

«Мы знаем толк в поглощениях», – сказали в Alliance UniChem, купив «Аптеку-Холдинг» с.24  
«Мы теперь не Америка, мы – Италия», – характеризуют свои рестораны в «Бразерс и компания» с.30  
«Мы тоже пока не знаем, что еще может дать мобильный телефон», – признают в «Вымпелкоме» с.56

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

27.03 — 02.04.2006

№12 (147)

# 5

альтернатив  
РАО ЕЭС

Откуда берут электро-  
энергию «Уралкалий»,  
«Три кита», «Игора»,  
«Енисей», «Реванш-95» с.62

www.sf-online.ru

# +

# блог про бизнес

с.48



Мы считаем, что за первый  
полный год работы после  
объединения всех российских  
пивоварен холдинга ВВН  
синергетический эффект  
составит \$60-80 млн

Президент «Балтики»  
Антон Артемьев пришел  
на разговор с «Секретом фирмы»  
с цифрами в руках с.17







**С 23 марта в салонах официальных дилеров Audi:**

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

## Audi Q7. Он здесь, чтобы взять свое.

Он вышел из самого сердца каменных джунглей, чтобы стать хозяином этого города. Он – воплощение царящего здесь закона: сильнейший получает все. Audi Q7. В стремительных чертах его мощного корпуса – сила и грация дикого зверя. Двигатель 4,2 л мощностью 350 л.с. – основа его превосходства, а благодаря легендарному приводу quattro® и многоуровневой пневмоподвеске, этот хищник мягко и уверенно движется по любой дороге. Его час настал. Он пришел, чтобы взять свое.



**Красноярск:** Audi 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:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350





56

**«МЫ, НАПРИМЕР, БРЭНДИРОВАЛИ ПРОСТРАНСТВО ЗА ОТКИДНЫМ СТОЛИКОМ,** чтобы в счастливый момент, когда авиапассажиру приносят еду, он увидел роуминговую карту „Билайна“. Прелесть момента в том, что во время обеда человек не разговаривает, не читает, а ест и смотрит — на нашу рекламу»



30

**ДО СИХ ПОР РЕСТОРАНЫ SBARRO** продавали итальянскую пиццу в американских интерьерах. Но люди в России не понимают словосочетания «американская концепция итальянской кухни»

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### частная практика

- 14 ОРГАНЫ НЕМЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ** Как не перегнуть палку в вопросах управленческого «суверенитета»
- 17 «МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ ХОТИМ РАСТИ БЫСТРЕЕ РЫНКА»** Президент «Балтики» Антон Артемьев рассказал о целях слияния компании с другими пивоварами ВВН
- 24 ЦЕЛЕБНЫЙ АЛЬЯНС** Купив «Аптека-Холдинг», Alliance Uni-Chem получил дешевый билет на российский фармрынок
- 30 МЕЖДУ ПИЦЦЕЙ И ПАСТОЙ** Чтобы уйти от ассоциаций с американским фаст-фудом, «Бразерс и компания» начинает «итальянизацию»
- 35 СМЫЧКА ГОРОДА С ДЕРЕВНЕЙ** Холдинг Heliopark стремится объединить городские, загородные и курортные отели

### лаборатория

- 48 НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ ПОСТ** «Секрет фирмы» и агентство PR Technologies проверили, способна ли наука о виртуальных фокус-группах стать революцией в маркетинге
- 54 ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ** 15–30% упоминаний брендов в сетевых дневниках посвящено потребительскому опыту блоггеров
- 56 «ЧЕЛОВЕКУ МНОГО ЧЕГО НУЖНО, НО ПОКА ОН ОБ ЭТОМ НЕ ЗНАЕТ»** На что готова пойти директор по маркетингу «Вымпелкома» Ольга Турищева для продвижения бренда
- 62 ИДЕИ ДЛЯ ГЕНЕРАТОРА** Автономный источник энергии как средство минимизировать риски
- 66 ЭКЗАМЕН ИСПОДТИШКА** Война соискателей и кадровиков порождает нестандартные подходы к оценке кандидатов
- 76 банк идей**
- 83 специальное обозрение**  
**ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ**

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

- |                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| <b>07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА</b>  | <b>44 КОМПАНИИ И ЛЮДИ</b> |
| <b>12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ</b> | <b>74 ТРЕНДЫ</b>          |

- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| <b>06 почта</b>       | <b>82 спроси «Секрет фирмы»</b> |
| <b>42 своя игра</b>   | <b>89 рецензия</b>              |
| <b>71 конкуренция</b> | <b>90 пять примеров</b>         |

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

**03.04.06 «БИЗНЕС-ШКОЛА»**

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

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

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





ИНТЕГРИРОВАННАЯ  
СИСТЕМА АКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

Стихия вас не остановит



## Новый RAV4 Стиль – свободный

Новый RAV4. За его мужественной внешностью стоят универсальные возможности. Сегодня в ваших руках новая интегрированная система активного управления, которая позволяет водителю сохранять полный контроль над автомобилем в экстремальных условиях. Со сложным рельефом местности помогут справиться электронные системы НАС и DAC\*. А запуск двигателя простым нажатием кнопки и система Smart Key сделают управление новым RAV4 еще более приятным.

\* НАС – система помощи при подъеме по склону.

DAC – система помощи при спуске по склону.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**



**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. Самара: Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Тольятти: Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

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

# Секрет фирмы

№ 12 (147) 27.03 — 02.04. 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 ПРОВОТОВА  
**ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ»** СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ЖАННА ЛОКОТКОВА,  
ЮЛИАНА ПЕТРОВА  
**ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ»** ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),  
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН  
**ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ»** ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ КРЮКОВ,  
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 ПЕРФИЛЁВА, ЕКАТЕРИНА 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, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,  
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, МАИЯ 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 № 0577-23085 от 28.09.05 г.

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 ПРАВОВОЮ СПРАВОЧНУЮ  
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,  
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

**Microsoft® ParaType КРОКУДИЕР ИЕ** 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

27.03 — 02.04.2006 — №12 (147) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«После статьи „Налет энциклопедизма” мне захо-  
телось крикнуть: „Люди! Одумайтесь! Вас опять считают за тараканов, которых нуж-  
но травить маркетингом, чтобы выудить \$2000!”

Надеюсь, авторы этого проекта осознают, что удел их продукта — полки каби-  
нетов топ-менеджмента и архаичных библиотек. Время огромных печатных  
энциклопедий прошло, все знания человечества теперь хранятся на серверах  
Google и бесплатно доступны онлайн из любой точки планеты. Чтобы узнать  
про взаимодействие электронов и дырок, мне не нужно покупать 60 томов  
и искать в них по оглавлению — достаточно воспользоваться „Википедией”  
и „Яндексом”».

Роман Горячев, Санкт-Петербург

«Налет энциклопедизма»

сф №11 (146) 20.03.2006

«Не могу не откликнуться на интервью Самвела  
Аветисяна „Не люблю казенщины. Люблю, когда попроще”. Неужели в России по-  
явились люди, которые говорят о том, что реклама определяет уже не наше бытие,  
а наше сознание? И в первую очередь сознание будущих потребителей — наших де-  
тей. Ответственность маркетологов и (или) креативность? Что будет востребовано  
больше? И если есть люди, которые думают и говорят об этом, может быть, все не  
так плохо? Идея „доктор, он же маркетолог” — именно то, чего нам всем не хватает.  
Я думаю, что скоро Самвела Аветисяна будут цитировать как гуру (не побоюсь этого  
слова) маркетинга».

Татьяна Колмакова, Новосибирск

«Не люблю казенщины.

Люблю, когда попроще»

сф №10 (145) 13.03.2006

«Обращается к вам предприниматель из СВАО  
города Москвы. У меня небольшой продуктовый магазин площадью 100 кв. м.  
Это помещение я пять лет арендую у Москомимущества. Неделю назад узнал в уп-  
раве, что по новому закону все нежилые помещения Москомимущества будут  
до 2009 года распроданы на открытых аукционах. В результате я проиграю какой-  
нибудь нефтяной компании или банку и всего лишусь в жизни! Никакая коммер-  
ческая организация не будет сдавать мне помещение по льготным ставкам.  
Я просто стану нищим.

Во всем цивилизованном мире малый бизнес является приоритетным направ-  
лением государственной поддержки. А в нашей стране чиновники пытаются из-  
жить малый бизнес и все отдать на откуп крупным концернам, с которыми нам  
невозможно конкурировать. Президент говорит, что предпринимателям нужно  
ставить памятник за мужество и работу в таких условиях, а на деле с каждым го-  
дом становится все хуже. На смену постоянному росту арендной платы на  
30–50% в год пришел катастрофический риск вообще разом потерять все,  
что у нас есть!

Прошу вас осветить в вашем издании эту острую проблему, чтобы чиновники верну-  
лись к обсуждению закона о праве выкупа предпринимателями арендуемых у Мос-  
комимущества помещений».

Сергей Новиков, Москва



# дневник наблюдений

компании → с44  
люди → с46  
тренды → с74



PHOTOXPRESS.RU

Новые требования к телерекламе грозят перевернуть весь рекламный рынок

Российский рекламный рынок должен кардинально измениться после того, как в июле вступит в силу новый закон «О рекламе». И основные тенденции в смене приоритетов наметились уже сейчас.

## В ожидании лета

текст: анна шпак

По прогнозам «Видео интернешнл», одного из крупнейших российских медиаселлеров, цены на телерекламу к 2008 году могут вырасти в три раза. Рост цен на эфирное время спровоцируют требования нового закона, согласно которым рекламные блоки сократятся до 12 минут в час, а с 2008 года их хронометраж не должен будет превышать 9 минут, что неизбежно приведет к ажиотажу среди рекламодателей.

В 2005 году российский рынок рекламы вырос до \$5 млрд. Половину этого объема обеспечило телевидение. Однако подорожание «теленосителя» заставит рекламодателей искать менее затратные для разме-

щения места. По мнению директора по маркетингу компании «М.Видео» Виктора Шкипина, интерес к пока еще не такому дорогому ТВ только усугубит проблему: «С одной стороны, федеральные телеканалы заберут прайм-тайм регионального вещания, с другой — из-за увеличения цен на федеральную рекламу компании вернутся в региональные блоки, что в целом породит рост цен и там».

с7



Радиостанции, почуяв новые возможности, уже активизировали свою рекламную политику

Большинство участников рынка уверены, что рекламные бюджеты начнут перемещаться в нишу печатной прессы, наружной рекламы и BTL. В очевидном плюсе будут и радиостанции, которые, почувствовав новые возможности, уже активизировали свою рекламную политику.

Первой ласточкой стал запуск «Европейской медиагруппой», «Газпром-медиа» и станцией «Наше время на „Милицейской волне“» совместного проекта «Тотальное радио», который предлагает рекламодателям комплексное размещение рекламы на девяти станциях альянса. Создатели «Тотального радио» даже предложили исследовательской компании TNS Gallup Media указывать в своих отчетах аудитории всех девяти станций как одну и изменить формат предоставления данных с ежеквартального на полугодовой. По словам гендиректора ЕМГ Александра Полесицкого, появление такого альянса положительно скажется на радиорынке, так как «позволит бороться с телеканалами за бюджеты рекламодателей».

Основной конкурент — ЕМГ «Русская медиагруппа» (также девять станций) — тут же сделал ответный ход. Как считает гендиректор РМГ Сергей Кожевников, появление «Тотального радио» — «это попытка перераспределить рекламные бюджеты внутри радиорынка». Увидев в союзе ЕМГ и «Газпром-медиа» угрозу собственному финансовому благополучию, РМГ решила создать альтернативный сейлз-хаус. Ее предложение о сотрудничестве уже принял холдинг «Проф-медиа», в состав которого входит четыре радиостанции. Как говорит Кожевников, компании «будут вынуждены объединить рекламные продажи, в случае если TNS Gallup поддастся на уговоры ЕМГ».

Между тем крупные рекламодатели считают, что едва ли радиостанции, объединившись, смогут перетянуть себе серьезный бюджет, ведь мировой тренд — это падение интереса к радио как к рекламоносителю. В МТС и «Лебедянском», например, **СФ** сообщили, что менять рекламную политику в сторону радиостанций они не намерены. «У нас уже расписаны расходы до конца этого года. Рекламный бюджет на следующий пока не готов, и при его составлении мы, безусловно, будем учитывать ситуацию на рынке», — отмечает пресс-секретарь МТС Антон Гололов. Кроме того, появление радиокоалиций далеко не все считают началом передела рынка. «Для того чтобы говорить о перераспределении влияния на рекламном рынке, необходима конкуренция между

## Рекламные бюджеты начнут перемещаться в нишу печатной прессы, наружной рекламы и BTL

сегментами, например между телевидением и радио, радио и печатной прессой. Пока же видна конкуренция между игроками внутри одного сегмента», — считает представитель крупного рекламодателя, пожелавший сохранить анонимность.

В выигрыше от нового закона останутся и операторы наружной рекламы. Подтверждением этому выступает хотя бы тот факт, что главным лоббистом закона от рекламного бизнеса выступали компания News Outdoor Russia и ее генеральный директор Сергей Железняк. Кстати, именно из-за более детальной проработки главы о «наружке», которая вместо трех пунктов теперь насчитывает 24, было задержано второе чтение закона. В результате операторы рынка уличной рекламы получили гораздо больше прав. Например, демонтаж щитов и экранов городские власти теперь могут осуществлять только по решению суда, кроме случаев, когда конструкции были установлены без разрешения. «Выгода для участников рынка наружной рекламы в том, что закон более четко регламентирует отношения города и операторов, что позволит компаниям работать в четком правовом поле», — утверждает исполнительный секретарь комитета по наружной рекламе Ассоциации коммуникационных агентств России Андрей Конин.

Положительно оценивают участники рынка и перспективы социальной рекламы, поскольку новый закон разрешает размещать в ней логотипы спонсоров, что раньше было запрещено. По прогнозам Союза создателей социальной рекламы, такая реклама уже в этом году займет 3–4% рынка (в 2004 году — 1%) и составит \$150–200 млн. Более того, каплей в море скоро покажутся рекламные паузы на ТВ пользователям интернета, который, согласно прогнозам экспертов, утонет в баннерах и рекламных окнах. Объем рынка баннерной рекламы в прошлом году составил \$60 млн против \$35 млн в 2004 году. Сейчас он показывает устойчивый рост в 71% в год. □

### РЕЗЮМЕ

**ВЫИГРАВШИЕ:** Радиостанции, печатные СМИ, продавцы наружной рекламы, BTL-агентства.

**ПРОИГРАВШИЕ:** Телеканалы, которым придется сокращать рекламный эфир, и рекламодатели, которые будут вынуждены переплачивать за размещение на ТВ.



## Центробанк подозревает инвестиционную компанию «Финам» в незаконной банковской деятельности.

### Скверное слово текст: юлиана петрова



Правила ЦБ одинаковы для всех банкиров: назвался банком — предъяви лицензию

Банк обратился в прокуратуру с просьбой проверить, не занимается ли ИК «Финам» незаконными банковскими операциями. Поводом для разбирательства стало формирование в составе компании нового подразделения — инвестиционного банка «Финам». ЦБ заявил, что не регистрировал кредитную организацию с таким наименованием и не давал ей лицензию на банковские операции. А по закону о банках и банковской деятельности компания, у которой нет соответствующей лицензии ЦБ, не имеет права именоваться банком.

В «Финаме» такого поворота событий не ожидали. Новое подразделение было создано, чтобы консультировать предприятия по сделкам слияний и поглощений, а также помогать им в подготовке к публичному размещению акций и выпуску облигационных займов. Гендиректор компании Виктор Ремша заявил, что ИК «Финам», равно как и ее подразделение, банковскими операциями не занимается, да в этом и нет нужды, поскольку в составе холдинга «Финам» есть отдельный АКБ «Мегаватт-банк», имеющий лицензию ЦБ и входящий в систему страхования вкладов. Ремша добавляет: компания не намерена конфликтовать с ЦБ, но сначала хочет дождаться официальной оценки ситуации и рекомендаций от своего регулятора — ФСФР. А юридическая служба инвесткомпании ссылается на то, что пресловутое подразделение имеет статус внутренней единицы, а не самостоятельного юридического лица, поэтому не может считаться кредитной или иной организацией.

Сторонние же юристы считают претензии ЦБ вполне обоснованными. По российским законам «Финам» не имеет формального права называться банком. Но первопричина конфликта, считает Антон Селивановский, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права ГУ-ВШЭ, заключается в неясности самого понятия «инвестиционный банк». Одни понимают под этим словосочетанием организацию, занимающуюся кредитованием инвестиционных проектов, другие — компанию, консультирующую клиентов по организационным, юридическим и финансовым аспектам сделок M&A.

Трактовка понятия определяет и правила лицензирования. Ничто не мешает коммерческому банку с лицензией ЦБ заняться консультирова-

нием по сделкам M&A и операциями с ценными бумагами — для этого он должен обзавестись лицензией ФСФР на профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, что не так уж сложно. Однако «чистокровная» инвестконтратора с лицензией ФСФР, такая как «Тройка Диалог» или «Атон», не сможет стать классическим банком и получить у ЦБ лицензию на кредитную деятельность. «Это абсолютно четкая позиция ЦБ, хотя ни в каких законах она не отражена», — говорит Селивановский. В лучшем случае инвестконтратора может приобрести готовый коммерческий банк вместе с его лицензией, но это, как показал опыт «Финама», не защищает ее от претензий со стороны ЦБ. Александра Васюхнова, заместитель руководителя корпоративной практики из компании «Вегас-Лекс», добавляет, что никаких сложностей с ЦБ у «Финама» бы не возникло, если бы пресс-релиз был выпущен от имени Мегаватт-банка. Правда, проблема в том, что потенциальной клиентуре будет безразлично, создается ли инвестиционно-банковский отдел в составе ИК «Финам» или же в никому не известном банке.

Известны случаи, когда классические зарубежные инвесткомпании выходили на российский рынок в форме коммерческих банков с инвестиционным довеском. Например, Morgan Stanley сразу получил две лицензии — у ЦБ и у ФСФР. Аналогичный образ действий избрал и Goldman Sachs, конкурент Morgan Stanley.

По статье 172 УК РФ за незаконную банковскую деятельность полагается суровое наказание. Виновные могут лишиться свободы на срок от трех до семи лет или заплатить штраф 1 млн руб. Но поскольку претензии ЦБ к «Финаму» касаются не столько сущности, сколько формальной стороны, то конфликт, по мнению Антона Селивановского, будет тоже улажен формальным способом — переименованием. □

#### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** ЦБ обвиняет ИК «Финам» в том, что та не вправе именоваться инвестиционным банком без лицензии ЦБ.

**ПРИЧИНА:** Несоответствие трактовки понятия «инвестиционный банк» инвесткомпаниями и Центробанком.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** В случае продолжения теперешней политики ЦБ объектом разбирательства могут стать и другие инвесткомпании.

Изменения в законодательстве, направленные на консолидацию водочной отрасли, пока привели только к кризису на рынке. Впрочем, это не помешало компании РВБК и группе ОСТ начать укрупняться уже сейчас, приступив к объединению дистрибуции.

## Первая ласточка текст: антон бурсак



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Кризис на водочном рынке, который начался еще 1 января после вступления в силу закона о госрегулировании производства и оборота спирта, похоже, и не думает завершаться. На днях из-за нехватки акционных марок нового образца прекратил работу московский завод «Кристалл», на грани остановки оказался «Топаз» и другие крупные заводы. Союз производителей алкогольной продукции, организованный компаниями «Росспиртпром», «Русский алкоголь», «Веда» и «Союз-Виктан», направил премьер-министру Михаилу Фрадкову письмо, в котором говорится, что «уже около трех месяцев производителей крепкого алкоголя по всей стране лихорадит».

Парадокс в том, что отрасль парализует закон, принятие которого сами «водочники», собственно, и лоббировали. Ведь он устраняет барьеры для входа компаний в разные регионы и должен помочь консолидации отрасли за счет вытеснения мелких региональных игроков (сейчас в стране работают более 350 производителей, выпускающих в общей сложности примерно 5 тыс. марок водки). И о том, что процесс консолидации начался, можно смело говорить уже сейчас. Компания РВБК и группа ОСТ намерены объединить дистрибуцию — шаг для российского продовольственного рынка абсолютно беспрецедентный.

Слухи о возможном объединении появились еще в декабре 2005 года (см. **СФ** №47/2005). Правда, тогда сами компании комментариев по этому поводу не давали. И сейчас представители РВБК подтверждают лишь факт объединения дистрибуции. Но, как считает, например, директор по маркетингу компании «Веда» Дмитрий Барсуков, это первый шаг к слиянию всего бизнеса. Если слияние произойдет, объединенная компания сможет вплотную приблизиться к лидеру рынка — компании «Веда». Так, по данным агентства «Бизнес Аналитика», РВБК и ОСТ занимали по итогам 2005 года по 3,8% водочного рынка крупных городов в денежном выражении. «Веде» принадлежало 8,3% рынка.

Водочные холдинги хотят наводнить своей продукцией все регионы

Изменения в законодательстве приведут к отсечению мелких производителей и торговцев крепким алкоголем

Впрочем, даже слив только дистрибуцию, РВБК и ОСТ получат значительные бонусы. Марки группы ОСТ хорошо продаются в первую очередь в Москве и Подмосковье, их дистрибуция в регионах значительно слабее. На конец 2005 года продукция ОСТ, по данным «Бизнес Аналитики», присутствовала в российских городах примерно в 35% торговых точек, занимающихся продажей алкоголя, против 66% у РВБК. «Получение доступа к дистрибуторской сети РВБК для ОСТ очень выгодно. РВБК же при этом получает расширение портфеля марок», — объясняет специалист по анализу рынка «Бизнес Аналитики» Павел Федюнин. — Слияние РВБК и ОСТ не исключено, но совершенно не обязательно. Ситуация, при которой ОСТ, давно уже разливающая на своих мощностях марки РВБК, будет заниматься производством, а РВБК — дистрибуцией, удобна обоим компаниям».

На рынке уверены, что РВБК и ОСТ, ставшие пионерами в укрупнении отрасли, в одиночестве надолго не останутся. «Изменения в законодательстве приведут к отсечению мелких производителей и торговцев крепким алкоголем», — говорит вице-президент Российского союза производителей и продавцов алкогольной продукции Вадим Дробиз. Уже сейчас крупные компании активно скупают региональных игроков. Средства для расширения бизнеса алкогольные холдинги хотят привлечь на бирже. Группа ОСТ еще весной 2005 года объявляла, что намерена осенью 2007-го провести IPO, разместив до 25% своих акций на бирже. А недавно компания «Союз-Виктан» сообщила о планах продать до 20% акций на Лондонской бирже в конце этого года. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** РВБК и группа ОСТ объединяют дистрибуцию.

**ПРИЧИНА:** Будущая консолидация отрасли.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Суммарный оборот участников альянса позволит им вплотную приблизиться к лидеру рынка.



# Бразильская стадия

текст: мария плис

## Бразильский производитель куриных полуфабрикатов компания Sadia начала строительство собственного завода в Калининграде.

Появление Sadia в этом городе имеет символическое значение: именно здесь располагаются два завода компании «Продукты питания», которая до сих пор была фактически монополистом, производя замороженные полуфабрикаты из мяса птицы под маркой «Золотой петушок», и единственным прямым конкурентом Sadia в России. С появлением собственного предприятия Sadia рассчитывает потеснить «Продукты питания».

Производство Sadia организует совместно со своим дистрибутором — компанией «Мираторг». Как сообщил **СФ** директор по маркетингу «Мираторга» Андрей Корнийчук, выпускать первую продукцию завод начнет в конце этого года: замороженные куриные нагетсы в панировке, затем, возможно, лазанью и пиццу. Доли сторон в СП не разглашаются.

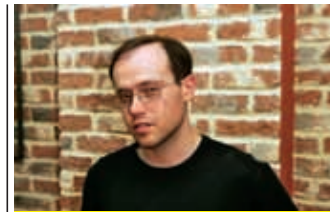
«Мираторг» стал эксклюзивным дистрибутором бразильской компании в России в 2002 году. С тех пор объемы продаж Sadia в России ежегодно росли на 80–100%. Сейчас продукция Sadia, по словам Корнийчука, представлена в трех регионах — Москве, Петербурге и Калининграде. «Марка хорошо узнаваема, и покупатели к ней лояльны. Настало время расширять поставки этой продукции в другие регионы. Отчасти запуск производства был продиктован этими соображениями», — поясняет он.

Место для производственной площадки было выбрано не случайно: с 1 апреля нынешнего года вступает в силу закон «Об особой экономической зоне Калининградской области», обещающий инвесторам беспрецедентные льготы: вложив в производство 150 млн руб., инвестор на шесть лет освобождается от уплаты налога на прибыль и на имущество (к чему в нашей стране приводят инвестиционные льготы, см. на стр. 47).

«Мы проигрывали „Продуктам питания“ по объему продаж из-за слабого присутствия в регионах, отсутствия собственного производства и, соответственно, более высокой цены за счет импорта продуктов из Бразилии. Местное производство даст Sadia возможность снизить цены и потеснить „Золотого петушка“ с позиции лидера», — утверждает Корнийчук. Однако сделать это будет непросто: по сравнению с российским конкурентом, чьи объемы производства в прошлом году достигли 120 тыс. тонн, заявленные мощности калининградского завода бразильской Sadia куда скромнее — всего 40 тыс. тонн в год. Но это, заверяют в компании, только начало. □



Куриные нагетсы бразильской Sadia получают российскую прописку



версии александра бирмана

## Китайская шкатулка

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЮКОСа Виктор Геращенко как-то намекнул, что судьбу этой компании предопределило решение строить трубопровод в китайский Дацин. Некоторые сотрудники Госдепа США в частных беседах тоже отмечали, что их страна, возможно, более активно хлопотала бы за Михаила Ходорковского, не соберись тот в свое время продавать нефть Поднебесной.

Но свято место пусто не бывает. Теперь уже с высочайшего благословения Владимира Путина государственные «Газпром» и «Роснефть» становятся крупнейшими поставщиками энергоносителей в Китай. Уверовав в идею глобального энергетического доминирования, Россия обсуждает со своим дальневосточным соседом возможность строительства не только нефтепровода, но и газопровода. Пугающий американцев растущий Китай получает новое топливо. Другое дело, что произведенный на российском газе и бензине китайский ширпотреб будет продаваться за пределами страны. Например, в России, вытесняя продукцию местных товаропроизводителей и сводя на нет попытки реанимировать местную промышленность.

Более того, поскольку основным рынком сбыта для Китая по-прежнему остаются США, осторожный и дальновидный Пекин вряд ли пойдет на открытый конфликт с Вашингтоном. Взаимные уступки двух сверхдержав, не ровен час, обернутся ревалвацией юаня. А там и до «мягкой посадки» китайской экономики недалеко.

Что в таком случае будут делать «Газпром» и «Роснефть», потратившие миллиарды на «трубопроводное проникновение» за Великую стену? Это при том, что американцы не прочь объявить им «финансовую блокаду». В опубликованном недавно докладе совета по внешним отношениям США ведущие американские дипломаты предупредили: вкладываясь в российские топливные компании, инвесторы «финансируют экспансию российского государства». Своим китайским визитом Владимир Путин только подтвердил опасения американских «ястребов». Но уже в апреле председатель КНР Ху Цзиньтао будет встречаться с Джорджем Бушем. И открытая Россией «китайская шкатулка» вполне может превратиться в ящик Пандоры. □

«Безусловно, мы намерены развивать наш бизнес в Европе, но это не значит, что мы будем делать это в ущерб российскому или любому другому направлению»

«Один, совсем один» **СФ** №04 / 2006 / стр. 16–21



Руководству российского Marktkauf, которое еще два месяца назад отрицало возможность ухода компании из России, пришлось отказаться от своих слов. **текст: анна шпак**

## Немцы отступают

На днях немецкая группа AVA/Edeka, владеющая гипермаркетами Marktkauf, объявила о намерении продать свой единственный магазин в подмосковных Котельниках, а также земельный участок в районе пересечения МКАД и шоссе Энтузиастов, выделенный компании московской мэрией в конце 2005 года.

Еще в январе этого года в разговоре с **СФ** генеральный директор «Маркткауф Рус», дочерней структуры немецкого холдинга, **Херманн Шпильбергер** уверял, будто уход компании из России — лишь слухи, возникшие из-за того, что пресса неправильно истолковала заявление председателя совета директоров Edeka-Gruppe **Альфонса Френка** о приоритете европейского направления. Более того, господин Шпильбергер заявлял, что до конца 2006 года российский филиал Edeka компания AVA AG, учредившая «Маркткауф Рус», увеличит количество магазинов (см. **СФ** №04/2006). Однако этим планам не суждено было реализоваться. На минувшей неделе Альфонс Френк в очередной раз подтвердил свои слова, сообщив, что Edeka продает российский бизнес. «Согласно объявленной стратегии, группа намерена сконцентрироваться на своей основной сфере деятельности в Германии. Это и является причиной ухода „Маркткауф Рус“ из Москвы», — пояснил **СФ** представитель центрального офиса компании в Гамбурге **Александр Людерс**.

Большинство экспертов уверены, что поспешная ликвидация российского направления связана с отставкой **Хельмута Метье**, руководившего AVA/Edeka последние пять лет и, в отличие от своего преемника Альфонса Френка, видевшего в нашей стране очень перспективный рынок. Кроме того, Метье считал выход за пределы Германии лучшей стратегией развития бизнеса. После того как руководящий пост занял Альфонс Френк, немецкий ритейлер сменил приоритеты и в первую очередь покинул

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Edeka-Gruppe — один из старейших и крупнейших европейских ритейлеров. Компания была основана в 1898 году в Берлине. Сегодня холдинг с оборотом более 31,5 млрд евро занимает первое место среди розничных торговцев на родном германском рынке. В состав группы входят 8,5 тыс. магазинов, от гипермаркетов до дискаунтеров. В Россию Edeka пришла в 2003 году, открыв в Подмоскovie магазин Marktkauf, который так и не стал популярен. Доля продаж группы за пределами Германии невелика и составляет всего 7%. В настоящее время Edeka сворачивает свой заграничный бизнес.



Чтобы полностью свернуть бизнес в России, группе Edeka достаточно закрыть один гипермаркет

французский, польский и чешский рынки. Помимо этого были закрыты несколько магазинов в Австрии, где Edeka успешно работала с середины 1990-х годов.

В России же магазин Marktkauf появился в 2003 году. В 2005 году его оборот составил 95 млн евро. Но за три года немецкий ритейлер так и не сумел здесь обосноваться. «Работать, имея один объект, невозможно», — уверен заместитель генерального директо-

ра сети «Мосмарт» **Семен Слуцкий**.

По всей видимости, российские активы Marktkauf достанутся главному конкуренту компании — Metro Group, владеющей магазинами Metro Cash & Carry и супермаркетами Real. По словам директора представительства Metro в Москве **Юлии Беловой**, группа действительно интересуется выставленными на продажу участками, однако решение об их покупке еще не принято. **СФ**



# В кредитной системе все складывается



...и каждый подберет подходящий  
для себя тарифный план

«Билайн» предлагает широкую линейку кредитных тарифных планов,  
подключиться к которым можно без гарантийных взносов.

Подробности по телефону: ☎ (495) 799 00 66

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



Билайн™



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ



# частная практика

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

сделка → с24  
рестайлинг → с30  
стратегия → с35

УСТРАНЯЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ ИНТЕРЕСАМИ ХОЛДИНГА И ДЕЙСТВИЯМИ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, РУКОВОДСТВО МОЖЕТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ, А МОЖЕТ ОТЗЫВАТЬ ИХ. В ВОПРОСАХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО «СУВЕРЕНИТЕТА» И ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ГЛАВНОЕ — НЕ ПЕРЕГНУТЬ ПАЛКУ.

## Органы неместного самоуправления

текст:

евгений красюк

Универсальность вышла из моды. Уже мало кого интересует, можно ли стратегически развивать приборостроение, свиноводство и книгоиздание в рамках единой компании. Сама постановка вопроса отсылает к 1990-м годам. Страсть российского бизнеса к неразборчивой покупке активов и связанные с ней головоломки стратегического управления по большей части отошли в прошлое.

В последнее время на смену многопрофильности (все больше отличающей фонды прямых инвестиций) приходят группы предприятий, объединенные понятной отраслевой логикой — как вертикальной, так и горизонтальной. Растет, в частности, количество монохолдингов — плоских структур с предельно ясным отраслевым фокусом. Покупая активы узкоцелевого профиля и просчитанного потенциала, их собственники, словно из пазлов, складывают картину лидерства на своих рынках.

Впрочем, говорить об организационном совершенстве нынешних отраслевых гигантов, пожалуй, преждевременно. Стремясь повысить эффективность активов, владельцы и менеджеры российских холдингов то и дело спотыкаются о старые проблемы, приобретенные вместе с предприятиями, над которыми они некогда получили контроль. Самые болез-

ненные из них полярны: издержки жесткой централизации и последствия избыточных полномочий на местах.

### Внутренняя борьба

СРАЗУ ПОСЛЕ СВОЕГО НАЗНАЧЕНИЯ в мае 2005 года президент «Балтики» **Антон Артемьев** (см. интервью на стр. 16) объявил о реорганизации холдинга. Идея заключалась в том, чтобы «создать структуру, состоящую из сильных территориальных подразделений и единой сети производства и логистики».

Российские владения основного акционера «Балтики» группы ВВН (в разное время к ним были присоединены заводы в Санкт-Петербурге, Туле, Ярославле, Ростове-на-Дону, Воронеже, Челябинске и Красноярске) страдали раздробленностью. Проявлялась она, в частности, в том, что предприятия, юридически входящие в холдинг, обладали полномочиями само-

с15



По мере централизации холдинги рискуют превратиться в громоздкие бюрократические машины

стоятельно проводить маркетинговую и сбытовую политику. Это вело к конкуренции между марками в одних и тех же ценовых сегментах федерального рынка: «Ярпиво» соперничало с «Балтикой», а «балтийский» Carlsberg — с «венским» Tuborg. Такой ситуации, к слову, не допускал у себя ближайший конкурент ВВН — холдинг SUN Interbrew. Его заводы, напротив, занимались только производством, а за маркетинг и дистрибуцию с самого начала отвечала управляющая компания.

Чтобы прекратить несогласованные действия «дочек», ВВН взяла курс на централизацию управления.

## Сверху вниз

ГДЕ И КОГДА ОПРАВДАНА централизация? Универсальной формулы управления холдингом (да и чем бы то ни было) нет и быть не может. «Во всем нужен корпоративный контекст», — считает партнер компании Strategica **Александр Ованесов**. Однако неизвестных в уравнении будет меньше, если понимать две вещи:

- 1\_ За счет чего компания рассчитывает получить синергию, объединяя активы?
- 2\_ Каковы критерии отбора конкретных предприятий?

«Если задуматься, в самих понятиях „рынок“ или „отрасль“ заложен принцип синергизма, — рассуждает Ованесов. — Что-то ведь объединяет работающие на одном поле компании — клиенты, технологии, условия. Но в остальном пути их участников к построению отраслевого бизнеса могут расходиться. Для одних важны масштаб и экспансия, они складывают и оптимизируют то, что есть. Модель

других — соответствие приобретаемых предприятий более тонкой стратегии завоевания рынка, в дополнение или взамен старых они создают новые продукты. Задачи формирования холдинга и методы управления им в этих двух случаях совершенно различны».

К централизованному управлению, как правило, ведет покупка активов в рамках одной отрасли для достижения эффекта масштаба. Например, Европейская подшипниковая корпорация (ЕПК) — типичный монохолдинг — под единым началом объединила подшипниковые заводы в Москве, Волжском, Самаре и Степногорске (Казахстан). По ходу его создания команда менеджеров ЕПК вывела наверх сбыт, закупки, логистику, кадровое и финансовое управление. Предприятиям была оставлена одна-единственная функция — производство подшипников, причем какой именно подшипник и на каком предприятии должен выпускаться, по словам президента ЕПК **Артема Зуева**, тоже решает управляющая компания. Изначально было понятно, что интеграция заводов не станет эффективной, если позволить производствам дублировать друг друга в какой-то части ассортимента — да еще с разницей в качестве и производительности труда.

**Центробежные мотивы** КОНЕЧНО, У ВСЯКОЙ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ есть разумные пределы. Конъюнктура нестабильна. Поэтому в условиях постоянных изменений на рынке, а также в жизни потребителей и сотрудников компании вынуждены давать своим бизнес-еди-

ницам больше свободы. Иначе те не смогут оперативно и адекватно реагировать на спрос.

К тому же в управлении всегда важна дистанция. Централизованные компании, активы которых разбросаны по всей стране, теряют координацию, убежден **Леонид Новосельский**, основатель и генеральный директор «Градиента» (бизнес самой этой дистрибуторской фирмы с множеством филиалов разбит на два самостоятельных дивизиона — «Запад» и «Восток»).

По мере централизации такие холдинги превращаются в громоздкие бюрократические машины. Их внутренняя жизнь начинает протекать по законам плановой экономики. Только вместо отраслевых министерств, управляющих спросом и предложением в радиусе тысяч верст, подобную роль начинают играть департаменты управляющей компании. Ни к чему хорошему это, как правило, не приводит.

В свое время агрохолдинг «Разгуляй» вел агрессивную скупку заводов в разных регионах, чтобы затем превращать их в «чистые промплощадки». По замыслу покупателей, финансовую, маркетинговую и сбытовую политику должен был определять центр. Первое время схема работала успешно. Теперь глава «Разгуляя» **Игорь Потапенко** считает ее неэффективной.

«Есть отдельные виды продукции, — говорит он. — Скажем, крупы, произведенные в Ростове, Краснодаре, Воронеже и Татари. Их мы будем продавать централизованно — из Москвы. Однако если речь идет о региональной торговле зерном, то очевидно, что предприятия должны уметь и быстро торговать таким товаром на местах, не ожидая команды из центра, куда и когда его отгружать. В управлении холдингом нужен разумный баланс».

Авторитарный стиль руководства президента «Разгуляя» — притча во языцех. Однако и он в конце концов заявляет о готовности сделать управление группой более либеральным. «В управлении холдингом нужен разумный баланс», — полагает Потапенко. Парадокс в том, что исходя из той же посылки — достижения оптимальной степени контроля за деятельностью предприятий — «Балтика» объединяет операции с другими российскими пивоварнями ВВН. Вопрос, что ближе к успеху, централизация или локальная свобода действий, пока остается открытым. **СФ**



Проголосовав за объединение с другими российскими пивоварнями холдинга ВВН, акционеры «Балтики» дали старт формированию корпорации, которая станет абсолютным лидером на пивном рынке. Президент «Балтики» Антон Артемьев рассказал о целях слияния.

## «Мы по-прежнему хотим расти быстрее рынка»

текст:

иван просветов

фото:

сергей серазетинов

«Не так страшен черт»

**«Секрет фирмы»:** Когда в мае 2005 года ВВН объявил о реорганизации, вопрос о слиянии не ставился, речь шла об объединении операций. Но уже осенью был взят курс на объединение активов. Почему вы так быстро пересмотрели первоначальную схему?

**Антон Артемьев:** Операционная интеграция с самого начала не исключала юридическую. Просто на тот момент — май прошлого года — еще не было точно определено, каким образом пойдет интеграция активов. Рассматривались различные варианты, и один из них — присоединение «Пикры» — был вынесен на обсуждение миноритарных акционеров «Балтики». Причина заключалась в том, что мы не осознавали, как можно «переварить» все это: у «Балтики» — пять заводов, у «Вены» и «Ярпива» — по два. Решили начать с малого — с «Пикры». Если бы акционеры «Балтики» одобрили ее присоединение, вполне возможно, что потом процесс пошел бы поэтапно. «Балтика» стала бы головным предприятием всех российских пивоварен ВВН, и рано или поздно встал бы вопрос о переходе на единую акцию. Два

с17



фактора повлияли на изменение планов. Первый — предложение о покупке у ВВН контрольного пакета «Пикры» не получило необходимого числа голосов миноритариев «Балтики». Не все наши акционеры считали привлекательной схему выкупа. Пока мы пытались найти взаимопонимание, нарастали темпы операционной интеграции «Балтики», «Вены» и «Пикры» — в производстве, продажах, маркетинге. И это был второй фактор. Мы поняли, что не так страшен черт, как его малюют, что компании могут пойти на юридическое объединение не постепенно, а одновременно. Поэтому была разработана новая схема с учетом предложений миноритариев, которые считали, что объединение должно происходить одновременно и при этом любой акционер мог бы как обменять, так и продать свои акции.

**СФ:** По сути, был принят вариант, на котором настаивал Таймураз Боллоев?

**АА:** Он не прорисовывал какой-либо конкретной схемы, но действительно говорил о том, что присоединение должно быть одновременным и осуществляться не путем выкупа контрольных пакетов, а через обмен акциями (экс-президент «Балтики» Таймураз Боллоев, будучи миноритарным акционером компании, выступал на стороне противников приобретения «Пикры».)

**СФ:** С сентября по январь мы занимались оценкой компаний, определением коэффициентов конвертации акций, юридической подготовкой и, скажем так, разъяснительной работой среди миноритарных акционеров, доказывая им преимущества объединения. Я лично встречался с акционерами в Ростове и Туле (речь идет о миноритариях «Балтики», так как расположенные в этих городах пивоварни были присоединены к ней в 2002 году посредством обмена акциями. — **СФ**). В результате число акционеров, участвовавших в голосовании 7 марта, было

#### КОМПАНИЯ

КОМПАНИЯ «БАЛТИКА» была основана в 1990 году. Два года спустя 44% ее акций приобрел холдинг ВВН, впоследствии увеличивший свой пакет до 75,4% (ВВН на паритетных началах принадлежит датскому концерну Carlsberg и британскому Scottish & Newcastle). В начале 2000-х «Балтика», изначально владевшая одним заводом в Санкт-Петербурге, присоединила к себе пивоварни, приобретенные ВВН в Туле и Ростове-на-Дону, и построила два завода в Самаре и Хабаровске. Сейчас «Балтика» — одна из самых прибыльных компаний потребительского сектора. Ее рентабельность (отношение EBITDA к выручке) в последние годы колеблется на уровне 30%. В 2005 году выручка компании превысила 977 млн евро, чистая прибыль — 190 млн евро (по сравнению с 2004 годом рост на 22,2% и 72,1% соответственно). После присоединения «Вены», «Ярлива» и «Пикры» оборот «Балтики» превысит 1,5 млрд евро.

#### ПЕРСОНА

АНТОН АРТЕМЬЕВ возглавил «Балтику» как и. о. президента в январе 2005 года после добровольной отставки Таймураза Боллоева, руководившего компанией 13 лет. Артемьев также причастен к успешному росту компании. Будучи директором петербургского представительства Bossard SIAR Consultants, он консультировал холдинг ВВН относительно покупки контрольного пакета акций «Балтики» и других пивоварен в России. В 2000 году Антон Артемьев занял должность исполнительного вице-президента ВВН в штаб-квартире в Стокгольме и стал курировать российский бизнес холдинга. Считается одним из идеологов программы реорганизации ВВН, которая была представлена в мае 2005 года одновременно с утверждением Артемьева в должности президента «Балтики». Антон Артемьев — выпускник ЛГУ, бизнес-школы SDA Bocconi (Италия) и Henley Management College (Великобритания).



значительно больше, чем в прошлом году, и решение было принято положительное.

**СФ:** С миноритариями «Балтики» вы договорились, но были еще протесты со стороны миноритариев «Пикры» и Воронежского пивзавода, который должен был объединяться с «Ярпивом»...

**АА:** Дело в том, что принятая схема — это предложение всем миноритарным акционерам всех компаний ВВН. В процессе объединения «Ярпива» с «Воронежским» действительно возникли споры касательно оценки активов, но они были решены, и объединение произошло.

**СФ:** То есть сейчас нет каких-либо нерешенных вопросов, которые помешали бы слиянию?

**АА:** Отвечу так — мы не получали никаких претензий от акционеров «Ярпива» и «Пикры» по поводу схемы, предложенной советом директоров «Балтики».

**«Трудно найти рынок, где конкуренция столь же острая»**

**СФ:** Будут ли объединенные компании инвестировать в расширение производства или ваши мощности пока недозагружены?

**АА:** У нас есть два проекта, которые должны быть закончены к летнему сезону. Это расширение завода «Вены» в Челябинске, которое планировалось под объединенный портфель брендов (даже если бы предложение по слиянию не прошло, а продолжалось бы операционное объединение, то планы выпуска в Челя-

**КОГДА БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ УВЕЛИЧЕНИЯ ПИВНОГО РЫНКА И ПРИРОСТА НАШЕЙ ДОЛИ, мы станем в первую очередь уделять внимание премиализации портфеля брендов**

бинске различных марок пива ВВН, включая марки «Балтики», все равно бы реализовывались). Мощности пивоварни будут увеличены вдвое, до 4,5 млн гектолитров. Кроме того, на «Пикре» идет расширение на 0,5 млн гектолитров (сейчас мощности всех российских пивоварен ВВН составляют 40 млн гектолитров.— **СФ**). На это лето мощностей нам хватит. К сезону следующего года, в зависимости от темпов роста рынка и прогноза наших продаж, мы станем инвестировать в расширение либо на 1,5 млн, либо на 3 млн гектолитров самарского завода «Балтики». Там есть все возможности даже и для большего увеличения мощностей. Мы будем из года в год изучать, где лучше наращивать производство, исходя из наличия уже десяти заводов, а не пяти, будем, конечно, смотреть на рынок, на собственные темпы роста и инвестировать столько, сколько потребуются.

**СФ:** На кросс-брюинге будут задействованы все ваши ключевые марки?

**АА:** Да — «Балтика», «Арсенальное», «Ярпиво» и «Невское». Но мы ни для какой марки не закрываем дорогу на кросс-брюинг.

Группа Verysell работает в области

информационных технологий с

1990 года и занимает

ведущие позиции в сферах

ИТ- и управленческого

консалтинга,

системной интеграции,

дистрибуции

продукции лидеров

мирового ИТ-рынка.

**[ только ] свежие решения**

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

Россия, 115419, Москва, 2-й Донской проезд, 7/1, тел.: (495) 705 9202, факс: (495) 705 9203, pr@verysell.ru

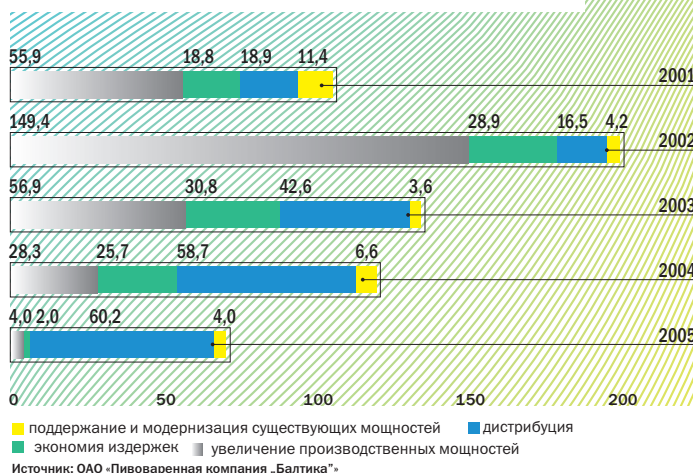
Группа компаний  
**VERYSSELL**  
Передовые Информационные Технологии

## РЫНОК

ОКОЛО 290 ПИВОВАРЕН РАЗЛИЧНОЙ МОЩНОСТИ работают сейчас в России, но более 85% рынка приходится на долю всего пяти компаний — BBH, SUN Interbrew, Heineken, Efes и «Очаково», которые в общей сложности владеют 36 заводами. Лидирующими марками на рынке являются бренды компании «Балтика» (холдинг BBH) — собственно «Балтика» (10,9%) и «Арсенальное» (5,4%).

Начиная с 1996 года потребление пива в России выросло в четыре раза, до 60 л в год на душу населения, и эксперты считают, что это не предел. Тем не менее темпы роста рынка неуклонно снижаются: если в 2001 году прирост составил 21%, то в прошлом году — лишь 6%. В целом российский рынок развивается в основном за счет сравнительно дорогих марок (дороже 20 руб. за 0,5 л). Если в 2004 году на долю импортного лицензионного и российского премиального пива приходилось 48,3%, то в 2005 году — 50,2%

## Структура инвестиций компании «Балтика» (\$ млн)



Любое пиво, объем спроса на которое мы посчитаем достаточным в том или ином регионе, там и будет производиться, например «Жигулевское». Или, скажем, «Дальний Восток» — мы уже выпускаем его в Туле.

**СФ:** Таким образом, вы пойдете по иному пути, чем SUN Interbrew, у которой выделены три бренда для кросс-брюинга?

**АА:** В SUN Interbrew национальными брендами называют три марки. Мы говорим, что у нас, безусловно, национальными являются четыре, но все остальные также могут попасть в эту категорию — все зависит от объема спроса. Как только он достигает «критической массы», мы начинаем выпускать ту или иную марку в новом регионе.

**СФ:** Последние два года объемы производства «Балтики» растут быстрее, чем растет рынок. Но долго так продолжаться не может. На что вы рассчитываете в будущем?

**АА:** Да, темпы роста рынка падают, и в этом году прирост, как мы думаем, составит 3%. Хорошо, если 5%. Но мы по-прежнему хотим расти быстрее рынка, хотя понимаем, что с каждым годом это делать сложнее. Если уже сейчас говорить о «Балтике» как объединенной компании, то на нашу долю приходится 36%

рынка — по результатам прошлого года. Мы считаем, что не являются недостижимыми 40%, может быть, и больше.

**СФ:** А как же антимонопольные 35%?

**АА:** 35% действительно привлекают внимание антимонопольного ведомства. Но для того чтобы наложить какие-то ограничения, нужно доказать, что существует злоупотребление таким положением или что на рынке отсутствует конкуренция (согласно закону «О конкуренции», только доля свыше 65% считается монопольным положением, не требующим доказательств. — **СФ**). В России трудно найти другой рынок, где конкуренция столь же острая, как на пивоваренном, — ну разве что табачный. Когда будет происходить замедление темпов увеличения пивного рынка и прироста нашей доли, мы станем в первую очередь уделять внимание, и уже уделяем, премиализации портфеля брендов, то есть выпуску более качественных, престижных и дорогих торговых марок, включая лицензионные. Как говорится, наращивать не volume, а value. Мы также изучаем сейчас другие направления, например слабоалкогольные напитки, где очень неплохие позиции у «Вень» — ее опыт может быть использован в рамках объединенной компании. Но, конечно же, акцент у нас останется на пиве.

**«Они уже наши, общие»**

**СФ:** В рамках BBH «Балтика», «Вена» и «Ярпиво» открывали торговые филиалы в одних и тех же городах. Что теперь с ними будет?

**АА:** Есть один момент, который позволяет нам довольно безболезненно провести интеграцию на этом направлении. Торговые представительства «Ярпиво» и «Вень», в отличие от «Балтики», своих складов не имеют — они работают со складами дистрибуторов. Представительства мы, разумеется, объединим, и склады «Балтики» будут использоваться для общего портфеля брендов. А в перспективе... «Балтика» ведь развивала филиальную сеть не от хорошей жизни, а потому, что ее дистрибуторы не обладали ресурсами для открытия собственных складов (сейчас, конечно, это один из наших критериев — наличие хорошей материальной базы у партнера). В перспективе мы будем ориентировать дистрибуторов на приобретение и создание складских мощностей, чтобы устранить лишнее звено — когда продукция «Балтики» сначала доставляется на наш региональный склад, а затем дистрибутору.

**СФ:** То есть вы думаете продавать свои склады?

**АА:** Все будет зависеть от конкретной ситуации в конкретном месте. Если какой-то дистрибутор захочет выкупить склад, который нам уже не нужен и не обслуживает сразу нескольких дистрибуторов «Балтики», то это не исключено. Но сокращать число наших региональных складов мы будем постепенно и осторожно. Если это арендованный склад, то прекращаем аренду, если наш собственный — продаем. Сейчас у «Балтики» по всей России около 30 дистрибуционных центров, из них большинство — на условиях аренды. Плюс семь складских терминалов, которые мы построили сами.

**СФ:** Почему за Уралом у «Балтики» всего один дистрибутор — «Мегаком», тогда как в остальных регионах — по несколько партнеров?

**АА:** Так сложилось исторически. Можно сказать, это особый случай. Столь крупный дистрибутор — примерно 16% продаж «Балтики» — у нас всего один. Он, кстати, закрывает территорию не всей Сибири, а ту, что восточнее Омска. В свое время наши продажи там развивались плохо, но в 2002 году на «Балтику» вышла московская компания «Мегаком» и предложила свой бизнес-



план по этому региону, причем обязалась вложить серьезные ресурсы в продвижение нашей продукции и в логистику. Эти обещания были выполнены, так же как и обязательства по объемам продаж. Компания «Мегаком» оказалась эффективным дистрибутором.

**СФ:** И не пытались пользоваться своим монополизмом?

**АА:** Каждый раз она перевыполняла планы продаж, которые мы совместно с ней составляли, и ни разу не подвела нас финансово. Если мы даем ей товарный кредит, то он на 100% обеспечен банковскими гарантиями. Поэтому, когда мы решали, кому быть новым дистрибутором «Балтики» на этих территориях, мы остановились на «Мегакоме». Эта компания на порядок сильнее тех, с кем работали там «Вена» и «Пикра». Их партнеры, вероятно, перейдут в ранг субдистрибуторов. Пока мы не решили, как быть с местными дистрибуторами «Ярпива». В отдельных регионах на востоке страны у «Ярпива» очень хорошо развита система сбыта, и мы будем искать решения, которые не нанесут ущерба продажам.

**СФ:** А на европейской территории России намечаются какие-то изменения в сбыте? Например, сокращение числа дистрибуторов?

**АА:** Сейчас у «Балтики», «Вены» и «Пикры» — над интеграцией продаж мы работаем с прошлого года — около 160 дистрибуторов по всей стране. Конечно, наша служба продаж не дремлет, эта цифра меняется: кто-то не выполняет планы и отсеивается, кто-то новый привлекается. Но в принципе мы считаем, что примерно такого числа партнеров нам достаточно. Вероятно,

к ним добавятся какие-то дистрибуторы «Ярпива». Хотя 70–80% дистрибуторов «Ярпива» сегодня и так работают с «Балтикой», «Веной» и «Пикрой», то есть они уже наши, общие.

**«Мы сами подталкиваем акционеров»**

**СФ:** «Балтика» год от года наращивает экспорт. Это что — подготовка к тому моменту, когда на российском рынке случится стагнация, или само по себе выгодное дело?

**АА:** Конечно же, экспорт — стратегически важное для нас направление, хотя 6% от объема продаж за прошлый год — не самая впечатляющая цифра. Я назову другую: на долю «Балтики» приходится более 70% всего российского экспорта пива. Мы доминируем в экспорте. Рано или поздно российский рынок насытится, и возможности наращивания прибыли будут либо в изменении внутренней структуры продаж, например в премиализации, либо в экспортном направлении. В прошедшем году «Балтика» открыла для себя такие сложные рынки, как Норвегия, Ирландия и Финляндия.

**СФ:** По инициативе ваших иностранных акционеров? Это же обычная практика расширения международного портфеля брэндов.

**АА:** Наоборот, мы сами их к этому подталкиваем, потому что это в наших интересах. Да, в Великобритании нам помогает Scottish & Newcastle, в Финляндии мы работаем с Sinebrychoff. Но как все получилось в той же Финляндии? Там есть дочерние компании обоих наших акционеров — Sinebrychoff у Carlsberg и Hartwall у Scottish & Newcastle. Мы запросили и у той и у другой ком-

**ЖИВЫЕ цвета, ЧИСТЫЙ звук.**  
Это телевизор или окно в другой мир?



#### N3250w | ПЕРВЫЙ ДОСТУПНЫЙ ТЕЛЕВИЗОР С HDMI™

Натуральные цвета. Четкие детали. Превосходный звук. Смотреть ЖК-телевизор N3250w с диагональю экрана 32 дюйма — это все равно что съездить в отпуск, не выходя из комнаты. Это возможно благодаря мультимедиа-интерфейсу высокой четкости (HDMI). Вы почувствуете реальность цифрового изображения и звука. Сверхтонкий дизайн подойдет даже для небольших помещений. Простое соединение по одному кабелю. Познавайте мир на широком экране жидкокристаллического телевизора стандарта HDMI, который создан для Вас ведущим производителем мониторов.

Адрес ближайшего партнера Вы можете найти на сайте [viewsoniceurope.com/ru](http://viewsoniceurope.com/ru).



пании предложения по дистрибуции нашей продукции. Можно сказать, устроили конкурс. С небольшим перевесом победил Sinebrychoff. Естественно, когда мы приглядываемся к какой-то стране, то смотрим, есть ли на кого опереться. Легче всего опираться на тех, кто тебе охотно поможет. Если Carlsberg и Scottish & Newcastle в этой стране не присутствуют или присутствуют недостаточно, а у нас есть интерес, мы идем туда самостоятельно. Находим дилеров и при необходимости создаем представительства, как в Китае.

**СФ:** Китай считается крупнейшим пивным рынком мира. Насколько он значим для «Балтики»?

**АА:** Потенциально — да, Китай очень перспективный для нас рынок. Но сегодня крупнейшими зарубежными рынками для «Балтики» являются страны СНГ. Например, в Казахстане, по оценке ACNielsen, на нашу долю приходится 15% всего пивного рынка, в Киргизии — свыше 35%. До сих пор у нас сильные позиции в Белоруссии, хотя не настолько, как когда-то. Мы намерены их восстановить.

**СФ:** А будет ли «Балтика» снова поднимать вопрос о приобретении активов в Белоруссии? С «Криницей» ничего не получилось, вы вернули свои деньги — и на этом точка?

**АА:** Могу сказать, что этот вопрос пока не исчез из нашего поля зрения. Будем смотреть на инвестиционный климат, на новые возможности.

**СФ:** Не планируют ли ваши акционеры объединить с «Балтикой» свои пивоварни в сопредельных с Россией странах?

**АА:** Это лучше спросить у них.

## «Синергетический эффект составит \$60–80 млн»

**СФ:** Объединенные пивоварни — это объединенный и, значит, больший маркетинговый бюджет. Могли бы вы назвать его величину?

**АА:** Это очень большая сумма. Десятки миллионов долларов. Точные цифры я называть не буду, скажу только, что наш опыт и масштабы позволяют выделять на маркетинг в процентном отношении от объема продаж несколько меньше, чем в среднем у конкурентов. Но, естественно, для поддержания лидирующей позиции мы будем тратить столько, сколько понадобится.

**СФ:** А какие вообще выгоды ожидаются от слияния?

**АА:** По нашим оценкам, за первый полный год работы после объединения синергетический эффект составит \$60–80 млн. Это одновременно и экономия на издержках, и эффект от совместной работы. Похожий результат мы получили в 2005 году в процессе сотрудничества «Пикры», «Вены» и «Балтики»: мы оцениваем его почти в четверть от названной суммы. Летом у «Вены» в Петербурге на 100% оказались загружены мощности по варке, а у «Балтики» — по разливу. Мы свое пиво разливали на «Вене» и в свою очередь варили для нее Tuborg, который «Вена» разливала уже самостоятельно. Благодаря этому мы фактически продали дополнительные объемы. В прошлом году мы также начали производить «Балтику» в Красноярске на «Пикре» и серьезно сэкономили на логистике — раньше мы поставляли пиво в Сибирь из Самары. Вот такого рода эффекты.

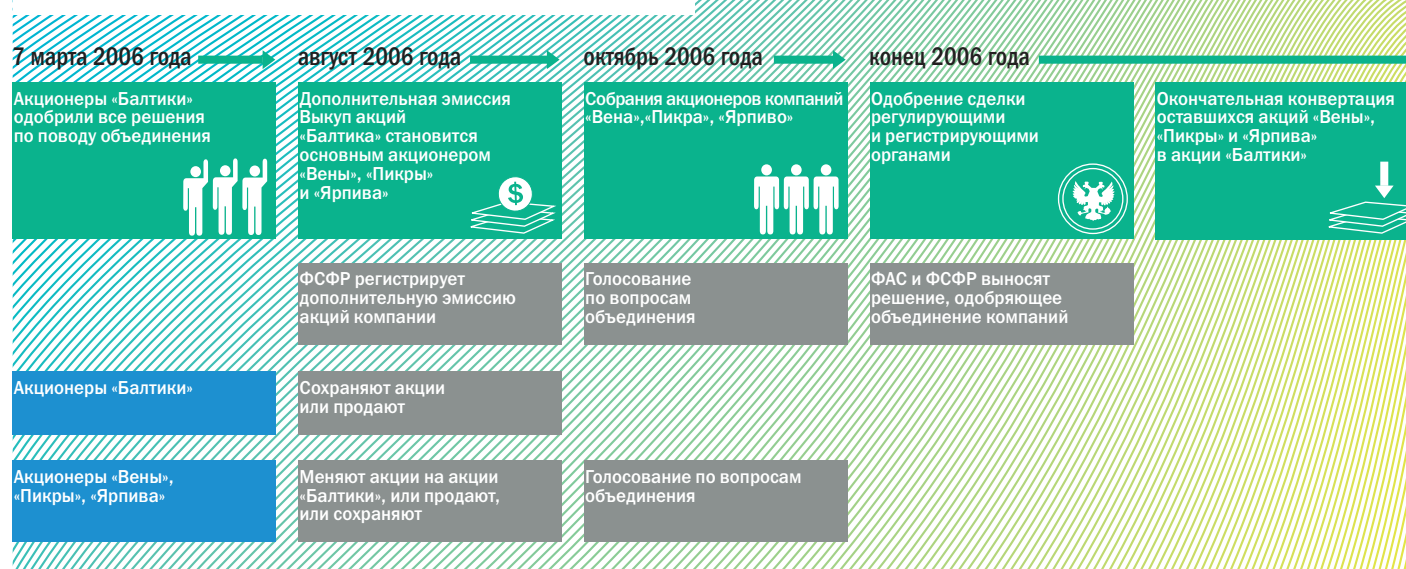
**СФ:** Получается, и без того немалая маржинальная прибыль «Балтики» еще вырастет?

**АА:** Не совсем так. Есть факторы, которые объективно будут сдавливать нашу рентабельность, — в первую очередь рост различного рода издержек. Рекламные, транспортные или энергетические затраты — все они будут расти помимо нашей воли. Противопоставить этим тенденциям мы хотим сокращение издержек на других направлениях за счет интеграции операций. В том объеме прибыли, который мы запланировали, уже заложена примерно одна треть от общей суммы финансовых эффектов.

**СФ:** Вы рассчитываете сохранить прежнюю рентабельность?

**АА:** По крайней мере, она была бы ниже, если бы не объединение. **СФ**

## Этапы юридического объединения «Балтики»



Указаны предполагаемые сроки завершения этапов  
Источник: ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“»





HP LASERJET 1020

- Скорость печати: 14 стр/мин
- Разрешение: 1200x600 т/д
- Выход первой страницы: менее 10 секунд
- Память: 2 МБ
- Максимальная нагрузка: до 5 000 страниц в месяц

## ПРИНТЕРЫ HP LASERJET ИДЕАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ БЕЗ ЛИШНИХ РАСХОДОВ

**С HP LaserJet вы будете удивлены, как мало тратите на печать.** Эти принтеры умеют экономить! Так, HP LaserJet 1020 экономит место на вашем столе, ваше время и, конечно же, ваши деньги! Потому что он необыкновенно компактный, обладает высокой производительностью, а кроме того, используя всего один картридж, печатает до 2 000 страниц. И этот картридж уже включен в комплект! Если вам требуется высокопроизводительный монохромный принтер с низкой стоимостью обслуживания, то идеальное решение – HP LaserJet 1320. Ну а тем, кому необходимы профессиональные распечатки в цвете при минимальных затратах, отлично подойдет HP Color LaserJet 2600n. Воспользуйтесь преимуществами принтеров HP LaserJet. Экономьте деньги, пространство и время!

HP LASERJET 1320



- Скорость печати: 21 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: менее 8 секунд
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Память: 16 МБ (возможность расширения до 144 МБ)
- Максимальная нагрузка: до 10 000 страниц в месяц

HP COLOR LASERJET 2600n



- Скорость печати: 8 стр/мин
- Разрешение: 600x600 т/д с технологией ImageREt 2400
- Выход первой страницы: 20 секунд
- Память: 16 МБ
- Встроенный сервер печати: Fast Ethernet (10/100Base-TX, RJ-45)
- Максимальная нагрузка: до 35 000 страниц в месяц

**8-800-200-3-500**

**www.hp.ru**

**Retail Partner**



**Москва:** «Белый ветер – ЦИФРОВОЙ» (495) 730-30-30; М.Видео (495) 777-777-5; Сеть компьютерных магазинов R-Style Trading (495) 514-14-14; Сеть магазинов "МИР" (495) 780-00-00; Сеть цифровых магазинов СтартМастер (495) 785-85-55; Техносила (495) 777-8-777; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS (495) 7-55555-7; Ф-Центр (495) 105-64-47; Цифровой Жук (495) 231-49-13; Электрофлот (495) 7-555-888; Эльдorado (495) 500-00-00; Formoza (495) 234-21-64.

**Санкт-Петербург:** Салон Hewlett-Packard (812) 740-70-25; Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер Центр Кей 074; М.Видео 8-800-777-777-5; Сеть магазинов "МИР" 8-800-200-2-800; Техносила (812) 333-1-333; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS (812) 444-02-02; Эльдorado (812) 3-222-222; Larga (812) 740-78-28.

© 2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.

КУПИВ ДИСТРИБУТОРА «АПТЕКА-ХОЛДИНГ», ALLIANCE UNICHEM ПОЛУЧИЛ ДЕШЕВЫЙ БИЛЕТ НА РОССИЙСКИЙ ФАРМРЫНОК. ВРЕМЯ ДЛЯ СДЕЛКИ ВЫБРАНО УДАЧНО. ВЕДЬ НА СЛЕДУЮЩЕМ ВИТКЕ КОНСОЛИДАЦИИ ОТРАСЛИ ВХОД В НЕЕ БУДЕТ СТОИТЬ ГОРАЗДО ДОРОЖЕ. текст: **мария плис**

## Целебный альянс



Пока «Аптека-Холдинг» довольствуется мини-сетью из четырех аптек, но намерен развивать розницу через поглощения

«Мы знаем толк в поглощениях», — без ложной скромности заметил топ-менеджер Alliance UniChem **Жак де Вриз** на презентации сделки по покупке российского фармдистрибутора «Аптека-Холдинг». Умение своевременно и быстро скупать активы на новых рынках позволило его компании менее чем за восемь лет пройти путь от малоизвестного итальянского фармдистрибутора до второго по величине в Европе продавца лекарств с оборотом больше 12 млрд евро. Выходу Alliance UniChem на российский рынок предшествовали сделки M&A компании во Фран-

ции, Великобритании, Нидерландах, Норвегии, Чехии, Турции и Египте. Недавно всеядный панъевропейский холдинг обосновался в России, купив 96% «Аптека-Холдинга» — седьмого по величине отечественного дистрибутора лекарств.

В ближайшие три года Alliance UniChem собирается войти в тройку лидеров российской лекарственной дистрибуции и приобрести еще несколько фармацевтических активов в России. Вероятно, следующим шагом будет покупка аптечной сети — сейчас Alliance UniChem находится в процессе слияния с крупнейшим британским аптечным ритейлером Boots. В ходе этой сделки в Европе по-

явится фармгигант с оборотом почти в \$23 млрд и сетью в 2600 аптек, а контрольный пакет (50,2% акций) достанется британскому ритейлеру. Уже сегодня представители Alliance UniChem не скрывают, что покупка «Аптека-Холдинга» — лишь первый шаг к масштабной экспансии будущего конгломерата Alliance Boots на российском рынке.

### Удачная покупка

ALLIANCE UNICHEM СТАЛ ПЕРВЫМ профильным инвестором в российской фармдистрибуции. До сих пор западные компании относились к этому рынку осторожно, отдавая предпочтение инвести-



## Alliance UniChem стал первым профильным инвестором в российской фармдистрибуции. До сих пор западные компании относились к этому рынку осторожно

циям в СП с отечественными производителями препаратов. Робкие попытки вкладывать деньги в этот сектор предприняли лишь венгерская компания Gedeon Richter, выпускающая медикаменты (контролирует 4% акций российского дистрибутора «Протек»), и финская Tamro Group (владеет 18% фармдистрибутора «Роста»).

У слабого интереса к дистрибуторскому бизнесу, как считает генеральный директор консалтинговой компании DSM Group **Александр Кузин**, были объективные причины. Стремительно расти рынок оптовой торговли лекарствами в России начал около полутора лет назад — помогло введение систем обязательного медицинского страхования и льготного обеспечения лекарствами (ДЛО). «По итогам прошлого года оборот российской фармдистрибуции составил \$9 млрд. По этому пока-

зателю Россия заняла 12-е место в мире, тогда как в предыдущие годы не входила даже в двадцатку. За год произошёл рост свыше 30% — неудивительно, что на него обратили внимание крупные западные игроки», — говорит Кузин.

Прежде чем приобрести «Аптека-Холдинг», Alliance UniChem около года вел переговоры с другими дистрибуторами. В частности, с лидером рынка «Протек» и одним из крупнейших региональных продавцов — новосибирским «Катреном». На «Аптека-Холдинг», занимающий седьмое место в десятке основных участников рынка, Alliance UniChem указали консультанты. Как раз в то время, когда иностранцы вели переговоры с «Катреном», основной владелец «Аптека-Холдинга» американский инвестфонд Carlyle Group заявил о прекращении деятельности в России

### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ALLIANCE UNICHEM образована в 1997 году в результате слияния итальянского фармдистрибутора Alliance Sante и португальского UniChem PLC. Сегодня компания занимается дистрибуторским и ритейловым бизнесом и управляет логистическими центрами и компаниями по перемаркировке лекарств в 23 странах Европы. Штаб-квартира Alliance UniChem находится в Лондоне. Компания владеет аптечными сетями Alliance Pharmacy (Великобритания), Alliance Apotek (Норвегия), De Vier Vijzels (Нидерланды) и Alliance Farmacie (Италия). В общей сложности Alliance UniChem принадлежит 1280 аптек, а также несколько виртуальных сетей, объединяющих около 2 тыс. независимых аптек. Оборот компании в 2005 году составил \$16 млрд.

ЗАО «АПТЕКА-ХОЛДИНГ» создано в 1997 году группой частных лиц. Занимается оптовой торговлей медикаментами на территории нашей страны, владеет 20 филиалами и складами в крупных российских городах. В рейтинге крупнейших лекарственных дистрибуторов исследовательской компании «Фармэксперт» за 2005 год «Аптека-Холдинг» занимает седьмое место с 5-процентной долей рынка. Выручка «Аптека-Холдинга» в 2005 году составила примерно \$300 млн.

**У Вас:**



РЕСТОРАНЫ



МАГАЗИНЫ



ГОСТИНИЦЫ



ФАРМАЦЕВТИКА



САЛОНЫ



ПОЛИГРАФИЯ И УПАКОВКА



ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ



ПРОИЗВОДСТВО



ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

- Годовой оборот до 25 млн долларов США
- Ваши активы расположены в Москве и Московской области, а также в городах, где есть филиалы Райффайзенбанка

# Нужны деньги на развитие



Программа кредитования среднего бизнеса

Сумма финансирования от 100 тыс долларов США (или эквивалент в рублях/евро)

Если Вас заинтересовало наше предложение, Вы можете:

- заполнить предварительную заявку на кредит — [www.raiffeisen.ru](http://www.raiffeisen.ru)
- связаться со специалистами по телефонам:  
в Москве (495) 721 2849, в Санкт-Петербурге (812) 118 6817,  
телефоны региональных филиалов банка на [www.raiffeisen.ru](http://www.raiffeisen.ru)



**Raiffeisen  
BANK**

## НОУ-ХАУ

## Нou-хау Alliance UniChem на российском рынке:

- компания первой из иностранных инвесторов вышла на российский рынок фармацевтической дистрибуции;
- покупка «Аптека-Холдинг» перед завершением объединения с британской Boots позволит Alliance занять позиции и на отечественном рынке лекарственной розницы, учитывая интерес Boots к российской аптечной сети «36,6».

## РЫНОК

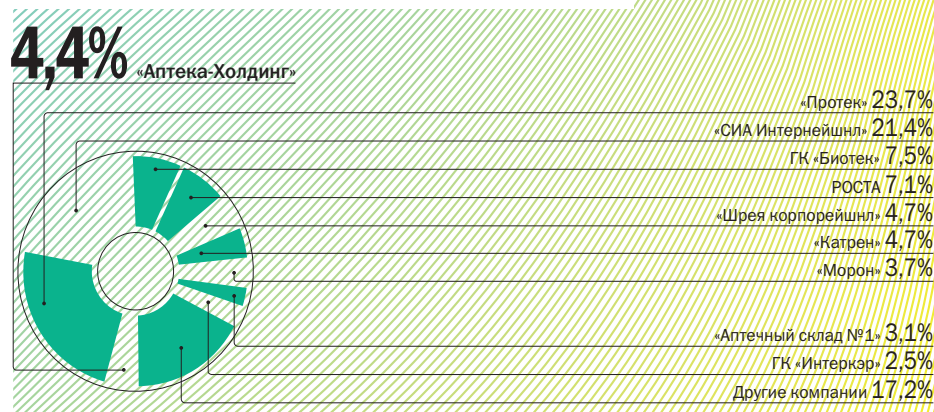
ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА оптовой лекарственной торговли и дистрибуции в прошлом году составил, по оценкам компании DSM Group, \$9 млрд. Этим бизнесом сегодня занимаются, по данным исследовательской компании «Фармэксперт», 25 компаний, при этом 83% рынка приходится на десять крупнейших игроков. Первую строчку занимает компания «Протек» с долей 24% (примерный оборот — \$1,9 млрд). Второе место с небольшим отрывом по доле (21,4%) и выручке (\$1,5 млрд) занимает компания «СИА Интернейшнл». По 7% рынка приходится на компании «Биотэк» и РОСТА, а пятое место делят «Шрея корпорейшнл» и новосибирский «Катрен» (по 4,7% рынка). За лидерами следует «Аптека-Холдинг» (4,4% рынка). Европейский рынок лекарственной оптовой торговли более концентрирован: его почти полностью контролируют три компании-гиганта. Первое и второе места занимают германские холдинги Celesio и Phoenix с оборотами 20,5 млрд и 16,2 млрд евро соответственно. На третьем месте — Alliance UniChem, который после объединения с британской сетью Boots сможет обогнать Phoenix и стать вторым по величине в Европе розничным продавцом лекарств с сетью в 2600 аптек. Пальму первенства в этом сегменте удерживает корейская Hutchison Whamproa Ltd., владеющая 3200 аптеками в 12 европейских странах.

и продаже своего единственного российского актива. Ситуация вокруг «Катрена» складывалась аналогичным образом: владелец блокирующего пакета компании — ЕБРР — решил выйти из бизнеса, продав свои 31% акций компании стратегическому инвестору. Но условия Carlyle Group показались Alliance UniChem более заманчивыми.

За акции «Аптека-Холдинг» (включая принадлежавшие менеджменту) инвесто-

## Топ-10 российских фармдистрибуторов

(доли по объемам поставок, %)



Источник: «Фармэксперт»

ры заплатили неприлично низкую, по мнению аналитиков фармрынка, цену — \$31 млн (оборот «Аптека-Холдинг» в прошлом году превысил \$300 млн, и эксперты оценивали его стоимость в пределах \$60–100 млн). А менеджменту «Катрена» пришлось самостоятельно выкупить у ЕБРР треть акций за \$10 млн. «Собственно, серьезных переговоров о продаже бизнеса с „Катреном“ и „Протеком“ у нас не было. Мы просто общались по ходу изучения российского рынка», — говорит Жак де Вриз. Но представители новосибирской компании по-прежнему готовы видеть Alliance UniChem в числе своих акционеров. «Даже если долю ЕБРР в „Катрене“ выкупит менеджмент, это не означает, что позже ее не сможет получить Alliance UniChem», — заявлял в свое время генеральный директор «Катрена» **Леонид Кобнеев**, добавляя, что с таким акционером его компания гораздо быстрее вошла бы в число лидеров рынка.

## Аптека в розницу

ALLIANCE UNICHEM ИЗБЕГАЕТ ВОПРОСОВ о возобновлении переговоров с «Катреном», зато в развитие новоиспеченной российской «дочки» готов инвестировать «сколько потребуется». Особенность рыночной стратегии Alliance UniChem — в умении за короткие сроки завоевывать и «оживать» новые территории, выстраивая на каждой отлаженную и разветвленную систему логистики. История развития Alliance UniChem — сплошная череда слияний и поглощений. Компания образовалась в 1997 году в результате объединения итальянского фармдистрибутора Alliance Sante SA с португальским

UniChem Plc, и с каждым последующим годом список приобретенных логистических центров, аптечных сетей и дистрибуторских компаний рос в геометрической прогрессии. Сегодня в 13 странах Alliance UniChem владеет дистрибуторским и аптечным бизнесами, а в 23 странах управляет фармацевтической логистикой.

«Логистика — ключевое звено нашего бизнеса. Мы можем доставить лекарство от производителя к прилавку за два-три часа», — рассказывает менеджер интеграционного проекта Alliance UniChem и «Аптека-Холдинг» **Джон Калленд**. — Конечно, в российских территориальных масштабах наладить такую работу невозможно. Но учитывая, что у „Аптеки“ пока всего 20 складов по стране, поле для работы над наращиванием складских мощностей и оптимизацией поставок довольно большое».

Второй сильной стороной нового владельца «Аптека-Холдинг» является аптечная розница. Alliance UniChem принадлежит 1280 аптек в Великобритании, Норвегии, Италии и Нидерландах, а также несколько так называемых виртуальных аптечных сетей. «Это такой маркетинговый прием, не имеющий ничего общего с интернет-торговлей. Виртуальные сети — особая разновидность франчайзинга», — поясняет Жак де Вриз. — Мы формируем пакет услуг для аптек, которым поставляем лекарства: программы обучения провизоров, различные сервисы по закупкам, инфраструктурные услуги. Этот пакет используется группами независимых аптек. Мы присваиваем пакету услуг торговую марку, и аптеки, сотрудничающие с нами, работают под этим общим брэн-



дом». Виртуальные сети Alliance UniChem находятся в Великобритании, Италии, Нидерландах и Франции. Наиболее известной является Alphega, насчитывающая свыше 400 аптек. Впрочем, в России Alliance UniChem больше интересует уже готовая сеть. «Мы хотели бы работать с розницей, которая охватывает всю территорию страны», — говорит де Вриз.

Претендент на розничный актив в объединенном конгломерате (Alliance UniChem, Boots и «Аптека-Холдинг») уже определен — это сеть «36,6», уже больше года продающая продукцию Boots в России, возможность приобретения кото-

рой не исключают в Alliance UniChem. Однако если это и случится, то не раньше, чем завершится слияние с Boots, намеченное на второй квартал нынешнего года. Пока же «Аптека-Холдинг» придется довольствоваться собственным скромным заделом для развития ритейла: несколько месяцев назад компания открыла мини-сеть из трех аптек в Москве и одной — в Рязани под названием «Моя любимая аптека». «Негусто, конечно, — признает генеральный директор «Аптека-Холдинга» **Дмитрий Климов**. — Но это наш пилотный проект. Дальше мы будем раз-

вивать розницу через поглощения: благо возможность для этого теперь есть».

## Впечатляющие инвестиции. Паевые фонды,\* предлагаемые Ситибанком.

- инвестирование в паевые фонды управляющих компаний, прошедших аттестацию соответствия международным стандартам;
- разработка инвестиционной стратегии, точно отвечающей Вашим инвестиционным целям и задачам;
- осуществление сделок с оптимальным соотношением рисков и прибыли.

**Звоните сейчас**  
**(495) 775 42 42**  
**(812) 336 30 00**  
**www.citibank.ru**



**citibank**

\* Паи не являются ни банковским вкладом, ни обязательством ЗАО КБ «Ситибанк», Citigroup Inc. и их аффилированных подразделений. Прошлые результаты деятельности любого фонда не могут являться гарантией его успешной деятельности в будущем, и стоимость Пая может понижаться и повышаться. Все операции с Паями, в частности их приобретение и погашение, осуществляются в соответствии с действующим законодательством. Вложение средств в Паевые Фонды осуществляется на собственный страх и риск Клиента. ЗАО КБ «Ситибанк», Citigroup Inc. и их аффилированные структуры не несут ответственности за ущерб или убытки, которые могут возникнуть в связи с указанными вложениями. ЗАО КБ «Ситибанк» имеет право предоставлять информацию относительно операций с Паями, осуществляемых Клиентом, Citigroup Inc. и их аффилированными подразделениями, а также сторонними организациями, привлекаемыми ЗАО КБ «Ситибанк» для обеспечения или оказания содействия в исполнении им своих обязательств перед Клиентом в соответствии с договорами, заключенными ЗАО КБ «Ситибанк» и Клиентом, а также государственным органам в случаях, предусмотренных действующим законодательством. Периодичность информации осуществляется только в той мере, в какой такая информация необходима таким третьим лицам для исполнения своих функций. Паи не могут принадлежать резидентам США или передаваться лицам, которые являются «резидентами США». В случае приобретения Клиентом статуса «резидента США», Клиент обязуется незамедлительно уведомить об этом ЗАО КБ «Ситибанк».

Управляющая компания ООО «DWS Инвестментс», лицензия ФСФР № 21-000-1-00197. ЗАО «Объединенная Финансовая группа ИНВЕСТ», лицензия ФСФР № 21-000-1-00012. ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог», лицензия ФСФР № 21-000-1-00010. ЗАО «ТРИОГЛОБАЛ Эссет Менеджмент», лицензия ФСФР № 21-000-1-00003. ЗАО КБ «Ситибанк», Москва, 125047, ул. Гасека, 8-10. Генеральная лицензия Банка России № 2557.

**Продавец-космополит**  
О СОБСТВЕННОМ РОЗНИЧНОМ БИЗНЕСЕ в «Аптека-Холдинге» мечтали с момента образования компании. «Мы даже название фирме дали исходя из того, что основой нашего бизнеса будет аптечная сеть», — рассказывает Климов. В 1997 году компанию создал бывший персонал одного из крупнейших тогда фармдистрибуторов — «Экохелп фарм». Итогом разногласий с руководством по поводу методов управления компанией явился массовый исход 300 ее сотрудников. «Мы хотели заняться розничной торговлей лекарствами. Но люди, ушедшие из „Экохелп фарм“, специализировались на опте. Плюс у нас были контакты с производителями. Отказываться от привычного дела было бы неразумно», — поясняет Климов.

В то же время компании катастрофически не хватало оборотных средств. «Инвестиции были нужны нам как воздух. Как раз в то время в России начал работать венчурный фонд Carlyle Group. Мы сами к нему пришли и обратились за помощью», — говорит Климов. В 1999 году Carlyle Group стал владельцем контрольного пакета «Аптека-Холдинга», заплатив за 57% его акций \$12 млн. «В наш стартап Carlyle Group принес не только деньги, но и деловую культуру», — говорит директор по развитию «Аптека-Холдинга» **Сергей Перминов**. — Поэтому ответственность по западным стандартам для нас — вполне естественная вещь. Без нее привлечь серьезного



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Топ-менеджер Alliance UniChem Жак де Вриз разглядел в «Аптека-Холдинге» побратима: фармацевтического гиганта и российскую компанию роднят общая философия и схожие судьбы

## И Alliance UniChem, и «Аптека-Холдинг» всегда стремились соединить дистрибуторский бизнес с розничной торговлей, но не интересовались производством

стратегического инвестора было бы невозможно».

Судя по словам руководства Alliance UniChem, в «Аптека-Холдинге» инвесторов привлекли не только западные стандарты и выгодная стоимость сделки, но и «общая философия и схожие пути развития». Общего действительно немало. Начиная с возраста — обе компании появились в 1997 году. Обе развивались экспансивным путем: в то время как Alliance UniChem поглощал фармдистрибуторов и аптечные сети, «Аптека-Холдинг» расширял присутствие внутри страны, открывая представительства в российских регионах. Схожи и бизнес-модели — и Alliance UniChem, и «Аптека-Холдинг» всегда стремились соединить дистрибуторский бизнес с розничной торговлей, но при этом не интересовались производством.

«Мы все-таки в первую очередь торговая компания», — поясняет Жак де Вриз.

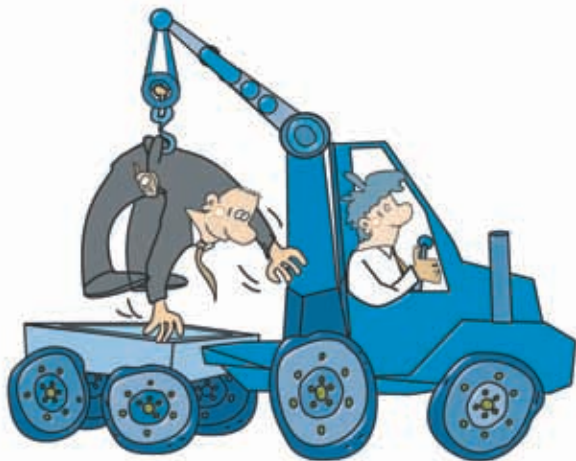
Одним из базовых принципов управления в Alliance UniChem считают делегирование полномочий локальному менеджменту. «Мы не идем в чужой монастырь со своим уставом. Люди на местах лучше разбираются в обстановке и приоритетах рынка, поэтому мы не станем вмешиваться в оперативное управление „Аптеки“ и проводить кадровые перестановки», — утверждает де Вриз.

Многолетний опыт M&A превратил Alliance UniChem в компанию-космополита. Сегодня ею руководит канадец, за логистику отвечает итальянец, розничные проекты курируют чехи, HR — швейцарец, а за выход компании на российский рынок отвечают валлиец Джон Календ и голландец французского происхождения Жак де Вриз. После сделки с Boots топ-менеджмент компании, скорее всего, пополнится англичанами.

Войти с таким акционером в тройку лидеров дистрибуторского бизнеса для «Аптека-Холдинга» не составит большого труда, считает гендиректор «СИА Интернейшнл» **Игорь Рудинский**. «Гораздо труднее будет потеснить первых двух игроков — „Протек“ и нашу компанию, вместе занимающих почти 50% рынка», — считает он.

Такой цели — во всяком случае, на ближайшую перспективу — Alliance UniChem перед собой и не ставит. Получив свою долю растущего, относительно свободного и при этом недооцененного российского рынка, компания может позволить себе не торопиться. «Alliance UniChem верно уловил тенденцию — консолидация отечественной дистрибуции неизбежна, особенно по мере приближения России к ВТО. Очень скоро мы станем свидетелями еще более громких сделок в этом сегменте. И поверьте, входные билеты подорожают в десятки раз. Но пока другие фармгиганты будут вести „войну кошельков“, Alliance UniChem будет спокойно работать», — рассуждает директор по маркетингу компании «Фармэксперт» **Давид Мелик-Гусейнов**. Остается согласиться с Жаком де Вризом: в поглощениях Alliance UniChem действительно знает толк. **СФ**

грузите клиентов?  
есть много других способов...



презентации  
trade-show  
семинары

**rba**  
агентство  
корпоративных  
мероприятий

(495) 748 51 16  
www.bestevent.ru



СОВЕРШЕНСТВО  
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

電機

ЧТОБЫ УЙТИ ОТ АССОЦИАЦИЙ С АМЕРИКАНСКИМ ФАСТ-ФУДОМ, «БРАЗЕРС И КОМПАНИЯ» НАЧАЛА «ИТАЛЬЯНИЗАЦИЮ».

ОДНОВРЕМЕННО С РЕСТАЙЛИНГОМ SBARRO ОНА ОТКРЫВАЕТ НОВУЮ СЕТЬ ИТАЛЬЯНСКИХ РЕСТОРАНОВ VIAGGIO. текст: **павел куликов**

## Между пиццей и пастой



Sbarro с новыми интерьерами напоминают магазины парфюмерной сети Body Shop, только с пиццей и салатами вместо природной косметики

«Бразерс и компания» — крупнейший в мире франчайзи американской компании Sbarro Inc. У нее 65 ресторанов по всей России, тогда как у любого другого партнера Sbarro Inc. их не больше десятка. Неудивительно, что генеральный директор Sbarro **Пит Бодро** позволяет российским франчайзи отступить от общепринятых правил.

Пару лет назад с позволения франчайзера владелец «Бразерс и компания» **Мераб Елашвили** пополнил ассортимент пиццей, борщом и гуляшом — на заре развития рынка элементы национальной кухни были беспроигрышным вариантом для любого фаст-фуда. Сейчас Sbarro Inc. снова дает Елашвили послабление: ему

позволили сделать интерьеры российских ресторанов абсолютно непохожими на все остальные рестораны Sbarro в мире. Российскому бизнесу понадобилось уникальное конкурентное преимущество, чтобы дистанцироваться от McDonald's и «Ростик'с», с которыми Sbarro соседствует на фуд-кортах.

Цель рестайлинга — сделать рестораны итальянскими без малейшего намека на происхождение сети. До сих пор Sbarro продавали итальянскую пиццу в американских интерьерах. «А люди в России не понимают словосочетания „американская концепция итальянской кухни“», — говорит новый генеральный директор **Хенк ван Гелдерен**, пришедший из «Пивоварен Ивана Таранова» (Мераб Елашвили отошел от оперативного управления).

Рестайлинг ресторанов получил громкое название «итальянизация». До конца года «Бразерс и компания» потратит \$1 млн на смену интерьеров во всех уже



работающих ресторанах, а новые заведения будут открываться только в «итальянском» дизайне. «Мы теперь не Америка, мы — Италия», — говорит голландец Хенк ван Гелдерен.

## Многоликая Италия

ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ РЕСТОРАН Sbarro открылся в Москве в 1997 году, но бурное развитие сети пришлось лишь на 2004 год, тогда же рестораны появились и в регионах. Перед этим «Пицца Сбарро» (так «Бразерс и компания» называлась до июля 2002 года) долгое время добивалась «стабильности в качестве».

«Sbarro — это не McDonald's, где есть соль, перец и еще около ста „входных материалов“, — говорит Хенк ван Гелдерен. — В ассортименте Sbarro их около 300, поэтому нам и потребовался долгий период инкубации».

Вдобавок большинство элементов декора ресторанов «Пицца Сбарро» заказывала в США из-за недостатка российских материалов. «Это очень сильно влияло на себестоимость открытия нового ресторана», — говорит ван Гелдерен.

## Sbarro Inc. позволила сделать интерьеры российских ресторанов абсолютно непохожими на все остальные рестораны Sbarro в мире

Затем, в 2001 году, в топ-менеджменте «Пиццы Сбарро» произошел раздор. Мераб Елашвили утверждает, что его оппоненты в топ-менеджменте не хотели вкладывать выручку в развитие сети, но при этом собирались активно кредитоваться. «Я был против этого», — говорит Елашвили.

«Враждующие стороны» разделили «Пиццу Сбарро» на две компании: «Бразерс и компания» достались семь ресторанов, а ООО ЮНДТ — три ресторана и служба доставки. То есть де-факто на протяжении года у Sbarro Inc. в России существовало два франчайзи. Через 10 месяцев у «Бразерс» было уже восемь ресторанов, а у ЮНДТ — шесть. Впрочем, такая ситуация продлилась недолго: летом 2002 года «Бразерс и компания» поглотила ЮНДТ, а рестораны снова оказались в одних руках.

В 2003 году «Бразерс и компания» созрела для масштабной экспансии на рынок

### ДОСЬЕ

**«БРАЗЕРС И КОМПАНИЯ»** (первоначальное название «Пицца Сбарро») была основана в 1997 году предпринимателем Мерабом Елашвили. Является франчайзи американской сети ресторанов итальянской кухни Sbarro Inc. формата free floor (самообслуживание). На текущий момент открыла в России 65 корпоративных и субфранчайзинговых ресторанов Sbarro. Оборот компании составляет приблизительно \$50 млн. В 2005 году российские рестораны Sbarro посетили более 10 млн человек. Размер среднего чека в Sbarro составляет \$7–9. Рестораны Sbarro приносят «Бразерс и компания» около 80% от оборота. Помимо франчайзинговой Sbarro компания развивает три собственные сети заведений общественного питания: 18 фаст-фудов «Восточный базар», три ресторана восточной кухни «Баш на баш» и два ресторана Viaggio в формате casual dining. В планах компании — к 2008 году увеличить число ресторанов Sbarro до 200.



УДОБНАЯ И ДОСТУПНАЯ СИСТЕМА  
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

ООО «Мотив Москва»  
Тел.: (495) 957-44-66  
(495) 957-44-62  
www.motiw.ru

М | О | ↑ | И | В

### Отличительные черты

- Универсальность
- Работа в режиме тайм-менеджмент
- Управление персоналом
- Оперативный доступ к информации
- Высокий уровень безопасности
- Администрирование документооборота

### Преимущества

- Простота инсталляции и обучения персонала
- Поддержка коллективной работы над проектами
- Средства контроля исполнения задач
- Полный удаленный доступ

**МОТИВ ВАШЕГО УСПЕХА**



Гендиректор «Бразерс и компания» Хенк ван Гелдерен мечтает о том, что будет управлять сетью из 200 ресторанов Sbarro

и за год открыла в России 11 ресторанов Sbarro. Но все это время в компании особенно не задумывались над позиционированием. «Как и любой франчайзи, мы делали абсолютную копию», — говорит Хенк ван Гелдерен.

## Культурное место

МЕРАБ ЕЛАШВИЛИ, что называется, попал в струю: 2004 год на рынке общепита стал необычайно урожайным на новые рестораны. Большинство ресторанных сетей на российском рынке в этом году показали максимальный за свою историю рост. Это заставило Елашвили задуматься о более внятной маркетинговой стратегии. Он пришел к выводу, что Sbarro не имеет четкого позиционирования.

В конце 2004 года Мераб Елашвили обратился к консультантам и заказал исследование компании IQ Marketing. По словам менеджера по работе с клиентами IQ Marketing **Николая Степанова**, клиента интересовали два вопроса: «Нужно было определить формат сети и позиционирование». Тогда и выяснилось, что посетители не могут переварить итальянские блюда и американский дизайн одновременно.

IQ Marketing предложило новое, «эмоциональное» позиционирование сети. Опросы показали, что посетители считают употребление пиццы компанейским и да-

же веселым занятием. Консультанты хотели создать в Sbarro демократичную атмосферу «большой итальянской семьи». Они даже были готовы научить сотрудников ресторана выкрикивать «Чао!» и «Бене!».

В Sbarro же обратили внимание на другую часть исследования, где говорилось, что Sbarro воспринимают как более «культурное» место, нежели заведения конкурентов. «Бразерс и компания» отказалась от услуг IQ Marketing и в итоге показала посетителям совсем другую Италию. Разухабистым пиццериям в компании предпочли «современное городское кафе».

Новый дизайн Sbarro, разработанный английской студией Tricon, напоминает интерьеры магазинов косметической сети Body Shop: зеленый, оливковый и бежевый цвета, минимализм и строгие линии. «Обилие украшений затирает глаза, и люди не видят самого главного — свежих продуктов», — признает региональный менеджер Sbarro **Александр Канурин**. Он управляет двумя из семи рестайлинговых Sbarro, которые «Бразерс и компания» уже успела открыть.

Изображения пиццы на дисплеях заменили натуралистичными фотографиями ее ингредиентов, по большей части овощей. Над стойкой раздачи повесили плазменные экраны, где крупные изображения спелых томатов и россыпи специй

## НОВУХАУ

### В новой стратегии «Бразерс и компания» делает ставку на «итальянизацию»:

- компания стала единственным франчайзи американской Sbarro Inc, который оформил американские рестораны Sbarro в стилистике «итальянского городского кафе». Меню не изменилось, но свежая и здоровая пища — новое кредо Sbarro;
- дополнила свой пул ресторанных концепций сетью итальянских ресторанов Viaggio. Новая сеть претендует на то, чтобы занять нишу между «Il Патио» в сегменте casual dining и эксклюзивными ресторанами fine dining.

## РЫНОК

В 2005 ГОДУ ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЕСТОРАННОГО РЫНКА составил около \$9 млрд, а московского — примерно половину от этой суммы. Причем около 4% столичного рынка приходится на «Ростик групп» и еще 3% — на McDonald's. Наиболее значимые игроки — ресторанные холдинги «Ростик групп» (с оборотом \$235 млн), «Группа компаний Аркадия Новикова» (\$89 млн), «Бразерс и компания» (\$50 млн), «Ресторанный дом Андрея Деллоса» (\$45 млн), «Арпиком» (\$35 млн). Всего в Москве около 8 тыс. точек общепита, из них 3,2 тыс. заведений с посадочными местами. По количеству посадочных мест в кафе и ресторанах на 1 тыс. населения Россия отстает от европейских стран в шесть-восемь раз. Ежегодные темпы роста, по разным данным, составляют у нас 20–30%. Каждый год открывается около 300 новых ресторанов и почти 250 закрываются, меняет собственника или концепцию. В «Ростик групп» считают самым заметным рыночным трендом растущую популярность русской кухни. А в «Бразерс и компания» отмечают, что в последнее время заметно увеличилось число потребителей, которые придерживаются идеологии здорового питания.

сменяются итальянскими городскими пейзажами. «Итальянизация» подразумевает также смену униформы официантов и появление фоновой итальянской музыки. «А меню у нас и так итальянское», — говорит Канурин.

«Сейчас все понимают, что такое итальянская кухня», — объясняет Хенк ван Гелдерен. — Много помидоров, красное вино — это все ну очень хорошо для здоровья. Мы хотим объяснить потребителю,



что и к Sbarro это относится». Пропагандируя здоровое питание по соседству с McDonald's, ван Гелдерен ожидает значительного эффекта и находит в этом очевидное для клиентов оправдание нынешнего ценового позиционирования. Средний чек в Sbarro — \$7–9. Таким образом, ресторан позиционируется между традиционным фаст-фудом (с чеком \$5) и демократичным рестораном (\$20–30).

В 2005 году оборот российской Sbarro перевалил отметку в \$50 млн. Сеть обслужила 10 млн посетителей. Благодаря новому позиционированию владелец компании хочет увеличить эту цифру по меньшей мере на 10%.

### Тотальная «итальянизация»

«Я БЫ НИКОГДА НЕ СТАЛ заниматься памперсами или работать в табачной компании, — говорит Хенк ван Гелдерен. — Другое дело, когда занимаешься тем, что можно выпить или съесть». Руководящая должность в «Бразерс и компания» для него — удачный карьерный шаг. Мераб Елашвили задался целью создать полно-

## «Итальянизация» подразумевает изменение интерьера кафе, смену униформы официантов и появление фоновой итальянской музыки

весный пул концепций общепита с едой и напитками на любой вкус, наподобие «Росинтер ресторантс» **Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко**.

В 2004 году российский франчайзи Sbarro Inc. вывел на рынок две собственных ресторанных концепции. Сейчас у «Бразерс и компания» есть 18 заведений «Восточный базар» в сегменте quick service и три ресторана «Баш на баш» — в сегменте table service.

В конце 2005 года компания вновь обратилась к итальянским мотивам. Хенк ван Гелдерен открыл в Москве два ресторана Viaggio. «Это прямой конкурент «Ил Патио», — говорит гендиректор «Бразерс и компания». — Пусть они готовятся к этому».

Сегодня «Ил Патио» — единственная крупная сеть итальянской кухни в сегменте casual dining, и на российском рын-

ке у нее нет прямого конкурента. Впрочем, Хенк ван Гелдерен вовсе не считает рестораны Viaggio калькой с «Ил Патио». Более того, при продвижении своих новых ресторанов он постарался применить испытанную маркетинговую уловку. Как и Sbarro, рестораны Viaggio оказались на стыке двух сегментов.

Viaggio далеко до эксклюзивных ресторанов высокой кухни, но в то же время они отличаются от конкурентов, по крайней мере ценами. В «Бразерс и компания» полагают, что после ребрендинга ресторанов «Патио пицца» и превращения их в «Ил Патио» конкурентная сеть стала демократичнее и уже не претендует на место в нише дорогих сетевых заведений. Поэтому Хенк ван Гелдерен специально сделал ценовую политику Viaggio менее щадящей, чем в «Ил Патио», а интерьеры — более вычурными.


777-3377

■ КОНСАЛТИНГ



ОЦЕНКА

■ РИЭЛТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ





АНАЛИЗ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ





ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ



ИПОТЕКА

Нас рекомендуют друзьям!

www.miel.ru

с33

деловой еженедельник

Каждый ресторан Viaggio будет посвящен какому-то итальянскому городу. Меню будет отличаться: его составят с учетом специфики кухни того региона Италии, которому посвящен ресторан. В течение года «Бразерс и компания» собираются открыть еще пять Viaggio.

Впрочем, по мнению владельца ресторанного холдинга «Арпиком» **Михаила Зельмана**, на этот раз «Бразерс и компания» просчиталась. На рынке итальянской кухни сегменты находятся так близко, что свободного места между ними нет. Клиенты «IL Патио» посещают демократичные эксклюзивные рестораны вроде Roberto и Fidelio, и наоборот.

«Хотя прием известный, — говорит Зельман. — Как в политических партиях: есть левые, правые и центристы, а где-то между теми и другими — свободная ниша».

## Рутинный ребрендинг

В «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС» лаконично высказываются по поводу оригинальной маркетинговой стратегии Sbarro — «типичный рестайлинг». Это явление, по мнению менеджеров «Росинтера», зачастую совсем лишено глубокой маркетинговой подоплеки, просто облик ресторанов время от времени надо освежать.

Ребрендинги и рестайлинги для «Росинтера» тоже давно стали рутинной. Ребрендинг ресторанов «Патио пицца» был проведен в 2004 году, в начале 2006 года «Росинтер» начал рестайлинг сети японских заведений «Планета суши», а в апреле этого года откроется первый ребрендеризованный «Ростик'с».

Концепцию ресторанов «Ростик'с» придется менять после заключения летом прошлого года альянса с владельцем бренда KFC — компанией Yum! Brands. В остальных случаях видимых причин для изменений нет.

Новый слоган «Планеты суши» — «Япония как она ест(ь)». Эта Япония, как ни странно, почти полностью лишена всего, что в глазах российского обывателя символизирует Страну восходящего солнца. «Псевдояпонских элементов: китайских картин, гейш, самураев при входе, — говорит менеджер по национальному маркетингу концепции «Азиатская» компании «Росинтер ресторантс» **Антон Березин**. — Я был в Токио, все это анахронизмы, а мы хотим показать современную Японию».

До конца 2006 года в компании рассчитывают открыть еще лишь пять ресторанов «Планета суши» в Москве, три-четыре ресторана в регионах и по одному — в Праге, Киеве и Алма-Ате.

Амбиции «Бразерс и компания» простираются гораздо дальше. Обсуждая с франчайзером «итальянизацию», Хенк ван Гелдерен заодно добился права открывать рестораны Sbarro во всех странах СНГ.

В 2006 году он собирается открыть 30 корпоративных и субфранчайзинговых Sbarro, из них 16 в Москве, семь в Санкт-Петербурге и 14 в регионах. К началу 2008 года ван Гелдерен хочет управлять уже 200 ресторанами, работающими не только в России, но и в странах СНГ.

Планы выглядят наполеоновскими, но даже конкуренты считают их осуществимыми. «Россия в шесть раз отстает, например, от Франции по количеству точек общепита, — говорит PR-директор «Ростик групп» **Виктория Силина**. — Новые заведения можно еще открывать и открывать».

Если у ван Гелдерена дела пойдут гладко, история с «итальянизацией» может получить неожиданную развязку. Американскую Sbarro сейчас возглавляет бывший CEO Hard Rock Cafe Пит Бодро, но даже с легендарным менеджером у руля на своем домашнем рынке компания топчется на месте. «В США это устаревший бренд», — говорит Николай Степанов. Возможно, Бодро проводит на российском рынке испытания, чтобы затем «итальянизировать» тысячу американских ресторанов Sbarro. **СФ**

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«В Sbarro есть свой центр проблем — персонал»



**Инна ОВСЯННИКОВА**,  
генеральный директор  
компании «Гамма»

— ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ПРОДУКЦИИ или услуги основная маркетинговая задача — создание пула лояльных потребителей и завоевание новой аудитории. Нужно успевать меняться, трансформироваться в угоду моде и публике, как это ни банально. Концепция выхода компании на рынок зачастую уже через год фактической работы претерпевает радикальные изменения, и может казаться, что это просто другой бизнес. Это, конечно, крайний случай, однако редко первоначальный идейный бизнес-план совпадает с реалиями. Сегодня можно наблюдать множество примеров реинкарнации компаний на российском рынке. В каких-то случаях преобразования удачны, в каких-то — заметны глазу, но не ощутимы для потребителя. Как, например, в ситуации с «Вымпелкомом», поменявшим визуальный образ и ассоциативный ряд марки «Билайн», однако

не изменившим радикально своего предложения на рынке. В результате компания не привлекла новых потребителей, а просто продемонстрировала приверженность современной изобразительной стилистике. Как бы все замыслы Sbarro по переоформлению интерьеров не повторили эту историю. Не нужно упрощать психологию клиента. От вида пышущих зрелостью помидоров и россыпи специй пицца не перестанет быть пиццей из углеводов и жиров, что не характеризует здоровый продукт. Понятно одно: даже в эконом-заведении стремятся не только за едой, но и за атмосферой и комфортным ощущением себя в заданном пространстве. И как бы ни меняла Sbarro концепт-дизайн, в этом заведении есть свой центр проблем — персонал. Ничто не заставит потребителя прийти в ресторан второй раз, если он однаж-

ды столкнулся с хамством. Безусловно, это общая проблема компаний-франчайзи, и в Sbarro в последнее время она была нарочитой. Именно с вопроса обучения персонала должен начинаться ребрендинг. Думаю, что Sbarro очень сложно играть на довольно плотном рынке фаст-фуда. Демократичные рестораны с чеком \$10–15 теснятся на московском рынке, оставаясь при этом очень привлекательным бизнесом. По словам мэтра российского ресторанного дела Андрея Деллоса, срок жизни демократичных заведений общепита — три-четыре года. Далее приходит пора ребрендинга или исхода с рынка, поэтому все новшества — это не идея конкретного производителя, а суровая рыночная необходимость выживания, постоянный и напряженный процесс, связанный на интуиции, ожиданиях и прогнозах.



ГОСТИНИЧНЫЙ ХОЛДИНГ HELIOPARK, ОСНОВАННЫЙ МЕНЕДЖЕРАМИ ДВУХ ЗАКРЫВШИХСЯ ТУРФИРМ, НАЧИНАЛ С ПИОНЕРСКОГО ЛАГЕРЯ В ПОДМОСКОВЬЕ. СЕЙЧАС HELIOPARK СТРЕМИТСЯ СТАТЬ МНОГОПРОФИЛЬНОЙ СЕТЬЮ, ОБЪЕДИНЯЮЩЕЙ ГОРОДСКИЕ, ЗАГОРОДНЫЕ И КУРОРТНЫЕ ОТЕЛИ. текст: дмитрий крюков

## Смычка города с деревней



Гендиректор Heliopark Hotel Management Дмитрий Степаненко думает о том времени, когда придется проводить «чистку» в стройных рядах»

### ДОСЬЕ

**УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ HELIOPARK HOTEL MANAGEMENT** была основана в 2000 году и начинала строить гостиничную сеть с двух отелей в Подмоскowie. В 2004 году оборот этих объектов составил, по экспертным оценкам, около \$11 млн, и опытом компании заинтересовались собственники гостиниц. Услугами Heliopark стали пользоваться Межпромбанк («Приморская» в Сочи), ТНК-ВР («Сосновая роща» в Ялте), «Русская бронза» (Heliopark Empire в Москве) и другие. В связи с возросшими масштабами деятельности в начале 2005 года Heliopark Hotel Management была преобразована в холдинг Heliopark Group, куда, помимо управленческой компании, вошли девелоперская и туристическая фирмы. Оборот холдинга не разглашается, однако стоимость его активов, в том числе находящихся под управлением, оценивается самой компанией в \$185 млн.

Heliopark хватается за любые приглянувшиеся объекты, не делая акцента на вопросах собственности — холдинг с удовольствием берет гостиницы в управление.

За последние три месяца Heliopark добавил к имевшимся у него пяти отелям еще столько же — в Москве, Челябинске, Ялте, Ейске (Краснодарский край) и Анапе. «Сегодня в заключительной стадии находятся переговоры по поводу еще одного отеля в Тверской области. Если будет подписан договор, то уже к лету мы будем управлять 11 объектами», — говорит президент Heliopark Group **Александр Гусаков**.

Наступательные планы компании соответствуют бодрому настроению на гостиничном рынке в целом. По оценке правительства Москвы, только в столице его инвестиционный потенциал составляет око-

ло \$2 млрд. Гостиничной индустрией с недавнего времени активно интересуются крупнейшие финансово-промышленные группы: АФК «Система», «Интеррос», «Базовый элемент». Но рынок еще далек от насыщения, и конкурентная среда здесь не столь агрессивна, как в сфере офисной или жилой недвижимости. А это в свою очередь позволяет рассчитывать на успех игрокам средней весовой категории, таким как Heliopark.

### Из Египта за МКАД

ОСНОВАТЕЛЬ HELIOPARK АЛЕКСАНДР ГУСАКОВ до создания компании торговал дубленками и кожаными куртками и продолжает заниматься тем же — ему принадлежит сеть магазинов одежды из меха и кожи Christ. Пять лет назад у Гусакова возникло желание диверсифицировать свои капиталовложения. «Выбирая рынок, я для себя

определил, что его емкость должна быть большой, и я на нем должен появиться первым», — говорит он. Интересы предпринимателя удачно совпали с задумкой топ-менеджеров двух туроператорских фирм: **Алексея Камышана, Виталия Шпакова, Владимира Набокова** из «Пеликан райзен» и **Гульнары Машариповой и Юрия Ананьева** из Vantour. Последний из них был знакомым Гусакова по военному училищу.

Обе фирмы специализировались на пляжном отдыхе и входили в десятку лидеров среди туроператоров по Египту, но после теракта в Луксоре в 1997 году, а также появления на этом направлении новых крупных игроков вести бизнес стало сложно. В результате руководители фирм решили, объединив усилия, уйти в гостиничный бизнес. Найдя инвестора в лице Александра Гусакова, они вместе с ним в 2000 году учредили компанию Heliopark.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Из основателей Heliopark в холдинге остался только Александр Гусаков

Партнеры начали с того, что выкупили заброшенный объект в 80 км от МКАД, где ранее размещался пионерский лагерь, а затем пансионат «Вербилки». «Идея была такая, — рассказывает Александр Гусаков. — Люди, которым надоели пансионаты советского образца, стали охотно ездить в Египет и Турцию, где на тот момент отели уже имели хороший сервис, анимацию, шведский стол и так далее. Тогда мы подумали: а почему бы не создать отель подобного уровня в Подмоскovie?».

В общей сложности проект обошелся в \$2,5 млн. Открывшийся в 2001 году Heliopark Country позиционировался как семейный загородный отель средней ценовой категории (стоимость номера в нем колебалась от \$60 до \$80 в сутки) и оказался по сути единственным в своем роде в окрестностях столицы. Кроме того, менеджеры Heliopark ввели любопытную систему: за различные услуги клиенты платили не сразу, а при выписке из номера. Таким образом, в процессе отдыха у людей возникло

знакомое по Турции и Египту ощущение all inclusive, и они тратили деньги гораздо охотнее. Довольно быстро среднегодовая загрузка у Heliopark Country достигла 80%. В 2003 году количество номеров было увеличено почти на треть — до 154 комнат. В том же году Heliopark взял в управление пансионат под Звенигородом, выкупив к тому же 25-процентную долю в объекте. На его базе был создан отель Heliopark Talasso, по типу аналогичный первому проекту компании, плюс предлагавший гостям услуги талассотерапии и wellness.

## Раскол и развод

ВСКОРЕ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ ВТОРОГО ОТЕЛЯ компания Heliopark попал в поле зрения владельцев гостиниц. Первым к ней в 2004 году обратился Международный промышленный банк, незадолго до этого купивший старую гостиницу «Приморская» в Сочи. Heliopark предложил наладить систему продаж номеров. Ради возможности получить в управление гости-

## НОУ-ХАУ

### Heliopark Group:

- начала с покупки и реконструкции объектов, подходящих для открытия современного отеля;
- расширила сеть, получив в управление чужие гостиницы;
- создала единый центр бронирования для всех отелей сети Heliopark;
- приступила к открытию гостиниц в городах-миллионниках.

## РЫНОК

УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ, работающие на российском гостиничном рынке, можно разделить на три типа. Первые, как Management Hospitality Group, являются чисто управляющими или, как Hotel Consulting & Development Group, специализируются на инвестиционном проектировании. Вторые также ориентированы на работу с чужими объектами размещения, однако имеют в собственности и свои. Среди таких компаний UMACO, Marco Polo Hotel Management и Heliopark Group. Наконец, третьи предпочитают развивать собственные объекты. Так, например, делает Amaks Grand Hotels, владеющая 13 региональными отелями и, по неофициальным данным, вложившая в них до \$50 млн. Зачастую компании последнего типа связаны с крупными корпорациями, которые могут позволить себе такого рода инвестиции. Скажем, «Русские отели», аффилированные с «Базэллом», за 2005 год потратили на строительство шести гостиниц и бизнес-центров \$125 млн. «Интурист отель групп», входящая в АФК «Система», до 2007 года намерена вложить в создание сети гостиниц туристического класса \$200 млн (в настоящий момент в ее активе около 10 отелей). «Роза Хутор», дочерняя структура «Интерроса», занимается возведением горнолыжного курорта в Красной Поляне, общая стоимость проекта составляет \$240 млн.

нищу на курорте компания пожертвовала изначальными амбициями: «Приморская» со своими разномастными комнатами и общими удобствами на этаже явно не вписывалась в концепцию качественного трех- и четырехзвездного отдыха. Тем более на тот момент банк отказался вкладывать деньги в ее реконструкцию.

Зато благодаря такому «шагу в сторону» сеть стала стремительно разрастаться. В том же году компания Heliopark полу-



чил в управление отель Emmaus в Тверской области, а в следующем — «Крокус» на горнолыжном курорте Домбай и бизнес-отель Old Estate Hotel & SPA в Пскове. Лишь в последнем из них Heliopark приобрел себе долю. Таким образом, портфель предложений компании наполнился самыми разнородными гостиницами. По мнению руководителя департамента развития и гостиничных технологий сети AMAKS Grand Hotels **Екатерины Гариной**, для России это вполне обычная практика: «Компании стараются инвестировать только в окупаемые проекты, отодвигая на второй план однозначность трактовки стратегии. Думаю, в большинстве случаев на вопрос, почему взят в управление тот или иной объект, самым честным будет ответ: так получилось».

Однако учредители Heliopark, пришедшие из турбизнеса, отнюдь не поддерживали подобную стратегию. В 2004 году бывшие руководители «Пеликан райзен» и Vantour покинули компанию, продав свои доли Александру Гусакову. «Под единой маркой Heliopark собрались отели совершенно разной направленности. Мы же были сторонниками разделения гостиничного бизнеса на несколько брэндов, чтобы клиент четко понимал, чего ему ждать от того или иного отеля», — объясняет Виталий Шпаков, ныне член совета директоров и совладелец компании Marco Polo Hotel Management. Компания Шпакова как раз развивает три отдельных брэнда: Marco Polo для городских отелей, Foresta для курортно-развлекательных комплексов и Ecoland для поселков коттеджного типа на природе.

Вероятно, вопрос вывески — не единственная причина, побудившая создателей Heliopark расстаться. Однако и нынешнее руководство компании, и ее бывшие акционеры предпочитают не распространяться на данную тему.

## Отельная дипломатия

УВЕЛИЧЕНИЕ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ поставило Heliopark перед необходимостью реструктуризации. В начале 2005 года из управляющей компании Heliopark Hotel Management были выделены девелоперская компания Heliopark Development и «Русский уикенд сервис» — единый центр бронирования для своих отелей. Все эти структуры образовали холдинг Heliopark Group.

Отказавшись от долевого участия в большинстве подконтрольных объектов,

## Retail Partner



Товар сертифицирован



Коммуникатор  
HP iPAQ hw6515

- Слушай МРЗ
- Фотографируй
- Звони друзьям
- Выходи в интернет

## НАШИ КЛИЕНТЫ ПОКУПАЮТ НАСТРОЕННУЮ ТЕХНИКУ

В лучших торговых  
центрах Москвы

5-444-333 • I-ON.RU

**ИОН**  
ЦИФРОВОЙ ЦЕНТР



Heliopark Country появился на месте полуразрушенного пансионата

Heliopark с минимальными затратами создал гостиничную сеть, работающую и на северо-западе, и на юге России. Для справки: инвестиции в строительство отеля на сегодня оцениваются в \$1500–2500 за квадратный метр, в зависимости от региона. С другой стороны, платой за снижение финансовых рисков оказывается опасность конфликтов с владельцами отелей. «В большинстве случаев очень велико желание собственника участвовать в повседневной управленческой деятельности, принятии оперативных решений», — замечает Екатерина Гаранина. — В итоге собственник либо остается недовольным краткосрочными результатами и неправильными, по его мнению, действиями сотрудников управляющей компании, либо те не выдерживают вмешательства в отлаженный механизм управления неконтролируемой внешней силы. И то и другое приводит к досрочному разрыву взаимоотношений».

Heliopark так и не смог найти общий язык с владельцами домбайского «Крокуса». «После внедрения нашей системы продаж сроки по переоборудованию отеля, оговоренные в договоре, не выдерживались. К началу зимнего сезона 2005–2006 он так и не достиг уровня, который соответствовал бы ожиданиям наших гостей, и мы расторгли договор по нашей инициативе», — объясняет генеральный директор Heliopark Hotel Management **Дмитрий Степаненко**. Одновременно на рынке появились слухи, что холдинг отказывается от управления «Приморской» и Emmaus.

Как выяснил **СФ**, договор управления с «Приморской» действительно не был пролонгирован на 2006 год, поскольку гостиницу ожидает серьезная реконструкция. Однако был подписан договор франшизы,

по которому гостиница продолжает работать под брэндом Heliopark. Что касается отеля в Тверской области, то Степаненко решительно опровергает слухи: «Загрузка до нашего прихода в Emmaus составляла 30–35%. Отель был в минусе. Сейчас 75% номеров заполнено, доходность повысилась в три-четыре раза, и собственник доволен».

## Развод по брэндам

РАСПИРИВ СЕТЬ ЗА ПОСЛЕДНИЕ МЕСЯЦЫ вдвое и запланировав столь же быстрый рост в будущем, руководство Heliopark пришло к идее, на которой настаивали прежние соучредители компании, — развести отели по нескольким брэндам.

«Если раньше мы управляли всеми отелями под единым брэндом Heliopark Hotels, то сейчас понимаем: у них разная аудитория, разные кампании по продвижению, разный маркетинг. Поэтому зонтичный брэнд Heliopark останется, но могут быть добавлены другие, например, Heliopark City, Heliopark Resort или Heliopark Club в зависимости от направленности отеля», — объясняет Дмитрий Степаненко.

К началу 2009 года Heliopark надеется расширить свою сеть до 25–30 гостиниц, причем не только в России, но и за ее пределами. Наиболее перспективными руководством холдинга представляются города-миллионники. Пока первыми шагами в этом направлении стало получение компанией в управление отеля четырехзвездного уровня в районе Белорусского вокзала в Москве (Heliopark Empire) и гостиницы в Челябинске. В холдинге также рассматриваются к Санкт-Петербургу и Нижнему Новгороду. Heliopark Group теперь намерена выступать в качестве не только управляющего, но и инвестора. По словам

Александра Гусакова, наряду с поиском финансовых партнеров холдинг будет вкладывать и собственные средства.

По мнению аналитиков, Heliopark, работающий в среднем ценовом сегменте, пользуется моментом, пока в эту нишу не ринулись более состоятельные игроки. «В Москве при завершении всех заявленных пятизвездных проектов (бывшие „Интурист“, „Москва“, „Украина“, „Минск“), с учетом уже открытых отелей того же класса, спрос на дорогие места размещения будет удовлетворен», — рассуждает **Андрей Механиков**, руководитель департамента развития компании «Русские отели». — Тогда инвесторы будут осваивать следующую ступень — три-четыре звезды». По прогнозам «Бекар. Консалтинг», на гостиничном рынке Петербурга, где ежегодное увеличение спроса составляет от 5% до 9,5%, наибольший дефицит предложения наблюдается именно в среднем ценовом сегменте.

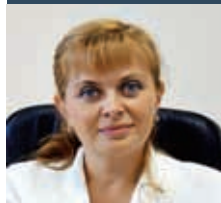
В Heliopark планируют сохранить сложившийся баланс между городскими, загородными и курортными отелями (в настоящий момент их примерно поровну). Между тем знатоки гостиничной индустрии полагают, что разветвленность сети далеко не главный показатель ее жизнеспособности. «По большому счету, Heliopark просто набирает пакет, — считает генеральный директор Hotel Consulting and Development Group **Александр Лесник**. — Это можно рассматривать как консолидацию активов. Но управление сетью предполагает наличие кадрового резерва, а отечественных специалистов в данной сфере единицы. Чтобы открыть отель, скажем, в Пскове, нужно не только нанять грамотный персонал там, но и иметь квалифицированных людей в Москве, готовых поехать на место и наладить работу».

В свое время, чтобы выдержать единый стандарт обслуживания, Heliopark делегировал в гостиницу «Приморская» сразу пять управленцев высшего звена, начиная от генерального менеджера и заканчивая шеф-поваром. Задуманное расширение требует от компании значительно больших усилий. Дмитрий Степаненко признает: «Конкуренция в гостиничном бизнесе обостряется, и остановиться, перестать расти сейчас смерти подобно. Но в определенный момент это надо сделать, чтобы, так сказать, провести чистку в своих стройных рядах, проанализировать маркетинговую политику, улучшить стандарты. И уже после этого снова двигаться вперед». □



## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Heliopark становится серьезным игроком на российском рынке гостеприимства»



Инна ОВСЯННИКОВА,  
генеральный директор  
компании «Гамма»

— МЫ КРАЙНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ в развитии российского рынка гостиничных услуг по нескольким причинам. Прежде всего потому, что мы сами выступаем потребителями такого рода услуг. Обучение наших сотрудников, а также наши маркетинговые программы в формате мероприятий для партнеров и дистрибуторов проводятся обычно в конференц-залах бизнес-центров и отелей. Цены в гостиницах, обслуживающих нас под западными брэндами, безусловно, завышены; а поскольку площадок не хватает, «букирование» зала должно осуществляться задолго до проведения мероприятия — это создает определенные неудобства. Поэтому мы всячески приветствуем развитие отечественных пионеров-хотельеров, предоставляющих такие услуги.

Российский рынок чрезвычайно молод, сейчас он переживает период становления. Это в большей степени касается рынка услуг, на котором до сих пор лежит печать «совковости» (вспомним, как лет 10–15 назад обслуживали в магазинах, прачечных и химчистках). Сфера услуг не является сильной стороной наших компаний. Все, что касается сервиса, до сих пор ассоциируется с бескультурьем, хамством, некомпетентностью сотрудников. Следовательно, поставщикам услуг приходится формировать абсолютно новую систему сервиса. Такие компании, как Heliopark, сейчас самостоятельно формируют, развивают свой бизнес и хорошо понимают, что репутация компании на сто процентов зависит от отношения к клиентам. В этом смысле отрадно, что компания преследует и более глобальную цель: повышение общего уровня российской гостиничной базы.

Пожалуй, стоит отметить, что сегодня остается все меньше отраслей отечественного рынка, которые были бы не в состоянии составить конкуренцию западным аналогам. Примером является рынок обуви, на котором работает множество отечественных производителей, серьезно потеснивших западные марки. Российский рынок может стать конкурентоспособным во всех сферах бизнеса, если мы будем адекватно перенимать зарубежный опыт, стремительно реагировать на новые реальности и тенденции, объективно оценивать риски и правильно выстраивать стратегию развития. Heliopark становится серьезным игроком на российском рынке гостеприимства, абсолютно конкурентоспособным и стремительно развивающимся. Уверена, что будущее именно за российскими компаниями — поставщиками товаров и услуг. **СФ**

# БЕСПРОВОДНАЯ СВОБОДА!



Лицензия № 34837, 35473, 35474, 35475, 20040

первая сеть в Москве



## ТЕЛЕФОНИЯ И ИНТЕРНЕТ БЕЗ ПРОВОДОВ В КАЖДЫЙ ОФИС\*

**Безлимитные тарифы от 40\$/мес.**



т. (495) 647-7777  
[www.synterra.ru](http://www.synterra.ru)

\* В зоне покрытия сети Synterra WiMAX. Цена без учета НДС.

GE  
Авиация

## Турбореактивный двигатель GEnx. Чистая энергия.

Наши конструкторы создали GEnx – авиадвигатель нового поколения.  
GEnx – это максимум мощности и минимум шума. И самое главное:  
GEnx на целых 15% экономичнее предыдущей модели.

GE воплощает передовые идеи в реальность!



GE imagination at work\*

\*Воображение в действии





Товар сертифицирован

Создатель новосибирского предприятия по выпуску воздушных змеев «Авиатехника» Александр Прохоренко пытается заработать на любви россиян к недорогому и здоровому досугу.

## Укротитель змеев

текст: антон бурсак



### ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

- Победить китайцев на полках российских сетевых магазинов
- Запустить своих змеев в других регионах России и странах ближнего зарубежья

Лет десять назад любитель авиамоделирования Александр Прохоренко задумался о том, как превратить свое хобби в массовое увлечение. Для строительства моделей самолетов нужны определенные инженерные навыки, рассуждал он, и приличные деньги: цена сложных копий достигает нескольких тысяч долларов. Самый доступный летательный аппарат — воздушный змей. Стоит он несравнимо дешевле, а управлять им может даже ребенок. Другой вопрос — много ли людей, которые перед выездом на природу с семьей специально пойдут в магазин за такой игрушкой?

Прохоренко решил, что спрос на его товар в большинстве случаев будет спонтанным. Соответственно, торговлю нужно вести на оживленных автотрассах, в парках и на пляжах. Оборудовать торговую точку — дело пустяковое: достаточно натянуть на высоте двух метров веревку и привязать к ней воздушных змеев, а еще нескольких — запустить. «Эффективность продаж получается высокой — едущих отдыхать людей привлекает яркая „витрина“ и парящий в небе змей», — поясняет Прохоренко.

Очевидное преимущество выбранного предпринимателем бизнеса — низкая себестоимость изготовления плюс возможность устанавливать большую наценку. Материалы для производства самых простых змеев обходятся не дороже 50 руб., а технология позволяет изготавливать их даже в домашних условиях (для своего производства «Авиатехника» арендовала площади на од-

ном из новосибирских заводов, треть всех змеев делают надомники). Минимальная розничная цена продукции — 150–200 руб. Но управляемые воздушные змеи из более дорогих материалов — специальной непродуваемой и водоотталкивающей ткани и реек из стеклопластика — стоят уже 1–1,5 тыс. руб.

«Наши первые змеи были сделаны дома при помощи обычной швейной машинки», — вспоминает Прохоренко, самостоятельно разрабатывающий все модели. Однако объемы возрастали. Переход (хотя и частичный) от кустарного производства к промышленному потребовал более серьезных вложений — под залог имущества взяли кредит в банке. «Затея была достаточно рискованная», — говорит предприниматель, — бизнес не раз оказывался на грани разорения из-за недостатка оборотных средств».

Между тем фирма развивается и даже расширяет географию поставок. Задачи по региональной дистрибуции решают торговые представители — их в крупных городах России около двух десятков. За один сезон «Авиатехника» продает примерно 150 тыс. воздушных змеев, что, как поясняет Прохоренко, позволяет бизнесу находиться в зоне рентабельности. Для дальнейшего развития необходимо наладить продажи в стационарных торговых точках, прежде всего сетевых. С этой целью компании придется убедить потенциальных партнеров в том, что сибирские змеи не хуже других, в первую очередь китайских, оккупировавших полки российских магазинов. **СФ**



# ПЕРСЕН УСПОКОИТ

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



группа «Сандоз»

Представительство Лек д.д. (Словения) в РФ,  
119002, г. Москва, Старокопищенский пер.,  
д. 10/10, стр. 1.

Тел.: (495) 258 84 86. Факс: (495) 285 84 85.

Когда работа требует собранности и высокой концентрации внимания, волнение может мешать справиться с ответственной задачей. В сложных ситуациях Персен® быстро возвращает уверенность и спокойствие. Укротите волнение с помощью натурального<sup>1</sup> успокоительного Персен®.

Персен® не вызывает сонливости<sup>2</sup>, поэтому его можно принимать и тем, кто водит автомобиль<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Активные компоненты — валериана, мята перечная, Melissa.

<sup>2</sup> Источник — заключение Московской медицинской академии им. Сеченова.

<sup>3</sup> Инструкция по медицинскому применению, действительна с 2004 г.



СЕРГЕЙ ШАХИДЖАНИАН

Норвежцы готовы отдать «Киевстар», но лишь за живые деньги

Тигесен заявлял в интервью **СФ**, что партнерству с Altimo пришел конец, но идти на компромисс он не намерен.

## Московский пекарь стал питерским

Группа компаний «Черемушки», недавно заявившая о планах по консолидации хлебного рынка в Москве, выходит за пределы столичного региона.

«Черемушки» приобрела контрольный пакет акций петербургской компании «Пекарь» — крупнейшего производителя кондитерской продукции в своем регионе. Московская группа консолидировала около 80% акций «Пекаря», выкупив долю у ЕБРР, который владел 29,3% акций предприятия, и часть акций у менеджмента компании. По предварительным оценкам, покупка обошлась «Черемушкам» в \$40–45 млн. Стороны отказываются комментировать сделку, но вероятнее всего, источником средств для этого приобретения были 700 млн руб., привлеченные «Черемушками» в начале марта на облигационном рынке.

В недавнем интервью **СФ** гендиректор группы Рустам Атаходжаев сказал, что развитие бизнеса на консервативном хлебно-кондитерском рынке возможно лишь путем консолидации, и что «Черемушки» примут в ней активное участие.



ЕВГЕНИЙ ДОДГИН

Группа «Черемушки» готова накормить обе российские столицы

## Altimo вызвали на дуэль

Telenor согласился отдать «Киевстар» Altimo за \$5 млрд. Но только если Altimo расплатится живыми деньгами и выставит «Вымпелком» на закрытый аукцион.

Предлагая свой вариант объединения украинского и российского операторов, «Вымпелком» оценил «Киевстар» в \$5 млрд. Именно столько стоит пакет акций «Вымпелкома», который по этой схеме должен был получить Telenor в обмен на свою долю в «Киевстаре». Однако норвежцы предпочитают акциям «Вымпелкома» живые деньги. А российский оператор они намерены завладеть другим способом. Условием продажи акций «Киевстара» Telenor называет распространенную в западном деловом мире «дуэль». Это значит, что акционеры подписывают договор, дающий право инициировать закрытый аукцион, результаты которого будут необратимы. В результате у «Вымпелкома» должен остаться лишь один крупный акционер. Кстати, Telenor уже обратился в ФАС с ходатайством об увеличении своей доли в «Вымпелкоме».

Предложение оценили инвесторы: фондовый рынок отреагировал подорожанием акций «Вымпелкома» более чем на 5%. Не остался равнодушным и министр связи Леонид Рейман, который увидел в нем способ урегулировать конфликт. Altimo же ответила норвежцам вежливым отказом.

Судя по всему, таких предложений будет еще много: ни одна из сторон не хочет уступать. Владелец Altimo Михаил Фридман уже давно рассказывал западным СМИ, что на базе «Вымпелкома» собирается создать мультинационального оператора по типу Vodafone. А исполнительный вице-президент Telenor Ян Эдвард

сделка с «Пекарем» укладывается в эту стратегию: как и «Черемушки», «Пекарь» сочетает производство кондитерских изделий с хлебобулочным направлением. Он контролирует около 9% питерского рынка хлеба, «Черемушки» — 10% московского. При этом главную роль в структуре компаний играет кондитерское производство. С выходом на питерский рынок «Черемушки» поставили себя на одну ступень с хлебобулочным гигантом Fazer, которому принадлежат московский КБК «Звездный» и петербург-

цифра

# \$10,6

млрд

составили убытки

General Motors в 2005 году.

По признанию руководства корпорации, не последнюю роль в этом сыграли переструктурирование бизнеса в Северной Америке и реорганизация входящей в GM компании Delphi в связи с банкротством последней. Сейчас для того чтобы покрыть убытки, GM начала распродавать собственные активы. В частности, корпорация готова расстаться с самым прибыльным контрольным пакетом (51%) акций General Motors Acceptance Corporation. Кроме того, на продажу выставлено 17% акций компании Suzuki Motor. Но, несмотря на плачевное состояние дел на североамериканском рынке, GM не намерена отказываться от развития за его пределами. На днях стало известно, что корпорация собирается построить сборочное производство в Петербурге и уже обсудила этот вопрос с администрацией города. Вероятнее всего, в северной столице будут собирать недорогие Chevrolet серий Aveo или Lacetti. Еще в прошлом году глава GM Ричард Вагонер заявлял, что трудности, испытываемые корпорацией в Северной Америке, не должны отразиться на работе региональных отделений, которые будут работать в соответствии с планами. GM была одной из первых иностранных автомобильных компаний, пришедших в нашу страну. Однако до сих пор ее автомобили собирались на базе российских компаний. В частности, совместно с АвтоВАЗом американская корпорация выпускает Chevrolet Niva и Chevrolet Viva, а на калининградском «Автоторе» собираются Chevrolet Tahoe, Trail Blazer и Cadillac. □



тренд

## Наказание за льготы

Иностранным компаниям, открывающим в нашей стране производства, придется смириться с тем, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. У российских властей стало традицией сначала предоставлять налоговые льготы, а потом предъявлять по ним претензии. Mars стала первой среди иностранных компаний, кому не удалось отстоять в суде право на инвестиционную налоговую льготу. Ей придет-

ся заплатить в бюджет около 63 млн руб.

В 2004 году в НК была внесена поправка, отменяющая региональные льготы по налогам на прибыль и имущество, поэтому все зарубежные инвестпроекты сразу попали в сферу пристального внимания ФНС. Чемпионом по количеству судебных тяжб стала Ленобласть. Так, летом прошлого года налоговики отказались вернуть «Филип Моррис Ижора» \$14 млн переплаченного налога на прибыль за 2004 год. После поправок в НК табачники, по мнению ФНС, утратили свои

права на льготы. Компания же настаивала, что преференции получила до 2004 года, и в итоге выиграла дело в суде. Затем ФНС предъявила «Форд мотор компани» счет на 310 млн руб. за 2001–2003 годы. Но суд признал претензии необоснованными. Компания Mars же сражение проиграла — по процедурным причинам. Она не смогла документально доказать свое право на льготы, предоставленные под строительство завода в Подмоскowie. Таким образом, из-за правовых коллизий пользоваться налоговыми преференциями регио-

нальных властей для инвесторов становится небезопасно. Только в Ленобласти, по оценкам экспертов, в зоне риска находятся инвестпроекты на \$3,5 млрд. Если тенденция сохранится, местные администрации лишатся действенного инструмента по привлечению инвестиций. □

### Некоторые налоговые споры иностранных компаний

Компания	Сумма
ТНК-ВР	4 млрд руб.
«Петро»	441 млн руб.
(входит в Japan Tobacco)	
«Филип Моррис Ижора»	419 млн руб.
«Форд мотор компани»	310 млн руб.
«БАТ-СПб»	3,5 млн руб.
Mars	63 млн руб.

ский «Хлебный дом». До сих пор финская компания была единственным участником отрасли, владеющим предприятиями в разных регионах.

## План Marshal для ГАЗа

Горьковский автозавод и индийский производитель автомобилей Mahindra & Mahindra договорились совместно заниматься продвижением внедорожников Marshal на российском рынке. В перспективе это может привести к созданию СП по производству автомобиля на базе ГАЗа.



Mahindra & Mahindra откроет ГАЗу все секреты внедорожника Marshal в обмен на продвижение в России

Помимо разделения между сторонами расходов на рекламу Marshal, соглашение предусматривает участие Mahindra & Mahindra в расширении региона поставок внедорожников в России, а также внесение соответствующих запросов группы ГАЗ конструкторских и технических изменений, которые при этом не должны привести к повышению стоимости автомобиля. И хотя о планах производственного СП в компаниях предпочитают не говорить, эксперты уверены: такое решение — вопрос времени.

Недавно ГАЗ отправил дилерам в Москве, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону первую сотню Marshal, собранных из предоставленных Mahindra & Mahindra комплектов. Однако из этой партии в настоящее время продана лишь треть автомобилей, цена которых при оснащении бензиновым двигателем Renault — \$19,5 тыс.

Аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Парфенов считает, что при более активной рекламной поддержке не очень известный в России внедорожник вполне может составить конкуренцию и дешевым китайским джипам, и UAZ Patriot от «Северсталь-авто», (его цена в базовой комплектации составляет \$14 тыс.). «Очевидно, для индийцев важен надежный партнер. ГАЗ же остался единственным автопредприятием, не задействованным в проектах с иностранными производителями, — говорит Парфенов. — У него есть и дилеры, и разветвленная региональная сеть ремонтно-технических баз для «Волги» и «Газели», которая может быть переориентирована на обслуживание Marshal».

## Северные деликатесы

Сеть премиальных продуктов «Азбука вкуса» решила выйти за пределы Москвы. Начать региональную экспансию сеть намерена с Петербурга.

В прошлом году оборот «Азбуки вкуса» превысил \$100 млн. К началу 2007 года, по прогнозам компании, он достигнет \$177 млн. По-прежнему Москва остается для «Азбуки» приоритетным рынком — к имеющимся 12 столичным магазинам компания собирается добавить к концу года еще шесть. Однако теперь сеть задумалась и о региональном развитии.



Освоение регионов «Азбука вкуса» начнет с Петербурга

Пока о новом проекте топ-менеджмент сети говорит осторожно. Известно, что начнет «Азбука вкуса» с Петербурга, где она рассчитывает открыть три магазина (открывать меньше, по мнению управляющих, не имеет смысла с точки зрения логистики). Затраты на каждую торговую точку составят \$3 млн. Правда, переговоры об аренде четырех объектов в Петербурге (одного — под кулинарный цех, трех — под магазин) еще не завершены. Если до мая партнерам не удастся договориться, выход в Петербург состоится не раньше 2007 года.

Петербург для «Азбуки вкуса» — тестовый рынок. Если динамика продаж будет позитивной, сеть начнет активно искать площадки в других городах-миллионниках. При этом ассортимент и цены будут такими же, как в Москве.

Представители других сетей считают, что «Азбуке вкуса» стоит поторопиться. С конца прошлого года планы развития в крупнейших городах вынашивают и в сети гастрономических бутиков «Глобус гурмэ». Региональная емкость премиального сегмента в продуктовом ритейле невелика, поэтому больше всего шансов у того, кто придет первым. □

## Банкиры строить и жить помогают

Позитивная динамика цен на рынке недвижимости не оставила равнодушным президента ФК «Урал-сиб» **Николая Цветкова** и его коллегу по банковскому бизнесу **Владимира Когана**. Оба они решили заняться девелопментом.

На днях подконтрольная Цветкову малоизвестная на рынке недвижимости компания «Знак» объявила о проекте, инвестиции в который могут превысить \$2,5 млрд. Ядро стройки — жилой район «Гран при» возле подмосковного Красногорска площадью 1,4 млн кв. м. Предполагается, что там будет возведен ипподром. Выбор территории — отчасти дань сентиментальности: Цветков родился и вырос под Красногорском. В любом случае, считает руководитель направления элитной недвижимости корпорации ПИК Олег Пучков, с местом Цветков не прогадал. К этому району девелоперы давно проявляют повышенный интерес, что объясняется некогда широким предложением земельных участков, а также близостью к Рублевскому шоссе.

В финансовых кругах превращение Цветкова в девелопера воспринимают как должное — привлекательность инвестиций в недвижимость сегодня очевидна. Тенденция перехода банковского капитала в этот сектор наблюдается и на рынке Петербурга. Компания «Петровский трейд хаус», принадлежащая экс-владельцу Промстройбанка и нынешнему замглавы Росстроя Владимиру Когану, объявила о намерении инвестировать от \$20 млн до \$90 млн в освоение участка минимум в 20 тыс. кв. м на Ланском шоссе. Будут там построены жилые или офисные помещения, в компании пока не решили.

## Трое из «Гугл»

Корпорация Google официально заявила о назначении бывшего гендиректора интернет-магазина Ozon.Ru **Владимира Долгова** главой своего российского представительства.

Открытие российского представительства Google сопровождалось многочисленными слухами. В частности, речь шла о том, что интернет-гигант построит технопарк под Питером и наймет 3 тыс. программистов. Как выяснилось, штат созданного в декабре 2005 года ООО «Гугл» составляет Владимир Долгов и еще двое менеджеров. А если он и будет прирас-

тать, то только рекламистами. Задачи у Долгова скромные: продажа рекламы и адаптация сервисов Google под российского пользователя. Похожие цели Google ставит перед представителями в Польше, Израиле и Турции, которые открылись в последние полгода. Доля Google на российском рынке поисковых услуг не превышает 10%. Долгову практически заново придется рассказать о поисковике трем категориям клиентов: пользователям сервисов, владельцам площадок и рекламодателям. Однако Google по-прежнему полагается на сарафанное радио и не собирается продвигать свой российский портал с помощью прямой рекламы, как это делал, например, Yahoo! в Великобритании.

## Последний процент Батурина

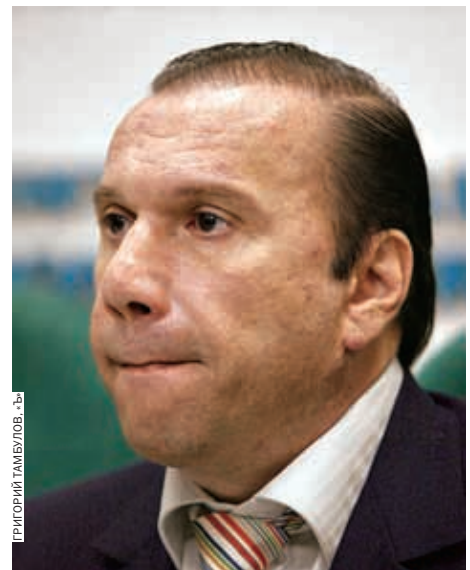
Шурин **Юрия Лужкова** и соучредитель «Интеко» **Виктор Батурина** (на фото) лишился принадлежавшего ему пакета акций корпорации.

На днях совет директоров одобрил сделку по выкупу 600 обыкновенных акций (1%) у Батурина по цене приблизительно \$20 млн.

Исходя из этих цифр, общая стоимость ЗАО «Интеко» должна составлять \$2 млрд. Но, по оценкам девелоперов, сумма сделки, скорее всего, была заниженной: корпорации принадлежит одна пятая столичного строительного рынка, а значит, она должна стоить значительно дороже. «У „Интеко“ более 5 млн кв. м в объектах на разных стадиях строительства, — говорит один из топ-менеджеров компании-конкурента. — Средняя доходность 1 кв. м составляет \$500».

Сотрудничество с сестрой и президентом «Интеко» **Еленой Батуриной** у Виктора не задалось. Еще в 2002 году он переуступил ей почти все свои акции (24%), оставив себе лишь 1%. А недавно, после преждевременного заявления Виктора Батурина о покупке концерном английского производителя сельскохозяйственного оборудования Shelbourne, он был уволен с поста вице-президента. В официальном сообщении Елены Батуриной говорилось, что увольнение состоялось еще «в конце декабря 2005 года», хотя в начале января все были уверены, что Виктор по-прежнему сохраняет свою должность. Сам Виктор Батурина в одном из интервью утверждал, что «ушел из „Интеко“ совершенно добровольно».

Каковы бы ни были истинные причины вывода Батурина из состава акционеров компании, по единодушному мнению участников



ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ. 13

рынка, \$20 млн не такая уж большая плата за то, чтобы отделаться от неудобного родственника.

## Миноритарий без визы

Глава Hermitage Capital Management (НСМ) **Уильям Браудер** (на фото) превратился в России в персону нон грата.

Несмотря на вмешательство британского министра иностранных дел Джека Стро, финансист уже с ноября 2005-го не может въехать в страну, в которую фонд, чьи активы он управляет, вложил около \$4 млрд.

Примечательно, что Браудер — один из самых лояльных к российскому руководству западных инвесторов. В своих публичных выступлениях он оправдывает даже получившее крайне неоднозначную оценку на Западе «дело ЮКОСа», утверждая, что действия Путина были продиктованы «интересами национальной безопасности», поскольку «Ходорковский пытался получить власть, используя деньги для достижения своей цели».

Правда, параллельно с реверансами в сторону Кремля, глава НСМ, будучи в силу особенностей собственного бизнеса активным за-



ЛАВЛЕСМЕРТИН. 13



щитником интересов миноритариев, нередко вступал в конфликт с госкомпаниями, а также с руководством частных корпораций, находящихся под опекой «питерских». В частности, Браудер, наряду с другими миноритариями «Сургутнефтегаза», уже два года добивается погашения 62% акций компании, которые опосредованно находятся под контролем менеджмента компании и, по мнению портфельных инвесторов, являются казначейскими.

Подобные демарши напрямую затрагивают интересы президента «Сургутнефтегаза» **Владимира Богданова** и опекающего компанию влиятельного питерского нефтетрейдера **Геннадия Тимченко**. Более того, по информации из ряда источников, Тимченко ведет переговоры о продаже «Сургута» «Роснефти». Иницилируемая Браудером тяжба заметно осложняет переговорный процесс. Видимо, поэтому навязчивого миноритария кремлевские друзья Тимченко решили держать подальше.

## Роман с Россией

Став благодаря «Газпрому» мульти-миллиардером, **Роман Абрамович** (на фото) не намерен отказываться от выгод, которые сулит сотрудничество с российским государством. В последнее время экс-владелец «Сибнефти» проявил интерес как минимум к двум компаниям, которые фигурируют в числе наиболее реальных претендентов на «бархатную» национализацию. Millhouse Capital участвовал в покупке акций «Сургутнефтегаза», а также вступил в переговоры о приобретении значительного пакета акций «Евразхолдинга».

Напомним, что к «Сургутнефтегазу» неравнодушна «Роснефть». А с «Евразхолдинга», по мнению многих аналитиков, может начаться национализация металлургической отрасли, в авангарде которой, по всей видимости, выступают **Алишер Усманов** и его холдинг «Уральская сталь», финансируемый государственным Внешторгбанком (ВТБ). По сведениям британских газет, «Евразхолдинг» обсуждает возможность слияния с англо-голландской сталелитейной компанией Corus, крупным пакетом которой до 2005-го года владел все тот же Усманов. Иными словами, появление Абрамовича на «Евразхолдинге» серьезно усложнит Усманову решение поставленной задачи. Точно так же и «Роснефть», приобретя «Сургутнефтегаз», рискует обзавестись весьма влиятельным и амбициозным миноритарием. В такой ситуации и «Роснефти», и «Уральской стали» с ВТБ придется изыскивать средства для того, чтобы обеспечить Абрамовичу достойный cash-out. А стало быть, личное состояние вла-



ДМИТРИЙ АЗАРОВ. АФ

дельца Chelsea в ближайшее время может увеличиться еще на несколько миллиардов.

## Пугачева осталась без чипсов

**Алла Пугачева** избавляется от завода, производившего чипсы под маркой АБ. Убыточное предприятие выставлено на аукцион — за него примадонна хочет получить 1 млн евро. Пустующий цех в Крымске (Краснодарский край), где раньше ремонтировались тракторы и комбайны, Пугачева приобрела в середине 2001-го примерно за \$7 тыс. Там она решила производить картофельные чипсы. Ценовая политика и дизайн упаковки разрабатывались под непосредственным руководством певицы. Результат участия: инновационный дизайн (на упаковке над золотыми буквами АБ была изображена корона) и необычное ценовое позиционирование (стоимость продукта заметно превышала цены на другие экструзионные чипсы). Но несмотря на рекламную поддержку, стартовал проект не слишком успешно: производство работало со сбоями, а магазины не хотели включать продукт в ассортимент. Ежегодная выручка предприятия не превышала \$190 тыс.

В 2004 году Алла Пугачева попыталась реанимировать проект, запустив рекламу чипсов АБ на телевидении, однако предприятию это не помогло: последние годы оно находилось на грани банкротства. Решено было избавиться от предприятия.

Для певицы это не первая неудачная попытка закрепиться в бизнесе — до этого закрылся по выпуску духов Alla. Впрочем, Пугачевой еще есть что продавать — в Краснодарском крае у нее остались активы: пивоваренный завод и завод по производству джин-тоники. □

три вопроса

1 апреля 2006 года в компании Nokia произойдет нешуточное назначение. Пост гендиректора подразделения Customer and Market Operations по России и странам СНГ займет **Алессандро Фиорентино**, бывший глава Nokia Mobile Phones в Турции. Он рассказал, какие перемены ожидают компанию.



**«Секрет фирмы»:** Что нового принесете вы в стратегию Nokia на российском рынке?

**Алессандро Фиорентино:** У нас глобальная стратегия, с которой все хорошо знакомы. Мы не можем сами расставлять приоритеты: рынок становится все более зрелым, и наибольшую важность приобретают корпоративные клиенты.

**СФ:** Но ведь пока корпоративный рынок не очень велик?

**АФ:** В Финляндии глобальные корпорации покупают телефоны у одного поставщика — например, так поступает Shell. А в российских крупных компаниях пока, как правило, нет отдела закупок, определяющего продукты, которыми пользуются служащие компании. У этого направления большой потенциал.

**СФ:** А каковы ваши планы в отношении потребительского рынка?

**АФ:** Мы думаем, что в ближайшее время люди начнут выходить в интернет через мобильные телефоны чаще, чем через персональные компьютеры. Поэтому в этом году планируем представить новые телефоны с улучшенными возможностями для выхода в Сеть. □





ALAMY/PHOTAS



# лаборатория

БЛОГИ

звезды маркетинга → c56  
альтернативная энергия → c62  
оценка персонала → c66

«Секрет фирмы» и агентство PR Technologies изучили российскую блогосферу, чтобы проверить, совершит ли новая наука о виртуальных фокус-группах революцию в маркетинговых исследованиях.

## Наблюдательный пост

ТЕКСТ:

оляга касплер

В 2004 году на интернет-форуме, посвященном велосипедам, появилась видеозапись, показывавшая, как вскрывают замок Kryptonite шариковой ручкой. Через два дня история попала в блоги, включая популярный Engadget, и вызвала бурное обсуждение. The Kryptonite Bike Lock Company хранила молчание 10 дней — пока The New York Times не опубликовала статью под заголовком «Ручка оказалась сильнее замка». Занимательную историю немедленно подхватили другие СМИ, и опубликованные компанией опровержения не смогли остановить обвала продаж.

Случай с Kryptonite привлек внимание американских маркетологов и PR-специалистов к consumer generated media (CGM), включающих форумы, доски объявлений, чаты и, конечно же, блоги. Невероятная скорость распространения слухов и скандалов в блогах стала первой причиной, вдохновившей компанию на мониторинг CGM. Однако более близкое знакомство с блогосферой показало специалистам, что блоги — не только дополнительный фактор риска, но также источник ценной информации о мнениях и предпочтениях потребителей.

Тогда, полтора года назад, блоги вели 4 млн интернет-пользователей; сегодня крупнейший поисковик по блогам Technorati заявляет о 27,9 млн интернет-дневников, другие источники приводят цифры, превышающие 30 млн. Новые блоги возникают с частотой одного дневника в секунду. И каждую секунду в Сети появляются сотни новых постингов — записей блоггеров «о жизни», в том числе и о магазинах, где блоггеры делают покупки, о компаниях, чьими услугами они пользуются, о рекламе, которая произвела на них впечатление. Инсайты, найденные в сообщениях блоггеров, уже стали частью маркетинговой стратегии многих компаний.

с49

### Глашатаи потребителя

«МЫ — ГЛАШАТАИ ПОТРЕБИТЕЛЯ», — говорит Дэвид Рэбджонс, президент MotiveQuest — агентства, занимающегося исследованиями блогов. Новую



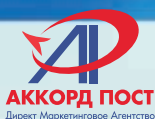


**Mail Order**  
**in Russia 2006**



Национальная ассоциация  
дистанционной торговли  
и агентство «Иванов и Иванов Директ»  
приглашают Вас посетить

## 5 МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «Mail order in Russia»



СПОНСОРЫ :

ПАРТНЕРЫ :



Rödl & Partner

ФАБРИКА  
melter

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**бизнес**

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ :

**Москва 10-11 апреля**  
**Конгресс-центр Экспоцентра**  
**на Красной Пресне**

**Торговля по каталогам, интернет-торговля,  
мейлинг, прямые продажи, логистика,  
базы данных**

**11 апреля - «Мейлинг дейс»**  
**- специальное мероприятие**  
**для всех, кто использует**  
**директ мейл**  
**в своей работе**

оргкомитет: [www.mail-order.ru](http://www.mail-order.ru)  
[info@mail-order.ru](mailto:info@mail-order.ru)  
(495)981-2987 (495)788-4107

сферу господин Рэбджонс называет «виртуальной антропологией». Методы «виртуальной антропологии» кажутся до смешного очевидными: собрать все, что пишут блоггеры об интересующем направлении рынка, провести количественный и качественный анализ, найти инсайт.

«По мере того как мир бизнеса становится все сложнее, а рынки — все более конкурентными, информация, которую по крохам собирают в фокус-группах, перестает соответствовать требованиям большинства компаний, — пишет Джереми Райт в своей книге „Маркетинг блогов“, противопоставляя исследования блогосферы традиционным методам. — Фокус-группы не дают достаточно сведений, к тому же собранная информация становится бесполезной, как только продукт вышел на рынок».

Несовершенство традиционных методов отмечают и практики. «Молодые люди не всегда готовы открыто рассказывать о своей жизни исследователям, — объясняет Сэм Ротман, директор агентства Instant Grass Russia. — Молодежь становится значительно более откровенной, когда разговаривает со своими друзьями и на своем языке».

Международное агентство Instant Grass, открывшее в 2006 году представительство в России, предложило молодежным брэндам новый метод: исследование мнений потребителей с помощью грассеров. Грассеры — лидеры мнений в своей социальной группе — по заказу агентства ведут «дневник наблюдений», подробно описывающий молодежные тренды, отношение молодых людей к определенным продуктам и маркам.

Блоги предлагают свое решение проблемы коммуникации: постинги блоггеров изначально обращены к «своим» — постоянным читателям и друзьям автора, высказывающимся в комментариях по тому или иному вопросу. Они представляют в основном ту же целевую группу, что и сам автор, и говорят на его языке.

«Высказывания в блогах являются свободным выражением собственного мнения, сформированного без влияния исследовательских процедур, — замечает Михаил Подушко, директор по стратегическому развитию агентства Comcon-SPb. — Изучая блоги, можно больше узнать о стиле жизни, укладе, ценностях, желаниях и мотивациях представителей целевых групп компании — в первую очередь узких целевых групп». По данным оп-

роса, проведенного изданием Reveries.com, 38% американских компаний занимаются мониторингом блогов. Среди них Motorola, Canon, Mazda, учитывающие при разработке новых продуктов предпочтения блоггеров. Оперативность и сравнительно невысокая цена исследования, а также непредвзятость высказываемых блоггерами мнений — эти преимущества позволяют «виртуальной антропологии» конкурировать с традиционными методами.

## All that buzz

PEPSI В ДВА РАЗА УСТУПАЕТ COKE ПО ПОПУЛЯРНОСТИ среди блоггеров: если Coke упоминается в постах свыше 1300 раз в день, то Pepsi — «всего» около 700. Такую статистику публикует американский поисковик по блогам IceRocket. Можно только посочувствовать менеджеру Coca-Cola, который должен читать и анализировать около 15 тыс. постов в неделю.

Конечно, на деле все обстоит иначе. Для серьезных исследований блогов нужны более совершенные инструменты, чем обычные поисковики (вроде Yandex и Google или даже специализированных серверов Technorati, IceRocket, Feedster). Проблема не только в объеме информации, но и в релевантности поиска. Например, в ответ на запрос «соки „Моя семья“» придут и многочисленные рассказы блоггеров о том, как они пили сок со своей семьей, и случайные упоминания брэнда.

Американский рынок уже предложил компаниям, маркетинговым и PR-агентствам программные продукты, разработанные специально для мониторинга блогов: среди них самые известные — BrandPulse от Intelliseek, Buzz Report от Umbria, InstantBuzz и BuzzSurvey от MotiveQuest, BuzzMetrics от VNU. Intelliseek называет в числе своих клиентов брэнды Canon, Mazda, Tide; Umbria Communications — брэнды Ben & Jerry's и Spinster.

Umbria Communications готова на основе мониторинга и анализа блогосферы ответить на самый широкий круг вопросов. Ее программа Buzz Report предоставляет информацию о соотношении позитивных и негативных упоминаний продукта, о динамике количества упоминаний, а также тематический анализ негативных отзывов, сравнение с упоминаниями о конкурентах, демографический анализ аудитории. Umbria Communications даже разработала методы лингвистического анализа, позволяющего по сленгу блоггера определить его демографические характеристики: в частности, аббревиатура OMG (Oh my God) признана характерной для девушек-подростков.

Сегодня заняться «виртуальной антропологией» предлагают преимущественно специализированные компании, однако и крупные сетевые агентства Burson-Marsteller, Ketchum, Edelman используют мониторинг блогов в своей работе. «Мы рассматриваем блогосферу как фокус-группу из нескольких миллионов человек, работающую 24 часа в сутки семь дней в неделю — и за ее работой можно наблюдать, не прячась за зеркалом», — заявляет вице-президент Edelman Рик Мюррей.

«Эффективность мониторинга блогов прежде всего зависит от профиля деятельности компании: допустим, для производителей видеоигр и сотовых операторов наш метод зачастую результативнее, чем традиционные исследования», — рассказал в интервью **СФ Клод Вейлер**, директор по продажам Umbria Communications. Хотя и для более консервативных клиентов блоги могут предоставлять ценную информацию.

Так, для японской автомобильной компании MotiveQuest исследовал постинги блоггеров о мини-вэнах, позиционирующихся как семейные автомобили. Матери семейств отмечали в своих дневниках, что маленькие дети с восторгом относятся к этой «комнате для игр на колесах», тогда как подростки не считают мини-вэны престижными и убеждают родителей купить внедорожник. MotiveQuest порекомендовал клиенту «программу лояльности», продвигающую среди владельцев мини-вэнов внедорожники той же марки.

## Водка в теме

«ПОСЕТИЛИ КЛУБ „ПЛАТФОРМА“ — очень позитивно. „Пшеничная слеза“ оказалась вполне адекватной, то есть можно брать...» — такие постинги можно найти в блогах пользователей «Живого журнала», ставших участниками акции «Фаур-союза», производителя водочного брэнда «Пшеничная слеза». Этот проект по продвижению марки через дневники Livejournal.com стал, насколько

## Страхование имущества: актуально

Мы предлагаем не только комплексные, элитные страховые программы для обеспеченных людей, но и простые, удобные, недорогие программы, позволяющие клиенту сэкономить приличные средства (в их числе различные программы страхования движимого и недвижимого имущества граждан). Большим спросом пользуются недорогие и простые в оформлении полисы «Уют» по страхованию дач и квартир, без их осмотра, оформление которых занимает 10 минут.

### Льготное страхование квартир без осмотра

Общая страховая сумма, \$	40 000	60 000	80 000	100 000
Страховая сумма, \$ (конструктивные элементы, отделка, техническое оборудование квартиры, домашнее имущество)	37 000	55 000	73 000	90 000
Страховая сумма, \$ (гражданская ответственность — ответственность перед соседями)	3 000	5 000	7 000	10 000
Стоимость страхования в год, \$	50	80	115	145

Интересное предложение, востребованное на рынке — страхование дач. Вы можете застраховать как жилое строение, так и баню, летнюю кухню, гараж, домашнее имущество. Минимальная стоимость этого полиса — 40 \$.

### Льготное страхование дач без осмотра

Страховая сумма, \$	2000	3000	5000	8000	10000
Жилое строение	-	-	40	64	8
Баня	-	-	45	72	90
Летняя кухня	-	-	35	-	-
Сарай	-	-	35	-	-
Гараж	-	-	35	-	-
Домашнее имущество	30	45	-	-	-
Стоимость страхования в год, \$	От 40	\$			

Удобно и выгодно то, что полис страхования вам может бесплатно предоставить менеджер компании в любое удобное для вас место и время. У нас можно получить исчерпывающую информацию о наиболее подходящем для вас варианте страхования. Телефон контактного центра — **799-97-99**



ко известно **СФ**, первым случаем, когда российские PR-агентства проводили мониторинг блогов.

Участвовали в «Пшеничной революции» свыше 200 наиболее популярных пользователей «Живого журнала» Петербурга, Екатеринбурга и Новосибирска. Они были приглашены на «ЖЖ-пати» под эгидой «Пшеничной слезы» и свои впечатления от мероприятий и от продукта могли описать в своеобразном «дневнике брэнда» — блоге «Водка в тему». Кроме того, блогерам предлагалось создать лучший пост и получить денежный приз, а также вне конкурсной программы по собственной инициативе рассказать о «Пшеничной революции» в своих дневниках, обсудив с «френдами» преимущества, недостатки и эффективность акции.

«Следующие мероприятия я буду планировать с учетом полученных мнений и пожеланий», — комментирует PR-менеджер „Фаюр-Союза“ **Ирина Бигдай**. — Теперь мы пришли к ежедневному мониторингу блогов по нашей торговой марке. Собираем мнения не только по акциям, но и по качеству и наличию нашего продукта в магазинах». Через поисковые системы «Фаюр-Союз» находит самые разнообразные отзывы о своем продукте: «Сходил в магаз за водкой. Взял „Пшеничную слезу“. На удивление, продавщица порекомендовала именно ее. В нашем алкосовхозе это многое значит».

## Кот заплакал

СРЕДИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ «ПШЕНИЧНАЯ СЛЕЗА» — исключение: большинство крупных компаний пока не готовы рассматривать блоги как источник маркетинговой информации и склонны доверять традиционным исследованиям. «Блоггеры — неоднородная аудитория, поэтому полной картины такое исследование не дает», — замечает **Светлана Берегулина**, руководитель службы рекламы и PR «Вэб плас».

Между тем российские агентства уже задумываются о возможности предоставления новой услуги. «По-моему, многие наши клиенты могли бы почерпнуть в блогах немало полезной для себя информации», — говорит **Светлана Дмитриева**, PR-менеджер агентства BC Communications. — Пока мы не предлагаем такую услугу в первую очередь из-за отсутствия спроса. Кроме того, еще не разработаны качественные технологии проведения полноценного мониторинга блогосферы».

Действительно, программных продуктов, необходимых для серьезных исследований блогов, на отечественном рынке сего-



дня нет. Российская блогосфера отстает от американской на добрых полдюжины лет: 250 тыс. пользователей Livejournal.com и несколько десятков тысяч дневников других ресурсов пока несравнимы с многомиллионной армией американских блоггеров. Однако скорость развития нашей блогосферы вполне сопоставима с мировой динамикой, и, очевидно, поиск инсайтов в российских блогах тоже не за горами. Хотя вполне возможно, что первые результаты мониторинга российских блогов получат американцы. «Сейчас Umbria исследует только англоязычные блоги», — комментирует Клод Вейлер. — Но в ближайшем будущем мы планируем включить в наш мониторинг и блоги, написанные на других языках».

Сегодня программа BrandPulse высылает клиентам компании Intelliseek автоматические предупреждения о постах, содержащих негативную информацию о качестве продукта и намеки на судебные процессы, а также о дискуссиях, к которым нежелательно привлекать внимание СМИ. Маловероятно, что теперь кому-либо в США удастся снискать «лавры» Kryptonite. В то время как для российских компаний «жизнь в блогосфере» только начинается.

Чтобы подтолкнуть развитие инновационного направления, **СФ** решил выяснить, действительно ли «виртуальная антропология» может открыть перед компаниями новые возможности. По заказу журнала агентство PR Technologies провело исследование российской блогосферы, проверив упоминаемость в блогах 100 известных в нашей стране брэндов. Помимо этого была проанализирована структура 10 самых упоминаемых марок разных товарных категорий. Исследование показало: хотя бизнес пока обращает мало внимания на блоги, блоггеры обращают внимание на бизнес (подробнее см. материал на стр. 54). **СФ**

 <p>ВРЕМЯ ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ И ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ</p>	<p><b>МВА</b></p> <p>ПРОГРАММА РАССЧИТАНА НА МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНЬЕВ УПРАВЛЕНИЯ</p>	<p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИИ:</b> МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ</p>
	<p>ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ - 2 ГОДА</p> <p>ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 26.09.06</p> <p>ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 10.04.06</p> <p>ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ БАНКА СОСЫЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ ШБ РФ № 2295</p>	<p><b>ИБДА АНХ</b> ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (495) 937-07-47</p> <p><b>МОСКОВ</b> WWW.IBS-M.RU</p>

СУБД Oracle 10g

# База данных №1

для среднего и малого бизнеса  
*Теперь*

Легко использовать. Просто управлять.

Всего \$149 на пользователя

# ORACLE®

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

+ 7 (495) 981 47 80

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

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

Copyright © 2005, Oracle Corporation. Все права защищены.

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



15–30% УПОМИНАНИЙ БРЭНДОВ В СЕТЕВЫХ ДНЕВНИКАХ ПОСВЯЩЕНО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМУ ОПЫТУ БЛОГГЕРОВ. ТАКОВЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО РОССИЙСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА БЛОГОСФЕРЫ.

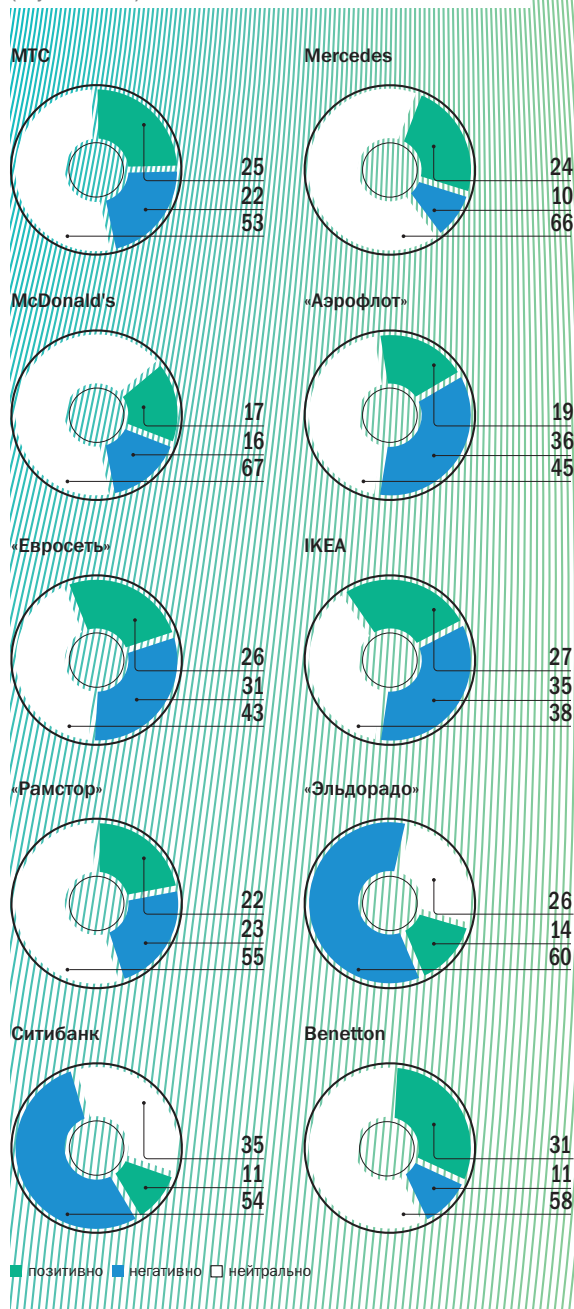
текст: **МАКСИМ КОТИН**

## Переход на личности

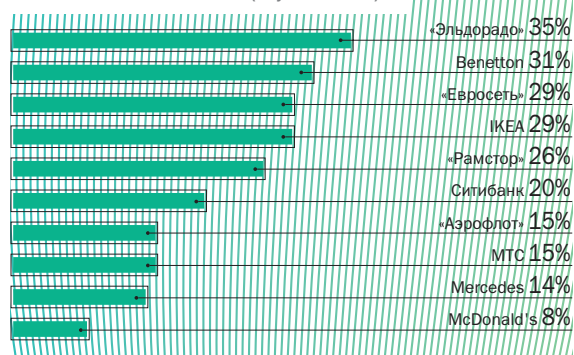
Могут ли блоггеры стать ценным источником потребительских инсайтов? Чтобы выяснить это, агентство PR Technologies по заказу **СФ** провело исследование русской блогосферы. Анализировались постинги в русскоязычных блогах, сделанные в феврале 2006 года. Поскольку в Рунете отсутствуют специализированные системы, изучающие контент блогов, для исследования была использована поисковая система Yandex.

Сначала был выявлен индекс упоминаемости ста наиболее известных в России марок (мы публикуем топ-50 брендов из этого списка). Как видно из результатов, наиболее популярными оказались бренды услуг сотовой связи, автомобильного рынка, поисковых систем, а также ИТ и хай-тек-индустрии. Средним показателем цитируемости обладают бренды торговых сетей и сетевых заведений категории HoReCa, а наименьшими — FMCG-бренды. Затем среди лидеров по упоминаниям были выбраны 10 марок разных рынков для подробного контент-анализа, цель которого — не только выявить отношение блоггеров, но и установить, информацию какого типа можно получить из их сообщений. Как показывает таблица на стр. ??, процент постингов, основанных на личном потребительском опыте блоггеров, колеблется по разным брендам в диапазоне 15–30%. Анализ 10 марок сделан по репрезентативной выборке (200–300 сообщений, оставленных в разных числах февраля). Чтобы наглядно проиллюстрировать значимость блогов, мы публикуем детальные отчеты по двум компаниям, получившим самый высокий процент позитивных откликов (IKEA) и самый высокий процент негативных отзывов («Эльдорадо»).

### Отношение блоггеров к брендам (% упоминаний)



### Оценки на основе личного опыта (% упоминаний)



## Рейтинг упоминаний брендов в российской блогосфере

БРЭНД	КОЛИЧЕСТВО УПОМИНАНИЙ	БРЭНД	КОЛИЧЕСТВО УПОМИНАНИЙ	БРЭНД	КОЛИЧЕСТВО УПОМИНАНИЙ
1 MERCEDES	> 15 000	11 PANASONIC	7004	21 «ЕВРОСЕТЬ»	2235
2 GOOGLE	> 15 000	12 LG	6711	22 VISA	1807
3 SAMSUNG	> 13 000	13 MOTOROLA	6672	23 PHILIPS	1729
4 BMW	> 13 000	14 AUDI	6004	24 «БИЛАЙН»	1639
5 YANDEX	> 12 000	15 APPLE	5675	25 «М.ВИДЕО»	1476
6 FORD	> 11 000	16 СБЕРБАНК	3779	26 IKEA	1473
7 SONY	> 10 000	17 MCDONALD'S	3510	27 ROVER	1399
8 MTC	> 9000	18 IBM	3229	28 «АШАН»	1360
9 HP	9389	19 RAMBLER	2920	29 TOSHIBA	1347
10 «МЕГАФОН»	7429	20 «АЭРОФЛОТ»	2674	30 «РАМСТОР»	1340

ДАННЫЕ ЗА ФЕВРАЛЬ 2006 ГОДА. ИСТОЧНИК: PR TECHNOLOGIES

## IKEA Негатив 35%, позитив 27%

Блоггеры за:

— большой ассортимент

простолюсь: «Ууууу, в IKEA можно найти все»

— соотношение цены и качества

akela: «Новые товары рассматриваются с точки зрения функциональности, эффективности перевозок, качества, экологичности и низкой цены еще на этапе эскиза»

alt\_ru: «Сумки от IKEA все-таки вещь, донес системник — и не порвались, и руке было удобно...»

— хороший сервис

красоточка: «...и маршрутки до места, и улыбочивые там все, и покушать можно, и выбрать помогут...»

Блоггеры против:

— непонятных инструкций

tequila-jazz: «Предыдущие два часа провозились с креслом, купленным в IKEA... Это просто \*\*\* какой-то!! Шурупы не ввинчиваются, в обшивке нет дырок, резьба кривенькая, что куда впихивать — вообще непонятно...»

ПРИМЕЧАНИЕ. Приведены цитаты пользователей сервиса Livejournal.com, а также независимых блогов

## «Эльдорадо» Негатив 60%, позитив 14%

Блоггеры против:

— плохого качества товара

ejne: «Друзья купили много бытовой техники (пылесос, стиральную машину, холодильник, чайник и еще что-то). Работающим оказался лишь чайник, да и тот сломался»

— хамства и безалаберности

chu4hella: «Продавщица нахамила покупательнице. Люди возмутились поведением продавца, и тогда сотрудница ударила покупательницу ногой»

— некорректной рекламы

tgloom: «Очень красиво звучит: „Покупайте одну и в подарок вторую!“... Выглядит эта подарочная машина как овальный бак с крышкой сверху... белья туда можно загрузить полтора кило. Понравилось название „Шайтан-ведро“»

Блоггеры за:

— низкие цены

spewina: «У них присутствуют товары низкой ценовой категории. Когда нет времени на беготню, зашел, купил какой-нибудь фен за 300 руб. или радиобудильник за 200 руб.»

ПРИМЕЧАНИЕ. Приведены цитаты пользователей сервиса Livejournal.com, а также независимых блогов

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«В блогах человек не может говорить о себе с высокой долей открытости»

Инна ОВСЯННИКОВА,  
генеральный директор  
компании «Гамма»

— РАЗВИТИЕ БЛОГОВ — революционный процесс в массовой коммуникации, характеризующийся исчезновением границ между теми, кто дает информацию, и теми, кто ее потребляет. Можно рассматривать блог как источник информации и тогда совершенно логично использовать его в рекламных или PR-кампаниях. Можно воспользоваться блогом для составления портрета потребителя, что исключительно интересно при любом маркетинговом исследовании, для этого и делают ретроспективные выборки аудитории, создаются фокус-группы. И здесь есть много «но». Во-первых, владельцы интернет-журналов не представляют собой сегодня более или менее однородную аудиторию — это люди всех возрастов, разнообразных профессий,

мест проживания и социального статуса. Во-вторых, довольно сложно из потока литературного эксгибиционизма вычленить именно вопросы потребительских предпочтений. Редко кто в своем самовыражении начнет рассуждать об обыденности на уровне качеств того или иного продукта. В-третьих, существует схожая проблема с фокус-группами. В блогах человек не может говорить о себе с высокой долей естественности и открытости. Это show off, игра на публику. В-четвертых, сбор и анализ информации блогов — дело сложное с технической точки зрения, так как упоминаемость предмета исследования крайне низкая. «Вычисление» портрета представителя целевой аудитории имеет большую погрешность, а значит, выводы размыты. Поэтому сегодня

рано говорить о серьезном переходе исследований на российском рынке из «полей» в интернет-среду. На мой взгляд, самая сильная сторона блогов — это все-таки позиционирование их как СМИ. Если на нескольких площадках начинает муссироваться один и тот же вопрос, значит, действительно, есть определенная проблема. Но это больше относится к социальным вопросам. Если блоги начнут объединяться, они, безусловно, перешагнут формат дневников и станут серьезным источником информации. Кроме того, блог — это формат для внедрения и оттачивания технологий слухов, который в умелых руках будет приносить коммерческие плоды, может, не на рынке FMCG, но уж на рынке финансовых услуг — точно.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

с55



Директор по маркетингу «Вымпелкома» Ольга Турищева убеждена: чтобы успешно продвигать брэнды, нужно менять поведение людей. Иногда даже вопреки их воле.

# «Человеку много чего нужно, но пока он об этом не знает»



текст:

максим котин

фото:

евгений дудин

«Как много людей у нас занимаются политехнологиями?»

**«Секрет фирмы»:** Год назад вы провели ребрендинг. Есть ощущение, что он уже надоел и журналистам, и потребителям. Что теперь будете делать?

**Ольга Турищева:** Давайте исходить из рыночных трендов. По результатам февраля проникновение сотовой связи — 89%. Это значит, что рынок совсем насыщен...

**СФ:** У моего приятеля восемь сим-карт — он политехнолог, а это нервная работа, поэтому приходится часто менять номера.

**ОТ:** Как много людей у нас занимаются политехнологиями? Двойных или тройных сим-карт, по нашим оценкам, не больше 20%. Минувший декабрь был последним ударным месяцем, когда все готовились к тому, чтобы «разобрать последнее». В этом году рост еще будет продолжаться, но в целом рынок очень зрелый. Растить можно, только если абоненты начнут более активно использовать услуги.

**СФ:** Как вы хотите их убедить сделать это? Рисовать полоски на тапочках для этого, наверное, недостаточно.

**ОТ:** Проблема дополнительных услуг в том, что люди не понимают, зачем они нужны. Мы собираемся объяснять.

**СФ:** То есть будете тратить деньги на то, чтобы их переубедить?

**ОТ:** Да, в этом ведь суть маркетинга. Добиться успеха можно, только убедив в чем-то потребителя. Меня эта возможность что-то менять в поведении людей всегда привлекала. Более того, я убеждена: очень важно, чтобы перед вами стояли амбициозные цели, даже желание изменить мир. Десять лет назад я работала в Merloni, и у нас в компании была цель: чтобы в каждой московской и каждой второй российской семье было по стиральной машине, хотя тогда это казалось невероятным. В этом и привлекательность маркетинга — вы не просто обеспечиваете продажи, а создаете для людей какую-то ценность.

**СФ:** Про маркетинг есть и противоположное мнение: он продает человеку то, что ему совершенно не нужно.

**ОТ:** Это тоже верно. Хорошая рекламная кампания может вас заставить однажды купить что-то, но, разочаровавшись, вы вряд ли вернетесь к этому выбору. С каждым днем все больше брендов сваливаются человеку на голову. Но маркетинг как раз помогает человеку сделать выбор. Ведь в любом случае человек все равно выбирает, что ему нравится. Даже в тех категориях, где люди говорят, что их выбор рационален, они выбирают то, что им эмоционально ближе. Например, после Merloni я работала в Bosch-Siemens. Вся продукция производилась на одних и тех же линиях, функциональные отличия были минимальны. Когда нужно было сделать линейку двух брендов так, чтобы они не совпадали, это было непростой задачей. И главное отличие заключалось в позиционировании, в той ауре, которая окружает бренд. Bosch — надежность, а Siemens — инновационность.

**СФ:** А может быть, это и есть главная проблема современного маркетинга? Он навешивается на уже созданный продукт, вместо того чтобы определять концепцию самого продукта. Мне в этом смысле нравится парадоксальное утверждение Сета Годин: «Маркетинг — это продукт».

**ОТ:** Как ни смешно, но это напоминает краугольную фразу Маркса «товар есть богатство». Я думаю, что маркетинг — наука, которая позволяет создавать добавочную потребительскую ценность. За счет чего? Любая рекламная кампания создает ожидание от продукта и услуги. Но отношения с человеком на этом не заканчиваются — надо ожидание подкрепить опытом.

«Идея хорошая. Я ее использую»

**СФ:** На практике у большинства компаний с этим проблемы.

#### ДОСЬЕ

**ОЛЬГА ТУРИЩЕВА** родилась в 1971 году. В 1994 году окончила экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, в 1997 году — Институт США и Канады РАН. С марта 1995 года по октябрь 1998 года работала в представительстве итальянской компании Merloni Elettrodomestici S. p. A. в СНГ, странах Балтии и Восточной Европы в качестве бренд-менеджера, координатора по продажам и маркетингу в Восточной Европе, менеджера по маркетингу в странах СНГ и Балтии. С 1998 по 2000 год занимала пост директора по маркетингу в российском отделении германской корпорации Bosch und Siemens Hausgeraete ООО «БСХ Бытовая техника». С 2000 года — директор по маркетингу компании «Вымпелком».

**AIRBUS ИСПОЛЬЗОВАЛА ЭТУ МЕТОДОЛОГИЮ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ДИЗАЙНА КАБИНЫ ПИЛОТА, так как мнение пилота влияет на решения о закупках самолетов. Потом большинство пилотов подтвердили, что управлять Airbus легче и проще, чем Boeing**

**ОТ:** Но мы-то говорим об успешных брендах.

**СФ:** Даже у успешных. Возьмем, например, «Билайн». Год назад компания взяла курс на простоту и доступность своих услуг. Но я хочу вам сказать, что вы до сих пор очень сложные.

**ОТ:** Спорить не буду. Конечно, идеальной картины нет. Но важен курс, в каком направлении вы двигаетесь. Бренд выступает мерилом при принятии решения: что выбрать в той или иной ситуации.

**СФ:** Это все я слышал на презентации ребрендинга. Но спустя год я захожу на ваш сайт и вижу колонку из 13 тарифов, в которых невозможно разобраться. По-прежнему никто не пытается меня спросить, для каких целей мне нужен тариф. И ни одна компания на вашем рынке не спрашивает меня, что мне нужно. Все операторы предлагают то, что нужно им. Что вам мешало спросить?

В Г Э  
Б И З Н Е С  
Н Р И П Ь Е А Б Ч  
Ч Ю Н А Б Ю Ж О И  
И Р Е О Т О Э Ф А  
Ж О Н Т Р Е А А Т С Л А У Е Л В А Ы К О Е Ф У Т И Ш  
М Д И К С А Т У А Р О И Б У У Ц И П О Я А С Ю Й Б О  
В О Р Х Ц Р Е Н П У О А Ч Е К Н И Ю М О Е П Р К И О  
Ц А Р П Ь Р К О И Д З Е В О Р Д Е С Т Э В А О И М Ь  
Ф Р И Д У Ц Й Б О С В Ю И К С У Т О А П Е Р М Э З У  
Б А Е В О Т О К И М А Т Ч Е В И Ы З Э А Ц О Т И Б Я  
З О К А П Я О С Е И Т В А М А Ж В А Э О Т К Ю Б Ф О  
А М Ш Р  
С Г Ю Ц К О Н С А Л Т И Н Г  
А В И Ц  
Ц Л О О Е Г К И С Т Е Т И К А К И О А В Й А Н К И Е  
В О Н Ф О И К Н А Н Р И С Б А Р М И Ш Е Ц Н И К Я Ц

В ПЕРВОЙ ИМИДЖЕВОЙ КАМПАНИИ «МЕЧТАЙ. ГОВОРИ. ДЕЙСТВУЙ» БРЭНД ПОЯВЛЯЛСЯ ТОЛЬКО В КОНЦЕ РОЛИКА, в результате по узнаваемости у рекламы получились очень низкие показатели. Ее даже с «Мегафоном» путали»

**ОТ:** Идея хорошая. Я ее использую. Как раз сейчас мы работаем над тем, как структурировать тарифы, чтобы сделать выбор потребителя простым и очевидным. Провели огромное количество исследований — как раз затем, чтобы понять предпочтения потребителей. Причем здесь какая сложность: есть декларируемые ценности, а есть реальные. Часто люди декларируют одно, а на деле важно для них другое.

**СФ:** Например?

**ОТ:** Классический пример — выбор сотового оператора. Если задаешь вопрос в лоб, что важно, человек говорит: качество и цена, либо цена и качество. Если же вы используете более сложную методику, пытаясь понять, что его действительно побудило выбрать, картина совершенно иная. На первый план выходят «общие ощущения», рекомендации друзей, а цена оказывается в конце списка.

**СФ:** А вы какие инструменты используете для идентификации истины?



# ETEC(r)

emerging technologies and entrepreneurship

## 2006 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- КОНФЕРЕНЦИЯ
- ВЫСТАВКА
- ПОИСК ПАРТНЕРОВ
- БИЗНЕС-ЛАБОРАТОРИЯ
- ФИНАЛ КОНКУРСА ВIT 2006

- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СЕМИНАРЫ
- МАСТЕР-КЛАССЫ ОТ ГУРУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

- Настоящее и будущее рынка новых технологий в России/СНГ
- Привлечение инвестиций: взгляд корпоративных и венчурных инвесторов
- Защита интеллектуальной собственности
- Реальные механизмы коммерциализации технологий
- Бизнес-модели технологических компаний
- Факторы успеха в международных технологических рынках

Москва/15-16 июня 2006 г., Центральный Дом Предпринимателя

За дополнительной информацией обращайтесь по телефону:

☎ (495) 743 8561  
☎ (495) 928 3964

**www.etecr.ru**  
etecr@russee.com

#### КОМПАНИЯ

В ГРУППУ КОМПАНИЙ «ВЫМПЕЛКОМ» входят операторы сотовой связи, предоставляющие услуги в России и Казахстане, а также недавно приобретенные операторы сотовой связи на Украине, в Таджикистане и Узбекистане. По данным АСМ-Consulting, компания обслуживает 47,17 млн абонентов в России и странах СНГ. Выручка за девять месяцев 2005 года составила \$2,3 млрд, чистая прибыль — \$463,38 млн. Крупнейшими акционерами являются Telenor (26,6%) и Altimo (32,9%), управляющая телекоммуникационными активами «Альфа-груп». Около 39% акций торгуются на NYSE. В 2005 году компания провела ребрендинг и внесла кардинальные изменения в позиционирование и фирменный стиль бренда «Билайн», под которым продвигаются услуги «Вымпелкома».

**ОТ:** Con-Joint — это специальная методика, которая позволяет оценить истинное влияние на выбор потребителя тех или иных атрибутов. Этот метод применяли в США, исследуя отношение к телеканалам для взрослых. Понятно, что если напрямую спросить человека, нужны ли ему эти каналы, не каждый признается. Поэтому клиентам предлагали оценить, сколько они готовы платить за разные пакеты программ, некоторые из которых включали взрослые каналы, а некоторые нет. Потом с помощью анализа разницы оценок установили реальную ценность тех или иных каналов для потребителя.

**СФ:** Насколько мне известно, методика не очень популярна на нашем рынке. Почему?

**ОТ:** Потому что российский рынок исследований формировался требованиями FMCG-компаний. Исследования, которые приемлемы для них, не всегда дают адекватный результат для сервисных компаний. Потому что человек, покупая сервис, покупает целый набор атрибутов, его выбор более сложный. Airbus использовала эту методологию для разработки дизайна кабины пилота, так как мнение пилота влияет на решения о закупках самолетов. Потом проводилось много опросов, и большинство пилотов подтвердили, что управлять самолетами Airbus легче и проще, чем Boeing.

**«Человеку вбили в подсознание, что главное — это цена»**

**СФ:** Насколько метод эффективен на вашем рынке?

**ОТ:** На нашем рынке ситуация еще сложнее — все очень запутано. На протяжении многих лет операторы сами формировали восприятие людей. Вся реклама операторов до определенного времени была направлена только на ценовые предложения. Результат: человеку вбили в подсознание, что главное — это цена.

**СФ:** То есть сотовые операторы сами себя загнали в ловушку и теперь вы не можете выполнить обещание, данное во время ребрендинга — уйти от ценового позиционирования?

**ОТ:** В какой-то степени это так. Но постепенно мы от этого отходим. Кампания «2 цента» была очень успешная. Цена, конечно, сыграла свою роль. Но важна была и простота тарифа — он абсолютно прозрачный. Многие люди не понимают тарифы, у которых есть множество ограничений, и считают, что их обманывают. Мы постарались снизить количество ограничений до минимума.

**СФ:** Все-таки до настоящей простоты еще очень далеко.

**ОТ:** Конечно, но есть еще экономика, которая диктует свои правила.





**СФ:** Ну сделайте тариф с тремя цифрами: за входящие, исходящие и SMS.

**ОТ:** Сделаем. Все услуги, которые мы запускаем сейчас на рынок, стараемся выпустить максимально понятными, насколько это позволяют технологии. Например, мы первыми сделали шаги, чтобы дать возможность сделать настройки телефона двумя кликами.

**СФ:** А может быть, дело не в сложности услуг, а в том, что они действительно не нужны? И стоит потратить силы на поиск и внедрение действительно необходимых продуктов?

**ОТ:** Мы и этим занимаемся. Работаем со всем значимыми вендорами.

**СФ:** Нашли уже что-нибудь стоящее?

**ОТ:** Ищем.

**СФ:** А вам не приходило в голову, что, может быть, ничего стоящего и нет — человеку ничего не нужно, кроме возможности связаться с другом в любой момент времени?

**МЫ ЗАБРЭНДИРОВАЛИ ПРОСТРАНСТВО ЗА ОТКИДНЫМ СТОЛИКОМ.** В счастливый момент, когда приносят еду, авиапассажир видел роуминговую карту «Билайна». Во время обеда человек не разговаривает, не читает, а ест и смотрит — на нашу рекламу”

**ОТ:** Стоящее есть. Можно ведь каннибализировать смежные области, например, предоставления выхода в интернет. Потребность в доступе в сеть гораздо выше, чем проникновение. Допустим, человек живет в области, где нет прямых интернет-линий. В этом случае мобильный телефон становится для него единственным средством доступа в сеть. Или можно развивать контентные услуги, конкурировать в сфере развлечений.

**СФ:** Из серии «позвони, и тебе расскажут сказку»?

**ОТ:** В том числе. Человеку много чего нужно, что может дать ему мобильный телефон. Но пока он об этом не знает, и мы тоже пока не знаем.

**«У нас начинают с автоответчиком разговаривать»**

**СФ:** Я так понимаю, что пока вы не знаете, то предпочитаете навязывать людям продукты, которые у вас есть?

**ОТ:** Это не совсем так. Очень часто люди просто не понимают ценность услуги — например, почты в мобильном телефоне. Ноутбук не всегда доступен, а потребность в почте может возникнуть совершенно неожиданно — в машине или, например, на скучном совещании. Если вы раскроете ноутбук, люди могут обидеться. А тут вы можете воспользоваться телефоном.

**СФ:** Такие реально полезные услуги можно пересчитать по пальцам.

**ОТ:** В общем да, но даже эти базовые вещи у нас плохо используются. Например, в России очень низкое проникновение голосовой почты. Почему? Нет культуры обращения с автоответчиком, которая на Западе воспитана еще операторами фиксированных линий. Поэтому наши люди с голосовой почтой ведут себя иначе. Если во многих странах просто говорят: перезвони мне, то у нас человек начинает с автоответчиком разговаривать. Это не всем нравится.

**ПРАГМАТИК**  
УЧЕТНАЯ СЕРВИС

**современные технологии ведения бизнеса**

**окупается десятикратно\***

текущие и стратегические решения в компании принимаются с учетом новых знаний, что позволяет сэкономить или получить дополнительно не менее 3-5 тысяч долларов в течение ближайших 3 месяцев после посещения семинара

**окупается стократно\***

применение даже части предлагаемых на семинарах технологий создает механизмы, приводящие к долгосрочной экономии и дополнительной прибыли не менее 3-50 тысяч долларов ежемесячно

\* ИСТОЧНИК: отчеты участников семинаров УЦ ПРАГМАТИК

**консалтинг и бизнес-тренинги**

**тел.: (495) 544-8814**  
**www.uc-p.ru**

**СФ:** И каким образом вы будете увеличивать пользование услугой?

**ОТ:** Будем объяснять преимущества. У нас есть PR-программа по «мобильному этикету». В ходе этой программы мы пытаемся объяснить людям, что во многих местах, пользуясь мобильным телефоном, можно доставить окружающим неудобства. Вместо этого лучше воспользоваться голосовой почтой.

**СФ:** Такие программы вряд ли смогут действительно переломить ситуацию.

**ОТ:** Но этим ведь стратегия не ограничивается. Мы сейчас активно изучаем возможности прямого маркетинга.

**СФ:** Это вы имеете в виду нашумевшие звонки по абонентам МТС?

**ОТ:** Эти звонки были только одной кампанией из многих, реализованных в рамках большого проекта. Остальные направлены на своих абонентов. Изучая собственные базы, мы выделяем различные группы людей, объединенных одинаковой моделью поведения. Мы можем предложить им более выгодные для них тарифы, или услугу, которая их, вероятно, заинтересует. Например, есть люди с большим SMS-трафиком. Можно предположить, что эти люди больше других расположены к тому, чтобы использовать MMS. Можно помочь им настроить телефон и предложить тест-драйв. С помощью массового маркетинга эти цели почти недостижимы.

**СФ:** А насколько велика ставка «Вымпелкома» на целевой маркетинг — вы можете привести цифры, которые продемонстрируют масштаб?

**ОТ:** Цифры привести не могу. Но мы здесь уже впереди всех.

**СФ:** Но ведь конкуренты тоже двигаются в этом направлении?

**ОТ:** Точных данных у нас нет. Но мы зафиксировали работу МТС по нашим абонентам.

**СФ:** Вообще, это кажется очевидным шагом. В мире директ-маркетинг занимает 40% коммуникационного рынка. У нас все жалуется на отсутствие баз данных. При этом у мобильных операторов огромные базы, которые грех не использовать.

**ОТ:** Вот мы так же рассуждали. Когда у вас 40 млн абонентов, глупо этим не воспользоваться. Надо только посмотреть не с позиций сегодняшнего дня. Нужно смотреть, будет ли это полезно завтра.

**«Отклик был сумасшедший — 27 тысяч ответов за сутки»**

**СФ:** Но значит ли все это, что бюджеты будут перераспределяться в пользу целевых программ?

**ОТ:** Мы не можем сдавать свои позиции по «доле голоса» в прямой рекламе — в этом нам нужно лидерство. Несмотря на рост цен, по стоимости контакта телевидение — самое дешевое медиа.

**СФ:** Может быть, уже пора отказаться от дешевизны в пользу качества?

**ОТ:** В долгосрочной перспективе, конечно, роль прямого маркетинга будет возрастать. Хотя пока share of voice все равно нужен — доля голоса решает задачу защиты доли рынка.

Официальные спонсоры:



MAXWELL  
ASSET MANAGEMENT

CREDIT SUISSE



Спонсоры тематических заседаний:



VERYSELL

Информационные спонсоры:

ПРОФИЛЬ

СекретФирмы  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

EUROMONEY

The Moscow Times



Официальный страховщик:



Международная  
Бизнес  
Конференция

Проводится в рамках Года России в Швеции

# G8: Лидерство России — новые возможности для бизнеса

7–11 июня 2006 г.  
Стокгольм,  
Швеция

Стоимость базового пакета участника составляет: **3 910 EURO**

При ранней регистрации (до 01 апреля 2006 г.) предоставляется скидка в размере 5%.

## В программе конференции:

- Повышение конкурентоспособности российского бизнеса
- Энергетическая безопасность
- Технологичный бизнес и инновации
- Фондовый и финансовый рынок: возможности партнеров
- Бизнес-образование
- Практика и перспективы ОЭЗ
- Двусторонние торговые отношения Швеция-Россия, ожидания от вступления в ВТО
- Строительство и недвижимость
- Ритейл и торговые сети

тел. (495) 363 11 19

факс (495) 363-0336

www.stk.rbc.ru



**СФ:** Но ведь голос можно набирать и в других медиа, в которых можно эффективнее коммуницировать с потребителем.

**ОТ:** Этим мы тоже занимаемся, особенно активно в последнее время. Многое ведь на рынке продиктовано стадией его развития. До 2005 года, когда шел бурный рост, нужна была ковровая бомбардировка — традиционные каналы были более эффективны. Но теперь мы стараемся найти новые приемы, чтобы пробиться через клаттер. У нас, например, была интересная реклама в самолетах. Мы забрендировали пространство за откидным столиком, чтобы в счастливый момент, когда принесут еду, авиапассажир увидел роуминговую карту «Билайна». Прелесть момента в том, что во время обеда человек не разговаривает, не читает, а ест и смотрит — на нашу рекламу.

**СФ:** А что еще вы сделали?

**ОТ:** Мы первые стали активно использовать интернет — например, первые подписали контракт с ICQ. Когда запускали телефоны для женщин «Интуиция», сделали на сайте смешной тест, который выдавал индекс интуиции. Результаты можно было разместить в «Живом журнале». Отклик, кстати говоря, получили сумасшедший: порядка 27 тыс. ответов за сутки. Подобных проектов мы много делаем — всегда готовы попробовать что-то новенькое. Просто когда у вас больше 100 тыс. GRP на категорию, такие решения не так заметны. Но и в традиционной рекламе мы тоже не стоим на месте.

**СФ:** Совершенствуетесь?

**ОТ:** Повышаем запоминаемость рекламных роликов — сейчас у нас очень высокие ассоциации рекламы с брендом, благодаря внедрению брендинга практически в каждый кадр. В первой имиджевой кампании «Мечтай. Говори. Действуй» бренд появлялся только в конце ролика, в результате по узнаваемости у рекламы получились очень низкие показатели. Ее даже с «Мегафоном» путали.

**СФ:** Что же вы ее предварительно не протестировали?

**ОТ:** У нас средний срок создания рекламной кампании — два месяца от момента появления идеи до выхода в эфир. Зато мы подробно анализируем прошедшие кампании и стараемся учесть ошибки в следующих проектах.

**СФ:** То есть между скоростью и качеством вы выбираете скорость?

**ОТ:** Да, для нас важнее скорость реакции. Умение быстро реагировать повышает вероятность того, что вы добьетесь успеха.

**СФ:** Были случаи, когда вы не успевали и жалели?

**ОТ:** Конечно. Нередко мы опаздывали на неделю или месяц, потому что слишком много совещались. Пока размышляли над идеей, наш конкурент успевал ее реализовать. Так, например, мы опоздали с отменой срока действия карты. Готовили, а вышли чуть позже МТС. Это обидно, хотя нельзя сказать, что значительно отразилось на наших позициях.

**СФ:** А что мешает скорости?

**ОТ:** Отсутствие четкой идеи. Недостаточная мобилизация ресурсов. Боязнь рисковать.

**«Я не за то, чтобы пробовать все, что горит»**

**СФ:** Стремление к риску — маркетинговое кредо Ольги Турищевой?

**ОТ:** Я бы сформулировала это так: пробовать и не бояться.

**СФ:** Так страшно же — такие бюджеты. Можно завалить бренд, потом греха не оберешься. Я до сих пор не по-

НЕРЕДКО МЫ ОПАЗДЫВАЛИ НА НЕДЕЛЮ ИЛИ МЕСЯЦ, ПОТОМУ ЧТО СЛИШКОМ МНОГО СОВЕЩАЛИСЬ. Так, например, мы опоздали с отменой срока действия карты оплаты. Готовили, а вышли чуть позже МТС. Это обидно

нимаю, как вы решились отказаться от «всеобщего» позиционирования и сфокусироваться на «молодых семьях» — «Балтика» в похожей ситуации не нашла в себе сил, чтобы отказаться от каких-то потребителей.

**ОТ:** Дебатов, конечно, было много. Но сейчас борьба уже идет не за долю рынка, а за долю умов...

**СФ:** Как говорил глава Coca-Cola Роберто Госуэта, «мне нужна доля горла».

**ОТ:** Да, а нам нужна доля сердца. Быть брендом для всех — быть брендом не для кого. Важно просто не промахнуться с выбором. Мы ориентировались на активных, динамичных, независимых людей, мнение которых влияет на другие группы. Среди «молодых семей» таких людей больше. И в итоге мы не прогадали — по крайней мере, данные наших продаж говорят об этом. Нужно верить в то, что ты делаешь. Я не за то, чтобы пробовать все, что горит. Но маркетинг — это о том, как вы меняете поведение людей. Если вы не делаете смелых шагов, то не сможете ничего изменить. **СФ**

ЛАБОРАТОРИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**КОРУС** КОНСАЛТИНГ ПРЕДСТАВЛЯЕТ:

**Джон Шрайбфедер:**



СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

**КАМЕРТОН**

**ДЛЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ:**

как настроить распределительный центр

**6–7 апреля, Москва**  
Marriott  
Тверская

**ЕСЛИ ВАМ НУЖНЫ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:**

- Что выгоднее — создать собственный РЦ или воспользоваться услугами 3PL-оператора?
- Какие товары стоит хранить в РЦ, а какие — поставлять напрямую в магазины?
- Как минимизировать стоимость хранения товаров?
- Что несут с собой новые технологии управления РЦ?

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!**

Диск Дж. Шрайбфедера с авторскими инструментами прогнозирования спроса и управления запасами за **74,90 USD**

«Количество полезных выводов и рекомендаций, выданных докладчиком за 2 дня, вполне достаточно для работы над качеством снабжения и закупок в течение многих месяцев»

**НАТАЛЬЯ ПЕСЧАНАЯ**  
начальник отдела управления товарооборотом, «Корус»

Для регистрации заполните, пожалуйста, форму на сайте [www.effectiveinventory.ru](http://www.effectiveinventory.ru) или позвоните по телефону: **(495) 955-17-07** Надежде Устиновой

Стоимость участия в 2-х дневном семинаре — 700 USD.

**Программа скидок:**

- При участии в семинаре 2-х и более сотрудников от одной компании — скидка 5% (начиная со 2 участника)
- Для участников прошлых семинаров Джона Шрайбфедера — персональная скидка 20% или
- Для компаний-участниц предыдущих семинаров Джона Шрайбфедера — скидка 10%.

**Внимание: скидки суммируются!**



ИЗНОС ОБОРУДОВАНИЯ И РОСТ  
ТАРИФОВ ПРЕВРАЩАЕТ  
ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЕ В ОДИН ИЗ САМЫХ  
СЕРЬЕЗНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА  
ДЛЯ КОМПАНИЙ. НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ  
ЕГО СПОСОБЕН ТОЛЬКО АВТОНОМНЫЙ  
ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ.

# Идеи для генератора

текст: **Ирина Коробкова**



1

«Энергосистеме РФ предстоит пройти еще как минимум две зимы в чрезвычайном режиме, даже если все необходимые решения для инвестиций в генерацию будут приняты и процесс привлечения средств начнется в ближайшее время», — заявил на днях председатель правления РАО «ЕЭС России» **Анатолий Чубайс**. Главный энергетик страны в очередной раз предупредил, что «вся энергосистема работает за пределами нагрузок» и что эта ситуация — «нечто чрезвычайное».

Сказанное главой РАО «ЕЭС России» давно уже интуитивно понятно большинству российских компаний. Предприятия взволнованы не только ростом тарифов, хотя за последние два года они увеличились минимум в полтора раза и продолжают расти. Износ мощностей энергетических компаний в зависимости от региона составляет от 40% до 70%, а значит, угроза энергетических сбоев остается крайне высокой — невзирая на прошлогодний кризис и заверения официальных лиц о том, что впредь такая ситуация допущена не будет.

Едва ли этому можно верить. Веерные отключения из-за аварий за последний квартал отмечены в Калмыкии, Иванове, Оренбурге, Астрахани.

Конечно, возрастающие расходы на электричество могут закладываться в себестоимость продукции, а покрытие прямых убытков вследствие перебоев энергии — дело страховой компании. Однако упреждение кризисов всегда лучше компенсации реальных потерь, тем более что последствия паралича, вызванного приостановкой подачи энергии, с большим трудом поддаются подсчетам. Именно поэтому российский бизнес начинает стремиться к энергетической самодостаточности.

«Секрет фирмы» предлагает пять способов ее обрести.

**Решение для гигантов** Неопределенность планов реформы РАО ЕЭС вынудила прикалский завод «Уралкалий» заняться поиском автономного источника энергии. \_\_\_\_\_

Потенциально для такого крупного предприятия ее дефицит может иметь крайне неприятные последствия. Изучив западный опыт, специалисты завода решили построить газотурбинную теплостанцию.

На взятый в ЕБРР кредит в \$75 млн производитель удобрений начал закладку собственного энергоцентра. Газотурбинную станцию на 25 МВт решили строить прямо на предприятии, интегрируя ее в существующую энергосистему. «Мощности, которую вырабатывает такая станция, хватит, чтобы обеспечить светом и теплом небольшой город», — отмечает технический директор «Уралкалия» **Сергей Дьяков**.

Газотурбинная ТЭС, конечно, не дает полной автономии — в любом случае придется подключаться к газовой трубе, однако полученная с помощью газа энергия обходится вдвое дешевле централизованного энергоснабжения — \$2,5 млн за установочный мегаватт. К слову, на электроэнергию приходится около 12% себестоимости удобрений. Газотурбинные ТЭС используют на 30% меньше топлива по сравнению с другими газовыми установками. Отходов от газотурбинной ТЭС практически нет, поэтому ее можно строить вблизи основного производства. На рынке есть несколько производителей газотурбинных установок, в том числе в России, однако на «Уралкалии» выбрали оборудование Siemens как наиболее подходящее по техническим характеристикам.

К лету заработает первая станция, а когда к ней присоединится вторая, в сумме они будут давать 85% необходимой предприятию энергии и 25% тепла.



2

**Сделай сам** С момента своего открытия в 2001 году московский торговый центр «Три кита» не купил у государства ни единого киловатта энергии.

Уже при закладке фундамента ТЦ было понятно: решать энергетические проблемы придется самим.

Вообще-то энергии для того, чтобы осветить и обогреть гигантский комплекс — а это почти 100 тыс. кв. м, — требовалось немало. Но условия обслуживания в «Мосэнерго» компания сочла для себя неприемлемыми. Согласно им, торговому центру пришлось бы за собственный счет построить подстанцию, проложить кабель, организовать монтажные работы, чтобы в конечном счете все равно платить монополисту за энергию по действующим тарифам. «Три кита» предпочли автономии.

С топливом определились сразу: наиболее доступным оказался природный газ. Из генерирующего оборудования выбрали газопоршневые станции — самое популярное решение для относительно крупных (более 70 тыс. кв. м) объектов. Такую ТЭС можно собирать из автономных блоков, что позволяет регулировать ее мощность. В «Трех китах» установлены четыре блока. Постоянно работают три, один — в резерве. При своей мощности (она может достигать 6 МВт) газопоршневые станции компактны, а их стоимость сравнительно невелика — \$1 млн за установочный мегаватт (почти в три раза дешевле промышленного электричества). Правда, эта сумма не учитывает дальнейших эксплуатационных расходов. В частности, за ТЭС круглосуточно должна следить бригада обслуживающего персонала. Однако если бы торговый комплекс закупал энергию у «Мосэнерго», его расходы были бы значительно больше — примерно на \$1 млн в год.



3

**Модульная энергия** Энергоснабжение горнолыжного курорта «Игора» под Санкт-Петербургом почти целиком станет зависеть от машин — человеческого фактор здесь сведен к минимуму.

Курорт, открытие которого запланировано на конец года, будет питать собственная автономно работающая станция, представляющая собой комплекс из 30 газовых микротурбин.

Приставка «микро» вполне отражает действительность: турбины выглядят как обычный офисный шкаф средних размеров, а их

Турбина выглядит как офисный шкаф средних размеров, а их количество напрямую зависит от требуемой мощности

количество напрямую зависит от требуемой мощности. Горнолыжный курорт, например, заинтересован в варьировании уровня подачи энергии: канатные дороги работают с разной интенсивностью в разное время дня. Предполагается, что обычно будут задей-

ствованы не все турбины, однако их суммарная мощность, если в ней возникнет потребность, сможет достигать 1,8 МВт.

Автомат, который управляет турбинами, запрограммирован на оптимальный расход энергии. По словам Веры Сыпало, специалиста расчетного центра компании БПЦ (поставщика микротурбин Capstone, которые закупила «Игора»), выбранное предприятием оборудование — довольно теплолюбивое. Аккумуляторы, поддерживающие работу турбин, разряжаются, если температура опускается ниже пяти градусов, поэтому на «Игоре» пришлось специально построить для них теплое помещение.

Установочная стоимость турбин составила около \$1 млн за 1 МВт, при этом генерируемая ими энергия стоит в 1,7 раза дешевле, чем в городской сети.





4

**Финское решение** Превратить отходы лесопилки в альтернативный источник энергии удалось красноярскому деревообрабатывающему комбинату «Енисей». \_\_\_\_\_] Предприятие было создано два с половиной года назад на средства частных инвесторов, которые нашли оригинальное решение двух ключевых проблем — сушки леса и утилизации древесной коры. «Енисей» закупил в финской компании Wartsila Biopower Oy так называемую **биокотельню**. Такие котельные работают исключительно на биотопливе — древесине или коре, которая сжигается в специальной камере, а генерируют, в зависимости от модификации, электроэнергию или тепло. На «Енисее» в тот момент

На «Енисее» настолько увлеклись альтернативными видами топлива, что начали сами производить биобрикеты из опилок \_\_\_\_\_

больше всего требовались мощности для просушки леса, поэтому компания остановилась на решении, предусматривающем выработку тепла. Биокотел мощностью 8 МВт обошелся примерно в 1,5 млн евро. Оказалось, что это идеальный вариант для лесопилки. Котел чрезвычайно прост в эксплуатации, а обслуживать его может всего один человек.

Испытав на себе прелести финской технологии, на «Енисее» настолько увлеклись альтернативными видами топлива, что начали сами производить биобрикеты из опилок, заменяющие стандартное топливо для каминов в частных домах. Правда, в промышленных печах использовать их нельзя. Как пояснили на комбинате, биобрикеты — это скорее топливо «для богатых», которым нравится думать, что они заботятся об экологии, сжигая отходы лесопроизводства.



5

**Рыба на ветру** Компания «Реванш-95», питерский поставщик рыбных деликатесов, три года назад задумала расширить свое рыбоводческое хозяйство. \_\_\_\_\_] Проблема заключалась в том, что облюбованная ею территория находилась в глуши, где отсутствовало электричество.

Пруд с рыбой и домик обслуживающего персонала обогревались дизельной установкой, сохранившейся со времен Великой отечественной войны. Тянуть электрический кабель к хозяйству было слишком далеко и потому накладно — \$30 тыс. за километр. Идею о **ветряном генераторе** подсказал вертевшийся флюгер на домике возле пруда — скорость ветра в Карелии зачастую превышает 7 метров в секунду.

Ветряк российского производства требуемой мощности вместе с установкой и всем оборудованием был вскоре закуплен у одной из питерских компаний за 19 тыс. евро. Необходимость в профилактике оборудования — не чаще чем раз в год, и обходится она при этом не дороже \$200 (без учета стоимости деталей, требующих замены). Мощность, которую обеспечивает ветряк, — 5 МВт, а обошлась она питерским рыбоводам в десятки раз дешевле, чем дают электросети.

Однако компания решила себя обезопасить на случай штиля — вдобавок к ветряному генератору приобрела дизельный. Впрочем, в Карелии безветрие — явление нечастое: как показывает опыт хозяйства, на ветер приходится 84% энергии, генерируемой за год, и только 16% дает работающая на мазуте дизельная установка. Получив первый успешный опыт использования ветряка, «Реванш-95» собирается установить его в другом хозяйстве, которое также не подключено к энергосети. **СФ**



## по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь по тел.:

(495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

*"Опыт-лучший наставник"*

**Попов**  
Павел Александрович  
Юрист

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)

т.: (495) 299-34-03, 299-89-66, 729-43-48

## деловое предложение

Проверки на детекторе лжи [www.staff-test.ru](http://www.staff-test.ru) (495) 7499276

Визитки полноцвет 100 шт. всего за 290 руб. 789-7922

## покупаем

Банк 4119476

## услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

Успешна в холод и жару  
реклама пива на Link.ru

## продаем

Банк 4119476

## Узнай то, о чем обычно молчат\*

- | код  | вопрос  |
|------|---|
| F019 | Как, инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$1 000 000?<br><small>Научись управлять своими ресурсами, создай капитал с нуля.</small>   |
| F009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?<br><small>Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее.</small> |
| F011 | Как бесплатно получать SMS с информацией об изменении стоимости акций на бирже?<br><small>Доступно для каждого, просто в использовании.</small>   |
| F018 | Как получать деньги на бирже, не имея навыков и свободного времени?<br><small>Прозрачно, легально, просто.</small>  |

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

**самый острый рейтинг ПИФов**  
**бесплатный электронный журнал RICH MAN**  
**консультации по инвестированию**  
**[www.rich4you.ru](http://www.rich4you.ru)**

## РАЗЫСКИВАЕТСЯ ИНВЕТОР! ЖЕЛАЮЩИЙ БЕЗВОЗМЕЗДНО ПРИНЯТЬ:

### Портфель инвестора

позволяющий оценить эффективность капиталовложений

### Информацию о ходе торгов

с получением данных в режиме on-line, а также в архиве

### Обучение

успешной работе на рынке фьючерсов и опционов

на сайте [www.rts.ru](http://www.rts.ru)



### Учебные торги

помогающие освоить любые инвестиционные инструменты

### Программу «ОПЦИОННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»

позволяющую проводить анализ и расчет финансовой информации на срочном рынке

### Программу «ОЛМА-ONLINE»

возможность оперативно управлять своим портфелем

на сайте [www.olma.ru](http://www.olma.ru)



### Электронный журнал «RICH MAN»

проводник для частных инвесторов на биржевом рынке России

### Острейший рейтинг ПИФов

открывающий истинное лицо управляющих фондами России

### Турнир по портфельному инвестированию

позволяющий побороться за 1 из 100 ценных призов и наград соревнований

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



ОТНОШЕНИЯ СОИСКАТЕЛЕЙ И КАДРОВИКОВ ПОХОЖИ НА ДИПЛОМАТИЧЕСКУЮ ВОЙНУ. ОДНИ ПЫТАЮТСЯ СКРЫТЬ СВОИ НЕДОСТАТКИ, ДРУГИЕ — ДО НИХ ДОКОПАТЬСЯ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ НЕСТАНДАРТНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАНДИДАТОВ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

## Экзамен исподтишка

«Бред какой-то. Пришел на собеседование, но так и не понял, что это было. Начали задавать какие-то непонятные вопросы... Пришлось встать и уйти». Такой отзыв оставил на интернет-форуме кандидат, который недавно столкнулся с нетривиальными методами оценки.

Почему кадровики используют эти методы? Потому что год от года соискатели становятся все более искушенными. К их услугам обширная литература по подготовке к интервью, любые тесты и ключи к ним можно найти в интернете, а навыки самопрезентации оттачиваются до ювелирной тонкости. Некоторые кандидаты настолько убедительно выдают желаемое за действительное, что распознать их истинную сущность становится очень сложно. Поэтому HR-менеджерам приходится применять изощренные техники оценочных собеседований.

По словам консультанта компании «Prado Банкир и консультант» **Ксении Сухотиной**, «в России уже сложилась своя модель оценки соискателей — у нас в основном доверяют „панельному“ исследованию: проводятся несколько собеседований с разными руководителями, после чего компания выносит общий вердикт». Обычно менеджеры по персоналу пользуются стандартными методами, которые легко комбинируются в зависимости от ситуации. Это традиционная беседа о профессиональных достижениях, мотивах и личных качествах, которую дополняют психологическими и профессиональными тестами, центром оценки (ассесмент-центр), кейс-методом и т. д.



Нестандартные методы можно условно разделить на две группы. Во-первых, это анализ параметров человека, которые он не в силах изменить. Например, физиогномика и другие физические данные, графологический анализ, анализ подписи. Некоторые компании раньше составляли гороскопы своих кандидатов, но сейчас столь экзотический метод уже непопулярен. Зато проверка на детекторе лжи стала вполне обыденным явлением.

Второй подход — использование ситуаций, которые выбивают кандидата из колеи и снижают вероятность социально желательных ответов. Например, создание стрессовых моментов или, наоборот, расслабляющей обстановки. Или разговор о вещах, никак не связанных с бизнесом.

Некоторые из этих приемов кажутся весьма спорными. Однако их сторонники уверяют, что такие методы могут давать неплохие результаты.

### Читай по губам

«ГЛАЗА — ЗЕРКАЛО ДУШИ. Какой вздор! Глаза — обманчивая маска, глаза — ширмы, скрывающие душу. Зеркало души — губы. Хотите узнать душу человека — глядите на его губы». Совершенно случайно в руки студента **Владимира Малешина** попал сборник писателя Викентия Вересаева, и фраза, которую он там вычитал, пробудила интерес к физиогномике. Сейчас, спустя уже более 35 лет, начальник кадрового управления группы «Гута» утверждает, что физические характеристики человека четко коррелируют с его характером.

Соискатели вряд ли догадываются, почему некоторые интервьюеры так внимательно изучают их внешность. И какую важную информацию, оказывается, они могут таким образом получить. «Тонкие губы — признак рассудительности. А полные губы сердечком означают, что кандидат больше живет чувствами. В промежут-



ке между умом и сердцем находятся остальные варианты», — с вдохновением рассказывает Малешин.

Кроме того, любой изъян губ будет истолкован не в пользу кандидата. Если верхняя или нижняя губа слишком выступает — это, как выяснилось, однозначно говорит о том, что у человека есть серьезные недостатки в характере. «Когда ко мне на собеседование приходил человек с „плохими“ губами, я начинал „копать“ — и всегда находил этому подтверждение, — продолжает Малешин. — Идеальный кандидат должен иметь красивые, стройные, симметричные губы средней полноты, это говорит о сбалансированном характере. С такими людьми общаться легче, они более уживчивы».

Физиогномисты судят о кандидате не только по красоте губ. Скажем, оттопыренные уши — признак упрямства. Если еще и почерк сильно наклонен вправо, то значит, такой соискатель не терпит над собой никакого давления. В общем, букет свойств невыносимо сложного человека.

Проведя более 40 тыс. оценочных интервью, Владимир Малешин, возможно,

**«Когда ко мне на собеседование приходил человек с „плохими“ губами, я начинал „копать“ и всегда находил подтверждение своим предположениям»**

имеет право на подобные выводы. Но далеко не все кадровики верят глазам своим. «Я никогда не стану пользоваться физиогномикой, это какая-то чушь!» — категорично заявил директор по персоналу крупной компании. И с ним многие согласятся.

### Мини-собеседование

«ЗАВИСИМОСТЬ ВРЕМЕНИ, которое HR-менеджер тратит на собеседование, от его опыта, можно представить как кривую, — утверждает Владимир Малешин. — Сначала она растет, а по мере роста профессионализма — уменьшается».

Не слишком опытный кадровик проводит неструктурированное интервью и тратит на него около получаса. Переход к новой ступени — структурированному интервью (когда последовательно задают

15–20 стандартных вопросов о личностных и профессиональных качествах) — уже занимает около часа. Наконец, самый трудоемкий вариант — структурированное интервью плюс тесты, на него уходит от полутора до двух часов. По мере своего роста HR-менеджер использует гибко структурированное интервью, у которого нет жесткой структуры и которое длится примерно минут 40. Наконец, вершина профессионализма — экспресс-интервью, когда о кандидате можно узнать все необходимое максимум за 20–30 минут.

В среде HR-менеджеров Владимир Малешин известен не только своей страстью к физиогномике. Он разработал собственную методику экспресс-интервью и уверяет, что, задав кандидату каких-нибудь 10 вопросов, можно быстро получить наиболее значимую информацию.



9-й ЕЖЕГОДНЫЙ  
РОССИЙСКИЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
Ф О Р У М

23 - 25 апреля, 2006 года  
Лондон, Великобритания



партнеры форума:



MAYOR OF LONDON



The Moscow Times



Herald Tribune

ВЕЩНОСТИ



при поддержке:



Альфа-Банк



sual



SIEMENS





«Попросите кандидата нарисовать свой психологический портрет с помощью трех прилагательных. И сразу получите информацию о его личностных качествах, а также о самооценке, — говорит Малешин. — Точно так же полезно попросить его ранжировать свои профессиональные навыки — что человек умеет лучше всего делать». Конечно, соискатель может сказать неправду, но это легко проверить, если предложить ему мини-тест. Например, для кадровиков Малешин придумал такой емкий экзамен. Он предлагает кандидатам список аббревиатур — HRM, KPI, BSC, MBO, HAY, PF16 и др. Если человек не знает расшифровки таких терминов, это дает повод расстаться с ним.

Наконец, автор методики предлагает соискателям расставить четыре цвета по приоритету — красный, желтый, синий и зеленый (к Максиму Люшеру это упражнение никакого отношения не имеет). Согласно многолетним наблюдениям Малешина, руководители обычно первым выбирают красный цвет — сказывается потребность быть лидером. Желтый предпочитают неординарные креативные люди, которые способны взглянуть на проблему с неожиданной стороны. Синий — цвет спокойствия и уравновешенности, он нравится кандидатам, способным выполнять монотонную работу. А зеленый ука-

зывает на ярко выраженную потребность в коммуникациях с другими людьми. Так это или нет, можно проверить только на опыте. Но автор пообещал разработать в ближайшее время еще и цветовые портреты профессий.

## Испытание стрессом

НЕ ИЗВИНИВШИСЬ ЗА ПОЛУЧАСОВОЕ опоздание, генеральный директор влетает в кабинет. Дожидающегося в приемной кандидата он вызывает только минут через 20. Поговорить спокойно у них не получается — сотрудники компании то и дело врываются к директору якобы по чрезвычайно срочному делу. «Я специально так тестирую потенциальных менеджеров по работе с клиентами, — хвастается директор небольшой фирмы, пожелавший остаться неизвестным. — Наши клиенты тоже довольно бесцеремонные люди, поэтому нам надо понять, способен ли человек работать в таких условиях».

Несмотря на неприятие многими HR-специалистами метода стрессового интервью, подобный подход становится популярным (СФ писал об этом еще в №22/2003). Некоторым кадровикам пришла в голову идея превратить собеседование в хорошую встряску для кандидата и увидеть его истинное лицо. «С чего вы взяли, что справлялись с работой успеш-

но?» «Не понял, что вы тут мне рассказывали. Давайте все сначала!» «Глупости вы говорите, видимо, плохо подготовились к собеседованию». Эти и многие другие невежливые фразы произносят специально, чтобы заставить соискателя нервничать, «путаться в показаниях» и терять нить беседы.

Подобные приемы применяют, как правило, когда работа требует быстрой реакции и повышенной стрессоустойчивости. Но далеко не все кандидаты позволяют издеваться над собой. «В моей давней практике был случай, когда на нашего соискателя во время собеседования в компании вдруг начали повышать голос. Потом выяснилось, что интервьюер таким образом имитировал стиль авторитарного руководителя этой фирмы, позволяющего себе подобные выходки, — рассказывает управляющий партнер компании Winner Partners Григорий Окунь. — Однако кандидат не согласился с подобным обращением. Он сказал: „Я не мальчик, чтобы на меня кричать“, встал и ушел».

Во время стрессового собеседования важно не перегнуть палку. «Я видела очень мало подобных интервью, где руководители придерживались бы этических норм и не переходили грань между ловкой игрой и унижением кандидата, — говорит Ксения Сухотина. —



Компания может отпугнуть хороших специалистов и создать себе негативную репутацию».

## Доброжелательные ловушки

ЕСЛИ КАНДИДАТ ХОРОШО подготовлен, то его трудно лишить собранности. Поэтому некоторые кадровики, наоборот, делают ставку на мягкое обращение, надеясь, что человек расслабится и потеряет бдительность.

«Мой конек — установление доверительных отношений, создание ситуации максимального комфорта», — говорит старший специалист управления по работе с персоналом АБ «Оргрэсбанк» **Наталья Бондаренко**. Ее мягкая и спокойная манера общения помогает узнать о человеке даже то, что не всегда возможно выяснить в официальной беседе. «У меня имидж „мягкого“ специалиста, я стараюсь, чтобы рядом со мной соискателю было уютно, но всегда осознаю, что это именно роль, и постоянно отслеживаю и анализирую свои ощущения от кандидата», — продолжает госпожа Бондаренко.



Например, недавно в банк приходил на собеседование специалист, претендующий на довольно высокую должность. Рассказывал о себе он очень складно, но слишком часто повторял слова о собственной эффективности. Эта тема возникала по поводу и без, как в анекдоте про студента, который выучил только один билет. Кадровикам это показалось странным.

После того как у кандидата состоялось собеседование с руководителем подразделения, он вышел из кабинета. И Наталья Бондаренко предложила ему чаю, поинтересовалась его мнением об интервью, поделилась своими наблюдениями, то есть всем своим видом демонстрировала, что он может чувствовать себя в безопасности. А потом невзначай задала вопрос: «У меня воз-

bbpg  
Business  
to Business  
Production  
Group

# БИЗНЕС\$ ФОРУМ "Marketing Director"

Для директоров по маркетингу компаний потребительского рынка (B2C)

20 и 21 апреля 2006 г., Holiday Inn, Москва-Виноградово

«Директор по маркетингу 2006:

## БЕЗ ПРАВА НА ОШИБКУ.

Поиск успешных стратегий и маркетинг-микс на пороге сверхжесткой конкуренции»

В ПРОГРАММЕ

- **Беспрецедентный объем информации:** 2 дня, 40 заседаний, более 60 презентаций
- **Предельно практический подход:** выступления готовят топ-маркетинг-менеджеры Coca-Cola, Procter&Gamble, Samsung, "Евросеть", "Лебедянский", Sampra, "Альфа-Банк", "Ингосстрах", "Росгосстрах", REAL, "Снежная Королева", "Старик Хоттабыч" ... всего более 50 лидеров!
- **Профильные группы** "Маркетинг товаров", "Розничный маркетинг", "Маркетинг телекоммуникаций", "Маркетинг финансовых услуг"
- **Шоу-румы** деловых партнеров маркетинговых служб: рекламные агентства, производители POSM, BTL-агентства и многие другие
- **Совместный отдых** после заседаний в загородном отеле Holiday Inn!
- **Специальные гости Форума:** Lorenz Wied-Baumgartner - президент компании Trout & Partners Middle Europe и Евгений Чичваркин, Председатель Совета директоров компании "Евросеть"!

КАЖДОМУ УЧАСТНИКУ

- «Сертификат участника форума», заверенный ТПП РФ

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ ФОРУМА

В числе 15 топ-маркетинг-менеджеров работу по подготовке мероприятия ведут: Игорь Манн, «Манн, Иванов и Фербер», Алексей Сухенко, Trout & Partners Ltd., Сергей Стенанов, Pepsi Bottling Group, Ольга Турищева, «Вымпелком», Владимир Богданов, «Евросеть», Вячеслав Кузьменко, «Перекресток», Зоя Таджева, «Связной-Загрузка», Илья Серов, United Bakers, Илья Хайкин, «Альянс РОСНО», Алексей Наумов, «Лебедянский», Олег Гвоздик, Semperia, Игорь Березин, Гильдия маркетологов

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРЫ

- Российская Ассоциация Маркетинга (РАМ)
- Гильдия маркетологов
- Торгово-Промышленная Палата России (ТПП РФ)
- Российская Ассоциация Директ Маркетинга

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

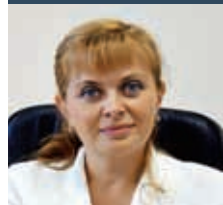
Рекламодатель  
ПОРУК И ПОСЫЛ

Секрет фирмы  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ПРОГРАММА НА  
**WWW.B2BPG.COM**  
По вопросам участия  
обращайтесь:  
BBPG Conventions  
тел./факс +7 (495) 263-99-30  
e-mail: iren@bbpg.ru  
к Ирине Чинновой

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Применять при наборе сотрудников дополнительные иезуитские методы недопустимо»



Инна ОВСЯННИКОВА,  
генеральный директор  
компании «Гамма»

— МОЕ ГЛУБОКОЕ УБЕЖДЕНИЕ, что профессионала может распознать только профессионал. Поэтому любое интервью HR-менеджера с претендентом на должность с целью выяснить психотип данного индивидуума кажется бессмысленной тратой времени. Более того, это может быть даже губительно для поиска специалиста в компанию. Поэтому роль кадровика в выборе претендента сильно преувеличена. Если нужно найти именно специалиста, а не кочегара, задача HR-службы состоит только в фильтрации экстремальных, болезненных случаев. Как только у HR-специалиста появляется страсть к психоанализу, а еще способность на лету ловить «эмоциональные складки губ», он сразу начинает ставить штампы и сам становится непригоден к работе с людьми. Ярким примером может служить один случай в нашей компании. На первичном интервью бывший руководитель службы HR «забраковал» претендента, аргументируя свое решение высокой эмоциональностью соискателя и его эгоцентричностью. Волею судеб человек все же был принят, мало того, оказался настоящей находкой и именно благодаря своей позитивной эмоциональности сумел грамотно выстроить отношения с клиентами и всю работу отдела. Как показывает практика, чем глубже и сильнее человек, чем большим багажом знаний и навыков, необходимых для компании, обладает, тем он индивидуальнее и сложнее. Но при поиске специалиста речь должна идти именно о глубине знаний и возможностях, а не о склонностях характера. Главное — определить, какая стоит задача, какие факторы особенно важны. Лояльность? Спокойствие? Умение подчиняться? В этом случае можно ставить эксперименты по физиогномике, хиромантии, прочим околонульным теориям. Это может зависеть также от причуд руководства и приверженности его разным теориям, например сайентологии, однако это не имеет ничего общего с выяснением профессиональных качеств сотрудника. Обычно же компании ищут именно профессионала. И применение дополнительных иезуитских методов недопустимо. Это же относится и к тестам. Любой тест — формализация и обобщение, а мы всегда ищем личность.

Мы в свою очередь решили, что наиболее эффективная методика отбора — совместное интервью HR-менеджера и профессионала с соискателем. Зачастую такой разговор может напоминать перекрестный допрос с целью выяснить, насколько человек «в теме» и «в рынке», ведь только так можно выяснить реальную компетентность кандидата.

никло ощущение, что вы немного не дотягиваете до руководящей должности. Но вы нам интересны, может, пойдете к нам пока простым специалистом?» Ситуация разрешилась наилучшим образом и для банка, и в конечном счете для кандидата.

Попав после ситуации «экзамена» в дружелюбную обстановку, кандидат расслабился и не подумал, что его все еще продолжают оценивать: «Да, я действительно не очень уверенно себя чувствую, поэтому готов поработать и на младшей должности». И так выдал себя.

## Школьные годы чудесные

«КАК ВЫ ОТНОСИЛИСЬ К СВОИМ одноклассникам?» Наивный вопрос, адресованный сорокалетнему профессионалу, ставит его в тупик.

«Я обычно начинаю беседу не с разговора о профессиональном опыте соискателя, — говорит руководитель службы персонала компании „Ргадо Банкир и консультант“ **Ольга Котляренко**. — Человек всегда ждет таких вопросов, готовится к ним и даже репетирует свои ответы. Я же стараюсь говорить о нем самом».

Такая технология интервью позволяет с помощью анализа событий прошлого спрогнозировать, как человек будет вести себя в настоящем и будущем. Вот почему некоторые менеджеры по персоналу подробно расспрашивают о взаимоотношениях с учителями, одноклассниками, о том, как кандидат выбирал вуз и т. п. Понятно, что о событиях 10–15-летней давности человек будет говорить через призму своего жизненного опыта.

Разговор о малозначимых на первых взгляд историях, да еще и в течение 20–25 минут выбивает не слишком опытного кандидата из привычного ритма. «Некоторые люди уже после второго вопроса начинают возмущаться: „Что это вы мне тут устроили, я не за этим пришел“, — рассказывает Ольга Котляренко. Но те, кто выдерживает подобную процедуру, сообщают много полезной информации. Например, ответ на вопрос «кого из преподавателей вы можете отметить?» на самом деле дает понять, какой стиль непосредственного руководителя близок кандидату — жесткий, требовательный или, скажем, креативный.

Выбор традиционных методов оценки кандидатов сегодня довольно обширный, и все же не исключено, что скоро ни одно собеседование не будет обходиться без нестандартных приемов. **СФ**



# лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

В России наблюдается ипотечный бум, и число банков, желающих к нему приобщиться, ежегодно увеличивается на 15%. Однако главная борьба за клиентов развернется в первой десятке.

## Кредитный домострой

текст: **Юлиана Петрова**

Рынок ипотечных жилищных кредитов растет по экспоненте. Согласно данным Центробанка, в 2002 году было выдано займов на 3,3 млрд руб., в 2003-м — на 9,5 млрд руб., в 2004-м — уже на 30 млрд руб. А в прошлом году объем рынка ипотеки составил около \$3 млрд. Факторы роста: увеличение числа игроков и, как следствие усиления конкуренции, либерализация требований к заемщикам. Потенциал рынка по-прежнему огромен. По показателю объема ипотечных кредитов на душу населения Россия (\$21) далеко отстает не только от Западной Европы (\$17–25 тыс.), но и от Восточной: в Польше, например, на одного человека приходится \$300 ипотечных кредитов.

Ипотечный рынок можно назвать олигополистическим: доля первой пятерки, куда входят Сбербанк России, «Дельтакредит», Райффайзенбанк, Внешторгбанк и Городской ипотечный банк (ГИБ), достигает 70% от общего объема ипотечных кредитов. Остальную его часть делят почти 200 банков. В десятке лидеров — государственные Сбербанк и Внешторгбанк (ВТБ), зарубежные универсальные банки «Райффайзен» и «Сосьете Женераль Восток», а также специализированные ипотечные — «Дельтакредит» и ГИБ.

Наиболее спокойно ведет себя Сбербанк: это в его стиле. Внешторгбанк, напротив, придерживается аг-

рессивной стратегии, его дочерняя компания «ВТБ Розничные услуги» наращивает объемы кредитования, в том числе на базе розничной сети купленного в 2004 году Гута-банка, который обладал сильными позициями в регионах. Специализированные же ипотечные банки не могут тягаться с гигантами по объему собственного капитала, поэтому основное внимание уделяют снижению издержек и налаживанию каналов. Девиз «Дельта-кредита» — аутсорсинг по максимуму, а в активе ГИБ — филиальная сеть его акционера «Ростгосстраха».

Но самые интересные события разворачиваются в группе универсальных западных банков. В прошлом году иностранцы перешли к классическим методам захвата рынка — приобретению готовых банков (ипотечных или же розничных с региональными сетями) и переманиванию клиентов у конкурентов (путем скупки ипотечных портфелей у других банков). Например, австрийский «Райффайзен», приобретя Импэксбанк, получил готовую розничную сеть, а французский «Сосьете Женераль» купил игрока номер два на рынке — банк «Дельтакредит».

В ближайшее время между крупнейшими игроками ипотечного рынка развернется жесткая борьба за платежеспособных клиентов. Ведь на карту поставлен миллион российских семей, а это рынок как минимум в \$50 млрд.



### Русский ипотечный банк

Возник на базе малоизвестного Сибирского крестьянского банка, купленного в 2004 году МИАНОм и Собинбанком, акционерами РИБ. Двигатели роста — агентская модель продаж через сотню агентств недвижимости, весьма конкурентоспособные условия выдачи кредитов.

**Объем ипотечных кредитов в 2004 году:** \$854 тыс.

**Объем ипотечных кредитов в 2005 году:** \$37,1 млн

**Стратегия:** отобрать долю рынка у небольших специализированных ипотечных банков, сделав ставку на перспективную аудиторию молодых клерков со средним уровнем доходов. Ближайшая цель на текущий год — набрать ипотечный портфель в \$120 млн.

**Тактика:** использование риэлтерских связей акционеров, привлечение клиентов значительными кредитными лимитами (при среднерыночных ставках) на первом этапе.

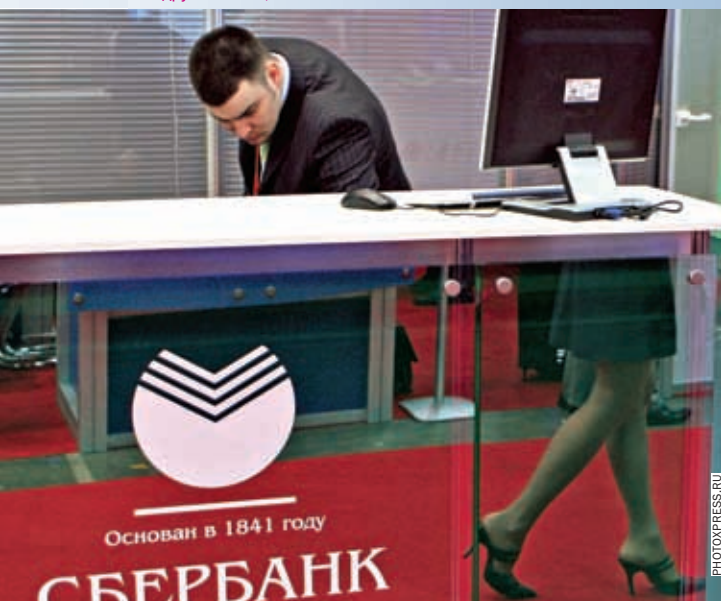
**Проблемы:** ограниченные возможности для привлечения длинных и дешевых кредитных ресурсов (синдицированных кредитов, выпуска облигационных займов), доступных иностранцам и крупным российским банкам.

**Результат:** банк, занимавший, по данным ЦЭА «Интерфакс», в 2005 году 630-е место по размеру собственного капитала, вошел в двадцатку крупнейших ипотечных кредиторов.

**Новые цели:** войти в десятку лидеров, обзавестись надежными источниками длинных и дешевых денег, чтобы беспрепятственно наращивать кредитный портфель, — это главное условие выживания ипотечного банка, не говоря уже о лидерстве.

# \$358,2 тыс. — максимальный, по данным Международной академии ипотеки и недвижимости, размер ипотечного кредита в России на конец 2005 года

По числу филиалов Сбербанк превосходит все другие банки, вместе взятые



Выполняя госзаказ, глава ВТБ Андрей Костин за полтора года «раскрутил» ипотечный бизнес



## Сбербанк России

Первое место Сбербанка России в ритейле неизменно, как восход солнца. Он лидирует во всех розничных секторах, где фактор качества обслуживания и инноваций не имеет решающего значения, в том числе и в ипотеке. Козырь Сбербанка — лояльность клиентуры с невысокими доходами, которая пока не слишком привлекательна для большинства конкурентов.

**Объем ипотечных кредитов в 2004 году:** \$250 млн

**Объем ипотечных кредитов в 2005 году:** \$1,7 млрд

**Стратегия:** консервативная, заключается в органическом росте с упором на повышение рентабельности активов.

**Тактика:** использование преимуществ огромной сети из 20 тыс. отделений — во многих регионах Сбербанк остается единственным розничным банком. Это компенсирует негибкие условия предоставления кредитов (только «белые» доходы, необходимость поручителей, одна из самых высоких ставок по рублевой ипотеке, высокие комиссии за обслуживание ссудного счета).

**Проблемы:** отставание от рынка по темпам роста клиентской базы.

**Результат:** рентабельность активов в полтора раза выше среднерыночных показателей, однако, несмотря на лидерство, доля Сбербанка уменьшается: в 2003 году — 50%, в 2004 году — 25%, сейчас — около 30%. Видимо, в ближайшее время он уступит еще несколько процентов ближайшим соперникам.

**Новые цели:** больше «ни пяди земли» конкурентам.

## Внешторгбанк

В 2002 году вновь назначенный председатель ВТБ Андрей Костин пообещал президенту Владимиру Путину сделать госбанк, обслуживавший крупную корпоративную клиентуру, «банком для всех».

И прежде всего благодаря ипотеке. Получилось.

**Объем ипотечных кредитов в 2004 году:** \$54 млн

**Объем ипотечных кредитов в 2005 году:** \$139 млн

**Стратегия:** экстенсивное развитие, завоевание 10% рынка ипотечных кредитов к 2010 году.

**Тактика:** наем команды менеджеров банка «Дельтакредит», первопроходца рынка; использование технологий Citigroup (западная скоринговая система, мультисервисные центры для ипотечного и потребительского кредитования); покупка за символическую сумму в 1 млн руб. Гута-банка и создание на его основе сети региональной розницы.

**Проблемы:** недостаток капитала для реализации амбициозных планов. Решение — убедить основного акционера, правительство РФ, выделить 21 млрд руб. для пополнения капитала розничной «дочки» «ВТБ Розничные услуги».

**Результат:** благодаря агрессивной розничной стратегии ВТБ за три года вошел в российскую тройку лидеров по объемам ипотечного кредитования.

**Новые цели:** сокращение отставания по ипотеке (да и по рознице в целом) от Сбербанка России — не столько за счет отъема доли рынка у «номера первого», сколько за счет банков-иностранцев; расширение региональной сети до 68 филиалов и 279 офисов в 65 регионах РФ.



# \$2,76 млрд — совокупный объем ипотечных кредитов Сбербанка России на январь 2006 года. Это в 10 раз больше, чем у ближайшего конкурента — «Дельтакредита» (\$270 млн)

Ипотечные банки неохотно кредитуют покупку жилья в новостройках, при этом предпочитают работать со «своими» застройщиками

Иностранные банки понимают, что в борьбе за массового клиента им нужно стать демократичнее



## «Дельтакредит»

Считается самым рыночным игроком и кузницей кадров для конкурентов. Кредиты ЕБРР и МФК, широкая партнерская сеть, низкие издержки и либеральные требования к заемщикам позволяют небольшому банку держаться в тройке лидеров.

**Объем ипотечных кредитов в 2004 году:** \$67 млн

**Объем ипотечных кредитов в 2005 году:** \$113 млн

**Стратегия:** использование всех резервов роста, доступных обладающему ограниченными возможностями «нишевому» ипотечному банку, находящемуся во второй сотне по размеру собственного капитала.

**Тактика:** партнерство с 12 региональными и столичными банками (они выдают ссуды, затем «Дельтакредит» этот пул выкупает); перепродажа кредитного портфеля (в частности, в 2003 году «Дельтакредит» продал пул своих ипотечных кредитов на \$11 млн Москоммерцбанку со сроком погашения 9,5 лет).

**Проблемы:** ограниченные ресурсы по обслуживанию выданных кредитов, способ решения — аутсорсинг. В начале 2005 года «Дельтакредит» передал пул ипотечных кредитов на обслуживание СДМ-банку.

**Результат:** начиная с 1998 года у банка не было конкурентов в России, и лишь в 2003 году «Дельтакредит» уступил лидерство Сбербанку.

**Новые цели:** определяются новым владельцем «Дельтакредита» — французской банковской группой Societe Generale, которая планирует стать крупнейшим иностранным банковским ритейлером в России.

## Райффайзенбанк

Один из первых западных банков, занявшийся розничным бизнесом. За пять лет поднялся на волне потери устойчивости российскими банками в посткризисные годы. Но в конце прошлого года стало ясно, что банк нуждается в новом импульсе роста.

**Объем ипотечных кредитов в 2004 году:** \$71 млн

**Объем ипотечных кредитов в 2005 году:** \$99 млн

**Стратегия:** рост за счет «классической» клиентуры с уровнем доходов «средний» и «выше среднего»: сотрудников иностранных компаний и российских предприятий — клиентов по зарплатным проектам.

**Тактика:** органический, постепенный рост.

**Проблемы:** неразвитая розничная сеть, особенно в регионах (23 точки обслуживания в пяти городах страны), что ограничивает темпы роста кредитного портфеля (которые сегодня втрое меньше, чем у «ВТБ Розничные услуги»).

**Результат:** третье место в РФ по объему выданных потребительских кредитов, главным образом за счет Москвы и Петербурга.

**Новые цели:** перейти от естественного к экстенсивному росту. Прежде всего сделать более демократичными условия кредитования — смягчить требования к размеру зарплаты. Во-вторых, форсировать региональную экспансию. Сценарий экстенсивного роста уже отработан в Восточной Европе и на Украине (где «Райффайзен» сначала строил бизнес самостоятельно, а затем приобретал местные банки). Недавняя покупка Импэксбанка, обладающего развитой розничной сетью, демонстрирует, что этот этап уже начался.

с73

Большинство маркетологов не обращают внимания на людей, пока те не станут клиентами. Но есть и такие, кто не замечает своих покупателей, пока те не превратятся в недовольных бывших клиентов»

Сет Годин

**Клиенты-изгой:** один из способов избежать проблем — вычеркнуть из списка своих клиентов представителей различных групп риска.

Однако именно такие клиенты могут стать самой преданной аудиторией и гарантированным перспективным источником дохода.

Одна из крупнейших российских страховых компаний «РЕСО-гарантия» (оборот в 2005 году \$840 млн) недавно причислила к клиентам-изгоям владельцев трех моделей престижных автомашин марки Toyota — Camry, Land Cruiser и RAV4, а также люксовых внедорожников Lexus. Петербургский филиал компании прекратил страховать эти машины от угона и ущерба. В будущем подобная практика может распространиться и на другие регионы, где работает страховщик. Причина проста: по статистике «РЕСО-Гарантии», на Toyota приходится 49% всех угонов.

Страх общения с группой риска зачастую пересиливает желание заработать. Недавно, например, отечественные страховщики также отказались от работы с птицефабриками из-за распространения вируса птичьего гриппа. По цепочке процесс докатился и до банков, которые исключили лишенных страхового покрытия птицеводов из числа своих потенциальных заемщиков. Во всяком случае, такая ситуация складывается сейчас в Нижегородской области.

Логичное, казалось бы, решение российских страховщиков минимизировать риски кажется баснословной расточительностью, если задуматься вот о чем. «Мужчина средних лет, владелец дорогой иномарки» — хрестоматийный образ желанного клиента. И вдруг он оказывается «на улице». При этом известны случаи, когда и менее привлекательные группы становились основой для вполне успешных бизнесов. Протянув руку помощи тем, кто в ней нуждался и на нее уже не надеялся, предприниматели завоевали армию преданных клиентов и даже открыли новые рынки, мимо которых так легко прошли их осторожные конкуренты.

Так, бангладешский Grameen Bank занялся предоставлением микрокредитов для беднейших слоев населения. По оценкам аналитиков, ежегодно в мире берется микрокредитов на \$3–20 млрд. Однако подавляющее большинство людей, занимающих небольшие суммы, про-



Возможно, российские страховщики не прогадают, пополнив аудиторию «маргинальными» клиентами

ходили мимо банковских дверей. С помощью этого банка многие из них (по крайней мере, в Бангладеш) встали на ноги. И нетрудно предположить, куда эти люди, уже будучи состоятельными и уважаемыми в обществе, понесли свои сбережения впоследствии.

А сейчас по этой модели работают и другие организации во всем мире. Например, банк Accion в Латинской Америке или «Женский проект по трудоустройству» в Чикаго.

После того как американская Progressive, специализирующаяся на автостраховании, начала оказывать свои услуги алкоголикам и наркоманам, она быстро превратилась в шестую по величине страховую компанию в Северной Америке (в 2003 году ее оборот составил \$1,3 млрд).

Среди российских компаний такого рода лояльность по отношению к «маргинальным» клиентам — скорее редкость. Шаги в этом направлении крайне осторожны. Например, в прошлом году страховая компания НАСТА отказалась от традиционно повышенных тарифов для пожилых людей, отправляющихся в путешествия. Проанализировав свои риски, компания пришла к выводу, что в отличие от молодежи старые люди внимательнее следят за своим здоровьем, всегда имеют при себе медицинские препараты и реже пускаются в авантюрные приключения.

Клиенты из групп риска, таких как «бедняки», «алкоголики и наркоманы», «пожилые люди», «молодые семьи», «матери-одиночки», «люди, страдающие тяжелыми заболеваниями», и «владельцы дорогих, часто угоняемых автомашин», могут стать преданной и высокодоходной аудиторией. Надо только найти для них правильный продукт и соответствующим образом выстроить технологию работы. В активе тех, кто на это решится, окажутся поле без конкурентов, не избалованные вниманием клиенты и, как следствие, их высокая лояльность. Не самый плохой актив. □



## Фабрика сбыта: рабочим промышленных предприятий Южного Урала вместо молока решили «за вредность» выдавать биоактивные добавки.

Так перед производителями добавок может открыться колоссальный рынок сбыта. Если только для его освоения у них хватит связей.

Эксперимент предложила Ассоциация промышленных предприятий и банков Челябинской области, апеллируя к удачной апробации идеи на Магнитогорском металлургическом комбинате (ММК): там в рацион



Заводская столовая — отличная точка сбыта для любых продуктов: от Coca-Cola до биоактивных добавок

рабочих включили пищевые добавки, и здоровье персонала, как уверяют организаторы эксперимента, заметно улучшилось. Производителей био-добавок подобный контракт может надолго избавить от проблем со сбытом: ведь только на крупнейших заводах — ММК и «Мечел» — трудятся более 93 тыс. человек. Впрочем, инициатива пока не получила единогласного одобрения со стороны руководства заводов. И, судя по всему, ее судьба будет целиком зависеть от лоббистских усилий поставщиков.

Корпоративные клиенты в виде крупных промышленных предприятий — золотая жила для производителей спецодежды, медикаментов и пищевых продуктов. А работники заводов и фабрик — отличная потребительская аудитория, организованная и многочисленная. Правда, заполучить ее не так просто: слишком велика здесь роль административной составляющей. Но способ все-таки есть.

Два года назад петербургский производитель пельменей и котлет «Дарья» начал поставлять свою продукцию в столовые Горьковского автозавода в Нижнем Новгороде, получив таким образом почти 60 тыс. постоянных потребителей. Службу маркетинга «Дарья» в то время возглавлял **Илья Гамов**, а на ГАЗе руководителем по связям с общественностью является его двоюродный брат **Олег Гамов**. Перейдя на новое место работы (в отдел маркетинга компании «Айсберри»), Илья Гамов отказался комментировать сотрудничество «Дарья» и ГАЗа. Однако в беседе с **СФ** отметил, что «Айсберри» рассматривает возможность поставки мороженого в качестве десерта для заводских столовых. Каких именно — нетрудно догадаться. А сотрудники «Газпрома» в своих столовых получают на десерт вафельные торты от небольшого московского производителя «Братья Бейкер» — отнюдь не последнюю роль здесь сыграл тот факт, что директор по маркетингу «Братьев» **Алексей Аксенов** долгое время работал в отделе маркетинга газовой монополии. □



идеи константина бочарского

## Антимир

АМЕРИКАНСКАЯ КОМПАНИЯ POLYSCIENCE изобрела антисковороду. Чем должно заниматься такое устройство, догадаться совсем несложно. Давайте попробуем вместе.

Итак, что делает сковороду? Правильно, нагревает. А что в таком случае должна делать антисковорода? Правильно. Охлаждать. Зачем нужна такая функция? Например, для приготовления желе, заливных и прочих блюд, требующих охлаждения.

Примерно так могли рассуждать изобретатели из компании PolyScience, предлагая рынку устройство под названием Anti-Griddle, чья рабочая поверхность способна охлаждаться до -34,5 градусов. И совершенно неважно, что Anti-Griddle абсолютно не похожа на сковороду и даже на антисковороду (кто вообще может сказать, как должна выглядеть настоящая антисковорода?). Дело в том, что метафора антипродукта — отличный способ для генерации новых идей. В книге «60 трендов за 60 минут» Сэм Хилл делится наблюдением, что каждому тренду соответствует свой антитренд. Антитренд всегда на порядок слабее доминирующей тенденции, тем не менее его вполне достаточно для создания на его базе нового продукта, ниши или даже рынка.

В век конвергенции всегда найдется место для продукта, выполняющего одну-единственную функцию, в век глобализации лишь усилятся антитренд, заставляющий идентифицировать себя с «малой группой», а если в моде карьера, то ответом на нее всегда будет дауншифтинг. И наоборот.

Сэм Хилл предлагает брать на вооружение антитренды тогда, когда от доминирующих тенденций уже нет пользы. Например, они уже хорошо известны и активно эксплуатируются. А найти новый мегатренд, который пока неочевиден, — занятие не из легких, если вы, конечно, не гуру мирового масштаба.

В свою очередь метафора антипродукта всегда выручит в случае креативной немоции, когда найти новый продукт нужно, но вот почему-то идей на этот счет нет. Обведите взглядом комнату, в которой вы находитесь, стол, за которым сидите, салон машины или вагон метро. Что такое «антилампа», «антиприкуриватель», «антижурнал»? Какие функции они могут выполнять и почему они могут понадобиться потребителям? Я уже знаю. А вы? □

В компании «Ликор», продающей канцтовары, взялись научить менеджеров корпоративного отдела подходить к продажам творчески. Но пока креативных идей, как изменить работу, из отдела не поступает.

## Охота на стимул

текст: елена провоторова

### Как оценивались бизнес-решения

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

Акционеры сыктывкарской компании «Ликор» поставили цель увеличить валовую прибыль на 35–40%. В городе много крупных предприятий, где культура делопроизводства растет на глазах и делает востребованным все более широкий ассортимент канцтоваров.

Именно за их счет руководство компании и решило нарастить сбыт. Казалось, достаточно будет повысить эффективность отдела по работе с корпоративными клиентами. Его сотрудники должны четко представлять, какие канцтовары не только закрывают каждодневные потребности, но и оптимизируют рабочее пространство заказчика. А для этого и от самих сотрудников «Ликора» требуется определенная фантазия.

Чтобы развить творческий потенциал сотрудников, в компании проводили деловые игры, приглашали самых творческих специалистов из других отделов, но все осталось по-прежнему. Получив подряд несколько отказов на «креативное» предложение, продавцы приходили к выводу: предлагать лучше то, что точно понадобится: бумагу, ручки, карандаши.

В компании считают, что проблема не в организационных просчетах и творческом потенциале сотрудников. Устраиваясь на работу, каждый из них успешно прошел тесты на логическое мышление и скорость принятия решений. Дело в отсутствии эффективных развивающих программ и стереотипах, оставшихся с прежних времен. Что заставит сотрудников выработать нестандартный подход к продажам? Как проверить, разделяют ли они новые цели?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в **СФ** №03/2006 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества

менеджеров и профессионалов E-executive.ru «Банк идей». Мы получили 49 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Свои предпочтения эксперты объясняют так.

### Автор проблемы

**Константин Румянцев**, генеральный директор компании «Ликор»:

— Прочитав решения, я заметил для себя несколько вопросов, которыми нам стоит заняться в ближайшее время. Мы не догадались выделить разные целевые группы в одной компании. **Роман Кулешов** предложил классифицировать их по выполняемой работе: бухгалтер, секретарь, кладовщик. Здравый расчет, ведь потребности в канцтоварах разные, и если менеджеры корпоративного отдела поймут это, продавать будет проще. Дело за стандартизацией потребностей.

Показались интересными «тарифные планы» **Игоря Чернова** — для покупателей с разными запросами. До сих пор мы ориентировались лишь на объемы закупок, но в корпоративном секторе подход, наверное, должен быть шире. По мнению автора, стоит ввести план «Эконом» — для тех, кто ценит прежде всего низкие цены. Предоплату эта категория клиентов должна внести за 14–21 день отгрузки. План «Экспресс» предполагает доставку заказа в день оплаты, цены, соответственно, выше. И так далее.

Заинтересовали также суждения **Николая Соустина**, на какой бизнес-модели остановиться: процессной, когда акцент делается на жесткой регламентации, или результативной, оставляющей пространство для нестандартных идей. Мы склоняемся ко второй. Цепочку шагов для ее внедрения Николай изложил в виде понятной и логичной схемы.





Игорь ФИЛАТОВ



Анна МОНОСОВА



Константин РУМЯНЦЕВ

## «„Охотники” займутся поиском и налаживанием отношений с новыми клиентами, „фермеры” — работой с нынешними заказчиками, „ремонтники” — решением конфликтных ситуаций, „водители” — формулированием правил»

Многие авторы предлагали варианты финансовой мотивации. Мы также думаем над тем, чтобы ее пересмотреть.

**Артем Орлов** полагает, что стоит изменить и обязанности менеджеров в зависимости от их способностей и предпочтений, разделив этих сотрудников на группы. «Охотники» займутся поиском и налаживанием отношений с новыми клиентами, «фермеры» — работой с нынешними заказчиками, «ремонтники» — решением конфликтных ситуаций, «водители» — формулированием правил. Звучит интересно. Если менеджер найдет себя в новой роли, это может стать только его «территорией».

Канцтовары в компаниях покупают женщины. **Ирина Бондарчук** обратила на это внимание и советует завоевать их

расположение, создав «женский» клуб.

В кейсах было много идей, не имеющих отношения к поставленным задачам, но интересных. **Светлана Рябова** предлагает расширить пакет услуг за счет переплета документации, ксерокопии документов и печати логотипов на канцтоварах. По собственному опыту знаю, какая это головная боль. Вряд ли это станет для «Ликора» прибыльным бизнесом, но как способ удерживать клиента дополнительным сервисом решение заслуживает внимания.

### Практик

**Игорь Филатов**, директор департамента развития компании «Комус»:

— В ответе **Андрея Тубулина** звучит мысль, что некото-

рые задачи в «Ликоре» напрасно пытаются переложить на менеджеров по продажам. А именно: выяснить потребности клиентов, разработать оптимальное предложение. Согласен с тем, что вы слишком много хотите от менеджеров. Все это — глобальные вопросы, ответы для начала должны найти топ-менеджеры.

Когда руководство поймет, в чем их стратегические цели и каковы ресурсы, **Ольга Селиванова** советует проверить, разделяют ли новые задачи сотрудники, верят ли они в осуществление планов. Если противоречий нет, можно посоветоваться с персоналом, какая тактика быстрее приведет к цели.

Пока менеджеры корпоративного отдела не видят, как это лучше сделать. Подбирая

персонал, вы отдавали предпочтение тем, кто умеет логически мыслить. **Елена Мальцева** предположила, что проблема в критериях отбора. Главная компетенция для продавца — умение и желание продавать, выявить это с помощью логических тестов нельзя.

Следующий вопрос — организация продаж. Здесь ключевой вопрос, как выстраивать отношения с клиентом. Поэтому Елена Мальцева, а также **Людмила Гиндулина** советуют закрепить клиентов за каждым менеджером. Хорошо, что информационная система компании содержит историю поставок, но заказчики любят персональный сервис. Поделите хотя бы постоянных клиентов. И, конечно, время от времени менеджеры должны выезжать в офис заказчика. Версия Артема Орлова о распределении ролей вполне действующая, но не забывайте, что выделение участков работы нередко приводит к конфликтам. Многие задумываются, почему «самое перспективное» поле досталось не ему, а коллеге.

## ПОБЕДИТЕЛЬ



**Андрей Белякин,**  
независимый эксперт

Что увеличит валовую прибыль на 40%? Нанесение символики на канцтовары, продажа расходных материалов для оргтехники. Но больше 10% здесь, скорее всего, не получишь. Второе направление — продвижение канцтоваров как часть стиля компании и показатель уважения к сотрудникам. Тут можно добрать оставшиеся 30%. Как этого достичь? Сначала нужен технолог, который разработает предложение прежде всего для самых значимых клиентов, а потом для всех остальных. Другой сотрудник продумает, как все оформить: бланки, отчеты, графики, — и будет руководить продажами услуги, а не продукта. Отдел продаж должен состоять из специалистов двух типов: представителей и презентаторов. Задача представителей — «срастись» с клиентом и добывать информацию для технолога, который скорректирует работу. Презентаторы будут рассказывать о преимуществах обслуживания «по-новому», об экономии, показывать новинки. Пока презентатор находит клиента, представитель под надзором технолога составляет для потребителя уникальный ассортимент. Что и как будет мотивировать сотрудников? Стимулом станет работа: для представителя — ощущение, что его труд имеет огромное значение, для презентатора — возможность влиять на людей, нести свои знания.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛЫ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,6	АНДРЕЙ БЕЛЯКИН	—	НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ	МОСКВА
2	7,4	НИКОЛАЙ СОУСТИН	«СТРОБИ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ	МОСКВА
3	7,0	ДМИТРИЙ СТЕПАНОВ	ТД «КАНЦЕЛЯРСКИЕ ТОВАРЫ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	ОМСК
4	6,6	ЛЮДМИЛА ГИНДУЛИНА	«ДВА ЛЬВА»	ДИРЕКТОР	НОВОСИБИРСК
5	6,0	АРТЕМ ОРЛОВ	ОАО КМПО	ГЛАВНЫЙ ЮРИСКОНСУЛЬТ	КАЗАНЬ

Андрей Белякин убежден: если менеджеры корпоративного отдела почувствуют, что их труд важен для компании и клиента, это будет лучшей мотивацией. Это хорошо, но в действительности такое бывает редко. Гораздо ближе к жизни советы **Дмитрия Степанова** — разбить зарплату на две составляющие: процент от выполнения личного плана и плана всего отдела. Преимущество схемы — в расчете на долгосрочную перспективу. Если остановиться на одной из двух составляющих, с развитием бизнеса правила придется менять. Например, когда фирма захватывает рынок, сильнее всего стимулирует процент от личных продаж. Но когда клиенты завоеваны, высокие проценты не мотивируют для поиска новых заказчиков.

## Теоретик

**Анна Моносова**, директор по развитию тренинговой компании Ars Vitae:

— Я разделила решения на три группы: дающие ответ на поставленные в кейсе задачи, описывающие способы увеличения валовой прибыли на 30–40% и просто интересные идеи, которые могут натолкнуть на полезные мысли.

К первой группе я отнесла решение Николая Соустина. Как психолог могу подтвердить: чтобы сотрудник придумал что-то новое и нестандартное, откажитесь от жестких рамок, штрафов или поощрений за отсутствие оши-

бок. Компании, культивирующие креативный подход, наоборот, вводят «дни глупых идей» или дают премии за ошибку года. Мне трудно выделить одну особенно полезную идею Николая Соустина. На мой взгляд, почти все, что он изложил, можно взять за основу и проанализировать компанию — не слишком ли жестко вы регламентируете рабочие процессы, способствует ли корпоративная культура раскрепощению сотрудников.

Верное замечание сделал и Андрей Тутубалин: творческий подход нельзя навязывать, это дело добровольное. И, безусловно, он прав в том, что денежное вознаграждение за креатив не самый хороший способ стимулирования. Как показывает практика, желание реализовать, публичное признание успехов, профессиональный или карьерный рост гораздо важнее денег. Андрей предлагает создать клуб интеллектуалов. Тех, чьи решения воплотили в жизнь, поощрять посвящением в магистры.

Лидерство во второй группе я отдала Андрею Белякину. Логично сначала проанализировать рынок, понять, где точки роста, и затем выработать тактику. Автор подробно описывает разные варианты — вам решать, какой путь интереснее. Поспорить можно только с предложением ввести премии за безошибочность: это создает нервную атмосферу.

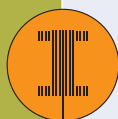
Дмитрий Степанов связан с канцелярскими товарами, возможно, поэтому ему было легче предложить методику начисления заработной платы. Единственное, что смущает, — ее сложность, а сотрудники охотнее всего принимают простые и прозрачные схемы вознаграждения.

Наконец, идеи, не имеющие к теме отношения, но оригинальные и обоснованные. Чтобы клиенты осознали свои потребности и расширили круг используемых канцтоваров, Людмила Гиндулина предлагает снять ролик «Машина времени». Показать офис 1980-х годов и современную компанию, где разнообразные канцтовары значительно облегчают работу. Ирина Бондарчук высказалась за другую акцию: сфотографировать рабочие места клиентов и разыграть приз за оптимально спланированное рабочее пространство. В первом случае это может принести компании прибыль, во втором — укрепит отношения с партнерами. **СФ**

## Ценные советы по сложным проблемам

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





## Система управления-2006

Оргструктура, планирование и бюджетирование, контроллинг, принятие решений, мотивирование

25 апреля, 2006 года

Москва, гостиница «Марриотт Роял Аврора Люкс», ул. Петровка, д. 11/20

### Цель конференции

Представить целостный подход к организации системы управления компанией, включая стратегическое управление и управление бизнес-процессами.

### Кому необходимо принять участие в конференции:

- руководителям предприятий
- директорам по развитию и стратегическому управлению
- директорам по экономике и финансам
- директорам по управлению персоналом
- руководителям проектов по оргпреобразованиям
- аналитикам, специализирующимся на вопросах организации бизнеса

### Программа конференции

09.30 Регистрация слушателей

10.00 Открытие конференции

**Мария Каменнова**, генеральный директор, IDS Scheer/Логика бизнеса

#### **Блок «Бизнес-структуры. Организационное построение компании»**

10.15 Процессно-ориентированные системы управления. Подходы. Технологии. Организация проекта

**Олег Вишняков**, директор по консалтингу, IDS Scheer/Логика бизнеса

11.00 Реальный проект. Построение системы управления в распределительном электросетевом бизнесе

**Павел Обухов**, директор по стратегическому управлению, ОАО «МРСК Центра и Северного Кавказа»

11.30 Кофе-брейк

12.00 Реальный проект. Система управления холдингом

**Дмитрий Хлебников**, руководитель центра управления преобразованиями, ОАО «ГМК «Норильский никель»

12.30 Реальный проект. Реструктуризация системы управления в ходе реформирования отрасли

Докладчик уточняется

13.00 Обед

#### **Блок «Подсистемы управления»**

14.00 Подсистемы управления как основа проектирования бизнес-процессов компании

**Вячеслав Грачев**, директор департамента управленческого и финансового консалтинга, IDS Scheer/Логика бизнеса

14.30 Реальный проект. Эффективное планирование и бюджетирование в группе компаний

Докладчик уточняется

15.00 Кофе-брейк

15.30 Реальный проект. Реструктуризация системы управления регионального филиала

**Сергей Власов**, директор по финансам и экономике, ОАО «СО-ЦДУ ЕЭС»

16.00–18.00 Практикум в специализированных группах

В рамках конференции пройдет практикум в специализированных группах, где с помощью консультантов каждый сможет поучаствовать в одном из этапов разработки системы управления.

Каждый участник конференции получит папку со всеми представляемыми докладами, книги по тематике конференции, обширные методические материалы.

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

**Стоимость участия – \$330 (без учета НДС)**

### Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

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

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

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

Организаторы:

**Секрет Фирмы**

**IDS SCHEER**  
Логика бизнеса

Около 50% потребителей выбирают турфирму по совету друзей. Поэтому в агентстве «1001 тур» решили, что лучшей рекламой их услуг станет вирусный маркетинг. Но какой вирус запустить, чтобы клиенты советовали компанию знакомым?

## Вирус для туриста

текст: елена провоторова

Московское агентство «1001 тур», работающее с 2002 года, изначально делало ставку на рекламу своих услуг в интернете.

«На старте это был самый удобный и бюджетный вариант с точки зрения затрат и результативности», — объясняет управляющий агентства Сергей Ватутин. К тому же на выбор носителя во многом повлияли ресурсы, которыми располагал один из учредителей — компания «Фортуна», занимавшаяся продвижением сайтов.

В 1998 году «Фортуна» зарегистрировала информационный портал [www.turizm.ru](http://www.turizm.ru), где размещала новости туристического мира, рекламу компаний, отзывы путешественников. В 2002 году был запущен еще один интернет-проект [www.turgid.ru](http://www.turgid.ru), ориентированный на поиск туров. Когда в портфеле «Фортуны» появилось собственное туристическое агентство, обе интернет-площадки стали основным каналом для продвижения нового направления.

Пока у «1001 тура» было всего два офиса в Москве, в дополнительной рекламе агентство не нуждалось. Но теперь у него четыре офиса в столице и два в Санкт-Петербурге, и для привлечения новых клиентов потребовались новые инструменты.

### Сетевая паутина

«В ИНТЕРНЕТЕ „НАСЛЕДИЛИ“ хорошо. Если набрать в „Яндексе“, к примеру, „отдых в Турции или Египте“, ссылки на наше агентство будут в первой десятке», — рассказывает Сергей Ватутин. — А чтобы потенциальные покупатели не ушли с нашего сайта на другой, мы постарались сделать его максимально полезным».

Максимально полезный сайт, по мнению менеджеров «1001 тура», помогает в первую очередь подготовиться к поездке. Для этого создали раздел

«Полезные услуги»: там клиентам советуют, где купить путеводители, в каких банках арендовать сейфовую ячейку и тем самым застраховаться от краж, в каких питомниках на время отдыха оставить домашних животных.

Опираясь на стандартное описание тура (категория отеля, режим питания), трудно подобрать подходящий вариант. Чтобы помочь с выбором, придумали раздел «Новости». В нем менеджеры агентства публикуют отчеты по итогам рекламных туров и делятся впечатлениями об уровне отелей, экскурсионных программ. Дополнительные вопросы авторам отчетов можно задать на форуме. Стремясь представить объемную картину, добавили советы незаинтересованной стороны — бывалых туристов.

В месяц на рекламу в поисковых системах и поддержку соб-

ственного сайта тратилось не больше \$3 тыс. «Два года назад, когда стали открываться новые офисы, мы поняли: возможностей этого ресурса не хватает и нужно задействовать другие», — говорит Сергей Ватутин.

### Друзья, карты, деньги

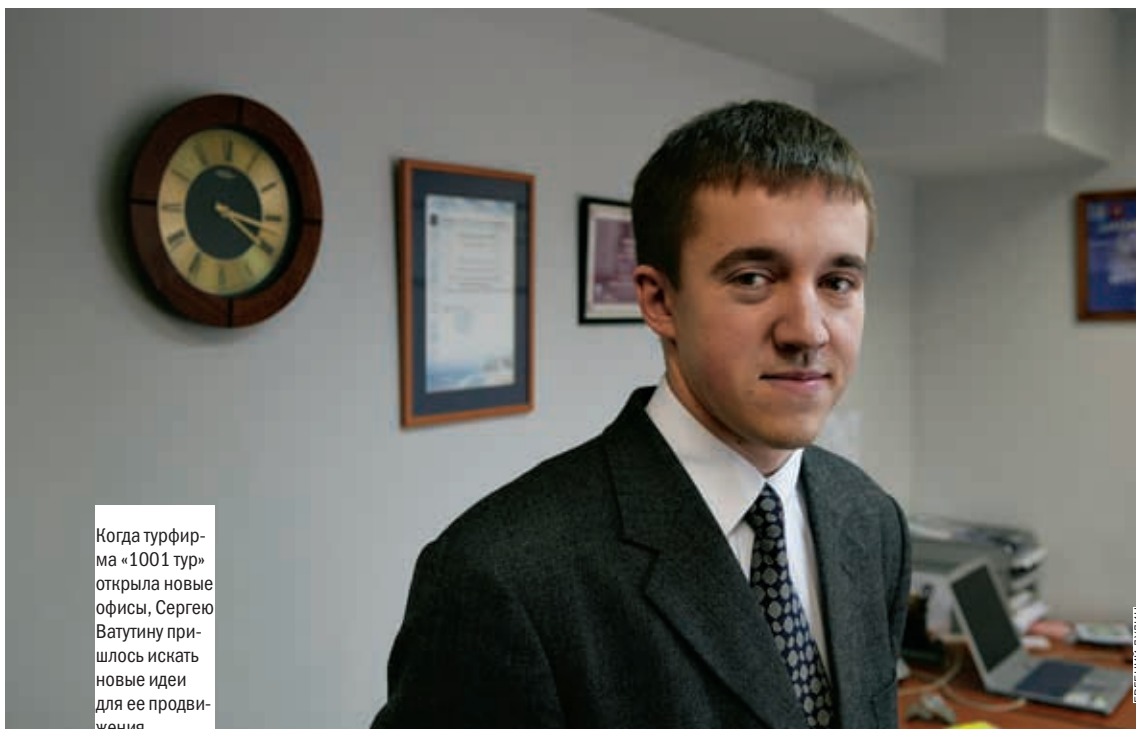
ОТ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ в агентстве отказались: как показывали опросы, на нее при выборе турфирмы ориентируются не более 15% потребителей. Исключение сделали для туристических журналов, разместив рекламные блоки в обмен на баннеры издания на сайте [www.turizm.ru](http://www.turizm.ru).

Вторым шагом стало обновление базы «старых друзей», где не было адресов электронной почты, необходимых для оперативной рассылки. Всем, кто покупал туры, разослали письма и предложили зарегистрироваться на сайте. Откликнулись 200 человек, среди которых разыграли приз. Попутно была собрана информация о новых клиентах.

За полтора года в базе накопилось 3,5 тыс. адресов. «Чтобы завоевать лояльность, каждого клиента мы поздравляем с праздниками, оповещаем о специальных акциях агентства, — делится секретами Сергей Ватутин. — Потребителю всегда приятно внимание, но это не гарантирует, что он порекомендует нашу компанию знакомым».

Стимулировать процесс решили с помощью дисконтных карт, выданных каждому покупателю. Предъявитель карты получает скидку 3% на любой тур, в том числе «горящий», при этом на счет клиента начисляется 1% от стоимости путевки. Карту специально сделали неименной, чтобы ее можно было передавать друзьям и таким образом постоянно пополнять свой счет. В среднем туристы экономят до \$200, баланс самого активного «распространителя» приблизился к \$2 тыс.





Когда турфирма «1001 тур» открыла новые офисы, Сергею Ватутину пришлось искать новые идеи для ее продвижения

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Принципиальное решение — заниматься вирусным маркетингом — в агентстве приняли. Распространителями вируса могут быть «тайные агенты» компании или «зараженные» потребители. Для агентства выгоднее второй вариант

Кроме того, с начала 2006 года «1001 тур» ежемесячно начисляет на счет клиента 5% от накопленной суммы. Проценты суммируются в течение шести месяцев, и, если за это время картой никто не воспользовался, деньги сгорают. Таким образом в агентстве рассчитывают активизировать распространение дисконтных карт и заодно сгладить сезонность. Ведь пик продаж приходится на лето, зимой наблюдается заметный спад, в то время как новая программа делает выгодными путешествия два раза в год.

«В идеале мы хотим создать клуб путешественников. Есть идея время от времени устраивать встречи с теми, кто запланировал на лето поездку в Таиланд или на Сейшелы и заранее хочет узнать о стране», — рассказывает Сергей Ватутин.

Недавно сеть туристических агентств «Велл» выпустила спра-

вочник о лучших пляжах мира. В «1001 тур» этот ход оценили и тоже собираются привлечь к себе внимание, издав до конца года справочник «1001 совет». Однако все задуманное в компании воспринимают скорее как поддерживающие меры и надеются отыскать иные способы привлечения клиентов. Для чего обращаются к опыту других рынков и стран.

### Туристическое радио

ИЗУЧАЯ ОРИГИНАЛЬНЫЕ и малобюджетные рекламные кампании, в «1001 туре» заинтересовались вирусным маркетингом. Его суть в том, что компания «заражает» потребителей интересной идеей и тем самым обеспечивает известность своему продукту или услуге.

Так, в частности, решила поступить американская компания Hersheys, выводя на ры-

нок новый брэнд шоколада Take 5. В марте компания запустила программу «На 360 градусов», где основная ставка делается на «проповедников» брэнда. Ими стали промоутеры, прямо на улице предлагающие потребителям 18–34 лет (самой перспективной аудитории для Hersheys) попробовать новинку. Запустил сайт [www.thegreatestcandybarever.com](http://www.thegreatestcandybarever.com), Hersheys рассчитывает пополнять ряды «проповедников» за счет самих покупателей.

Вторым этапом программы «На 360 градусов» станет размещение на [www.aol.com](http://www.aol.com) и [www.tickle.com](http://www.tickle.com) роликов, на основе которых любители Hersheys смогут придумать собственное 60-секундное послание про Take 5. А посетители потом выберут пятерку лучших.

«„Проповедники“ брэнда и попытка вовлечь потребите-

лей в игру — отличный ход, — считает Сергей Ватутин. — Подобное наверняка сработает и в туристическом бизнесе. Тем более что основной канал для распространения рекламных вирусов — интернет, а на этой территории мы ориентируемся хорошо».

Принципиальное решение — заниматься вирусным маркетингом — в агентстве приняли. Но с реализацией возникли проблемы. Распространителями вируса могут быть «тайные агенты» компании или потребители, «зараженные» идеей либо выгодой. Агентству больше подходит второй вариант. База для этого создана: сформирован круг лояльных к агентству туристов и введен бонус с каждого купленного тура, подталкивающий рекомендовать агентство знакомым. Вопрос в том, как заставить механизм работать активнее и увеличить приток клиентов.

В год «1001 тур» тратит на рекламу около \$40 тыс. Руководство готово увеличить бюджет, но не знает, как его эффективно израсходовать. Найти ответ агентство рассчитывает с помощью читателей **СФ**. Как обратить лояльных клиентов в «проповедников»? Какой вирус заинтересует потенциальных туристов? С помощью каких каналов его лучше распространять? **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 22.04.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 10.05.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

с81



ТИМОВЕЯ ЯРКОМБЕК

Андрей Г.

## Питательная мотивация

**Мы отказались от бесплатного питания, потому что оно не мотивировало работников, но это решение вызвало бурную реакцию с их стороны. Может, мы поступили неправильно?**

Отказ от организации бесплатного питания — массовое явление последнего времени. На этапе роста многие компании не могли платить сотрудникам высокую зарплату и поэтому вводили бесплатные обеды в качестве компенсации. Но по мере роста компании, как правило, увеличиваются и доходы сотрудников, и обеды, которые им теперь стало необременительно оплачивать самим, перестают быть мотивирующим фактором. Кроме того, как показывает практика, определенная часть персонала бесплатные обеды просто игнорирует. Получается, что эта льгота интересует только работников с невысокой зарплатой. И вполне возможно, что прямые финансовые дотации покажутся им более привлекательными, а для компании станут менее обременительными.

Но льготу нельзя отменить, не дав что-то взамен. При этом любое изменение в системе мотивации должно сопровождаться внутренней PR-поддержкой. Например, есть весьма эффективный способ превратить соцпакет в мотивирующий фактор — связать его с грейдом сотрудника. При повышении грейда сотрудник получает право пользоваться определенным набором услуг из соцпакета. В отличие от льгот для всех, здесь человек сам волен выбирать, какие услуги выбрать. При этом он понимает, что чем выше результаты его труда, тем больше у него возможностей для выбора.

Наталия БАБИНА,  
менеджер по продажам

## Мелочь, а приятно

**Чем, кроме материальной мотивации, можно удержать клиента, с которым работают на самых хороших условиях?**

Разумеется, материальная мотивация — скидки, товарные кредиты, ретро-бонусы, бесплатная доставка товара — лежит в основе борьбы за клиентов. Но методы, которые на первый взгляд кажутся нематериальными, зачастую тоже несут конкретную выгоду, экономя временные и кадровые ресурсы клиента. Все они укладываются в понятие качества сервиса.

К примеру, подобным «неденежным» стимулом может стать гарантированная оперативность доставки товара в течение достаточно короткого срока. Или система оформления заказа — как, например, у компании «Комус» (канце-

лярские и офисные товары), предлагающей возможность автоматического определения торговой системой индивидуальной поставки на основании платежной истории клиента.

Различные программы укрепления лояльности тоже в конечном счете упираются в получение некоей выгоды. В той же компании «Комус» для участников специально организованного клуба клиентов предусмотрены лотереи и розыгрыши и даже выпускается специальный каталог подарков, которые можно получить за накопленные баллы (начисляются исходя из объема сделанных покупок).

Сергей БОРИСОВСКИЙ

## Запрещенная «клубничка»

**Как бороться с тем, что сотрудники используют доступ в интернет для нерабочих целей?**

Основных способа два. Первый — отследить историю действий сотрудника в интернете и принять меры. Второй — перекрыть доступ к нежелательному контенту. Делается это закрытием доступа к конкретным ресурсам или сайтам, содержащим в названии запрещенные слова. Но такой подход может привести к различным казусам. Например, в одной из российских компаний сотрудникам был автоматически перекрыт доступ к сайту консалтинговой компании «Росэксперт» из-за того, что в адресе сайта содержалось слово sex. Более эффективное решение — установ-

ка специального веб-фильтра. В базе таких программ содержатся адреса сотен тысяч ресурсов нежелательного содержания. Также базу можно дополнять вручную. Кроме того, наиболее продвинутые веб-фильтры проводят лингвистический анализ веб-страниц, чтобы выявить ресурсы с нежелательным содержанием, и даже могут автоматически определить, относится ли оцифрованное изображение к категории фото для взрослых. Стоимость такого ПО в расчете на одно рабочее место составляет от \$10 до \$50 в зависимости от сложности программы.

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



# специальное обозрение

финансовый консультант

- с84 Как банки спасаются от собственных сотрудников
- с86 Кому достанутся деньги российских миллионеров



АННА МУЗЫКА

Полис комплексного страхования банков BBB (Bankers Blanket Bond) пока имеют лишь крупнейшие российские кредитные учреждения. Однако интерес к этому виду защиты вынуждены проявлять и все остальные банкиры.

## Страховка от своих

текст: **Сергей кашин**



### Искусство самозащиты

Перечень рисков, которые покрываются полисом BBB, занимает печатную страницу убористым шрифтом: здесь и утрата ценностей во время перевозки, и подделка платежных документов, и даже таинственные исчезновения ценностей из помещения банка. Но когда специалисты знакомят с этим видом страхования новичков, они характеризуют его коротко: страховка от преступлений, совершенных сотрудниками банка.

Классические грабежи или нападения на инкассаторские машины — мероприятия шумные и эффектные, попадающие на первые полосы газет. Но на практике среднестатистический грабег наносит банкам ущерб в \$2,5 тыс., а 80% убытков (страховых выплат) приходится именно на тихие и незаметные действия собственных сотрудников. И речь, по словам **Михаила Васильева**, директора по страхованию финансовых институтов брокерской компании Willis, идет не о проступках рядовых сотрудников, умыкнувших несколько сотен долларов. Многоходовые и многолетние комбинации опытных трейдеров, кредитных ин-

спекторов, директоров филиалов, имеющих отношение к управлению значительными суммами и не устоявших перед соблазном хищения, — вот самый главный риск, от которого защищаются банки.

Криминальное происхождение убытков — весьма важное условие. Не покрываются страховкой потери, которые принес банку заигравшийся трейдер или благодушный кредитный офицер, выдавший кучу кредитов безвозвратно (если никакой выгоды для себя из этих операций они не извлекли). Михаил Васильев: «Это уже перенос рыночного риска, управление которым и является основным бизнесом банков, на страховщиков». Если трейдер будет знать, что его ошибки покрываются страховкой, что его остановит от чрезмерно рискованных операций? Доказательство умысла — одна из главных проблем, которыми занимаются аварийные комиссары, принимая решение о выплате страхового возмещения.

Акцент на изощренных преступлениях опытных и высокопоставленных сотрудников определяет и особенности ценообразования. Стандартный размер выплат по этой страховке — от \$1 млн до \$10 млн. Риски потери сумм до \$1 млн банки чаще всего берут на себя (то есть типичная франшиза

для такого полиса начинается от \$1 млн). Зато лимиты ответственности андеррайтера могут доходить до \$200 млн. Рынку известны выплаты и в \$1,5 млрд. Очевидно, что BBB — не полис по защите от ошибки валютного кассира в обменном пункте или от риска пропажи пары ксероксов.

Защита эта дорогостоящая: ее цена — минимум \$70 тыс. в год. Причем такую сумму настоятельно рекомендуется вкладывать ежегодно, ведь преступные комбинации часто проводятся в течение нескольких лет и разоблачаются далеко не сразу. Для получения же возмещения надо, чтобы и обнаружение преступления, и все преступные эпизоды произошли в период действия полиса.

### Поиск прорех

Первым шагом для банка, который хочет приобрести полис BBB, становится заполнение специального многостраничного вопросника — достаточно подробного документа, позволяющего страховщикам изучить операции банка и предварительно оценить риски. Для заполнения анкеты может понадобиться масса документов, поэтому этот этап иногда занимает несколько недель. Из анкеты и финансовой отчетности страховщики оценят основные риски, опреде-



ляющиеся специализацией банка и темпами его роста.

**Дмитрий Шапошников**, ведущий специалист отдела страхования финансовых институтов ОСАО «Ингосстрах», считает, что, стремительно развивая сеть региональных подразделений, банки подвергаются большим рискам. На практике решение, например, о выдаче так называемого микрокредита принимается одним-двумя сотрудниками банка. При этом постоянный контроль за действиями персонала в рамках растущей региональной сети и объема операций практически невозможен: система управления рисками не поспевает за бурным ростом самих банков.

Следующий этап — сюрвей. Это исследование на месте имеющегося в банке уровня защиты от рисков, которое проводит независимая компания — сюрвейер. Три-четыре дня в кредитном учреждении будет работать специалист, который проведет осмотр помещений и возьмет интервью у ключевых сотрудников. Стоимость процедуры немалая — \$20 тыс. Михаил Васильев: «Со стороны может показаться, что процедура формальная и деньги сюрвейерам достаются слишком просто. Но на самом деле за ними — огромный международный опыт. Я уверен, что нечистые на руку сотрудники российских банков ничего оригинального выдумать не могут — все до них уже придумали мошенники других стран. И слабые места в защите банков — тоже вещь универсальная».

## Маловато будет

На российском рынке судьба у этого полиса непростая. По словам **Михаила Карякина**, начальника управления страхования кредитных и специальных рисков ОАО «Капитал страхование», сейчас в России из сотен работающих банков

лишь около 20 (естественно, крупных и прозрачных) приобрели полноценное страховое покрытие. Это очень немного на фоне 70–90% охвата страховкой западных банков. Причин несколько.

Так, многие российские банки просто не дотягивают до среднерыночных параметров. Скажем, отечественные кредитные учреждения предпочитают брать франшизу от суммы в \$50 тыс. Разницу между этими деньгами и привычным в Лондоне \$1 млн должен взять на удержание российский страховщик. Но, по словам

**Среднестатистический грабеж причиняет банку ущерб в \$2,5 тыс., а 80% потерь приходится на тихие и незаметные действия сотрудников**

Михаила Васильева, немногие российские страховые компании могут позволить себе удерживать разницу между \$1 млн и \$100 тыс. **Зинаида Кузьмина**, начальник отдела управления страхования финансовых рисков и ответственности компании «АльфаСтрахование»: «Очень часто банки заявляют на страхование несущественные страховые суммы, рассуждая, что чем меньше заявят, тем дешевле им обойдется страховой полис. Но специфика этого вида страхования такова, что страховщики вряд ли будут брать на страхование банковские риски, если сумма премии составит менее \$100 тыс., — уж больно велики риски и размер потенциальных убытков». Проблема, по всей видимости, будет решаться вместе с прогнозируемой в отрасли консолидацией.

Второй проблемой Михаил Карякин называет объективную недооценку банками существующих рисков и потенциальных убытков. Практика показывает, что банкиры в России часто пытаются приобре-

сти полис ВВВ, который покрывает только риски при перевозке. Конечно, ограбление инкассаторской машины — достаточно наглядный пример. После прошлогодней серии налетов на инкассаторские машины последовал очередной всплеск интереса к покрытию этого риска. «Однако понадобится время, чтобы банки осознали, что если есть дыры в защите от злоупотреблений персонала — а они всегда есть — их надо прикрывать не только комплексом технических и оперативных мероприятий, но и прибегать к финансовым

средствам, большинство держат его в тайне — подальше от греха. И практически ничего не известно о наступлении страховых случаев. Подавляющее число банков предпочитают не выносить сор из избы».

## Кто за ВВВ

Кроме реальных убытков подталкивать к приобретению полисов ВВВ российских банкиров будут западные партнеры, акционеры и кредиторы. По мнению Михаила Васильева, внутренние требования по риск-менеджменту заставят их настаивать на прохождении

инструментам переноса риска», — говорит Михаил Васильев. По его мнению, интерес к этой стороне страховки будет расти по проверенному принципу — «пока гром не грянет, банкир не перекрестится». Сейчас же, по словам **Дмитрия Игнатьева**, генерального директора ЗАО «Страховая компания „Цюрих-Русь”», те банкиры, у кого менеджерское мышление еще не сформировано, полагают, что нет смысла платить деньги за события, в вероятность которых им просто не хочется верить.

Пугает банкиров, как считает Зинаида Кузьмина, и необходимость открывать страховщикам свои слабые места и особенности банковских операций. Не все готовы поверить в независимость сюрвея. Как правило, эта причина тормозит принятие банком решения о заключении договора страхования.

По словам Михаила Васильева, такой вид страхования — один из самых «интимных». Хотя некоторые банки обнаруживают факт приобретения поли-

российским банком процедуры получения полиса. Такие требования неизбежны и при IPO, и при получении займов от международных организаций — ЕБРР и Международной финансовой корпорации, и при продаже части акций западным банкирам. «Очень часто одним из обязательных условий начала работы банка с иностранными партнерами является наличие у кредитной организации этого полиса», — говорит Дмитрий Шапошников.

На стороне полиса будут играть также нарастающие требования Центробанка России к уровню риск-менеджмента. Михаил Васильев: «Недалек тот день, когда ЦБ будет вводить в практику инструкции, отражающие принципы управления рисками, принятые Базельским комитетом». Впрочем, и без внешнего давления логика развития бизнеса — необходимость перехода от первоначального накопления капитала к его сохранению — будет подталкивать банкиров к более внимательному управлению рисками. **СФ**

Обслуживание состоятельных клиентов банкиры считают одной из самых перспективных услуг. Но пока эти клиенты не знают, доверять банкам или нет, и толком не представляют, чего они сами от них хотят.

## Банки для самых недоверчивых

текст: **сергей кашин**

### Размер пирога

Сначала стоит разобраться, что собираются делить многочисленные банки, заявляющие о развитии программ private banking. Целевая аудитория этой услуги — так называемые high net worth individuals (HNWIs). Адекватного русского перевода пока не существует. Ближе всего, пожалуй, «долларовые миллионеры». Правда, есть нюанс, о котором часто забывают. HNWIs — это миллионеры со свободным миллионом долларов. А что такое свободный миллион? Это миллион долларов в ликвидных активах — наличных, быстрореализуемых ценных бумагах и так далее. Именно поэтому при оценке не учитываются, например, личные автомобили, жилье, используемое для проживания, собственный бизнес, управляемый самим миллионером (о том, как трудно продать свою долю даже в публичной компании, котируемой на одной из лучших бирж мира, свидетельствует пример **Владимира Иориха**, совладельца «Мечела»). Иногда, определяя, что же такое HNWIs, аналитики учитывают недвижимость, используемую для извлечения дохода, а иногда ее полностью исключают.

Так или иначе, может оказаться, что, скажем, рублевый миллиардер даже не дотягивает до планки HNWIs, а относится к более низкому сегменту богатых людей — mass affluent (эти господа располагают свободными суммами от \$100 тыс. до \$1 млн). Кстати, что еще отличает классификацию HNWIs от, скажем, рейтинга Forbes — в ней совсем не водятся миллиардеры. Самые богатые здесь — ultra-HNWIs. Они готовы отдать в управление от \$30 млн и выше. Таких в 2004 году во всем мире было около 90 тыс. человек, или около шести общевоинских дивизий сверхбогатых землян.

Другими словами, при распределении богатых граждан по шкале high net worth individuals финансисты учитывают только активы, за помощь в управлении которыми они могут получить свои комиссионные — fee.

### Наши HNWIs

Сколько же таких людей в России и сколько на них могут заработать российские банкиры и финансисты? На сегодняшний день существуют две оценки богатства россиян с точки зрения наличия у них свободных миллионов. Исследование World Wealth Report, проводимое компаниями Merrill Lynch и Capgemini (в августе прошлого года опубликованы данные за 2004 год), говорит,

**Оценки богатства россиян с точки зрения наличия у них свободных миллионов таковы: в стране 88 тыс. «долларовых миллионеров» с ликвидными активами в \$300 млрд.**

что в России приблизительно 88 тыс. HNWIs. Правда, эта цифра ничего не дает для оценки потенциальных доходов финансистов. Более удобны данные британской исследовательской конторы Scorpio Partnership. Она в 2005 году оценила ликвидные активы богатых россиян в \$300 млрд. Из них \$130 млрд контролируются HNWIs, \$35 млрд — пентамиллионерами, \$40 млрд — декамиллионерами и \$130 млрд — ultra-HNWIs.

Выходит, потенциально финансисты борются за рынок размером в \$6 млрд. Такая сумма получается, если исходить из стандартных комиссионных за управление активами — максимум 2% в год. Эта оценка, конечно, весьма приблизительно — как приблизительно и данные Scorpio Partnership, полученные на основе опроса 50 ведущих управляющих активами в Восточной Европе.

В идеале сумма доходов банкиров может быть выше —

сюда нужно прибавить success-fee (комиссионные за удачное управление — выше результатов контрольного портфеля) и плату за «понт» (разные luxury-услуги вроде обучения life-style, составления винных коллекций и подбора яхты). В России, по общему мнению опрошенных нами экспертов, это один из важных элементов private banking. Но, скорее всего, ближе к истине более консервативная оценка. И она очень радует банкиров.

### По Семену и цилиндру

HNWIs различаются между собой не только количеством свободных финансовых средств, но и услугами, на которые они могут рассчитывать. «Если построить услуги по мере возрастания их элитности, последовательность выглядит следующим образом: wealth management, private banking, family office», — говорит **Валерий**



«Семейные офисы» занимаются организацией обучения членов семьи, подготовкой семейных встреч в полном составе, созданием филантропических фондов, управлением коллекциями произведений искусства и многим другим



**Чумаченко**, директор по маркетингу «Уралсиб банка 121». Границами будут суммы, предоставляемые в управление, — \$500 тыс., \$2–5 млн и \$20 млн.

Как объясняет Валерий Чумаченко, под wealth management чаще всего понимают классические розничные продукты при наличии улучшенного сервиса. **Клаус Корнер**, глава управления по обслужи-

ванию крупного частного капитала Deutsche Bank в России, говорит, что существует минимальный перечень услуг: открытие счета, депозиты, расчетно-кассовое обслуживание, покупка-продажа российских и иностранных ценных бумаг (акции, облигации, векселя), инвестиции в паевые фонды. С ростом уровня активов клиента под управлением, в Deutsche Bank

расширяется и спектр предлагаемых финансовых инструментов, таких как структурные продукты, кредиты, консультации в области недвижимости, консультации по вопросам налогообложения, инвестиции в предметы искусства.

По словам **Георгия Пискова**, председателя совета директоров Юниаструм банка, ядром классического private

banking является формирование банками индивидуальных портфелей активов своих клиентов, управление ими (дискреционное — без участия самого клиента), а также выработка финансовой стратегии — от крайне консервативной до рискованных вложений на фондовом рынке. Конечно же, человек с \$1 млн может рассчитывать на услуги финансового планирования с учетом своих пожеланий. Клаус Корнер: «Другими словами, private banking — это финансовые решения, структурированные под индивидуальные потребности клиента».

Следующими по уровню обслуживания являются family office — семейные офисы. Если определить коротко, то это фирмы, специально созданные для обслуживания финансовых потребностей отдельной богатой семьи (или нескольких семей). Чаще всего family office занимается только консультированием — собственными продуктами, в отличие от банков, у него нет, его специалисты лишь предлагают оптимальный выбор из имеющихся на рынке предложений. Клаус Корнер: «Основное назначение услуги „Семейный офис“ — обеспечение финансовой стабильности семьи и удовлетворения потребностей клиента через предоставление широчайшего спектра услуг: от управления капиталом (например, инвестиции в фондовый рынок, драгоценные металлы, недвижимость, антиквариат, произведения искусства) до ведения корпоративного бизнеса, регулирования вопросов наследования, дарения и даже ведения повседневных расходов клиента и членов его семьи». Если попробовать проанализировать услуги «семейных офисов», среди них можно найти и организацию обучения, семей-

## «Внезапно богатые» — а именно к таким можно отнести подавляющее большинство богатых россиян — в вопросах управления финансами доверяют очень и очень ограниченному кругу людей

ных встреч, создание филантропических фондов, управление коллекциями произведений искусств и многое другое.

### Особенности русского национального богатства

Понятно, что у богатых свои причуды — отношение к своим деньгам и к тому, как они хотят их потратить. Также понятно, что у богатых россиян есть свои особенности, отличающие их от богатых американцев, европейцев или арабов. В России таких исследований, по крайней мере открытых, никто не проводил, поэтому придется воспользоваться чужими.

Вот, например, трое японских ученых — **Хироюки Миямото**, **Масахиро Муро** и **Йоко Огимото** из Nomura Research Institute в январе 2006 года опубликовали свое исследование о различиях между «давно-богатыми» (long-standing rich) и «неожиданно богатыми», или нуворишами (suddenly rich). Выяснилось, что «неожиданно богатые» — а именно к таким можно отнести подавляющее число богатых россиян — в вопросах управления финансами доверяют очень и очень ограниченному кругу людей. Это не родители, не однокашники и точно не профессиональные консультанты со стороны (которым привыкли доверять наследственные богачи). Верят они, по данным японских исследователей, только людям из своего круга общения, одного с ними достатка и ведущим похожий образ жизни. Получается, что в продвиге-

ниях услуг private banking среди богатых людей эффективно банальное сарафанное радио (только сарафан от Versace). Хотя японские богатые не во всем, наверное, похожи на русских богатых, но опрошенные нами эксперты в общем-то подтверждают такое мнение азиатских ученых.

**Павел Теплухин**, президент управляющей компании «Тройка Диалог», говорит про высокую требовательность российских клиентов к услугам финансистов — по его мнению, self-made man знают цену состояниям, нажитым большим трудом. Георгий Писков подтверждает: «Российские клиенты стремятся более глубоко погрузиться в работу финансового консультанта и отличаются меньшей доверчивостью к профессионалам, чем среднестатистический западный клиент. Я общался со многими западными банкирами, приехавшими работать в Россию из-за границы, и для них непокорность российского клиента, его желание все знать стали открытием. Поэтому многим иностранным специалистам пришлось целенаправленно обучаться работе с российскими клиентами».

Есть, конечно, и другие особенности. «Стоит отметить, что инвестиционные ожидания по доходности российских клиентов несколько выше, нежели ожидания европейских клиентов», — отмечает Клаус Корнер. — «Что консервативно для россиянина, то очень агрессивно для европейца». Павел Теплухин говорит о более высокой финансо-

вой грамотности западных потребителей.

### Муки выбора

При отмеченной нашими экспертами недоверчивости богатых клиентов возникает серьезная проблема выбора финансовых консультантов. Это особенно актуально для страны, где еще недавно инвесторам предлагались вместо их денег «от мертвого осла уши».

Собственно, поиск надежных банкиров и избегание финансистов, готовых решать проблемы за счет клиентов, и будет первой задачей выбора. «Думаю, основным требованием при выборе банка является его репутация и надежность, на втором месте стоит уровень сервиса и качество обслуживания, и уже на третьем — доходность», — говорит Клаус Корнер. Наиболее высокой степенью репутации обладают в России западные финансовые институты и компании с самой длительной историей, протестированные кризисом.

Важный показатель надежности — наличие долгой истории работы или уровень (и качество) риск-менеджмента банка или компании.

Спорным плюсом является заявление о соблюдении профессиональных стандартов или наличии у специалистов компании профессиональных сертификатов. Профессионалы по управлению активами сейчас интенсивно вырабатывают отраслевые стандарты. В частности, в 1999 году появились на свет Global Investment Performance Standards (GIPS) — стандарты предоставления потреби-

лям отчетности. Они призваны дать правила представления результатов управления активами (в том числе и в рекламе), максимально помогающие избежать приукрашивания результатов. Пока такими стандартами пользуются совсем немногие российские игроки на рынке управления активами. Например, заявила об их использовании «Альянс РОСНО Управление активами». «Deutsche Bank в России как часть международной группы Deutsche Bank руководствуется западными стандартами отчетности GIPS», — говорит Клаус Корнер. — «Клиентам предоставляется ежеквартальная выписка по всем их позициям. Формат отчета идентичен тем, что предоставляются клиентам швейцарского или австрийского офиса».

Компании, не использующие GIPS, могут возразить, что представленная по этим стандартам информация понятна все-таки подготовленному и экономически образованному человеку.

Еще больше споров вокруг наличия у специалистов компании профсертификатов. Наиболее известным является, наверное, Chartered Financial Analyst (CFA). Кроме того, финансовые консультации — специализация Certified Financial Planner (CFP).

Проблема в том, что сертификаций очень много (только в США можно получить квалификацию Certified Fund Specialist, Chartered Financial Consultant, Chartered Investment Counselor и др.), в разных странах они отличаются (аналог CFP есть, скажем, в Великобритании). А русские профессионалы зачастую вообще отрицают их ценность для России.

Так что проблема доверия между богатыми клиентами и их банкирами пока еще не решена. **СФ**



# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ВЫ ВСЕ ДЕЛАЛИ ПРАВИЛЬНО. ИЗУЧАЛИ СПРОС, РАБОТАЛИ НАД ИЗДЕРЖКАМИ, ВЕЛИ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РАЗРАБОТКИ. НО ЭТО НЕ ПОМОГЛО. ВОЗМОЖНО, ДЕЛО В ТОМ, ЧТО ЦЕННОСТЬ ПОКИНУЛА ВАШ БИЗНЕС, ПРЕДПОЛАГАЕТ **АНДРИАН СЛИВОТСКИ** В СВОЕЙ КНИГЕ «МИГРАЦИЯ ЦЕННОСТИ». текст: **ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК**

## Непереходящие ценности



### Миграция ценности А. СЛИВОТСКИ

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2006  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 432 С.

На протяжении 1960–1970-х годов бизнес имел большое сходство с американским футболом. Потом, в 1980-х, произошло ускорение, и он уже был похож на баскетбол. «Об этих переменах кричали все газеты. Быстрее. Быстрее. Быстрее. Процветали самые быстрые».

Но пока компании совершенствовали мастерство по скорости забрасывания мяча в корзины своих потребителей, игра снова изменилась: пришли 1990-е. Наступила эра шахмат и великих комбинаторов. Поле, фигуры конкурента, фигуры потребителя, ходы, ответные ходы... «Сложная игра», — справедливо отмечает Андриан Сливотски.

Важно понимать ее правила, но для победы этого недостаточно. Необходимо знать комбинации, много комбинаций. Как движется прибыль компании и благосостояние акционеров по шахматной доске бизнеса? Ответ американского консультанта-гроссмейстера: следите за ценностью — когда и куда она мигрирует. От экономически устаревших ценность утекает к новым бизнесам, лучше понимающим приоритеты потребителей: от тесных магазинчиков — к безразмерным гипермаркетам, от дорогих — к дешевым перелетам, от комплексных сталелитейных предприятий — к мини-заводам, от традиционных пря-

мых продаж — к дистрибуции с низкими издержками.

Отталкиваясь от трюизма о жизненном цикле продуктов, Андриан Сливотски идет дальше — к жизненному циклу бизнес-модели фирм, которые их создают. Почему товары и услуги рождаются, взрослеют и умирают, а стратегические формулы компаний, словно отлитые в бронзе, не меняются на протяжении десятилетий? Действительно, почему?

Миграция ценности — объективный результат изменчивости современного мира. Но Сливотски считает, что перемены (рынков, потребителей, их желаний и возможностей) могут и должны питать бизнес-модели. Возможно, некоторые из рецептов, как прожить долго и счастливо, сохраняя ценность для своих акционеров («определите день, когда ваша бизнес-модель уже будет считаться устаревшей, и выясните почему»), покажутся читателю консультационным бредом. Однако среди них есть и вполне остроумные — скажем, «раз в три месяца обедайте со специалистом по венчурным инвестициям».

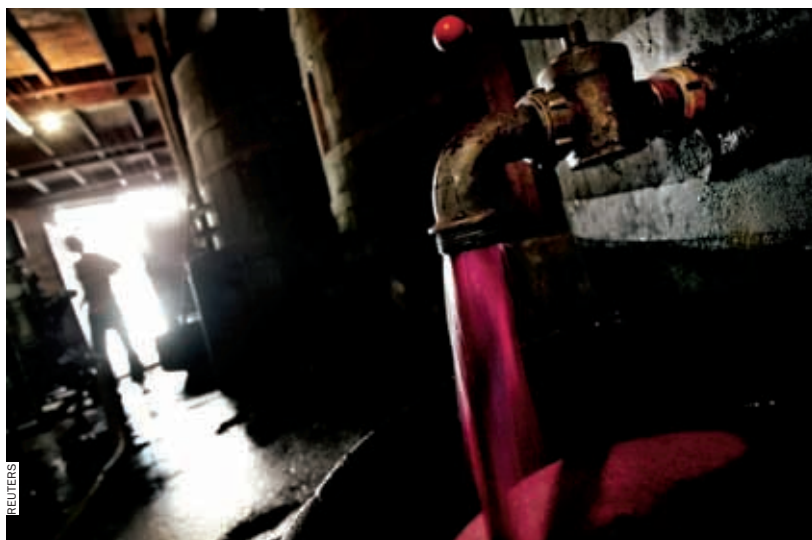
Построение бизнес-модели, как и шахматы, — игра сложная. Такой специальности не учат, под нее не выделяются бюджеты, вы не найдете в своей компании «сундучок» с надписью «Бизнес-модель» или «Разработка новой бизнес-модели». Это не НИОКР — успешную модель тяжело получить в результате научно-технических исследований. «Создание эффективной бизнес-модели (с учетом интересов потребителей и акционеров) — самая важная задача, но именно к ней компания оказывается не готова».

Читая книгу, изданную в середине 1990-х — по нашим меркам, целую вечность назад, — трудно отделаться от мысли о переменах в бизнесе, произошедших за последние десять лет. Анализ блестящего, но широко известного опыта компаний Toyota, McDonald's, Starbucks, Wal-Mart и Southwest Airlines (без оды этой замечательной авиакомпании обходится редкая книга, изданная Гарвардом) только усиливает ретроощущение. Должно быть, жизненный цикл книги Сливотски — интересной, развивающейся, но являющейся продуктом своего времени — близится к закату. Выражаясь авторским языком, часть ценностей мигрировала из нее в более злободневные издательские проекты. **СФ**

с89

# ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Чем санитары угрожают бизнесу  
Забота российских чиновников о здоровье соотечественников, к которой иногда подмешиваются политические мотивы, как правило, оборачивается расстройством для поставщиков и дистрибуторов различных товаров.



REUTERS

## № 1 Тяжелое вино

По всей России скоро начнется борьба с винами из Латинской Америки, Грузии и Молдавии. Недавно глава Роспотребнадзора, главный санитарный врач РФ Геннадий Онищенко подписал постановление «Об усилении надзора за оборотом алкогольной продукции», где отметил, что вина из Чили и Аргентины небезопасны. По его мнению, в этих странах на виноградниках применяются пестициды, в том числе второго и третьего класса опасности. А в грузинских и молдавских винах, по сведениям Онищенко, есть даже тяжелые металлы. При этом, возмущается он, производители и поставщики вина не сообщают о том, в каких условиях производилось сырье. На долю вин из Чили и Аргентины приходится примерно 5% российского рынка, Грузии — около 10%, а Молдавии — свыше 35%, не считая получаемых из последних двух стран виноматериалов, которые активно используют отечественные винзаводы. □

**Растительная блокада.** В мае 2005 года санкции Россельхознадзора коснулись помидоров и огурцов из Молдавии. Чиновники заподозрили молдавскую службу защиты растений в несоблюдении международных требований сертификации, из-за чего с местными овощами и фруктами в Россию могли проникнуть опасные заболевания и вредители. Однако председатель комитета Госдумы по делам СНГ Андрей Кокошин проговорился, что этот запрет — ответ на политику Молдавии в отношении Приднестровья. В результате в 2005 году российский рынок недополучил молдавских овощей и фруктов примерно на \$100 млн. □

**Опасные игрушки.** Осенью 2004 года Геннадий Онищенко призвал покупателей не прельщаться дешевизной китайских игрушек. Роспотребнадзор запретил тогда ввоз в Россию игрушек из пластиголя. В основном запрет коснулся продукции китайских производителей. По итогам проведенных проверок игрушки с вредными компонентами были обнаружены в продаже в 69 регионах России. Против дистрибуторов этих товаров было возбуждено 630 уголовных дел. Закончилось все тем, что в ноябре 2005 года Роспотребнадзор ужесточил правила импорта игрушек из ПВХ. □

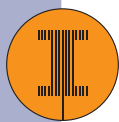
**Коварные тюльпаны.** В июне 2004 года Россельхознадзор запретил импорт цветов из Нидерландов. Поводом послужил инцидент на краснодарской таможне, где было обнаружено 7,5 тыс. тонн цветов, зараженных калифорнийским цветочным трипсом. Под предлогом защиты страны от опасного жука, поражающего и овощные культуры, чиновники изменили порядок выдачи разрешений на импорт цветов, лишив регионы этого права. Запрет, из-за которого поставщики цветов недополучали как минимум \$500 тыс. в день, был снят только в феврале 2005 года. □



ИТАР-ТАСС

**Мандарины раздора.** В декабре 2005 года Россельхознадзор запретил ввоз мандаринов из Грузии. Тогда глава ведомства Сергей Данкверт заявил, что Грузия не смогла доказать подлинность предъявляемых поставщиками фитосертификатов. Среди представленных даже официальными структурами Минсельхоза Грузии документов половина оказалась фальшивой. Не исключено, что истинной причиной эмбарго стали политические мотивы. До запрета доля Грузии на российском рынке фруктов составляла 30%. Сейчас — 15%, благодаря Абхазии, которой ограничения не коснулись. Запрет действует до сих пор. □





ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

## конференция

# Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

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

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

### программа

09.30–10.00 Регистрация

10.00–10.30 Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений

10.30–11.00 Роль юридической службы в повышении конкурентоспособности компании  
**Александра Нестеренко**, президент **Объединения Корпоративных Юристов**, директор по правовой поддержке бизнеса, «Бритиш Американ Табакко Россия и Беларусь»

11.00–11.30 Международные юридические фирмы и их влияние на стратегию развития  
**Евгений Морозов**, юрист, **Denton Wilde Sapte**

11.30–12.00 Суд как инструмент конкуренции. Взгляд со стороны бизнеса

12.00–12.30 Суд как инструмент конкуренции. **ВАС РФ**

12.30–13.00 кофе-брейк

13.00–13.30 Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы  
**Эдуард Кучеров**, руководитель департамента налогов и права, «Бейкер Тилли Русаудит»

13.30–14.00 Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?  
**Андрей Зеленин**, руководитель международной практики ЮК «Legas»

14.00–14.30 Интеллектуальная собственность – легальное средство укрепления монопольных позиций компании  
**Валерий Медведев**, управляющий партнер, «Городисский и партнеры»

14.30–15.00 кофе-брейк

15.00–15.30 Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны  
**Евгений Корнийчук**, старший партнер, ЮК «Магистр & партнеры», Украина

15.30–16.00 Монополии и законная «борьба» с ними  
**Алексей Сушкевич**, к.э.н., начальник управления анализа методологии и нормотворчества  
Федеральная антимонопольная служба РФ

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

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

Организаторы:

Медиа-партнеры:

**Секрет Фирмы**



**КОРПОРАТИВНЫЙ  
ЮРИСТ**



# 1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[WWW.V8.1C.RU](http://WWW.V8.1C.RU)