговых компаний
«Prado Банкир и консультант»:

— Петербург вполне может стать центром региона, где разместят производство крупнейшие автомобильные фирмы мира. У города есть ряд предпосылок. К примеру, наличие транспортных магистралей и таможенных постов — Петербург обладает преимуществом, являясь крупным морским и речным портом. Ведь Toyota, например, планирует собранные у нас автомобили экспортировать в Европу, а не продавать на российском рынке. **СФ**

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



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 года, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Конференция адресована коммерческим директорам, директорам по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний. Представителям компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Программа

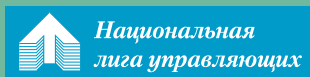
- | | |
|-------------|---|
| 10.00–10.30 | Регистрация |
| 10.30–11.00 | Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей.
Петр Залесский, старший консультант отдела Ad Hoc Business Goods and Services, GfK Rus |
| 11.00–11.30 | Тема уточняется. TNS Global |
| 11.30–12.00 | Сегментирование. Кто ваш потребитель.
Нуна Алемян, директор по маркетингу, ОСАО «Ингосстрах» |
| 12.00–12.30 | кофе-брейк |
| 12.30–13.00 | Брэндинг финансовых продуктов и услуг.
Олег Иванов, генеральный директор, Amadeus Consulting |
| 13.00–13.30 | Банковский ребрэндинг и опыт позиционирования нового брэнда.
Максим Савицкий, исполнительный директор, руководитель функционального направления общекорпоративного маркетинга и брэндменеджмента, УРАЛСИБ |
| 13.30–14.00 | Стратегия и продвижение финансовых услуг на примере чеков American Express.
Елена Оскалина, директор по маркетингу, American Express |
| 14.00–14.30 | Клиентский сервис в страховании, как главный инструмент поддержки лояльности клиентов.
Олег Ульяновский, вице-президент по маркетингу, СК «НАСТА» |
| 14.30–15.00 | кофе-брейк |
| 15.00–15.30 | Эффективные подходы управления клиентскими отношениями в розничном банковском бизнесе.
Валерий Кардашов, старший вице-президент, Промсвязьбанк |
| 15.30–16.00 | Тема уточняется. Светлана Кириллова, директор по маркетингу, «Внешторгбанк 24» |
| 16.00–16.30 | Брэндинг в сфере коллективного инвестирования.
Виктор Минаков, директор по маркетингу, УК «Альфа-Капитал» |
| 16.30–17.00 | Маркетинг инструментов коллективного инвестирования.
Карен Кесоян, директор по рекламе, ИК «Тройка Диалог» |
| 17.00–17.30 | Тема уточняется. УК «СОЛИД Менеджмент» |
| 17.30–18.00 | Тема уточняется. Ольга Балакирева, финансовый директор, УК «Интерфин КАПИТАЛ» |

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 (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные партнеры:





частная практика

БАНКОВСКИЕ ТАЙНЫ

 стратегия → с23
 экспансия → с32
 своя игра → с39

RAIFFEISEN INTERNATIONAL ПОТРАТИЛА СВЫШЕ \$1,5 МЛРД НА ПРИОБРЕТЕНИЕ УКРАИНСКОГО «АВАЛЯ» И РОССИЙСКОГО ИМПЭКСБАНКА. ЧТОБЫ КАРДИНАЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ СВОЮ ДОЛЮ НА ПЕРСПЕКТИВНЫХ РЫНКАХ, АВСТРИЙСКАЯ БАНКОВСКАЯ ГРУППА ГОТОВА НЕ ТОЛЬКО ПОЙТИ НА ЛЮБЫЕ РАСХОДЫ, НО И РАССТАТЬСЯ С НЕДОВОЛЬНЫМИ «НОВЫМ КУРСОМ» ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ.

Австрийский вызов

ТЕКСТ:

 александр
бирман

В Австрии во времена холодной войны дороги якобы строили так, чтобы советские танки без особого ущерба для страны могли пройти по ним на Запад.

После падения железного занавеса учрежденная австрийскими земельными кооперативами группа Raiffeisen International занялась прокладыванием финансовых путей в обратном направлении.

По степени активности в Восточной Европе малоприметный даже по меркам родной Австрии банк вполне может дать сто очков вперед таким мировым гигантам, как Citigroup или HSBC. А на постсоветском пространстве австрийская банковская группа вообще стала крупнейшим банковским инвестором, который после приобретения украинского «Аваля» и российского Импэксбанка рассчитывает занять как минимум 10% национальных рынков розничных финансовых услуг (хотя по своей капитализации, которую рынок сейчас оценивает в 10 млрд евро, Raiffeisen International по меньшей мере в два с половиной раза уступает российскому Сбербанку).

Чтобы воплотить в жизнь столь амбициозные планы, председателю правления Raiffeisen International **Герберту Степичу** пришлось даже провести кадровые пере-

становки в стратегически важной для группы российской «дочке». В начале 2006 года осторожного и консервативного **Мишеля Перирена** на посту председателя правления ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» сменил давний сослуживец Степича **Йоханн Йонах**.

Французский связной
ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД, когда в Москве появился Райффайзенбанк Австрия, никто и не подозревал, что именно от него исходит главная «угроза» суверенитету национальной банковской системы. И банкиры-протекционисты, и грезящие о западном финансовом сервисе клиенты смотрели (одни — с опаской, другие — с надеждой) совсем на другие брэнды. В России к тому моменту уже работали Citibank, Chase Manhattan Bank, ABN-Amro, Dresdner Bank, Societe Generale, Bank Austria Creditanstalt (BAC). В 1998 году свои дочерние банки открыли Deutsche Bank и Commerzbank.

Казалось, малоизвестному австрийскому кооперативному банку не суждено выдерживать конкуренцию со всеми этими монст-

с17



ЕВГЕНИЙ ЛОДИН

ДОСЬЕ

ЗАО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ» учреждено в 1996 году. Его главным акционером является группа Raiffeisen International, чей контрольный пакет в свою очередь принадлежит Raiffeisen Zentralbank Oesterreich — головному банку сообщества австрийских кооперативных банков. Raiffeisen International управляет 16 дочерними банками и лизинговыми компаниями в Центральной и Восточной Европе. 9,2 млн клиентов обслуживаются более чем в 2,4 тыс. отделений. Сеть продаж Райффайзенбанка Австрия охватывает Москву, Санкт-Петербург, Самару, Екатеринбург и Новосибирск. В этом году предполагается открыть филиалы в Краснодаре, Красноярске, Ростове-на-Дону и Тюмени. Кроме того, в феврале 2006 года Raiffeisen International объявила о приобретении Импэксбанка, у которого 45 филиалов и 93 допфилиала. По объему активов (3 млрд евро) Райффайзенбанк Австрия входит в десятку крупнейших российских банков. Объем кредитов, выданных частным лицам, превышает \$1 млрд, из них \$160 млн приходится на ипотеку.

Йоханн Йонах должен сделать Райффайзенбанк все-российским

«Мы более гибко подходим к рынкам, на которых работаем. Опыт показывает, что такой подход дает лучшие результаты. Каждая страна имеет свои особенности. И нет смысла везде применять одни и те же методы», — отмечает Йонах.

Не исключено, что на начальном этапе у небольшого по европейским меркам банка просто не было необходимых кадровых и финансовых резервов, чтобы, подобно Citigroup или Societe Generale, делегировать своих менеджеров в любую точку планеты. К тому же услуги россиян стоили намного дешевле. Особенно после кризиса 1998 года, в результате которого Райффайзенбанк, кстати, тоже понес убытки и не мог себе позволить приобретение сверхдорогих специалистов.

Большой куш

В 1999 ГОДУ налаживать в Райффайзенбанке розничный бизнес был приглашен выпускник МИФИ Александр Колошенко, предыдущие три года занимавшийся электронным банкингом в российской «дочке» Credit Suisse First Boston (CSFB).

Сейчас коллеги и конкуренты по-разному оценивают деятельность Колошенко. «Александр внес значительный вклад в становление и развитие розничного бизнеса Райффайзенбанка», — считает Йоханн Йонах. В свою очередь, российский «карточный» гуру Игорь Липанов, выпускавший первые отечественные Visa и Diners Club, полагает, что «в таком банке и с такими ресурсами можно было бы сделать гораздо больше».

Как бы то ни было, за семь лет, пока Александр Колошенко курировал райффайзеновский розничный бизнес, объем

рами. Но занимавший тогда пост заместителя председателя правления Raiffeisen Zentralbank Oesterreich (RZB) Герберт Степич (он-то, собственно говоря, и является вдохновителем всех международных побед австрийского банка), сделал весьма оригинальный ход. Возглавить Райффайзенбанк Австрия было предложено экс-председателю правления Банка Сосьете Женераль Восток (БСЖВ) Мишелю Перирену.

52-летний финансист решил уйти из Societe Generale, которому отдал без малого три десятилетия, из-за желания остаться в России. «Управление в Societe Generale построено таким образом, что вне зависимости от качества работы CEO не может постоянно трудиться на одном месте. Через четыре года его переводят в другую страну, — вспоминал впоследствии Перирен. — До приезда в Москву я работал в Великобритании, Австралии, Японии, Испании. После России мне предложили вер-

нуться в головной офис в Париж. Но мне не хотелось этого делать, потому что российский рынок в тот момент очень интересно развивался».

С точки зрения формирования единой для всей группы Raiffeisen International корпоративной культуры назначение «пришлого» Мишеля Перирена на пост председателя правления ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» было довольно рискованным шагом. Но зато новоиспеченный руководитель уже обладал знанием российских реалий и опытом работы на этом непростом рынке. В то же время благодаря своей «чужеродности» Перирен мог посмотреть на Raiffeisen и его деятельность новым, «незамысленным» взглядом.

Оправдала себя и ставка на местные, российские кадры. Нынешний председатель правления Райффайзенбанка Йоханн Йонах называет подобный подход одним из основных конкурентных преимуществ.

выданных банком потребительских кредитов превысил \$1 млрд. А сеть продаж сегодня охватывает пять филиалов и 18 допфигов.

По российским меркам это не слишком много. Однако если сравнивать с другими иностранными «дочками», то результат весьма неплохой. Например, у Ситибанка только один филиал и 26 допфигов. У БСЖВ — один филиал и 17 допфигов. Сопоставимыми с райффайзеновскими темпами развивает свою инфраструктуру Международный московский банк (ММБ): у него шесть филиалов и 17 допфигов. Но его портфель кредитов частным лицам не превышает \$270 млн.

Естественно, без серьезных капиталовложений Райффайзенбанку вряд ли удалось бы достичь таких результатов. Председатель правления ММБ **Илкка Салонен** вспоминает бурные дискуссии, развернувшиеся между его коллегами в 2000 году, когда банк получил значительные вливания со стороны акционеров. Обсуждались дальнейшие пути развития ММБ, один из которых предполагал масштабные инвестиции в розницу. Тогда ММБ предпочел со-

Когда Райффайзенбанк появился в Москве, никто и не подозревал, что от него исходит главная «угроза» суверенитету национальной банковской системы

средоточиться на корпоративном банкинге. «Если бы мы пошли в ритейл, то сейчас были бы гораздо дальше многих конкурентов», — сетует Салонен.

Мишель Перирен, после того как в Вене санкционировали десятикратное увеличение капитала Райффайзенбанка — до \$165 млн, принял прямо противоположное решение. Другое дело, что в отличие от стартовавшего примерно в то же время «Русского стандарта» Райффайзенбанк воздержался от массовой выдачи беззалоговых потребкредитов в торговых точках. На первых порах он ограничился созданием сети отделений, выпуском дебетовых пластиковых карт и приемом депозитов.

Двойной обгон

ПЕРВЫЕ КРЕДИТЫ ЧАСТНЫМ ЛИЦАМ «с улицы» Райффайзенбанк начал выда-

вать лишь в 2002 году. При этом речь шла об автокредитовании и ипотеке — продуктах гораздо менее рискованных, хотя и не столь доступных, как экспресс-кредиты.

Мишель Перирен и Александр Колошенко вовсе не были первопроходцами в выбранной нише. До Райффайзенбанка заработать на верхней прослойке российского среднего класса, способной приобретать в кредит жилье и иномарки, пытался инвестиционный фонд «США—Россия» (ныне — Delta Private Equity Partners), рефинансировавший соответствующие программы местных банков.

До поры до времени самым успешным партнером российско-американского инвестфонда была «Инвестиционная банковская корпорация» (ИБК). Но, будучи делителем предпринимателя **Леонида Лебедева**, активно сотрудничавшего с тогдаш-

ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.

Импорт



Импорт с DHL



Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

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

ним руководством «Славнефти», ИБК пала жертвой олигархических закулисных войн. В начале 2002 года свои счета из банка отозвала «Роснефть», что роковым образом сказалось на ликвидности ИБК.

«Потребительское» наследство рухнувшего лидера поделили скупившие соответствующие кредитные портфели ИБК Газпромбанк (ГПБ) и «Дельтакредит» (специализированный ипотечный банк, учрежденный «США—Россия»). Но в ГПБ поменялось руководство, и нового председателя правления **Андрея Акимова** розница интересовала в гораздо меньшей степени, нежели его предшественника **Юрия Львова**. А «Дельтакредит», не имея развитой сети отделений, значительно уступал Райф-

ных карт. Ипотека же до сих пор недоступна клиентам российского Ситибанка.

Не случайно именно Райффайзенбанк, а вовсе не Ситибанк, стал жертвой черного пиара, когда из-за разразившегося летом 2004 года мини-кризиса возникла опасность оттока клиентов из частных российских банков в госбанк и иностранные «дочки». Интернет тогда заполнили рассказы о якобы имевших место диких оргиях, устроенных менеджерами Райффайзенбанка на праздновании восьмилетия банка в подмосковном доме отдыха «Покровское». Затем на лентах ряда информгентств появились сообщения, что Райффайзенбанк Австрия может не попасть в систему страхования вкладов. «По состоя-

Вложив в Raiffeisen International свыше 1,11 млрд евро, портфельные инвесторы выдали аванс, который предстояло в очень сжатые сроки отработать

файзенбанку в сопутствующем сервисе — начиная с обязательных для любой квартирной сделки в России сейфовых ячеек и заканчивая возможностью оплачивать процентные платежи через банкомат.

Неудивительно, что традиционно сотрудничавшая с «Дельтакредитом» и входящая в группу Всемирного банка Международная финансовая корпорация (International Financial Corporation, IFC) уже летом 2003 года выдала Райффайзенбанку 10-летний кредит в \$80 млн на развитие ипотеки. «Дельтакредит» годом раньше получил от IFC лишь \$20 млн.

Пока олигархи, стремясь повысить стоимость своего банковского бизнеса, охотились на региональных и нишевых игроков или воплощали в жизнь амбициозные розничные проекты, Райффайзенбанк планомерно обрабатывал «менеджеров среднего звена» Москвы и Санкт-Петербурга.

Даже Citigroup в России пришлось довольствоваться не свойственной мировому законодательству банковской моды ролью догоняющего. Спустя полгода после того, как Райффайзенбанк занялся кредитованием населения, Ситибанк лишь приступил к обслуживанию частных лиц. С трехмесячным опозданием по отношению к Райффайзенбанку Ситибанк начал предоставлять беззалоговые потребкредиты на любые нужды. Австрийцы на два месяца раньше американцев, в сентябре 2003 года, приступили к выпуску кредит-

нию на 31 августа 2004 года Райффайзенбанк выполняет все требования, предъявляемые к кредитным учреждениям для включения в систему страхования вкладов. Помимо этого, ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» имеет гарантию от материнского Raiffeisen Zentralbank Oesterreich, которая покрывает наши обязательства перед частными вкладчиками на сумму 400 млн евро», — парировал Мишель Перирен.

Любопытно, что сейчас нападкам со стороны некоторых СМИ подвергается уже Ситибанк. Либо участники австрийской банковской группы благодаря своей аффилированности с Raiffeisen Investment и небезызвестной Rosukrenergo попали в категорию неприкасаемых. Либо Ситибанк сегодня представляет для российских банков более серьезную угрозу, нежели отказавшийся от услуг Перирена Райффайзенбанк.

Переходный возраст

В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА Мишелю Перирену сообщили, что новый 10-летний контракт с ним заключен не будет. «Акционеры хотели иметь возможность реализовывать долгосрочные планы при наличии стабильного руководства. А Перирену, к сожалению, возраст не позволяет руководить банком еще 10 лет. Мишелю можно было бы продлить контракт максимум на два года, что акционеры сочли нежелательным вариантом», — объясняет решение Вены преем-

НУУ-ХАУ

Ную-хау Райффайзенбанка Австрия:

- первым председателем правления Райффайзенбанка Австрия стал французский банкир Мишель Перирен, который уже имел опыт налаживания бизнеса Societe Generale в России;
- акционеры Райффайзенбанка Австрия активно финансировали розничные программы банка. Банк сделал ставку на востребованные средним классом автокредитование и ипотеку;
- Raiffeisen International потратила свыше \$1,5 млрд на приобретение многофилиальных розничных банков в России и на Украине, рассчитывая значительно увеличить свою долю на финансовых рынках этих стран.

РЫНОК

ДОЛЯ НЕРЕЗИДЕНТОВ в совокупном капитале российских банков за прошлый год выросла почти вдвое и достигла 11,2%. В общей сложности иностранцы инвестировали в российскую банковскую систему свыше \$900 млн. Крупнейшие приобретения, помимо Raiffeisen International, осуществили Societe Generale, который присовокупил к дочернему Банку Союзе Женераль Восток (БСЖВ) также самарский Промэк-банк и специализирующийся на ипотеке «Дельтакредит». GE Consumer Finance купил Дельтабанк, итальянский Intesa — КМБ-банк. Шведский банк SEB на днях купил Петрознергобанк, а норвежский DnBNOR владеет Мончебанком. Кроме того, Dresdner Bank обязался приобрести блокпакет Газпромбанка. На сегодняшний день наиболее развиты сети продаж у Райффайзенбанка Австрия (пять филиалов и 18 допофисов) Международного московского банка (шесть филиалов и 17 допофисов), БСЖВ (один филиал и 17 допофисов) и Ситибанка (один филиал и 26 допофисов).

ник Перирена Йоханн Йонах. Вполне вероятно, дело не только в преклонном возрасте первого председателя правления Райффайзенбанка Австрия.

На емком российском рынке, чья платежеспособность обильно удобрялась непрекращающимся потоком нефтедолларов, возникало все больше и больше сильных игроков. Летом 2004 года BNP Paribas объявил о покупке «Русского стандарта» (сделка, впрочем, так и не состоялась), GE Consumer Finance купил Дельтабанк. UniCredit проявил интерес к Росбанку. Deutsche Bank вступил в переговоры с владельцем Импэк-банка **Борисом Иванишвили**. Кроме того,

в банковских кругах упорно поговаривали о соответствующих консультациях между HSBC и МДМ-банком.

Ожесточившаяся конкурентная борьба требовала от австрийцев новых оригинальных ходов и постоянных капиталовложений. В октябре 2004 года Герберт Степич пригласил на должность руководителя розничного направления Raiffeisen International канадца **Ариса Богданериса**, до последнего времени трудившегося в GE Capital. Тогда же Степич озадачился поисками стратегического инвестора из числа глобальных финансовых институтов.

Правда, подобно многим российским банковским собственникам, Raiffeisen не хотел уступать потенциальному партнеру контроль над своим детищем. Однако, по справедливому замечанию Йоханна Йонаха, «стратегии, как правило, не заинтересованы в пакетах меньше контрольного. Поэтому в конечном итоге было решено идти на IPO, продав всего 30%».

С биржей не обязательно делиться контрольным пакетом, но ей нужны хорошие новости. Размещение состоялось в апреле 2005 года. Вложив в Raiffeisen International свыше 1,11 млрд евро, портфельные инвесторы выдали Степичу аванс, который тому предстояло в очень сжатые сроки отработать. Заключив спустя полгода после IPO сделку по приобретению украинского «Авалы» более чем за \$1 млрд, глава Raiffeisen International подтвердил репутацию человека, который, как сказал один российский банкир, «умеет принимать риски и умеет с этими рисками жить».

Из-за своего консерватизма Мишель Перирену пришлось уйти от австрийских «кооператоров» к нашим олигархам



Трудности перевода УКРАИНСКИЕ ОЛИГАРХИ ЛИКОВАЛИ.

«После продажи „Авалы“ я пообещал его основателю Федору Шпигу бутылку, потому что его банк установил новый ценовой benchmark для украинских банков», — не скрывал своего воодушевления владелец Укрсоцбанка **Виктор Пинчук**. Российским банковским собственникам попасть в объятия щедрой Raiffeisen International не давал Мишель Перирен.

Экс-председатель правления Райффайзенбанка был в вопросах банковских сливаний и поглощений гораздо осторожнее Степича. «Органическое развитие менее затратно, — утверждал Перирен. — Приобретение дороже, поскольку нет возмож-

ности рассмотреть валюту баланса. Да и понять до конца, какие по качеству активы ты покупаешь, почти невозможно, неясна структура управления. То, что банк изначально создан другими людьми, также существенно осложняет процесс его интеграции в группу».

Не спешил Перирен и значительно расширять клиентский диапазон, занявшись, например, выдачей экспресс-кредитов. «В ближайшем будущем выдача через торговые точки потребительских кредитов, не превышающих \$1000, постепенно отомрет, — утверждал банкир. — Кредитные карты агрессивно осваивают эту нишу. Экспресс-кредитование на небольшие суммы может быть интересно только

LENOVO™ THINKPAD®

МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАЩИТА
ВАШИХ ДАННЫХ.

Цена 1479\$*



Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

Ноутбук Lenovo ThinkPad R52

ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ:

Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
Процессор Intel® Pentium® M 740 (1.73 ГГц)
Сетевой адаптер Intel® PRO/Wireless (802.11a/b/g)
Операционная система
Windows® XP Professional
Память 512 МБ / Жесткий диск 40 ГБ
CD-RW/DVD-ROM Combo
Модем 56K V.92, Gigabit Ethernet
ИК-порт, Bluetooth, IEEE 1394
Время работы до 5,7 часов
(P/N: UJ3CLRT)

Ноутбуки Lenovo ThinkPad
по цене от 890\$**

УНИКАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

Active Protection System™ — система активной защиты жесткого диска.
Rescue and Recovery™ — восстановление данных и системы.
Fingerprint Reader — сканер отпечатков пальцев.

Ноутбук Lenovo ThinkPad с технологией Intel® Centrino® для мобильных ПК обеспечивает бесперебойную работу, даже при системных сбоях и вирусных атаках. В любых ситуациях Ваши данные не пропадут.

Закажите прямо сейчас.

Найдите ближайшего дилера
на сайте lenovo.com/ru
или позвоните по телефону
8 800 200 6442



lenovo™

© Copyright Lenovo 2006. Все права защищены. Lenovo, логотип Lenovo, ThinkPad и Rescue and Recovery являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками компании Lenovo. IBM, название IBM и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, логотип Intel Centrino и Pentium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и товарные знаки могут быть собственностью других владельцев. Предложение действительно до конца марта 2006 г. *Ориентировочная цена продажи ThinkPad на момент подписания в печать. **Lenovo ThinkPad R50a (P/N UJ0S3RT). Цены зависят от конфигурации. Реселлеры устанавливают цены самостоятельно, поэтому цены реселлеров для конечных пользователей могут отличаться от указанной. Предложения адресованы только корпоративным пользователям и зависят от наличия продукции. Предложение исключает любые другие маркетинговые акции и специальные условия. Указанные цены не включают применимые налоги и сборы. Компания Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации в любой момент без уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстрации. Компания Lenovo не несет ответственности за погрешности в иллюстрациях и типографские ошибки. Рекламная информация не является офертой.

товар сертифицирован

Одним из достоинств Импэксбанка Йоханн Йонах считает ориентированность на массовый сегмент

тем, кто не хочет или не может приобрести кредитную карту, но эти кредиты будут предлагаться по сравнительно „неинтересным“ ставкам».

Герберт Степич, по отзывам коллег, не склонен к излишнему либерализму. А в данном случае некая фронтальная Мишель Перирена грозила нежелательным образом отразиться на взаимоотношениях Raiffeisen International с портфельными инвесторами, заинтересованными в высоких прибылях и долях рынка.

Показательно, что одним из достоинств Импэксбанка, о покупке которого за \$550 млн группа Raiffeisen International договорилась чуть ли не через месяц после ухода Перирены, Йоханн Йонах считает как раз ориентированность на массовый сегмент. «Он весьма преуспел в потребительском кредитовании, а также в выдаче экспресс-кредитов в торговых точ-

ках, чем до сих пор мы вообще не занимались», — говорит Йонах.

Менее чем за год Импэксбанк почти втрое увеличил портфель выданных населению кредитов, и сейчас он достигает \$280 млн. Хотя, как считает Игорь Липанов, при нынешней российской конъюнктуре даже самая примитивная программа потребкредитования будет пользоваться популярностью.

Тем временем сам Райффайзенбанк Австрия пожинает плоды смены руководства и пытается увеличить клиентскую базу и объемы бизнеса, став «ближе к народу». На днях банк снизил до 9,25% годовых ставки по ипотечным кредитам, что, по оценкам начальника отдела развития ипотечного кредитования **Марии Воелкиной**, делает их доступными для заемщиков с совокупным семейным доходом \$600. Правда, одновременно Райффайзенбанк ввел

обязательную комиссию за досрочное погашение. Таким образом, потери в марже, связанные с расширением клиентской базы банка, фактически компенсируются за счет нынешних более состоятельных заемщиков.

Подобный подход сопряжен с определенными рисками, поскольку до сих пор отличительной чертой Райффайзенбанка в глазах его российских клиентов являлось качество сервиса и предсказуемость. Ситуация осложняется еще и тем, что Мишель Перирена снова отказался покидать Россию и собирается возглавить МДМ-банк. Не исключено, что вслед за своим бывшим шефом туда придет и Александр Колошенко, который недавно покинул Райффайзенбанк.

Иными словами, МДМ вполне может повторить райффайзеновский триумф. У владельцев банка миллиардеров **Андрея Мельниченко** и **Сергея Попова** достаточно денег, чтобы финансировать начинания Перирены. Если, конечно, ему и его новым работодателям-олигархам не помешают неустраняемые различия в менталитете. **СФ**



Крупнейшее в России мероприятие, посвященное методам и технологиям интернет-маркетинга и интернет-рекламы.

Профессионалы расскажут всё!

Конференция 16-17 марта 2006, Москва

Управление аудиторией и реклама в Интернете

Организаторы



Ашманов
и партнеры



Программа



Обзор полного цикла интернет-маркетинга
Аудитория российского Интернета
Стратегия коммуникаций с целевой аудиторией
Планирование, бюджетирование и проведение рекламных кампаний



Интернет-реклама подробно
Медийная реклама
Поисковый маркетинг и контекстная реклама
Коммуникации в Интернете

Докладчики

Леонид Делицын (Rambler), Руслан Тагиев (TNS Gallup AdFact), Андрей Себрант («Яндекс»), Андрей Чернышов (AdWatch), Сергей Спивак (Prior.Ru), Сергей Рыжиков («Битрикс»), Алексей Тутубалин («Ашманов и Партнеры»), Роман Филиппов (AdRiver), Дмитрий Можжев («Index20»), Михаил Козлов («Ашманов и Партнеры»), Алексей Басов («Бегун»), Евгений Ломизе («Яндекс»), Владимир Долгов («Google»), Кирилл Чистов (Subscribe.Ru), Наталья Кутушева («Газета.Ru»), Тимофей Бокарев (Next Media Group), Никита Шерман («Территория Информационных Технологий»), Алексей Андреев (Eva.Ru)

Регистрация

на сайте www.eTARGET.ru или по +7 [495] 975-09-78

СПЕЦИАЛЬНАЯ СКИДКА

для читателей журнала «Секрет Фирмы» - 5%.*
Сообщите при регистрации код «FIRMA1»
и получите скидку.

*Эта специальная скидка не суммируется с другими скидками

Информационные партнеры

газета.ru
настоящая газета в интернете

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

бизнес

НЕЗАВИСИМАЯ

cnews

ВЕБПЛАНЕТА

ADVERTISING
КАКУЮ РЕКЛАМУ
www.advertising.ru

Oborot.ru
Интернет-журнал успешного бизнеса

ПОЛУЗАБЫТЫЙ ПРИЗРАК ПРОШЛОГО ВАО «ИНТУРИСТ» ХОТЯТ ПРЕВРАТИТЬ В ЛИДЕРА РОССИЙСКОЙ ТУРИНДУСТРИИ. ПУТЕШЕСТВИЕ К МИЛЛИАРДНЫМ ДОХОДАМ ОБЕЩАЕТ БЫТЬ ТРУДНЫМ И ДОРОГИМ, НО ЕГО ФИНАЛ ПОКА СОВЕРШЕННО НЕЯСЕН. текст: **мария плис**

Путевка в жизнь



ДИНА ШЕДРИНСКАЯ

Вице-президент «Интуриста» Олег Дьяченко действует с инвестиционным размахом: покупает автобусы, гостиницы и даже не прочь заняться оленеводством

«Когда-то „Интурист“ был целой империей, а теперь его акции практически ничего не стоят», — считает гендиректор «Мондотурс» **Андрис Калниньш**, которому в начале 1990-х годов почти случайно достался небольшой пакет ценных бумаг ВАО.

«Храню их дома в тумбочке. Выбросить жалко — я начинал в „Интуристе“ свою карьеру и акции оставил на память», — говорит Калниньш.

Для управляющего директора инвестиционной группы «Ренессанс Капитал» **Юрия Кобаладзе** «Интурист» в советские времена был символом всего недостижимого. «Лучшие гостиницы страны, образцовые рестораны, гиды, экскурсии предназначались для иностранного туриста, то есть не для простых смертных», — вспоминает он. Кобаладзе готов говорить об истории компании, но никак не о ценности ее современных активов — они ему неинтересны. Калниньш добавляет, что скорее поведет в нашествие инопланетян, чем в возможность разбогатеть на бумагах ВАО.

Однако именно обогащение ВАО «Интурист» собирается предложить своим будущим инвесторам. Компания планирует выйти на биржу. Как заявил недавно президент АФК «Система» **Владимир Евтушенков**, подготовка «Интуриста» к IPO начнется уже в нынешнем году, а само размещение планируется осуществить к 2008 году. Но прежде, говорит вице-президент ВАО **Олег Дьяченко**, холдинг должен превратиться в лидера отечественной туриндурии, а его оборот возрасти с нынешних \$130 млн как минимум до \$1 млрд.



АФК «Система» намерена вывести «Интурист» в свет после долгих сумерек

Back in the USSR

В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ под контролем внешнеэкономического акционерного общества «Интурист» было 450 гостиниц по всему Союзу, четыре отеля на Карибах, один на Кубе, один в Париже, два в Лондоне, а также 20 собственных самолетов, три поезда повышенной комфортности, четыре круизных лайнера и ресторанные залы на 85 тыс. мест единовременного обслуживания. Ежегодно «Интурист» принимал в СССР миллионы иностранцев и отправлял отдыхать на совет-

ские и зарубежные курорты тысячи соотечественников.

«А потом Союз распался, и все рухнуло», — говорит Олег Дьяченко. От былой роскоши «Интуриста» остались только знаменитый бренд, опытные кадры и семь иностранных представительств — в Лондоне, Варшаве, Милане, Стокгольме, Хельсинки, Торонто и Токио.

Это позволило ВАО остаться заметным оператором въездного туризма с долей более 10%. Но наладить бизнес в других секторах рынка — выездном и внутреннем туризме — холдинг не смог. Основной акционер «Интуриста» АФК «Система» не раз пыталась создать на старом фундаменте крупного универсального туроператора, привлекая в ВАО лучших специалистов. Однако, сменив за последние десять лет шесть управленческих команд, локомотив советской туристической так и не сдвинулся с места. Для радикальных преобразований «Интуристу» требовались не свежие головы, а колоссальные инвестиции, утверждает один из бывших топ-менеджеров ВАО. «Беда в том, что компания никогда не была любимой „дочкой“ АФК „Система“ — все

деньги акционеры вкладывали в телекоммуникации», — отмечает он.

Но, похоже, в этот раз акционеры «Интуриста» настроены решительно. После первичного размещения у АФК «Система» образовалось около \$1,5 млрд свободных средств. По сведениям **СФ**, значительную их часть «Система» направит на развитие «Интуриста», которым с середины прошлого года занялась очередная команда, состоящая из бывших топ-менеджеров АФК и известных турфирм Tez Tour и «Содис».

Лихорадочный расчет

В ОФИСЕ ВАО «ИНТУРИСТ» царит атмосфера инвестиционной лихорадки. По ходу беседы с корреспондентом **СФ** Олег Дьяченко успел договориться о покупке новых партий туристических автобусов.

«А еще на носу мартовский аукцион на контрольный пакет „Космоса“ (в известной столичной гостинице находится офис „Интуриста“). — **СФ**). В нем мы тоже будем участвовать и уверены, что победим», — заверил он нас, прежде чем перейти к другому вопросу повестки дня — переговорам о приобретении гостиничного комплекса в Турции.

НОУ-ХАУ

Ноу-хау ВАО «Интурист»:

- создание вертикально интегрированного туристического холдинга полного цикла с собственными гостиницами, транспортом, сервисными службами, сетью продаж;
- выход на рынок выездного туризма с целью заполнения своей сети туристических агентств своим же турпродуктом;
- развитие собственной инфраструктуры в российских регионах с большим туристическим потенциалом.

Алтайский курорт с пантокриновыми ваннами и гостиничным поселком — лишь одно звено в длинной веренице проектов, которые «Интурист» затекает во внутреннем туризме

С началом нового года «Интурист» стал главным ньюсмейкером на туристическом рынке, отметившись чередой громких сделок. Компания получила контроль над charterным авиаброкером «Мегаполус авиачартер», стала владельцем московской гостиницы «Пекин» и гостиничного комплекса «Северная» в Карелии. Сейчас «Интурист» ведет переговоры о покупке еще десятка отелей в России и нескольких за рубежом, а также пытается приобрести Домодедовское агентство воздушных сообщений (ДАВС) — крупного игрока на рынке продаж авиа- и железнодорожных билетов.

Процесс освоения бюджета кажется хаотичным только на первый взгляд. На деле в нем выверена каждая покупка, утверждает Олег Дьяченко. Компания, по его словам, выстраивает инфраструктуру

туру полного цикла», с собственными гостиницами, транспортом, билетными службами, гидами и турагентствами.

Уже к концу этого года новые приобретения должны увеличить оборот «Интуриста» до \$500 млн. За счет строительства и покупки гостиничных активов ВАО в течение ближайших двух лет рассчитывает войти в число крупнейших российских отельеров с долей не менее 15% рынка.

Не без пантов

КАРТА РОССИИ в кабинете Дьяченко испещрена красными и синими гвоздиками. Они обозначают приоритетные регионы, в которых «Интурист» начинает развивать объекты внутреннего туризма. Красными отмечены Краснодарский край, Байкал, Алтай, Карелия, Астрахань и обе столицы. Синими — их гораздо больше — города,

где «Интурист» открывает франчайзинговые представительства.

С исчезновением СССР позиции «Интуриста» на внутреннем рынке были утрачены — из ста с лишним филиалов в собственности компании осталось 50 отделений в Магадане, Кемерове, Чите и других «туристически неинтересных» регионах. «В начале 1990-х годов мы и большинство других филиалов ВАО, расположенных в перспективных местах, отделились и стали самостоятельными фирмами», — рассказывает **Любовь Синицкая**, бывший сотрудник «Интурист-Иркутск».

Новое руководство ВАО одержимо идеей вернуть «Интуристу» былые масштабы. «Наши собственные филиалы будут работать в крупных городах страны с населением от 500 тыс. до 1 млн, а франчайзинговые агентства охватят все города поменьше», — мечтает Дьяченко.

На сей раз, чтобы удержать региональный бизнес под контролем, в «Интуристе» организуют многоглавую структуру по принципу федеральных округов — в свое время так поступил «Росгосстрах», создав



ФИНЭКСПЕРТИЗА
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

НАСТОЯЩЕЕ

СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

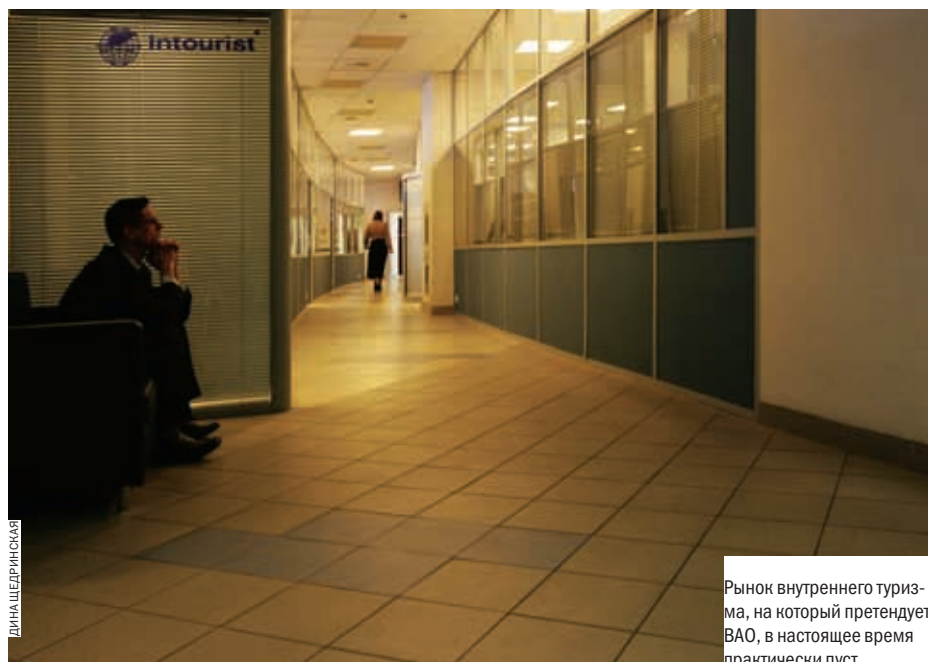


Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588
Лицензия на оценочную деятельность № 000026
Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (495) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru

ДОСЬЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ПО ИНОСТРАННОМУ ТУРИЗМУ «ИНТУРИСТ» было создано в 1929 году постановлением Наркомата внешней и внутренней торговли СССР. В компетенцию «Интуриста» входило привлечение и обслуживание иностранных туристов и экскурсантов в СССР, продажа билетов, перевозка интуристов морским, речным, сухопутным и воздушным транспортом, обеспечение их помещением для проживания, организация продажи сувениров и культурное обслуживание. После распада СССР ГАО «Интурист» было преобразовано во внешнеэкономическое акционерное общество (ВАО). Основными акционерами «Интуриста» являются АФК «Система» (72% акций) и созданное правительством Москвы ГАО «Москва» (27% акций). В собственности «Интуриста» входят 15 своих и 25 франчайзинговых турагентств в Москве, 46 филиалов в регионах, парк туристических автобусов и семь «дочек» за рубежом. В 2006 году «Интурист» приобрел 51% акций компании «Мегаполис авиаچارтер» и 100% московской гостиницы «Пекин». Выручка ВАО «Интурист» в 2005 году составила, по данным компании, \$130 млн.



Рынок внутреннего туризма, на который претендует ВАО, в настоящее время практически пуст

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ, наибольший объем выручки в 2005 году пришелся на сегмент российского внутреннего туризма — около \$16 млрд. На второе место по доходности (\$9 млрд) глава Ростуризма Владимир Стржалковский в одном из интервью поставил въездной туризм в Россию, а выездной оценил в \$2,5 млрд (без учета коммерческого «челночного» туризма и расходов российских путешественников за рубежом).

Самым конкурентным является рынок выездного туризма: всего в России выдано 25 тыс. лицензий на туроператорскую деятельность в этом сегменте. Реально работающих туроператоров, по оценкам ИС «Банко», около 3,5 тыс. При этом 70% продаж путевок приходится на 600 крупных московских и петербургских турфирм, таких как Tez Tour, «Мострэвел», «Натали турс», «Ривьера», «Нева», «Инна тур». На рынке въездного туризма в Россию активно работают несколько десятков московских туроператоров. Лидерство в этом сегменте делят ВАО «Интурист» и «Академсервис» (занимают примерно по 10% рынка), значительная доля приходится также на компании «КМП групп» и «Ортодокс» (речные круизы). Компаний, специализирующихся на рынке внутреннего туризма, крайне мало: в подавляющем большинстве продажами отдыха внутри России занимаются подразделения выездных туроператоров. Наиболее крупными участниками рынка внутреннего туризма, по оценке ИС «Банко», являются фирмы «Дельфин», «Компания СНГ» и «Туристическое агентство СТИФ».

ший десять федеральных подразделений. В «Интуристе» их планируется восемь.

Но до структурных реформ еще далеко. Для начала «Интуристу» нужно бросить якорь в перспективных регионах. Например, на Алтае. «Здесь мы купили 35 тыс. гектаров земли. Построим ферму по разведению маралов — алтайских оленей. Они нужны нам ради пантов», — рассказывает Олег Дьяченко. Панты — неокрепшие рога алтайского оленя, из которых получают ценное целебное вещество пантокрин. Алтайский курорт с пантокриновыми ваннами и гостиничным поселком — лишь одно звено в длинной веренице проектов, которые «Интурист» затеивает во внутреннем туризме.

Если задуманное удастся реализовать, ВАО окажется самым крупным туроператором на практически вакантном рынке огромной емкости — \$16 млрд (см. справку). В 2005 году внутри страны отдохнуло 23 млн человек, что почти вчетверо превышает поток россиян, отправившихся за границу (6,5 млн). При условии развития инфраструктуры — в первую очередь доступных отелей — число желающих провести отпуск дома будет только возрастать.

Чиновники Ростуризма полагают, что объем внутреннего рынка таким образом может увеличиться до \$25 млрд. «„Интурист“ и стоящие за ним могущественные акционеры могут позволить себе задумываться о таких задачах», — считает гене-

ральный директор турфирмы UTS **Алексей Крылов**.

Недавно владельцем 27% ВАО в ходе обмена акциями «Интуриста» и гостиницы «Пекин» стало правительство Москвы. Столичный ДИПС поможет «Интуристу» обзавестись гостиничными активами в районе Золотого кольца и упрочить позиции во въездном туризме. Сейчас в городах Ярославской области ДИПС строит сеть трех- и четырехзвездных отелей, которые сразу после сдачи в эксплуатацию будут переданы в управление «Интуристу». На собственные и заемные средства ВАО собирается построить гостиницы в Суздале, Владимире, Костроме и в регионе «Серебряного кольца» — Петербурге, Новгороде, Кижях, на Валааме.

По удачному совпадению или нет, но практически все регионы, помеченные на карте Олега Дьяченко красными гвоздиками, претендуют на статус особых туристско-рекреационных зон — областей, где правительство собирается создать льготные условия для инвесторов. Ожидается, что закон о туристических ОЭЗ будет принят в первом чтении уже нынешней весной — как раз, когда «Интурист» начнет активно инвестировать в гостиницы и турбазы.

Внешние виды

С НЕ МЕНЬШИМ РАЗМАХОМ «ИНТУРИСТ» строит планы по развитию выездного туризма. ВАО собирается купить, построить

или взять в управление отели в самых посещаемых российскими туристами странах: Турции, Египте и Болгарии. «Еще нам, конечно, нужен выход в Париж, Рим, Лондон и Прагу — для развития познавательно-экскурсионного направления», — добавляет Олег Дьяченко.

Объем рынка выездного туризма в России составляет \$2,5 млрд. Эту почти ничтожную на фоне внутреннего и въездного направлений сумму сегодня делят 15 тыс. туроператоров. Но несмотря на жесточайшую конкуренцию, «Интурист» готов пополнить их число. «Мы стремимся загрузить свои отделения и турагентства в России собственным продуктом», — поясняет вице-президент «Интуриста».

Сейчас агентства «Интуриста» от Петербурга до Владивостока продают главным образом путевки чужих туроператоров. Отсутствие опыта работы в современном выездном турбизнесе «Интурист» собирается компенсировать полнотой сервиса. «Туроператор — турагент — перевозка — отель — экскурсии и гиды, — все это будет под нашим контролем, — убежден Дьяченко. — Люди пойдут в „Интурист“, потому что у нас не будет перебоев с чартерами и номерами в гостиницах».

Правда, пока из иностранных гостиниц «Интурист» располагает лишь пятизвездочным отелем «Савой» в Карловых Варах, также ему принадлежит авиаброкер «Мегаполис авиа charter», позволяющий ВАО выкупать большие блоки мест на чартерных рейсах. Но в «Интуристе» не скрывают, что проблему остальных недостающих звеньев, в том числе туроператорского бизнеса, могут решить посредством M&A.

Уже в ближайшие два года, если не раньше, ВАО планирует занять не менее 10% рынка выездного туризма. «В целом перед выходом на биржу мы должны показать весомые объемы продаж по каждому из трех направлений бизнеса — внутреннему, въездному и выездному», — резюмирует Дьяченко.

Минусы масштаба

ВЛАДИМИР ЕВТУШЕНКОВ заявил, что если ИРО «Интуриста» будет неудачным, холдинг продадут стратегическому инвестору. Однако найти покупателя на такую структуру может оказаться труднее, чем подготовить ее к первичному размещению.

«Покупка „Интуриста“ по зубам лишь крупному международному туристическому холдингу. Для этого ВАО нужно будет привести в порядок активы и продемон-

Ипотека до
31 марта 2006 г. —
доступнее

ГОРОДСКОЙ
ИПОТЕЧНЫЙ БАНК

ОДИН ЗВОНОК — ДВОЙНАЯ ВЫГОДА

Проценты и первоначальный
взнос ниже.

г. Москва (495) 540 54 54
г. Санкт-Петербург (812) 322 54 54

www.gorodskoi.ru

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Компанию могут ждать большие проблемы»



Марина ТРЕЦОВА,
генеральный директор
холдинга «ПРЕ группа»

— АМБИЦИИ «ИНТУРИСТА» впечатляют: масштабные инвестиции и стратегия, предусматривающая выход на рынок внутреннего и выездного туризма, должны послужить трамплином, с помощью которого компания, по-видимому, рассчитывает вернуть былой статус и занять ведущие позиции в туристическом секторе как в России, так и в некоторых странах зарубежья. Выход на рынок внутреннего туризма находится в русле общей тенденции прихода в регионы все новых бизнес-структур, в том числе международных корпораций. Особенно стоит отметить города-миллионники, где довольно быстро растет уровень жизни населения. Нужно отдать должное выбору «Интуриста», который приобретает активы в регионах, наиболее популярных не только у наших сограждан, но и у иностранных туристов. Выход «Интуриста» на IPO уже в 2008 году представляется маловероятным, учитывая всю серьезность предъявляемых биржами требований и сложность подготовительного процесса. Так, для размещения акций на западных биржах компания должна представлять аудированную отчетность по международным стандартам хотя бы в течение трех лет. Действительно, компанию могут ждать большие проблемы на пути реализации ее грандиозных планов. «Инфраструктура полного цикла», задуманная «Интуристом» и включающая гостиницы, транспорт, билетные службы, турагентства, потребует специалистов самых разных направлений. Предстоит упорная работа по интеграции компании, необходимо будет наладить вертикальные и горизонтальные коммуникации, выработать фирменный стиль, синхронизировать работу разбросанных по всей стране подразделений. Это задача не на один год. Она может оказаться, на мой взгляд, гораздо более сложной и затратной, чем решение проблемы, связанной с неоднозначностью самого брэнда «Интурист», который вольно или невольно ассоциируется с «советским сервисом», а у молодого поколения 20–25-летних — и вовсе только с уже несуществующей гостиницей. В некотором роде, брэндинг можно начинать с нуля. Туризм — одна из самых сложных сервис-индустрий. И даже если все работает, как часы, остается немаловажный фактор качества сервиса. Даже при оптимальном соотношении цены и качества, но при отсутствии третьей важнейшей составляющей — клиентоориентированности — конкурировать с сегодняшними лидерами в отрасли туризма будет крайне затруднительно. Скорее всего, «Интуристу» потребуются провести колоссальную работу по обучению персонала.

стрировать успешный бизнес», — считает старший аналитик FIM Securities **Дмитрий Царегородцев**.

Впрочем, как и кому будет продан «Интурист» и будет ли продан вообще, говорить преждевременно. Здесь можно вспомнить опыт германской торгово-строительной группы REWE Group, поначалу отводившей туристическому бизнесу роль периферийного актива, который она готова была выгодно продать. Но начав с наращивания капитализации туристической «дочки», группа увлеклась новым проектом и за десять с небольшим лет превратила REWE Touristik в один из крупнейших туристических холдингов Европы с оборотом в 40 млрд евро. И расставаться с ним передумала.

Очевидно, что при любом сценарии развития (независимо от того, как компания будет привлекать финансирование) «Интуристу» предстоит привести себя в порядок, причем самым решительным образом.

Задача настолько титаническая, что может оказаться не по силам очередной команде «Интуриста». «Частые кадровые перестановки деморализовали рядовой персонал „Интуриста“, который проработал в компании десятки лет. Департаменты компании разобщены, между ними нет слаженной работы. От каждого нового руководства люди ждут подвоха, поэтому противятся всем нововведениям», — на условиях анонимности рассказывает бывший топ-менеджер «Интуриста». Сопrotивление низового персонала уже не раз вносило коррективы в планы ВАО. Однажды по этой причине даже провалилась сделка по объединению «Интуриста» с выездными туроператорами «Бегемот» и «Роза ветров». Как пояснял тогда руководитель «Розы ветров» Сергей Зенкин, старая гвардия приняла новых топ-менеджеров в штатки, и нормальная работа в объединенном коллективе была невозможна.

Нынешний менеджмент ВАО саботажа не боится и уже уволил несколько десятков «засидевшихся» в компании. Но для наведения порядка одних кадровых чисток явно недостаточно. Чтобы объединить разрозненные активы «Интуриста» в эффективную структуру, требуются огромные вложения. Для АФК «Система» «Интурист» рискует стать бездонной бочкой, предостерегают аналитики. Впрочем, то же самое еще недавно говорили и про другого советского мастодонта — «Росгосстрах», ставший лидером страхового рынка. Возможно, «Интурист» сумеет повторить его историю. **СФ**



*Хотите дать детям
хорошее образование?*

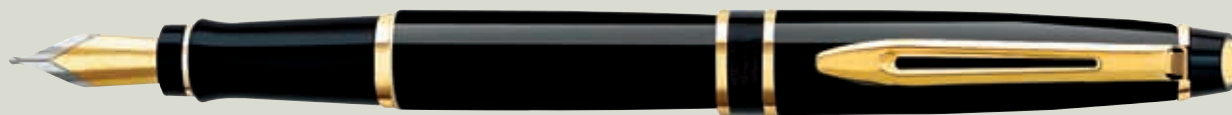
***Пора
зарабатывать с
РБК-ТВ!***



Информация о подключении: Москва (495) 363 0303 С.-Петербург (812) 371 8140

Лицензия серия №7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

Дошли до ручки



Объем отечественного канцелярского рынка, по данным Национального канцелярского альянса, составляет 1,9 млрд долларов США. Рынок такой величины, несомненно, представляет интерес для крупных иностранных реселлеров. Руководство компании Пробюро серьезно относится к этому вероятному развитию ситуации и сконцентрировало особое внимание на общем укреплении своих позиций и поисках новых путей.

Компания Пробюро на данный момент является одним из крупнейших операторов отечественного канцелярского рынка, хотя все начиналось с маленькой фирмы из трех человек, поставляющих канцелярскую продукцию в сеть киосков Москвы.

История

С самого основания фирмы, в 1994 году, была сделана ставка на чешские офисные товары. На тот момент это была единственно верная стратегия развития: потребители еще не были избалованы разнообразием иностранных марок и отдавали предпочтение качественным и знакомым с детства карандашам и ластикам KOH-I-NOOR и фломастерам CENTROPEN. По мере того, как налаживались контакты с чешскими поставщиками, возник интерес и к другим европейским производителям. К 1997 году компания Пробюро стала крупным импортером канцелярских товаров из Европы.

Однако ориентированность на поставки только качественных европейских товаров едва не сыграла роковую роль в развитии компании. Кризис 1998 года заставил руководство компании задуматься о том, как минимизировать риски и стать менее зависимыми от колебаний курсов валют. Выходом стало выделение в ассортиментном предложении экономичного сегмента товаров, способных удовлетворить потребности широкого круга населения. Это, разумеется, товары российских производителей, а также продукция стран Юго-Восточной Азии. «К сожалению, у азиатских товаров плохая репутация. Хотя все поставляемые нами товары из Китая, Гонконга и других стран Азии имели все надлежащие сертификаты качества и соответствовали стандартам не только России, но и Европы, потребители с подозрением относились к ним», — говорит Максим Селезнев, генеральный директор компании Пробюро.

Решение пришло само собой: необходимо было создать свою собственную торговую марку, производство которой планировалось размещать в Азии. Основными требованиями при создании марки должны были стать качество, не уступающее европейским аналогам, и адаптированная к российскому потребителю цена. Так в 2000 году появилась торговая марка PROFF. В виду того, что одна торговая марка, включающая в себя весь спектр канцелярских товаров, не могла бы четко позиционироваться в сознании потребителя, было принято

решение разделить продукцию на детскую и офисную канцелярию. В ассортимент PROFF вошли товары для офиса: папки, органайзеры, тетради для студентов и т.п., а для детской и школьной канцелярской продукции была создана торговая марка BOOM. Четко сформулированные принципы при создании этих марок и неукоснительное им следование позволили получить заслуженное признание потребителей.

На момент создания собственных торговых марок 80% продаж компании приходилось на регионы. Появление марок BOOM и PROFF способствовало расширению бизнеса на этапе дальнейшего развития региональных продаж. «Тем не менее в некоторых регионах, по разным причинам, продажи были неудовлетворительными. Решением проблемы стало открытие филиалов, в которых имелся аналогичный ассортимент продукции, что и на складе в Москве. Мы были уверены в конкурентоспособности наших товаров и не боялись открыть филиалы на «чужих» территориях», — говорит Максим Селезнев. Рост числа региональных отделений подтверждает правильность такого решения: сначала открыли филиал в Санкт-Петербурге, и, отладив процесс поставок товаров, изучив схему работы с филиалами, решили открыть еще шесть филиалов в крупных городах России. В настоящее время компания Пробюро имеет на территории России семь филиалов, в которых представлен весь ассортимент продукции, и успешно продолжает открывать новые.

К имеющимся в ассортименте офисным товарам компания Пробюро в 2004 году добавила продукцию элитных и деловых письменных принадлежностей всемирно известных торговых марок: PARKER, WATERMAN и PROTEGE. Таким образом, на сегодняшний день компания обладает широким ассортиментным рядом, развитой структурой региональных и розничных продаж, сетью филиалов, корпоративным направлением (B2B), а также владеет Томской карандашной фабрикой.

Пути развития

«Расширив региональный рынок, мы провели очередное исследование, которое показало некоторое замедление темпов роста в продажах канцелярских товаров — это были уже не ежегодные 50%, как на заре становления рынка. Только корпоративный сегмент канцелярского рынка демонстрирует быстрый рост», — констатирует Максим Селезнев.

Созданное в 2002 году в качестве эксперимента, корпоративное направление ПроБюро со временем эволюционировало в отдельный департамент со штатом в 300 человек. Основной причиной создания стало формирование рынка корпоративных услуг, его выделение в самостоятельную сферу.

Департамент имеет собственную инфраструктуру и информационную систему, с помощью которой можно проконтролировать все стадии движения заказа от момента его получения до отгрузки, включая состояния сборки, отгрузки или доставки. «Говоря о высоких технологиях, помогающих в бизнесе, — отмечает Максим, — стоит упомянуть и про возможности интернета, которые использует компания ПроБюро: партнеры могут разместить заказ в системе оптовых заказов и в интернет-магазине».

С помощью системы оптовых заказов, действующей на сайте www.probuero.ru, в режиме online можно познакомиться с ассортиментом, посмотреть фотографии интересующих позиций, получить информацию о потребительских свойствах продукции, определиться с ценами, рассчитать возможную скидку и разместить свой заказ. Специально для организаций и корпоративных клиентов на сайте ПроБюро работает интернет-магазин, в котором при помощи удобного интерфейса можно заказать любой необходимый для офиса товар.

Одним из главных требований к компаниям, работающим в сфере B2B, является оперативность доставки товара клиенту. В компании ПроБюро введены минимальные для корпоративного рынка сроки доставки заказов — в течение 24 часов. Доставка осуществляется экспедиторами вплоть до рабочего места заказчика. Такая оперативность обеспечивается уникальным многоэтажным складским комплексом, в котором всегда в наличии не менее 89% наименований всего ассортимента товаров для офиса.

Планы развития департамента довольно амбициозны — это 30% корпоративного рынка Москвы и Московской области. Сегодня департамент обслуживает более 10 000 фирм Москвы и Подмоскovie. Клиентами департамента корпоративных продаж являются: Мосгордума, Российские железные дороги, Посольство США, «Газпром», Сбербанк, Внешторгбанк и многие другие компании и организации.

«Мы считаем удачным ходом добавление в ассортимент корпоративного департамента бытовой мебели, а также офисной и компьютерной техники. Наличие в ассортименте этого товара привело к тому, что наши постоянные клиенты увеличили свои объемы закупок. Новых клиентов привлекает возможность приобретения техники с доставкой по ценам ниже, чем в магазинах. Результат — реальное увеличение продаж», — резюмирует Максим Селезнев.

Очень помогла в свое время развитию департамента ставка на новые товарные брэнды. Это прежде всего

бумага марки BERGA (Финляндия) и ручки UNI компании Mitsubishi (Япония). Каждый, кто хоть раз занимался продвижением нового брэнда на рынок, хорошо понимает, с какими трудностями приходится сталкиваться. Но была уверенность в правильном выборе, основанная на превосходных характеристиках товара и прежде всего на оптимальном соотношении такого показателя, как цена/качество. BERGA очень быстро стала конкурировать с такими давно обосновавшимися на российском рынке марками бумаги, как KYM LUX, ZOOM, DATA COPY. На сегодняшний день объем продаваемой бумаги равен 120 000–140 000 пачек в месяц, проданные ручки UNI исчисляются сотнями тысяч. Бумага BERGA и ручки UNI стали визитной карточкой ПроБюро наряду с хорошо известной собственной торговой маркой PROFF, продукция которой была специально разработана для обеспечения нужд офиса.

В поиске

«Очевидно, дальнейшее развитие канцелярского рынка поставит перед нами новые проблемы. Придется и их решать, — утверждает Максим, — Самая вероятная угроза для отечественных компаний — появление международных операторов офисного рынка. Уже сейчас на рынке действуют транснациональные концерны Metro и Auchan. Думают о выходе на российский рынок Wall Mart, Carrefour и Lyresco». Представляет это реальную опасность или субъективную, пока неясно, однако недавно открытые в Москве магазины американской компании Office 1 Superstore служат достаточным поводом для волнений. Хотя отечественные фирмы лучше знают специфику рынка, они все же уступают иностранным компаниям в финансовых ресурсах. Таким образом, ситуация на российском канцелярском рынке требует поиска новых путей развития или оптимизации используемых каналов сбыта.

ПроБюро

- **год основания:** 1994
- **оборот в 2005 году:** 76 млн долларов США
- **сфера деятельности:** производство и продажа канцелярских товаров
- **штат:** 1000 человек
- **основные бренды:** PROFF, PARKER, BOOM, BERGA, UNI, KON-I-NOOR, CENTROPEN, HERLITZ, WATERMAN
- **Дополнительная информация:** ПроБюро — победитель в номинации «Лучшая торговая компания 2004 года» на всероссийском конкурсе «Золотая Скрепка»



НЕ УСПЕВ ЗАВЕРШИТЬ НАСТУПЛЕНИЕ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК, МОЛОДАЯ КОМПАНИЯ «РУЗСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» УЖЕ ЗАЯВЛЯЕТ ОБ ЭКСПОРТНЫХ АМБИЦИЯХ. ПЕРВЫМИ ПРЕМИАЛЬНЫЕ КОНФЕТЫ «КОМИЛЬФО» РАСПРОБОВАЛИ ЯПОНЦЫ. текст: **ольга шевель**

Комильфо по-японски



ЕВГЕНИЙ АЗУЛИН

Получив заказ от японцев, РКФ поставила экспорт «Комильфо» на поток

«Выход на иностранный рынок мы планировали с самого начала, но никогда не думали, что первой страной для нас станет экзотичная Япония», — рассказывает гендиректор «Рузской кондитерской фабрики» (РКФ) **Александр Павлов**.

Продукция этого предприятия еще толком не утвердилась в премиальной нише российского рынка, поэтому до сих пор компания не торопилась с зарубежной экспансией. Однако, получив предложение японцев поставить им партию конфет «Комильфо», решила не упускать свой шанс.

«Коровка» на старте

РКФ ОБЯЗАНА СВОИМ ПОЯВЛЕНИЕМ двум российским бизнесменам, занимавшимся импортом кондитерских изделий. Перед дефолтом 1998 года они решили пе-

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «РУЗСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» (РКФ) основана в 1997 году. В 2000 году РКФ выпустила первую продукцию. В 2004-м вывела брэнд фасованных конфет премиум-сегмента «Комильфо», а чуть ранее, в конце 2003 года, появилась марка «Лафрэль». РКФ — второй по величине в России производитель конфет-суфле (марка «Рузанна» в России занимает 12% суфлейной группы, в Москве — 38%). «Комильфо», по данным ACNielsen, удерживает в России 4% премиум-сегмента фасованных конфет, в Москве — 6% (в натуральном и стоимостном выражении). По итогам 2005 года на экспорт пришлось 1,55% всех поставок РКФ в страны СНГ и дальше зарубежье. Выручка РКФ по итогам 2005 года составила \$42 млн.

репрофилировать бизнес и инвестировали \$3 млн в фабрику, создававшуюся по принципу greenfield (с нулевого цикла).

Первую продукцию, несколько тонн сливочной «Коровки» и конфет-суфле, РКФ выпустила лишь в 2000-м, когда были построены производственные корпуса в Рузском районе Московской области. Объемы продукции были небольшими (около 20 тонн в месяц), и конфеты отправляли только в магазины Подмоскovie.

А в 2001 году владельцы, чьи амбиции простирались дальше, чем поставки в московский регион, пригласили на пост гендиректора Александра Павлова, тогда руководившего питерским филиалом Parmalat. Опытному управленцу Павлову новый бизнес, который следовало выстраивать практически с нуля, показался перспективным.

«Тогда РКФ работала довольно примитивно: фабрика делала те конфеты, для которых подходили производственные линии, — говорит он. — Не было ни системы дистрибуции, ни отдела маркетинга, ни понимания, к каким целям и задачам должна стремиться компания».

Премиальный сегмент кондитерского рынка в натуральном выражении (доли брендов, %)



Данные по России за апрель 2005 — январь 2006 года
Источник: ACNielsen

В общем виде стратегия развития РКФ была сформулирована летом 2002 года, когда новая команда проанализировала плюсы и минусы сложившейся конъюнктуры. В итоге в компании решили не идти по пути крупных производств, выпускающих продукцию в сегменте массмаркета: фабрике, чьи совокупные мощности едва

дотягивали до 3 тыс. тонн в год, на конкурентном рынке делать было нечего.

«Имело смысл производить дорогие, качественные изделия с высокой добавленной стоимостью в сравнительно небольших количествах, — говорит Павлов. — Так что в массовом сегменте мы решили ограничиться уже запущенными конфе-

www.oki.ru

ВВЕДИ В ИГРУ ЦВЕТ

Хватит использовать стандартные ходы. Цветные принтеры OKI Printing Solutions и ваши идеи — вот новая комбинация, которая позволит одержать победу. Вы больше не ограничены в выборе цвета и формата. Ваша презентация — грандиозное шоу. Каждый ваш документ — это настоящий шедевр малой полиграфии. И всё это — не выходя за порог вашего офиса. Цветной принтер OKI С3200 по цене 429\$.

OKI

PRINTING SOLUTIONS

- Высокая скорость печати
- Простота в использовании
- Фотографическое качество печати
- Постоянство цветопередачи на протяжении всего срока службы

Ok, Network Solutions
for a Global Society

Узнайте больше о возможностях принтеров OKI Printing Solutions на сайте www.oki.ru

101000, Москва, Большой Златоустинский пер., д.1, стр. 6, тел.: +7 495 258 6065, факс: +7 495 258 6070, e-mail: info@oki.ru



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Павлов несколько не жалеет, что в свое время променял молоко Parmalat на конфеты РКФ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Юлия Бабурина принимала активное участие в создании героини «Комильфо»

тами-суфле, а как локомотив создать в сегменте фасованных конфет класса премиум ни на что не похожий продукт».

Не продешевили

ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ «БИЗНЕС АНАЛИТИКА», именно сегмент расфасованных в коробки и пакеты премиальных шоколадных конфет (дороже 450 руб. за килограмм) является самым перспективным: последние два года он растет в среднем на 8%, в то время как массовый шоколадный рынок в России близок к стагнации. Люди, пресытившись привычным шоколадом, все больше тратят средств на дорогие покупки, часто производства зарубежных компаний Fazer, Alfred Ritter GmbH, Lindt или Ferrero Rocher. Из отечественных кондитеров западу серьезно противостоит лишь «А. Коркунов», с успехом заместивший импорт после кризиса 1998 года и имеющий сейчас в премиум-сегменте около 45% (дорогой шоколад выпускает также «Конфаэль», но позиционирует его в сегменте супер-премиум).

РКФ попыталась разыграть ту же карту, но значительно позже. Компания запланировала начало продаж своих премиальных конфет на сентябрь 2003 года. К тому времени на купленных в Германии производственных линиях была от-

работана технология производства оригинальной формы шоколадного стаканчика, заключены договоры с ведущими поставщиками ингредиентов Barty Callebaut, Fuji Oil Europe, Wild, при помощи одного из московских брендинговых агентств созданы дизайн, упаковка, линейка уникальных вкусов и концепция бренда. Но все же РКФ пришлось на полгода отложить свое завоевание рынка.

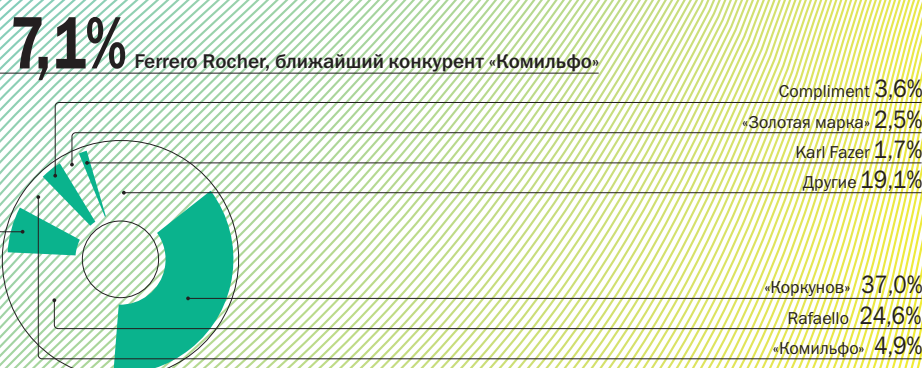
«На определенном этапе тестирования будущего бренда выяснилось, что упаков-

ку и название потребители оценивают ниже, чем сами конфеты, — поясняет директор РКФ по маркетингу **Юлия Бабурина**. — Стало ясно, что с таким продуктом мы не займем запланированные 5% ниши премиального рынка. До сентября — начала кондитерского сезона — оставалось два месяца, и необходимо было решить: выведем то, что есть или разрабатываем новую упаковку, но теряем полгода и деньги».

В РКФ сочли, что выгоднее потерять деньги, но не покупателей. В авральном

Премиальный сегмент кондитерского рынка

в стоимостном выражении (доли брендов, %)



Данные по России за апрель 2005 — январь 2006 года
Источник: ACNielsen

Все атрибуты бренда «Комильфо» — от иноземного ретро-кабриолета до французского *comme il faut* — отсылают покупателей к универсальным ценностям

порядке компания заказала разработку новой упаковки маркетинговому агентству Depot WPF Brand & Identity. В результате в отделе маркетинга компании придумали конфетам название «Комильфо», а коробка приобрела тот премиальный вид, который, по мнению вновь опрошенных потребителей, соответствовал содержанию стоимостью 700 руб. за килограмм.

Nerusskie конфеты

В СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ БРЭНДА, включая доработку упаковки, РКФ вложила \$6 млн (в том числе заемных), но первые же результаты продаж убедили компанию, что она не зря потратила деньги. Менее чем за год (с февраля 2004 года) конфеты завоевали около 2% премиум-сегмента, а еще через год, по

оценке ACNielsen, удвоили свою долю. Сам проект, как говорит Павлов, вскоре должен выйти на окупаемость.

РКФ намеренно дистанцировалась от привычных вкусов, чем угодила состоятельному и разборчивому потребителю: вопреки расхожему мнению, для успеха кондитерского производства вовсе не обязательно следует опираться давние традиции. Свою роль сыграл и образ бренда, прежде не эксплуатируемый отечественными кондитерами.

«Мы сразу решили, что делаем конфеты для женщин», — поясняет Бабурина. — Так мы могли избежать конкуренции с «А. Коркуновым», образ которого наши покупатели связывают с крепким русским помещиком. Но с другой стороны, тогда «Комильфо» попали бы на поле конфет Raffaello, с их романтической балери-

НОУ-ХАУ

Компания «Русская кондитерская фабрика»:

- решила работать в наиболее перспективном сегменте премиальных конфет;
- создала уникальный продукт — конфеты «Комильфо»;
- оперативно отреагировала на интерес к конфетам со стороны японских дистрибуторов;
- сделала пробные поставки в другие страны дальнего зарубежья;
- принялась разрабатывать долгосрочную стратегию экспорта.

ной, и Ferrero Rocher, также предназначенных для некой хрупкой особы. И мы придумали другую героиню: создающую, а не принимающую ценности».

По представлениям маркетологов РКФ и Depot WPF, героиня «Комильфо», живущая по принципу «Любовь к себе, без которой нельзя любить других», должна быть активной, современной, независимой и одновременно чувственной, женственной. В итоге на упаковке появилась уве-


777-3377

■ КОНСАЛТИНГ



ОЦЕНКА



АНАЛИЗ РЫНКА
НЕДВИЖИМОСТИ



ЮРИДИЧЕСКИЙ
КОНСАЛТИНГ



ИПОТЕКА

■ РИЭЛТОРСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ





Нас рекомендуют друзьям!

www.miel.ru

с35

деловой еженедельник

РЫНОК

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ШОКОЛАДНЫХ ИЗДЕЛИЙ работают около 80 компаний, которые в 2005 году, по предварительным данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», выпустили примерно 185 тыс. тонн продукции (на 3% больше, чем в 2004 году). На долю Nestle, Kraft Foods, Mars, холдинга «Объединенные кондитеры» и «Сладко» приходится около 70% всего рынка. Потребление шоколада в стране пока не достигло даже уровня 1991 года. Основываясь на этих данных, компания Nestle прогнозирует, что объем российского рынка шоколадных изделий к 2010 году составит 600 тыс. тонн. По оценкам экспертов, 96% кондитерских изделий, которые продаются в России, производится в нашей стране. Иностранные компании еще несколько лет назад стали переносить свои производства в Россию. Например, Ritter Sport уже вложил в отечественную кондитерскую промышленность более \$30 млн, инвестиции Kraft Foods составили \$100 млн. Однако не снижается рост импорта в сегменте упакованных шоколадных конфет. Если в 2001 году на заграничные товары приходилось не более 5% продаж сегмента в натуральном выражении, то теперь этот показатель приближается к 20%. Причем главным образом рост импорта конфет в коробках приходится на премиальную продукцию из Западной Европы стоимостью свыше 450 руб. за килограмм. В основном рост обеспечивают Ferrero (бренды Raffaello и Ferrero Rocher), Fazer, Alfred Ritter GmbH, Mozart, Lindt.

Фабрике, чьи совокупные мощности едва дотягивали до 3 тыс. тонн в год, на конкурентном рынке делать было нечего

ренная в себе владелица дорогого авто, дышающая среди цветов на лоне природы.

РКФ рисковала, уходя от национальных образов. Не каждая покупательница найдет в себе сходство с изображенной на коробке эмансипе. К тому же, как отмечает президент Ассоциации предприятий кондитерской промышленности **Виктор Шаршапин**, несмотря на обилие импорта, наши потребители продолжают считать именно российский шоколад самым лучшим и экологически чистым.

«Комильфо» же отсылает покупателей к универсальным ценностям всеми атрибутами бренда — от иноземного ретро-кабриолета до не слишком распространенного в русском языке французского *comme il faut*. Но интернациональность концепции конфет все-таки пришлось по вкусу. Причем не только российскому потребителю.

Азиатский шанс

НА СВОЕЙ ПЕРВОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКЕ в Кельне в феврале 2005 года РКФ не стремилась заключать зарубежные контракты. В ближайших планах еще не вполне окрепшего производства значились только Россия и страны СНГ, экспортный этап должен был начаться не раньше 2008 года. Однако в Кельне на

«Комильфо» неожиданно обратили внимание японцы.

Япония характерна тем, что сферы влияния в большинстве отраслей жестко поделены, а приверженность потребителей местным производителям очень высока. И все же те иностранные компании, которым удается закрепиться в стране, могут рассчитывать на преданность своих клиентов.

Все мировые бренды и так присутствуют в Японии. Менее известные иностранные компании обычно попадают на кондитерский рынок этой страны благодаря сезону зимних продаж. Местные дистрибуторы специально начинают искать за рубежом такие компании задолго до сезонного пика.

Дело в том, что самостоятельно национальные производители не способны удовлетворить спрос на шоколадные изделия, возрастающий в декабре-марте. На Рождество и Новый год, в День девочек 14 февраля и в Белый день 14 марта японцы традиционно дарят друг другу шоколад. В это время в стране продается львиная доля годового объема конфет и плиток — до 50 тыс. тонн. К тому же почти все местные компании, включая крупнейшие Morinaga, Meiji, Lotte, Glico, Fujiya, делают шоколад по одним и тем же рецептам, приобретенным еще в начале про-

Сладкая граница

Возрастающая активность иностранных конкурентов заставляет российские кондитерские компании идти в контратаку и искать новые рынки сбыта на чужой территории. По данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», в 2005 году из России в более чем 30 стран были поставлены около 40 тыс. тонн шоколадных изделий — это почти пятая часть всего объема, произведенного в 2005 году. При этом за последние три года экспортные поставки выросли примерно на 70%. Однако регулярно отправлять за границу продукцию могут позволить себе лишь крупные компании, в чис-

ле которых «Объединенные кондитеры», «Сладко», «Русский шоколад». В основном они предлагают шоколад для массового сегмента, поставляя его в страны СНГ, причем 55% такого экспорта приходится на Казахстан. Российский шоколад попадает и в другие страны (США, Израиль, Германию, Грецию и др.), но, как отмечают в «Асконде», в основном он рассчитан на наших бывших соотечественников. На «коренных» клиентов в странах дальнего зарубежья целенаправленно работают те компании, которые в России позиционируют свою продукцию в сегменте премиум («А. Коркунов») и суперпремиум («Конфаэль»). Доля этих поставок

составляет лишь 20–22% всего российского экспорта шоколада. «А. Коркунов» впервые вывел свою продукцию на международный рынок еще в 2000 году, когда заключил соглашение с дистрибутором Conicor Consulting Group о ежемесячных поставках молочного шоколада в Канаду, а также начал поставки через немецкие сети в Германию, открыв партнерский офис компании A. Korkunov Schokolade GmbH. Кроме того, шоколад под маркой «А. Коркунов» можно найти в магазинах многих европейских стран, в Израиле, США (партнерский офис A. Korkunov Chocolatier, Inc), а в Японии супергорький шоколад «А. Коркунов» продается, как ни

странно, в аптеках. Недавно компания серьезно задумалась о китайском рынке. По собственным данным, доля экспорта у «А. Коркунов» составляет более 5% общего объема производства. С 2003 года эксклюзивные изделия и конфеты серийного производства компании «Конфаэль» представлены за рубежом. Выполнив индивидуальные корпоративные заказы, компания отправляет шоколад в Бельгию, Голландию, Саудовскую Аравию, США и другие страны. Правда, «Конфаэль» сталкивается с проблемами, которых нет у других экспортеров, — срок годности у изделий ручной работы составляет не больше двух недель.

шлого века у нескольких европейских фирм. В результате продукция не блещет разнообразием вкусов и оформления, так что иностранным производителям — по крайней мере, на время — удастся привлечь внимание японского потребителя новизной своих товаров.

Тонкость японского вкуса

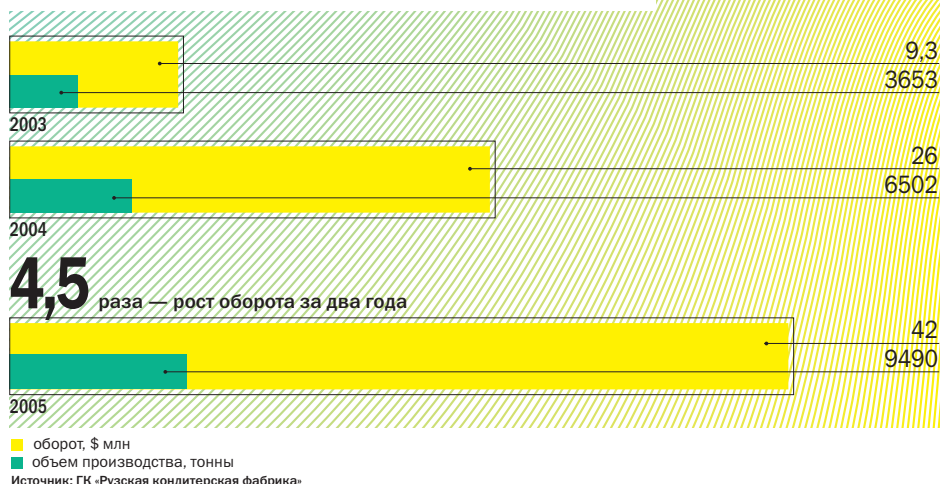
ДО СИХ ПОР ЯПОНСКИЕ АГЕНТЫ, ведущие поиск шоколадных новинок, обходили российских производителей вниманием. Павлов вспоминает, что пришедшие на выставочный стенд РКФ в Кельне представители одного из японских дистрибуторов (его название гендиректор РКФ не раскрывает) сначала не поверили, что это российская продукция: решили, что наткнулись на неизвестную европейскую компанию.

«Российские конфеты японцев не интересуют, так как на их вкус они очень твердые из-за толстого слоя шоколада», — говорит Павлов. — Мы же специально создавали конфеты с тонкими стенками, ориентируясь на западные стандарты».

Уже через месяц после выставки делегация дистрибутора, имеющего контракты с 50 тыс. магазинов по всей стране, приехала на РКФ, чтобы провести аудит фабрики и заключить договор о первой поставке «Комильфо» (другая продукция предприятия — суфле и фасованные конфеты «Лафрэль» из верхнего массового сегмента — японцев не заинтересовали). Дальневосточные партнеры четко обозначили сроки отправки российских конфет морем из Петербурга, чтобы к праздничной дате — 14 февраля — они могли появиться на прилавках.

По предварительным отзывам японцев, праздничные продажи «Комильфо»

Динамика показателей ГК «Рузская кондитерская фабрика»



в национальных сетях страны прошли вполне успешно. Цена на конфеты там оказалась в 2,5 раза выше, чем в России и СНГ — \$50 за килограмм (с учетом различных наценок и расходов на доставку), хотя РКФ и отгрузила первые пять тонн «Комильфо» примерно на 5% дешевле, чем продает отечественным дистрибуторам. Кроме того, дополнительные траты — \$7 тыс. — компания понесла при адаптации упаковки для японского рынка (русский текст перевели на английский язык и, в соответствии с местными стандартами, указали процентное соотношение ингредиентов в продукте). Но Павлов доволен первыми результатами сотрудничества с японцами. «За время реализации проекта компания приобрела бесценный опыт», — говорит он. — В результате мы разработали и уже применили схему действий при сотрудничестве

с иностранцами: недавно на нас вышли канадцы, и сейчас партия «Комильфо» отгружена в Америку».

Малоприбыльная разведка

В КОМПАНИИ ВЕРЯТ, что через несколько лет экспорт может занять значительное место в ее обороте: пока он составляет 1,55% (в натуральном выражении) от всех продаж по прямым контрактам. Причем РКФ логично интересуется теми странами, куда «входной билет» еще относительно дешев, например Китаем или Индией. Западная Европа, шоколадный рынок которой поделен между крупными игроками, в этом списке стоит последней.

Между тем заместитель гендиректора группы компаний BBDO Moscow (одним из клиентов которой является компания



Приглашаем на выставку Executive MBA

14 марта 10.00–13.00
Москва

15 марта 17.00–19.00
Санкт-Петербург

Если Вы хотите:

- Решать конкретные задачи, стоящие перед Вашей компанией, в команде с лучшими профессионалами-практиками мирового уровня
- Сразу возвращать инвестиции в обучение с максимальной выгодой
- Применять на практике полученные знания и навыки, не дожидаясь, пока они устареют

Вход на выставку
только по приглашениям!

Чтобы получить приглашение, пожалуйста, зарегистрируйтесь

Регистрация: www.begin.ru
(495) 933-1098



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Важно сформулировать, в чем уникальность нового брэнда»



Марина ТРЕЦОВА,
генеральный директор
холдинга «ППЕ группа»

— «КОМИЛЬФО» — удачный пример того, как важно быть в нужное время в нужном месте, вовремя увидеть и правильно оценить возможности развития бизнеса. Думаю, успех «Комильфо» нельзя объяснить только удачным стечением обстоятельств. Компания грамотно оценила свои ресурсы, уловила тенденции развития рынка кондитерских изделий. Российский рынок действительно постепенно насыщается во всех секторах, и будущее любой компании зависит и от умения сориентироваться, и от того, насколько обоснованно выработана долгосрочная стратегия развития бизнеса. Грамотно и успешно вывести новый брэнд на рынок удается далеко не каждой компании. Точно определить емкость рынка, изучить целевую аудиторию и отладить технологические процессы — это еще не гарантирует успех. Показателен пример с тестированием и выбор, перед которым встала компания: отложить проект на полгода для доработки дизайна упаковки и собственно концепции брэнда, потерять время и понести дополнительные затраты или запустить проект как есть, невнятный, и при этом лишиться части целевой аудитории. Последовательность, проявленная руководством компании «Комильфо», лишний раз доказывает преимущества серьезного, взвешенного подхода и долгосрочной стратегии.

Очень важно сформулировать, в чем уникальность нового брэнда, придумать его «легенду». При этом нужно отличаться от конкурентов, отыскав нечто, что привлекает «свою» аудиторию. Тем более интересно, что у «Комильфо» «своя» аудитория включает и потребителей из Японии. В этом случае необходимо не только определить уникальность самого продукта («тонкостенный стаканчик»), но и создать стилизованное название и оригинальный дизайн. Безусловно, чтобы претендовать на премиальный сегмент, сам продукт должен быть безупречного качества, однако название и упаковка должны правильно «работать», и это одна из самых сложных задач. В нашей практике продаж по каталогам иногда случалось, что разворот каталога продуман до мелочей, товар интересный, дизайн красивый, а в результате каталог «не работает». Только посредством тестов на фокус-группах можно реально оценить успешность брэнда или продукта. Это обычная практика, и мы постоянно используем тестовые каталоги, чтобы проверить, правильно ли подобран ассортимент новых товаров для той или иной целевой аудитории. Лишь получив убедительные результаты, мы подтверждаем закупку новых товаров у наших поставщиков.

Mars) **Макс Такер** неоднозначно оценивает перспективы зарубежной экспансии РКФ. Прежде всего он усматривает в ней имиджевую составляющую. По мнению Такера, присутствие на иностранных рынках может помочь РКФ найти стратегического инвестора и повысит вес брэнда на случай, если у «Комильфо» появится прямой конкурент — похожий продукт.

Аналитик ИК «Метрополь» **Михаил Красноперов** тоже полагает, что особых финансовых выгод от продаж конфет за рубежом РКФ не получит: для любого производителя готовой продукции на продовольственном рынке экспортный канал в дальнейшем зарубежье является заведомо малоприбыльным. «Стратегия экспансии небольшой РКФ может быть очень удачной на внутреннем рынке, но не за рубежом, где много крупных компаний, а лояльность местных потребителей к ним формировалась годами, — отмечает Красноперов. — РКФ может попусту истратить деньги и не получить ожидаемого результата».

А вот **Ирина Эльдарханова**, председатель совета директоров фабрики «Конфазель», уже два года поставляющей продукцию за рубеж, оценивает стратегию РКФ по выходу на международный рынок позитивно: «Очень важно, что предприятие сумело заручиться поддержкой местных национальных дистрибуторов, обычно помощь в продвижении и определяет долгосрочный успех иностранных компаний на неизвестных рынках. Имея партнера, РКФ сэкономит много средств и повысит эффективность работы на этом направлении».

В самой РКФ к своим экспортным возможностям относятся со сдержанным оптимизмом. На данный момент перед проектом не стоит задача немедленного завоевания симпатий зарубежных потребителей. Пока компания отказывается даже от исследований иностранных рынков, предпочитая им разведку боем — сбыт пробных партий и налаживание контактов с местными дистрибуторами.

Павлов заявляет, что позже РКФ будет готова и к более серьезным шагам, например к инвестициям собственных средств в маркетинг и продвижение конфет за границы. Пока же в компании ведут переговоры о прямых поставках «Комильфо» в Чехию и страны Балтии и разрабатывают экспортный вариант брэнда «Лафрэль», заинтересовавшего канадских представителей. **СФ**

частная практика

СВОЯ ИГРА

От заката до рассвета местные крестьяне могут наблюдать поджарую фигуру, совершающую ритуальный танец в бочке с виноградом. Иван Каракезиди занят любимым делом — изготовлением вина.

Краснодарский Дионис

текст:

антон бурсак

ЗАЯВКА на будущее

- вырастить собственные виноградники
- вписать названия своей продукции в винные карты ресторанов Москвы и Санкт-Петербурга
- убедить ценителей, что бутылка российского вина за \$500 действительно того стоит

Греческая семья Каракезиди обосновалась в селе Южная Озерейка (район Абрау-Дюрсо) еще до революции. Отец и дед Ивана — Яниса по-гречески — Каракезиди занимались виноделием. Сам Иван с детства был знаком с семейным производством: помогал отцу собирать виноград, давить сок и следить за суслом, зреющим в больших дубовых бочках. Иван всегда завидовал французским виноделам: их родовые имения стали известны на весь мир благодаря одноименным маркам вина. Несколько лет назад Каракезиди создал хозяйство «Деревенское подворье», которое в год выпускает около 15 тыс. бутылок вина «Стретто» по средней цене 11 тыс. руб. за штуку. Кроме Ивана в «Деревенском подворье» работают еще четыре человека — все члены семьи Каракезиди. Летом нанимают 10–12 сезонных рабочих. Виноград предприниматель закупает у окрестных крестьян, при этом хозяйство тщательно контролирует процесс его выращивания и сбора. Вино производится деревенским способом: виноградный сок давят ногами и выдерживают в дубовых бочках. Часть вина разливается в сделанные вручную керамические сосуды. Третью продукции поступает в продажу, остальное — в погреб (для выдержки). Свое вино Каракезиди поставляет нескольким дорогим ресторанам и гостиницам вблизи Новороссийска. Также «Стретто» покупают несколько десятков частных коллекционеров.

Аналогичных частных винодельческих хозяйств много в Европе, Южной Америке и Африке. Мелкие виноделы выпускают ограниченные партии авторских вин, используя традиционные технологии, — без всякой пастеризации и фильтрации. В небольших хозяйствах вино делают из винограда, собранного с конкретного виноградника или склона. Естественно, продукция мини-винокурен для гурманов недешева.

Если знать как, то на российском юге можно производить вино не хуже французского, уверен Каракезиди. «Кристиан Муэ, глава авторитетного винного дома Jean-Pierre Moueix, назвал Абрау-Дюрсо очень перспективным для виноделия районом», — с гордостью отмечает он. Все необходимое здесь есть: условия для роста правильных сортов винограда и производства хорошего вина. Как всегда, не хватает одного — порядка. «С нашими чиновниками я в аду побывал», — сетует винодел на российские законы и тех, кто их исполняет (понятия частной винокурни в нашем законодательстве нет, а значит, маленькое хозяйство Каракезиди приравнено к сверхприбыльным водочным заводам).

Предприниматель утверждает, что вино, сравнимое по качеству с продукцией «Деревенского подворья», производят только в двух хозяйствах во французском Сент-Эмильоне. Для капризного российского покупателя это едва ли имеет значение: он априори выберет Сент-Эмильон. Но Каракезиди не сдается и собирается преодолеть это предубеждение. **СФ**

с39



Готовому хлебу в группе «Черемушки» предпочитают замороженный. И приобрели профильную фирму

Хлебное место «Черемушек»

Один из крупнейших производителей хлебобулочных изделий в Москве, группа компаний «Черемушки», выходит на рынок замороженного хлеба.

На днях группа «Черемушки» (владеет одноименным кондитерско-булочным комбинатом, столичным хлебокомбинатом №6 и заводом кондитерских изделий «Простор») приобрела 100% фирмы «Алго». По оценкам гендиректора КБК «Черемушки» Рустама Атахаждоева, «Алго» занимает 23–24% местного рынка быстрозамороженных изделий из теста. Сумма сделки не разглашается. До последнего времени «Алго» являлась поставщиком оборудования и замороженных хлебных полуфабрикатов для таких крупных розничных сетей, как «Ашан» и «Реал» (выручка «Алго» за 2005 год составила 140 млн руб.). «Технология производства недовыпеченного хлеба — золотая жила. Она дает возможность участникам стагнирующего рынка хлебобулочных изделий выйти в растущее b2b-направление», — уверен Рустам Атахаждоев. Потребление обычного «промышленного» хлеба ежегодно снижается на 4–5%. Между тем бизнес таких фирм, как «Алго», растет. «И будет расти по мере развития сетей супермаркетов, располагающих собственными мини-пекарнями», — поясняет гендиректор «Черемушек». Потенциальный объем только московского рынка поставок замороженных изделий из теста в секторе b2b его участники оценивают в \$30 млн. При этом группа «Черемушки» планирует выйти с технологией «Алго» за пределы столицы.

Подробнее **СФ** расскажет об этом в следующем номере.

Kraft Foods заварит кофе

Второй в мире производитель продуктов питания Kraft Foods вложит \$100 млн в строительство завода по производству растворимого кофе в Ленинградской области.

Таким образом, компания решила последовать примеру своего ближайшего конкурента Nestle, в ноябре 2005 года запустившего кофейную фабрику в городе Тимашевске, расположенном в Краснодарском крае. Директор по корпоративным вопросам «Крафт фудс Россия» Кирилл Болматов потребность своей компании в предприятии полного цикла объясняет возросшим спросом на дорогие сорта кофе (именно их планируется выпускать по технологиям сублимации или freeze-dried). С ним соглашается старший аналитик «Бизнес Аналитики» Снежана Равлюк. По ее словам, рынок растворимого кофе в целом (в натуральном выражении) увеличился в 2005 году по сравнению с 2004-м всего на 5,9%, тогда как сегмент кофе freeze-dried за этот же период вырос на 14%.

Завод, который должен заработать осенью 2007 года, будет расположен в промышленной зоне «Горелово», где у Kraft Foods уже есть фабрика по упаковке кофе. Мощности предприятия позволят производить 5 тыс. тонн кофе в год. Здесь будут выпускаться такие марки, как Jacobs Monarch, Carte Noire и Maxim. А более дешевый порошкообразный и гранулированный кофе марок Maxwell House и Jacobs Aroma компания по-прежнему будет ввозить из Западной Европы.

цифра

974,4

млн евро заработал Турин на организации и проведении Олимпиады. Если вычесть из этой суммы затраты на проведение Игр — 707 млн евро, то чистая выручка составит 267,4 млн евро. Большая часть доходов — 470 млн евро — была получена от продажи прав на телетрансляцию, 420 млн евро предоставили спонсоры. Продажа 900 тыс. билетов дала организаторам 69,4 млн евро.

Последний олимпийский рекорд по прибыльности был установлен в 1984 году в Лос-Анджелесе — \$220 млн. Но далеко не на всех Играх организаторам удавалось зарабатывать. Так, жители Монреаля до сих пор расплачиваются табачным налогом за потерю \$1,2 млрд на Играх 1976 года. Греция в 2004 году тоже осталась в убытке: затраты на подготовку к мероприятию почти вдвое превысили запланированные \$4,5 млрд (летние Олимпиады обычно обходятся гораздо дороже зимних). И сегодня страна вынуждена нести затраты на обслуживание стоящих без дела олимпийских объектов. Но кроме прибылей и убытков Олимпиады оказывают воздействие на инвестиционную привлекательность региона. Так, в день выборов Лондона столицей Олимпиады-2012 в прошлом году индекс LSE вырос на 0,8%. Пола Дейлс из консалтинговой компании Capital Economics считает, что до 2012 года благодаря Олимпиаде экономика Великобритании вырастет на \$1,339 млрд. Для многих стран право проведения Олимпиады — вопрос престижа, и они готовы потратить любые суммы, чтобы получить этот статус. Например, России пришлось бы инвестировать как минимум \$10 млрд, если бы Олимпиада-2012 прошла в Москве. □

тренд

Место сбора

Ленобласть становится «российским Детройтом». Вслед за Ford и Toyota сюда придет компания Nissan.

Nissan официально не подтверждает слухи, что будет строить завод именно под Петербургом. Однако эксперты почти не сомневаются, что об этом объявят в апреле: на это время запланировано обнародование планов компании на следующий финансовый год.

Пока новые боссы тольяттинского АвтоВАЗа раздумывают, как распорядиться предлагаемыми госинвестициями в \$5 млрд, центр российского автомобилестроения смещается на север. Петербург удобен для зарубежных автомобильных компаний с точки зрения логистики, а губернатор Валентина Матвиенко покровительствует автопрому, приветствуя создание сборочных производств. Nissan станет третьим мировым автогигантом, чье российское производство разместится под Петербургом. Сборочная линия Ford во Всеволожске была запу-

щена еще в апреле 2002 года. В апреле 2005-го глава Минэкономразвития Герман Греф и Валентина Матвиенко подписали с Toyota соглашение о строительстве завода в промзоне Шушары. Nissan обоснуется на площадке в районе железнодорожной станции Горская. Таким образом, под Петербургом создается клубок взаимодействующих автопредприятий. Вместе с Toyota в Шушары переедут некоторые производители запчастей. Скорее всего, они будут выполнять и заказы Nissan. В сентябре 2005 года производство во Всеволожске уже от-

крыли шинники Nokian Tyres.

А в январе 2006-го о решении перевести центральный офис в Петербург объявил их российский конкурент «Сибур». □

Продажи иномарок в России (2004–2005 годы)

Марки	2005	2004	Рост, %
Hyundai	87 457	50 686	73
Chevrolet*	66 532	56 514	18
Toyota	60 638	43 867	38
Ford	60 564	39 241	54
Mitsubishi	55 148	30 097	83
Daewoo	48 623	35 398	37
Nissan	46 485	28 436	63
Renault	29 177	16 126	81
KIA	24 671	19 119	29
Mazda	21 120	8 565	147

* включая GM-AvtoVAZ JV

Источник: Комитет автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса в РФ

Киоскер «Базэл»

«Базовый элемент» получил почти 100-процентный контроль над ОАО «Агентство Роспечатать», крупнейшим в России распространителем прессы.

В распоряжении «Базэла» оказалась компания, обладающая крупнейшей федеральной розничной сетью по продаже печатных изданий (около 4 тыс. киосков по всей стране) и фактической монополией на рынке распространения печатных СМИ по подписке.

Мажоритарным акционером наследницы «Союзпечати» «Базэл» стал еще в 2002 году, но год спустя продал большую часть своей доли другим структурам — как утверждалось, близким к «Видео Интернешнл». На прошлой неделе стало известно, что «Базэл» выкупил проданный пакет, а также довел свою долю в «Роспечати» практически до 100%. «С начала 2006 года сверх нашего пакета не остается ни одного акционера, имеющего более 1%», — подтвердил сделку пресс-секретарь «Базэла» Вадим Белый, отказавшийся при этом назвать ее объем.

Очередное приобретение «Базэла» эксперты считают своевременным. Емкость российского рынка печатной продукции оценивается ими в \$2 млрд без учета доходов от рекламы, а его рост — 10–15% в год. Динамика рынка убеждает наблюдателей в том, что инвестиции в покупку «Роспечати», являющуюся сегодня безусловным лидером, обещают стать для «Базэла» выгодным вложением капитала.

Вклад для бесстрашных

Московский арбитраж разрешил принимать вклады банку, не участвующему в системе страхования.

Оказалось, что для работы со вкладами граждан необязательно участвовать в системе страхования вкладов (ССВ). Решение столичного арбитража по банку «Ист бридж» привело к тому, что вопреки обязательному требованию закона о страховании вкладов банк теперь может принимать незастрахованные вклады. По размеру собственного капитала «Ист бридж» входит лишь во вторую сотню российских кредитных учреждений. Это один из немногих банков, решившихся через суд оспорить решение Центробанка об отказе вхождения в ССВ (так поступил лишь каждый десятый «отказник»).

Как ни странно, банкиры достаточно лояльны к коллегам, подрывающим, казалось бы, основы системы ССВ, попасть в которую было весьма хлопотным делом. «Нет ничего страшного в параллельном существовании банков, работающих с частными лицами и не обеспечивших вклады госгарантиями. Конечно, если клиенты банка об этом уведомлены», — считает председатель правления банка «Электроника» и член совета Ассоциации российских банков Владимир Романов. — Сейчас идет урегулирование спорных вопросов, мы начинаем накапливать практику, и это позволит отполировать закон, который до сих пор вызывает споры и нарекания».

Офисный альянс

АФК «Система», группа компаний «Ренова» и группа инвестиционных фондов Whitehall, управляемая Goldman Sachs, создали на паритетных началах фонд прямых инвестиций в недвижимость с начальным капиталом \$300 млн.

По словам вице-президента АФК «Система» Левана Васадзе, сумма может быть увеличена

до \$1,1 млрд. Если это произойдет, инвестор станет крупнейшим на рынке. Капитал действующих ныне инвестфондов составляет \$100–500 млн.

Главный приоритет для инвестиций — офисные здания класса А. Такой крупный фонд получит реальную возможность устанавливать свои правила игры на этом рынке. Бизнес-площади в Москве сейчас разбирают, как горячие пирожки. По мнению вице-президента «Системы-галс» Андрея Закревского, высокий спрос на элитные офисные центры связан с притоком иностранного бизнеса. Этим объясняется успех таких проектов, как «Крылатские холмы», где площади были распроданы практически моментально. Спрос настолько велик, что, как утверждают аналитики, даже если в рынок коммерческой недвижимости Москвы сразу будет вложено, скажем, \$500 млн, что резко расширит предложение, арендные ставки могут снизиться всего на 3–5%.

Подразумевается, что в правление фонда войдут представители всех учредителей. Однако в АФК «Система» очень рассчитывают на то, что возглавит фонд их человек. «У «Системы» гораздо больше опыта в этом бизнесе», — утверждает вице-президент АФК Андрей Шторх, намекая на то, что компания «Система-галс» играет не последнюю роль на московском строительном рынке. □

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №05/2006 в таблице к статье «Калькуляция успеха» допущена неточность. Виктория Попылькова не работает директором по маркетингу и продажам компании «Мир» с июня 2005 года. Редакция приносит свои извинения.

с41



Кук начнет сначала

Председатель совета директоров Дельтабанка **Джеймс Кук** (на фото) уходит из компании.

Вместе с партнером **Джоном Макробертсом** он создает фонд прямых инвестиций Aurora Russia, размер которого предположительно составит \$262 млн. Фонд будет вкладывать деньги в небольшие предприятия финансового и потребительского рынка.

Джеймс Кук всегда имел стремление открывать новые бизнес-направления, и это у него неплохо получалось. В 1998 году он как вице-президент фонда «Россия—США» принимал непосредственное участие в создании первого в России ипотечного банка «Дельтакредит». В 2001 году фонд купил московское подразделение банка JP Morgan, и тогда «Дельтакредит» приступил к самостоятельной банковской деятельности. Однако в феврале 2003 года Кук покинул «Дельтакредит», а еще через полтора года ушел и из управляющей компании фонда «Россия—США», возглавив российский офис General Electric Consumer Finance. После того как в августе 2004 года GE купил Дельтабанк, Джеймс Кук возглавил его совет директоров.

Однако на рынке упорно поговаривали, что Дельтабанк при новом руководстве заметно сбавил темпы роста. Вполне возможно, что именно это обстоятельство и послужило причиной отставки Кука, в результате чего он оказался в свободном плавании. «Мое имя ассоциируется на рынке с развитием новых бизнесов, и, признаться, это доставляет мне гораздо больше удовольствия, чем поддерживать уже существующие. Новый проект дает мне много новых возможностей для личного роста», — сказал Джеймс Кук.

Фонд Aurora Russia, который Кук зарегистрировал на острове Гернси, планирует привлечь 150 млн фунтов стерлингов (\$262 млн) путем размещения своих акций на альтернативной площадке (AIM) Лондонской фондовой биржи. Фонд будет покупать акции крупных и средних российских компаний, причем Кук и Макробертс собираются привлечь инвесторов не с помощью личных связей, а на открытом рынке. В успехе своего предприятия они уверены. «Сейчас выгодно инвестировать в Россию, — сказал Кук. — И мы уже определили шесть компаний, которые купим первыми. Все они занимаются оказанием услуг».

Системотехника Фридмана

Глава «Альфа-групп» **Михаил Фридман** вполне может считать себя «финансистом» битвы за «Связьинвест». Председатель совета директоров АФК «Система» **Владимир Евтушенков** — другой потенциальный претендент на контроль над телекоммуникационным холдингом — подтвердил, что его корпорация может объединиться с «Альфой» для совместного участия в долгожданном приватизационном конкурсе.

Ранее отраслевые аналитики полагали, что «Система», скорее всего, будет покупать «Связьинвест» вместе с питерским холдингом «Телекоминвест», в создании которого в свое время принимал участие министр связи **Леонид Рейман**. Таким образом, административный ресурс «питерских связистов» подкреплялся бы финансовыми возможностями «Системы», которая, разместив в начале 2005 года 19% своих акций на Лондонской фондовой бирже, выручила более \$1,5 млрд.

Однако спустя полгода разгорелся громкий скандал вокруг Commerzbank, который немецкая полиция заподозрила в отмывании денег. Причем в качестве одного из основных фигурантов этого дела назывался «Телекоминвест», чьи акции долгое время находились в номинальном держании у Commerzbank. Тогда же в западных СМИ активно обсуждалась тема участия Леонида Реймана в бизнесе питерской телекоммуникационной компании.

В ответ на нападки журналистов и полицейских датский юрист **Джеффри Гальмонд**, который, согласно официальной информации, является конечным бенефициаром «Телекоминвеста», утверждал, что шумиху спровоцировала «Альфа-групп». Поскольку именно с ней «Телекоминвест» и дружественный ему фонд IPOC ожесточенно сражаются за блокирующий пакет «Мегафона».

Но для «Системы» как публичной компании продолжение сотрудничества с «Телекоминвес-

том» могло обернуться серьезными и крайне нежелательными издержками. Неудивительно, что Евтушенков предпочел сменить партнера. Тем более что, объединив усилия, «Альфа» и «Система» в состоянии нейтрализовать административный ресурс «Телекоминвеста». А о финансовых возможностях и говорить не приходится.

ACNielsen нанял россиянина

Новым гендиректором российского представительства компании ACNielsen, мирового лидера в области маркетинговых исследований и ритейл-аудита, стал **Александр Письменный** (на фото).

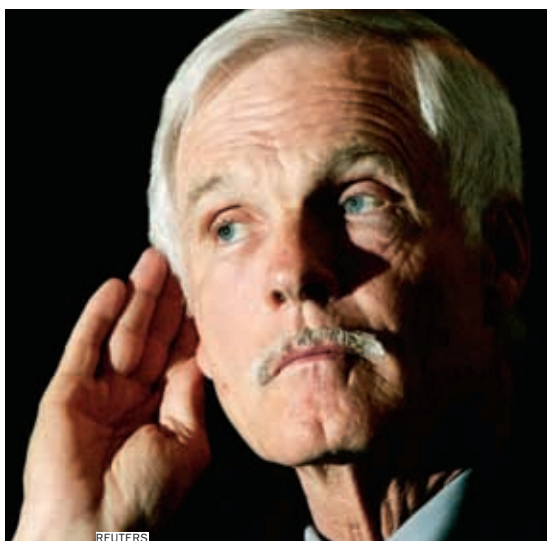
Его предшественник Даг Остин после окончания контракта уехал работать в Южную Африку.

Александр Письменный — первый россиянин на этой позиции. Решение нанять российского менеджера в ACNielsen объясняют тем, что для развития бизнеса компании потребовался человек, хорошо знающий национальную специфику, но при этом имеющий опыт работы в крупной международной компании. Им и оказался Письменный, который до своего назначения работал в компании Tetra Pak



Russia, занимая ряд ключевых должностей. В частности, был менеджером по международным продажам, а также принимал непосредственное участие в запуске многих новых продуктов Tetra Pak на Украине и в России. Сам Письменный объяснил свой переход тем, что хорошо знает компанию ACNielsen и ему интересно поработать с ее клиентами — лидерами рынка FMCG.

Новый генеральный директор должен способствовать установлению и развитию долгосрочных отношений с российскими и зарубежными производителями, а также ритейлерами. Как заявил **СФ** Александр Письменный, он сосредоточится на расширении линейки и качества услуг, предоставляемых ACNielsen, чтобы компания могла упрочить позиции лидера рынка маркетинговых исследований.



Тед Тернер отправится на ранчо

Создатель CNN 67-летний **Тед Тернер** (на фото) порвал отношения с конгломератом Time Warner.

Он не будет претендовать на пост в совете директоров, выборы которого состоятся в мае 2006 года. Официальный представитель телемагната **Филип Эванс** заявил: Тернер решил заняться развитием ресторанного бизнеса, работой на ферме и благотворительностью.

Истинной причиной ухода из Time Warner стал конфликт с другими руководителями компании. Начало вражде было положено в 2000-м, когда председатель совета директоров Time Warner **Джеральд Левин** лишил Тернера поста главы дивизиона кабельных каналов, куда входило и его любимое детище CNN. Кроме того, Тернер критиковал знаменитое слияние с телекоммуникационным гигантом AOL, принесшее компании многомиллиардные убытки.

Основатель CNN создал свой первый круглосуточный новостной канал в 1980 году, а в 1996-м продал свои кабельные каналы Time Warner. До конфликта с Левиным Тернер занимал пост вице-президента Time Warner, однако постепенно отошел от дел и стал обычным миноритарием. Сейчас в его собственности всего 1% акций конгломерата.

Бывшему телемагнату будет чем заняться на пенсии. Он является одним из крупнейших американских землевладельцев: ему принадлежит более 8 тыс. кв. км земли в западных штатах США. Кроме того, Тернер давно тратит деньги на благотворительность — он возглав-

ляет Фонд объединенных наций, на который пообещал выделить \$1 млрд, а его фонд Turner foundation предоставляет гранты проектам по защите окружающей среды.

Либеральный стержень

Министр транспорта **Игорь Левитин** (на фото) пробил брешь в казавшихся ранее нерушимыми и сплоченными рядах путинских соратников.

«Человек из бизнеса, но со стержнем» (как образно охарактеризовал Левитина Михаил Фрадков), с подачи Кремля возглавивший в 2004 году одно из ключевых министерств, резко раскритиковал президентского друга, главу РЖД Владимира Якунина за попытку ограничить курсирование частных и арендованных вагонов по сети железных дорог.

Это уже не первый случай, когда Левитин и Якунин оказываются по разные стороны баррикад. В сентябре 2005-го глава Минтранса добился ухода с поста президента Новороссийского морского пароходства якунинского ставленника Тагира Измайлова. Явно не в восторге ведомство Левитина и от намерения РЖД получить контроль над Транскредитбанком.



Даже харизматичный якунинский предшественник, ныне покойный глава МПС Николай Аксененко не имел таких серьезных оппонентов в правительстве. Тем более удивительно, что главу госкомпании критикуют за монополизм в период расцвета госкапитализма. Не говоря уже о том, что Якунин, по мнению ряда политологов, вполне может претендовать на звание путинского преемника.

Впрочем, возможно, именно последнее обстоятельство и заставляет Левитина быть более решительным. Ведь при равенстве административного ресурса решающую роль начинает играть финансовый. А действия РЖД способны серьезно осложнить жизнь одному из крупнейших частных перевозчиков — «Северстальтранс», в котором нынешний министр транспорта работал с 1996 по 2004 годы. □

три вопроса

Максим Агеев занял пост президента компании «Квазар-микро», сменив ее основателя Евгения Уткина, возглавившего концерн Sitronics. Новый президент рассказал **СФ**, как кадровые перестановки скажутся на работе «Квазар-микро».



«Секрет фирмы»: Что изменится с вашим вступлением в должность?

Максим Агеев: Стратегия, утвержденная два года назад, принципиально не поменяется. Мы продолжим экспансию на новые рынки, больше всего нас интересуют Средняя Азия и Восточная Европа.

СФ: Но вы будете как-то корректировать курс, который задал Евгений Уткин?

МА: Я вижу свою задачу в том, чтобы внедрить к концу этого года единые стандарты работы во всех региональных подразделениях компании. При этом мы собираемся перестроить систему корпоративного управления. До сих пор региональные подразделения управлялись централизованно. Теперь мы хотим, чтобы на местах было больше свободы в принятии решений. Мы ввели должность country manager. Эти люди теперь будут отвечать за «свою» страну.

СФ: Будет ли на руку «Квазар-микро» то, что основатель компании Евгений Уткин стал гендиректором концерна Sitronics?

МА: Безусловно, Евгений Уткин будет по-прежнему следить за развитием «Квазар-микро», но никаких преференций с его стороны не будет. □





лаборатория

ПОКУПКА БИЗНЕСА

звезды маркетинга → с55
оптимизация → с60
конкуренция → с65

Три четверти покупок зарубежного бизнеса совершают российские компании-гиганты. Но и для некоторых средних фирм переход границы — лучшее решение.

Пошли по миру

текст:

юлиана
петрова

иллюстрация:

мария
краснова-шабаева

Российские предприятия открыли для себя возможности покупок за границей уже достаточно давно. Пионерами стали сталевары, приобретающие зарубежные меткомбинаты, изящно обходя таким образом квоты на ввоз российского проката в США и Европу, ограничивающие их сбыт. Но сегодня к активной трансграничной экспансии прибегают компании самых разных отраслей и размеров.

По данным журнала «Слияния и поглощения», в 2004 году и за первые 10 месяцев 2005 года отечественные компании совершили 24 покупки за пределами СНГ на общую сумму \$2,03 млрд. Объем их в денежном выражении растет стремительно: за 10 месяцев 2005 года россияне купили европейских, азиатских и американских активов в четыре раза больше, чем за весь 2004 год (\$1,614 млрд против \$415 млн). Больше всего денег сегодня тратят, конечно, нефтяники, металлурги и телекоммуникационные компании.

Но о какой бы отрасли ни шла речь, говорит **Антон Порядин**, руководитель практики стратегии, организации, слияний и поглощений компании А. Т. Kearney, фирмы руководствуются тремя основными целями: получить новые рынки сбыта; купить новые продукты или производственные ноу-хау, которые они не могут создать самостоятельно; а также принципиально повысить эффективность своей деятельности. Последняя цель имеет много воплощений. Речь может идти о снижении издержек, например за счет укрупнения бизнеса (эффект масштаба) или же вследствие переноса производства в другую страну, на производственные площадки купленной фирмы. Иногда цель состоит не столько в большой экономии, сколько в том, чтобы обеспечить непрерывность производства и стабилизировать издержки, в частности благодаря покупке зарубежных поставщиков сырья.

с45



Для крупных российских производителей покупка бизнеса за границей — это не только входной билет на новый рынок, но и возможность загрузить мощности по максимуму

Правильнее всего приобретать компании, входящие в число технологических лидеров за рубежом, но не сумевшие провести операции большого масштаба

Входной билет

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННАЯ ПРИЧИНА, по которой отечественные предприятия приобретают фирмы за границей, — желание быстро выйти на западный рынок. Такие покупки, считает Антон Порядин, — оптимальный вариант для компаний, не способных самостоятельно закрепиться на самом привлекательном для них рынке из-за своих ресурсов, размеров, организационных возможностей, или из-за высоких входных административных барьеров (например, квот на ввоз российского проката в США и заградительных таможенных пошлин), или из-за жесткой конкуренции.

Для крупных производителей покупка бизнеса в Европе — это не только входной билет на новый рынок, но и вопрос эффективности производства (нужно загрузить мощности по максимуму). Поэтому Сегежский ЦБК, крупнейший производитель бумажных мешков и мешочной бумаги в России (62% рынка), в конце прошлого года купил за 73,5 млн евро швед-

скую Korsnas Packaging, производителя мешков, занимающего второе место в Европе (15% рынка) и имеющего заводы в Центральной и Восточной Европе. В результате Сегежский ЦБК станет вторым в мире производителем в отрасли с годовым объемом в 1,1 млрд бумажных мешков и 300 тыс. тонн мешочной бумаги. После окончательного завершения сделки выручка Сегежского ЦБК должна увеличиться почти в два раза — до \$360 млн.

Все более современные технологии выпуска мешков из бумаги повышенной прочности просто убивают рынок мешочной бумаги. Расход материала на один мешок становится все меньше. Поэтому в мире ежегодное потребление мешочной бумаги в ближайшие годы будет сокращаться. А Сегежский ЦБК не может позволить себе снижать объемы производства, говорит его генеральный директор **Василий Преминин**, это экономический тупик: «Чтобы всю бумагу превращать в мешки самим, объем их выпуска должен составлять до 2 млрд штук в год.

А это в несколько раз больше того, что необходимо отечественной промышленности, где Сегежский ЦБК и так уже имеет львиную долю рынка. Выход один — расширять присутствие на европейском и азиатском рынках». А покупка Korsnas — это приобретение гарантированного канала сбыта мешочной бумаги для ЦБК.

В результате сделки шведы, сейчас закупающие бумагу у десяти поставщиков, полностью перейдут на российское сырье. Однако Korsnas обязался закупать бумагу только у Сегежского ЦБК при условии, что она будет не хуже по качеству, чем у зарубежных поставщиков. Поэтому комбинату нужно довести качество бумаги до уровня, требуемого Korsnas. И сейчас в компании полным ходом идет модернизация бумагоделательных машин. Как признает вице-президент Сегежского ЦБК **Игорь Бенкашкар**, сегежская бумага не уступает зарубежным аналогам по прочности, но пока проигрывает по другим важным параметрам.

Korsnas как пылесос будет втягивать излишки продукции российского производства. Но иногда для покупателя важны не возможности предприятия, а его связи. Компания «Офис-премьер», выпускающая канцелярские товары под собственным брэндом Erich Krause, два года назад приобрела в Испании завод по производству архивных картонных папок Norcar. У испанского предприятия была сложившаяся клиентура — связи с испанскими супермаркетами, давние партнерские отношения с ведущими европейскими дистрибуторами. Это кардинально увеличивало потенциал сбыта всех товаров Erich Krause, включая не только архивные файлы, но и всю офисную и детскую продук-

цию: пластиковые папки, степлеры, дыроколы, пеналы. По оценкам холдинга «Офис-премьер», рынок офисных и школьных канцтоваров в одной только Испании составляет \$1 млрд в год. Прельстило и наличие у испанцев автоматизированного склада, сейчас работающего как логистический центр для обслуживания других европейских стран. Само по себе производство не было интересным для российской фирмы: рынок архивных файлов низкорентабельный, поставщики все известны, получить преимущество тяжело. Да и работал Norcar неэффективно, рассказывает президент группы Erich Krause **Дмитрий Белоглазов**, 60% продукции производилось минимальными объемами по контрактам private label.

Эту практику новые владельцы прекратили. Решено было сократить производство и персонал, уменьшить долю низкодоходных позиций, сохранив клиентскую базу и внедрившись к ним с новыми привозными продуктами с более высокой добавленной стоимостью (такими, как пластиковые папки). В результате местное производство папок упало на 70%.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

5 апреля 2006 год, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Конференция адресована руководителям, директорам по стратегии и развитию бизнеса, корпоративным юристам, советникам по правовым вопросам.

На конференции будет обсуждаться роль юридической стратегии в развитии бизнеса и защите конкурентных преимуществ компании. Осмысленная, последовательная и наступательная юридическая стратегия является очень мощным и действенным оружием в неценовой конкурентной борьбе. В соответствии с этим роль и смысл деятельности юридической службы на предприятиях должны быть радикально изменены. Юридическая служба из сервисного «центра затрат» превращается в центр создания стоимости и источник стратегического развития бизнеса.

Основные вопросы конференции:

- Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений
- Суд как инструмент конкуренции
- Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы
- Инновационная деятельность и защита интеллектуальной собственности
- Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?
- Монополии и законная «борьба» с ними
- Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны

Стоимость участия – \$400 (без учета НДС)

Специальное предложение

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, 504-17-31 доб.20-47
e-mail: conference@sf-online.ru

Партнер

Медиа-партнер

LEGAS
LEGAL SOLUTIONS
ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

**КОРПОРАТИВНЫЙ
ЮРИСТ**



Вместе с заводом Norcar «Офис-премьер» приобрел связи этого предприятия с испанскими супермаркетами и ведущими европейскими дистрибуторами

Найти резервы для повышения эффективности своего производства можно не только в Китае, но и в богатой и расточительной Европе

Но уровень продаж на территории Испании — 10 млн евро — остался прежним. «Брешь» была заделана новым, доходным товаром. С учетом поставок в страны Европы и Латинской Америки, обслуживаемых испанским логистическим центром, объемы реализации продукции Erich Krause за рубежом составили \$30 млн (при обороте группы в \$100 млн). «Сейчас, заходя в гипермаркеты Alcampo в Испании, я вижу канцтовары нашей марки Erich Krause, что четыре года назад было в принципе невозможно представить», — говорит Дмитрий Белоглазов.

Продуктовая логика

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СОСТОЯЛИСЬ несколько заграничных сделок российских компаний, целью которых была покупка продукта для продвижения в нашей стране. Именно такие сделки, по мнению **Александра Идрисова**, управляющего партнера компании Strategica, дают покупателю огромный выигрыш. Правильнее всего приобретать компании, входящие в число технологических лидеров за рубежом, но не сумевшие провести операции большого масштаба. Добавляя к европейским технологиям и продуктам отечественный устойчивый спрос, российские производители укрепляют свою конкурентоспособность и повышают капитализацию.

Особенно это важно на рынке потребительских товаров, где тон задают международные гиганты. По такому пути пошел крупнейший косметический концерн «Калина», в начале прошлого года за 22 млн евро купивший 61% акций германской компании Dr. Scheller Cosmetics, производителя декоративной косметики и средств для ухода за кожей. Компания хорошо известна в Германии и Восточной Европе, но испытывала на себе давление со стороны таких транснациональных гиган-

тов, как Procter & Gamble или L'Oreal. Таким образом, «Калина», не вкладывая значительных денег в разработку, получила готовую продукцию мирового уровня: марка Manhattan занимает ведущие позиции в Германии.

Чтобы самостоятельно разработать и запустить в производство декоративную косметику, аналогичную западной, нужны годы и много денег. А с покупкой германской фирмы «Калина», говорит **Юлия Кнунянц**, аналитик компании «Антанта капитал», получила выход на быстрорастущий (15% в год) рынок декоративной косметики, занимающий четверть всего косметического рынка России. Также компания дополнила свой портфель «кремовых» брендов маркой кремов класса премиум Apotheker Scheller. «Калина» рассчитывает занять до 20% отечественного парфюмерно-косметического рынка (сейчас эта доля составляет лишь 3%). А в дальнейшем на основе германских технологий фирма планирует организовать производство косметики с брендами Dr. Scheller в России, что позволит снизить их стоимость на 10%.

Дополнительной целью покупки стала возможность доступа «Калины» на рынок Европы через каналы дистрибуции Dr. Scheller. Прежде всего речь идет о молодежной линии MIA, которую планируется продавать на территории Австрии и Германии. Правильность стратегии «Калины» подтвердил и фондовый рынок. Бумаги компании подорожали, и всего за 10 месяцев прошлого года капитализация «Калины» выросла в 2,4 раза — до \$385 млн.

Александр Идрисов отмечает, что при покупке западных компаний с потенциалом переноса производства в Россию в полной мере проявляется эффект масштаба, делающий продукцию made in Russia весьма конкурентоспособной по качеству и цене не только в нашей стране, но и в Европе.

Пример такого рода — компания «Станкоимпэкс», занимающаяся в России продажей новых и поддержанных токарно-фрезерных станков и имеющая оборот \$100 млн. Она приобрела в конце прошлого года у чешского концерна Skoda его «дочку» Skoda Machine Tool (SKM). SKM — один из лидеров мирового рынка тяжелых механических станков, поставляющий почти 95% своей продукции на экспорт, прежде всего в Китай. В прошлом году оборот компании составил около 1 млрд чешских крон (примерно \$42 млн).

Цели у новых владельцев Skoda амбициозные: не только поставлять станки Skoda в Россию, но и развернуть здесь свое производство на базе НИОКР и производственных ноу-хау SKM. Сделка «Станкоимпэкса» может стать знаковой для российского станкостроения, говорит **Елена Шашкина**, аналитик компании Advanced Research. Ведь в России оно оказалось одной из отраслей, не сумевших выжить в 1990-х годах и теперь находящихся на очень низком технологическом уровне. В стране действуют 300 разрозненных станкостроительных компаний, большинство из них работают на грани рентабельности, выпуская оборудование по устаревшим технологиям. На рынке доминирует импорт, а на долю российских производителей приходится не более 20% продаж станков для металлообработки (общий объем рынка — \$1,5 млрд в год). А значит, внутри страны у «Станкоимпэкса» практически не будет конкурентов. Союз со Skoda позволит компании превратиться из трейдера в производителя современного оборудования и внедрить в России инженерные разработки мирового уровня.

Реальная экономия

ТО, ЧТО ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ держит пальму первенства по дешевизне и гибкости производства, общеизвестно. И некоторые отечественные компании, повышая эффективность своей деятельности, перенесли производство в эти страны, используя купленные бизнесы в качестве перспективного плацдарма для освоения многообещающего азиатского рынка. Такой модус операнди выбрал, в частности, крупнейший производитель снеков «Сибирский берег». Сначала компания размещала в Китае заказы на производство закусок из сушеных морепродуктов на двух местных фабриках, выполнявших заказы по поставке ингредиентов и для других клиентов из Кореи, США и Европы. В «Сибирском берегу» были довольны ценами и сроками выполнения заказов, но захотели усилить свои возможности влияния на производство, настраивать его под собственные нужды.

Было решено купить фабрику. А заодно устранить важную сырьевую проблему. Ведь сегодня, утверждают в «Сибирском берегу», выпускать в нашей стране снеки, скажем, из сушеных кальмаров невозможно: нет подходящего сырья. Китайский же рынок ими обеспечен. Покупка — а была выбрана фабрика «Фусинкан» — осуществлялась постепенно: по китайским законам иностранные инвесторы могут обзавестись местными бизнесом не иначе, как через СП с китайскими фирмами. В прошлом году в Китае «Сибирский берег» создал СП с китайским подрядчиком «Фусинкан» на его площадях. Вкладом российской стороны стали инвестиции в оборудование. Сначала доля «Сибирского берега» была небольшой, но к концу прошлого года компания увеличила свое участие до 40%. В перспективе «Сибирский берег» планирует через «Фусинкан» выходить на необъятные рынки Китая и Южной Кореи, это обеспечит компании хорошие темпы роста в случае возможного снижения динамики развития снекового рынка в России. Однако для завоевания Китая «Сибирскому берегу» потребуется полностью пересмотреть ассортимент из-за совершенно иных вкусовых пристрастий потребителей.

Найти резервы для повышения эффективности своего производства можно не только в Китае, но и в богатой и расточительной Европе.

ВЫСОКИЙ СТИЛЬ
УСПЕХАOracle
APPS
FORUM
2006

Ежегодный деловой многоотраслевой форум для руководителей ведущих предприятий России и СНГ

23-24 марта 2006 г., Москва

Ключевые индустрии:

банковский и страховой сектор, государственные организации, машиностроение и ВПК, металлургия, розничная торговля и дистрибуция, телеком и медиа, химическая и нефтехимическая промышленность, энергетика и ЖКХ, пищевая промышленность

Реальные задачи:

- повышение инвестиционной привлекательности
- контроль над быстрорастущим бизнесом
- основные направления и точки сокращения затрат
- управление холдинговыми структурами
- секреты успешных ERP-проектов: отраслевой опыт
- управление персоналом и сохранение лучших кадров

К выступлению приглашены:

АФК «Система», Магнитогорский металлургический комбинат, АК «Сибур», МКХ «Еврохим», «Уралкалий», ОСАО «Ингосстрах», Группа «Сармат», УК ГидроОГК, ФГУП «ЦНИИАТОМИНФОРМ», НТВ, МТС, Объединенная металлургическая компания и многие другие

Генеральные спонсоры:



Спонсоры:



Информационные спонсоры:



Генеральный информационный партнер:



Регистрация по VIP-приглашениям
<http://www.oracle.com/ru/appsforum/>

ORACLE®

Так, компания-производитель мороженого «Альтервест» приобрела в Германии фабрику Frostdog Eiskrem. Значительную часть ингредиентов для мороженого российские производители закупают за рубежом. Поэтому первым делом в Германии был создан закупочный офис, обслуживающий всю группу «Альтервест». Зондировать германский рынок начали с производства «ностальгических» — для восточных немцев — «Лаконки» и пломбира в вафельном стаканчике. Производила фабрика и мороженое private label по старому контракту с сетью Lidl. Позже было принято решение перевести премиальный сегмент в Германию. Дело в том, объясняет вице-президент компании **Алексей Дробинин**, что подмосковная фабрика в летний сезон не справляется с производством 100 наименований, имеющиеся три линии нужно постоянно останавливать и перенастраивать, а это приводит к простоям и росту брака. Сузить же ассортимент значит сильно ухудшить отношения с покупателями.

Таким образом, говорит Алексей Дробинин, от покупки германской фабрики эффект был двоякий: экономия масштаба на закупках и разделение производства по сегментам продукции. Попутно компания начала брать в германских банках дешевые кредиты на пополнение оборотного капитала. «Мы убедились, что если вдруг ситуация не позволит нам в будущем оставаться одним из лидеров в России, то мы сможем существовать за счет ниш, как делаем это в Германии», — заявляет президент компании **Виктор Лутовинов**. **Анастасия Сарапульцева**, аналитик компании «Финам»: «„Альтервест“ — один из немногих производителей мороженого, который понимает, что его дни на российском рынке сочтены: через несколько лет здесь будут доминировать крупные мировые игроки. В этих условиях компания пытается решить для себя две задачи: занять рыночную нишу, которая позволит получать доход в условиях консолидации рынка, и увеличить свою стоимость. Партизан-

ская тактика выхода на европейские рынки позволяет решить эти задачи».

Группа и комбинация

ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ у трансграничных приобретений немного. Но, как показывает практика, эффект от сделок можно серьезно усилить, добиваясь решения сразу нескольких проблем. Например, выйти на новый рынок сбыта, сэкономя на масштабе (Сегежский ЦБК — Korsnas Packaging). Хорошие перспективы у сделок, обеспечивающих получение западного продукта для расширения его сбыта в России и одновременное расширение рынка сбыта своей продукции на западе («Калина» — Dr. Scheller Cosmetics). Можно поискать и еще более сложные варианты — застолбить новый географический рынок сбыта, создав заградительный барьер для конкурентов, желающих сделать то же самое, а заодно внедрить в России производственные ноу-хау, позаимствованные у западной компании. На этом фоне оптимизация затрат за счет переноса производства продукции в Юго-Восточную Азию для России кажется не особо интеллектуальной задачей. Но выход при этом и на азиатский рынок с более высоким потенциалом роста, нежели в нашей стране («Сибирский берег» — «Фусинкан»), — серьезный вызов. Чем больше таких позитивных эффектов, тем лучше. **СФ**

Топ-20 сделок по покупке отечественными предпринимателями зарубежных активов (январь 2004 — октябрь 2005)

№	ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ	МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЪЕКТА	ПОКУПАТЕЛЬ	СУММА СДЕЛКИ, \$ МЛН	ДАТА СОВЕРШЕНИЯ
1	62% АКЦИЙ LUCCHINI	ИТАЛИЯ	ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	560,0	АПРЕЛЬ 2005
2	100% АКЦИЙ ОАО «КАР-ТЕЛ»	КАЗАХСТАН	ОАО «ВЫМПЕЛКОМ»	425,0	АВГУСТ 2004
3	98,96% АКЦИЙ VITKOVICE STEEL	ЧЕХИЯ	ООО «ЕВРАЗХОЛДИНГ»	286,0	СЕНТЯБРЬ 2005
4	КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ ОАО «УЗПЕК»	УЗБЕКИСТАН	ЗАО «СОЮЗНЕФТЕГАЗ»	200,0	ИЮЛЬ 2004
5	100% АКЦИЙ VREDESTEIN BANDEN	ГОЛЛАНДИЯ	ХОЛДИНГ «АМТЕЛ»	195,6	АПРЕЛЬ 2005
6	КОНТРОЛЬНОЕ УЧАСТИЕ В CENTROMET	ШВЕЙЦАРИЯ	ПГ МАИР	160,0	МАРТ 2004
7	100% АКЦИЙ OY TEBOIL AB И SUOMEN PETROOLI OY	ФИНЛЯНДИЯ	ОАО ЛУКОЙЛ	160,0	МАРТ 2004
8	КОНТРОЛЬНОЕ УЧАСТИЕ В SKODA JS, SKODA KOVARNY И SKODA NUTE	ЧЕХИЯ	ОАО ОМЗ	150,0	АПРЕЛЬ 2004
9	ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС АО «ЧИАТУРМАРГАНЕЦ», «ГРУЗИНСКИЙ УГОЛЬ» И «ВАРЦИХЕГЭС»	ГРУЗИЯ	ООО «ЕВРАЗХОЛДИНГ»	132,0	МАЙ 2005
10	74% АКЦИЙ UZDUNROBITA	УЗБЕКИСТАН	ОАО МТС	121,0	ИЮЛЬ 2004
11	КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ ЗАО «КВАЗАР-МИКРО»	УКРАИНА	КОНЦЕРН «НАУЧНЫЙ ЦЕНТР» (ОАО АФК «СИСТЕМА»)	100,0	ИЮЛЬ 2004
12	100% АКЦИЙ ЗАО «МОЛДАВСКАЯ ГРЭС»	МОЛДАВИЯ	РАО NORDIC (РАО «ЕЭС РОССИИ»)	100,0	ИЮЛЬ 2005
13	65% АКЦИЙ KOMBINAT ALUMINIUMA PODGORICA	ЧЕРНОГОРИЯ	SALOMON (ОДНА ИЗ СТРУКТУР ООО «БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»)	89,5	АПРЕЛЬ 2005
14	75% + 1 АКЦИЯ PALINI E BERTOLI	ИТАЛИЯ	ООО «ЕВРАЗХОЛДИНГ»	80,0	ИЮНЬ 2005
15	100% АКЦИЙ ЗАО «ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ АРМЕНИИ»	АРМЕНИЯ	ООО «ИНТЕРЭНЕРГО»	73,0	ИЮЛЬ 2005
16	100% АКЦИЙ ОАО «БАЛАКЛЕЙСКИЙ ЦЕМЕНТНО-ШИФЕРНЫЙ ЗАВОД»	УКРАИНА	ОАО «ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП»	70,0	МАЙ 2005
17	83% АКЦИЙ LATVIJAS KRAJIVANKA	ЛАТВИЯ	МФГ «КОНВЕРСБАНК»	60,5	СЕНТЯБРЬ 2005
18	ОАО «КРАМАТОРСКИЙ ЦЕМЕНТНЫЙ ЗАВОД „ПУШКА“»	УКРАИНА	ОАО «ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП»	60,0	ЯНВАРЬ 2005
19	95-ПРОЦЕНТНАЯ ДОЛЯ В НЕФТЕГАЗОВЫХ АКТИВАХ BARNETT SHALE	США	DUNE ENERGY, 78% АКЦИЙ ПРИНАДЛЕЖАТ ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ИТЕРА» (РОССИЯ)	56,0	ИЮНЬ 2005
20	КОНТРОЛЬНОЕ УЧАСТИЕ В BARASH COMMUNICATION TECHNOLOGIES	ТУРКМЕНИЯ	ОАО МТС	55,0	ДЕКАБРЬ 2004

ИСТОЧНИК: ЖУРНАЛ «СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ»

В ЕВРОПЕ НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕНЫ ТЫСЯЧИ БИЗНЕСОВ. СЕГОДНЯ У РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЕСТЬ МАССА ВОЗМОЖНОСТЕЙ КУПИТЬ СЕБЕ ЕВРОПЕЙСКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ. ПРИЧЕМ ПО СХОДНОЙ ЦЕНЕ. текст: **Юлиана Петрова**

Прикуп на сто центов



Покупка по случаю немецкой фабрики мороженого стала для компании «Альтервест» стратегической удачей

В Европе нарастает волна продаж бизнеса, зародившаяся в 2003 году. По словам **Михаила Царева**, руководителя отдела финансового консультирования компании KPMG, указывающего на эту тенденцию, в Старом Свете в начале 2005 года продавались 3 тыс. компаний в самых разных отраслях: от тяжелого машиностроения до сферы услуг.

Основных причин роста предложения на европейском рынке готового бизнеса три:

- постоянный рост конкуренции и тенденция к доминированию крупных игроков ставят многие небольшие компании на грань банкротства;

- многие наследники небольших семейных фирм, оставшихся без отцов-основателей, желают продать доставляющую одни хлопоты собственность;

- во время экономической депрессии крупные европейские концерны стали

избавляться от непрофильных предприятий, приобретенных в более благоприятные для роста времена.

Естественно, далеко не каждый бизнес будет удачным приобретением. Особенно если речь идет о фирме, близкой к разорению или уже разорившейся. Одно дело, когда компания выпускает добротную продукцию, имеет мощные наработки в сфере НИОКР, но оказалась в плачевном положении из-за небольшого объема операций и негибкого сбыта, и совсем дру-

с51

Компания «Офис-премьер» долго искала в Европе подходящую цель для покупки. И два года назад нашла завод в Испании, продававшийся за 1 евро

гое — когда ее крах стал закономерным следствием низкой конкурентоспособности. Но если точно представлять, что от покупки надо получить, то шансы найти то, что ищешь, очень велики.

Охота на банкрота

ПОДОБРАТЬ СЕБЕ КОМПАНИЮ-ЦЕЛЬ, которая находится на грани банкротства, и решить свои проблемы на отечественном рынке вполне реально. По оценкам германской организации Creditreform, в 2005 году в Швейцарии и Норвегии и странах Евросоюза обанкротились 147 тыс. предприятий. Лидируют по числу разорившихся компаний Австрия, Франция, Дания и Германия. Значительная часть этих банкротств приходится, конечно, на не выдержавшие столкновения с реальностью стартапы. Но есть и тысячи компаний, существовавших по десяти и более лет.

Например, германский бизнес «Альтервеста» начался после того, как генеральный директор компании **Владимир Лутовин** услышал от своих польских партнеров о банкротстве немецкой фабрики FrostDog. Он поехал в Германию на аукцион, чтобы по сходной цене приобрести распродаваемое для покрытия долгов оборудование. А на месте выяснилось, что завод с объемом производства 15 тыс. тонн в год можно целиком купить за 2,5 млн евро (то есть меньше чем за 10% его стоимости).

Причина краха многих таких компаний не только в плохой конъюнктуре рынка, говорит **Александр Идрисов**, управляющий партнер компании Strategica, но и в том, что небольшие компании, даже обладая хорошими технологиями и продуктами, из-за уровня затрат не могут конкурировать с лидерами западного рынка. Предприятия эти, как правило, пользуются закостеневшей системой сбыта. Причиной банкротства той же фабрики FrostDog стала ее зависимость от двух клиентов. И когда у главного покупателя, на долю которого приходилось 86% продаж мороженого, начались финансовые трудности, «рухнул» и бизнес FrostDog. Дополняют список причин крахов исчерпанный кредитный лимит и проблемы с профсоюзами. Все эти проблемы

решаемы, когда появляется российская компания — новый владелец.

Отцы-одиночки

В ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАНАХ число семейных компаний составляет 60–95% всех фирм. Положение дел с наследованием бизнеса по всему миру не внушает оптимизма: на 100 семейных фирм только 30 передаются от первого поколения второму. По данным Еврокомиссии, в ближайшие 10 лет треть всех нынешних европейских предпринимателей уйдут из бизнеса просто из-за возраста. А это, между прочим, 610 тыс. компаний, которые обеспечивают 2,4 млн рабочих мест. Еврокомиссия с тревогой отмечает, что найти наследников для семейного бизнеса становится все сложнее. Многие семейные компании могут просто прекратить существование. Дети часто не видят смысла в продолжении отцовского дела и готовы продать бизнес за символическую цену, лишь бы нашелся покупатель.

Компания «Офис-премьер» купила завод Norcat за символическую плату в 1 евро. Завод, конечно, был обременен долгами, рынок картонных файлов стагнировал, и эта компания еле сводила концы с концами. Сын основателя, который руководил фирмой, был рад отделаться от ненужного ему бизнеса. И он далеко не одинок. Нежеланное наследство может стать средством исполнения желаний российских производителей и торговцев.

Непрофильная жила

С 1995 ПО 2001 ГОД В ЕВРОПЕ прошли 216 сделок, называемых spin-offs. Под этим названием скрываются выделение и продажа большими корпорациями и холдингами своих подразделений и бизнес-единиц, ставших по каким-либо причинам ненужными.

Группа «Станкоимпэкс» покупала компанию SKM фактически у немецкого Volkswagen, которому подконтрольна Skoda, в рамках программы реструктуризации немецкого промышленного гиганта. Одна из причин продажи состоит в том, что в период экономического роста крупные концерны, прежде всего германские, скупали предприятия с целью

диверсификации бизнеса. Но сейчас эти предприятия распродают как непрофильные активы. Их, как правило, можно купить сравнительно дешево, говорит Александр Идрисов.

SKM, например, далеко не первый непрофильный для Volkswagen актив, проданный русским компаниям. Так, в прошлом же году российской компании «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) были проданы три бизнеса, входившие в Skoda Holding: Skoda Hute, Skoda Kovarna и Skoda JS (первые две являются изготовителями спецстали, а третья производит атомное оборудование). Skoda находилась на грани банкротства, поэтому ОМЗ смогли купить три подразделения Skoda всего за \$40 млн. Сумма сделки между «Станкоимпэксом» и SKM не разглашается, но, по оценкам экспертов, она тоже сравнительно невелика и не превышает \$50 млн.

Как искать

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО недорогого готового бизнеса, который может быть интересен россиянам, существует. Технология его поиска — тема для отдельного разговора.

Большим компаниям, желающим сделать многомиллионные приобретения, — прямая дорога в инвестиционные банки с мировыми именами. А вот компаниям поменьше уже приходится выбирать между несколькими альтернативами. Их проблему могут решить так называемые M&A-бутики, работают в которых чаще всего выходцы из тех самых инвестиционных банков. Если сумма приобретения совсем небольшая — от нуля (когда приобретаемая компания имеет долги) до \$10 млн, к услугам покупателя — бизнес-брокеры. Но работа с посредниками не исключает и самостоятельных усилий. Как правило, это потребует некоторых расходов — на оплату, например, объявлений на специализированных ресурсах. Но если речь идет о покупке в несколько миллионов долларов (а тем более несколько десятков), расходы не будут обременительными.

Достаточно просто искать компании, испытывающие финансовые проблемы. Можно обратиться, например, к интернет-ресурсу Troubled Company Reporter (<http://www.bankrupt.com>) и выбрать подходящее предложение в нужном регионе и отрасли. Просто и с непрофильными предприятиями: нужно отслеживать новости в электронных источниках, потому

classified

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

продаем

Банк 4119476

Маркетинговые идеи во множественном числе. IdeaLab.ru

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

юридические услуги

000, ЗАО, бух.услуги 248-2844

покупаем

КУПЛЮ БИЗНЕС www.businessbuy.ru

Банк 4119476

недвижимость

Оценка 2532888

Гос. лицензия А № 156127 от 01.04.2004.

ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
(МИПК) САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Продолжается набор слушателей на российско-германскую программу:

Начало занятий:
15 марта
(812) 310-38-62
(812) 312-87-37
www.hes.spb.ru

MBA
МАРКЕТИНГ

Зарубежный партнер - Университет прикладных наук земли Анхальт (г. Бернбург, Германия). Продолжительность обучения - 2 учебных года. Государственный диплом MBA и диплом MBA Университета прикладных наук земли Анхальт.

Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, 34, к. 233.

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 специалистов и менеджеров
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

LINK
для занятых людей

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА LINK

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ

Школой бизнеса Открытого университета Великобритании предлагают Вам эффективный путь развития управленческой компетентности.

- Обучение без отрыва от работы
- Практическая направленность
- Многоуровневая система программ
- Учебные центры в 90 городах России
- Аккредитации AACSB, AMBA и EFMD

MBA

Синтез различных подходов обеспечивает высочайшее качество наших учебных материалов, их признание во всем мире. Мы даем только четкие практические знания.

Джеймс Флек, декан Школа бизнеса Открытого университета Великобритании

www.ou-link.ru, www.mbaoubs.ru,
www.link.msk.ru, e-mail: mba@link.msk.ru
тел.: (495) 165-24-81, 682-52-27, 166-58-83

День открытых дверей 18 марта
Окончание набора 30 марта, 30 сентября

The Open University
BUSINESS SCHOOL

Узнай то, о чем обычно молчат*

код вопрос

- F019** Как, инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$1 000 000?
Научись управлять своими ресурсами, создай капитал с нуля.
- 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?
Прозрачно, легально, просто.

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный адрес придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F009 ktech@yandex.ru

**ПОДАРОК**

каждому отправившему SMS

- Бестселлер «Осторожно Акции», Генриха Эрдмана**
- Приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»*

** электронный вариант книги в формате PDF

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

* Подробнее об услуге и конференции на www.rich4you.ru

Партнеры проекта:



самый острый рейтинг ПИФов
бесплатный электронный журнал RICH MAN
консультации по инвестированию
www.rich4you.ru

Важным подспорьем при поиске подходящего актива в Европе являются отраслевые союзы, а также европейские государственные организации по поддержке инвестиций

что избавляются от ненужных предприятий, как правило, крупные публичные компании, действия которых получают достаточное паблисити.

Изучение сообщений СМИ при помощи баз данных типа Factiva, hoovers.com — тоже подспорье для инвестора. Кроме того, существуют специализированные сайты по теме M&A, например mergermarket.com или thedeal.com, B2B-Europe.com. Часто они поддерживаются сетями бизнес-брокеров. В частности, в разделе Intelligence сайта mergermarket.com размещаются новости о потенциальных продажах и покупках, правда там не отслеживаются сделки размером менее \$5 млн.

Интернет и аналитика — это хорошо, однако самый лучший способ, говорит **Михаил Царев** из KPMG, — это интегрироваться в среду: нужно звонить и общаться. С самого начала можно опросить своих зарубежных партнеров, поставщиков, с которыми у предприятия есть доверительные отношения, поинтересоваться, не знают ли они подходящего актива. В некоторых случаях, как с «Альтервестом», это срабатывает. Знакомство с ситуацией в отрасли в конкретной стране можно начать с посещения отраслевых выставок, на которых присутствуют производители, приобрести катало-

ги, а также навести предварительные справки. Важным подспорьем являются отраслевые союзы, а также государственные организации по поддержке инвестиций, которые весьма благосклонно относятся к потенциальным инвесторам. В Германии при администрации каждой федеральной земли существуют такие «поддерживающие» департаменты. Они дадут общую справку, а также подскажут, где найти отраслевые отчеты. Таким образом можно составить «длинный список» кандидатов. Если интересует предприятие с определенной клиентурой, имеет смысл заказать соответствующее маркетинговое исследование либо в России, либо на месте: это обойдется не дороже услуг бизнес-брокера.

Работы много — обзвонить государственные комитеты, отраслевые союзы, игроков, маркетологов, походить по встречам. Все это требует знания языка, так что руководителям российского предприятия-покупателя все равно не обойтись без посредника, который возьмет на себя коммуникационную нагрузку.

Сватайся и женись

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЙДЕНО, хотя это может занять и много времени — и год, и два. Осталось только сделать предложение и до-

говориться о цене. Наступает черед контактов с фирмами, сбора информации о финансовом состоянии. Из первоначальной информации часто трудно понять многие важные подробности и тем более внутреннюю кухню. Все нюансы выясняются только в процессе назначенной встречи в офисе брокерской фирмы или непосредственно с продавцом. Встреча начинается с подписания соглашения о конфиденциальности. Это стандартное условие. Во время одной встречи у посредника обычно обсуждается один бизнес, поэтому, если вы «клоннули» не на то объявление, обсуждать будет нечего.

На каждый продаваемый бизнес брокерские фирмы подготавливают business profile, содержащий описание бизнеса, сведения о владельцах и финансовый отчет за три года. Отчет не аудиторский, поэтому достоверность цифр остается на совести его составителей. Первая страница содержит длинное заявление брокера о том, что он не проверял информацию, предоставленную владельцем продаваемого бизнеса, и ни за что не несет ответственности. За информацией о компании можно обращаться и к крупным игрокам информационного рынка — таким, как Dun & Bradstreet.

Главный вывод таков: даже если привлечены квалифицированные и надежные посредники, ответственность за проверку того, что представляет собой выставленный на продажу бизнес, и принятие окончательного решения, никому нельзя доверять. Сделка совершается на собственный риск покупателя. **СФ**

ИДЕТ ПРИЕМ ЗАЯВОК НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2006»



**VI НАЦИОНАЛЬНАЯ
ПРЕМИЯ**
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2006»

ЦЕЛИ ЦЕРЕМОНИИ
Продвижение имен и лучших управленческих решений в медиабизнесе

ПЕЧАТНЫЕ СМИ —
газеты, журналы,
Распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ —
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА —
агентства,
Компании-рекламодатели

PR —
агентства, службы компаний







ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ

НОВОСТИ СММ

МедиаХАУС

ГИПП АНРИ WAN
НАТ РАСО АРПП АКАР

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ЦЕРЕМОНИИ

ООО ФИЛЭП МОРИС
СММ ЭКСПЕРТ

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

OPEN

VA
VITRINA A

identer

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

Секрет Фирмы

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

Rambler

ПРАЙМ-ТАСС **ЭКСПЕРТ**

С шоссе здание компании «Балтика» кажется океанским лайнером. Команде маркетологов Андрея Рукавишникова, пришедшего в компанию в 2003 году, удалось «развернуть эту машину» и «придать ей новый импульс».

текст:
константин
бочарский
фото:
михаил
словьянов

«Мы не хотим быть дохлым медведем»



ДОСЬЕ

АНДРЕЙ РУКАВИШНИКОВ родился в 1971 году в Ленинграде. Но для того, чтобы занять пост вице-президента по маркетингу компании «Балтика», ему пришлось вернуться в Петербург из Москвы. Профессиональную карьеру начал в 1993 году в сетевом рекламном агентстве «McCann-Erickson Россия» и продолжил в компании «IDV Россия» бренд-менеджером категории крепких спиртных напитков (водка Smirnoff, виски J&B, Black Velvet). В 1995–1996 годах возглавлял отдел маркетинга в Rothmans, в 1996 году перешел на работу в компанию Mars, где занимал должности от бренд-менеджера до менеджера по сетевому бизнесу в странах СНГ. В компанию «Балтика» перешел с поста директора по маркетингу компании «Дилайн» (дистрибутор и производитель компьютерной техники; входит в группу IBS). Имеет профессиональное маркетинговое образование, в 2001 году получил степень MBA в Американском институте бизнеса и экономики (Москва). До этого, в 1991–1992 годах, учился в Hope College (шт. Мичиган, США), а в 1994-м окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ им. Ломоносова.

«Если вы являетесь брендом для всех, вы являетесь брендом ни для кого»

«Секрет фирмы»: Индустрия отраслевых звезд, в том числе и маркетинговых гуру, чрезвычайно развита на западе. А в России ее нет до сих пор. Почему так?

Андрей Рукавишников: Ну, наверное, потому что и маркетинга как такового у нас долгое время не было. Вот вы назвали меня лучшим маркетологом страны (см. **СФ** №05/2006). За что вам, конечно, спасибо. А мне 34 года всего. И в нашей команде я практически самый старый. О чем это говорит? Я занимаюсь маркетингом уже 13 лет. И когда начинал работать, как и большинст-

во тогдашних маркетологов, учился скорее на практике. Учебные заведения с этой специальностью только появлялись. Я сам после возвращения из США (учился там в колледже) получил второе образование в Американском институте бизнеса и экономики, поступив туда в 1993 году. Кажется, это был первый иностранный вуз в Москве. Вот и получается: людей сначала надо было подготовить, выучить, затем они должны были чего-то достичь. Так что эти первые звезды и не могли возникнуть раньше по крайней мере 2000 года точно. А вот за десять лет мы набили себе руку и появились. В том числе и в вашем рейтинге.

СФ: Если сейчас про этих маркетологов пишут статьи, то еще лет через десять, возможно, будут писать учеб-

с55



«НАША ЗАДАЧА — расставить брэнды так, чтобы внутренняя каннибализация была минимальная. Чтобы они других кусали в большей мере, чем себя»

ники. Вам в какую главу хотелось бы попасть? Символом чего в российском маркетинге можно считать «Балтику»?

АР: У «Балтики» есть ряд совершенно уникальных характеристик. Например, у нее очень широкая, развернутая линейка, плюс брэнд представлен сразу в нескольких ценовых сегментах. Если вы, например, возьмете нашего главного конкурента, то увидите классический пример ценового сегментирования. Это, конечно, здорово облегчает работу, потому что вы имеете дело с гораздо более сфокусированной целевой аудиторией: вам легче говорить с ней на ее языке.

СФ: ...а говорить со всеми — говорить ни с кем...

АР: Да. Поэтому «Балтике» и пришлось отказаться от политики «разговора со всеми» (помните, зонтичная реклама, балтийские фонтаны?) и прийти к тому, что в итоге и сделала наша команда: развести коммуникацию по суббрэндам и объяснить, что есть «Балтика 3» и что есть «Балтика 7».

СФ: «Балтика 3» — все равно огромная территория.

АР: Да, этот суббрэнд больше любого другого на рынке. Вы работаете одновременно и с молодежью, и с пожилыми людьми,

в премиальном ценовом сегменте, и в мейнстриме. Но проблема в том, что, если вы являетесь брэндом для всех — пивом для всех или газировкой для всех, это значит, что вы являетесь брэндом ни для кого. Вы всегда — second choice. Человек приходит в магазин, у него есть свое любимое «нишевое» пиво, и только если его нет, он купит проверенный продукт под названием «Балтика». Но этого мало. Вам надо быть выбором номер один. А это очень сложная маркетинговая задача.

СФ: Не хотите облегчить себе жизнь? Все-таки определиться и сфокусироваться на чем-нибудь?

АР: Нет. Мы не хотим сужать целевую аудиторию «тройки», потому что это сразу будет означать снижение объема продаж. К тому же уникальное позиционирование, мультисегментирование брэнда — это не только самая большая сложность, но и самое большое достоинство. Почему ни один брэнд не имеет такого размера? Почему «Балтика» как минимум вдвое больше любого преследователя? Потому что она работает в нескольких сегментах. Отказываться от такого конкурентного преимущества только из-за того, что является сложностью для маркетолога, — глупо. Мне интересно решать задачи, а не увиливать от них.

«И каждый будет стараться нас покусать»

СФ: Тогда что же вы будете со всем этим дальше делать?

АР: Следующий этап, конечно, будет более сложным. Предыдущий был очень простой. Главное, что я сделал на «Балтике», —

перешел от зонтичной коммуникации к позиционированию отдельных сортов, нацеленных на более узкую аудиторию. До нас «Балтика» не занималась выделением суббрендов в отдельную коммуникацию, «Балтика» не занималась брендингом и рестайлингом. Попав в компанию в конце 2003 года, я посвятил этому весь следующий год.

СФ: Но есть опасность, что игроки, которые не могут позволить себе такой широты, будут создавать бренды, адресованные узким целевым аудиториям и отщипывать у вас кусочки.

АР: Совершенно верно. Стратегия — идти за лидером. И каждый будет стараться нас покусать.

СФ: Но это довольно опасная ситуация. Когда компания — как огромный медведь, которого со всех сторон окружают рвущие его на части собаки. Что будете делать?

АР: Ну, все равно, сколько собаку ни корми, а медведь сильнее.

СФ: Но могут же закусать?

АР: Да, но это вопрос, насколько медведь быстр. Мало иметь силы, надо еще уметь быстро поворачиваться. Но и силой не надо пренебрегать. В экономике есть такое понятие — «экономия на масштабе». За ее счет мы можем позволить себе делать такие шаги, которые ни один другой бренд не сможет себе позволить. Только мы можем проводить параллели в масштабе российского общества между глубинными инсайтами, происходящими в сознании потребителя, и своим брендом. Только одна компания может делать такую рекламу, как у «Балтики 3»: «Там, где Россия». Вы еще хоть один бренд представляете с таким позиционированием? Например, «Coca-Cola: Там, где Россия». Нет. Ни один бренд этого не может. Он может только осколки этой мозаики себе брать. Вот так.

СФ: А не планируете часть своих марок перепозиционировать как ответ на угрозу со стороны наиболее перспективных, сфокусированных брендов конкурентов?

АР: Планируем.

СФ: А подробнее?

АР: Подробнее не могу. Об этом мы расскажем через две-три недели. Но, по сути, вы угадали. Только скажу, что это будет не перепозиционирование существующих марок. Потому что мы считаем, что они правильно спозиционированы. Те же «тройка» и «семерка» хорошо разведены по целевой аудитории, по так называемым need states. К тому же здесь всегда есть большая опасность: потерять старых потребителей и не приобрести новых. Но могу вас заверить: «Балтика» готовит, как говорит наш президент, адекватный ответ. Мы будем исходить из того, что «Балтика» имеет возможность еще больше расширить свою линейку. Что-то еще в настоящее время, я, к сожалению, сказать не могу. И так сказал больше, чем надо было.

«У меня в портфеле сейчас четыре ведущие марки страны»

СФ: Считается, что у «Балтики» большой и неудобный ассортиментный портфель. Помимо «Балтики» и «Арсенального» там теперь и линейки «Ярпиво», «Вены», лицензионные марки вроде Carlsberg и Tuborg. Некоторые сорта похожи, некоторые конкурируют друг с другом. И, в конце концов, их просто много. Планируете ли вы заняться оптимизацией своего портфеля?

«УНИКАЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО РЫНКА В ТОМ, ЧТО У НАС И ТАК САМАЯ БОЛЬШАЯ ПИВНАЯ ПОЛКА В МИРЕ. Ее длина просто зашкаливает и, безусловно, будет сокращаться»

АР: Планируем. Это сейчас, пожалуй, самая сложная задача, стоящая перед нами. И самая интересная. У меня, например, в портфеле сейчас четыре ведущие марки страны: «Балтика», «Арсенальное», «Жигулевское», «Ярпиво». Конечно, в чем-то они конкурируют. Это неизбежно. ВВН имеет самую крупную долю — 36–37% рынка, естественно, у нее есть пересекающиеся сорта. Особенно с учетом того, что в нашем портфеле есть все, начиная от мегабрендов, таких как «Балтика», до городских сортов, таких как «Самара». А еще заметьте, раньше компании — владельцы этих марок не были объединены ни операционно, ни юридически.

СФ: И как вы будете решать эту задачу?

АР: Конкретно на каждом уровне: городском, региональном, национальном. Естественно, первый приоритет — национальные сорта и их развитие с точки зрения наиболее эффективной коммуникации. Исходя из стоимости контакта, национальное телевидение — самый дешевый носитель.

СФ: Разведение по региональному принципу — это основная стратегия?

АР: Да, они сами себя уже давно развели и по ценовым сегментам, и по географии, и с точки зрения упаковочных и коммуникационных стратегий. Здесь главная задача — найти оптимальное сочетание потребительских предпочтений, ценового позиционирования и географической дистрибуции. У нас есть региональные, мультирегиональные, городские и национальные сорта. Эффективно собрать их в некий микс — это,

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «БАЛТИКА» основана в 1990 году. С 1993 года крупнейшим акционером «Балтики» стала Baltic Beverages Holding AB (BBH), владельцами которой в равных долях являются Carlsberg A/S и Scottish & Newcastle plc. Также холдингу принадлежит компания «Вена», «Ярпиво» и «Пикра». В компанию «Балтика» входят пять заводов (в Санкт-Петербурге, Самаре, Хабаровске, Туле), более 30 дистрибуционных центров в России, а также представительства и дочерние предприятия в ближнем и дальнем зарубежье. Продукция компании экспортируется в 38 стран мира, на ее долю приходится более 70% экспортируемого из России пива. По итогам 2005 года рыночная доля «Балтики» составила 24,1% (в 2004-м — 22,8%), объем продаж вырос на 13% и достиг 225,4 млн дал продукции (в том числе

224,4 млн дал пива), что позволяет главным брендам компании — «Балтика» и «Арсенальное» — оставаться лидерами национальных продаж. Капитализация компании в 2004 году превысила \$3,5 млрд, она вошла в число 15 самых дорогих компаний России. По оценке Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, стоимость бренда «Балтика» на 2005 год составила \$1,701 млрд — третье место в рейтинге самых дорогих российских брендов. К 2007 году ВВН планирует завершить юридическую процедуру объединения «Балтики», «Ярпиво», «Вены» и «Пикры». По оценкам аналитиков, это позволит компании занять до 40% российского пивного рынка. Сейчас российские предприятия ВВН контролируют 35–36% рынка. За время существования компании инвестиции в ее развитие превысили \$1 млрд.



Головной офис в питерской промзоне «Парнас» призван продемонстрировать каждому, что «Балтика», по словам Андрея Рукавишникова, «как минимум вдвое больше любого преследователя»

безусловно, самая сложная задача, которая передо мной стоит. Она решается не один день, не один месяц и даже не один год. Для каждого города мы будем определять оптимальный набор брэндов. А кроме того, необходимо учитывать, где представлен брэнд. В киосках это будет один набор брэндов, в супермаркете — другой. Фактически это задача построения матрицы.

СФ: А вы допускаете, что какой-то из брэндов придется убить? Снять с полки?

АР: Допускаю. Если мы увидим, что национальный (или мультирегиональный) брэнд упаковкой, ценой, потребительскими предпочтениями закрывает какой-то локальный брэнд, и плюс к этому он более выгоден с финансовой точки зрения, имеет лучшие перспективы и положительную динамику, то зачем ему мешать? Зачем сохранять локальный? С другой стороны, если есть устойчивый спрос на локальную марку, почему я должен ее убирать? Я их разведу в вопросах коммуникации, упаковки, цены, и они будут прекрасно продаваться, не мешая друг другу. Наша задача — расставить брэнд так, чтобы внутренняя каннибализация была минимальной. Чтобы они друг друга кусали и топтали в большей мере, чем себя.

СФ: Если говорить о «длине полки», сколько марок вы оставите в вашем портфеле?

АР: Тут надо несколько моментов учесть. Скажем, тип торговой точки. Полка в киоске и полка в «Рамсторе» имеют совершенно разную длину. Но уникальность российского рынка в том, что у нас и так самая большая пивная полка в мире. Ее длина просто зашкаливает и, безусловно, будет сокращаться. Консолидация отрасли идет, и не только мы, но и другие производители будут оптимизировать портфели. К тому же мы усложняем задачу потребителю, который, голосуя рублем, сам регулирует эту ситуацию. С затиханием рекламных войн будут нарастать войны инновационные и полочные.

СФ: Сколько типов продукта иметь в портфеле оптимально?

АР: Тут речь идет уже о пределах возможностей торгового представителя. Он не может продавать 200 продуктов или 500. Потому что это уже не продажи. Максимум, что он сделает в этой ситуации, это принесет прайс-лист и скажет: «Выбирай». А вот чтобы он мог сказать: «Слушай, сейчас будет промо и этот сорт сметут с полок», — таких сортов, думаю, не должно быть более 30–40.

«Это очень обидно! И я с этим борюсь»

СФ: Какую пятерку самых интересных явлений на пивном рынке вы бы назвали?

АР: Если говорить о «Балтике», одно из наших ноу-хау — промо-акции колоссального масштаба. Только мы себе можем позволить проекты, когда по всей стране организуются тысячи центров выдачи призов, выдаются миллионы призов и десятки миллионов рублей призового фонда. Другая тенденция — создание инновационных продуктов. Причем не только с точки зрения методик и коммуникации. Именно продуктов. Например, выведение новых сортов, создание новых типов упаковки. «Балтика» принесла в Россию банку, «Балтика» провела уникальную акцию, придумав для проекта «Время брать банки» контейнер, из которого выпрыгивали настоящие деньги. Ну и то, что пивовары делают во всем мире — ищут новые вкусы. Потребительские предпочтения очень быстро меняются. Например, сейчас очень модная тема — фьюжн. Она популярна во многих сферах и вот дошла до пива. Появляется пиво с разными добавками. В нашем случае это «Арсенальное закаленное». Это первое в России пиво с перцем. Кто бы мог об этом подумать? А между прочим, зимой отлично идет. Далее — изобретение новой упаковки. Это, безусловно, Tuborg Green с новой крышечкой. Помните «Мы отменяем открывашки»? Много нового в промомеханике. Это использование интернета, SMS-сообщений. Вот такие вещи находятся в авангарде маркетинговой мысли.

СФ: При этом «Балтика» совершенно не воспринимается как инновационная компания.

АР: Это очень обидно! И я с этим борюсь. Но консервативный имидж компании складывался десять лет и, естественно, не так быстро меняется. Уверяю вас, пройдет время, и мы еще порадуем вас инновационностью. У нас еще много секретов в запасе.

СФ: Вы верите, что через пять лет люди будут говорить: «О! „Балтика“!» И в сознании будут возникать образы вроде инновационного Apple?

АР: Считаться только инновационной компанией — это же тоже ограниченное позиционирование. Но я уверен, что мы будем считаться более современной и более направленной в будущее компанией, чем сегодня. И наши новые продукты вас скоро в этом убедят. С другой стороны, возьмем сугубо инновационные вещи. Например, «Овип локос» — пиво «Сокол». Рукоплескание этой идее маркетингового сообщества меня, честно говоря, вводит в недоумение. 1,6% — доля рынка, 6% — доля рекламных расходов по отрасли. Это же настолько неэффективно! Красивая реклама, которая не продает. Хотя при этом пиво «Сокол» считается чрезвычайно инновационным. С моей точки зрения, «Овип локос» — действительно интересная работа, но это видеоарт. «Балтика» тратит гораздо меньше на рекламу и растет, а есть брэнды, считающиеся инновационными, тратящие на рекламу гораздо больше и продающие в несколько раз меньше. Вопрос: хочу ли я такой инновационности? Ответ: нет.

«Это кажется утопией, но это правда»

СФ: Если на глобальном рынке не случится масштабных поглощений, то похоже, что российское конкурентное поле на пивном рынке не изменится. А у вас почти 40% рынка и более чем двойной отрыв от ближайшего преследователя. Эта ситуация не может не отразиться на стратегии...

АР: Мы с вами все возвращаемся к метафоре собак и медведя. Нас каждый старается укусить, расслабиться это не дает. Нам нужно защищать свою территорию, а поскольку есть акционеры, которые хотят роста, и собственные амбиции, то мне совершенно некогда расслабиться.

СФ: То есть в отсутствии вызовов глобальных приходится реагировать на вызовы тактические...

АР: Не забывайте, что мы лидеры в России, а амбиции у нас не только российские.

СФ: Это вы про построение глобального брэнда? Вы серьезно верите, что «Балтика» может им стать?

АР: Она уже есть.

СФ: Бросьте.

АР: Вот! Больше всего меня огорчает даже не то, что «Балтику» не признают инновационной компанией, а то, что «Балтику» считают российским брэндом. Поезжайте в любую страну, доступную российскому туристу, и вы там найдете пиво «Балтика»: оно продается в 40 странах мира. Реально 70% импорта российского пива — это «Балтика». А вы знаете, что скоро наше пиво будет производиться по лицензии в других странах? Это кажется утопией, но это правда.

СФ: Я читал, что в Лондоне «Балтика» в барах стоит 3,5 фунта, то есть дороже местных сортов. Значит, российский брэнд для них — просто экзотика. Это же профанация, а не глобальный брэнд.

АР: Почему?

СФ: Потому что если она там стоит \$7, то это блажь, а не системное завоевание рынка.

АР: Почему же? Вот возьмите Foster's. Какой у него был глобальный слоган? «Знаменитое пиво Австралии». Кстати, помните, у «Балтики» раньше был слоган «Знаменитое пиво России»? Foster's продается во многих странах. Это хороший продукт, но это мейнстрим. А в России он считается премиальным пивом. Иностранное пиво в Англии всегда будет премиальным. Может, когда мы начнем производить пиво там, у него будет другое ценовое позиционирование. Но все равно русское пиво в Англии — это всегда экзотический продукт. И ничего тут не изменишь.

«Если мы не будем двигаться, то потонем»

СФ: Когда наступает эра точечных действий, резко возрастает ответственность. Если вернуться к разговору о возможностях и опасностях, что опасней — собственный просчет или атаки конкурентов?

АР: Кто сильнее — самбист или каратист? Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Мы допускали ошибки, но если мы не будем двигаться, то потонем.

СФ: Понятно, что на такие вопросы не бывает однозначных ответов. Они скорее отражают мировоззрение. Например, сейчас важнее не ошибаться или ошибаться, но двигаться?

АР: Второе. Рынок нам не даст стоять на месте. Что это за медведь, который позволяет собакам себя жрать? Это дохлый медведь, а мы не хотим быть дохлым медведем. **СФ**

АКМР АССОЦИАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕДИА, РОССИЯ

ПАРТНЕР MediaLine

СПОНСОРЫ МММ МОСКОВСКИЙ МЕДИАСЕРВИС ЛУКОЙЛ

III МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ СМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ»

В ПРОГРАММЕ КОНФЕРЕНЦИИ:
СЕКЦИЯ «ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ»

- Построение эффективной структуры коммуникаций компании
- Бюджетирование. Сколько нужно тратить на коммуникации?
- Распределение функций в системе управления корпоративными коммуникациями
- Социальная ответственность компании и ее роль в формировании корпоративной культуры. Методы трансляции акционерам, инвесторам, сотрудникам, общественности
- Корпоративные СМИ и их роль в управлении компанией

СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ: ТЕНДЕНЦИИ, АНАЛИЗ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ»

- Организация работы редакции в структуре компании
- Современные тенденции корпоративных СМИ
- Использование маркетинговых инструментов для повышения эффективности корпоративного СМИ
- Ценообразование в системе аутсорсинга
- Распространение клиентских и корпоративных изданий. Способы удержания и увеличения аудитории изданий

Регистрация:
www.corpmedia.ru

Стоимость участия: 600 у.е.

Участие в конференции:
seminar@medianews.ru,
akmr@medianews.ru

Контактные телефоны: (495) 500 0026/27

Организаторы: АКМР, MediaLine

Спонсоры: МММ, ЛУКОЙЛ

Партнеры: Коммерсантъ, Эксперт

Информационные партнеры: Секрет фирмы, Бизнес-журнал, Бизнес-пресса

www.corpmedia.ru

23-24 марта 2006 года
Москва, Holiday Inn Moscow Lesnaya

СИСТЕМА BUSINESS UNIT MANAGEMENT ВОВЛЕКЛА СОТРУДНИКОВ МИАН В СОРЕВНОВАНИЕ: КТО СЭКОНОМИТ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ — КОМПАНИИ И СВОИХ СОБСТВЕННЫХ. ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ ЗАКОНЧИЛОСЬ В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА, И ТЕПЕРЬ МИАН ПОЖИНАЕТ ПЛОДЫ ЭКСПЕРИМЕНТА **текст: ирина коробкова**

Принцип конструктора



1

Большой текучкой персонала на рынке недвижимости никого не удивишь. Интерес скорее вызывают сотрудники, верные работодателю с момента основания компании: место этих редких экземпляров в Красной книге.

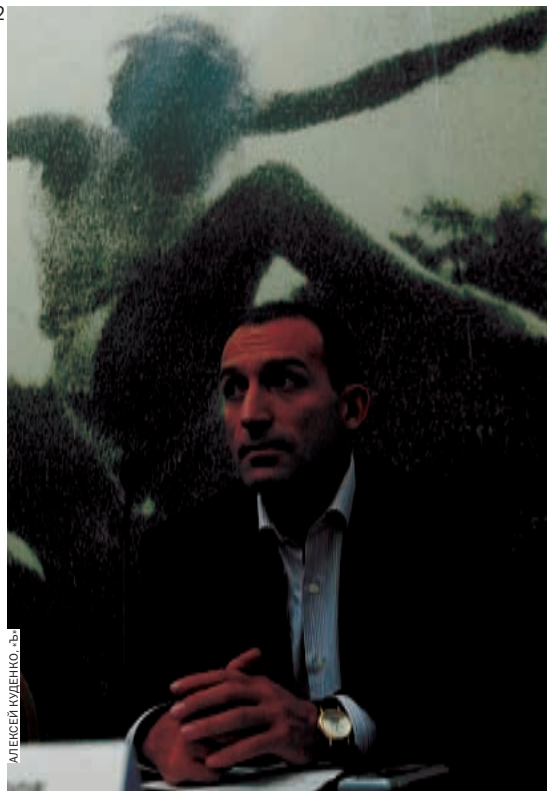
Тем не менее, когда четыре года назад Московское инвестиционное агентство недвижимости (МИАН) покинула добрая половина топ-менеджеров, рынок проявил любопытство. Конкуренты, потирая руки, решили, что компания идет ко дну. Однако с выводами они поспешили.

Ризлтер безболезненно пережил смену управленческой верхушки и даже упрочил свое влияние на рынке. Но главный сюрприз был впереди. Спустя два года со своего поста ушел сам директор, он же совладелец, **Александр Сенаторов**, передав контроль над бизнесом наемному и к тому же «непрофильному» менеджеру.

На рынке, где негласным правилом игры всегда был личный контроль собственника за денежными потоками, начали поговаривать, что МИАН разваливается. Забавно, но именно разделение компании на самостоятельные центры принятия решений в итоге и произошло.

Бесконтрольный рост

МИАН НАЧАЛСЯ СО СДЕЛОК по покупке квартир в столичном районе Южное Бутово в середине 1990-х. Благодаря связям в правительстве Москвы, а также бойцовским качествам основателей агентства Александра Сенаторова и **Игоря Разлуц-**



2

1__ Роман Ковалев знает, сколько стоит каждый стул, на котором сидят сотрудники его компании

2__ Александр Сенаторов поверил наемному менеджеру — и не прогадал

КОГО их бизнес развивался более чем успешно. Но головокружение от стремительного роста оборотов довольно быстро сменилось головной болью.

До 2000 года всю свою деятельность компания вела из единого офиса. Но затем появилось отделение на Тверской, а в скором времени открылись еще несколько. Одновременно МИАН начал проявлять активность в других перспективных направлениях, в частности в де-

VELOPМЕНТЕ. В результате бизнес стал «разъезжаться».

«Однажды мы поняли, что конкурируем сами с собой», — вспоминает Александр Сенаторов то время, когда спонтанная диверсификация едва не завела компанию в тупик. Перед риэлтерами ставилась задача продавать в первую очередь объекты, построенные при участии МИА-На, и они игнорировали пожелания клиентов, которые хотели купить квартиры других застройщиков. Инвестиционный бизнес в свою очередь стал заложником собственных агентов, ведь объекты не продавались через другие компании.

Бизнес стал непрозрачным: ослаб контроль за действиями персонала и, что еще серьезнее, финансовыми потоками. Сегодня в компании прежнюю логику распределения бюджета между подразделениями сравнивают с котлом: больше получал тот, кто быстрее подбегал с ложкой.

Банковский десант

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИШЛО из банковской среды (кстати, родной для Сенаторова): до того как стать риэлтером, он

Прежнюю логику распределения бюджета между подразделениями в компании сравнивают с котлом: больше получал тот, кто быстрее подбегал с ложкой

был банкиром и одним из основателей банка «Российское финансовое общество». Так что управляющему клиентскими инвестициями МДМ-банка **Сергею Озерову** не составило особого труда заинтересовать директора МИАНа малоизвестной в России системой управления Business Unit Management (BUM).

В конце 2001 года Озеров со своей командой перешел в агентство и фактически получил карт-бланш от владельцев бизнеса на его радикальную перестройку. Правда, потребовались подготовительные работы. Так, сначала у МИАНа даже не было системы управленческого учета — на ее установку ушло без малого полгода.

К тому же параллельно с BUM рассматривались другие варианты реструктуризации бизнеса (например, путем перехода к процессному управлению). Но в конце концов

наиболее актуальным решением для компании посчитали BUM. Система позволяла четко и сравнительно быстро разграничить зоны ответственности менеджеров, поскольку их полномочия уже заметно выходили за пределы здравого смысла. «Доходило до идиотизма», — рассказывает **Роман Ковалев**, один из менеджеров, пришедших в МИАН вместе с Озеровым. — «Один и тот же человек принимал решения и об инвестициях на \$2 млн, и о покупке принтера».

Первая задача состояла в том, чтобы выделить среди департаментов компании профит-центры (центры генерации прибыли, имеющие собственные бюджеты) и центры затрат, цель которых сводится к сокращению издержек.

В разгар внедрения Business Unit Management и случился массовый исход топ-менеджеров, но компания тем не менее



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

бизнес-семинар

**Организация бизнес-мероприятий
Ожидания клиентов и критерии оценки качества**

14 марта 2006 год, Москва, конференц-центр Extropolis

Аудитория семинара

Лица, принимающие решения по выбору площадок для проведения ДИМ (менеджеры по организации мероприятий, директора по персоналу, директора по развитию компаний из различных отраслей). Представители компаний, оказывающих услуги в области организации мероприятий, специализированные компании в области организации корпоративных мероприятий, маркетинговые и PR-агентства, тренинговые компании.

Темы для обсуждения

Деловые интеллектуальные мероприятия как инструмент развития бизнеса

- Основные форматы деловых мероприятий
- Деловое мероприятие в структуре корпоративных мероприятий. Возрастающая роль и значение деловых мероприятий разного формата в различных отраслях (в целях обучения сотрудников, поиска деловых партнеров и взаимодействия с целевыми аудиториями)
- Динамика увеличения количества деловых мероприятий, динамика увеличения бюджета на проведение мероприятий
- Структура предложения на рынке конференц-услуг: площадки для проведения деловых мероприятий
- Структура спроса: сегменты потребителей конференц-услуг, запрашиваемые форматы мероприятий
- Оценка качества организации и проведения деловых мероприятий
- Требования и сценарии для разнообразных типов мероприятий
- Цели обращения к внешним площадкам
- Критерии выбора площадок для проведения деловых мероприятий, востребованные услуги
- Составляющие успешно проведенного мероприятия

Стоимость участия – \$150 (без учета НДС)

Время проведения с 10.00 до 14.00 с перерывом на кофе-брейк. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%. Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47, e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Генеральный
интернет-партнер

Sostav.ru
Маркетинг. Реклама. PR

Информационные
партнеры:

HR.net
www.HR-zone.net

BEGIN
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ



Сергей Озеров заставил персонал МИАН считать каждую копейку

продолжала расти. Так, в 2003 году ее обороты увеличились на 30%, а только за первое полугодие 2004 года — на 100%, до \$300 млн. Роман Ковалев считает этот рынок заслугой BUM. «Система серьезно снижает роль личности в рутинных процессах, поскольку снимает с менеджеров заботу о мелочах», — считает он.

Когда реструктуризация завершилась, МИАН был преобразован в группу, состоящую из компаний, отвечающих за профильные виды деятельности — риэлтерский, девелоперский, эксплуатационный и телекоммуникационный. Для координации работы этих независимых бизнес-юнитов в рамках холдинга была создана управляющая компания (УК).

Внутренний рынок

В ГРАНИЦАХ КОРПОРАЦИЙ юниты живут в едином информационном пространстве. УК в лице функциональных департаментов

(финансового, экономического, бухгалтерии, маркетингового, кадрового и т. д.) оказывает им разнообразные услуги. Основное правило этого внутреннего рынка — качество и стоимость продукции должны успешно конкурировать с тем, что предлагают внешние поставщики. Если ожидания не соответствуют конечному продукту, счет за услуги, выставленный юнитом своим коллегам, не будет оплачен.

Очевидцы внедрения BUM вспоминают, какие жаркие споры вызывала сетка трансфертных цен, по которым подразделения продают друг другу услуги. На тот факт, что тарифы не должны быть намного ниже рыночных (в этом случае страдает качество), поначалу не обратили внимания. Руководитель одного из юнитов попытался сэкономить на зарплатах и впоследствии был искренне удивлен, что за скромную оплату получил сотрудников невысокой квалификации.

В целом экономическая целесообразность покупки некоторых услуг внутри группы не вызывала сомнений. Телекоммуникационный бизнес, например, родился, когда был сделан расчет, показывающий, что прокладка телекоммуникаций в строящихся холдингом зданиях станет эффективнее, если этим займется внутренняя структура. Но одновременно BUM открыл для компании и привлекательность внешнего подряда. В частности, в холдинге отказались от ксерокопирования документов в офисе, так как услуги копи-центра оказались дешевле. Правда, аутсорсинг возможен не во всех случаях: в сферу информационных технологий внешних поставщиков не допускают из соображений безопасности.

Сверхэкономная экономика

ПОСТЕПЕННО БОРЬБА за оптимизацию расходов превратилась в увлекательную, захватившую сотрудников игру. «Раньше руководителя подразделения заботили доходы его отдела, но не общие издержки компании. BUM изменил их угол зрения, все стали страшно экономны», — говорит Роман Ковалев, ныне возглавляющий департамент экономики и финансов ЗАО МИАН. Следить начали буквально за всем. Недавно кто-то заметил, что служебный парк составляет 20 машин, а используются максимум пять, в результате его сократили до трех.

Некоторые менеджеры так увлеклись минимизацией расходов, что приходилось их останавливать, когда они доходили буквально до крайности, вынуждая поставщика продавать дешевле ластики или

BUM периода полураспада

В некоторых российских компаниях новые идеи Business Unit Management воспринимают как хорошо забытые старые. Старшему поколению менеджеров эта система до боли напоминает советский хозрасчет. Впрочем, именно на предприятиях, лучшие времена которых совпали с периодом плановой экономики, — таких как Владимирский тракторный завод или ЗИЛ — попытки внедрить BUM полностью провалились (см. **СФ** №08/2003).

Пример успешной реализации концепции одним из первых в России продемонстрировал МДМ-банк. В 2001 году там перешли на систему профит-центров. По словам финансового директора МДМ-банка **Андрея Ильина**, BUM хорошо приживается в рыночной компании — желательнее без советского наследия. «Это ультракапиталистическая система, в которой реализован принцип „выживает сильнейший“», — говорит он. В «Мизеле» к системе стратегических бизнес-единиц обратились, когда число работников агентства достигло трех тысяч и начались проблемы

с управлением. В прошлом году здесь было выделено четыре юнита: управления новостройками, загородной и элитной недвижимостью, а также направление аренды. Бизнес-единицы наделены полномочиями самостоятельно решать свои кадровые вопросы и проводить маркетинговые исследования. В то же время утверждение бюджетов, разработка инвестиционных программ, брэндинг остаются прерогативами управляющей компании. Подводя итоги реструктуризации компании, в «Мизеле» с удовлетворением обнаружили, что избавились от лишних менеджеров. Соединить с помощью BUM региональную экспансию и прибыльность филиалов удалось одному из лидеров российского страхового рынка, компании РОСНО. Превратив филиалы в профит-центры, головная компания получила ясное представление о рентабельности каждого из них, а также сделала прозрачной информацию о ценообразовании продаваемых в регионах продуктов. Все юниты были объединены информационной системой, благодаря которой головная компания смогла получать их текущую финансовую информацию в онлайн-режиме (см. **СФ** №05/2003).

ДОСЬЕ

ГК МИАН была образована в июне 2004 года в результате реструктуризации бизнеса Московского инвестиционного агентства недвижимости. В нее входят компании «МИАН-девелопмент», «МИАН-агентство недвижимости», «МИАН-сервис» и «МИАН-инфо». Управляющей компанией является ЗАО МИАН. Стоимость активов, находящихся под управлением группы, в 2005 году составила более \$600 млн. Крупнейшие проекты — жилой комплекс «Коперник» на Якиманке (объем инвестиций — \$218 млн), жилой квартал «Шуваловский» на Ломоносовском проспекте (объем инвестиций — \$275 млн), бизнес-центр «Северное сияние» на ул. Правды (объем инвестиций — \$46 млн). Кроме того, компания активно занимается коттеджным строительством в Подмоскowie.

бумагу для принтера, а потом с удовлетворением рапортовали о ничтожной экономии. Курьез случился в бухгалтерии: ее оставили без курьеров, посчитав, что основное время они не заняты. Но курьеры оказались в дефиците, когда пришла пора сдавать отчетность. С такими минимизаторами пришлось проводить воспитательную работу, объясняя, что рентабельность

Некоторые менеджеры так увлеклись минимизацией расходов, что приходилось их останавливать, когда они доходили до крайности, вынуждая поставщика продавать дешевле ластик или бумагу для принтера

должна достигаться не только за счет снижения расходов, но и повышения доходов.

УК нам не указ

РАСПОЛАГАЯ ФИНАНСОВОЙ СВОБОДОЙ в отношении расходов, юниты находятся под контролем управляющей компании и совета директоров в утверждении и выполнении финансовых планов. Изначально план исходит от руководителя подразделения: он лучше знает свой участок рынка и свои возможности, но при этом должен вписываться в общую стратегию компании, определяемую советом директоров.

Низкая или высокая степень самостоятельности юнита зависит от прогнозируемости бизнеса и его текущих финансовых результатов. Так, самым предсказуемым для МИАНа является риэлтерский блок,

а самый рентабельным — девелопмент. Эксплуатационное направление относительно новое, поэтому и вмешательства в его оперативную деятельность со стороны УК больше.

Создание режима особого благоприятствования юнитов для бизнеса можно считать главной задачей управляющей компании. Правда, услуги не всех ее департаментов одинаково востребованы. Так, директор одного из юнитов редко пользуется службой маркетинга управляющей компании. Он может обратиться туда, если дело касается изготовления рекламного баннера, в остальном же предпочитает работать с профессиональным агентством.

Однако до сих пор никто не пытался опорить роль управляющей компании

Компания **BUSINESS to BUSINESS PRODUCTION GROUP** при информационной поддержке **BUSINESS ANALYTICA** представляет:



РЕЙТИНГ BBPG

«ЛУЧШАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ 2005»

УНИКАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ О ЛИДЕРАХ
РОССИЙСКОГО ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА
(обороты, торговая площадь, эффективность продаж) —
ИТОГИ РЕЙТИНГА на WWW.B2BPG.COM

ИТОГИ 2005: ЛИДЕРЫ В РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТАХ

ОБОРОТЫ, ТЫС. ДОЛЛ.

Сеть	Город	Формат	2004	2005	Прирост, %
Пятерочка	Санкт-Петербург	Дискаунтер	1 600	2 084	30
Auchan	Москва	Гипермаркет	620	1 260	103
Перекресток	Москва	Супермаркет	615	1 185	93
Сибиряда	Новосибирск	Магазины у дома	68	96	42

ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ, ТЫС. КВ. М

Сеть	Город	Формат	2004	2005	Прирост, %
Магнит	Краснодар	Дискаунтер	263	381	45
Перекресток	Москва	Супермаркет	107,8	141,2	31
Auchan	Москва	Гипермаркет	111,6	111,6	0
Незабудка	Уфа	Магазины у дома	11,5	18,7	63

ПОЗДРАВЛЯЕМ
ПОБЕДИТЕЛЕЙ

AUCHAN
ПЕРЕКРЕСТОК,
МОСМАРТ
ПЯТЕРОЧКА
НЕЗАБУДКА
МАГНИТ
СИБИРИАДА
ХОЛИДЕЙ-КЛАССИК

Информационная поддержка:



Спонсоры Рейтинга:



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Перестройка оргструктуры высвобождает дополнительные ресурсы»



Марина ТРЕЦОВА,
генеральный директор
холдинга «ПРЕ группа»

— СТРУКТУРА БИЗНЕС-ЮНИТОВ — относительно новое явление в среде российского бизнеса. До сих пор можно наблюдать компании с жестко выстроенной иерархией, где все решения принимаются гендиректором. Не так давно один мой коллега поделился увиденным: в приемной генерального, возвращавшегося из командировки, собралась очередь в 10–15 человек. Они ожидали его появления, чтобы подписать заявление на отпуск. Комментарии излишни. Время на ожидание и время, которое руководитель затем должен выделить, чтобы подписать бумаги, — это ресурс, растрченный впустую.

Бизнес-юниты — достаточно типичная структура, принятая в современных технологиях менеджмента. Организация разбивается на структурные единицы под определенные стратегические задачи. Руководитель бизнес-юнита получает широкие полномочия для принятия решений и в тоже время полностью отвечает и за эти решения, и за работу юнита в целом. Он и его команда напрямую зависят от конечного результата. Конечно же, это очень отличается от традиционной системы управления в некоторых российских компаниях, и неудивительно, что команда топ-менеджмента МИАНа претерпела изменения. Определенные изменения происходили и в нашей компании, и мы знаем по собственному опыту, как сложно перестроить сложившийся ход вещей.

Перестройка оргструктуры высвобождает дополнительные ресурсы и делает компанию более мобильной, операционные задачи решаются быстрее и более качественно. Наш динамичный бизнес требует современной организации процессов, и только менеджеры, обладающие гибкостью, умением самостоятельно мыслить и быстро реагировать на неожиданные ситуации, действительно создают ценности компании, а сама компания получает конкурентное преимущество. Каждый менеджер-руководитель бизнес-юнита в нашей компании четко определяет цели и задачи своего подразделения и полностью отвечает за их достижение. К тому же это позволяет мотивировать сотрудников. Несмотря на всю автономию юнитов и сфокусированность на специальных задачах, параллельно поощряется и иницируется командная работа на различных проектах, что дает возможность использования синергии профессионалов, специализирующихся в различных областях. Таким образом, не только бизнес-задача решается с максимальным эффектом, но и выстраиваются горизонтальные связи, сплачивается коллектив.

Руководитель юнита может оставить себе от 25% до 50% прибыли. Остальное идет в резервный фонд, существующий на случай снижения оборотов или убытков

как стратега, финансового управляющего и пиар-менеджера всей группы, который продвигает ее торговую марку.

BUM на фоне бума

ВЫБРАННАЯ МИАНОМ СТРУКТУРА холдинга не является раз и навсегда определенной. В зависимости от тенденций рынка из нее могут быть выделены новые юниты (скажем, отдел, занимающийся оформлением документов при регистрации сделок с недвижимостью), а старые — реализованы как самостоятельно функционирующие бизнесы. Впрочем, пока юниты приносят прибыль, компания не планирует их продавать.

Руководитель выполняющего план юнита может оставить себе от 25% до 50% прибыли и распорядиться ею по собственному усмотрению (как правило, в виде бонусов ее получает персонал). Остальное идет в резервный фонд, существующий на случай снижения оборотов или убытков. Если же и фонд оказывается исчерпан, нерентабельное подразделение попросту закрывается.

Пока МИАН не сталкивался с такой ситуацией. Сейчас дела у группы обстоят лучше, чем когда бы то ни было. В 2005 году ее обороты достигли \$450 млн (13 % роста по сравнению с предыдущим годом). Считать это заслугой лишь BUM, разумеется, нельзя: рост рынка недвижимости на сотни процентов в год и разогретый спрос на квартиры делают сомнительной чистоту эксперимента.

Тем не менее, считает Нина Кузнецова, результаты внедрения задают динамику развития компании на перспективу. «Мы стали более адекватно понимать бизнес-процессы, — говорит она. — Увидели, кто какой вклад вносит в общее дело. Это большое достижение, которое принесет компании еще немало дивидендов». Сегодня МИАН знает про себя все, даже стоимость каждого рабочего места с точностью до цента.

Но главное — система сделала прозрачнее конечную цену услуг, что до сих пор так редко встречается на рынке недвижимости, живущем по неписаным законам. **СФ**

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

За дискаунтерами в России закрепилась не лучшая репутация. Но именно они определяют развитие российского ритейла.

Дешевый прием

текст: елена провоторова

По качеству продуктов и уровню сервиса дискаунтеры — аутсайдеры российского розничного рынка. Если западные прототипы научились продавать дешевые продукты в сравнительно достойных условиях, то российским потребителям пока приходится мириться со многими недостатками отечественных дискаунтеров. Тем не менее, именно игроки дешевого сегмента оказывают наибольшее влияние на рынок.

Компании, работающие с этим форматом, наиболее масштабны. Например, по количеству магазинов среди компаний с российским капиталом традиционно лидирует краснодарская сеть «Магнит». К началу этого года она насчитывала 1505 магазинов — в то время у «Перекрестка», одной из первых продуктовых сетей, было всего 129 торговых точек. Впереди дискаунтеры и по оборотам. По итогам минувшего года, рубеж в \$1 млрд преодолели сразу три сети: «Магнит», «Пятерочка» и «Дикси». «Перекресток» и «Седьмой континент» рассчитывает взять эту высоту к 2007 году.

В финансовых операциях игроки дешевого сегмента тоже на передовой. В 2001 году большинство ритейлеров даже не думали о выходе на биржу. А «Пятерочка» уже тогда зарегистрировала в Голландии компанию Pyaterochka Holding, которая спустя три года

первой среди российских сетей вышла на западный рынок акционерного капитала. Именно это размещение дискаунтера повлияло на финансовые планы остальных продуктовых ритейлеров. 30% акций «Пятерочка» продала за \$598 млн, и на западные биржи засобирались «Копейка» и «Перекресток», однако обеим компаниям пришлось повременить. Понизив прогноз по выручке за 2005 год с \$1,595 млрд до \$1,3–1,35 млрд, «Пятерочка» за один день потеряла более \$1 млрд капитализации и сильно поколебала веру инвесторов в привлекательность российского ритейла.

Наконец, среди дискаунтеров активнее всего идет борьба за перспективные активы. Супермаркеты пока готовы лишь перекупать друг у друга торговые площади. К примеру, два года назад «Рамстор» занял вместо «Патэрсона» позицию якорного арендатора в самарском торговом центре «Мега-комплекс на Московском». «Пятерочка» продемонстрировала более масштабный подход: за \$90 млн выкупила в конце прошлого года 25 магазинов у «Сети розничной торговли», крупнейшего франчайзи «Копейки».

Стратегии ведущих дискаунтеров определяют развитие всего рынка продуктового ритейла. А лидируют в сегменте дешевых предложений четыре компании. Пятая компания в нашем списке (орловская сеть «Сберегайка»), как и другие регионалы, до уровня лидеров не дотягивает, но также пытается делать ставку на современные технологии бизнеса.



«Сберегайка»

По сравнению с московскими сетями «Сберегайке» придется довольствоваться ролью догоняющего, зато на своей территории она первая. Чтобы этот статус удержать, сеть постоянно видоизменяет свои технологии, а зачастую и вовсе перестраивает все по-новому.

Оборот / 2003: \$46 млн

Оборот / 2005: \$100 млн*

Стратегия: стать лидирующей сетью дискаунтеров в Орловской области

Тактика: перевести магазины сети на самообслуживание, внедрить современные системы управления поставками и ассортиментом, перейти на централизованное снабжение из собственного распределительного центра, сократить численность персонала втрое

Проблемы: отсутствие у товаров местного производства штрихкодов и низкая дисциплина поставщиков

Результат: первое место в области по количеству магазинов — 52 точки, 95% из которых работают по системе самообслуживания, затраты на логистику не превышают 1,5% от оборота

Новые цели: диверсификация бизнеса за счет других форматов — гипермаркетов, магазинов cash & carry и непродовольственных магазинов под маркой General store

* предварительные данные

\$4,8 млрд — оборот четверки лидеров на рынке продуктовых дискаунтеров. С 2003 года цифра выросла более чем в два с половиной раза

«Магнит» удивил рынок, выйдя в прошлом году в лидеры по обороту



ИТАР-ТАСС

«Магнит»

Как и американский ритейлер Wal-Mart, краснодарская сеть начала развитие с небольших городов и из-за этого многим была неизвестна. Хотя менеджмент устраивает роль темной лошади: «тихая» экспансия — фирменная стратегия «Магнита».

Оборот/2003: \$360 млн*

Оборот/2005: \$1806,5 млн

Стратегия: стать игроком номер один в южных регионах страны, создать структуру для продвижения в центральную часть России

Тактика: удерживать не более 3000 позиций в ассортименте, увеличивать долю дешевых собственных марок в обороте до 25–30%, строить в городах-миллионниках распределительные центры, снабжающие магазины в близлежащих областях

Проблемы: в крупных городах концепция дискаунтера проигрывает другим форматам по широте ассортимента

Результат: вышла на первое место не только по количеству магазинов, но и обороту; завоевала прочные позиции в городах второго и третьего эшелонов (с населением 100–500 тыс.), но упустила время для подбора самых удачных площадей в Москве и Петербурге

Новые цели: повысить капитализацию компании с помощью IPO, намеченного на второе полугодие 2006 года; удержать статус розничной сети номер один по всем показателям

* экспертная оценка

Падение акций «Пятерочки» бросило тень на всех ритейлеров



PHOTOPRESS.RU

«Пятерочка»

Делает ставку на агрессивный рост. В ход идут все средства: сеть активно сотрудничает с властью, развивается по франчайзингу, перекупает партнеров других сетей. Клеймо «главного раздражителя» компанию не смущает: главное — быть в числе лидеров.

Оборот/2003: \$933 млн

Оборот/2005: \$1359 млн* (с показателями франчайзи — \$2084 млн)

Стратегия: быстро нарастить крупнейшую в России федеральную сеть

Тактика: активный поиск партнеров-франчайзи в регионах; проведение IPO на западной биржевой площадке; участие в социальных программах (предоставление скидок пенсионерам и малоимущим), как следствие — хорошие отношения с местными властями и привлекательные земельные участки под магазины

Проблемы: нехватка региональных партнеров высокого уровня

Результат: 30% акций компании продано на Лондонской бирже за \$598 млн (впоследствии корректировка прогнозов по выручке временно обрушила акции компании более чем на 30%); более 50% магазинов открыто по франчайзингу; отсутствуют единые для всех магазинов ассортиментные и ценовые стандарты

Новые цели: к 2012 году увеличить корпоративную сеть до 1000 магазинов и внедрить единые стандарты, выстроить логистическую систему для снабжения региональных магазинов

* предварительные данные

20% российского рынка в стоимостном выражении, по последним данным ACNielsen, завоевали магазины современных форматов

Механизм работы «Дикси» будет напоминать Mercedes



DPA / PHOTAS

«Копейка» завоевывает Москву рекламой про скандально низкие цены



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

«Дикси»

По налаженности бизнес-процессов «Дикси» будет похожа не на «Жигули», а на Mercedes. Такова мечта основателя компании Олега Леонова. Чтобы мечту сделать реальностью, он не намерен торопиться. Стать первым Леонов согласен и через три года.

Оборот/2003: \$267 млн

Оборот/2005: \$1 млрд

Стратегия: захват городов-миллионников, а затем открытие магазинов в городах второго (500 тыс. человек) и третьего (100 тыс. человек) эшелона

Тактика: развивать региональную сеть исключительно на базе стопроцентных дочерних компаний, искать инвестора для финансирования органического роста

Проблемы: трудности на локальных рынках из-за незнания местной специфики. Отсутствие сильных партнеров на местах и противодействие местных администраций затрудняют получение площадей для открытия магазинов, в итоге это замедляет региональную экспансию

Результат: открыты более десяти представительств в крупных регионах, которые управляют работой 220 магазинов; продажа за \$60 млн около 33% акций венчурным фондам Citicorp International Financial Corporation и Cube Private Equity, входящим в структуру Citigroup

Новые цели: к 2009 году довести оборот до \$5–6 млрд, количество магазинов — до 500 точек, тем самым сделать «Дикси» сетью номер один среди дискаунтеров

«Копейка»

Прообразом для «Копейки» стали немецкие дискаунтеры Aldi. Через пару лет российская «копия» собирается во всем соответствовать западному «коллеге». По мнению менеджмента сети, самый правильный путь — максимальная централизация поставок. Даже если начинаешь отставать от конкурентов.

Оборот / 2003: \$260 млн

Оборот / 2005: \$646,4 млн*

Стратегия: развивать сеть в Москве и Московской области

Тактика: искать инвестора среди промышленных групп, организовать поставки более 90% товаров из собственного распределителя, рекламировать по ТВ скандально низкие цены

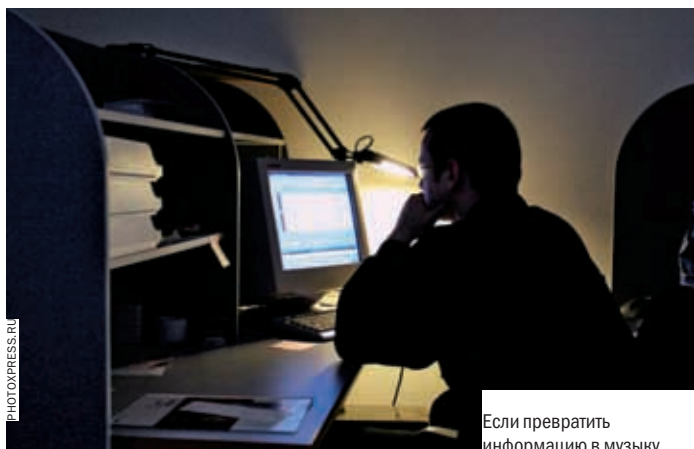
Проблемы: нежелание основного акционера — компании ЮКОС — вкладывать средства в развитие непрофильного розничного бизнеса, потеря темпа из-за необходимости искать нового финансового партнера

Результат: третье место в Москве по количеству магазинов — 84 торговые точки, проблемой становится освоение регионов: бренд известен только в Москве и области, компания не может открывать магазины за радиусом действия распределительного центра (600 км)

Новые цели: провести IPO, расширить собственную сеть в Центральном федеральном округе, ускорить темпы прироста за счет скупки других операторов **СФ**

* предварительные данные

Пиратской тактикой эффективно пользуются не только «партизаны маркетинга». Взломать код общественной морали может себе позволить и гигантская консервативная корпорация.



PHOTOPRESS.RU

Если превратить информацию в музыку, то тараторить в монитор станет не обязательно

Веселые картинки

Сотрудники российского офиса компании Columbus IT Partner хотят научить топ-менеджеров управлять бизнесом, наблюдая за похожей на обычный скринсейвер картинкой на экране монитора.

Они разработали визуальное дополнение к системе Cognos (это один из аналитических программных продуктов, использующих концепцию Business Intelligence, BI). Новинка представляет основные показатели компании не в виде стандартной бизнес-графики, а анимированного изображения. Например, экран с данными о финансовом состоянии фирмы может выглядеть как приборная доска автомобиля или даже как аквариум с золотыми рыбками. По изменениям картинки руководитель

может отслеживать ситуацию в своей компании.

Идея создателей в том, чтобы задействовать на благо бизнеса новые каналы восприятия: визуальные образы, эмоции, интуицию. «Современные руководители, особенно высшие менеджеры, перегружены информацией и не всегда в состоянии сосредоточиться на одинаковых рядах цифр,— поясняет директор практики Cognos компании Columbus IT Partner **Сергей Карпунин**.— Многие мечтают о том, чтобы показатели были представлены более человечно и интуитивно».

Как новый формат подачи информации можно использовать не только анимацию. Ученые канадского Института технологий им. Шеридана сумели превратить информацию о состоянии компьютерной сети в музыку. Они обратили внимание на то, что системным

администраторам приходится постоянно отслеживать возникновение таких проблем, как хакерские атаки, спам, неполадки сетевого ПО или оборудования. Разработанная институтом программа преобразует информацию о работе сети в музыкальную композицию. Администратор может слушать эту музыку в фоновом режиме, и по ее изменению узнавать о возникающих проблемах.

В принципе, любую информацию можно превратить в изображение или музыку. Первый проект такого рода придумал в 2001 году нью-йоркский художник **Алекс Гэллоуэй**. Созданная им группа Radical Software разработала программу, которая собирает информацию в интернете (как это делает, к примеру, «шпионское» ПО Carnivore, созданное ФБР) и превращает данные в визуальные образы и музыку. Однако если проект Гэллоуэя был чистым «искусством для искусства», то современные программы этого рода могут стать таким же обычным инструментом менеджера, как, к примеру, Excel или Word.

Реклама со взломом

В московском метро зафиксирован первый случай взлома рекламы.

Поверх официально размещенных рекламных плакатов Coca-Cola оказались наклеены маленькие стикеры, «дополняющие» основной плакат. В результате реклама

напитка превратилась в приглашение посетить концерт малоизвестной группы «Пакавайть» в одном из московских клубов. Компании, размещающие наружную рекламу в Москве, пока не до конца осознали масштаб потенциальной угрозы.

Авторы неоднозначной рекламной акции в метро соединили два очень распространенных явления: рекламный вандализм и несанкционированную рекламу. Около трети объявлений и плакатов в московском метрополитене размещается незаконно. Объем легального рынка рекламы в метро оценивается в \$60 млн в год. Администрация пробовала различными средствами борьбы с этим явлением: от простого уничтожения незаконных рекламоносителей до установки телефонных роботов, обрушивающих на номер, указанный в незаконном объявлении, шквал звонков. Найти эффективное решение так и не удалось.

Нелегальные стикеры не представляли угрозы для официальных рекламодателей. Зато легальная реклама страдала от шутников, которые с помощью маркеров пытались изменить ее содержание. Теперь рекламные хакеры заставили маркетинговые бюджеты Coca-Cola работать на себя.

Тактика рекламного перехвата хорошо знакома российскому рынку (см. **СФ** №37/2005). Перехватывают рекламные ролики, запуская за мощной имиджевой рекламой свою (небольшую, но с кон-

тактными телефонами). Перехватывают рекламное место в «наружке» (размещая плакат аналогичного дизайна, но с другими телефонами) и даже само место, размещая торговую точку перед точкой конкурента, к которой ведут указатели.

Теперь же тактика перехвата может стать массовым явлением, потому что за дело берутся «партизаны». И научиться борьбе с ними будет непросто.

Тихая революция

Лицом компании Olympus недавно стала известная американская порнозвезда **Дженна Джеймсон**.

Возможно, это лишь начало глобального использования в маркетинге мотивов, отвергнутых общепринятой моралью.

Корпорация сделала смелый шаг: разрушение пуританских устоев маркетологи эксплуатируют давно, но аккуратно. Мало кто решается вынести темы смерти, секса, насилия, нецензурной брани за пределы разовых эпатажных акций, шуток и намеков, вроде рекламы Benetton. Сексуальная революция 1960-х годов, казалось, изменила мир, но маркетологов по какой-то причине обошла. Между тем то, что казалось субкультурой, становится доминирующим культурным драйвером. Факт: обороты американской индустрии порнографического видео, по данным организаторов «Порно-Оскара», составляют \$4,5 млрд. Эта сумма равна половине оборота Голливуда. В России же, по данным созданного при поддержке «Роспечати» портала «Ваш

личный интернет», четверть запросов в поисковых машинах приходится на порнографию.

Эту статистику не многие обрадуют себе во благо. Среди заработавших на попирании общественной морали достаточно так называемых «свободных агентов». Например, фронтмэн группы «Ленинград» **Сергей Шнуров**, создавший культ популярного слова из трех букв. А модный брэнд одежды De Puto Madre указывает на лейбле, что его отцом-основателем является отбывающий срок колумбийский драг-дилер.

Удивительно, что одной из первых глобальных корпораций, заглянувшей за этические рамки, стала консервативная Olympus. На мировом рынке фототехники она прочно занимает место в пятерке мировых лидеров, и к маргиналам ее не отнесешь.

Причины того, что лицом Olympus выбрали порнозвезду, скорее всего, прагматические. Между фотографией и порнографией — прямая ассоциация. «К тому же последние модели наших фотоаппаратов позволяют снимать довольно качественное видео», — уточняют в компании.

Эффект от пиар-акции сложно предугадать: аудитория Olympus слишком разнородна. Впрочем, европейские маркетологи не скрывают, что порнография стала главным средством популяризации, например, мобильного интернета и WAP-сервисов. Корпорации этого не гнушаются. «Я несколько не шокирован, — говорит высокопоставленный менеджер Ericsson. — Очевидно, есть спрос». □



константин бочарский

Локомотивы и вагончики

ОЧЕВИДНАЯ, КАЗАЛОСЬ БЫ, МЫСЛЬ. Если есть отрасли-«локомотивы», при них обязательно должны быть сегменты-«вагончики». Игроки, которые случайно или осознанно оказались связанными с быстро растущими отраслями. В результате они сами стремительно растут — рынок поднимается, и ты вместе с ним.

«Зоны высокого прилива» хорошо известны. Это телеком, ритейл, строительство и недвижимость... да мало ли что еще. Если брать более узкие ниши, то это и рынок мобильного контента, и различные секторы агробизнеса. Чего, казалось бы, стоит, определив «локомотив», обнаружить и «сопутствующие» бизнесы, оказавшись таким образом в «приливной волне»? Вот, например, компания «Орга Зеленоград», производитель SIM-карт. В середине 1990-х российские сотовые операторы заказывали SIM-карты за границей. Но развитие местного рынка сотовой связи подало идею заняться производством в России. «Орге» тогда, конечно, повезло. Даже не в том, что она была первая и единственная. Просто на это же время пришлось и бум мобильной связи на Западе, и зарубежные производители карт оказались настолько завалены заказами, что заявки из России дожидались своей очереди месяцами. А затем компании удалось найти стратегического клиента — МТС, который только за период 1999–2000 годов заказал ей почти миллион карт. Сегодня количество выпущенных «Оргой» «симок» достигло 20 млн, и ее продукцию можно найти чуть ли не в каждом втором мобильном телефоне. Итог: за три года почти сорокакратный рост.

Тактика «работа для быстро растущего рынка» должна сработать не только в том случае, если вы производите ключевой для отрасли продукт. Силы «прилива» хватит на всех. Вопрос лишь в том, какую волну себе выбрать. Грядущий бум отечественного кинопроизводства, рынок финансовых услуг для населения или общепит? Кого волна поднимет на гребень? Студии актерского мастерства? Производители вендинговых машин, которые можно переделывать в автоматы по приему платежей? Или поставщиков кухонного оборудования?

Если есть рынки-«локомотивы», то совершенно точно должны быть и сегменты-«вагончики». А вы уже купили билет? □



Теперь каждый владелец фотоаппарата Olympus сможет почувствовать себя еще ближе к прекрасному

спроси секрет фирмы



Марина НИКИФОРОВА,
Краснодар

Знаковая защита

Мы только начинаем бизнес. Нужно ли регистрировать торговый знак, если мы пока не планируем собственного производства, а название фирмы у нас уже зарегистрировано?

Нужно. На случай неприятных коллизий в будущем. Известно, что число судебных споров по поводу товарных знаков и фирменных наименований постоянно растет. Причина раздоров — отсутствие внятных законов о фирменных наименованиях. Поэтому недобросовестный конкурент может, скажем, зарегистрировать на себя товарный знак, чуть-чуть отличающийся от названия вашей фирмы, чтобы дезориентировать ваших клиентов или получить иную выгоду от присвоения вашего позитивного имиджа. Скажем, ваша компания называется ООО «Гранд», а конкурент подает заявку на товарный знак «Грант», сходный по звучанию и отличающийся лишь одной буквой. А в суде, утверждают юристы, защититься от использования другими фирмами аналогичных, а не полностью совпадающих наименований, весьма сложно. Имея торговый знак, компании легче отстаивать права на собственное название, так как оно охраняется, с одной стороны, как товарный знак, а с другой — как фирменное наименование. А без зарегистрированного товарного знака добиться справедливости в суде сегодня почти невозможно.

Таким образом, для полной защиты от происков конкурентов следует обязательно регистрировать и названия фирм, и товарные знаки. Однако название фирмы должно быть подходящим. Если ваша компания называется ООО «Добрая услуга», то для товарного знака слова «Добрая услуга» не подойдут, поскольку считаются общеупотребительными. Кроме того, наши законы допускают использование одинаковых названий для разных юридических форм. Например, с точки зрения закона ООО «Добрая услуга», ЗАО «Добрая услуга» и ОАО «Добрая услуга» — совершенно разные компании. Поэтому, чтобы снять все вопросы, стоит зарегистрировать на себя сразу три фирменных наименования: с ООО, ЗАО и ОАО.

Семен ОНИЩЕНКО,
Новосибирск

Дружба с дисконтом

Чтобы увеличить приток покупателей в магазины, хотим выпустить совместно с другой сетью кобрендинговую дисконтную карту. Как правильно выбрать партнера?

Задайте этот вопрос своим потребителям. Проведите анкетирование и выясните, в каких еще розничных сетях приобретают товары ваши постоянные покупатели. Из рейтинга исключите конкурентов и компании, целевая аудитория которых сильно отличается от вашей по уровню доходов. Список оставшихся компаний проанализируйте и поймите, куда, вероятнее всего, отправились бы ваши покупатели. К примеру, если вы продаете косметическую продукцию, логичным ходом выглядит выпуск кобрендинговой дисконтной карты с сетью фитнес-центров, салонов красоты или соляриев. Еще один

возможный подход — ставка на комплексное предложение. Пример — пул «Шесть семерок». Вошедшие в него розничные сети покрывают потребность в основных товарах. По идее, обмен целевыми аудиториями должен увеличить приток покупателей в ваши магазины на 10–30%.

Выбирая союзников, не забывайте и про эмоциональное послание ваших брендов. Например, союзнические отношения с динамичной компанией могут изменить восприятие вашей фирмы в лучшую сторону. Минус в том, что возможные просчеты партнеров скажутся и на вашей репутации.

Иван ГОРЕЦКИЙ,
маркетолог

Менеджмент по-итальянски

Хочу получить MBA в Италии. Есть ли в этой стране хорошие бизнес-школы?

В Италии несколько бизнес-школ, в основном на севере страны. Это миланские SDA Bocconi, MIP Politecnico di Milano, а также римские La Sapienza, European School of Economics (ESE) и другие. Однако дипломы большинства итальянских учебных заведений котируются лишь в этой стране, а международное признание получила только SDA Bocconi. Она основана в 1971 году при одном из старейших частных университетов Италии. В последнем рейтинге программ MBA газета Financial Times поставила ее на 34-е место среди школ мира, а среди европейских Bocconi заняла 12-е место. Полный курс обучения длится 14 месяцев, а сама программа дву-

язычная, преподавание ведется на английском и итальянском. Считается, что эта школа наиболее сильна в general management и финансах. Например, в свое время университет Bocconi все-таки изучал возможность выхода на фондовую биржу и планировал собственное IPO, чем сильно взбудоражил академические круги. Стоимость обучения — не самая высокая по европейским меркам: 32 тыс. евро за весь курс. На проживание в Милане потребуется еще по 1,3 тыс. евро в месяц. Правда, зарплата после окончания Bocconi, по данным FT, составляет \$96 360 в год, что не очень много для выпускников европейских бизнес-школ.

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

УЖЕ в продаже

**ТАЙНЫЕ
МЕХАНИЗМЫ
РЕКЛАМНОГО
БИЗНЕСА**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS (495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

ОТКРЫТЬ СВОЕ ДЕЛО? НЕТ УЖ. Я НЕРАСЧЕТЛИВ, НЕИНИЦИАТИВЕН, БОЮСЬ РИСКА. Я — ЗАУРЯДНАЯ ЛИЧНОСТЬ, Я ОБДЕЛЕН ТАЛАНТАМИ. ЛЮДЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПОДОБНЫЕ ВЕЩИ, СОЗДАТЕЛИ БРИТАНСКОЙ СЕТИ ЭСПРЕССО-БАРОВ COFFEE REPUBLIC ПОПЫТАЛИСЬ ХОРОШЕНЬКО ВПРАВИТЬ МОЗГИ. С ПОМОЩЬЮ КНИГИ «КАЖДЫЙ МОЖЕТ ЭТО СДЕЛАТЬ». **ТЕКСТ: ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК**

Антибрэнсоны



**Каждый может
это сделать**
С. ХАШЕМИ, Б. ХАШЕМИ

М.: RINO, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 240 С.

Кто они такие, эти предприниматели? Откуда они берутся? Можем ли мы с уверенностью назвать хотя бы несколько родовых признаков, выделяющих представителей этой странной профессии из серой толпы?

Ведь тогда бы нам удалось точно оценить их, понять, кто есть кто. Вон тот парень излучает успех, в профиль он даже отдаленно напоминает Уоррена Баффета (в молодости). А вот от другого почему-то веет обреченностью. Опытные венчурные инвесторы — и те порой переоценивают свою проницательность, делая неверные ставки. Новое знание помогло бы оградить их от заведомых ошибок, а самим коммерсантам, не прошедшим кастинг, позволило бы без мучительных сомнений посвятить свои жизни чему-нибудь более практичному, чем провалу бизнес-планов.

Увы, портрета предпринимателя не существует. Предпринимательство не божий дар и не черта характера. Этой дисциплине может обучиться любой желающий, утверждают **Сахар** и **Бобби Хашеми** в книге «Каждый может это сделать». Авторы не преувеличивают роль личности в истории успеха. Напротив, причиной заниженной самооценки тех, кто мог бы преуспеть в бизнесе, они считают мифы, сложившиеся вокруг предпринимательской стези, — они на-

зывают их «эффектом Ричарда Брэнсона». Метод доказательства прост: послушайте, мы сделали свой бизнес процветающим, не будучи исключением из правил, даже «творческими способностями мы не обладали». Спрашивается: чем вы хуже нас?

До середины 1990-х годов Бобби Хашеми был обыкновенным инвестиционным банкиром, работавшим на обыкновенной Уолл-стрит. Его сестра Сахар тем временем жила в Лондоне, посвятив себя юриспруденции. Когда они вдруг обнаружили на британском рынке нишу для кофеен нью-йоркского типа и ринулись ее осваивать, оба ничего не смыслили по крайней мере в двух вещах — кофе и ресторанном бизнесе (кофейни каким-то загадочным образом притягивают дилетантов: в своих мемуарах создатель Starbucks Говард Шульц вспоминает, что ранее и не помышлял о предпринимательстве).

То, что происходило дальше, — смесь страсти и безрассудства. Разве не безумие — оставить престижную работу, променять крепкий сон и размеренную жизнь на хаос, долги

и симптомы неврастения? «Вот они мы: юрист и специалист по банковским инвестициям на площади 245 кв. футов, работающие днем и ночью и не получающие никаких результатов, — вспоминают то время основатели Coffee Republic. — Но непонятно, почему мы тогда все-таки не сдавались».

Первая открытая ими кофейня вполне могла стать последней. Но, к счастью, этого не произошло, и вслед за первой точкой появилась вторая, десятая, тридцатая, восьмидесятая... Путешествие в долину предпринимательства вышло утомительным, но одновременно увлекательным и поучительным.

Книга содержит 57 законов, сформулированных Сахар и Бобби «категорических императивов» «для чайников». Насколько серьезно их следует принимать, каждый решит для себя сам. Лично я считаю, что предпринимательство — как та река, в которую нельзя войти дважды. Впрочем, хорошо, если лондонская история вдохновит читателя на собственное героическое предприятие. На основе успешного опыта всегда можно написать еще одну книгу о том, как построить бизнес с нуля без всякой сноровки. Писательство, конечно, не кофейня. Но кто возьмется отрицать, что и для него не обязательно быть гением? **СФ**

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, 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

Плательщик

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

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок
и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как водка служит диверсификации бизнеса

Производство крепкого алкоголя, как выяснил **СФ**, — универсальный способ инвестирования капиталов независимо от профиля бизнеса их владельца.



№1 Домашняя водка.

Компания Vesco Group, предлагающая полный спектр услуг в области элитной недвижимости, недавно купила ликероводочный завод в Архангельской области. После реконструкции Vesco намерена наладить там производство водки по цене до \$200 за полторалитровую бутылку. Идея укладывается в рамки придуманного компанией в прошлом году проекта Vladenie — альянса производителей и дистрибуторов сверхдорогих товаров и услуг (Vesco, разумеется, входит в этот альянс): коллекционных автомобилей, яхт, недвижимости, авиатехники и т. д.

Vesco Group планирует инвестировать в купленный завод около \$6 млн и продавать 100–200 тыс. бутылок водки в год. Название брэнда пока держится в секрете. Специалисты по недвижимости, похоже, вдохновились примером компании Whitehall, с 2002 года выпускающей водку Kauffman. Она до сих пор остается самой дорогой в России: около \$150 за бутылку из коллекции Luxury и около \$30 — из коллекции Selected, на которую и приходится основная доля продаж Kauffman. □

№2 «Топаз» для депутата. Депутат Госдумы предприниматель Сергей Генералов известен как поклонник диверсификации. В разное время связанные с ним структуры приобрели акции «Гуковугля», Дальневосточного морского пароходства, нескольких машиностроительных заводов. А в 2002 году компания Генералова «Промышленные инвесторы» купила ликероводочный завод «Топаз». На его базе бизнесмен задумал создать холдинг «Русский алкоголь». К «Топазу» он прикупил предприятия в Петербурге, Туле и Грузии. Сейчас на долю холдинга (ключевые брэнды — «Голубой топаз» и «Зеленая марка») приходится около 4,2% рынка крепкого алкоголя в России. □

№3 Спирт и газ. Крупнейшая в Польше частная газовая компания Bartimpex в 2002 году приобрела 85% акций водочного завода Wroclaw Polmos Wroclaw, занимавшего на тот момент 3% польского водочного рынка. Но Polmos заинтересовал газовиков не только этой долей, а еще и тем, что имел подразделение по производству биоэтанола: развитие этого направления позволяло Bartimpex подстраховаться на случай кризиса на газовом рынке. В 2003 году компания запустила на заводе новую линию, благодаря чему сейчас контролирует 20% польского рынка биоэтанола. □

№4 Барнаульский ерш. Три года назад Барнаульский пивоваренный завод купил ликероводочный завод СТС, чтобы компенсировать уменьшение своей доли на пивном рынке (помимо этого БПЗ вложился в строительство торгово-развлекательного центра и сети продуктовых магазинов). К концу 2004 года объем производства водки на СТС достиг 45 тыс. дал, и по этому показателю завод вышел на второе место в Республике Алтай. Но на своем основном направлении БПЗ продолжал сдавать позиции. Сейчас комбинат контролирует меньше половины местного пивного рынка, тогда как в начале водочной эпопеи «держал» все 70%. □

№5 Кто такая «Элис». Основателю одной из старейших в Тольятти дилерских фирм «Лада-интер-сервис» Сергею Сычеву в конце 1990-х годов наскучило быть только автодилером. Вместе с партнерами он построил ликероводочный завод «Элис». Предприятие быстро выдвинулось в число лидеров в регионе. Однако Сычев оставил и этот бизнес. В 2000 году он покинул компанию и занялся политикой (одно время был и. о. губернатора Самарской области). Завод без него не разорился, марка «Элис» была заменена на «Талко». Но на всякий случай хозяева завода зарегистрировали это название по 14 товарным категориям. □



ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 13 марта)

частная практика

Совсем недавно они казались состоявшимися бизнесменами, сегодня же их имена мало что говорят. «Секрет фирмы» решил напомнить о героях минувших дней

Студия «Медиа сити» — крупнейшая в стране площадка для съемок сериалов — решила уйти от телезависимости. Компания строит кинопавильоны и рассчитывает сравняться по масштабам с «Мосфильмом»

лаборатория

Некоторые рынки перенасыщены продуктами и кажутся неприступными для новых игроков. Но смельчакам иногда удается попасть в «запретную зону» и даже изменить расстановку сил на рынке

Работа HR-менеджера не предполагает охоты за чужими тайнами. Специалисты охотно делятся информацией о внедряемых технологиях, а обзоры зарплат всегда можно купить. Зачем же кадровики занялись конкурентной разведкой?

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

Секрет Фирмы



Персональный подход Персональная ответственность



Мир меняется. Мы в компании Xerox стремимся применять наш опыт и знания так, чтобы многое в этом мире изменилось к лучшему.

Сегодня количество персональных принтеров Xerox в России превысило 500 000. На нашем оборудовании отпечатан каждый второй телефонный счет. Как поставщик решений в области управления документами мы участвуем в большинстве программ общегосударственного масштаба.

Передовые технологии становятся частью нашей жизни. Появляются новые идеи, новые люди, новые разработки.

Не меняются лишь наши принципы: персональный подход, персональная ответственность.

XEROX®

www.xerox.ru

Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.