Почему корпорация «Инком» будет строить недорогие коттеджи с. 36
Какую угрозу несет туроператору Coral Travel агрессивная маркетинговая политика с. 30
Как швейцарская Kaesekessel скрестила корову с лизингом с. 53

Секрет фирмы

Коммерсантъ

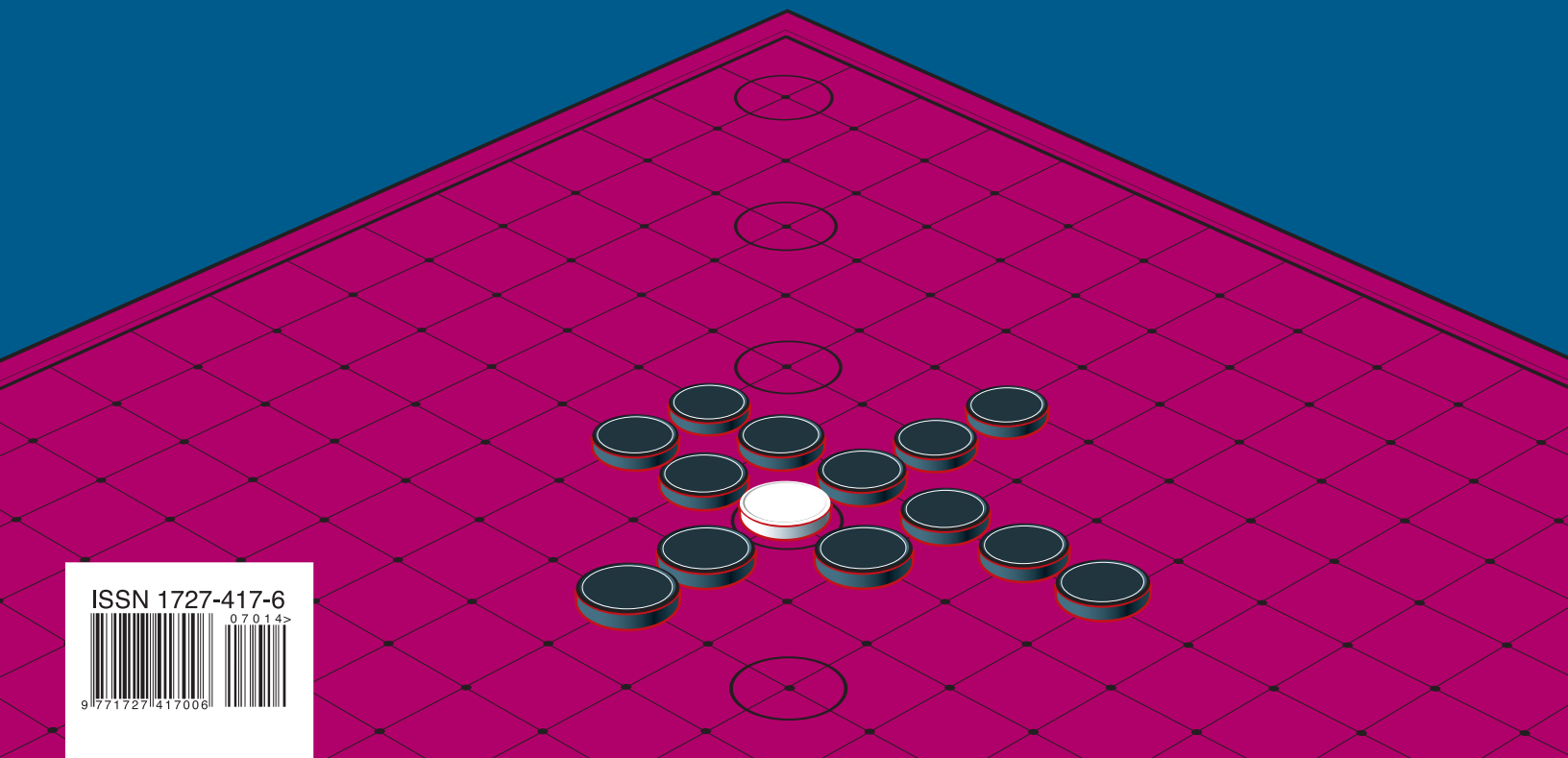
технологии успешного бизнеса

№14 (197) 16.04 — 22.04.2007
www.sf-online.ru

$3,3 млрд – таков минимальный объем сахарного рынка России. Но его участникам приходится несладко с. 42

ХИЩНЫЙ БИЗНЕС

Каким компаниям следует ждать новых корпоративных захватов? «Секрет фирмы» провел собственный рейд по отраслям и составил рейтинг самых лакомых для рейдеров кусков экономики с. 60



ISSN 1727-417-6

Infiniti M
Определяет приоритеты

РЕКЛАМА

VIP Программа привилегированного обслуживания Infiniti

Infiniti M
Концептуальный дизайн респектабельного седана определяет его спортивный характер. Великолепная аэродинамика кузова, мощный двигатель (V6 280 л.с. или V8 339 л.с.), полный привод и активная задняя подвеска Rear Active Steer (RAS) обеспечивают оптимальный баланс скорости и управляемости.
8 800 200 7077
www.infiniti.ru
Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*
Официальные дилеры Infiniti:
Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;
Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111
* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).
INFINITI

Секрет фирмы №14

16.04 22.04.2007 №14 (197)

частная практика

24

«Мода — штука волатильная. Кто вчера был ничем, завтра может стать большой компанией». И дистрибуторы не гнушаются малоизвестными брэндами

24 ЭКСПАНСИЯ **ТОРЖЕСТВО ДЕМОКРАТИИ** Группа «Джамилько» хочет за три года наводнить Россию одежными магазинами. Ставку в экспансии продавец товаров luxury сделает на демократичные марки

30 СТРАТЕГИЯ **ВО ВЛАСТИ ПОТОКА** Туроператор Coral Travel растет намного быстрее рынка. Однако агрессивный маркетинг может оказаться чересчур накладным

36 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ **ДВЕ РЕАЛЬНОСТИ** Владельцам корпорации «Инком» стало тесно в стенах элитных коттеджей. Затеяв самый дорогой за всю историю компании проект Millenium Park, они одновременно проявили интерес к поселкам эконом-класса

42 КОНКУРЕНЦИЯ **ПОИСК ВТОРОЙ МОЛОДОСТИ** Российские производители сахара оказались меж двух огней: цены на сырье растут, а стоимость готовой продукции снижается. Последний шанс сохранить бизнес — тотально модернизировать оборудование

принципы

„Умному западному мужчине Тому Питерсу надо было достичь 60 лет, чтобы сформулировать то, что мне, женщине, стало понятно в 30"

Наталья Степанюк 90

в колонках

Я знаю, что сам на месте продавцов точно придумал бы что-нибудь такое, за что наверняка вылетел бы из компании

Евгений Чичваркин 57

Брэнд — это уже не технология, а некий обязательный атрибут продукта, что-то вроде срока годности на упаковке

Константин Бочарский 56

В извечном споре российских западников и славянофилов «Газпрому», видимо, пришлось занять сторону первых

Александр Бирман 22

в блогах 58

Именно «глупые» вопросы порождают новые идеи или показывают, что какую-нибудь идеологическую священную корову пора пустить на шашлык

Тим Сандерс

лаборатория

60 КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАХВАТЫ **ВЕЛИКАЯ ЗАХВАТНИЧЕСКАЯ ВОЙНА** Это только кажется, что передел собственности в России завершен. Все только начинается, и новыми жертвами рейдеров становятся средние компании. Изучив отрасли, наиболее привлекательные для корпоративных захватов, «Секрет фирмы» делится своими открытиями и методикой

77 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE **330 ШАГОВ К ПОБЕДЕ** Полгода виртуального соревнования GMC уже позади, и путевку в Макао получила одна, самая сильная команда. Российские игроки впервые удостоились международного признания. Но сумеют ли они добиться наград в финале?

82 РЕЦЕНЗИЯ **ГОРДОСТЬ БЕЗ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ** Бывший партнер McKinsey & Co. Йон Катценбах старательно убеждает читателя, что в деле мотивации персонала не в деньгах счастье

60

«Лобовые» методы захвата уходят в прошлое. Их сменяют сложные схемы, в которых разберется не каждый судья

08 **дневник наблюдений**

Сколько мегаватт выиграет «Русал», сплавив алюминий с ураном / Помешает ли «оранжевая революция» соединиться трубам ТМК и «Интерпайпа» / Строительная сберкасса как новая мечта Сергея Миронова / Чем займется Евгений Бачурин в кресле главы Росавиации / Почему «Система масс-медиа» и РТРС не сумели настроиться на общую телеволну / Зачем Кирку Керкоряну Chrysler по второму разу / Что сделало «Пивоварню Хейнекен» авангардом профсоюзов / Какой удар в ворота ФАС готовит президент РФС Виталий Мутко / Сможет ли Российское автомобильное товарищество стартовать без фальстарта / Какая сумма позвала «Миэль» в Екатеринбург / Новый козырь «Юнимилка» / Как государство создает конкуренцию собственным компаниям

идеи

48 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **БЕСПЛАТНЫЕ ЧИСЛА** Учебники по математике — ценнейший источник бизнес-идей. Надо лишь увидеть в открытиях великих ученых то, что позволит применить их ноу-хау для решения простых житейских проблем

54 **wow** Архивированная гитара / Цифровая кружка-самобранка / SPA-салоны для домашней живности / Буренка с сыром по лизингу

58 МЫСЛИ **МИКРОБЛОГГИНГ НАСТУПАЕТ** У реалити-шоу появляется интернет-аналог. Хотя длина сообщения ограничена 140 символами, у нового медиа уже есть фанаты, часами наблюдающие за тривиальными событиями из жизни малознакомых и скупых на слова людей

59 МЕТОДЫ **ПАРУС ПЕРЕМЕН** Став гигантом в сфере архитектуры и строительства, компания Atkins сумела с помощью великой идеи — проекта отеля Burj al-Arab — спастись от моральной старости

06 **почта**

80 **спроси** Секрет фирмы

83 **тематические страницы**

кабинет

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

iOne. Информационные технологии 21 мая

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок:

(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Реклама

Подай заявку
с 9 апреля
по 7 мая!

Стань акционером ВТБ!

Первичное размещение акций

Сегодня у Вас появилась уникальная возможность стать акционером одного из крупнейших российских банков. Банк ВТБ объявляет о первичном размещении своих акций. Подать заявку на приобретение акций можно с 9 апреля по 7 мая 2007 года в офисах ВТБ* и ВТБ24.

Купить наши акции просто. Главное — успеть! Зайдите в офисы ВТБ* или ВТБ24, заполните бланк анкеты, указав сумму, на которую Вы хотели бы приобрести акции, оформите необходимые документы и внесите деньги для оплаты.

Минимальная сумма заявки — 30 000 рублей.

Узнайте адреса ближайших офисов по телефону или на сайте.

8 (800) 200–78–99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

ВТБ

* Адреса офисов ВТБ, в которых принимаются заявки, можно узнать по телефону или на сайте.

С текстом проспекта размещаемых акций ОАО Банк ВТБ дополнительного выпуска, зарегистрированного Центральным банком Российской Федерации и содержащего подробную информацию об ОАО Банк ВТБ, а также с условиями размещения акций дополнительного выпуска можно ознакомиться на официальной странице Банка в сети Интернет www.vtb.ru.

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России № 1000

Секрет фирмы
№ 14 (197) 16.04 — 22.04. 2007

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЯРОСЛАВ ПАРХОМЕНКО, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН **(РЕДАКТОР)**, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
ФОТОРЕДАКТОРЫ ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕВГЕНИЙ ЯБЛОКОВ
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьаланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

почта readers@sf-online.ru

«Хорошая и правильная статья. Примеров отвратительного сервиса сколько угодно. Но это мало заботит продавцов и поставщиков. Руководитель компании (сеть магазинов косметики), получив отчет о проверке качества обслуживания, сначала расстроился. Потом сказал: „Если все так плохо, почему мы еще работаем и процветаем?" А я думаю, единственная причина, что они работают, вот в чем: покупателям все равно, где их отвратительно обслужат. Спасение одно — привередливые клиенты которые знают, как должно быть, и не согласны на меньшее. Как только у компании количество привередливых клиентов превышает определенную границу, ей остается или измениться, или уйти со сцены. Вы привередливы?»

Константин Харский, Санкт-Петербург
«Восхитительно отвратительный сервис»
СФ №13(196) 09.04.2007

«Хочу поблагодарить журнал за рубрику „Идеи". Почти каждый выпуск для меня — как „Бизнес в стиле фанк". Эдакая разминка для мозгов. Вот только с идеями авторов рубрики я не всегда согласен. Например, статья „Восхитительно отвратительный сервис" произвела неоднозначное впечатление. Мне кажется, рассуждения о бизнесе и морали — бессмысленная трата слов: эти понятия из разных сфер. Компания — это система, а всякая система превыше всего ставит свое стабильное существование. И если сейчас хороший сервис такой стабильности не способствует, он отправляется за борт. Кроме того, слезам обиженных на сервис отведено незаслуженно много места, а ведь там есть две мысли, достойные куда более широкого освещения. Авторы констатируют, что продажи растут вне зависимости от сервиса, но не раскрывают почему. И непонятно главное — от чего должны расти продажи компаний, чей сервис явно лучше».

Игнат Залепин, Кулебаки
«Восхитительно отвратительный сервис»
СФ №13(196) 09.04.2007

«Может, это будет выглядеть наглостью, но я не согласен с Сетом Годином. Он утверждает, будто существует обратная зависимость между стоимостью покупки и радостью от обстановки, которая ее сопровождает: чем больше мы платим, тем скучнее процесс покупки. И предлагает нанимать красивых девушек, которые, например, разносили бы булочки. Против девушек и булочек не возражаю — пусть будет побольше и тех и других. Но особой зависимости между потраченной суммой и торжественностью обстановки в торговом зале, мне кажется, нет. Конечно, в ювелирном магазине иначе относятся к клиентам, чем в супермаркете. Но меня, бывало, обхаживали со всех сторон, даже когда не покупал ничего. К тому же покупатель зачастую и не обращает внимания на обстановку — он сконцентрирован на самой вещи и радости от обладания ею».

Максим Воробьев, Москва
Лучшее из блогов
СФ №13(196) 09.04.2007

УТОЧНЕНИЕ

В статье «Рулевые игры» (СФ №12/2007) допущена ошибка. Информация о том, что президент МТС Леонид Меламед работал в РАО «ЕЭС России», не соответствует действительности. Редакция приносит свои извинения Леониду Адольфовичу Меламеду, бывшему заместителю председателя правления РАО ЕЭС Леониду Борисовичу Меламеду и читателям журнала.

Кредитная карта Ситибанка CASH BACK

ДЕНЬГИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ!

Первая в России кредитная карта, которая возвращает Вам деньги

Оплачивайте покупки **кредитной картой Ситибанка CASH BACK** и получайте **1%** от потраченной суммы обратно на счет. Кроме того, с кредитной картой CASH BACK Вы оцените и все плюсы Льготного периода кредитования. Позвоните сейчас и получите **скидку 50%** на годовое обслуживание в течение первого года обслуживания кредитной карты*.

(8-800) 200 9393
(звонок бесплатный)
или оформите заявление на
www.citibank.ru

реклама

*Данное предложение действительно только в отношении лиц, которые не являлись держателями кредитных карт Ситибанка в период с 5 февраля 2007 года по дату подачи заявления на оформление кредитной карты Citibank MasterCard Cash Back. Срок действия данного предложения: с 5 февраля 2007 года до 31 июля 2007 года. Все условия соответствующего договора и порядок кредитования опубликованы на сайте www.citibank.ru. Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка. ЗАО КБ «Ситибанк». Генеральная лицензия Банка России № 2557.

citibank

золотые слова → с12
кто кого → с13
три вопроса → с16
продолжение следует → с18
пять способов → с20

В себестоимости первичного алюминия энергозатраты составляют 30–40%

В поисках дешевой энергии металлурги готовы вкладываться даже в то, что им никогда не достанется: «Российский алюминий» и Росатом совместно направят до $10 млрд в атомный проект.

ТЕКСТ: николай гришин

Атомный элемент

Оказывается, не только совладелец «Норильского никеля» Михаил Прохоров лелеет масштабные планы в электроэнергетике: его коллеги Олег Дерипаска и Виктор Вексельберг из «Российского алюминия» тоже готовы вкладываться в генерирующие мощности.

На прошлой неделе Росатом и «Русал» подписали меморандум, предусматривающий строительство новой атомной электростанции и алюминиевого завода — предположительно в Красноармейском районе Приморья. В регионе располагаются несколько портов, которые позволят металлургам экспортировать алюминий в азиатские страны, где спрос на их продукцию активно растет.

Конкретные параметры соглашения определят лишь к концу года, но уже сегодня представитель «Русала» Вера Курочкина оценила мощность будущего завода более чем в 600 тыс. тонн первичного алюминия в год, тогда как сейчас компания выпускает около 4 млн тонн в год. Не исключено, что партнеры на этом не остановятся и возведут еще машиностроительный завод, который станет производить узлы и агрегаты станций для нужд Росатома из металла «Российского алюминия». Атомщики рассчитывают не только обеспечивать электроэнергией заводы «Русала», но и экспортировать часть электричества в Китай. По экспертным оценкам, для осуществления этих планов генераторная мощность АЭС должна составить не менее 2 тыс. МВт.

По словам генерального директора алюминиевой компании Александра Булыгина, «Российскому алюминию» нужно расширять и диверсифицировать энергетическую базу. В себестоимости первичного алюминия энергозатраты составляют 30–40%, так что собственные генерирующие мощности принципиально важны для металлургов. Но сейчас аффилированные с «Российским алюминием» энергетики покрывают потребности компании в электричестве лишь на 65%. Росатом в свою очередь ищет пути привлечения в отрасль частных инвестиций, хотя имеет для этого весьма ограниченные возможности — реформа РАО ЕЭС атомную отрасль практически не затронула.

В зависимости от масштабов строительства общие затраты компаньонов могут составить $6–10 млрд, из которых около 50% пойдет на строительство АЭС. Не так много, учитывая, что совокупные потребности российской энергетики в инвестициях до 2020 года Минпромэнерго оценивает в $420 млрд. В официальном заявлении глава Росатома Сергей Кириенко высказывает надежду, что частно-государственное партнерство станет наиболее эффективным способом развития атомной энергетики в России. Однако пока его опыт в этом направлении удачным не назовешь: однажды он уже пытался привлечь металлургов к строительству АЭС и в прошлом году вел переговоры с Виктором Вексельбергом о создании партнерства для строительства второй очереди Кольской АЭС. Но в СУАЛе тогда посчитали проект низкорентабельным и отказались от сотрудничества. В альянсе с Дерипаской бизнесмен, похоже, пересмотрел свои взгляды на перспективы атомной энергетики и готов рисковать.

С алюминиевым заводом все понятно: его «Русал» будет строить на собственные средства, «Русалу» он полностью и достанется. А с АЭС и общей инфраструктурой проекта ситуация несколько сложнее. Партнеры рассчитывают на поддержку государственного инвес-

«Основная цель „Российского алюминия" — долгосрочный, на 15–30 лет, контракт на поставку энергии по фиксированным низким ценам»

тиционного фонда и «других централизованных источников», но, похоже, потратиться придется и металлургам. Источник **СФ** в Росатоме, пожелавший остаться неназванным, считает, что перенос части затрат по строительству атомной станции на «Русал» вполне справедлив, ведь строительство алюминиевого завода без создания генерирующих мощностей было бы бессмысленным.

Это стандартная практика: дальневосточный проект — не первое сотрудничество «Русала» с энергетиками. Компания уже финансирует похожую стройку — Богучанское электрометаллургическое объединение, где совместно с ГидроОГК, объединяющей российские гидроэлектростанции, достраивает Богучанскую ГЭС и одновременно возводит алюминиевый завод мощностью 600 тыс. тонн в год. После запуска станции она будет принадлежать партнерам на паритетных началах.

Однако такая схема вряд ли пройдет с атомщиками. Сейчас все российские атомные электростанции на 100% принадлежат государству, и изменять эту норму в ближайшей перспективе никто не собирается. Даже если металлурги профинансируют часть работ на АЭС, они не смогут претендовать на какую-либо долю в новой станции. Тем не менее доступ к дешевой атомной энергии в конечном итоге способен компенсировать все затраты — себестоимость генерируемой энергии на АЭС в два-три раза ниже, чем на станциях, работающих на газе или угле. А как участник строительства станции «Русал» может рассчитывать и на особые условия: «Основная цель „Российского алюминия" — долгосрочный, на 15–30 лет контракт на поставку энергии по фиксированным низким ценам,— считает аналитик „Атона" Дмитрий Скрябин.— В итоге в условиях постоянного роста энерготарифов компания сможет получить сильное конкурентное преимущество, и ее вложения вполне оправдаются». В то же время станция будет в состоянии работать эффективнее других благодаря наличию стабильного потребителя энергии в лице алюминиевого завода — и ее окупаемость для Росатома может оказаться даже ниже стандартных для таких проектов 15–20 лет.

Правда, свести на нет все достоинства уникального совместного проекта могут политические риски, как никогда актуальные перед выборами 2008 года. Не исключено, что финансирование первого частно-государственного партнерства в атомной энергетике затянется до выборов нового президента страны. □

На правах рекламы.

Проще растить бизнес,
когда есть Много денег

Кредиты малому и среднему бизнесу
до 15 000 000 рублей*

Для того чтобы любимое растение быстро развивалось, необходимо за ним ухаживать: поливать, следить за тем, чтобы было достаточно солнца и тепла.

Для того чтобы Ваш бизнес рос, необходимы условия, в которых будет проще развиваться. Главное условие — это деньги, вернее Много денег.

Русский Банк Развития предлагает кредит «Много» для малого и среднего бизнеса.

Сумма кредита: до 15 000 000 рублей РФ
Срок кредитования: до 5 лет
Страхование залога: не обязательно
Срок оформления: до 7 рабочих дней
Отсрочка по платежам основного долга: до 6 месяцев

* **Консультации по вопросам кредитования Вы можете получить во всех отделениях Банка, а также по телефону горячей линии (495) 780–0738.**

КБ «РБР» (ЗАО). Генеральная лицензия Банка России №2179.

РУССКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ

(495) 780–0738 www.rbr.ru

Главный акционер NVR Дмитрий Пумпянский собрался создавать СП с украинской «Интерпайп». Политический кризис на Украине, равно как и неудачный опыт предшественников, его пока не смущает. ТЕКСТ: николай гришин

Померились трубами

DPA/PHOTAS

При объединении ТМК и «Интерпайпа» украинцам в лучшем случае светит блокпакет

После успешного IPO владелец 77% акций Трубной металлургической компании (ТМК) Дмитрий Пумпянский всерьез задумался о расширении бизнеса.

Две недели назад замдиректора ТМК Владимир Шматович рассказал журналистам, что его компания готова потратить $2 млрд на поглощения и слияния с другими производителями труб. А в прошлую среду стало понятно, о каких именно предприятиях шла речь: Reuters сообщило, что Пумпянский может получить контроль над крупнейшим производителем труб на Украине «Интерпайпом», в состав которого входят четыре трубных завода. В самой ТМК о сделке пока официально не говорят, но и не отрицают ее возможности. Если слияние состоится, российско-украинская компания станет лидером отрасли: за 2006 год ТМК произвела 3 млн тонн труб, а «Интерпайп» — 1,21 млн тонн, в общей сложности 4,21 млн тонн. Тогда как сегодняшний мировой лидер — люксембургская компания Tenaris S.A.— выпустил за прошлый год 3,4 млн тонн труб.

ТМК и «Интерпайп» — прямые конкуренты в сегменте труб для нефтегазового сектора, их ассортимент во многом пересекается, так что о вертикальной интеграции речь не идет. Зато компаниям удастся выиграть на эффекте масштаба: по мнению аналитика «Антанты капитал» Владимира Попова, они вполне могут рассчитывать на существенную экономию, совместно закупая новое оборудование, участвуя в тендерах и объединив некоторые вспомогательные службы.

На первый взгляд для Дмитрия Пумпянского сделка очевидно выгодна: хотя речь идет не покупке активов, а об объединении, контрольный пакет в объединенной компании скорее всего достанется именно ему. Капитализация ТМК на LSE составляет около $8 млрд, а оценки стоимости активов «Интерпайпа» хотя и расходятся почти в полтора раза, но не превышают $3,3 млрд. Поэтому, по мнению аналитиков, украинцам светит в лучшем случае блокпакет.

Тем не менее украинцы могут выиграть от сделки даже в большей степени, чем россияне. Дело в том, что 80% своей продукции «Интерпайп» экспортирует, но в последнее время возможности экспорта для украинской компании сужаются на глазах. Мало того что экспорт труб в Россию до 2010 года ограничен для нее 400 тыс. тонн в год, так еще и Евросоюз в прошлом году ввел ограничения на импорт труб из стран СНГ. Теперь же компании вполне могут объединить свои квоты, проводя более гибкую политику в экспортно-импортных операциях, и это может здорово усложнить жизнь их конкурентам, чье производство находится лишь в одном государстве.

Впрочем, для сделки есть ряд препятствий. Прежде всего нешуточные страсти могут разгореться вокруг оценки активов «Интерпайпа» и их доли в новой компании. По словам директора Фонда развития трубной промышленности Александра Дейнеко, мало того что структура собственности «Интерпайпа» абсолютно непрозрачна, так еще и основные фонды украинской копании основательно изношены и требуют серьезных инвестиций в модернизацию. Конечно, $2 млрд, которые собиралась потратить ТМК, были бы украинцам очень кстати — но не факт, что владелец «Интерпайпа» Виктор Пинчук в обмен на инвестиции согласится получить меньшую долю в объединенной компании. В итоге одна эта проблема может сорвать сделку. «Выгоднее построить новый завод с нуля, чем восстанавливать морально устаревшие активы „Интерпайпа" и искать общий язык с политизированным владельцем компании»,— считает представитель одного из крупных игроков на трубном рынке, пожелавший остаться неназванным.

Другой фактор риска — политический кризис на Украине, где назревает очередная «оранжевая» революция. Поскольку каждая из финансово-промышленных групп на Украине имеет и политические интересы, любые переговоры бизнесменов в таких условиях выглядят несколько преждевременными. Тем более что все предыдущие попытки российских металлургов закрепиться на Украине потерпели крах. Так, «Криворожсталь» из-под носа «Северстали» увел Лакшми Миттал, да и переговоры Алишера Усманова с Индустриальным союзом Донбасса закончились ничем. Поэтому не исключено, что очередной украинско-российский металлургический альянс так и останется лишь амбициозным проектом. □

NISSAN MURANO
ЯРКАЯ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

Поразительное сочетание элегантности спортивного концепт-кара и всех достоинств полноприводного автомобиля. Мощный 6-цилиндровый V-образный двигатель 3,5 л мощностью 234 л.с. Вариатор X-Tronic CVT. Электропривод регулировки педального узла. Би-ксеноновые фары, новый цветной дисплей и камера заднего вида. Необычайно оригинальный, Nissan Murano создан для того, чтобы покорять сердца поклонников роскошных автомобилей.

www.nissan.ru

NISSAN

SHIFT_style

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ | ТЕСТ-ДРАЙВ У ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ*

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: AA MAJOR AUTO (495) 730-0073; АВТОМИР (495) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ/АВТОГРАНД (495) 797-6060; АВТОСПЕЦЦЕНТР (495) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (495) 787-5353; АВТОТЕХЦЕНТР В КРЫЛАТСКОМ (495) 741-4343; GENSER (495) 788-5858; NATC GROUP (495) 784-6410; ПЕЛИКАН-АВТО (495) 787-0707; ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР КУНЦЕВО (495) 933-4033; У СЕРВИС+ (495) 258-8989. **Санкт-Петербург:** АВТО-ПРОДИКС (812) 703-0707; АДР (812) 999-9111; AURORE AUTO (812) 327-1000; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. **Воронеж:** АВРОРААВТО (4732) 25-7966. **Екатеринбург:** АВТОСАН (343) 233-6050; LUCKY MOTORS (343) 256-8686. **Ижевск:** АСПЭК АВТО (3412) 91-2410. **Казань:** АКОС (843) 276-7070. **Краснодар:** МОДУС (861) 215-0215. **Курск:** АВТОЦЕНТР ЮЖНЫЙ (4712) 32-5325. **Нижний Новгород:** НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9815. **Набережные Челны:** АКОС (8552) 32-0101. **Омск:** БАРС-ЦЕНТР (3812) 50-4004. **Оренбург:** АСТ МОТОРС (3532) 72-8155. **Пермь:** УРАЛАВТОИМПОРТ (342) 210-5744. **Петрозаводск:** СТК АЛЬФА (8142) 79-7010. **Пятигорск:** НДК МОТОРС КМВ (8793) 31-9999. **Ростов-на-Дону:** ОРБИТА (863) 232-7915. **Саратов:** ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. **Самара:** САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (846) 931-0000. **Ставрополь:** НДК МОТОРС (8652) 24-8898. **Сургут:** СК-МОТОРС (3462) 22-8080. **Тюмень:** ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. **Уфа:** КАЛИНА (347) 225-4915. **Челябинск:** РЕГИНАС (3512) 68-9626.

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

NISSAN FINANCE
специальная кредитная программа

Подробности по телефону 8 800 200 200 6 или у официальных дилеров. Программа предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (Лицензия ЦБ РФ №1). Программа Nissan Finance доступна в г.г. Москва, С.-Петербург, Воронеж, Екатеринбург, Краснодар, Пермь, Ростов-на-Дону, Челябинск.

* В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров.

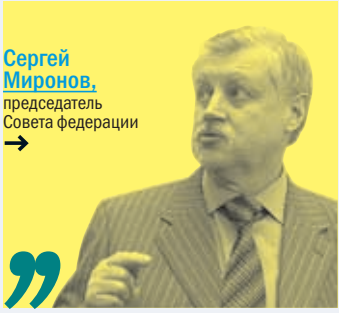
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

золотые слова

Владимир Дмитриев,
председатель Внешэкономбанка
→

Нужно… разработать такую систему, чтобы этот огромный ресурс был вовлечен в российскую экономику

Выступая за вовлечение пенсионных накоплений граждан России в экономику, банкир предложил в числе прочего такие средства, как снятие обязательных госгарантий с ипотечных бумаг и разрешение государственным УК вкладывать капитал в коммерческие банки. То есть устранить те ограничители рисков, благодаря которым многие как раз и доверяют свои пенсии именно этим компаниям.



Сергей Миронов,
председатель Совета федерации
→

После введения в России строительных сберегательных касс накопить на квартиру сможет 30% населения

Россиянам в очередной раз предложена идея доступного жилья. Почему именно после вклада в строительную сберегательную кассу у них вдруг станет намного больше денег, а главное, когда это чудо случится, чиновник пока не сообщил. Так же как и не уточнил, кто вдруг построит такое количество квартир и почему отдаст их по прежним ценам при столь ажиотажном спросе.

ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ, «Ъ»

В придачу к креслу главы Росавиации Евгений Бачурин получил и перспективу в одиночку отвечать за безопасность полетов

Росавиацию возглавил выходец из «Аэрофлота» Евгений Бачурин. Авиаторы ценят его способности как бизнесмена, но пока не очень верят в успех на поприще чиновника-реформатора.

ТЕКСТ: дмитрий крюков

Ротация в Росавиации

С начала 2006 года в авиакатастрофах в России погибли 324 человека. Эта печальная цифра стоила Александру Юрчику кресла руководителя Росавиации. На прошлой неделе неспокойное место занял его заместитель Евгений Бачурин, проработавший до этого в госструктуре менее года.

В Росавиацию Бачурин пришел в июне 2006-го — туда его с поста коммерческого директора «Аэрофлота» пригласил министр транспорта Игорь Левитин. Профессионализм бывшего топ-менеджера в авиационных кругах оценивают высоко: с его помощью «Аэрофлот» стал показывать нормальную прибыль (чистая прибыль за 2005 год по МСФО составила $189,8 млн, тогда как пятью годами ранее — всего $8,6 млн). Однако теперь Бачурину придется решать проблемы всей отрасли — и тут эксперты пока не ждут больших перемен. «Уверен, что общий вектор развития в отрасли будет продолжен»,— говорит коммерческий директор авиакомпании „Атлант-Союз" Вячеслав Илюшин. Другой же участник рынка замечает, что оценивать назначение Бачурина как положительный шаг пока рано, поскольку это значит «проявить некорректность по отношению к его предшественнику». Подобная скромность в оценке вполне объяснима: Юрчик остается помощником министра транспорта РФ и будет заниматься «вопросами развития аэродромной сети и созданием управляющих аэропортовых компаний».

«Ротация мало что решает,— полагает председатель редакционного совета журнала „Авиатранспортное обозрение" Алексей Комаров.— Нужно в первую очередь распределить полномочия между органами федерального управления». Дело в том, что сейчас работу авиакомпаний контролируют пять различных ведомств: Минтранс, Росавиация, Федеральная служба по надзору в сфере транспорта, Росаэронавигация и Межгосударственный авиационный комитет. «Функции между ними четко не разграничены, и ни одна из них сама по себе не отвечает за главное — безопасность полетов»,— добавляет Комаров.

Приглашение Бачурина можно связать как раз с тем, что Минтранс высказывал намерение до конца 2007 года полностью передать контроль над безопасностью полетов Росавиации. Но вряд ли будет просто преодолеть сопротивление других ведомств, получающих доход с выдачи лицензий и сертификатов. Например, глава Росаэронавигации Александр Нерадько в свое время заявил, что полномочия его ведомству «переданы в полном соответствии с указом президента, а если кто-то хочет заниматься ревизией, то это его личное дело». □

дневник наблюдений

кто кого

Нашла «Система» на башню

«Система масс-медиа» и ФГУП РТРС не смогли настроиться на одну волну. Похоже, компаниям придется развивать мобильное телевидение в стандарте DVB-H отдельно друг от друга. ТЕКСТ: оксана царевская

Об амбициях «Системы масс-медиа» на рынке мобильного телевещания стало известно еще в прошлом году. Тогда корпорация приобрела в 16 российских городах несколько компаний, располагающих соответствующими лицензиями, и намеревалась начать вещание в стандарте DVB-H уже летом 2008 года. Ожидалось, что к 2010 году к услуге подключатся более 500 тыс. москвичей.

В рамках этого проекта компания начала переговоры с РТРС («Российская телерадиовещательная сеть»), желая получить право на использование ее инфраструктуры. Напомним, основной актив РТРС — башни и телепередатчики. Госкомпания является фактически монополистом в сфере передачи телесигнала: ей принадлежит почти 70% всех телепередающих устройств в России, а еще 20% «чужих» установлено на ее вышках.

Однако на прошлой неделе гендиректор РТРС Геннадий Скляр заявил, что его компания не готова полностью отдать на откуп коммерческим структурам сегмент мобильного цифрового телевидения. Оказалось, у РТРС есть собственные операторские амбиции. Госмонополисту не интересно размещать на своих башнях чужое оборудование и заниматься его облуживанием. «Нас интересует равноправное партнерство»,— поясняет руководитель службы по связям с общественностью РТРС Дмитрий Юревич. По словам представителя компании, РТРС не исключает также возможности альянса с Golden Telecom или со структурами «Альфа-групп». Даже если РТРС не найдет партнера для этого проекта, она будет привлекать к сотрудничеству финансовые институты. По данным компании, приобретение, монтаж и годовая эксплуатация одного DVB-H-передатчика, способного покрыть такой город, как Новосибирск, обойдется примерно в 200 тыс. евро.

Переговоры между РТРС и «Системой» еще не завершены, но позиция госмонополиста может осложнить реализацию проекта «Системы». Причем дело не столько в технических возможностях — ведь у телекоммуникационного гиганта достаточно собственных вышек для размещения передатчиков. «Партнерство с РТРС важно с точки зрения политической: осваивать телеэфир в промышленных масштабах удобнее в союзе с госкомпанией»,— считает аналитик «Тройки Диалог» Андрей Богданов. □

Американский миллиардер Кирк Керкорян предложил за Chrysler $4,5 млрд — почти в пять раз меньше, чем стоила компания, когда он был ее акционером в прошлый раз. ТЕКСТ: павел куликов

Два раза в один Chrysler

В середине 1990-х Кирк Керкорян уже был крупнейшим акционером Chrysler Group и даже пытался заполучить компанию целиком, но безуспешно.

Впрочем, после объявления о слиянии Chrysler с Daimler-Benz принадлежащие ему 13,75% акций компании превратились в 4% акций концерна DaimlerChrysler, которые Керкорян через некоторое время благополучно продал за $3 млрд.

Керкорян любит зарабатывать на автоконцернах: в 2005 году он скупил за $1,6 млрд 9,9% акций General Motors, после чего предложил гендиректору Renault и Nissan Карлосу Гону обсудить возможность альянса. Однако в тот раз идея не понравилась гендиректору GM Рику Вагонеру и переговоры провалились. Тогда Кирк Керкорян спешно продал акции, заработав всего $80 млн, что при его состоянии, оцениваемом в $15 млрд,— капля в море.

И вот на днях миллиардер вновь решил заняться Chrysler, который за девять лет альянса с Daimler-Benz сильно сдал позиции и в 2006 году принес $1,5 млрд убытка. Теперь Керкорян говорит о возрождении и ради этого призывает сотрудников компании на пять-семь лет забыть о социальных выплатах, предлагая вместо них акции Chrysler. Про доход с акций тоже пока придется забыть. При этом сам Керкорян хочет заплатить за всю компанию лишь пятую часть суммы, в которую она была оценена девять лет назад.

Впрочем, не факт, что Chrysler достанется именно ему. По данным The New York Times, компанией заинтересовались сразу три инвестфонда: Cerberus Capital Management, Blackstone Group и Centerbridge Partners, причем они готовы заплатить до $13 млрд. Однако рынок явно считает эту цифру малореальной: даже уровень, на который акции Chrysler поднялись в результате предложения Керкоряна,— наивысший с 1999 года. Еще один претендент — канадский производитель автозапчастей Magna, предложивший за Chrysler на $100 млн больше, чем Керкорян. Magna эксцентрична в выборе объектов для инвестиций не меньше, чем американский магнат,— так, она собиралась строить сборочный завод мощностью 450 тыс. автомобилей в год совместно с АвтоВАЗом. Однако, как стало известно на прошлой неделе, модель, разработанная канадцами, не устраивает АвтоВАЗ из-за ее высокой стоимости, и партнеры могут отказаться от проекта. Вероятно, в таком случае Chrysler сможет стать для Magna достойной заменой АвтоВАЗу. □

AP

Претендентами на Chrysler могут оказаться и нынешние партнеры АвтоВАЗа

Вслед за конфликтом на петербургской «Пивоварне Хайнекен» волна трудовых бунтов может прокатиться как по пивным заводам, так и по предприятиям других отраслей региона. ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Пивной путч

AFP/EASTNEWS

Способов защититься от новых забастовок у «Пивоварни Хайнекен» немного

В городе трех революций вновь бунтуют рабочие: на прошлой неделе стало известно о том, что профсоюз «Пивоварни Хайнекен» предъявил компании ультиматум. Рабочие требуют повысить им зарплату на 30% (сейчас она составляет 16–18 тыс. руб. в месяц), ввести «13-ю зарплату» и начислять 8–10% за вредность производства. Требования основаны на расчете стоимости жизни, которая, согласно оценке нанятой профсоюзом юридической компании, выросла в Санкт-Петербурге за год на 30–35%.

Волнения на «Пивоварне Хайнекен» — третий крупный трудовой конфликт в Петербурге и Ленинградской области за последние два года. Пока в противостоянии между работниками и работодателями счет «один-один»: 1 марта текущего года рабочие завода Ford Motor Company во Всеволожске вынудили компанию подписать коллективный трудовой договор. А вот попытки бунта на заводе «Катерпиллер-Тосно», которые профсоюз предпринял весной 2006 года, провалились. «В течение 2006 года руководство вынудило уволиться 80% членов профсоюза — всего более ста человек»,— рассказывает председатель профкома Caterpillar Андрей Семушин. Впрочем, и это вряд ли стало легким выходом для компании с численностью персонала в 450 человек. «Caterpillar ранее предъявляла очень высокие требования к кадрам, а теперь завозит рабочих из Узбекистана»,— говорит Андрей Семушин.

В профком «Пивоварни Хайнекен» входят 370 из почти 1000 ее сотрудников, и едва ли компания решится на жесткие меры: критически важное для компании звено — водители погрузчиков — состоят в профсоюзе практически поголовно. Если они начнут действовать не выходя за рамки инструкций, что и предполагает «итальянская забастовка», компании не миновать проблем. «По инструкции водители погрузчиков не имеют права ездить со скоростью выше 5 км/ч, а в случае несоответствия техники правилам безопасности обязаны отказываться от работы,— говорит глава профкома компании Валерий Соколов.— Если эти требования будут выполняться, завод встанет». В то же время, как полагают рабочие, выполнив их требования, компания не потеряет практически ничего. «При повышении зарплаты бутылка Heineken подорожает лишь на несколько процентов, что никак не отразится на потребительском спросе»,— уверен председатель объединения профсоюзов «Соцпроф» Сергей Храмов.

Но есть нюанс: пойдя на поводу у рабочих, компания может получить новые неприятности, тем более что однажды так уже случилось. Весной прошлого года Heineken под угрозой забастовки повысила зарплату в среднем на 27%. Теперь рабочие могут предъявить новые требования. Например, профсоюз недоволен тем, что завод привлекает большое количество внештатных работников из стран СНГ: «У нас много вопросов по этим таджикам»,— говорит Валерий Соколов. Кроме того, конфликт грозит выйти за пределы «Пивоварни Хайнекен». Валерий Соколов уже начал рассылать письма по другим заводам группы Heineken. Наконец, по словам Соколова, профкомы компаний пивной отрасли раздумывают над созданием единого профсоюза. Желание войти в него уже изъявили профсоюзы заводов «Балтика—Санкт-Петербург», «Балтика—Вена», Ярославского пивобезалкогольного завода (входят в группу ВВН) и клинского завода компании InBev.

Наконец, уступив рабочим, Heineken грозит повредить прочим работодателям Петербурга и Ленинградской области — победа профсоюза «Пивоварни Хайнекен» может стать сигналом для других рабочих. Профсоюзы «Пивоварни Хайнекен», «Катерпиллер-Тосно» и Ford действуют единым фронтом: их лидеры консультируются друг с другом по методам борьбы с работодателями. «Трудовой спор на заводах Ford и Heineken не единичные события,— говорит Сергей Храмов.— Это часть конфликта во всем Северо-Западном регионе». Возможно, в конфликте появляются новые «горячие точки». Например, сотрудники питерского филиала «Почты России» уже пикетировали здание Управления федеральной почтовой службы в Санкт-Петербурге. Почтовики действуют по отработанной предшественниками схеме: они требуют повысить зарплату на 30%, а иначе угрожают провести забастовку. Как стало известно **СФ,** в ближайшее время могут возникнуть трудовые конфликты на заводе Nokian Tyres во Всеволожске, рабочим которого помогает лидер профкома Ford Алексей Этманов. Также под угрозой предприятие «Рока сантехника» в Тосно, чей профсоюз «курирует» Андрей Семушин. □

Лицензия №468/352 от 13.07.2006. реклама.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

три вопроса

Президент Российского футбольного союза Виталий Мутко рассказал, почему и как намерен добиться разрешения на рекламу пива на стадионах.

«Секрет фирмы»: ФАС признала незаконной рекламу Heineken, титульного спонсора Лиги чемпионов, на стадионе «Лужники». Чем это грозит клубу?

Виталий Мутко: По логике штрафовать надо не «Спартак», а УЕФА — именно ее договор с Heineken противоречит законодательству РФ. Другое дело, что УЕФА, естественно, переложит штраф на «Спартак» — не на мадридский же «Реал».

СФ: То есть виноват российский закон?

ВМ: Мы десятилетиями не получали крупных турниров, а добившись права провести финал лиги, сами связали себе руки, приняв этот популистский и абсурдный закон. Я как член Совета федерации голосовал против — но закон все-таки был принят. А пиво на улице как пили, так и пьют.

СФ: То есть финала не будет?

ВМ: Мы с мэром Москвы Юрием Лужковым взяли перед УЕФА обязательство разрешить рекламу пива на финале. Один из путей — изменить закон. Например, сделать исключение для международных турниров. Я уже подготовил поправку и не сомневаюсь, что финал пройдет в Москве.

ALAMY / PHOTAS

РАТ рассчитывает, что через два года в таких случаях россияне будут звонить прежде всего ему

Создатели Российского автомобильного товарищества (РАТ) намерены за два года превратить автоклуб в миллиардный бизнес. В других странах на это ушли десятки лет.

ТЕКСТ: ярослав пархоменко

Клуб с большой дороги

Не исключено, что в России появится общенациональный коммерческий автоклуб: этим летом одновременно в 15 городах России стартует проект РАТ.

Его члены смогут рассчитывать на единый call-центр, техпомощь, выезд аварийного комиссара и эвакуацию автомобиля, юридическую помощь и консультации по купле-продаже автомобилей, скидки при покупке бензина (партнером клуба стала система «ЛУКОЙЛ интеркарт») и запчастей.

Объем инвестиций в проект не разглашается, инвесторами названа «группа частных лиц». Однако есть сведения, что компания аффилирована с семьей Хачатуровых. Кстати, одним из первых партнеров РАТ стал «Росгосстрах», совладельцем которого является Данил Хачатуров. Кроме страховок от лидера российского рынка автострахования (на долю компании приходится около четверти собранных премий по ОСАГО) РАТ получит доступ к розничной сети «Росгосстраха», насчитывающей по стране около 3 тыс. точек.

На Западе организации, подобные РАТ, существуют уже давно и успешно: например, годовая выручка немецкой ADAC составляет 1,6 млрд евро. Однако этим результатам предшествовал почти столетний опыт работы.

У РАТ планы более чем серьезные: за два года компания намерена довести свою клиентскую базу до 370 тыс. автолюбителей, что при абонентском взносе 3,6 тыс. руб. означает годовой оборот 1,3 млрд руб. Конкуренты считают предложенную РАТ модель избыточно оптимистичной. «Маркетинг и статистика говорят, что оборота в $50 млн за два года в этом бизнесе достичь нереально,— полагает Татьяна Лобазова, начальник отдела развития московского автоклуба „Ангел".— Тем более что услуги, которые можно предоставить на сумму 3,6 тыс. руб., недостаточны для нормального автолюбителя».

Впрочем, судя по комментариям представителя товарищества Александра Громкова, в компании осознают некоторую туманность перспектив собственной деятельности: «В городах уже есть подобные локальные организации, но в целом для России этот бизнес абсолютно новый, поэтому пока трудно спрогнозировать, как будет происходить пополнение клиентской базы и меняться количество обращений». Поэтому, несмотря на обширные планы, пока владельцы не торопятся с излишними инвестициями. Например, количество машин техпомощи, по мнению Громкова, будет зависеть от роста продаж членских карт. □

Холдинг «Миэль» решил включиться в самый амбициозный проект компании «Ренова» — огромный частный район в Екатеринбурге стоимостью $30 млрд.

ТЕКСТ: ольга шулакова

Региональный масштаб

Все больше московских застройщиков увлекаются строительством частных «городов» в регионах.

На прошлой неделе стало известно, что партнером «Ренова-стройгруп» (девелоперское подразделение ГК «Ренова» Виктора Вексельберга) в реализации одного из самых амбициозных проектов на российском рынке — строительстве 13 млн кв. м жилой и коммерческой недвижимости на юго-западе Екатеринбурга — стал холдинг «Миэль».

Появление «Миэля» на стройке Вексельберга выглядит логично и даже неизбежно: в одиночку с заявленными масштабами не справился бы даже самый крупный игрок. «Главная идея партнерства — разделить проект на несколько участков, у каждого из которых будет отдельный инвестор, при этом „Ренова" станет совмещать функции девелопмента и управляющей компании всего проекта»,— говорит Михаил Гец, вице-президент по стратегическому развитию компании Blackwood. По мнению Дениса Семыкина, генерального директора компании «Новая площадь», два крупных брэнда — «Ренова» и «Миэль» — смогут привлечь сюда и мелких инвесторов.

Как рассказал **СФ** руководитель проекта «Академический» компании «Миэль» Максим Кондратюкин, холдинг заключил с «Ренова-стройгруп» договор о сотрудничестве, согласно которому «Миэль» может стать соинвестором в проекте с долей до 30% общего объема инвестиций, то есть около $10 млрд.

Екатеринбургский район «Академический» станет крупнейшим строительным проектом в России: к 2025 году на территории 13 тыс. га планируется отстроить более 9 млн кв. м жилой и 4,2 млн кв. м социальной и коммерческой недвижимости. Кроме того, планируется создать серьезную дорожную сеть. При этом 50% выделенной под строительство земли остается в собственности города. Первые 2,5 млн кв. м жилья в Екатеринбурге «Ренова» и «Миэль» начнут возводить уже в нынешнем году — правда, доля «Миэля» на этом этапе составит лишь $60–70 млн.

Количество жилья эконом-класса в новом «городе» превысит 50%. «Привлечение в качестве партнера компании „Миэль" связано с тем, что она специализируется на девелопменте именно доступного жилья»,— считают в Vesco Consulting.

Фактор доступности для «Реновы» и «Миэля» будет иметь явно не последнее значение. Сегодня, по информации агентства «Домострой», средняя стоимость нового многоквартирного жилья в Екатеринбурге составляет от $900 до $1500 за 1 кв. м. И смогут ли компании найти покупателей на 9 млн кв. м в городе со средней зарплатой 16 155 руб.— большой вопрос. □

«Такой активной волны поглощений, как в 2006-м, уже не будет»

СФ №10/2007, стр. 26–29

Холдинг «Юнимилк» купил самый современный молокозавод страны, получил 15% татарского рынка и еще на шаг приблизился к заветной цели — догнать и перегнать «Вимм-Билль-Данн». ТЕКСТ: влад гринкевич

Не кумысом единым

Второй по объемам производства молочной продукции игрок в России «Юнимилк» выкупил у холдинга «Красный Восток» производственные активы его молочного подразделения «Эдельвейс М». Прошлый год «Юнимилк» отметил большими вложениями в экстенсивное развитие — производственная база компании пополнилась 14 молокозаводами. И в начале 2007 года финдиректор компании Ольга Петрова в интервью **СФ** заявила, что столь активной волны поглощений, как в 2006-м, уже не будет,— но, очевидно, не смогла сдержать слово. $100 млн, которые, по некоторым данным, «Юнимилк» выложил за «Эдельвейс М», сопоставимы со всеми затратами на формирование производственной базы в период с 2004 по 2007 года (по разным оценкам, они составили $150–170 млн).

Главная производственная площадка компании, комбинат молочных продуктов «Эдельвейс», может перерабатывать 1 тыс. тонн молока в сутки, а ассортимент насчитывает более ста наименований. И хотя, по мнению участников рынка, реальная стоимость актива меньше $100 млн, исполнительный директор Российского союза предприятий молочной промышленности Владимир Лабинов полагает, что в сумму сделки вошла также премия за контроль над 15% молочного рынка Татарстана.

Почти год «Юнимилк» боролся за этот завод с главным молочником страны компанией «Вимм-Билль-Данн». Участники рынка называют покупку «Эдельвейс М» очень удачным приобретением. «Это самое современное предприятие в России,— убеждена ведущий эксперт Института конъюнктуры аграрного рынка Татьяна Рыбалова.— Думаю, по уровню оснащения „Эдельвейс" превосходит предприятия ВБД. Наряду с „Петмолом" это будет самый крупный актив „Юнимилка"».

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **Компания «Юнимилк» основана в 2002 году как молочное подразделение группы «Планета», а в 2003 году была выкуплена менеджментом. Изначально ставка делалась на освоение региональных рынков: компания скупала производства в разных городах и переводила их на выпуск федеральных марок: «Простоквашино», «Биобаланс», «Село Луговое» и др. За период с 2004 по 2007 год было приобретено 22 производственных площадки (14 из них — в 2006 году), на что ушло, по разным оценкам, $150–170 млн. В начале 2007 года руководство компании заявило о намерении снизить темпы поглощений.**

DPA/PHOTAS

На рынке считается, что по уровню оснащения «Эдельвейс М» превосходит предприятия «Вимм-Билль-Данна»

Желание «Красного Востока» избавиться от производственных активов «Эдельвейс М» вполне логично: дистрибуторская система компании слишком слаба, чтобы справиться с таким объемом продукции. Кроме того, «Красный Восток» направляет много ресурсов на развитие молочных хозяйств, а, по словам Татьяны Рыбаловой, мировая практика показывает, что заниматься одновременно производством сырого молока и его переработкой крайне сложно.

И хотя молочные хозяйства создавались специально под «Эдельвейс М», без заказчиков «Красный Восток» не останется: по данным **СФ,** в ходе сделки ему удалось добиться от «Юнимилка» гарантий, что заводы в течение нескольких лет будут приобретать молочное сырье только на его фермах и по фиксированным ценам. Известно, что в свое время именно это условие не устроил ВБД. Впрочем, если этот пункт и сохранен, вряд ли фиксированные цены на молоко от «Красного Востока» будут значительно отличаться от рыночных. СФ

Яркие решения для бизнеса

Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы.

Бизнес на всех парусах!

Партнерство с «Билайн» – это качественная связь
и яркие решения, которые помогают своевременно получать
всю необходимую информацию и уверенно вести бизнес
к новым горизонтам.

Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

Как государство создавало конкуренцию собственным компаниям

Государство поддерживает и частные фирмы, если имеет в них долю. Но чаще поощряет конкурентную борьбу, когда на поддержание госмонополии просто не хватает средств.

ИТАР-ТАСС

№ 1

Авиационное размытие.

Похоже, государство наконец позволит красноярскому предпринимателю Борису Абрамовичу создать авиакомпанию AiRUnion, которая станет конкурентом «Аэрофлоту». Заместитель руководителя Минэкономразвития Кирилл Андросов недавно объявил, что все документы будут подписаны в ближайшее время. В AiRUnion войдут пять компаний, в том числе «Красэйр» и «Домодедовские авиалинии», в которых до сих пор государство владело 51% акций. Проблема в том, что после объединения его доля размоется до 45%, а крупнейшим акционером перевозчика станет Абрамович. Против такого сценария выступало Росимущество. Зато его одобрили МЭРТ и Минтранс. Ведь после слияния капитализация активов, входящих в AiRUnion, наверняка возрастет, а значит, госпакет станет дороже. Как считают эксперты, государство все равно планирует расстаться с акциями AiRUnion — ему хватит «Аэрофлота». □

№ 2

Трудности перевоза. В 2006 году «Российские железные дороги» (РЖД), заинтересованные в привлечении частного капитала, решили выделить компанию-грузоперевозчика, чтобы затем продать 49% ее акций сторонним инвесторам. Минтранс предложил пойти еще дальше и создать не одну, а сразу две компании, поровну распределив между ними вагоны РЖД. По мнению чиновников, это стимулировало бы конкуренцию и развитие частных грузоперевозчиков, а как следствие, улучшило бы качество услуг. Но в РЖД подсчитали, что это приведет к убыткам в 200 млрд руб. (четверть годовой выручки компании). Неудивительно, что споры вокруг проекта идут до сих пор. □

№ 3

Энергия IPO. В поисках дополнительных инвестиций РАО «ЕЭС России» также решило частично отказаться от монополии, для чего с 2003 года начало разделять свои естественно-монопольные (например, оперативно-диспетчерское управление) и потенциально конкурентные (производство и сбыт электроэнергии) функции. В течение 2007 года провести IPO должны почти все генерирующие компании холдинга, а в будущем государство постарается и вовсе выйти из тепловых ОГК. И ему готовы хорошо заплатить: в марте 2007 года 38% акций ОГК-3 за $3,1 млрд купил «Норильский никель». Это вдвое больше суммы, на которую рассчитывало РАО. □

№ 4

Неинтересный доступ. В июне 2006 года ассоциация «Газовые трейдеры Украины» предложила государству передать частным предприятиям права на разработку небольших месторождений, неинтересных крупным госструктурам. Ведь таким образом независимые добытчики, на долю которых приходится лишь 2% газового баланса Украины, могли платить дополнительные налоги, а главное — увеличить газодобычу. Пока власти Украины не решились на радикальный шаг, но бизнес все же поддержали: с конца 2006 года частным компаниям разрешено продавать газ с аукциона на украинской фондовой бирже. □

№ 5

Держатель слова. В 2000 году China Telecom, владевшая всеми телефонными сетями в Китае, разделилась на China Mobile Telecommunications и China Telecommunications. Министерство связи Китая объявило, что в скором времени перестанет быть основным держателем акций обеих компаний. В 2001 году 3,3% и 7% первой из них купили Vodafone Group и HP. В 2002 году China Telecommunications провела IPO, выручив $1,4 млрд за 20% акций. Однако по состоянию на прошлый год компании по-прежнему контролировались властями Китая. □

AFP / EASTNEWS

mazda BT-50

Кампания за бездорожье

На правах рекламы.

ZOOM-ZOOM

Mazda BT-50 объявляет кампанию за бездорожье! Все больше дорог становятся цивилизованными.
Нас обрекают на скуку светофоров и уныние пробок.
Нас лишают исконно русских забав – промчаться по ухабам.
Покажите, что вы способны не только перестраиваться из ряда в ряд.
Испытайте настоящий полный привод Mazda BT-50! Поддержите бездорожье!

Узнайте больше о Mazda BT-50 по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

Mazda BT-50. Это и есть Zoom-Zoom!

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

Отнюдь не в интересах «Газпрома» ссориться с Западом. Тем более что последний уже дал понять: наметившаяся конфронтация не пройдет бесследно для российских компаний

Смена ориентации

Вопреки ожиданиям Ирана и опасениям Запада, газовая ОПЕК так и не появилась на свет. Участники форума стран—экспортеров «голубого топлива», проходившего в начале минувшей недели в Катаре, договорились лишь совместно анализировать цены на газ. Но не устанавливать их, как это было бы в случае создания газового картеля. При этом в роли главного могильщика иранской затеи выступила Россия. Еще до начала форума глава российской делегации министр промышленности и энергетики Виктор Христенко заявил, что никаких картельных соглашений подписано не будет. Более того, по заверениям Христенко, Россия не собирается «участвовать в организации дружбы против кого-то». А ведь совсем недавно казалось, что именно для усмирения этого «кого-то» «Газпром» затеял свою глобальную энергетическую экспансию. И, значит, объединение с другими экспортерами (основная часть которых по странному стечению обстоятельств находится на недолюбливающем Запад мусульманском Востоке) вполне отвечает интересам концерна.

Другое дело, что стражам исламской революции гораздо проще рассуждать об «энергетическом» джихаде, нежели российским властям. Тегерану не надо задумываться о 2008-м годе, сохранении преемственности власти и легализации капиталов. А Восток (в отличие от Запада) в таком деле плохой помощник. К тому же по иронии судьбы именно энергетическая экспансия вынуждает «Газпром» увеличивать свои внешние заимствования. Концерну необходимо $7,5 млрд на выкуп контрольного пакета в проекте «Сахалин-2». Сопоставимая сумма потребуется для того, чтобы приобрести восточносибирские активы ЮКОСа. И не менее $2 млрд — для выкупа допэмиссии «Мосэнерго». А ведь в перспективе маячит еще и «бархатная» национализация российских активов ТНК-ВР.

Поэтому отнюдь не в интересах «Газпрома» ссориться с Западом. Тем более что последний уже дал понять: наметившаяся конфронтация не пройдет бесследно для российских компаний. Не случайно призывы британских финансовых властей ужесточить требования к иностранным эмитентам, готовящим IPO в Лондоне, совпали по времени не только с возникновением очередных проблем у российского представительства PricewaterhouseCoopers, но и с подготовкой к газовому форуму в Катаре. «Газпром» в Лондоне размещаться не собирается, но поддержка Сити в переговорах об очередных кредитах ему не помешает. Не потому ли наряду с отказом от создания газовой ОПЕК «Газпром» сделал реверанс в сторону Pricewaterhouse? Несмотря на претензии российских налоговиков, американской фирме вновь доверено проводить аудит концерна. Видимо, в извечном споре российских западников и славянофилов «Газпрому» пришлось занять сторону первых. ◻

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

ЯРКИЙ ВЫБОР

XEROX

Современный бизнес требует ярких решений.
Сегодня уже не обойтись только черно-белой печатью.
Технологии цвета Xerox — это ваш стиль офисной работы.
Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.

XEROX®

www.xerox.ru

Technology | Document Management | Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601- 603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейко", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95. **Ростов-на-Дону:** ул. Ченцова, 95М, тел.: (863) 251-67-09.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ.

guys
STAY TRUE

частная практика

ЭКСПАНСИЯ

стратегия → с30
диверсификация → с36
конкуренция → с42

ГРУППА «ДЖАМИЛЬКО» ЗА ТРИ ГОДА СОБИРАЕТСЯ НАВОДНИТЬ ВСЮ РОССИЮ ОДЕЖНЫМИ МАГАЗИНАМИ, ОТКРЫВ ИХ ПОЧТИ СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО ЗА ВСЮ СВОЮ 13-ЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ. ПРИЧЕМ СТАВКУ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ ИЗВЕСТНЫЙ ПРОДАВЕЦ ЛЮКСОВЫХ ТОВАРОВ СДЕЛАЕТ НА ДЕМОКРАТИЧНЫЕ МАРКИ.

Торжество демократии

текст:
павел куликов

фото:
евгений дудин

Чуть больше месяца назад президент группы «Джамилько» Халед Джамиль пригласил в компанию нового опытного топ-менеджера — голландца Мартена Слингерланда. Джамиль познакомился со Слингерландом еще в начале 1990-х, когда тот входил в состав команды, запускавшей брэнд Reebok в России.

С тех пор Слингерланд успел поработать финансовым директором Reebok Benelux и войти в совет директоров Griggs Group — компании—производителя обуви Dr. Martens. Теперь он снова вернулся в Россию, чтобы возглавить компанию ЛВБ — «дочку» группы «Джамилько», занимающейся дистрибуцией повседневной одежды западных брэндов.

С марок casual начинался дистрибуторский бизнес всей группы «Джамилько». Первым магазином, который она в 1993 году открыла в России, был демократичный Levi's. В 1995-м Джамиль начал открывать магазины молодежного брэнда Naf Naf. Год спустя компания стала эксклюзивным дистрибутором Swatch и Chevignon.

После этого новых марок повседневной одежды в портфеле «Джамилько» не появлялось на протяжении десяти лет. Но за прошедшее время компания смогла открыть немало магазинов люксовых марок. «Джамилько» получила право представлять в России брэнды Burberry, Chaumet, Dormeuil, Hermes, J.M. Weston, Salvatore Ferragamo, Sonia Rykiel, Wolford и Escada.

За последние пару лет брэнды luxury один за другим начали выходить из-под опеки российских дистрибуторов — их владельцы все чаще предпочитают развиваться в России самостоятельно. Chanel не стала продлевать контракт с Mercury, лишив таким образом дистрибутора 1% от оборота. L'Oreal выкупила право эксклюзивной дистрибуции у компании «Эрмитаж», чтобы самостоятельно торговать марками Lancome, Ralph Lauren и Cacharel, после чего оборот «Эрмитажа» сократился вдвое. А группа «Джамилько» рассталась с брэндом Christian Dior, потеряв, по некоторым оценкам, 10% оборота.

В планах топ-менеджеров «Джамилько» на ближайший год открытие 60 собственных и франчайзинговых магазинов. Это четверть от торговых точек, открытых группой «Джамилько» за 13 лет.

Начиная региональную экспансию, группа компаний «Джамилько» ставит на демократичную одежду

Ожидания менеджеров «Джамилько» вскоре оправдались. Специализация только на повседневной одежде помогла ЛВБ получить сразу несколько новых контрактов

Сейчас у нее 209 собственных и франчайзинговых магазинов демократичных марок и около 30 бутиков, торгующих одеждой luxury.

Особые надежды теперь связаны с брэндами casual. Еще в 2004 году Джамиль создал дочернюю компанию ЛВБ, куда перевел все брэнды повседневной одежды. В ближайшие три года ЛВБ хочет открыть от 120 до 150 магазинов, продающих такие марки.

Демократичная «дочка»

ПАРУ ЛЕТ НАЗАД у «Джамилько» был единый бюджет и команда для развития марок casual и luxury. «И надо признать, что ресурсы распределялись не в пользу брэндов casual»,— говорит вице-президент группы «Джамилько» Ольга Мамонова. При открытии новых магазинов владельцы люксовых брэндов требовали полного, вплоть до мелочей, соблюдения своих стандартов. В то же время магазины casual можно было развивать с меньшими усилиями. Выходило так, что персонал выкладывался в отношении люксового направления, а маркам casual уделял гораздо меньше внимания, чем следовало.

Компания ЛВБ создавалась на протяжении четырех месяцев — с ноября 2003 года по февраль 2004-го. Генеральным директором новой компании стала Ольга Дунаева, ранее возглавлявшая российский Reebok (недавно она покинула компанию по истечении трехлетнего контракта, перейдя в финансовый бизнес). Сотрудники магазинов марок повседневной одежды «Джамилько» вошли в штат ЛВБ. Весь менеджерский состав компании — около 100 человек — был набран заново. Соглашения с партнерами-франчайзи и собственные магазины переписали на новое юридическое лицо.

Эта, в общем-то, техническая операция должна была позволить группе «Джамилько» развивать брэнды демократичной одежды уже без оглядки на интересы люксовых брэндов. Вероятно, владельцы марок casual к тому моменту почувствовали недостаток внимания и стали подумывать о разрыве с дистрибутором. Например, уже в процессе создания ЛВБ Swatch Group известила «Джамилько» о том, что свои часы будет реализовывать в России сама. И в феврале 2006 года «Джамилько»

ДОССЬЕ

КОМПАНИЯ «ДЖАМИЛЬКО» была создана бизнесменом из Сирии Халедом Джамилем в 1992 году. Сейчас она представляет в России брэнды люксового сегмента Burberry, Chaumet, Dormeuil, Hermes, J.M. Weston, Salvatore Ferragamo, Sonia Rykiel, Wolford и является крупнейшим дилером марки Escada. Дочерняя компания группы «Джамилько» ЛВБ занимается развитием в России марок повседневной одежды: Levi's, Naf Naf, Chevignon, Guess и Timberland. Сейчас у группы примерно 200 собственных и франчайзинговых магазинов демократичных марок и около 30 бутиков, торгующих одеждой luxury. Оборот группы, по экспертным оценкам, равен $450 млн и делится примерно поровну между направлениями casual и luxury. Штат ЛВБ — 700 человек, общий штат группы компанией не раскрывается.

НОУ-ХАУ

Приступив к масштабной экспансии в регионы, компания «Джамилько»:

- перевела все марки casual, которые сыграют главную роль в региональном развитии, под контроль «дочки» ЛВБ;
- собирается открыть региональные представительства во всех городах-миллионниках;
- пригласила на должность гендиректора ЛВБ экспата с опытом работы в Reebok и Griggs Group;
- создает внутри ЛВБ «проектные группы», куда войдут менеджеры из разных отделов компании.

РЫНОК

ТОРГОВЛЯ ОДЕЖДОЙ, обувью и аксессуарами — второй по величине и темпам роста сегмент российской розницы после продуктового ритейла. В 2006 году объем рынка одежды, по разным оценкам, составил $20–25 млрд, из которых $9–12 млрд пришлось на Москву. По данным Fashion Consulting Group, в прошлом году рынок одежды вырос на 12–18%. Емкость сегмента массмаркет, к которому относятся западные марки повседневной одежды, оценивается в $15 млрд, сегмента люксовой одежды — в $2,5 млрд. Продажи одежды, обуви и аксессуаров luxury, считает коммерческий директор Crocus International Эмин Агаларов, ежегодно увеличиваются на 20-25%. По данным Discovery Research Group, оборот одежных операторов колеблется в районе $25–30 млн. Около 40% продаж в Москве и до 80% в регионах приходится на вещевые рынки, но, по прогнозу «ГфК-Русь», их доля будет ежегодно уменьшаться на 10%.

продала Swatch Group свой бизнес, связанный с этим брэндом. В Swatch Group тогда объясняли разрыв желанием увеличить объем продаж и число магазинов, создав сеть независимых дилеров.

Впрочем, ожидания менеджеров «Джамилько» вскоре оправдались. Специализация только на повседневной одежде помогла ЛВБ получить сразу несколько новых контрактов. В сентябре 2005 года ЛВБ подписала соглашение с корпорацией Guess об эксклюзивном представлении одноименной марки в России. С учетом статуса эксклюзивного дистрибутора марки Levi's компания ЛВБ стала крупнейшим продавцом джинсов в средней ценовой категории — $80–160 за пару.

Следующей маркой в портфеле демократичных брэндов стал Timberland, договор с которым ЛВБ подписала в мае 2006 года. В случае с каждой из пяти марок в своем портфеле — Levi's, Naf Naf, Chevignon, Guess и Timberland — ЛВБ получила не только эксклюзивный дистрибуторский контракт, но и мастер-франшизу на открытие торговых точек в России. Фактически компания может развивать не пять, а целых семь розничных концепций. Под маркой Guess компания открывает стандартные магазины площадью 70–150 кв. м и развивает еще два мини-формата — Guess Accessories и Guess by Marciano.

Региональный охват

В 2006 ГОДУ ГЛАВНЫМ ТРЕНДОМ одежного рынка, в особенности сегмента casual, стало освоение регионов. Ради этого фэшн-дистрибуторы и ритейлеры даже позабыли о конкуренции за места в торговых центрах, которая в Москве стала одной из главных проблем модной индустрии.

Дистрибуторы и владельцы одежных марок заходят в региональные торговые центры пулом, перед этим договариваясь между собой о приемлемых условиях аренды и месторасположении. «Нам очень важно быть вместе в небольших городах, чтобы целевая аудитория не распылялась,— говорит Денис Богатырев, генеральный директор компании „Энроф", которая развивает в России Mexx и Calvin Klein.— Стараемся поддерживать хорошие отношения». Президент и совладелец компании R2 Сергей Санько даже выступил с инициативой юридически оформить союз одежных ритейлеров, которую, правда, никто не поддержал.

ЛВБ следует общей тенденции. «Где-то с конца 2005 года мы могли судить о росте покупательского спроса в регионах буквально по электронным письмам на нашем сайте,— говорит Ольга Мамонова.— В них потребители спрашивали, где в своем городе они могут купить одежду брэндов, которые мы представляем». Сейчас за пределами Москвы и Петербурга находится 120 магазинов ЛВБ — это немногим больше половины от общего числа.

Новые магазины ЛВБ собирается открывать и самостоятельно, и по субфранчайзингу. Сейчас из 209 магазинов ЛВБ 140 — франчайзи. Для сравнения: из 200 магазинов «Энроф» 120 франчай-

АГЕНТСТВО «РОСПЕЧАТЬ»
КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА
НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ
С НАМИ ЧИТАЮТ МИЛЛИОНЫ
• каталог из более чем 7000 изданий, в том числе зарубежных издательств • курьерская доставка изданий в любое время по любому адресу в Москве и Московской области • гарантия своевременности доставки • персональный менеджер и курьер • специальная упаковка изданий • собственный автопарк и экспедиционный комплекс площадью 5000 кв.м.
123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4
тел./факс: (495)101-25-26, 101-25-35;
www.presscafe.ru; www.rosp.ru
Реклама

Дистрибуторы и владельцы одежных марок заходят в региональные торговые центры пулом, перед этим договариваясь между собой о приемлемых условиях аренды и местоположении

зинговые, но в дальнейшем компания будет открывать только свои. У Maratex (развивает брэнд Esprit) около 40 магазинов, и все в собственности.

«„Джамилько" начинала работать в 1990-е, когда найти финансирование было почти невозможно,— говорит генеральный директор Maratex Владимир Лунин.— Тогда можно было налаживать объемы лишь с помощью субфранчизы». Формирование розницы компания возлагала в основном на партнеров. До 2006 года ЛВБ развивалась в регионах только за счет дилеров.

Франчайзинг обычно позволяет совершенствоваться быстрее, но в случае с ЛВБ в последнее время это почему-то было не так. «Вот Екатеринбург, например, крупный город по населению и уровню доходов, но у нас нет там достойной представленности в виде монобрэндовых магазинов»,— сетует Ольга Мамонова.

Ситуацию должны исправить региональные офисы, которые ЛВБ собирается открыть во всех городах-миллионниках в течение ближайших трех лет. Их функции — поиск подходящих площадей под новые собственные магазины, работа с существующими и потенциальными франчайзи. Персонал в региональные офисы будет набираться из местных менеджеров, знающих свой рынок. Такие офисы у ЛВБ уже есть в Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону. Ростовский офис появился в декабре 2006 года, и с тех пор ЛВБ уже удалось открыть в этом городе 12 магазинов.

Застарелая болезнь

В СКОРОМ ВРЕМЕНИ ЛВБ собирается не просто изменить схему контроля над региональными магазинами, а сформировать общую бизнес-модель для региональных офисов. Это ускорит региональное развитие — офисы будут отрываться и работать по единым стандартам. Их организацией, в частности, займется Мартен Слингерланд.

Работая в Griggs Group, он реформировал систему дистрибуции: нескольких дилеров — по одному в каждой стране Европы — компания сменила на одного общеевропейского. «В Reebok я занимался совсем другими вещами»,— говорит Слингерланд. Он готовил финансовую отчетность по региональным подразделениям для головного офиса этой компании сначала в России, а потом в Южной Африке и Индии.

«У меня был опыт, может быть, не аналогичный, но полезный для ЛВБ»,— объясняет Слингерланд. Отслеживая финансовые результаты Reebok в разных странах, он пришел к выводу, что они напрямую зависят от слаженности работы отделов компании. И несмотря на то что Слингерланд почти не говорит по-русски, он поставил себе целью сплотить коллектив ЛВБ и надеется, что это принесет плоды в виде высоких финансовых результатов и новых дистрибуторских контрактов.

«Моя первая задача — провести аудит бизнес-процессов внутри компании»,— говорит Мартен Слигерланд. После чего для каждого из новых проектов, будь то запуск нового брэнда или магазина, новый гендиректор хочет организовать «проектные группы». В них войдет по несколько менеджеров от каждого из отделов — маркетинга, продаж, логистики и остальных.

Новая организация менеджмента в том числе должна обеспечить индивидуальный подход к каждому брэнду в портфеле ЛВБ. Если это так, то Мартен Слингерланд затеял свои реформы вовремя, потому что ЛВБ понемногу одолевает та же болезнь, которой когда-то страдала группа «Джамилько». Брэндовый портфель ЛВБ состоит исключительно из финансово мощных марок, которые занимают все внимание компании-дистрибутора.

В июне 2006 года на российский рынок вышел британский одежный брэнд Topshop: первый магазин под этой маркой открылся в торговом центре «Европейский» в Москве. Когда владельцы брэнда искали дистрибутора, который занялся бы развитием марки в России, партнерством с ними, по словам участников рынка, интересовалась и ЛВБ. Но в итоге ЛВБ даже не стала участвовать в тендере, и мастер-франшиза досталась компании «Энроф».

Мечта дистрибутора

ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ заключать новые контракты — необходимость для одежного дистрибутора. Участники рынка не строят иллюзий, что мастер-франшиза на иностранную марку достается навсегда. Любой партнер рано или поздно может захотеть развиваться самостоятельно. Это признают и в ЛВБ: «Каждый контракт — это проект, который должен иметь завершение».

В такой ситуации многие одежные дистрибуторы не гнушаются брэндами, которые мало известны не только в России, но и на своей родине. «Мода штука очень волатильная,— говорит Владимир Лунин.— Кто вчера был ничем, завтра может стать очень большой компанией». Так глава Maratex объясняет тот факт, что одновременно с маркой Esprit, которая на европейском рынке одежды занимает третье место по обороту, он занялся малоизвестной Peacocks.

Менеджеры ЛВБ так делать не могут и не хотят. «Нам интересны марки с мировым оборотом от $1 млрд,— говорит Ольга Мамонова.— Это позволит развиваться дальше быстро и мощно». Однако подобных брэндов, пока не представленных на российском рынке, осталось совсем немного.

Среди них гиганты — H&M и GAP с оборотом $8 млрд и $16 млрд соответственно. Однако их владельцы не желают развиваться через партнеров-дистрибуторов, выжидая момент для самостоятельного выхода на рынок. «Если бы хотели, то давно бы уже работали,— говорит про H&M Владимир Лунин.— Контракты с этими марками мечтают заполучить все дистрибуторы». По некоторым данным, H&M уже подыскивает помещение для собственного магазина в Москве.

По словам Ольги Мамоновой, сейчас ЛВБ ведет переговоры с несколькими компаниями с многомиллиардными оборотами. Но эти переговоры, по ее признанию, могут продлиться от трех до пяти лет. Похоже, что сейчас первоочередная задача ЛВБ — увеличивать оборот за счет новых регионов, а не марок. Главное, чтобы в сегменте casual не начала прослеживаться та же тенденция, что и в сегменте luxury, где владельцам брэндов захотелось самостоятельности. СФ

0 % первый взнос
0 % по кредиту*
0 секунд на раздумья

0 % первый взнос и 0 % переплаты за автомобиль при покупке Opel Astra, Vectra, Meriva и Zafira.
Предложение действует с 1 апреля по 30 июня, так что времени на раздумья немного.

GM FINANCE автокредитование A

www.opel.ru

Горячая линия Opel: 8 800 200 0046
Звонок по России бесплатный

* GM Finance — совместная программа автокредитования Альфа-Банка и General Motors. Только с 1 апреля по 30 июня при покупке Opel Astra, Vectra, Meriva или Zafira вы можете воспользоваться предложением «0 % первоначальный взнос и 0 % переплаты за автомобиль», что означает, что сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и сумме до 25 000 долларов США и первоначального взноса будет равна общей стоимости автомобиля. Также программа предусматривает сниженные ставки по кредитам в рублях на срок до 6 лет и с первоначальным взносом от 10 % стоимости автомобиля. Дополнительная информация: единоразовая комиссия 199 долларов США, максимальная сумма кредита 200 000 долларов США. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Opel, на сайте alfabank.ru и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: (495) 78-888-78 (для Москвы), 8-800-2-000-000 (бесплатно для других городов России). ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998.
Альфа-Банк самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Реклама. Товар сертифицирован

КОМПАНИЯ CORAL TRAVEL РАСТЕТ НАМНОГО БЫСТРЕЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА. НО АГРЕССИВНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ДЛЯ ТУРОПЕРАТОРА СЛИШКОМ НАКЛАДНОЙ. **текст:** дмитрий крюков

Во власти потока

РИА-НОВОСТИ

Амбиции Coral Travel ограничиваются тройкой лидеров

«Вот это уже полный беспредел»,— возмущался один из участников профессионального туристического форума на портале Tourdom.ru.

Поводом для негодования послужило то, что в январе 2007 года налоговая инспекция №46, занимающаяся госрегистрацией юридических лиц, исключила компанию Coral Travel из единого государственного реестра как якобы недействующую. Правда, вскоре налоговики ошибку признали — отсутствие Coral в реестре не продлилось и двух недель. «На сегодня вопрос уже не актуален,— отмечает генеральный директор компании Джошкун Юрт.— Мы довольны исходом».

Один из высокопоставленных чиновников от туризма в неофициальной беседе с корреспондентом **СФ** допустил: проблема возникла из-за того, что обороты некоторых турфирм не всегда совпадают с их бухгалтерской отчетностью. Есть и другая версия: фискальные органы проявили инициативу по наводке конкурентов, озабоченных чересчур ростом туроператора.

Действительно, показатели международной группы компаний Odeon Tourism International (OTI), которой принадлежит Coral Travel, демонстрируют завидную динамику. В 2006-м группа обслужила 317 тыс. россиян — на 40% больше, чем годом ранее. Ее общий оборот в прошлом году в России увеличился на 42,14% и достиг $197 млн, притом что в целом рынок выездного туризма по оценкам экспертов растет на 10–15% ежегодно. Так что повышенное внимание со стороны госорганов Coral Travel, приносящая OTI львиную до-

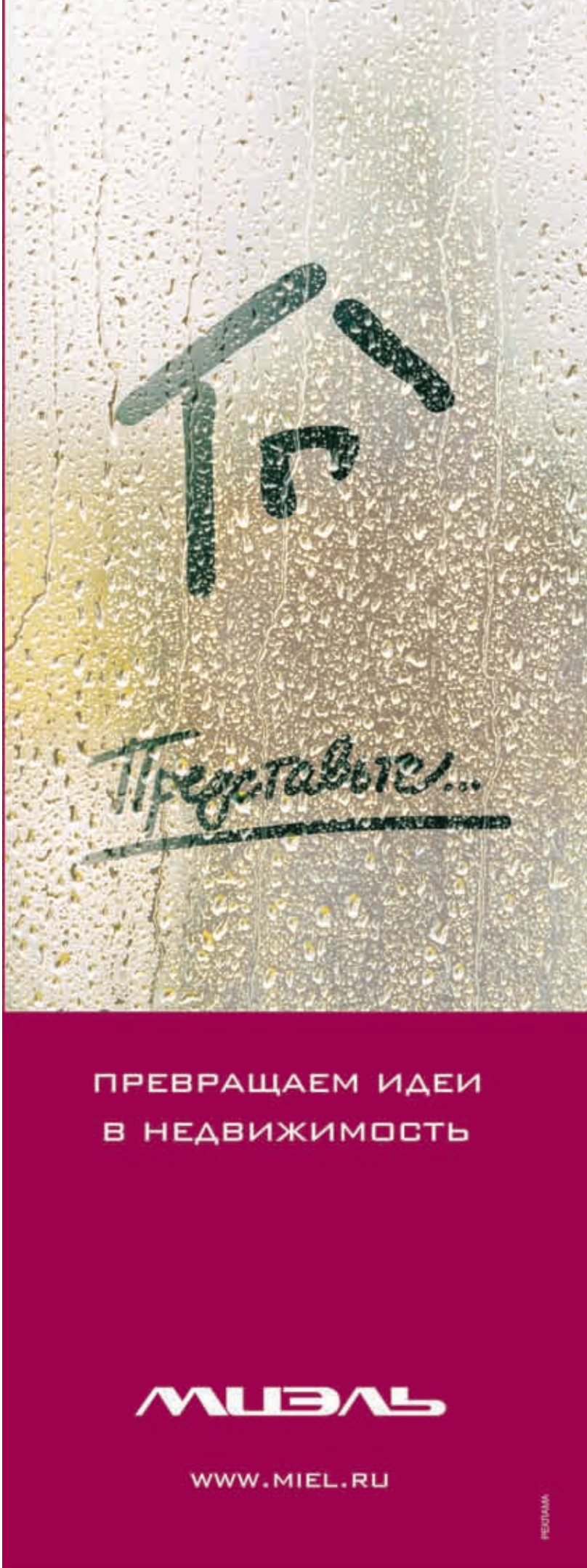
лю выручки, может считать едва ли не комплиментом. Наконец соседи по рынку признали в быстрорастущей турецкой компании достойного конкурента.

Однако в скором времени Coral Travel, вероятно, станут поджидать проблемы куда более серьезные, чем двухнедельная заминка с реестром. Пока основное направление деятельности Coral — Турция — является главной горячей точкой на туристическом фронте. Но интерес к ней, в отличие от внимания к прочим странам, постепенно ослабевает. По данным Пограничной службы ФСБ России, в 2006 году Турцию посетили 1,47 млн российских туристов, что на 90 тыс. меньше, чем годом ранее. Большинство операторов турецкого направления уже давно и активно диверсифицируются, но Coral обратил внимание на другие страны лишь в последнее время. Да и заработать на них будет сложнее.

Hotel-контроль

ГЛАВНЫЙ САНИТАРНЫЙ врач РФ Геннадий Онищенко в начале прошлого года рекомендовал гражданам нашей страны воздержаться от поездок в Турцию в связи со вспышкой птичьего гриппа. Популярности направления не способствовала и серия терактов, осуществленных курдскими сепаратистами. Однако главная проблема направления — в ухудшающемся сервисе отелей. «Они относятся к россиянам по принципу „куда они денутся — все равно приедут",— говорит пресс-секретарь Российского союза туриндустрии Ирина Тюрина.— Причем если раньше поступали жалобы на отели класса 3–4 звезды, то в последнее время и на пятизвездные. Люди жалуются на питание, на поддельные напитки в ресторанах, на отношение».

Джошкун Юрт, напротив, гордится своей требовательностью к отелям. Помимо Coral Travel — туроператора, отправляющего туристов из России, в состав OTI входит Odeon Tours, обслуживающая отдыхающих непосредственно в стране пребывания. Раз в две недели ее представитель объезжает каждую гостиницу и проверяет стандарты обслуживания. Скудный рацион, не расставленные на пляже шезлонги или сломанный кондиционер в номере — все это фиксируется и ставится местному менеджменту на вид. Если к следующему визиту неисправности не устраняются, Coral Travel выдвигает ультиматум вплоть до разрыва отношений. По словам



Джошкуна Юрта, до крайней меры доходит нечасто, ведь гостиницы не хотят терять выгодного партнера. «Уважение к туристу нашей компании большое,— подчеркивает Джошкун Юрт.— Допустим, в отеле в двух комнатах сломался кондиционер. В первую очередь его починят в той, где живет наш турист, потому что мы даем большой объем и деньги платим всегда вовремя».

Право «первого ремонта» объясняется еще и тем, что у группы OTI турецкие корни, а национальная специфика имеет на Востоке огромное значение. Многое там решается не по букве договора. Например, вместо того чтобы цивилизованно предъявить претензии к своему партнеру по бизнесу, турецкие отельеры часто отыгрываются на клиентах: выставляют их на улицу или требуют доплату за размещение. Как утверждает Джошкун Юрт, таких инцидентов в Coral Travel не было — более того, за весь прошлый год не поступило даже ни одной рекламации. «Мы правильно строим работу. И туристы, испытавшие проблемы с другими туроператорами, после едут через нас»,— хвалится топ-менеджер.

Региональное укрупнение

МЕЖДУ ТЕМ Coral Travel решил заполучить не только клиентов проблемных туроператоров, но и туристов, которые пользовались услугами региональных турфирм, работавших с Odeon Tours напрямую. Раньше такие компании создавали собственные программы и имели договоры с отелями и авиаперевозчиками (так как Coral ограничивался пределами Москвы). Теперь же они лишились статуса производителей турпродукта и превратились в турагентства: продают предложения Coral Travel, довольствуясь агентской комиссией — максимум 15% от стоимости поездки. Причина в том, что в прошлом году группа OTI решила расширить сферу влияния своего главного подразделения в России: Coral стал осуществлять собственные чартерные рейсы из Нижнего Новгорода, Волгограда и Самары. А в 2007 году планирует летать уже из 15–20 городов.

«Бизнес укрупняется, что закономерно. Пытаться остановить этот процесс бесполезно, если с одной стороны выступает большая компания наподобие Coral с миллионными оборотами, а с другой — региональная с оборотами в десятки раз меньшими»,— признает Владимир Дронов, генеральный директор компании «Соло ВР», одного из уполномоченных агентств Coral Travel в Волгограде.

Разумеется, региональные турфирмы, потерявшие статус поставщиков турпродукта, от этого тренда не в восторге. «Туроператорский бизнес значительно более выгоден»,— вздыхает Дронов, впрочем, не вдаваясь в подробности. Однако не секрет, что туроператор с хорошими объемами продаж способен получить дополнительные скидки от авиакомпаний и отелей. Например, часто номера в последние осенние заезды обходятся крупным компаниям вообще даром.

Зато Coral Travel, благодаря консолидации региональных потоков, еще больше усилит свои переговорные позиции по отношению к отелям и перевозчикам.

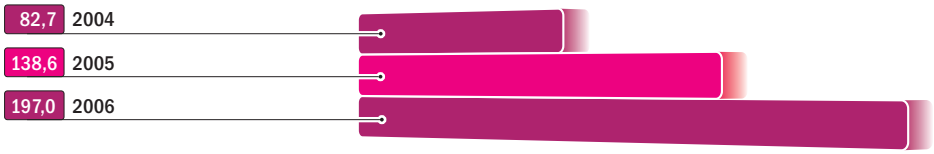
Но главная причина, подтолкнувшая Coral Travel к самоличному выходу в регионы, заключается в том, что его местные партнеры оказались не в состоянии бороться на равных с глобальными конкурентами: Tez Tour, TUI Mostravel Russia, «Пегас туристик» и другими. Coral просто рисковал потерять перспективные рынки. Вступив же в битву за регионы, он бросил вызов влиятельным конкурентам.

Не по-братски

«РАНЬШЕ МОЖНО было подумать, что эти компании — братья-близнецы: летали на одних самолетах, селили туристов в соседних номерах. Но теперь, очевидно, Coral

Турзаработки на россиянах
динамика выручки группы OTI

$ МЛН



Источник: Coral Travel

ДОССЬЕ

КОМПАНИЯ CORAL TRAVEL образовалась в 1995 году. В настоящий момент является основным российским подразделением международной группы компаний Odeon Tourism International (OTI). Помимо нее в группу входят компания Odeon Tours (обслуживает отдыхающих в стране пребывания — Турции и Египте), туроператоры Sunmar (Россия) и Wezyr (Польша), турагентские сети, охранно-консалтинговая фирма и гостиничная цепочка Otium Hotels International. Оборот OTI в России в 2006 году составил $197 млн. Основной доход Coral Travel получает за счет отправки россиян в Турцию и Египет. Прошлой зимой к этим направлением добавились ОАЭ. Летом 2007 года компания планирует заняться Тунисом, а к 2010-му расширить ассортимент предложений до десяти стран.

НОУ-ХАУ

Компания Coral Travel:

- контролирует качество туров и зарабатывает на дополнительных сервисах благодаря собственной принимающей компании в Турции и Египте;
- имеет родственную туроператорскую компанию Sunmar, специализирующуюся на бюджетных и «горящих» турах, сама продает туры по умеренным ценам не только на низкие, но и на высокие даты;
- выходит на новые направления, например ОАЭ и Тунис;
- намеревается поставить собственные чартерные программы из 15–20 региональных городов России.

РЫНОК

В 2006 ГОДУ, ПО ДАННЫМ Федеральной пограничной службы, за рубеж с туристическими целями выехали 7,75 млн россиян. Из них 1,47 млн человек посетили Турцию, 902 тыс.— Египет. Учитывая, что специалисты оценивают среднерыночную стоимость поездки в $750, суммарный оборот туроператоров, работающих на этих направлениях, в 2006 году составил около $1,78 млрд.
Лидером по отправке туристов в Турцию и Египет является ГК Tez Tour (оборот в 2006 году — $294,8 млн). Среди других заметных игроков — компании, принадлежащие турецким бизнесменам: Coral Travel, «Пегас туристик», GTI Travel, «Анекс тур», а также TUI Mostravel Russia, образовавшаяся в результате альянса международного концерна TUI с российским туроператором «Мострэвел». Их финансовые показатели (кроме Coral Travel) не разглашаются.

вышел на более серьезный уровень для нашего туроператора номер один»,— говорит генеральный директор компании Fresh Travel Геннадий Косарев. Он не единственный, кто отмечает охлаждение отношений между Coral Travel и крупнейшей туроператорской компанией на турецко-египетском рынке — Tez Tour. Пока Coral Travel уступает ей по объемам продаж в полтора раза, но опережает по темпам развития: его выручка за год подросла на 42,14%, тогда как у Tez Tour — на 25,5%.

На предстоящий летний сезон, по словам Косарева, Tez Tour заключал договоры с турецкими отелями с условием, что они не будут работать с Coral. В принципе любой крупный туроператор стремится иметь популярные отели в своем эксклюзивном портфолио. Но одно дело, когда он целиком выкупает в отеле квоту, предназначенную для рынка, а другое, когда ставит условием не давать ее конкретным компаниям.

Официальная позиция самого Tez Tour — не замечать успехов Coral Travel. «Многим туроператорам удается добиваться близких к Coral или даже более высоких темпов роста,— считает Владимир Каганер, генеральный директор Tez Tour.— В случае с Coral привлечь дополнительных клиентов удалось за счет перехода оператора в сегмент дискаунтеров».

«У Coral хорошие показатели по росту турпотока. Правда, причина этого в демпинговых ценах. Весь сезон за исключением высоких дат Coral продавал туры ниже себестоимости»

Под маской дискаунтера

ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ бюджетных клиентов, OTI пару лет назад создала компанию Sunmar, специализирующуюся на экономных турах и поездках last minutes (то есть продающихся за день-два до вылета). Примерно 70% ее клиентов выбирают бюджетный отдых в пределах $500. Иногда Sunmar выручает Coral Travel, по дешевке сбывая его «подгорающие» предложения, что позволяет самому Coral Travel выдерживать правильное позиционирование. Правда, такое случается нечасто, оговаривается Джошкун Юрт: основной объем «горящих» туров Sunmar поставляют другие туроператоры.

Сам же Coral Travel занимается организацией более дорогих поездок: по данным компании, в структуре продаж 40% приходится на туры среднего ценового сегмента, 60% — высокого. Таким образом, средняя розничная цена тура, по словам Джошкуна Юрта, составляет $850–900, что на $100–150 дороже, чем в целом по рынку. Между тем у Владимира Каганера обратное мнение: Coral реализует через «младшего брата» Sunmar довольно большие объемы турпотока.

Да и сам Coral выбрасывает на рынок несвойственные его ценовому позиционированию предложения. В начале апреля Coral предлагал недельные туры с проживанием в пятизвездном отеле по систе-

Лекарство для бизнеса

Бизнес есть бизнес-3. Не сдаваться: 30 рассказов о тех, кто всегда поднимался с колен

Есть такая наука — библиотерапия, то есть лечение чтением. Библиотерапия учит: не всякая книга лекарство, встречается и отрава. Например, «Записки юного врача» Булгакова психологи рекомендуют к употреблению внутрь, а «Овода» Войнич советуют прятать от людей в кризисном состоянии.

«Бизнес есть бизнес-3» — книга, которую Минздрав должен рекомендовать. Если кратко, то книга эта суть сплав кризисного менеджмента и практической психологии. Она дает советы, как себя вести, если прижало, а заодно демонстрирует: нечего жаловаться, были у людей ситуации и похуже, чем у тебя, — и ничего, выкарабкались. Оптимизм порционно для представителей малого и среднего бизнеса.

Представителей этих много, жизнь их несладка, поэтому серия «Бизнес есть бизнес» пользуется популярностью. Впрочем, это формальная причина. Будь книги фальшивыми, придуманными, подогнанными под некие правила — вряд ли они заинтересовали бы стольких людей.

У составителя, к счастью, хватило такта и мудрости оставить все как есть, как ему рассказали. Любой профессиональный писатель не удержался бы, раздергал бы на сюжеты, характеры, истории жизни. После чего начал бы вставлять в романы, кое-что подправлять, кое-что добавлять… и получился бы очередной набор сказок про Золушку, которой помогла добрая фея и собственное трудолюбие.

Но не случилось такого беспредела (возможно, пока?). Книгу наполняют не сказки, не про Золушек и не всегда со счастливым концом. А иногда энд вроде бы хэппи, а все равно жутко. Читаешь и осознаешь, что сам никогда в жизни не пробился бы сквозь все эти обвалы, кризисы и самое страшное — унижения. Книга учит держать удар. Не от конкурентов, конкуренты — дело житейское и даже полезное, а от чиновников в первую очередь. Один только термин «официальный откат» чего стоит! И «крыши», оказывается, не только в сериалах бывают. И закон приходилось не то чтобы обходить… скажем так, увертываться от его дышла.

И все правда, вот что интересно! Потому что такое придумать невозможно. Интереснее, увлекательнее, драматичнее — можно, а такое — не получится. Вот будущая владелица шляпной фирмы запихивает кепки под пальто, чтобы сойти за беременную. Вот владелец склада остается без денег за аренду, потому что подлые крысы за одну ночь уничтожили полтонны «Киндер-сюрпризов». Вот производитель аксессуаров к мобильным телефонам признается, что еще в детском саду торговал марками с солдатиками…

Словом, книге «Бизнес есть бизнес-3» очень подошел бы классический эпиграф «Гвозди бы делать из этих людей!». С продолжением: «Они поднялись бы на этих гвоздях».

А еще стоило бы это книгу выдавать начинающим предпринимателям. Причем в опечатанном сургучом пакете и с надписью: «Вскрыть при появлении серьезных проблем в бизнесе!». И будьте уверены — большинство пакетов были бы вскрыты не позже чем через полгода после выдачи.

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный книжный проект, в рамках которого выйдет ряд уникальных изданий, принадлежащих перу известных западных авторов и лучших журналистов «Ъ». Данный проект — это событие на книжном рынке страны.

Заказывайте в магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ ПИТЕР® TPS dev

реклама

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Увеличив выручку компании на 42,14%, Джошкун Юрт обострил отношения с конкурентами

ме «все включено» за $685 на двоих, то есть всего за $342,5 на человека. Впрочем, на сайте того же Tez Tour висели аналогичные предложения и по более удивительным ценам — от $289.

Отличительная особенность маркетинговой политики Coral Travel не только в низких ценах. Дело в том, что обычно даже туроператоры, специализирующиеся на недорогих массовых турах, стараются компенсировать убытки, полученные в провальные даты, эскалацией цен в высокий сезон. Например, в праздники тот же самый номер может стоить вдвое дороже, чем в обычное время. «А Coral не смотрит, когда люди пытаются заработать, и с легкостью ставит усредненную цену на все даты,— говорит Геннадий Косарев.— Из-за этого у них меньше прибыль, чем у других, но зато они заведомо все продадут».

Чужая доля

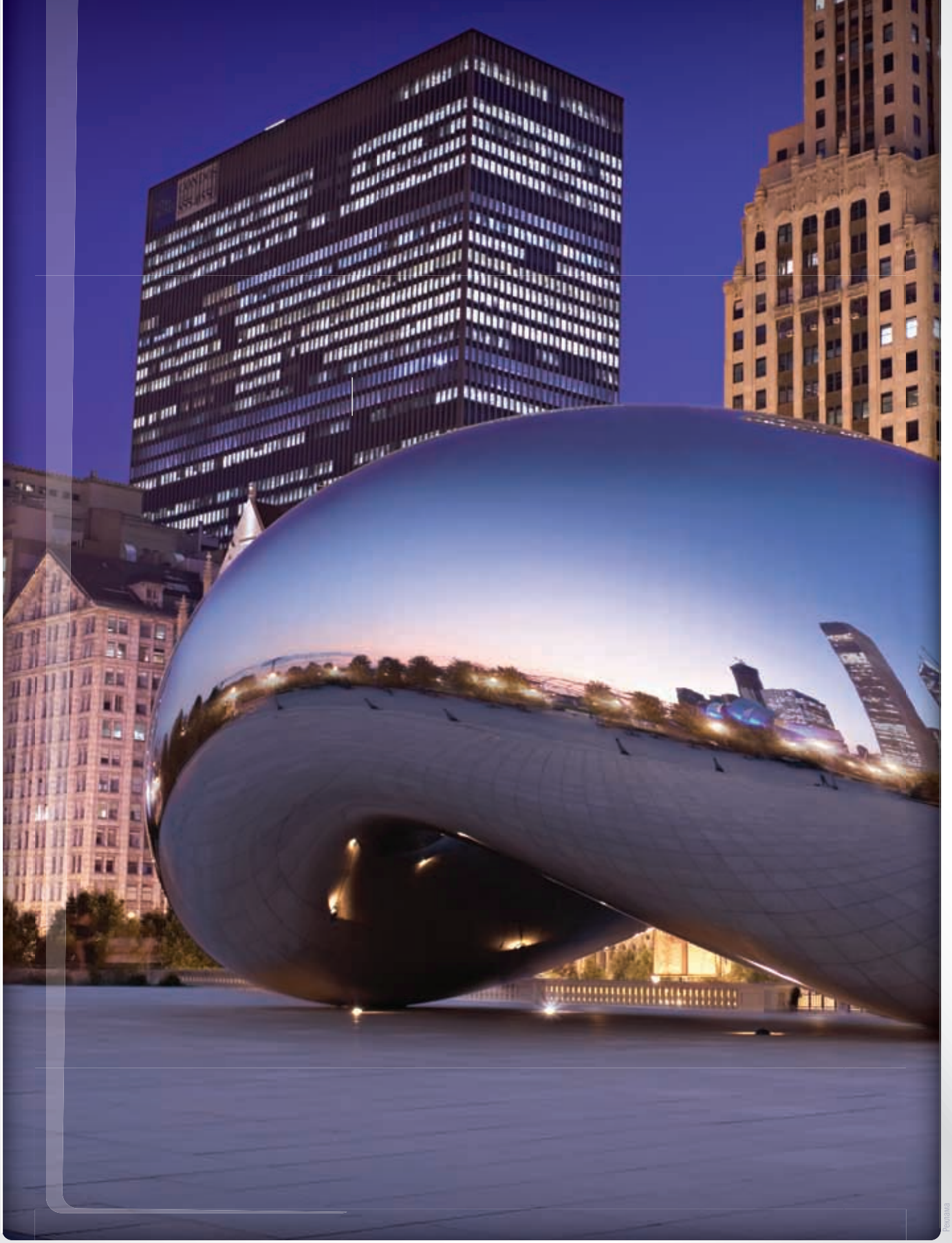
НЕДАВНО в компании Coral Travel наступила эпоха великих географических открытий. Минувшей зимой к турецкому и египетскому направлениям, теряющим свою популярность, компания добавила Объединенные Арабские Эмираты. Летом Coral Travel займется Тунисом. А в ближайшие три года компания намерена отправлять российских туристов уже в десять стран. «Мы не ставим целью стать лидером направления. Нам достаточно войти в тройку»,— замечает Джошкун Юрт.

Отчасти Coral Travel играет роль догоняющего. Многие крупные компании осознали, что Турция и Египет слишком тесны для их бизнеса, еще несколько лет назад. Например, Tez Tour занялся Таиландом в 1997 году, Кубой и Доминиканской Республикой — в 2004-м, Испанией — в 2005-м. Крупнейший на российском рынке игрок с турецким капиталом компания «Пегас туристик» к настоящему моменту пополнила ассортимент Тунисом, Индией (штат Гоа), Грецией и Вьетнамом.

Тем не менее, учитывая агрессивную маркетинговую политику Coral Travel, «скромная» цель войти в тройку лидеров по количеству отправляемых туристов кажется вполне достижимой. Например, согласно рейтингу предпочтений сотрудничества информационной службы «Банко» 8,3% из более чем 600 опрошенных турагентств заявили, что зимой 2006–2007 годов отправляли своих туристов в ОАЭ через Coral Travel. Для сравнения: у компании «Спейс тревел», работающей на направлении более десяти лет, этот показатель 8,9%. У других старожилов — туроператоров «Арт-тур» и «Русского экспресса» — по 5,9%. «У Coral хорошие показатели по росту турпотока,— подтверждает руководитель отдела ОАЭ компании „Русский экспресс" Андрей Зорин.— Правда, причина этого в демпинговых ценах. Весь сезон, может быть за исключением высоких дат, новогодних праздников, Coral продавал туры ниже себестоимости». В выбранной турецким туроператором стратегии сомневается и генеральный директор компании «Арт-тур» Дмитрий Арутюнов: «Я не верю в то, что ОАЭ можно продавать по тем же технологиям, что Турцию или Египет: возить туристов по цене нетто и раскручивать на деньги уже в стране пребывания».

В родной Турции или в Египте, власти которого фактически отдали свой рынок инкаминга турецким структурам, подобным Odeon Tours, Coral Travel всегда может компенсировать убытки за счет дополнительных сервисов. Например, хорошую выручку туроператорам приносит заманивание туристов в «свои» магазины и рестораны или продажа экскурсий (по свидетельствам туристов, они на 50–70% дороже, чем у независимых турфирм). Вместе с тем в ОАЭ, как и во многих других странах, местные турфирмы пользуются протекционизмом властей, и закрепиться здесь для турецких туроператоров сложнее.

Так что для Coral Travel торговля турами ниже себестоимости при большом объеме продаж таит опасность. Подобный дисбаланс уже погубил одного из крупнейших туроператоров — компанию Deep Tour, которая отправляла по 180 тыс. туристов в год, а недавно ушла с рынка. СФ



ADVANCE GROUP
for advanced people

сеть рекламных поверхностей в лучших офисных зданиях по всей России

Премиум аудитория | Эффектный носитель | Высокое качество контакта | +7495 1011519 | www.advancegroup.ru

ВЛАДЕЛЬЦАМ КОРПОРАЦИИ «ИНКОМ» СЕРГЕЮ КОЗЛОВСКОМУ И КОНСТАНТИНУ ПОПОВУ СТАЛО ТЕСНО В СТЕНАХ ЭЛИТНЫХ КОТТЕДЖЕЙ. ЗАТЕЯВ САМЫЙ МАСШТАБНЫЙ И ДОРОГОЙ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ КОМПАНИИ ПРОЕКТ MILLENIUM PARK, ОНИ ОДНОВРЕМЕННО ПРОЯВИЛИ АКТИВНЫЙ ИНТЕРЕС К КОТТЕДЖНЫМ ПОСЕЛКАМ ЭКОНОМ-КЛАССА. **текст:** ольга шулакова

Две реальности

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Риэлтерский бизнес останется для «Инкома» проводником в поиске экономных клиентов

Машина колесит по пустынным улочкам вдоль стройных рядов коттеджей. Неестественно чистые газоны. Никаких признаков жизни. Как будто всех жителей поразил страшный вирус. Наконец через несколько минут какой-то человек, проплывая в лодке по текущей неподалеку речке, машет водителю рукой. Конец фильма.

«Это не фантазии художника-аниматора. Например, в нашем новом проекте Millenium Park под искусственные водные каналы уже выделен один гектар земли,— уверяет Сергей Козловский, президент корпорации „Инком".— Там будет постоянное течение, имитирующее быструю русскую реку».

Millenium Park — самый масштабный проект за всю историю корпорации «Инком». Компания намерена вложить в него $700 млн. Между тем с полей дорогих загородных коттеджных поселков поступают противоречивые сведения: в то время как одни игроки рапортуют о росте продаж, другие отмечают охлаждение интереса публики к элитным подмосковным поселкам.

Новый Рижский

КОРПОРАЦИЯ «ИНКОМ-НЕДВИЖИМОСТЬ» появилась в феврале 2001 года, после слияния агентства недвижимости «Инком» и Московской центральной биржи недви-

реклама

Приобрести скретч-карты Вы можете:

в редакции ИД «Коммерсантъ»
тел.(495) 721 28 82,
www.kommersant.ru

в курьерской службе
доставки «Москартсервис»,
тел.(495) 105 88 93,
www.cardservice.ru

Подписка за минуту.

Просто купите скретч-карту, сотрите защитный слой, активируйте карту на сайте www.kommersant.ru или по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатный звонок из любого региона РФ), (495)721 28 82 — и Вы подписаны!

Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» включает газету «Коммерсантъ», еженедельники «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Коммерсантъ

жимости (МЦБН). Обе компании работали на рынке с 1991 года и входили в пятерку крупнейших риэлтеров России. На момент объединения корпорация стала крупнейшей российской риэлтерской компанией со штатом 1600 человек. Это лидерство «Инком» сохраняет до сих пор: согласно исследованию московского рынка риэлтерских услуг, проведенному в марте 2006 года агентством Step by Step, через «Инком» проходит 14–15% продаж городской и загородной недвижимости в Московском регионе, через «Миэль» — 8–11%, МИАН и «Бест» контролируют по 3%.

Идея девелопмента загородного жилья появилась у Сергея Козловского в 2001 году, во время строительства собственного загородного дома. А крупнейшим застройщиком корпорации удалось стать за счет приобретения в 2001 году участка земли на Новой Риге площадью 2 тыс. гектаров, принадлежавшего совхозу «Россия». Общая стоимость сделки, по некоторым оценкам, превысила $100 млн. На этих землях компания до сих пор строит практически все свои коттеджные поселки.

Дома в первом элитном поселке «Инкома» — Новорижском, введенном в эксплуатацию в 2003 году,— были распроданы всего за два года. За прошедшие шесть лет на этих участках компанией построено (или находится в стадии завершения строительства) уже десять поселков общей жилой площадью примерно 600 тыс. кв. м. Согласно данным компаний «Русский инвестиционный дом» и Vesco Consulting за март 2007 года, «Инком» является самым крупным девелопером загородных коттеджных поселков.

Столь бурное развитие девелоперского направления привело к тому, что сегодня доходы корпорации от риэлтерского и девелоперского бизнеса практически сравнялись. «Еще три года назад наше девелоперское подразделение только развивалось, а сегодня оно вполне созрело для того, чтобы успешно работать под собственным брэндом,— считает председатель совета директоров корпорации „Инком" Константин Попов.— В то же время риэлтерский бизнес остается для нас неким проводником: в начале 2000-х годов именно наши риэлтеры подсказали нам выгодность строительства элитных коттеджей».

Поэтому в марте 2007 года строительство дорогих поселков было выведено в отдельное направление — им займется созданная специально для этих целей «дочка» «Инкома» Villagio Estate. «Основная причина, по которой мы решили вывести на рынок новый брэнд Villagio, состоит в том, что клиенты, покупающие дома в элитных поселках, и целевая аудитория, на которую ориентирован риэлтерский бизнес корпорации, очень разные. Поэтому возникла необходимость разделить торговые марки»,— объясняет Сергей Козловский.

Под брэнд Villagio «Инком» собирается подвести все уже построенные и находящиеся в стадии строительства дорогие поселки. Millenium Park на Новой Риге станет самым мощным проектом из этой серии. Первая очередь из 130 домов должна быть сдана в конце 2007 года. Заявленная стоимость домовладений — от $1,5 млн (от $3,5 тыс. за 1 кв. м). Целиком проект будет состоять из семи поселков, разделенных искусственными лесопосадками. Всего планируется построить 670 домовладений на участках примерно от 20 соток до одного гектара.

В продвижение брэнда Villagio компания только в 2007 году вкладывает $3 млн.

ДОСЬЕ

КОРПОРАЦИЯ «ИНКОМ», принадлежащая Константину Попову и Сергею Козловскому, появилась в 2001 году в результате объединения российского риэлтерского агентства «Инком» и Московской центральной биржи недвижимости. Корпорации принадлежит 2 тыс. гектаров в районе Новорижского шоссе. В марте 2007 года компания разделила бизнес на три направления. За риэлтерское отвечает «Инком-недвижимость», в составе которой 36 отделений в Москве, представительства в Кирове и Красноярске. Villagio Estate курирует строительство дорогих загородных поселков, ведущееся с 2001 года. К сегодняшнему дню компания построила в ближайшем Подмосковье десять современных поселков (в числе которых Риверсайд, Гринфилд, Шервуд, Новорижский), еще три находятся в стадии завершения строительства. «Инком-девелопмент» займется строительством коттеджных поселков эконом-класса. Общий объем построенного корпорацией загородного жилья на сегодняшний день превысил 600 тыс. кв. м, выручка компании в 2005 году составила $255,83 млн. Финансовые показатели 2006 года не раскрываются.

Рекламная кампания будет включать в себя рекламу в СМИ и интернете, наружную рекламу, а также участие в специализированных клиентских мероприятиях. По мнению генерального директора компании «Русстройтрест» Дмитрия Гусева, сетевая концепция, когда все проекты объединены зонтичным брэндом, позволяет существенно повысить эффективность продвижения каждого отдельного поселка.

Что «Инкому» хорошо…

ХОРОШО ГОВОРИТЬ О ТОНКОСТЯХ продвижения, когда рынок растет. Но с продажами дорогого загородного жилья у разных компаний дела обстоят по-разному.

Как рассказал **СФ** генеральный директор «Элит строя» Сергей Гоз, в последнее время его компания столкнулась в элитном сегменте не только со спадом цен на несколько процентов, но и с полной остановкой продаж. Впрочем, назвать конкретные поселки Гоз отказался. В «Инкоме» же утверждают, что никакой стагнации в секторе дорогих коттеджей не наблюдается. «У нас в 2006 году объем продаж в натуральном выражении вырос на 20% по сравнению с 2005 годом, цены при этом также выросли в среднем на 40%. В итоге общий поток денежных средств за год увеличился примерно в полтора раза»,— говорит Константин Попов.

По мнению Андрея Уфимцева, директора по продажам агентства элитной недвижимости «Новое качество», до стагнации

«Инком-недвижимость» как девелопер
объемы строительства в загородных поселках*

* на конец года (нарастающим итогом)
Источник: «Инком-недвижимость»

дорогим поселкам еще далеко. «Два года назад тоже рассуждали о том, что в 2006–2007 годах следует ожидать стагнации рынка элитных загородных поселков. Однако если на тот момент такие коттеджи стоили от $800 тыс., то сейчас средняя цена — $2–3 млн,— говорит он.— Сегодня можно найти загородный дом и за $30 млн, и за $50 млн, хотя и не очень понятно, за что отдаешь эти деньги».

Общая закономерность такова, что цены в поселках, имеющих хорошие местоположение и инфраструктуру, продолжают расти. В наиболее ликвидных — как, например, Клуб «20'71» по Киевскому шоссе (20 км от МКАД) — цены на дома с начала 2006 года поднялись с $850 тыс. до $1,5 млн, и сейчас все уже практически продано. Что касается «Инкома», то у него, по мнению руководителя отдела загородной недвижимости компании DeltaRealty Анны Папахиной, проблем ни с местом, ни с инфраструктурой не предвидится. Вокруг своих поселков серии Villagio корпорация в течение 2007–2010 годов построит многофункциональный инфраструктурный комплекс NovaRiga суммарной площадью 200 тыс. кв. м и стоимостью $500 млн. Так что планы компании реализовать Millenium Park в течение трех лет выглядят вполне реалистично.

Тем не менее предложение на рынке дорогих коттеджей растет ударными темпами, ведь именно здесь до недавнего времени были сосредоточены практически все нынешние загородные девелоперы. Если в 2005 году, по данным компании «Русский инвестиционный дом», число загородных поселков не превышало 82, то в марте 2007-го было построено уже 137. Стоимость коттеджей в 90% из них — свыше $300 тыс. По данным «Миэль-недвижимости», в конце 2006 года общий объем предложений только на Новой Риге в зоне до 40 км от МКАД составил 2 тыс. домов суммарной площадью 600 тыс. кв. м, из которых 500 домов общей площадью 200 тыс. кв. м — элитные. Пока на рынке предупреждают о возможном превышении предложения над спросом, «Инком» решил «поймать ветер» в принципиально новом для себя сегменте.

Сотки нарасхват

ТРЕХКОМНАТНАЯ КВАРТИРА площадью 90 кв. м в каком-нибудь непрестижном районе Москвы или коттедж в демократичном ценовом сегменте на 150 кв. м в ближайшем Подмосковье? Еще пару лет назад такой выбор казался фантастикой, а сегодня он вполне реален — и то и другое жилье стоит около $300 тыс.

Практически все выведенные из сельскохозяйственного пользования земли в ближайшем Подмосковье контролируются несколькими крупными землевладельцами

Переманивание сомневающихся москвичей на относительно свежий подмосковный воздух может быть хорошим источником роста для бизнеса. Об этом свидетельствует пример Rodex Group, крупного застройщика в демократичном сегменте, по мнению которого спрос на такие коттеджи удовлетворен меньше чем наполовину. За последний год Rodex Group продала в этой категории около 300 домов, а ее выручка растет на 40% в год. Еще 350 тыс. семей, по оценкам компании,— потенциальные жители таких поселений.

Количество же потенциальных покупателей элитных коттеджей «Инкома» ограничено 10 тыс. московских семей, полагает компания. И она решила не оставлять без внимания более широкую и менее охваченную аудиторию жителей недорогих домов. Уже нынешним летом «Инком-девелопмент», входящая в корпорацию «Инком», собирается приступить к продажам нового поселка из 740 таунхаусов в демократичном ценовом сегменте (по $1,7 тыс. за 1 кв. м) в 13 км от МКАД по Ленинградскому шоссе. Затраты на проект составят $150 млн. Еще более масштабной застройке недорогими коттеджами подвергнутся владения компании на излюбленном Новорижском направлении, неподходящие для возведения элитного жилья (например, находящиеся в придорожном массиве). На 300 гектарах планируется построить (сроки пока

«С точки зрения проектирования и строительства нет разницы между домами делюкс, многоэтажками или экономичным поселком. Но компании, работавшей в дорогом сегменте, трудно будет сократить издержки в экономном»

не конкретизируются) 2,5 тыс. единиц жилья — таунхаусов и коттеджей. По предварительным подсчетам компании, инвестиции составят примерно $1 млрд. Рассматриваются участки земли и на Калужском направлении. В целом «Инком» хочет вложить в проекты эконом-класса примерно $1,5 млрд. Концепция продвижения в этом секторе пока разрабатывается.

Строго говоря, это не первый поход «Инкома» в более дешевый сегмент. В 2003 году компания вывела на рынок два поселка — Сказку и Берендеевку (сегмент бизнес-класса, соответственно 42 и 35 коттеджей в «сказочной» стилистике.— **СФ**). «Поселки продавались не очень хорошо: с концепцией не угадали»,— замечает Андрей Уфимцев. Кроме того, на территории поселков не были предусмотрены никакие элементы инфраструктуры. Реализация домов в поселках длилась три года, хотя это был период самого динамичного развития рынка. Например, в поселке бизнес-класса Павлово (группа ОПИН), продажи в котором также начались в 2003 году, только за первый год было реализовано более половины домовладений (их общее число — 221).

В желании освоить дешевый сегмент коттеджей «Инком» не одинок. Менее месяца назад о планах возведения поселков эконом-класса заявили еще по крайней мере две компании, до сих пор специализировавшиеся на более дорогих коттеджах,— «Элит строй» и «Русстройтрест». Правда, у «Инкома» есть одно существенное преимущество. По мнению экспертов, практически все выведенные из сельскохозяйственного пользования земли в ближайшем Подмосковье (около 500 тыс. гектаров) сегодня контролируются несколькими крупными землевладельцами, среди которых «Центр капитал», «Знак», «Вашъ финансовый попечитель» и т. д. «Элит строй» и «Русстройтрест» еще только ведут переговоры о покупке земель под новые проекты по различным подмосковным направлениям, и не факт, что им удастся подобрать участки по адекватной цене. «Если год назад я продала участок на Новой Риге (до 15 км от МКАД) по $20 тыс. за сотку, то сегодня такой участок в 40 км от МКАД оценивается уже от $40 тыс. за сотку»,— рассказывает Анна Папахина. «Инкому» же, обеспечившему себя землей с запасом, эти проблемы в ближайшее время не грозят.

Правда, Владимир Яхонтов, заместитель директора управления загородной недвижимостью холдинга «Миэль», указывает на одну сложность: «С точки зрения проектирования и строительства нет практически никакой разницы — возводить дома класса делюкс, общественный центр, многоэтажку или экономичный поселок. Но компании, работавшей в сегменте de lux, при переходе в сегмент эконом трудно будет сократить издержки. Людям, привыкшим работать по одной схеме, например выделять на каждого клиента много времени, придется перестраивать свою работу».

Впрочем, пока все возможные препятствия, которые могут поджидать «Инком» в сегменте недорогих коттеджей, вполне преодолимы: переориентировать часть компании на работу с менее взыскательной публикой, скорее всего, не составит труда. Главное — опять не промахнуться с концепцией. СФ

НОУ-ХАУ

Корпорация «Инком-недвижимость»:

- разделила потоки «дешевых» и «дорогих» клиентов;
- рассчитывает привлечь жителей конкурирующих поселков, предложив более дорогую инфраструктуру и лучшую транспортную доступность;
- продвигает серии поселков под одним брэндом.

РЫНОК

Почти 100-процентный рост цен на городскую недвижимость в 2006 году заставил москвичей рассматривать загородное жилье как реальную альтернативу городскому. В результате рост продаж подмосковного загородного жилья, по данным аналитического консалтингового центра компании «Миэль-недвижимость», в 2006 году составил 34,1%. В четвертом квартале 2006 года средняя удельная цена предложения выросла на 16% (до $1679 за 1 кв. м). Общая площадь выставленных на продажу домов уменьшилась на 4,5% (до 2,77 млн кв. м), однако объем предложения в денежном выражении вырос на 9,8% (до $5,14 млрд). Из этой суммы на долю коттеджных поселков приходится 21,2%, остальное — одиночные коттеджи, таунхаусы и дачи. По данным риэлтерского агентства DeltaRealty, в связи с переориентацией части покупателей на подмосковное жилье за 2006 год подскочили и средние цены на земельные участки по наиболее популярным подмосковным направлениям: на Рублево-Успенском шоссе — на 40%, на Новорижском — на 40%. Максимальный рост наблюдался на Калужском направлении (55%), а минимальный — на Дмитровском (10%).

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках:

Понедельник	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
Вторник	Недвижимость, (продажа, покупка)
Среда	Недвижимость
Четверг	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда)
Пятница	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Павлу Меркулову или Алексею Лури по телефонам: (495) 943 91 08 / 10 / 25
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

МОСКВА,
ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN LESNAYA*

РЕГИСТРАЦИЯ

> *(495) 960 31 18; 797 31 71 (ДОБ. 2047)*
> *CONFERENCE@SF-ONLINE.RU*
> *WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»*
> *WWW.KOMMERSANT.RU*

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

все цены указаны без учета ндс

> *КОМПАНИЯ- ФРАНЧАЙЗЕР 12 500 РУБЛЕЙ*
> *С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ 25 000 РУБЛЕЙ*
> *ПРОЧИЕ УЧАСТНИКИ 7000 РУБЛЕЙ*

II ЕЖЕГОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

25.04.2007

АУДИТОРИЯ ФЕСТИВАЛЯ

> *МЕРОПРИЯТИЕ АДРЕСОВАНО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ. КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ; ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ФИНАНСОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ВСЕМ ТЕМ, КОМУ ИНТЕРЕСЕН ФРАНЧАЙЗИНГ.*

ЦЕЛИ ФЕСТИВАЛЯ

> *ОБСУДИТЬ СОСТОЯНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГА, КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ И НАЙТИ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА;*
> *ОБМЕНЯТЬСЯ ПРАКТИЧЕСКИМ ОПЫТОМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УСПЕШНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА;*
> *ПОКАЗАТЬ ЛУЧШИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ ФРАНШИЗ.*

ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ

I сессия. темы для обсуждения:

> *КАКИЕ ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ СУЩЕСТВУЮТ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ФРАНЧАЙЗЕРА И ФРАНЧАЙЗИ?*
> *ВЫБОР ФРАНЧАЙЗЕРА: ЧЕГО ХОТЯТ ФРАНЧАЙЗИ?*
> *ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЯДУ ДРУГИХ ФОРМ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ;*
> *ВЫГОДЫ И РИСКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-УСЛОВИЯХ;*
> *ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМО-ОТНОШЕНИЙ ПРИ ФРАНЧАЙЗИНГЕ.*
> *С ДОКЛАДОМ ВЫСТУПИТ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ, А ТАКЖЕ ЭКСПЕРТЫ СЛЕДУЮЩИХ КОМПАНИЙ: BEITEN BURKHARDT, SUBWAY®, ДЕЛОШОП, ТД «КОПЕЙКА».*

II сессия. презентация франшиз:

> *«ХИРШ», «SAVAGE», «ПАТЭРСОН», «ПОДОРОЖНИК», «ИНВИТРО», «ОФИС ПРИНТ СЕРВИС», «ГОТА».*
> *В ЭТОЙ СЕССИИ У КОМПАНИЙ-ФРАНЧАЙЗЕРОВ БУДЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕЗЕНТОВАТЬ ФРАНШИЗЫ. УЧАСТНИКИ СМОГУТ ЗАДАТЬ ВСЕ ИНТЕРЕСУЮЩИЕ ВОПРОСЫ И ПРИОБРЕСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАВШУЮ ФРАНШИЗУ.*
> *ПОЛУЧЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДАСТ ВАМ РЕАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА!*

Коммерсантъ

реклама

Российские производители сахара меж двух огней: цены на сырье растут, а стоимость готовой продукции снижается. Тотальная модернизация устаревшего оборудования — последний шанс сохранить бизнес.

Поиск второй молодости

текст: влад гринкевич

LAIF/VOSTOCK PHOTO

Сахарный рынок, давно поделенный «Продимексом», «Русагро» и «Разгуляем», всегда был скуп на сюрпризы. Однако в прошлом году плавный ход истории нарушился: разгорелось нешуточное сражение за четыре сахарных завода в Краснодарском крае — «Гиркубс», «Изумруд», «Каневсксахар» и «Павловский», принадлежавших Объединенной продовольственной компании.

На предприятия претендовала было «Русагро», называлась даже предполагаемая сумма, которую компания собиралась заплатить за производственные площадки,— от $45 млн до $60 млн. Однако конкуренты оказались щедрее: заводы достались «Сахарной компании», входящей в холдинг «Евросервис». Сумма сделки не разглашается, но участники рынка считают, что покупателю пришлось выложить за активы около $80 млн.

С приобретением заводов производственные мощности «Сахарной компании» выросли на 65%, и «Евросервис» по объемам производства переместился с шестой позиции на вторую, вытеснив на четвертое место «Разгуляй». «Возможно, „Евросервис" и переплатил за краснодарские заводы,— комментирует сделку ведущий аналитик Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) Евгений Иванов.— Но не надо забывать, что это одни из лучших заводов в России».

Тяга к земле

ПОВТОРИТЬ «ПОДВИГ» «ЕВРОСЕРВИСА» будет трудно: консолидация рынка почти завершена. По оценке ИКАР, на конец 2006 года десять компаний-лидеров контролировали около 80% рынка, объем которого составил в натуральном выражении 5,5–5,8 млн тонн и $3,3–3,5 млрд — в денежном.

Большая и лучшая часть производственных активов уже разошлась по рукам: из 82 работающих в России сахарных заводов 46 принадлежит четверке ведущих игроков — «Продимексу», «Евросервису», «Русагро» и «Разгуляю». А владельцы оставшихся «ничейных» производств, по словам генерального директора «Русагро-центр» (управляет сахарным направлением «Русагро») Алексея Князева, склонны завышать цены на свои активы.

Поэтому на повестке дня у лидеров уже другой вопрос: контроль над сырьевыми зонами. Прежде российские компании делали упор на переработку сахара-сырца — тростникового полуфабриката, завозимого из стран Латинской Америки. Но в 2004 году правительство ввело плавающую импортную пошлину на сахар-сырец — теперь она находится в обратной зависимости от цен на сахар на международных биржах (если цены растут, пошлина падает, и наоборот). А поскольку в последнее время цены снижаются, пошлина постепенно увеличивается. Компаниям стало выгоднее использовать в качестве сырья сахарную свеклу: по оценке Евгения Иванова, прибыльность производства из сырца не превышает 5%, тогда как в случае свекловичного сахара она составляет более 10%. По данным Минсельхоза, только за девять месяцев 2006 года производство сахара из свеклы выросло на 13,4% по сравнению с аналогичным пери-

«Свекольные войны» — важный фронт для сахарных компаний, но в ближайшее время это направление отойдет на второй план. Опасность подступает с другой стороны

одом 2005-го, а удельный вес свекловичного сахара в структуре производства составил около 27% против 20% в тот же период предыдущего года.

Сельхозпроизводители тоже наращивают мощности: по данным ИКАР, сбор сахарной свеклы с 2004 года по 2006-й возрос с 19,36 млн тонн до 29 млн тонн. Впрочем, покрыть нужды всего производства фермеры пока не способны. Выращенной российскими крестьянами свеклы производителям хватает лишь на один квартал, и оставшиеся 73% сахара по-прежнему вырабатывается из сырца. Но в любом случае фермеры от введения пошлин оказались в выигрыше. «Иногда хозяйства устраивают настоящие аукционы, предлагая свой товар сразу всем заводам, работающим по соседству,— рассказывает Иванов.— В конкурентных районах цена на свеклу поднимается так, что производство свекловичного сахара порой становится нерентабельным».

Производители наступают на свеклу двумя путями. Во-первых, инвестируют в собственные угодья: все компании из четверки лидеров имеют свои хозяйства, а в числе приоритетных задач на 2007 год называют расширение сырьевой зоны (тот же «Евросервис» одновременно с покупкой заводов приобрел четыре хозяйства по производству свеклы). Второй путь — концентрация предприятий в одной сырьевой зоне. Это позволяет выбивать из фермеров скидки за счет роста объемов закупок. Именно с этой целью компании «Продимекс» и «Русагро» в 2005 году провели своеобразную рокировку: «Продимекс» уступил Новотаволжанский завод в Белгородской области в обмен на Садовский завод в Воронеже. Конкуренты называют это обменом с доплатой, поскольку стоимость Новотаволжанского завода примерно вдвое выше стоимости Садовского ($10 млн против $5 млн). В результате сделки «Русагро» собрала все свои заводы и получила контроль над 50% объемов закупки свеклы в Белгороде, а «Продимекс» — 60% в Воронежской области.

Последняя волна

«СВЕКОЛЬНЫЕ ВОЙНЫ» — важный фронт для сахарных компаний, но в ближайшее время это направление отойдет на второй план. Опасность подступает с другой стороны: стоимость сахара на международных товарных биржах снижается уже более года, и внутренние российские цены идут следом за ней. Как считает Евгений Иванов, если мировые цены в ближайшие годы останутся неизменными, то внутренние будут колебаться в пределах $500–550,— при таких расценках на плаву останутся лишь самые современные сахарные производства. А с модернизацией у российских предприятий дела обстоят не блестяще. Например, самый молодой завод «Русагро» начал работу в 1973 году, а самый старый — в 1911-м.

Выход из этой ситуации только один — тотальное «омоложение» заводов и, как следствие, конкуренция за инвестиции. Пожалуй, самой быстрой среди сахарных компаний здесь оказалась «Русагро». Еще в 2005 году она разместила облигационный заем на 1 млрд руб. Дополнительным источником средств для модернизации, по мнению конкурентов, может стать продажа части несахарных активов «Русагро».

В 2006 году на рынок публичных займов вышли «Разгуляй» и «Продимекс». Первый разместил акции на российских биржах (20% уставного капитала), за счет чего привлек $144 млн. «Продимекс» до 2010 года намерен вложить в модернизацию около $340 млн. В основном это будут заемные средства, часть из них (примерно $100 млн) компания уже получила за счет размещения в 2006-м кредитных нот. А в 2008–2009 годах «Продимекс» собирается провести IPO.

«Евросервис» также участвует в гонке за инвестициями: компания планирует вложить в обновление производства около $60 млн. В ноябре 2006 года «Евросервис» разместил облигационный заем на 2 млрд руб. В активном наращивании мускулов (покупка заводов и сельхозугодий) участники рынка также видят подготовку к публичному размещению акций.

Расклад сил в отрасли таков, что и модернизацию производства, и борьбу за сырьевые зоны, в которой активно участвуют все игроки, можно считать своего рода тюнингом — необходимым обновлением компании, которое не приведет к кардинальным изменениям системы.

Возможно, поэтому некоторые владельцы ищут иное применение своим инвестиционным возможностям. Например, основной владелец «Русагро» Вадим Мошкович в этом году намерен вложить $100 млн не в переработку сахара или очередное свекловичное производство, а в строительство жилого комплекса в подмосковном совхозе «Коммунарка». Видимо, на дорогой сахар и сладкую жизнь его производители в ближайшее время не рассчитывают.

2,5 млн тонн сахара-сырца будет импортировано в Россию в этом году, в то время как экспортировать предполагается всего около 260 тыс. тонн сахара

«Продимекс» озабочен модернизацией мощностей

ИТАР-ТАСС

Холдинг «Евросервис» намерен почти втрое увеличить производство сахарной свеклы

РИА-НОВОСТИ

«Продимекс»

Созданная в 1992 году как компания-трейдер, специализирующаяся на импорте белого сахара и сахара-сырца, спустя два года стала крупнейшим поставщиком украинского сахара.

Объем производства в 2005 году*: 898 тыс. тонн
Объем производства в 2006 году*: 1,1 млн тонн

Стратегия: создание современного сахарного производства, развитие сырьевой зоны, диверсификация бизнеса.

Тактика: выводит из активов нерентабельные предприятия. Компания избавилась от Рамонского, Бийского, Алейского, Тимашевского и Ракитянского заводов. Концентрирует производство в сырьевых зонах, проводит обмен площадками с «Русагро». Ищет новые источники финансирования, выходит на рынок долговых ценных бумаг: разместила кредитные ноты (CLN), что позволило привлечь около $100 млн. Полученные средства инвестируются в модернизацию производственных площадок.

Проблемы: значительная часть производственных мощностей нуждается в обновлении.

Результат: владеет 15 сахарными заводами, которые расположены в Воронежской, Белгородской, Орловской, Тульской и Пензенской областях, в Краснодарском и Ставропольском краях, а также в Башкирии. Является лидером сахарного рынка. По собственной оценке, занимает 17% рынка продаж белого сахара.

Новые цели: подготовка компании к IPO в 2008–2009 годах.

* данные «Секрета фирмы»

** данные компании

«Сахарная компания»

Входит в холдинг «Евросервис», который также владеет активами в мясной и зерновой отрасли. Покупка четырех сахарных заводов в прошлом году вывела компанию на второе место по объемам производства сахара в России.

Объем производства в 2005 году:** 570 тыс. тонн
Объем производства в 2006 году*: 990 тыс. тонн

Стратегия: увеличение доли свекловичного сахара в общем объеме производства, создание на базе сахарных заводов агрохолдингов путем развития собственных агрофирм.

Тактика: инвестиции в развитие производственных мощностей и сырьевых зон (модернизация сахарных заводов, покупка сельскохозяйственной техники, внедрение интенсивных технологий выращивания сахарной свеклы).

Проблемы: низкая эффективность производства (за исключением четырех краснодарских заводов). В начале 2007 года компанию покинули сразу несколько топ-менеджеров, в частности генеральный директор группы компаний «Евросервис» Марина Голованова и генеральный директор «Сахарной компании» Андрей Корнюшенко.

Результат: компания стала вторым по объемам производителем сахара в России, в ее активе 18 сахарных заводов (12 в России и шесть на Украине), два молочных завода и 16 собственных агрофирм по соседству с сахарными заводами на территории России общей площадью 311 тыс. га.

Новые цели: приобретение ряда сахарных заводов и других производственных объектов в странах СНГ.

41 кг сахара в год потребляет средний житель России. Европеец — на два килограмма меньше

Производственную базу «Русагро» участники рынка считают лучшей в России

DPA/PHOTAS

В «Разгуляе» надеются, что предприятия холдинга в этом году заработают $1 млрд

DPA/PHOTAS

«Русагро»

Создана в 1995 году, тогда меняла украинский сахар на российский мазут. В 2006 году белгородская областная дума избрала основного акционера «Русагро» Вадима Мошковича своим представителем в Совете федерации.

Объем производства в 2005 году:** 680 тыс. тонн

Объем производства в 2006 году:** 897 тыс. тонн

Стратегия: развитие собственной сырьевой базы, внедрение новейших разработок в области выращивания, сбора и хранения сахарной свеклы и адаптация их к российским условиям.

Тактика: модернизация производственных мощностей, поиск финансирования для инвестиционных проектов. Строительство интегрированной сахарной компании с полным циклом: выращивание свеклы (закупка сахара-сырца) — переработка на заводах — продажа через развитую сбытовую сеть, насчитывающую восемь филиалов и операционную компанию в Москве.

Проблемы: ограниченный доступ к источникам финансирования.

Результат: выручка сахарного направления, по предварительным данным, в 2006 году выросла на 30% по сравнению с 2005-м. Производственные активы компании по техническому оснащению считаются одними из лучших в России.

Новые цели: увеличить рыночную долю компании в трех сегментах продовольственного рынка: сахарном, зерновом и масложировом. Войти в первую тройку продовольственных компаний России и стать одним из основных производителей сахара.

«Разгуляй»

Сахарное подразделение крупного сельскохозяйственного холдинга; занимается закупкой и переработкой сахара-сырца, сахарной свеклы, цельного молока, реализует белый сахар, сгущенное молоко, казеин, другие продукты переработки.

Объем производства в 2005 году*: 550 тыс. тонн

Объем производства в 2006 году*: 660 тыс. тонн

Стратегия: внедрение в сельскохозяйственное производство новейших технологий, повышение квалификации специалистов.

Тактика: финансирует приобретение свекловичными хозяйствами оборудования, техники и комплектующих по лизингу в счет будущего урожая, модернизирует сахарные заводы. Ищет источники финансирования.

Проблемы: значительная часть заводов введена в строй в начале-середине прошлого века и требует модернизации. Компания ежегодно тратит на модернизацию производств (не только сахарных, но и зерновых) около $10 млн. В этом году на реконструкцию четырех сахарных заводов предполагается направить от $25 млн до $30 млн.

Результат: создано сахарное подразделение из 13 заводов общей мощностью 4,3 млн тонн свеклы и 1,5 млн тонн сырца и молочно-консервный комбинат (также входит в сахарное направление). Компания контролирует 11,7% российского сахарного рынка.

Новые цели: достижение в 2007 году общего объема продаж в $1 млрд. СФ

AURIS

Ты смотришь на него... И у тебя захватывает дух.
Ты открываешь дверь... И уровень адреналина в крови поднимается.
Ты садишься за руль... И ощущаешь то, чего никогда раньше не испытывал.
Каждая деталь нового Auris обеспечивает полноту твоим ощущениям:
дерзкие линии кузова, авангардный дизайн салона, мощность — 124 л.с.,
системы ABS, EBD и Brake Assist, а также 9 подушек безопасности...
Зарядись эмоциями за рулем новой Toyota Auris!

Auris. Заряжает эмоциями

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

www.toyota.ru

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ** TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

EURO NCAP
www.euroncap.com
TOYOTA AURIS

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

На правах рекламы. Товар сертифицирован

wow → с54
деньги под ногами → с56
мысли → с58
методы → с59

Учебники математики могут стать ценнейшим источником бизнес-идей. Формулы не защищены патентами, за их использование не надо платить роялти и они не имеют срока давности. Надо лишь суметь увидеть в открытиях великих математиков решения простых житейских проблем.

Бесплатные числа

текст:
алексей гостев, вера ковалева
иллюстрация:
анна музыка

Живший в XIII веке алхимик Раймонд Луллий призывал внимательно изучать математические трактаты. В те времена эта область знаний считалась чем-то вроде гуманитарной науки.

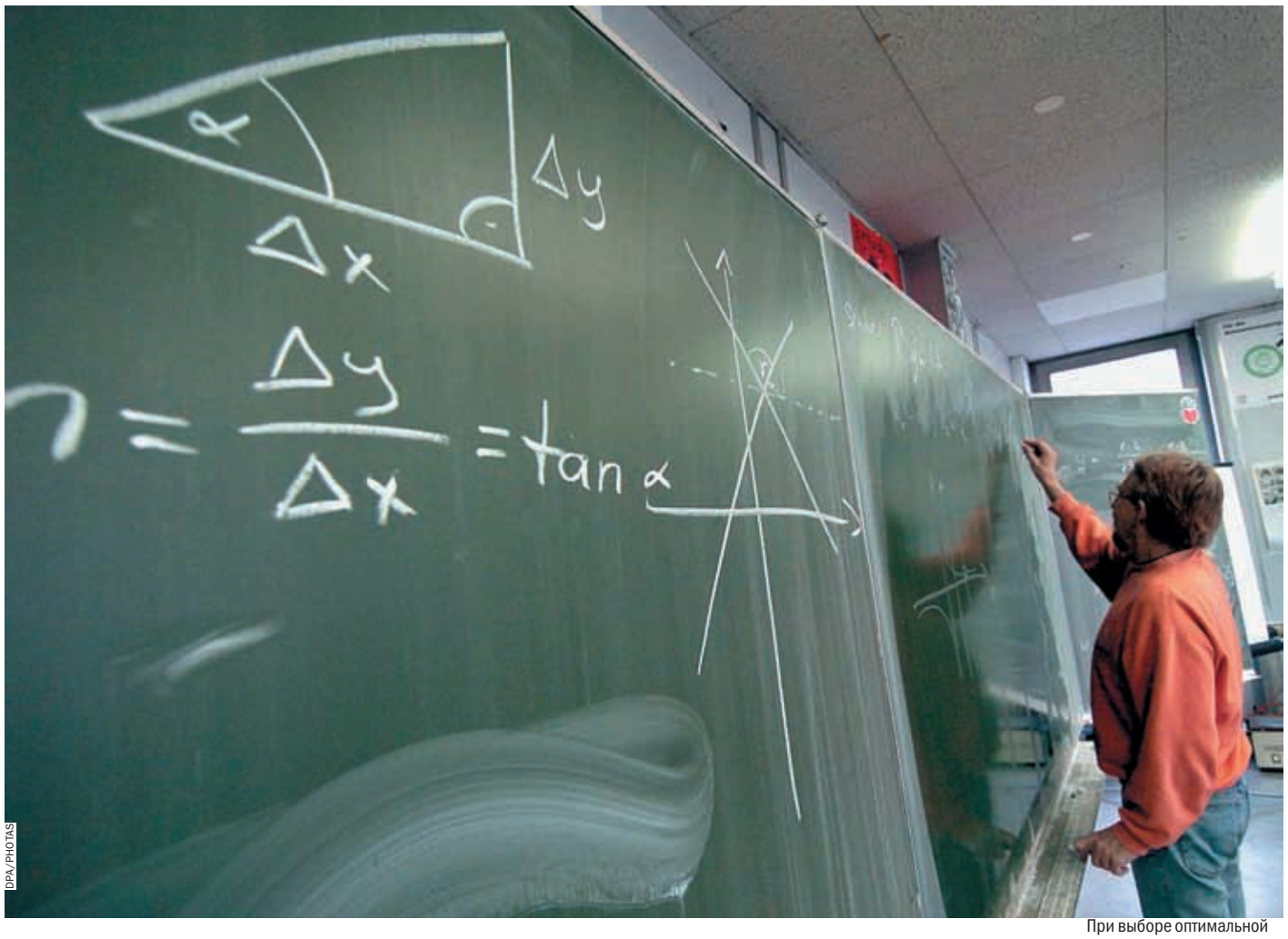
Здесь искали ключ к универсальному знанию — рецептам идеального государственного устройства, продления жизни и, конечно, приготовления золота. Золото приготовить Луллию не удалось. Однако именно он стал создателем первой «машины по производству знания», вдохновившей английского писателя Джонатана Свифта на изобретение слова «компьютер».

Современные компьютерщики не меньше, чем их средневековые собратья, ценят старинные формулы. Нашему современнику, французскому математику Мишелю Бера, изучение наследия русской математической школы помогло сформулировать решение, во много раз увеличившее бизнес компании KXEN, в которой Бера начал работать в 2000 году. В отличие от Луллия, Мишелем Бера двигал не теоретический, а практический интерес: для него погоня за математическими сокровищами прошлого оказалась вынужденной — бизнес его компании зашел в тупик, почти не успев начаться.

Автоматизация добычи

Владимир Вапник, работавший в 1970-е годы в Институте проблем управления, вряд ли думал о коммерческом применении результатов своих трудов. Вапник вместе с коллегами разрабатывал теорию статистических моделей, которая впоследствии получила название «теория Вапника–Червоненкиса». Главной идеей этой теории стала формула оценки риска (то есть вероятности ошибки) любой статистической модели. Основное достоинство формулы заключалось в том, что она позволяла контролировать ситуацию даже при необходимости учитывать тысячи параметров (а именно этого требует, скажем, моделирование поведения потребителей).

Вряд ли кто-то мог оценить преимущества теории Владимира Вапника лучше, чем Мишель Бера и его компания KXEN. Сфера деятельности KXEN — решения в сфере датамайнинга (англ. data mining — вскрытие данных). По сути, датамайнинг — это автоматизированный поиск закономерностей в больших массивах данных. «Контроль риска особенно важен, когда необходимо,



DPA/PHOTAS

При выборе оптимальной бизнес-модели могут оказаться востребованными даже те решения, которые были найдены математиками много веков назад

например, всего за несколько секунд провести авторизацию кредита или зарегистрировать выдачу страхового полиса, и при этом могут быть задействованы тысячи переменных»,— говорит Мишель Бера. Спрос на подобный анализ весьма велик: уже сегодня мировой рынок датамайнинга превышает $1,5 млрд.

Но в 2000 году Мишель Бера и его партнеры наткнулись на барьер роста своего бизнеса. Датамайнтинг в традиционном виде — очень трудоемкая процедура. Неважно, насколько совершенные алгоритмы применяются для анализа, без определенной «ручной работы» здесь было не обойтись.

Американская статистическая школа, в традициях которой тогда работала компания KXEN, предполагает детальный анализ данных еще до перехода к решению задачи. «Если нам нужно отделить овец от козлищ, статистик американской школы будет строить чрезвычайно детальную модель „овцы" и „козлища" и затем уже перейдет к их разделению»,— говорит Михаил Аветисов, заместитель директора российской ИТ-компании «Ксема», партнера KXEN. В результате исследование получалось слишком дорогим. В то время как даже большая датамайнинговая компания могла брать не больше 10 заказов в год, работая только для крупных клиентов.

Мишель Бера стремился к совершенно иной форме бизнеса. Он хотел сделать датамайнинг массовой услугой. Но для этого надо были искать совсем другие подходы. Как раз тогда ему в руки попала книга советского математика Владимира Вапника «Восстановление зависимостей по эмпирическим данным», переведенная на английский язык еще в 1982 году. Для Бера книга оказалась настоящим открытием. Русская школа статистики, одним из представителей которой и был Вапник, не требовала детального анализа данных до решения задачи. «Приспособив под свои нужды алгоритмы Вапника, компании KXEN удалось практически исключить из процесса ручную обработку данных»,— говорит Михаил Аветисов. Из товара для избранных датамайнинг превратился в продукт, который можно было вывести на массовый рынок. Познакомившись с технологией KXEN, один из сотрудников IBM Ричард Тейлор написал в своем блоге: «Раньше я считал, что data mining — последнее, что может быть сделано с данными, настолько это сложно. Теперь я вижу, что это — самое первое, что можно с ними сделать»

Многогранная проблема

ВЕРОЯТНО, СРЕДНЕВЕКОВЫЕ УЧЕНЫЕ были не так уж неправы, пытаясь найти в математике прошлого универсальные формулы. Во всяком случае, для современного бизнеса математические решения XX века могут оказаться настоящей золотой жилой. «Никогда не было лучшего времени для математиков, чем сейчас»,— говорит главный криптограф США, руководитель исследовательского подразделения криптографического Агентства национальной безопасности Джеймс Шатц, имея в виду интерес бизнеса к математическим исследованиям. По статистике, примерно каждый пятый PhD по математике из крупных университетов IVY League работает в сфере бизнеса.

Впрочем, история одного из самых распространенных в современном бизнесе математических решений началась не Гарварде и не в Принстоне. В конце 1930-х годов советский математик и экономист Леонид Канторович работал над задачей с малопонятным для обычного человека названием «поиск максимальных и минимальных значений линейной функции от нескольких переменных при наличии ограничителей». Для решения задачи Канторович предложил представить функцию в виде многогранника, так, чтобы минимальные и максимальные значения располагались на его вершинах. Вычислительную мощь этого алгоритма обычно демонстрируют при помощи следующей задачи: как наилучшим образом распределить 70 различных заданий среди 70 человек? Простым перебором эту задачу не решить — слишком много вариантов. Методом Канторовича решение легко находится на вершинах функции-многогранника. В США этот алгоритм успешно применялся для управления поставками военной техники и был засекречен до конца войны. В Советском Союзе эти же методы «работали» при управлении плановым хозяйством. В 1975 году создатель алгоритма Канторович получил Нобелевскую премию по экономике за свои работы по экономическому планированию. А в 1980-х эти идеи перевела в область микроэкономики компания Procter & Gamble. С помощью метода Канторовича здесь наладили управление поставками через интернет. Поставщики могут конкурировать между собой, предлагая разные типы продуктов и разные уровни обслуживания. Для выбора оптимального варианта используются все те же линейные алгоритмы, созданные больше полувека назад.

«Копайтесь в математических архивах!»— призывает предпринимателей эксперт по новым технологиям американец Майкл Шрэйдж. «Старые математические алгоритмы могут стать таким же привлекательным объектом для бизнеса, как и старые патенты, за которыми несколько лет назад началась настоящая охота»,— утверждает он. Разница лишь в том, что алгоритмы, в отличие от патентов, никому не принадлежат и находятся «в открытом доступе». Этот ресурс абсолютно бесплатен и неприватизируем. Что, разумеется, не мешает запатентовать созданные на основе старых алгоритмов новые бизнес-идеи.

Игры разума

В ФИЛЬМЕ «ИГРЫ РАЗУМА» математик Джон Нэш в исполнении Рассела Кроу придумывает формулу своего знаменитого равновесия Нэша в баре, размышляя об оптимальном поведении группы мужчин, стремящихся закадрить девушек. Рациональное поведение каждого отдельного игрока оказывается нерациональным с точки зрения общего результата: если все начинают ухаживать за самой красивой девушкой, остальные девушки обижаются и все остаются ни с чем. «Рациональные поступки не всегда разумны»,— говорит Нэш. Формула, родившаяся, по утверждению авторов фильма, для моделирования сексуальных отношений, подошла для экономики и даже участвовала в создании современной системы международной торговли. Именно за объяснение рационально-неразумного поведения экономических субъектов Нэшу в 1994 году дали Нобелевскую премию.

Главной идеей теории Вапника стала формула оценки риска, которая позволяла контролировать тысячи параметров — а именно это требовалось, чтобы моделировать поведение потребителей

Немецкий математик Фердинанд Фробениус (1849–1917), как и Нэш, поражал современников удивительной способностью мгновенно производить сложнейшие расчеты. Сегодня Фробениуса все чаще вспоминают в неожиданном контексте, как человека, сделавшего возможным поисковый алгоритм Google.

В 1990-е годы один из основателей компании Google Ларри Пейдж обратил внимание на доказанную Фробениусом теорему матричного анализа (известна как теорема Перрона–Фробениуса). Ее выводы позволяли, например, рассматривать интернет с его системой перекрестных ссылок как огромную матрицу, одновременно измеряя значимость каждой ссылки. Благодаря этому стал возможен механизм ранжирования страниц с учетом перекрестных ссылок, обеспечивший феноменальный успех Google.

Фробениус считается одним из пионеров исследования матриц. Однако сам термин «матрица» создал не он, а английский математик середины XIX века Джеймс Джозеф Сильвестр. С его легкой руки матрицей стали называть прямоугольные таблицы чисел.

Математики оценили важность матричного анализа задолго до появления самого термина. А вот в бизнесе матрица чисел неожиданно превратилась в матрицу людей, благо законы математики позволяли подставлять в ее ячейки все что угодно — от чисел и переменных до сложных функ-

ций. Произошло же это так. В 1957 году американский математик и инженер Кен Ольсен основал компьютерную компанию DEC. Задача, поставленная Ольсеном перед бизнесом, выглядела почти невозможной: производить компьютеры лучше и современнее, чем IBM. DEC одной из первых перевела свои компьютеры на дорогую тогда микросхему и уже в начале 1960-х добилась некоторого успеха. Однако Ольсена не удовлетворяла традиционная организация управления: чтобы не сбавлять темп, DEC постоянно приходилось работать над несколькими проектами, а все управление ресурсами при этом оставалось централизованным. Тогда Ольсен решил построить управление по матричной модели: каждый проект получил самостоятельность, но при этом некоторые ресурсы стали централизованными. Сотрудники оказались словно в клеточках матрицы, и теперь у каждого из них могло быть по два босса (а то и больше). Сочетание передовой системы управления и передовых технологий позволили DEC серьезно потеснить IBM на компьютерном рынке. Возможно, компания процветала бы и сейчас, если бы Ольсен полностью не игнорировал рынок персональных компьютеров. В 1977-м он произнес знаменитую фразу, которая стала для DEC смертным приговором: «Не существует причин, по которым обычному человеку был бы нужен компьютер дома».

Язык формул

«МЕСТО ПРОПИСКИ» большинства героев эры информационных технологий — Силиконовая долина — кажется раем для математиков. Тем не менее, там у исследовательских компаний тоже есть специфические трудности. «В Америке мы никогда бы не смогли заниматься фундаментальными исследованиями. В нашей компании люди работают по 8–12 лет, новый сотрудник в исследовательском проекте начинает приносить серьезную отдачу только после двух лет работы. А в Силиконовой долине инженер, который три года не менял место работы, считается неудачником»,— рассказывает Давид Ян, президент российской компании ABBYY.

ABBYY известна прежде всего как производитель программ распознавания текстов и электронных словарей. Но в ближайшее время она намерена вывести на рынок новый, гораздо более универсальный продукт — Natural Language Compiler (NLC). NLC — программное ядро анализа и обработки речи. Систему можно будет применять для распознавания языков, текстов, машинного перевода и смыслового поиска вне зависимости от ключевых слов. Цель проекта — научить машину «понимать» обычный человеческий язык. «Мы уже инвестировали в NLC примерно 500 человеко-лет и готовы инвестировать еще столько же к моменту его запуска в 2009 году»,— говорит Давид Ян. Инвестиции должны обернуться масштабным расширением бизнеса ABBYY: по оценке Яна, весь объем рынка распознавания текстов в мире не превышает $500 млн, в то время как потенциальный рынок технологий NLC как минимум на порядок больше.

Главная техническая трудность проекта заключается в том, что примерно 70% языковой информации теряется в момент передачи и восстанавливается адресатом исходя из контекста. Мы можем не расслышать часть слова или предложения, но понять смысл фразы. Научить этому машину кажется почти невозможной задачей. Отсюда одна из особенностей математической методологии ABBYY, созданной в 1990-е годы ученым Александром Шамисом. Ее программы не просто воспринимают данные, а строят гипотезы в зависимости от контекста, действуя как живые системы.

Старые математические алгоритмы могут стать таким же привлекательным объектом для бизнеса, как и старые патенты, за которыми несколько лет назад началась настоящая охота

В основе моделей, предложенных Шамисом, лежит принцип устойчивого неравновесия. Эту концепцию сформулировал советский биолог австрийского происхождения Эрвин Бауэр в 1930-е годы. Согласно ей, живые системы совершают работу только за счет энергии неравновесия с внешней средой, а не благодаря энергии, поступающей извне, которая расходуется на поддержание неравновесного состояния системы. В состоянии «устойчивого неравновесия» и активного взаимодействия с миром алгоритмы ABBYY смогут «угадывать» пока недоступные машинам смыслы, надеются Давид Ян и его коллеги.

Старые формулы то и дело начинают новую жизнь в современном бизнесе. Невозможно предсказать, какая из них даст жизнь новому Google или произведет революцию на товарных рынках. Поэтому, возможно, стоит, по примеру самых первых «компьютерщиков» из далекого средневековья, просто еще раз заглянуть в математическую библиотеку. СФ

Weekend на всю неделю
Все о театрах, музеях, кино, магазинах, ресторанах, аукционах — в газете «Коммерсантъ» и в свободной продаже
Коммерсантъ
реклама

В погоне за компактностью производители учатся сворачивать предметы в трубочку.

текст: Анастасия Джмухадзе

Делать разборные электрогитары пытались и раньше, но только Фредерик Юханссон, основатель шведской компании DeVillain Guitar, которая вышла на рынок с первым продуктом, догадался снабдить инструмент не только складным грифом, но и сворачивающимися струнами. Пилот гражданской авиации и музыкант, он сам часто сталкивался с невозможностью взять гитару с собой из-за ее габаритов. Его собственное изобретение ценой 2,5 тыс. евро складывается одним движением: струны наматываются на катушку. «Самое волшебное — на ней можно сразу играть, как только ее возвращаешь в исходное состояние, даже настраивать не надо»,— объяснял на презентации в конце марта на Франкфуртской ярмарке Лейф Ренстрём, директор компании. Сами же инструменты под маркой Centerfold делает вручную из красного дерева известный шведский мастер Лейф Якобсон.

Телефон и интернет «в трубочке» на февральской выставке 3GSM World Congress в Барселоне предложила итальянская компания Polymer Vision — дочернее предприятие Philips, специально открытое в 2004 году для массового производства гибких дисплеев совместно с Telecom Italia. Гаджет Cellular Book сделан на основе так называемой электронной бумаги (e-paper), его дисплей легко сворачивается. Главное преимущество экрана с 16 оттенками серого — он позволяет читать на ходу под любым углом зрения. В устройстве величиной меньше ладони умещаются 4 Гб памяти, GPRS и батарея на десять дней. Сколько придется отдать за удовольствие читать книги и почту на дисплее диагональю 5 дюймов, пока не сообщается. В продажу телефон поступит к концу года.

Дизайнер Сэм Хекстол сейчас работает над скручивающейся сковородкой, уже создана концепция — две ручки сворачивают, как свиток, тефлоновое покрытие. Такая сковорода практически не занимает места, но пока проект дорабатывается: изобретатель испытывает самые прочные и гибкие виды силикона и тефлона. □

Круг внимания

Заказы еды и напитков при помощи SMS — уже не новинка. Михаэль Шмитц, студент факультета информатики Заарландского университета, считает, что и на набор текста у посетителя уходит слишком много времени и сил.

Вместе с Андреасом Бутцем из Мюнхенского университета он сделал сенсорную подставку под пиво, которая реагирует на изменение веса и передает данные на компьютер. Как только кружка пустеет, автоматически заказывается следующая. «Хорошо бы подставка после третьей еще сама вызывала такси,— шутит Роберт Бэйсик, эксперт по информационным системам,— Пивовары и рестораторы должны быть от новинки в восторге». Стоимость «железа» для сборки образцов пока составляет $100, но изобретатель надеется, что при массовом производстве расходы удастся сократить до $10. □

Собачий душ

Животным сегодня предлагают все то, чем пользуются хозяева: парикмахерские, одежду, украшения. Не хватало разве что SPA-салонов.

Калифорнийская компания Pet SPA USA разработала с участием ветеринаров и просто добровольцев—любителей животных специальную SPA-кабинку, где питомца можно вымыть и высушить. «Особенно удобно такое приспособление для „трудных" животных. Уже не приходится с ними мучиться: посадил, закрыл дверцу и нажал кнопку»,— обещают изобретатели. Компьютер строго контролирует температуру воды и воздуха. Если она отклоняется от рекомендованной больше чем на три градуса, устройство само выключается. Производители говорят, что «собачья мойка» гораздо эффективнее и гуманнее обычной ручной. □

GETTY NEWS/FOTOBANK.COM

В борьбе с гигантами сельхозиндустрии небольшие фермерские хозяйства синтезируют принципы натурального хозяйства и современного финансового сектора. текст: Анастасия Джмухадзе

Натуральный лизинг

ANP/FOTOLINK

Сдав коров в лизинг, участники сделки пришли к соглашению капитализировать надои в сыр

Лизинг по закону относится только к средствам производства, а тут как в „Троих из Простоквашино" вопрос: молоко, которое корова дает,— оно наше или государственное?„

«Новость о лизинге свиней распространилась как пожар»,— радуется Бернхард Зиттер, хозяин ресторана Gut Riedelsbach в Нойрайхенау, богом забытом уголке Германии, где семья Зиттер ведет фермерское хозяйство. В 2004 году глава предприятия Вильхельм Зиттер от безысходности решил предложить горожанам новую услугу: за 100 евро можно «взять в лизинг» выбранного поросенка. Новый владелец навещает животное, ухаживает за ним, следит за здоровьем и весом, а к определенной дате получает своего подопечного в виде разделанной туши — или даже готового жаркого. Заплатив еще 10 евро, можно застраховать жизнь свиньи и прикрепить к уху бирку с именем хозяина. В первый сезон удалось продать лишь около десятка, а вот на следующий — почти 100 животных. «Лизинговые отчисления» определяются уже после забоя в зависимости от веса туши. Продажи и приток клиентов выросли в несколько раз. По словам Вильхельма Зиттера, «теперь нас знают во всей Нижней Баварии и практически во всей стране».

«Для России экотуризм — пока еще нечто из области экзотики. Да и лизинг как таковой по закону действует в отношении юридических лиц и относится только к средствам производства, а тут как в „Троих из Простоквашино" вопрос: молоко, которое корова дает,— оно наше или государственное?» — прокомментировали идею европейских коллег в компании «Росагролизинг», крупнейшей российской компании по лизингу агропромышленного оборудования, техники и племенного скота.

Швейцарское фермерское хозяйство Kaesekessel как раз и предлагает вернуться к такому «Простоквашину». Здесь можно взять в лизинг корову или свинью, а владельцы фермы при желании сами делают из молока вашей коровы сыр в сыроварне. Первыми мысль продавать сыр от конкретной, «собственной» коровы пришла в голову швейцарцам Хельге и Паулю Вилерам. Они ведут этот бизнес уже 25 лет, но популярным он стал лишь три года назад, когда семейная пара открыла сайт. «Звонили даже из Южной Америки и Японии»,— рассказывает Хельга Вилер. Сейчас практически все из 25 собственных и 80 коров партнерских хозяйств «забронированы». За 380 франков (около $300) корова, выбранная по фотографии на сайте, становится собственностью клиента на три летних месяца. Причем приезжать к ней обязательно: пропустив положенные четыре часа работы на ферме (уборку стойла, луга, выдергивание сорняков), придется доплачивать 20 франков. В сентябре хозяин получает от 30 до 120 кг сыра — в зависимости от удоев. 80% клиентов — это предприятия, далекие от отрасли, в том числе банки. Им Хельга Вилер предлагает подарочные сертификаты на лизинг, которые считаются модным бизнес-подарком.

Теперь у Вилеров более десяти последователей, открывших свои лизинг-предприятия, мода на «свое» молоко и сыр растет, а фермеры получают дополнительный доход с туризма. Мартин Белль, автор делового издания ProFirma, считает, что небольшим предприятиям этот маркетинговый ход позволяет «удержать клиентов лучше, чем клеем», в то время как прямая реклама в их случае куда менее эффективна. □

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Из молока можно приготовить порошок, который при разбавлении водой снова окажется молоком. Молоко восстанавливается из этого порошка. А вот продукт из рекламы — нет

Ужасно неинтересно

Мне очень нравится одна фраза у Сета Година. «Никому не нужен маркетинг, навинченный на продукт, маркетинг — это и есть сам продукт». Или что-то вроде того.

Недавно в метро я увидел рекламный стикер «Петелинки». Курица гриль на подносе в окружении каких-то яблок и фраза «Если я себя люблю» (или «Для тех, кто себя любит»? А может, и вовсе просто «Для тех, кто любит»?). В общем, что-то совершенно не связанное с курицей.

Чем дальше, тем серьезнее я разочаровываюсь в маркетинге. Для меня уже умерла концепция сегментирования. Чуть раньше — соцдем как способ описания аудитории. Сегодня мне уже кажется, что брэнд — это не технология, а некий обязательный атрибут продукта, что-то вроде срока годности на упаковке. Только в одном случае нас защищают от поноса и отравлений, а в другом нам упрощают выбор и обозначают стандарт качества.

Теперь я все больше разочаровываюсь в рекламе. Ну какая связь между курицей и фразой «Я тебя люблю»? Как, впрочем, и между «Газпромом» и «Мечты сбудутся». К моим мечтам «Газпром» точно отношения не имеет. Возможно, речь в рекламе идет о мечтах менеджмента «Газпрома». И с ними-то уж точно все будет в порядке. Но тогда аудитория этой рекламы — человек сто, максимум тысяча, вот и пусть смотрят. Я тут причем?

Наверняка понимание связи между рекламой и продуктом есть в голове у рекламистов. Это они придумывают концепции — стройные цепочки рассуждений, ведущих от точки к точке,— а потом выкидывают всю середину, и отправной пункт (продукт) связывается сразу с конечным (слоганом, рекламным образом).

У меня есть своя собственная метафора на этот счет. Про сухое молоко.

Вот смотрите. Из молока можно приготовить порошок, который при разбавлении водой снова окажется молоком. Пусть не совсем таким, как оригинал, но похожим. Молоко восстанавливается из этого порошка. А вот продукт из рекламы — нет. Разве можно догадаться по фразе «я тебя люблю», что речь идет о куриной тушке? Поэтому я не верю в рекламу.

Нет, конечно, реклама работает. Но я все чаще ловлю себя на том, что все это ужасно неинтересно. А иногда мне кажется, что и чертовой уйме потребителей тоже. Вроде как та табличка на торговой палатке «всегда есть в продаже сникерсы и кока-кола». Нет, ну правда, разве это повод тратить маркер и картонку из под торта «Причуда»?

Так что я хочу сказать вот что. Я не верю в маркетинг, накрученный на продукт, я верю в маркетинг, который сам и является продуктом. То, что обозначается ужасно фальшивым сегодня словом «искренность». Или «честность». А еще «уместность». А еще «здравый смысл». Мне и правда все чаще кажется, что уйме потребителей, так же, как и мне, все остальное становится ужасно неинтересно. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ чичваркина идеи

Хорошие продавцы — это торгаши. Ты еще не успел расписать всю схему мотивации до конца, а у них уже в голове модель, как тебя обхитрить

3 забег комбинатора

Сейчас в «Евросети» соревнование по продажам телефонов Motorola. Один продавец внимательно изучил систему начисления баллов и придумал схему, как выиграть один из 210 автомобилей.

По условиям, заработанные баллы делятся на всех продавцов смены. Комбинатор ставил работающим коллегам выходные дни, а платил им зарплату из своего кармана — так большая часть продаж записывалась на него. Когда схема вскрылась, ее автора пришлось уволить. Правда, мы обнаружили, что во время предыдущей акции по продажам Samsung он тоже выиграл. Но как смухлевал, никто так и не смог понять.

Для строительства сети нужны не люди, а зубодробительные машины, и ничто не помогает выявить их так хорошо, как соревнования. Если на какой-то точке один великолепный продавец убежден, что сможет выиграть, но остальные — дурачье, он должен либо убедить остальных начать работу, либо сформировать новую команду. Соревнование по продажам, когда людям светят реальные призы, а за гонкой каждый может следить в режиме реального времени,— как просеивание золота, когда песочек просыпается, а металл остается. И чем сильнее и правильнее трясешь, тем лучше будет результат.

Но надо помнить, что хорошие продавцы — это торгаши. Ты еще не успел расписать всю схему мотивации до конца, а у них уже в голове модель, как тебя обхитрить. Бороться с этим глупо: если в ритейле истреблять дух торгашества, продавцы никогда ничего не продадут. Поэтому задача руководства — опередить. Надо разговаривать с продавцами на их языке и предугадывать их действия. Общие продажи на точке падают? Баллы снимаются. Продается меньше других брэндов? Минус баллы. Каждую новую мотивационную схему я делал по-другому — она становилась сложнее и накладывала все больше ограничений. Если раньше соревновались отдельные продавцы, то теперь идет командная игра — баллы делятся между всей сменой.

Соревнование по продажам — это как забег, где цель — выявить не только самого быстрого, но и самого умного. Нам нужны люди, которые по собственной инициативе приезжают на склад и, взяв логиста под локоток, уговаривают отгрузить нужный товар в нужном количестве (причем непонятно, как они узнали вообще, что такой товар есть на складе). Это не совсем по правилам, но это честно: как будто перед стартом ты провел дыхательную гимнастику или купил хорошие кроссовки. А вот когда ты срезаешь по лесу, ты уже за гранью.

Если организатор забега просто огородил лес забором и успокоился, самые умные, но не самые быстрые надуют его как-нибудь иначе. Поэтому надо быть готовым ко всему. Я знаю, что сам бы на месте продавцов точно придумал бы что-нибудь такое, за что наверняка вылетел бы из компании. □

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

В дополнение к традиционным блогам в мире возникает мода на микроблоггинг — интернет-аналог реалити-шоу

текст: Алексей Гостев

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

«Я ем», «Я жду свою девушку», «Я разбираю свой альбом фотографий» — такие надписи то и дело появляются на виртуальном крутящемся глобусе, расположенном на Twittervision.com. Каждая «активная» точка на карте населена определенным количеством микроблоггеров, которые и подают эти реплики. Девизом микроблоггеров могла бы быть фраза «Краткость — сестра таланта». Объем сообщения ограничен всего 140 символами. «Я сам — человек немногословный. Мне нравится краткость изложения. Я рад, что пользователям приходится взвешивать каждое слово» — говорит создатель сайта Twitter (в его систему входит Twittervision), программист из Сан-Франциско Джек Дорси.

Микроблоггинг — сервис для людей не только немногословных, но и не стремящихся получить комментарии на свои сообщения. Микроблоггерам важно просто заявить о себе — группе друзей, а то и всему миру. «Вы фактически оставляете надпись на заборе»,— говорит Дорси. Когда слов не хватает, помогут фотографии или даже видеоизображения. Помимо Twittervision за последние месяцы возникло еще несколько микроблоггерских сайтов: Tumblr для коротких сообщений, цитат и картинок, Radar для публикации фотографий, сделанных при помощи сотовых телефонов, и еще несколько провайдеров аналогичных услуг.

«Вы смотрите Twittervision уже 12 часов!» — такое сообщение вынуждены были ввести создатели в интерфейс своего сайта. У микроблоггинга уже появились фанаты, готовые часами наблюдать за самыми тривиальными событиями из жизни малознакомых людей. Возможно, это действительно увлекательнее «Дома-2». На Twittervision мы, во всяком случае, уверены в нережиссированности происходящего. В целом микроблоггинг — это смесь из «блогосферы для людей, которым нечего сказать», и социального сервиса типа MySpace. Эти сервисы, как и обычные блоги, позволяют создавать микросообщества «друзей». Их особенность в том, что они создают эффект постоянного присутствия. Пользователи могут посылать свои сообщения не только днем, при помощи компьютеров, но и ночью, с помощью мобильных телефонов. Так у реалити-телевидения появился конкурент — реалити-интернет. И в его будущем трудно сомневаться, если учесть, сколько людей стремятся постоянно «оставлять надписи на заборе». □

лучшее из блогов

Сет Годин,
маркетолог

Дуриан пахнет как протухшая детская рвота. Несмотря на запах, этот фрукт любят жители Юго-Восточной Азии. Недавно селекционеры вывели «невонючий» сорт дуриана. Так обычно поступают и маркетологи: они «очищают» продукт от того, что раздражает непотребителей. Проблема в том, что людям, которые сегодня не едят дуриан, он все равно не нужен. И если бы я выращивал дуриан, то как раз постарался бы сделать его как можно более вонючим.

BLOG: **Seth Godin's Blog**
http://sethgodin.typepad.com

Том Питерс,
гуру менеджмента

От того, как поставлено завершение вашего общения с клиентом, часто полностью зависит его окончательное впечатление. Например, от того, провожает ли вас доктор до двери или рассеянно смотрит на платежную ведомость, одновременно вытаскивая папку следующего пациента, часто зависит, придете ли вы к нему снова,— даже в большей степени, чем от точности диагноза. Поэтому ваша «выходная стратегия» должна быть запоминающейся и эмоциональной.

BLOG: **TomPeters!**
http://www.tompeters.com

Тим Сандерс,
бизнес-тренер, автор книги «Любовь — лучшая приманка»

«Что вы думаете по поводу этой идеи?» — спрашиваем мы у коллег на работе. «Это не сработает»,— слышно в ответ. А что, если спросить: «Почему?» И спрашивать до того момента, пока либо мы не поймем причину, либо сам собеседник не запутается. Задавать вопросы часто нелегко. Но именно «глупые» вопросы порождают новые идеи или показывают, что какую-нибудь идеологическую священную корову пора пустить на шашлык.

BLOG: **Sanders Says**
http://sanderssays.typepad.com

REUTERS

Стремление делать то, что меняет представление людей о горизонте,— отличная идея для компании, намеревающейся шагнуть в будущее

Парус перемен

текст: Анастасия Джмухадзе

«Экологическая рациональность — вот принцип, на котором мы будем строить все основы конструирования»,— так главный архитектор и директор по дизайну компании Atkins Шон Кила, создатель проекта Всемирного торгового центра в Бахрейне, комментировал установку в центре комплекса трех тридцатиметровых пропеллеров.

Гигантская конструкция разместилась на 65-тонных балках между башнями-«близнецами», напоминающими два паруса. Изобретение увлеченного морехода изменило не только горизонт, но и представления о современном и экологичном здании.

Компании Atkins, пожалуй, первой в мире удалось в таком масштабе реализовать идею строительства здания, которое само обеспечивало бы себя экологически чистой энергией. Об этом позаботятся ветряные турбины. «У нас была мысль использовать солнечные батареи, но современные материалы при высоких местных температурах вышли бы из строя. А ветер здесь дует всегда»,— говорит Шон Килла.

Проект ВТЦ в Бахрейне — символ не только торжества жизни в архитектуре. Это еще и символ перерождения самой Atkins. Основанная почти семьдесят лет назад, ставшая многопрофильным гигантом в сфере проектирования и строительства, к началу XXI века Atkins стала чувствовать себя неважно. Спасла ее, как водится, великая идея.

«Возрождение фирмы будет зависеть от того, поставим ли мы во главу угла впечатляющие разработки»,— говорил новый CEO компании Кейт Кларк, принявший бразды правления в 2003 году. Известный архитектор, проработавший 30 лет на ключевых постах в крупных строительных компаниях, он поставил перед компанией простую задачу: каждое из проектируемых ею зданий должно было стать не менее знаменитым, чем Burj al-Arab, занесенный в Книгу рекордов Гиннесса.

Burj al-Arab — первый в мире и самый высокий отель класса люкс, дубайский «парус». 60-этажный небоскреб высотой 321 м и стоимостью $650 млн стал в свое время новым чудом света. ВТЦ стоимостью $150 млрд — это уже новый символ столицы королевства, Манамы. 21st Century Tower, построенная в 2003 году за $800 млн и ставшая самой высокой резиденцией в мире, подтвердила курс нового руководителя. У всех новых проектов Atkins одна общая черта — они призваны менять облик современного мира. 250-метровая асимметричная башня-арка отеля Trump в Дубае, кольцо комплекса Pantai Mutiara в Малаккском проливе — здания, которые переворачивают представление о жилье. Всего же у Atkins на разных стадиях разработки находится около 20 подобных проектов.

Компания Atkins — крупнейшее проектно-технологическое бюро Великобритании и четвертая по величине проектная фирма в мире. 15 тыс. сотрудников реализовали проекты в 150 странах мира, за без малого семидесятилетнюю историю корпорация собрала множество наград. «Atkins надеется создать ясное представление о том, что такое экологическая рациональность. Проект ВТЦ показал, как мы и в самом деле можем воплотить эти идеи в жизнь»,— говорит Тим Аскью, директор регионального управления. Стремление делать то, что меняет представление людей о горизонте (во всех смыслах),— отличная идея для компании, намеревающейся шагнуть в будущее. □

Кейт Кларк
Архитектор с более чем 30-летним стажем.
В 2003 году пришел в компанию Atkins в качестве CEO из шведской Skanska AB, одной из крупнейших строительных корпораций страны, с поста заместителя исполнительного директора. Сделав ставку на инновационные разработки, развернул серию масштабных проектов, вскоре ставших символами революционного и в то же время экологичного изменения мира.

лаборатория

КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАХВАТЫ

рейтинг уязвимых отраслей → с62
технологии захвата → с73

Это только кажется, что передел собственности в России завершен. Все только начинается, и новыми жертвами рейдеров становятся средние компании. «Секрет фирмы» изучил отрасли, наиболее привлекательные для корпоративных захватов.

Великая захватническая война

текст:
юлиана петрова
иллюстрация:
александр житомирский

В России консолидация и отъем чужой собственности — одно и то же. Девять из десяти крупных предприятий, принадлежащих ныне наиболее мощным ФПГ, были отобраны у прежних владельцев рейдерами — специалистами по захвату предприятий. Передел крупных компаний и столичной недвижимости почти завершен, но рейдеров ждет новая работа: раскручивается очередной виток борьбы за чужую собственность, в центре которой оказался средний бизнес. Главные события развернутся в регионах: рейдеры идут в города-миллионники за недвижимостью, в сельхозрайоны — за землей, в промышленные районы — чтобы отнять рентабельный бизнес.

Какие же отрасли и предприятия будут вовлечены в захватнические войны в первую очередь? Для ответа на этот вопрос редакция **СФ** совместно с аналитическим департаментом юридической фирмы Tax Consulting провела масштабное исследование «Рейдпригодность-2007». Оно беспрецедентно по объему выборки: мы проанализировали 1700 предприятий разных размеров и форм собственности в разных регионах России, по 100 предприятий в каждой из 17 основных отраслей. Для сравнительной оценки отраслей нами разработан композитный «индекс рейдпригодности» (см. материал на стр. 62) и определены идеальные кандидатуры на роль жертв рейдера.

Как показало исследование, больше всего дорогих и слабо защищенных активов сосредоточено в пяти отраслях: финансы, розничная торговля и общественное питание, сфера услуг, строительство, сельское хозяйство. Самыми тихими гаванями выглядят ТЭК, машиностроение, металлургия, химия и пищевая промышленность — там баталии уже отшумели. Но оазисы рейдпригодности нашлись и в благополучных отраслях: мясная промышленность в «пищевке», приборостроение и производство электрооборудования в машиностроении. Именно эти отрасли и секторы будут лидировать по числу жертв захватчиков в ближайшие годы. □

ПРИМЕНИВ В ПРОМЫШЛЕННОМ МАСШТАБЕ МЕТОДИКУ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИЗ АРСЕНАЛА РЕЙДЕРОВ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ РЕЙТИНГ РЕЙДПРИГОДНОСТИ 17 ОТРАСЛЕЙ. **текст:** юлиана петрова

Портрет жертвы

ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Группы риска

ВЫБИРАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ НАПАДЕНИЯ, рейдеры начинают поиски с баз данных СПАРК, ЕГРП, ЕГРЮЛ. Попутно они сверяются с собственными базами, содержащими сведения о несдаче отчетности, налоговых нарушениях и т. д. Этот и прочий компромат всегда может пригодиться при атаке. К потенциальному кандидату рейдеры предъявляют два требования: чтобы предприятие имело интересные активы и чтобы активы эти можно было легко отнять. Точно так же анализировали и мы, только поставили более масштабную задачу: оценить и сравнить целые отрасли.

Для этого **СФ** вместе с международной консалтинговой компанией Tax Consulting UK разработал специальный «индекс рейдпригодности». Чем выше индекс у отрасли, тем больше там дорогих и слабо защищенных компаний и тем больше вероятность, что эту отрасль оккупируют рейдеры. Индекс представляет собой сумму показателей, помноженных на определенные веса. Весовой коэффициент у каждого показателя свой и зависит от степени влияния конкретного показателя на итоговый индекс рейдпригодности — от 0,1 (влияние минимально) до 0,7 (влияние решающее).

Основных показателей шесть:

1_ К1 — степень распыленности акционерного капитала в отрасли (самый значимый показатель, максимальный вес коэффициента — 0,7).

2_ К2 — доля основных средств в валюте баланса; характеризует наличие у предприятий отрасли ликвидного имущества: земельных участков, зданий, машин и оборудования (второй по значимости показатель, максимальный вес 0,5).

3_К3 — доля долгов в валюте баланса, отражает экономическое состояние предприятия (столь же важный по значи-

Таблица 1. Рейдпригодность предприятий по отраслям

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	ИНДЕКС РЕЙДПРИГОДНОСТИ	К1	К2	К3	К4	К5	К6
1	ФИНАНСЫ, КРЕДИТОВАНИЕ, СТРАХОВАНИЕ	2,07	0,60	0,13	0,50	0,25	0,30	0,29
2	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	1,90	0,52	0,28	0,33	0,27	0,30	0,20
3	УСЛУГИ	1,83	0,55	0,29	0,36	0,29	0,10	0,23
4	СТРОИТЕЛЬСТВО	1,79	0,48	0,14	0,30	0,27	0,30	0,29
5	СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО	1,76	0,64	0,29	0,31	0,30	0,10	0,12
6	ЛЕСНАЯ, ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ И ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1,72	0,49	0,31	0,43	0,27	0,10	0,13
7	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1,68	0,53	0,25	0,34	0,29	0,10	0,16
8	СВЯЗЬ	1,68	0,48	0,15	0,29	0,28	0,30	0,17
9	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	1,58	0,47	0,21	0,31	0,28	0,10	0,21
10	ТРАНСПОРТ	1,56	0,51	0,18	0,30	0,29	0,10	0,18
11	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1,54	0,47	0,22	0,32	0,26	0,10	0,17
12	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1,53	0,46	0,15	0,29	0,22	0,30	0,12
13	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1,51	0,46	0,14	0,31	0,19	0,30	0,11
14	ХИМИЯ И НЕФТЕХИМИЯ	1,43	0,45	0,14	0,33	0,26	0,10	0,15
15	ТОПЛИВНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1,37	0,40	0,11	0,30	0,13	0,30	0,12
16	МАШИНОСТРОЕНИЕ И МЕТАЛЛООБРАБОТКА	1,35	0,44	0,12	0,32	0,25	0,10	0,11
17	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1,23	0,42	0,11	0,31	0,14	0,10	0,15

мости показатель, как и К2, максимальный вес 0,5).

4_ К4 — дивидендная политика предприятия: выплачивает ли предприятие систематические дивиденды своим акционерам (второстепенный показатель, максимальный вес 0,3).

5_ К5 — рентабельность бизнеса в отрасли (второстепенный показатель, максимальный вес 0,3).

6_ К6 — учитывает внешние факторы, облегчающие рейдерам их работу, иными словами, принадлежность предприятия к отраслям с наибольшим числом захватов и к регионам с наибольшим уровнем коррупции (второстепенный показатель, максимальный вес 0,3). Если предприятие отрасли находится в регионах, неблагоприятных для захватчиков, коэффициенту присваивался минимальный вес 0,1.

Очевидно, что в группу максимального риска попадают предприятия, чьи акции распылены между множеством держателей, которые владеют дорогим имуществом и обременены долгами, не платят дивидендов своим акционерам, имеют высокорентабельный бизнес и расположены в коррупционных регионах (то есть компании с наивысшими значениями всех коэффициентов). Соответственно, отрасли, где сконцентрировано максимальное количество таких лакомых кусков, заслужили в нашем исследовании звание наиболее рейдпригодных.

Рассеянные собственники

РАСПЫЛЕННОСТЬ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА (К1) — важнейший показатель, определяющий пригодность предприятия для захватов. Обычно захватчики начинают атаку со скупки «пыли» — небольших пакетов у миноритарных акционеров. Вместе с «пылью» рейдер получает не только разностороннюю информацию о предприятии, но и возможность вставлять палки в колеса генеральному директору и основным собственникам. Так, в соответствии с «Положением о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг» владелец 1% акций имеет право получить выписку из свежего реестра обо всех акционерах предприятия и размере принадлежащих им пакетов. У обладателя 10% акций появляется право на созыв внеочередного собрания акционеров с нужной ему повесткой дня — это ключевой момент любого захвата. Пакета в 30% акций достаточно для кворума на повторном собрании акционеров. Словом, сорвал первое собрание акционеров — и любое решение на повторном собрании у тебя априори в кармане.

Если у предприятия более 51% акций рассеяно между множеством акционеров, пиши пропало. Такое предприятие берут голыми руками, что и отражается в максимальном весе коэффициента К1 — 0,7. При «распыленке» в 25–51% акций у рейдера, конечно, меньше шансов (вес коэффициента К1 здесь поменьше — 0,5), поскольку контрольный пакет принадлежит мажоритарию. Хотя этот вариант все равно остается весьма перспективным для рейдера. А если среди нескольких миноритариев распределено менее 25% акций, вероятность поглощения еще ниже. Хотя рейдер-миноритарий все равно сможет успешно шантажировать основного акционера в расчете на хорошие отступные (поэтому вес коэффициента К1 в этом случае 0,3).

Раздумывая над нашей «шкалой ценностей», мы столкнулись с затруднением: очень часто бывает, что у предприятия налицо пять-десять акционеров, но фактически это номинальные владельцы — несколько ООО, за которыми стоят один-два собственника. Такая схема владения особенно распространена в банковской сфере. Как это трактовать? Вроде бы пакет акций консолидирован. Но возникают риски номинального держания, угрожающие стабильности всей корпоративной конструкции. Ведь самые дерзкие захваты начинаются именно с простых махинаций с подписями номинальных владельцев. Поэтому мы решили оценивать предприятия как есть — по официальной структуре собственности.

Любопытно, что по числу компаний с «рассеянными собственниками» рекордсменом оказалось сельское хозяйство (см. таблицу 2): размер «распыленки» превышал 51% у 77 предприятий из 100. Просто мечта рейдера. Финансы сместились на второе место, сфера услуг по-прежнему удержалась на третьем, розничная торговля и общепит съехали на пятое, а вот на

Таблица 2. Рейдпригодность предприятий по показателю распыленности акционерного капитала

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	МЕСТО ПО ПОКАЗАТЕЛЮ	ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	КОЭФФИЦИЕНТ К1	ВЕС 0,7	РАСПЫЛЕНО СВЫШЕ 51% АКЦИЙ*	ВЕС 0,5	РАСПЫЛЕНО 25–51%*	ВЕС 0,3	РАСПЫЛЕНО МЕНЕЕ 25%*
5	1	СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО	0,64	53,9	77	9,0	18	1,5	5
1	2	ФИНАНСЫ, КРЕДИТ, СТРАХОВАНИЕ	0,60	48,3	69	7,0	14	5,1	17
3	3	УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ	0,55	30,8	44	19,0	38	5,4	18
7	4	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,53	28,7	41	17,5	35	7,2	24
2	5	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	0,52	27,3	39	17,0	34	8,1	27
10	6	ТРАНСПОРТ	0,51	10,5	15	37,0	74	3,3	11
6	7	ЛЕСНАЯ, ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ И ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,49	14,7	21	26,0	52	8,1	27
4	8	СТРОИТЕЛЬСТВО	0,48	9,8	14	32,0	64	6,6	22
8	9	СВЯЗЬ	0,48	3,5	5	40,5	81	4,2	14
9	10	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	0,47	9,8	14	29,0	58	8,4	28
11	11	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,47	11,9	17	26,0	52	9,3	31
12	12	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,46	11,2	16	23,5	47	11,1	37
13	13	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,46	4,9	7	32,5	65	8,4	28
14	14	ХИМИЯ И НЕФТЕХИМИЯ	0,45	6,3	9	29,5	59	9,6	32
16	15	МАШИНОСТРОЕНИЕ И МЕТАЛЛООБРАБОТКА	0,44	2,8	4	30,0	60	10,8	36
17	16	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	0,42	1,4	2	28,5	57	12,3	41
15	17	ТОПЛИВНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,40	2,1	3	21,5	43	16,2	54

* УКАЗАНО ЧИСЛО ПРЕДПРИЯТИЙ (ОБЪЕМ ВЫБОРКИ — 100 КОМПАНИЙ), УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ДАННОМУ УСЛОВИЮ.

четвертом появилось новое действующее лицо — легкая промышленность, занимающая седьмое место по совокупному индексу рейдпригодности. Над отраслью уже немало потрудились консолидаторы, скупившие много швейных и ткацких предприятий из-за их недвижимости, но интересные куски, как показало наше исследование, еще остались.

Имущество

УСЛОВИЕ НОМЕР ДВА ДЛЯ РЕЙДЕРА — чтобы у предприятия была «вкусная» недвижимость: земля, здания, оборудование. Известно, что в Москве 90% рейдерских атак затеваются ради дорогой столичной недвижимости. В ближайшие годы то же явление будет наблюдаться и в городах-миллионниках, говорят эксперты.

Выявить эту самую недвижимость призван коэффициент К2, второй по значимости фактор в нашем исследовании. Самые привлекательные цели — предприятия, у которых доля основных средств в валюте баланса превышает 50% (для них коэффициент К2 получает максимально возможный вес — 0,5). Такие компании притягивают рейдеров как магнит.

Таблица 3. Рейдпригодность предприятий по наличию у них дорогого имущества

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	МЕСТО ПО ПОКАЗАТЕЛЮ	ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	КОЭФФИЦИЕНТ К2	ВЕС 0,5	ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ СВЫШЕ 50%*	ВЕС 0,3	ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ 10–50%*	ВЕС 0,1	ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В БАЛАНСЕ МЕНЕЕ 10%*
6	1	ЛЕСНАЯ, ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ И ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,31	6,5	13	23,1	77	1,0	10
5	2	СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО	0,29	7,0	14	20,7	69	1,7	17
3	3	УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ	0,29	11,5	23	14,7	49	2,8	28
2	4	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	0,28	10,5	21	13,8	46	3,3	33
7	5	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,25	7,0	14	14,7	49	3,7	37
11	6	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,22	8,5	17	7,8	26	5,7	57
9	7	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	0,21	5,5	11	10,2	34	5,7	57
10	8	ТРАНСПОРТ	0,18	3,5	7	8,1	27	6,6	66
8	9	СВЯЗЬ	0,15	1,5	3	6,3	21	7,6	76
12	10	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,15	1,5	3	5,7	19	7,8	78
14	11	ХИМИЯ И НЕФТЕХИМИЯ	0,14	2,5	5	3,6	12	8,3	83
13	12	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,14	1,0	2	4,5	15	8,3	83
4	13	СТРОИТЕЛЬСТВО	0,14	2,0	4	3,3	11	8,5	85
1	14	ФИНАНСЫ, КРЕДИТОВАНИЕ, СТРАХОВАНИЕ	0,13	0,0	0	4,2	14	8,6	86
16	15	МАШИНОСТРОЕНИЕ И МЕТАЛЛООБРАБОТКА	0,12	1,0	2	2,1	7	9,1	91
15	16	ТОПЛИВНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,11	0,0	0	2,1	7	9,3	93
17	17	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	0,11	0,0	0	1,2	4	9,6	96

* УКАЗАНО ЧИСЛО ПРЕДПРИЯТИЙ (ОБЪЕМ ВЫБОРКИ — 100 КОМПАНИЙ), УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ДАННОМУ УСЛОВИЮ.

Но даже если вклад основных фондов в баланс исчисляется 10–50%, рейдеру будет чем поживиться. Ведь стоимость недвижимости часто занижается, чтобы минимизировать налог на имущество, и рыночная стоимость имущества всегда вдвое-втрое больше балансовой. Наибольшее расхождение между бумажными цифрами и действительностью характерно для «осколков» бывших советских трестов — там недвижимость систематически неверно переоценивалась на протяжении десятилетий. Случается, что по балансу имущество стоит 500 млн руб., а по рыночным ценам тянет на сотни миллионов долларов. Поэтому если доля основных средств составляет 10–50%, коэффициент К2 получает средний вес — 0,3.

Мы обнаружили, что по числу предприятий с дорогим имущественным комплексом лидирует лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная отрасль (см. таблицу 3), уже вовлеченная во множество громких скандалов, и эта тенденция продолжится в дальнейшем. На втором месте, как и следовало ожидать, оказалось сельское хозяйство благодаря земельным угодьям. На них прежде всего будут посягать застройщики загородного жилья и столичные промышленные группы, нацеленные на региональную экспансию. Третье, четвертое и пятое места занимают предприятия сферы услуг, розничной торговли и общественного питания, а также легкой промышленности. В этих отраслях рейдера интересует одно — имущество. В целом, говорит Эдуард Савуляк, директор московского офиса Tax Consulting UK, горячими можно считать все отрасли, связанные с недвижимостью и землей в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленобласти и городах-миллионниках. «Под ударом находятся розничная торговля и сфера услуг с торговыми площадями от 1 тыс. до 5 тыс. кв. м; промышленные предприятия с административными корпусами от 1 тыс. до 100 тыс. кв. м; автобазы и склады с территорией более 1 га. Сфера деятельности предприятия большого значения не имеет: с одинаковым удовольствием „рейданут" и мясокомбинат, и приборостроительный завод»,— комментирует Эдуард Савуляк.

Долги

ТЕХНОЛОГИЯ ЗАХВАТА предприятия путем его искусственного банкротства постепенно умирает, тем не менее показатель долговой нагрузки по-прежнему имеет большую важность для рейдеров. Скупить просроченные долги предприятия у его кредиторов, потом потребовать их выплаты и тем самым лишить компанию денег, столь необходимых для защиты,— разве не действенный способ ослабления противника? Часто и не требуется ничего скупать — достаточно напомнить банкам о бедственном положении предприятия-заемщика.

Словом, долговая нагрузка служит барометром финансовой силы или, наоборот, слабости компании, поэтому долговой коэффициент К3 входит в тройку основных показателей в нашем исследовании. Если кредиторская задолженность предприятия превышает половину валюты баланса, его коэффициенту К3 присваивается максимальный вес — 0,5. Это значит, что компания уже находится на грани жизни и смерти и рейдеры стоят на пороге. Часто, рассказывают эксперты, они являются на агонизирующее предприятие под личиной инвестора, чтобы просто вывести активы. Как там говорил Заратустра у Ницше? Слабого — толкни, в этом и будет твое милосердие.

Вполне закономерно самой обремененной долгами отраслью оказались финансы. Банки и страховщики являются финансовыми посредниками, поэтому все привлеченные средства, кроме собственного капитала, у них считаются «кредиторкой». Причем у любого банка возникают проблемы из-за недостаточности собственного капитала: сложно найти работающий банк, у которого доля собственного капитала в валюте баланса превышает 10%. Высокий долговой коэффициент и вывел финансы на первое место в итоговом рейтинге рейдпригодности отраслей. На втором месте оказалась лесная промышленность (шестое место в итоговом рейтинге). Услуги по-прежнему на третьем,

Таблица 4. Рейдпригодность предприятий по уровню долговой нагрузки

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	МЕСТО ПО ПОКАЗАТЕЛЮ	ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	КОЭФФИЦИЕНТ К3	ВЕС 0,5	ДОЛЯ ДОЛГА СВЫШЕ 50%*	ВЕС 0,3	ДОЛЯ ДОЛГА 10–50%*	ВЕС 0,1	ДОЛЯ ДОЛГА МЕНЕЕ 10%*
1	1	ФИНАНСЫ, КРЕДИТОВАНИЕ, СТРАХОВАНИЕ	0,50	50,0	100	0,0	0	0,0	0
6	2	ЛЕСНАЯ, ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ И ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,43	33,5	67	8,7	29	0,4	4
3	3	УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ	0,36	18,5	37	16,2	54	0,9	9
7	4	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,34	12,0	24	22,2	74	0,2	2
2	5	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	0,33	10,5	21	22,2	74	0,5	5
14	6	ХИМИЯ И НЕФТЕХИМИЯ	0,33	9,5	19	22,5	75	0,6	6
16	7	МАШИНОСТРОЕНИЕ И МЕТАЛЛООБРАБОТКА	0,32	7,0	14	24,9	83	0,3	3
11	8	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,32	9,5	19	21,0	70	1,1	11
17	9	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	0,31	2,0	4	28,8	96	0,0	0
13	10	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,31	3,0	6	27,6	92	0,2	2
5	11	СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО	0,31	5,5	11	24,6	82	0,7	7
9	12	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	0,31	3,5	7	26,7	89	0,4	4
15	13	ТОПЛИВНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	0,30	1,5	3	28,8	96	0,1	1
4	14	СТРОИТЕЛЬСТВО	0,30	2,5	5	27,3	91	0,4	4
10	15	ТРАНСПОРТ	0,30	3,5	7	25,8	86	0,7	7
8	16	СВЯЗЬ	0,29	1,0	2	27,9	93	0,5	5
12	17	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	0,29	2,0	4	25,8	86	1,0	10

* УКАЗАНО ЧИСЛО ПРЕДПРИЯТИЙ (ОБЪЕМ ВЫБОРКИ — 100 КОМПАНИЙ), УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ЭТОМУ УСЛОВИЮ.

четвертая же позиция в пятерке лидеров принадлежит легкой промышленности. И хотя она, несмотря на высокие показатели по основным критериям К1, К2 и К3, не вошла в итоговый топ-5 (картину слегка смазали второстепенные коэффициенты), ей вряд ли грозит недостаток внимания со стороны рейдеров.

Дивиденды и прочее

ЖАДНОСТЬ РОССИЙСКИХ МАЖОРИТАРИЕВ давно стала притчей во языцех. Складывается впечатление, что платить дивиденды в нашей стране просто не принято. Но, экономя на дивидендах, мажоритарии тем самым дают рейдерам дополнительное оружие. Акционеры, годами не видевшие никаких выплат, но наслышанные о том, что генеральный директор выводит прибыль через подставные фирмы, охотнее идут на контакт со скупщиками акций из рейдерских контор. Измена часто затрагивает не только рядовых держателей с крошечными пакетами, но и членов совета директоров. Это люди, которые знают о предприятии больше других, но обычно тоже обделены деньгами. Два из десяти директоров расстаются со своими акциями без особых угрызений совести.

Поэтому мы и включили в наш индекс дивидендный коэффициент К4 (если на предприятии не платят дивиденды, вес коэффициента равен 0,3; в противном случае вес составляет 0,1). По результатам исследования настоящими заповедниками обделенных акционеров оказались сельское хозяйство, сфера услуг и легкая промышленность. Весьма прижимисты также основные акционеры на транспорте и в производстве стройматериалов (четвертое и пятое места соответственно).

В группу второстепенных показателей мы включили и среднеотраслевую рентабельность (коэффициент К5). Если рентабельность больше 15%, коэффициенту присваивается вес 0,3; если меньше — 0,1. Этот показатель, поясняет Эдуард Савуляк, обретает важность в свете тенденции последних лет: многие финансово-промышленные группы начали вкладывать деньги в отрасли, показывающие наибольшую динамику роста и высокую рентабельность (строительство, СМИ, продовольственные розничные сети, банки и пр.). И дальновидные рейдеры загодя начинают скупать мелких и средних игроков, чтобы затем объединить их в холдинг и продать какой-либо заинтересованной финансово-промышленной группе.

Наконец, последняя составляющая индекса — коэффициент К6 — оценивает внешнюю среду, в которой находится потенциальная жертва. Принадлежит ли предприятие к той отрасли, где до сих пор наблюдалась наибольшая активность рейдеров? В Москве, например, опасно быть научно-исследовательским институтом или машиностроительным предприятием с большой территорией. Или же ему посчастливилось оказаться в наиболее коррупционных регионах (в Москве, Санкт-Петербурге, Московской или Ленинградской области)? В этих случаях вес коэффициента — 0,3; если же внешняя среда не особо благоприятна для расцвета рейдерства — 0,1. В нашем рейтинге по наличию благоприятного климата для захватчиков лидирует строительство, на втором месте находятся финансы, далее идут сфера услуг и производство стройматериалов. СФ

www.cityreklama.ru

рекламное агентство CITY reklama

тел: (495) 676-4030
(495) 424-7473

Наружная реклама в Москве

Собственные конструкции

Щиты 3х6 (Афиши)

Брандмауэры
Перетяжки

на правах рекламы

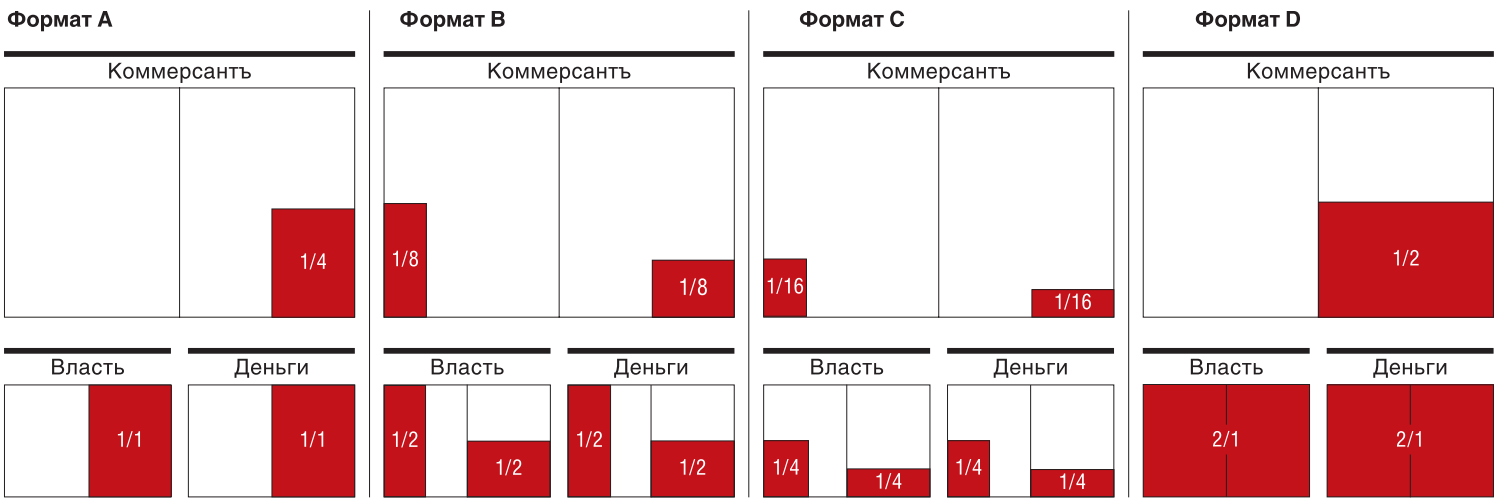
Коммерсантъ
Business

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.
«Коммерсантъ Business» — это одновременное размещение трех рекламных объявлений единого формата в течение одной рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: ежедневной газете «Коммерсантъ», аналитическом еженедельнике «Коммерсантъ Власть», деловом еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

«Коммерсантъ-Business» — это максимальный охват деловой аудитории за минимальные деньги:

- Совокупная аудитория трех изданий делового блока ИД «Коммерсантъ» — максимальная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.
- Самое большое среди деловых изданий количество подписчиков обеспечивает наибольшую долю лояльных читателей, которые гарантированно увидят рекламу, размещенную в «Коммерсантъ-Business».
- Включение пакета в программу Galileo компании Gallup Media как отдельного рекламоносителя дает возможность работать с «Коммерсантъ-Business» как с обычным изданием, планируя рекламные кампании на отдельные целевые группы.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (495) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru



реклама

Троянский банк

Высоким спросом у рейдеров пользуются банки. Причем часто банк интересует рейдеров не как бизнес, а как точка входа в материнскую промышленную группу.

LAIF/VOSTOCK PHOTO

В отрасли работают несколько сильных захватчиков с финансовой специализацией. Это Русский банк развития, действующий через аффилированную фирму «Нерль», МДМ-банк, «Метрополь» и другие.

Но «проглотить» банк чрезвычайно трудно: в случае скандала клиенты разбегутся и покупать будет нечего — от банка останется лишь «оболочка». Поэтому рейдеры стараются договориться с жертвами мирным путем, без шума и судебных решений. Не случайно финансовая сфера, занявшая в 2006 году третье место по числу сделок M&A, вообще не фигурирует в топ-10 корпоративных конфликтов.

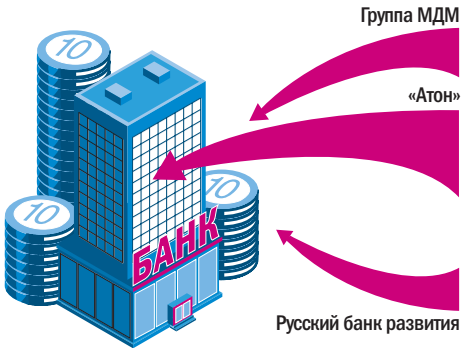
Так что агрессивные покупки с исками миноритариев, арестом акций и судебными запретами на проведение собрания акционеров здесь скорее исключение, нежели правило. Один из немногих примеров — поглощение Русским банком развития Югбанка (Краснодарский край) с последующей перепродажей его «Уралсибу».

Цели скупщиков банков откровенно циничны. Когда МДМ-банк поглотил Экспобанк, то просто перевел на себя его клиентскую базу (а там обслуживался «Вимм-Билль-Данн») и кредитный портфель, после чего продал опустевший актив обратно менеджменту.

Силовые «наезды» на банки — редкость, но за ними всегда стоит чей-то заказ, говорят инсайдеры. Причина в том, что банк считается самым уязвимым звеном в ФПГ — в силу зарегулированности банковской сферы и публичности деятельности. Через банк захватчики получают хороший шанс приобрести другие предприятия группы. Так, после неоднократной выемки документов в банке «Нефтяной» его владелец Игорь Линшиц согласился на продажу другого актива — компании «Мосинжстрой». А теперь настал черед Бинбанка. Недавно в офисе Бинбанка (кэптивного банка «Русснефти») прошла выемка документов — аналитики усматривают в этом попытку «раскачать» «Русснефть». □

$4,4 млрд — совокупная стоимость сделок M&A в российском финансовом секторе в 2006 году, сообщает Ernst & Young. Доля захватов — менее 1% (без учета стоимости иного бизнеса, захваченного у владельцев банков)

Финансы



Ритейл под раздачей

В центре столицы практически не осталось «бесхозных» магазинов — рейдеры уже перетряхнули всю Москву и обратили свои взоры на регионы.

По числу сделок M&A в рейтинге журнала «Слияния и поглощения» торговля в 2006 году была бесспорным лидером: 39 публичных сделок. Но захватов мелких магазинов ради их недвижимости было на порядок больше. Рейдерство подпитывает рост популярности формата «магазинов шаговой доступности» площадью до 300 кв. м. На поиск уцелевших столичных объектов брошены лучшие силы. Только в компании «Магма», отпочковавшейся от «Росбилдинга», поиском «тем» для захвата занимаются около 70 аналитиков. Производственный план «Магмы» по захватам — по 15 небольших и по пять крупных объектов в месяц — впечатляет размахом и целеустремленностью.

Торговую недвижимость любят «Нафта-Москва», прославившаяся захватом «Смоленского пассажа», и АФК «Система», официально объявившая о планах захвата розничного рынка Казани. Но эти структуры специализируются на крупных проектах. В отъеме магазинов помельче поднаторели и чисто рейдерские конторы — тот же «Росбилдинг», Московское речное пароходство, на счету у которых сотни захватов, а также «Ведомство», «Вектор» и «Кортик».

В регионах заказчиками рейдов станут региональные сетевые ритейлеры: «федералы» предпочитают сразу покупать готовую сеть, не тратя время на поиск и отъем отдельных магазинов. Сейчас активно скупаются салоны связи, предприятия общепита, аптеки в таких городах, как Екатеринбург, Самара, Казань. В Петербурге своя специфика — автомобильная. В последнее время участились «наезды» на питерских автодилеров, захватчики зарятся на здания техцентров. Из свежих текущих новостей — захват крупнейшего питерского продавца автомобилей Ford «Аларм-моторс», а также автодилера «Грегорис карс», обладателя восьмиэтажного здания на Выборгской набережной. Последняя история — особенно вопиющая. Рейдеры по подложным документам внесли изменение в ЕГРЮЛ, согласно которым собственником ООО «Грегорис карс» вместо Лии Брудной стало неназванное физическое лицо. Инцидент расследует милиция. □

Розничная торговля и общепит

$75 млн — столько, по данным Ernst & Young, стоила в прошлом году средняя рыночная сделка M&A в сфере торговли и общественного питания. Заказчики рейда получали объект не более, чем за $25 млн

DPA/PHOTAS

Услужливый сервис

Сфера услуг метеором ворвалась в группу лидеров по корпоративным конфликтам. У ее предприятий есть недвижимость, они малы и плохо защищены — и этим вводят рейдеров в искушение.

DPA/PHOTAS

Наверное, самые несчастные люди сегодня — владельцы предприятий сферы услуг: химчисток, прачечных, салонов красоты, автобаз и кинотеатров. Их судьба всецело зависит от того, где расположен их офис, магазин или салон. Все сервисные фирмы в городах-миллионниках, обладающие недвижимостью от 1 тыс. кв. м до 5 тыс. кв. м, фактически обречены стать добычей рейдеров, уверены эксперты.

Особенно беспощадна к сфере услуг Москва. По данным управления правительства Москвы по экономической безопасности, за минувший год по фактам захвата предприятий поступило 84 обращения, и ровно половина жалоб (42) относилась к сфере торговли и услуг (14 — к образовательным учреждениям и НИИ, остаток пришелся на все прочие отрасли).

В сфере услуг наблюдается наибольшая конкуренция между рейдерами. Если недвижимость предприятия стоит $2 млн, за этот актив наверняка будут сражаться два-три профессиональных рейдера. В Москве образовался даже целый рынок межрейдерской торговли информацией — каждая «тема» (сведения о перспективном объекте) стоит $6–10 тыс.

Наиболее удачливые борцы за чужую недвижимость — «Росбилдинг», «Нерль» и Московское речное пароходство — прибрали к рукам столько добра, что решили отойти от дел и заняться «перевариванием» скупленных активов — развивать собственные девелоперские проекты.

Зато не насытившиеся столичные рейдеры в ближайшие годы мигрируют в регионы. Причем, говорят юристы, местные власти обычно сдают москвичам свои предприятия без боя. Так что, как говорится, спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Самой быстрой экстренной мерой защиты считается вывод активов на офшор. Вся процедура законна и занимает максимум месяц, к тому же ее можно ускорить до трех дней — это обойдется в $3 тыс. □

72% — такова, согласно результатам исследования «Рейдпригодность-2007», в России доля предприятий сферы услуг с дорогим имуществом: его стоимость значительно превосходит стоимость бизнеса

Сфера услуг

Кого строят рейдеры

Строительство привлекает любителей чужой собственности прежде всего сумасшедшей рентабельностью бизнеса: игра здесь ведется по-крупному.

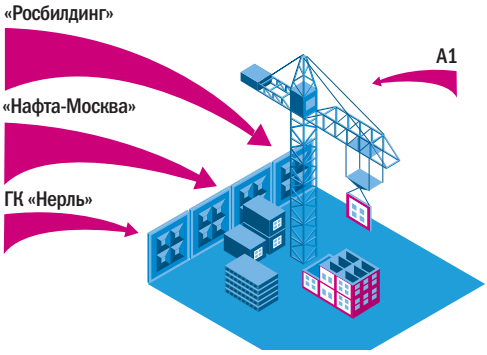
До сих пор отъемов предприятий в строительстве было сравнительно немного, зато все они касались крупнейших компаний. Рейдеры посягали на такие строительные гиганты, как «Центродорстрой», «Главмосстрой» и «Моспромстрой». Прославились на строительной ниве «Нафта-Москва», компания «Нерль», аффилированная с Русским банком развития, а также вездесущее Московское речное пароходство. «Нафта-Москва», например, еще в 2005 году увела у корпорации «Развитие» пакеты «Главмосстроя», «Мосмонтажспецстроя» и «Моспромстройматериалов». В операции захвата приняли участие около двух сотен человек, вооруженных бейсбольными битами и металлическими прутьями.

Строительные активы обычно «заказывают» серьезные люди — нефтяники и газовики. У них достаточно административного ресурса, чтобы урегулировать вопрос о покупке приглянувшегося застройщика с Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом. Такие заказчики хотят обзавестись строительной компанией не для того, чтобы перепродать ее застроечную базу и прочую недвижимость. Они заинтересованы в развитии бизнеса. И решение о нападении принимают в зависимости от того, какова у строительной организации рентабельность, есть ли крупные подряды.

Так, структуры «Роснефти» долгое время присматривались к «Мосэнергострою», осколку советского энергостроительного треста. «Роснефть» распорядилась было начать скупку акций, но потом передумала. Слишком мало заказов, а как владелец недвижимости стоимостью $300 млн эта компания «Роснефть» не заинтересовала.

Поглощения в строительной сфере имеют свою специфику. В частности, самым ценным достоянием компаний является не недвижимость, а несколько топ-менеджеров, способных вести дела с властями. Естественно, они задействуют все связи, чтобы противостоять захвату. Поэтому необходимое условие успешного рейда — чтобы заказчик мог успешно помериться с ними административным ресурсом. □

Строительство



$374 млн —

цена вопроса в семи текущих судебных спорах по поводу захватов, в которых задействованы строительные организации. Сумма невелика, но в ближайшие годы она как минимум удвоится, прогнозирует журнал «Слияния и поглощения»

GETTY NEWS/FOTOBANK.COM

Гектар обетованный

Отнять землю у колхозников легче, чем увести завод, торговый центр или НИИ у их владельцев: сельское хозяйство лидирует по степени распыленности акционерного капитала.

АР

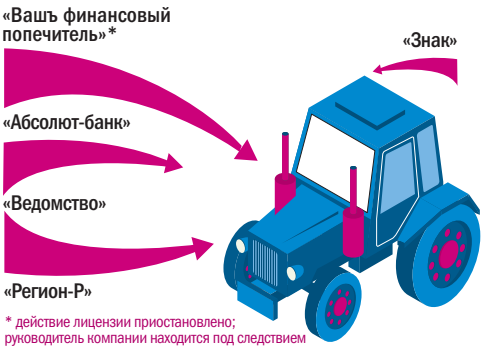
Во всех регионах, занимающихся сельским хозяйством, растет число захваченных агропредприятий: от Московской области и Ярославля (особенно острая ситуация в Угличском, Мышкинском и Рыбинском районах) до Краснодарского края. В центре внимания — земля, которая нужна для расширения городов-миллионников, загородного строительства, а также для переноса промышленных предприятий из агломераций в менее дорогие сельские районы.

«При хорошей административной поддержке эти земли могут поменять целевое назначение и из сельскохозземель стать „землями городов и поселений", а это уже куда более ликвидные и дорогие земли,— уверен главный редактор портала www.zahvat.ru Андрей Тюкалов.— Здесь будут построены коттеджи и поселки. Если какой-нибудь аграрный гигант скупит, предположим, 200 тыс. га сельхозугодий и переведет хотя бы 5% из них в „земли поселений", компания сразу же в сотни раз окупит все затраты на скупку хозяйств».

Неудивительно, что отрасль притягивает рейдеров как магнит. Многие специализируются именно на сельском хозяйстве. Это и «Вашъ финансовый попечитель», захвативший в Рузском районе восемь сельхозпредприятий с 46 тыс. га земли, и «дружественная» губернатору Московской области Борису Громову корпорация «Знак», и Абсолют банк. Скупив у колхозников земельные доли и став влиятельным дольщиком (от 20% земельных долей), рейдер, согласно ФЗ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения», получает право созвать внеочередное собрание дольщиков сельхозпредприятия. После чего, как это принято в других отраслях, сместить прежнее руководство хозяйства и передать часть земельных активов заказчику. Начинают применяться и жесткие приемы захвата, ранее характерные только для крупных промышленных предприятий. Так, при захвате ОАО «Совхоз Никольский», широко освещавшемся в прессе, были и «кривые меры», и «жесткий вход» с ранеными и убитыми. СФ

$1,07 млрд — стоимость активов, в настоящее время вовлеченных в корпоративные конфликты в сельском хозяйстве. По данным журнала «Слияния и поглощения», в отрасли зафиксировано 22 текущих конфликта

Сельское хозяйство



* действие лицензии приостановлено; руководитель компании находится под следствием

МЕТОДЫ ЗАХВАТА ПРЕДПРИЯТИЙ МЕНЯЮТСЯ. ОТКРОВЕННО БЕЗЗАКОННЫЕ ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ В СРАВНИТЕЛЬНО ЦИВИЛИЗОВАННЫЕ, А НА СМЕНУ ШТУЧНЫМ НОУ-ХАУ ПРИХОДЯТ СТАНДАРТНЫЕ МАССОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УВОДА ПРЕДПРИЯТИЙ. **текст:** юлиана петрова

На рейде

АЛЕКСАНДР ВАСИН

«Гробовой» захват

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР предприятия общественного питания «На Ильинке» был вполне жив и здоров, когда ему подарили гроб. На ленте, прикрепленной к венку, прилагавшемуся к гробу, было написано: «В память о дорогом Алексее Алексеевиче Лихачеве. Мы тебя никогда не забудем». Пустой сосновый гроб, покрытый красной тканью, был доставлен в офис компании курьерской службой. Вскоре зазвонили телефоны: сотрудники и акционеры, получившие телеграммы с приглашением на церемонию прощания с покойным, начали выяснять причины неожиданной кончины бедного Алексея Алексеевича. Для Лихачева и других собственников эта выходка имела зловещий смысл: продавайте компанию или готовьтесь к худшему. Демарш испугал Лихачева, человека преклонного возраста. И он продал свои акции авторам остроумной операции — Илье Дыскину, главе известной рейдерской конторы «Ведомство», и его партнерам. Примеру Лихачева последовали и несколько других прежде несговорчивых акционеров. Для рейдеров же «гробовая» комбинация оказалась поистине золотой. Ведь ЗАО «На Ильинке» (в советские времена — комбинат общественного питания при МГК КПСС) владело двумя строениями около зданий администрации президента РФ общей площадью 11 тыс. кв. м. Рыночная стоимость строений ЗАО на сегодняшний день равна $60 млн, на порядок больше той суммы, за которую акционерное общество было куплено.

Впоследствии акционеры ЗАО «На Ильинке» подали на Илью Дыскина иски, обвинив его по статье 179 УК РФ «Принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения». Но даже если акционеры выиграют дело, вернуть активы шансов мало — они давным-давно проданы и перепроданы через цепочку «прокладок» (см. «Словарь рейдера» на стр. 74).

Кража с выдумкой

ТЕОРИЯ РЕЙДЕРСТВА ГЛАСИТ: захват нужно начинать с атаки на акционерный капитал. Прежде в ходу был криминальный метод — грубое хищение акций. Рейдеры подделывали договоры купли-продажи ценных бумаг или, еще чаще, фальсифицировали решение суда о признании прав собственности на акции за рейдерами. С этим решением захватчик обращался к регистратору — держателю реестра, и тот переписывал акции на рейдера. После чего новоиспеченный «законный» владелец многократно перепродавал акции, пока они не попадали к заказчику рейда — «добросовестному приобретателю».

Но когда рейдер похищает акции по поддельным договорам купли-продажи, фальсифицирует решения суда, доверенности или печати — это уголовные преступления. В нынешние времена так грубо работать опасно, говорит Дмитрий Путилин, шеф-редактор журнала «Слияния и поглощения». Теперь рейдеры стали попадать за решетку по обвинениям в мошенничестве и подделке документов. Сейчас с реальной перспективой судебного приговора на разных стадиях расследования находятся 32 громких уголовных дела. Согласно данным следственного комитета МВД, по фактам незаконных поглощений в 2004 году было возбуждено 171 уголовное дело, в 2005-м — 346, а за 2006 год, по подсчетам аналитической группы журнала «Слияния и поглощения», таких дел в производстве уже 354.

«Лобовые» криминальные методы хищения постепенно уходят в прошлое. На смену им поступают усложненные полукриминальные схемы. Разобраться в них способен не каждый судья, не говоря уже о следователях МВД, особенно если речь идет о регионах: тогда судебная волокита затягивается, а риск для захватчиков угодить за решетку снижается до минимума.

В числе новейших изобретений — так называемое доверительное управление поневоле. Акции мажоритарного акционера по фиктивным договорам передаются в псевдодоверительное управление сторонней компании, договор регистрируется у реестродержателя. «Доверительный управляющий» приобретает право голоса по акциям на собраниях акционеров, но не имеет права собственности на них. Далее по стандартной схеме проводится собрание акционеров, назначается подконтрольный генеральный директор, осуществляется физический «заход» на предприятие, старый менеджмент выгоняют, а активы выводят. Однако состава преступления нет, поскольку доверительный управляющий не получает права собственности на акции. Нет ущерба — нет и уголовного дела. Пока идет «распилка» активов, мажоритарии вынуждены оспаривать в судах несуществующий договор доверительного управления.

Не сотвори себе реестра

ДО НЕДАВНИХ ПОР была также весьма распространена другая технология атаки на акционерный капитал — манипуляции с реестром. Этот метод эффективен и чрезвычайно опасен из-за законов, играющих на руку захватчикам. Дело в том, что акции акционерных обществ в России бездокументарные и в лучшем случае у собственника на руках есть выписка из реестра (списка акционеров). Реестр ведет либо номинальный держатель (регистратор), либо само предприятие (при числе акционеров менее 50). Поэтому реестр акционеров превращается в документ стратегической важности и его захват становится ключевым моментом любого налета. Скорректировал реестр — и законным собственникам будет очень трудно опротестовать изменения, ведь им нечем подтвердить права собственности.

Ситуация усугубляется путаницей с регистраторами — у нас нет закона о едином депозитарии, как во многих странах, да это и невозможно из-за огромного числа акционерных обществ в России. Регистраторов насчитывается около 800, это частные конторы, и они точно так же подвержены рейдерским атакам и беспределу чиновников. Возможность же менять регистратора открывает большой простор для злоупотреблений.

Рейдер по суду в состоянии добиться передачи реестра «своему» регистратору. Но сейчас это сложно, дорого, да и правоохранительные органы уже успели познакомиться с технологией захвата реестров и начали сажать «чистильщиков ре-

Смета рейдера

Захват, как и любой другой бизнес-проект, имеет смету. Главное требование — захват должен обойтись не больше чем в 30% рыночной стоимости предприятия. Проект должен принести рейдерам не менее 60–100% годовых.

Вот стоимость основных «рабочих инструментов» московского рейдера:

Налоговая проверка — от $4 тыс.

Изменение записей в реестре — от $10 тыс. в Москве, от $1 тыс. в провинции.

Получение копии нужного договора купли-продажи из регистрационной палаты — $30 тыс. в Москве, от $5 тыс. в провинции.

Постановление суда об аресте имущества, реестра, запрете собрания акционеров — от $30 тыс. в Москве, от $10 тыс. в регионах.

Возбуждение заказного уголовного дела — $50 тыс.

Закрытие любого уголовного дела — $30 тыс. (в МВД) — $1,5 млн (в Генпрокуратуре).

Выемка реестра акционеров — $20 тыс.

Выигрыш «мертвого» процесса в арбитражном суде — $10–100 тыс.

«Нужное» постановление правительства — от $500 тыс.

Арест конкурента через МВД — от $100 тыс.

Силовой захват офиса — $10—30 тыс.

Источник: журнал «Слияния и поглощения»

Словарь рейдера

Рейд-пригодный объект — слабо защищенное предприятие с дорогими активами.

Вход — силовой захват здания правления и кабинета генерального директора; взятие «скипетра и державы».

Скипетр и держава — атрибуты власти генерального директора: печать, право банковской подписи, кабинет, табличка, кресло.

Войти по беспределу — перехватить управление предприятием, используя фальшивые документы, поддельные подписи.

Черный рейдер — рейдер, использующий незаконные методы, в том числе подделку документов, подписей, физическое и психологическое давление.

Белый рейдер — рейдер, использующий относительно законные инструменты захвата, без «кривых мер».

Кривые меры — купленные определения судов, вынесенные на основании поддельных документов, либо фальшивые судебные определения.

Подснежник — решение суда не в пользу руководства предприятия, о котором оно узнает постфактум.

Закошмарить — испортить жизнь руководителям предприятия всеми доступными способами.

Болото — миноритарные акционеры предприятия-мишени, чьи права ущемляются собственником контрольного пакета.

Инициативщики — «пятая колонна» среди акционеров предприятия-мишени (сотрудники предприятия, недовольные руководством).

Техничка / прокладка — компания-однодневка, которую используют для разовых операций.

Вывести актив через прокладку — очистить актив для продажи добросовестному приобретателю.

Спилить актив — продать основной актив предприятия, оставить предприятие пустым.

Переписать устав — принять устав предприятия-цели в новой, выгодной рейдеру, редакции.

Прикормить — подкупить чиновника (судью, прокурора, милиционера).

Закрыть — применить (к руководителю предприятия) принудительные меры уголовного характера, посадить в тюрьму.

Вынос тела — завершающий этап захвата предприятия, заключается в силовом выдворении генерального директора.

Контрвход — силовой «вынос» рейдеров с захваченного объекта.

Источник: www.zahvat.ru

естров». Поэтому рейдеры придумали усовершенствованную (и менее рискованную) методику — скупку ранее скупленных акций. Эта технология востребована, когда у мажоритария чуть более 50% акций, у захватчика — чуть менее 50%. Захватчик, аккумулировавший 45–49% акций, любыми методами (например, путем выемки документов в рамках милицейской проверки или уголовного дела) завладевает документами (прежде всего договорами), на основании которых мажоритарий скупал акции ранее. Далее с продавцом, который продавал акции «мажору», заключаются договоры «повторной» купли-продажи, датой ранее той, которая фигурирует в договорах купли-продажи с «мажором». Все операции оформляются как сделки между физическими лицами, поэтому не подведомственны арбитражным судам. Потом «новый собственник» идет в отдаленный суд общей юрисдикции и «просуживает» решение о признании своих прав собственности на акции. При этом продавец в суде заявляет: «Да, акции продавал по этому договору, а как они оказались на лицевом счете мажоритария — не знаю». Суд выносит решение в пользу рейдера, приставы приходят к регистратору и переписывают акции на счета рейдера. Как говорится, «вас здесь не стояло».

Административный ресурс

СЕЙЧАС АТАКИ ВЕДУТСЯ на слабо защищенную мелочевку — магазины, парикмахерские, химчистки, поэтому и методы работы с «массовым клиентом» упростились. Не нужно виртуозных комбинаций с акциями — достаточно «наехать» на руководство. Хорошо срабатывают приемы вроде доставки гроба, примененной главой «Ведомства». В лексиконе рейдера это называется «кошмарить» директора, то есть осложнять его жизнь всеми возможными средствами. Вариантов много. Например, рейдерский налет на скромный столичный магазин «Молоко», что на Сущевском валу, начался с резко возросшей активности проверяющих органов. В конце прошлого года в магазин зачастили с проверками из окружной префектуры, районной управы, СЭС, пожарной службы и т. п. Это все цветочки, предупреждали рейдеры. В январе отчаявшийся гендиректор Андрей Горбачевский вывесил на витрину огромный баннер «Помогите! Нас атакуют рейдеры!». В настоящее время «кошмар» продолжается в судебных инстанциях.

Стремясь захватить лакомый кусок, рейдеры идут на разные фантастические уловки, чтобы подорвать экономическое положение предприятия. «Группа рейдеров присмотрела одно сибирское предприятие — единственный на весь район масложировой комбинат,— рассказывает руководитель практики финансовых

23.04.2007

тематические страницы
журнала «Секрет фирмы»

iOne Информационные технологии

iOne. Информационные технологии – ежемесячный проект издательского дома «Коммерсантъ». Наша информация делает вас ближе к успеху.

В каждом номере: главные ИТ-события месяца, эксперт, директора российских предприятий и топ-менеджеры ведущих компаний мира, портреты ведущих игроков российского рынка, непридуманные истории внедрений, провалы и вынесенные из них уроки от первого лица.
Какие возможности новые технологии открывают сегодня, что станет реальностью завтра, а что — никогда.

Приглашаем к участию рекламодателей:
телефон: (495) 960 3118, 797 3171 доб. 2047
e-mail: conference@sf-online.ru
www.ione.ru

Коммерсантъ

реклама

расследований „ФБК-право" Александр Сотов.— Они собрали денег и скупили все молоко в округе. Комбинат лишился таким образом сырья, был вынужден остановить производство и стал их легкой добычей».

Другой пример остроумного маневра: рейдеры, атакующие производителя скоропортящейся продукции, договорились с горводоканалом о ремонте труб. И вырыли котлован, перегородивший путь на предприятие: нельзя было ни вывезти готовую продукцию, ни завезти сырье. Через три недели осады акционеры сдались на милость победителя.

Часто страх жертв перед могуществом и административным ресурсом рейдеров столь велик, что порой даже не требуется прибегать к угрозам. Показательный случай: сотрудник рейдерской компании «Росбилдинг» присмотрел магазин в центре Москвы. Затем подъехал на машине со спецномерами и направился в кабинет директора, по совместительству владельца компании. Поведал, что представляет интересы нескольких депутатов Госдумы, которые хотят на месте этого магазина устроить элитный преферанс-клуб, и предложил продать акции — естественно, вдвое дешевле справедливой цены. Взамен пообещал помощь депутатов в получении льготного кредита на другие проекты. И гендиректор согласился. Надо ли говорить, что никаких кредитов он не дождался. Жертва поддалась на очевидный блеф, но в случае с небольшими предприятиями, как оказалось, он срабатывает.

На страже закона

Но технология всех времен — завести уголовное дело на гендиректора или главного акционера. Это кульминация почти любого нынешнего захвата, говорит Эдуард Савуляк, директор московского офиса компании Tax Consulting UK.

Сначала нужно собрать компромат на гендиректора (он же часто концентрирует контрольный пакет акций компании), договорившись с налоговой инспекцией о проверке предприятия. Стоит это недорого — $4–5 тыс., а найти, к чему придраться, можно всегда: уж что-что, но материалы для обвинения по статье 199 УК РФ «Уклонение от уплаты налогов» наберутся. Затем рейдер приходит с компроматом в РУБОП, после чего обзаводится решением райсуда о наложении ареста на мажоритарный пакет из-за налоговой задолженности. В этот момент рейдерский пакет превращается в контрольный. И пока основные владельцы вызволяют свои акции из-под ареста, спешно созванное собрание акционеров назначает нового гендиректора. А тот, едва получив «скипетр и державу», продает ценные активы фирме— заказчику рейда.

Подобным образом прошел захват ЗАО «Новокубанское», производителя кубанских коньяков. Неизвестные лица организовали скупку акций у трудового коллектива, созвали внеочередное собрание акционеров, на котором генеральный директор Владимир Коломиец, руководивший заводом почти 25 лет и владевший крупным пакетом акций, был отстранен от должности. Основанием стало уголовное дело, возбужденное против Коломийца по статье «Лжепредпринимательство». Руководителю коньячного завода поставили в вину незаконный перевод активов предприятия на дочерние фирмы. В результате «уголовного давления» на Коломийца он продал контрольный пакет акций ЗАО «Новокубанское» рейдерской конторе «Милком-инвест» почти даром.

А Виктору Лопатюку, генеральному директору золотодобывающей артели «Амур», входящей в пятерку крупнейших золотодобывающих компаний страны, можно сказать, повезло. Ему было предъявлено обвинение в нанесении экономического ущерба компании на 1 млрд руб., и он был вынужден продать свои 16% акций «Альфа-групп», но получил за них достойную компенсацию. Помогло то, что в борьбе за артель схлестнулись два крупных конкурента — группа «Альянс» и «Альфа-групп», наперегонки скупавшие акции у миноритариев.

Недавно рейдеры изобрели новинку и для особо трудных случаев — когда гендиректор чист и не поддается на шантаж. Рейдер инсценирует хищение акций и высасывает дело на несговорчивого гендиректора (владельца) из пальца. Это виртуозная комбинация, говорит Дмитрий Путилин. Сначала рейдер покупает 5% акций. Затем по специально сфабрикованному, явно фиктивному передаточному распоряжению акции записываются в реестре на имя мажоритария. Дело в том, что на передаточном распоряжении не требуется подписи покупателя, достаточно только подписи продавца. Затем рейдер подает заявление заранее «подготовленным» сотрудникам милиции по факту кражи у него акций, и против ничего не подозревающего мажоритария возбуждается уголовное дело по статье 159 УК РФ «Мошенничество». Милиция без затруднений расследует это уголовное дело: хищение акций по «поддельным» передаточным распоряжениям налицо, ущерб налицо, умысел очевиден — увеличить мажоритарный пакет. «Поддельность» передаточного распоряжения доказывается тоже легко. Правда, это сложное изобретение пускается в ход лишь при осаде более или менее «жирных» предприятий. Для захвата малых объектов задействовать такие многоходовки — все равно что стрелять из пушки по воробьям.

Слабости судебной системы очевидны и самим законодателям. Уже готовятся и переданы в Госдуму «отравленные пилюли для рейдеров» — поправки в Арбитражный процессуальный кодекс. Теперь антирейдерские иски будут рассматриваться исключительно в арбитражных судах, выдать их за трудовые или гражданские споры, подведомственные обычным судам, станет гораздо сложнее. Кроме того, суд должен будет в обязательном порядке уведомлять компанию о поданном против нее иске (значит, не станет «подснежников»). Но самое главное, гораздо труднее будет предъявить пустяковый иск и в качестве обеспечительных мер добиться судебного решения об аресте акций компании или запрете гендиректору исполнять свои обязанности. А это лишит рейдеров излюбленных уловок, позволяющих нейтрализовать мажоритария или генерального директора.

Однако вряд ли поправки к законам помешают «бдительным гражданам» сигнализировать о нарушениях и с помощью стражей закона отстранять неугодных руководителей. Да, времена грубого криминала прошли, но операции с возбуждением уголовного дела по-прежнему изящны и эффективны. СФ

Global Management Challenge
www.globalmanagementchallenge.ru

ПОЛГОДА ВИРТУАЛЬНОГО СОРЕВНОВАНИЯ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE УЖЕ ПОЗАДИ, И ПУТЕВКУ В МАКАО ПОЛУЧИЛА ОДНА, САМАЯ СИЛЬНАЯ КОМАНДА. РОССИЙСКИЕ ИГРОКИ ВПЕРВЫЕ ВЫХОДЯТ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ. НО СУМЕЮТ ЛИ ОНИ ДОБИТЬСЯ НАГРАД В ФИНАЛЕ? **текст:** юлия фуколова

330 шагов к победе

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Восемь столов, накрытых зеленым сукном, ожидают игроков. На каждом — россыпь флеш-карт, шоколад «Аленка» и целый лес ноутбуков. Часы на стене беззвучно отсчитывают время.

— Сколько портов нам нужно — может, сделаем пятнадцать?

— Нет, давай остановимся на десяти. А станок, значит, будем продавать?

— Да, да, продаем.

— Пять минут до дедлайна, пора копировать решения.

— Ой, а может…

— Все, поздно.

Российский этап международного турнира по менеджменту Global Management Challenge оказался на редкость драматичным. Более сотни команд вышли на старт около полугода назад, и сейчас, к финалу, их осталось только восемь. Зато оставшиеся на плаву наконец вышли из виртуального пространства и впервые столкнулись с соперниками «живьем». Теперь за один день состязаний им предстояло прожить пять кварталов, то есть почти полтора года жизни виртуальной компании. За один час игры они должны были принять 66 управленческих решений, на которые раньше могли тратить целую неделю. А коллективный мозг должен был выдать за день 330 решений, или 1,1 решения в минуту. Неудивительно, что каждый шаг к финишу давался с огромным трудом.

Организаторы постарались максимально усложнить задачу. На этот раз они предложили участникам заняться антикризисным управлением. Согласно правилам игры, командам достались убыточные компании, да и макроэкономика таила немало сюрпризов. По сценарию, во время финала шла война в Ираке, Израиль бомбил Ливан, и все это приводило к росту цен на нефть и другие ресурсы.

Но если в жизни всегда есть несколько вариантов (например, продать компанию, слиться с более сильным конкурентом и т. п.), то в виртуальном пространстве у игроков была только одна возможность — любой ценой спасать тонущий корабль.

Риск с убытками

СТОИТ ЛИ РИСКОВАТЬ? Этот вопрос, похоже, висел в воздухе с самого утра. С одной стороны, в финале все поставлено на карту. С другой — непонятно, оправдан ли этот риск. Например, на втором этапе GMC выиграли те, кто рискнул, тогда как на первом этапе, наоборот, преимущество было за осторожными игроками.

Как показал дальнейший ход игры, виртуальный рынок отвернулся от любителей риска. «Рискованные стратегии в финальной битве себя не оправдали — они приводили к ошибкам, которых конкурентам не прощали»,— говорит один из организаторов игры Денис Конанчук. И приводит в пример команды, которые в самом начале финальной игры решили продать старое оборудование своих фабрик и закупить новые станки. Продать старые они смогли, а для покупки новых не хватило средств, и поставщик оборудования отказался принимать их заказ. «В результате компании не только не смогли обновить и расширить свое производство, но и на четверть сократили предложение. И это в условиях изначального дефицита своих товаров»,— продолжает Денис Конанчук. В такой ситуации, в частности, оказался один из фаворитов финала — команда «Байкал».

Еще одна ошибка, которую допустили многие команды,— хаотические решения. Цены на товары то повышались, то понижались; маркетинговые бюджеты то росли как на дрожжах, то сокращались; штат со-

За один час игры команды должны были принять 66 управленческих решений. А коллективный мозг должен был выдавать 1,1 решения в минуту

Результаты финала Global Management Challenge Россия

1 МЕСТО	Команда AAA
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,798
2 период	1,812
3 период	1,733
4 период	1,959
5 период	1,972
ИЗМЕНЕНИЕ, % +6,3	

2 МЕСТО	Команда CBS 1
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,877
2 период	1,810
3 период	1,689
4 период	1,733
5 период	1,625
ИЗМЕНЕНИЕ, % –13,4	

3 МЕСТО	Команда CBS 2
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,574
2 период	1,525
3 период	1,457
4 период	1,552
5 период	1,522
ИЗМЕНЕНИЕ, % –18,0	

4 МЕСТО	Команда StepUP
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,692
2 период	1,473
3 период	1,362
4 период	1,471
5 период	1,482
ИЗМЕНЕНИЕ, $ –20,1	

5–6 МЕСТО	Сборная команда РЭА им. Плеханова
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,588
2 период	1,561
3 период	1,443
4 период	1,575
5 период	1,382
ИЗМЕНЕНИЕ, % –25,5	

5–6 МЕСТО	Команда «АВБ–Развитие»
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,640
2 период	1,493
3 период	1,382
4 период	1,506
5 период	1,382
ИЗМЕНЕНИЕ, % –25,5	

7 МЕСТО	Команда «Астра»
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,613
2 период	1,534
3 период	1,298
4 период	1,308
5 период	1,023
ИЗМЕНЕНИЕ, % –44,9	

8 МЕСТО	Команда «Байкал»
СТАРТОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ 1,855	
1 период	1,529
2 период	1,395
3 период	1,209
4 период	1,140
5 период	0,976
ИЗМЕНЕНИЕ, % –47,4	

трудников и агентов то увеличивался, то вновь уменьшался. Например, команда «Астра» несколько кварталов терпела убытки. «Мы установили низкие цены, чтобы потом, захватив долю рынка, чуть-чуть их приподнять,— объясняет капитан Дмитрий Столыпин.— Мы предполагали, что рынок пойдет вверх, но он не рос так, как нам хотелось бы, и наша выручка не росла. Мы пытались поднять цены, но потом решили „поколдовать", чтобы рынок рос. Но не получилось».

Обиднее всего наверняка было команде CBS 1, занявшей в итоге второе место. «Это была системная ошибка — рассказывает капитан команды Геннадий Позняк.— Мы вкладывали деньги в НИОКР, внедряя незначительные разработки. Но в этом случае симулятор списывал продукцию, которая находилась на наших складах, фактически по себестоимости. Это исключительно виртуальная ситуация, в реальном бизнесе такое было бы невозможно».

После четвертого раунда CBS 1 еще могла переломить ход игры. Но сенсации не произошло: победила AAA — команда, которая лидировала большую часть игры.

Надежность из трех букв

«AAA — ЭТО РЕЙТИНГ НАДЕЖНОСТИ ОБЛИГАЦИЙ. Он означает „покупать". Или наивысший кредитный рейтинг» — так капитан Роман Свирновский объясняет название своей команды. Все четыре ее игрока — участники программы ли-

правила игры

В финальном раунде каждая команда получила в управление FMCG-компанию с активами 4,9 млн евро и годовой выручкой около 12 млн евро. Но при таких показателях компания работала на пределе возможностей и была хронически убыточна — цена ее акций снижалась пять кварталов подряд, и это падение грозило перейти в крутое пике. Задачей команд было найти возможности для быстрого оздоровления компании и ее роста. Сделать это было непросто: наличных средств не хватало, приходилось занимать под высокий процент, большую часть активов составляла дебиторская задолженность, а львиная доля издержек приходилась на сырье и рабочую силу, которые попросту не поддавались сокращению. Кроме того, в отличие от первых раундов, где команды могли раздумывать над решением целую неделю, в финале на каждый из пяти периодов игрокам отвели по одному часу.

дерства «Новое поколение профессионалов» фонда «Наши таланты».

ААА оказалась единственной, кто вообще сумел увеличить курс акций своей компании. Победителю удалось то, чего не смогли остальные команды,— оптимизировать затраты, наращивать объем продаж и четко придерживаться выбранной стратегии. Например, цены на товары на всех трех рынках (Россия, ЕС и интернет-продажи) у ААА оставались стабильными с первого по пятый период. В результате компания ААА исправно получала прибыль на фоне финансовых потерь конкурентов.

«На международном финале GMC в Макао Россия будет представлена достойной и очень сильной командой»,— говорит Денис Конанчук. Но есть ли у нее шансы переиграть национальных победителей из 25 других стран? «Скажу после Китая»,— загадочно пообещал Роман Свирновский. СФ

Игорь Качалов, старший партнер и генеральный директор агентства «Качалов и коллеги»:

Судя по объему продаж и размерам активов, доля рынка у обсуждаемой компании невелика, как и объемы производства. В этом случае возможна достаточно быстрая переориентация как на новую продукцию, так и на новых клиентов. Последовательность действий может выглядеть следующим образом. Во-первых, необходимо выйти на новый сегмент клиентов. Ведь на фоне стандартных каналов продаж, таких как крупные сети, регулярно появляются новые (скажем, специализированные магазины). Во-вторых, можно обновить ассортимент — найти сегменты с прогнозируемым ростом хотя бы в три-четыре раза на ближайшие 5–10 лет. Именно в таких сегментах продукции не хватает, и, как следствие, более высока платежная дисциплина торговых партнеров. В-третьих, необходимо искать новые регионы продаж, срочно начать переговоры с клиентами на растущих рынках. Например, во многих городах России летом 2006 года заявки розничных сетей на премиальные прохладительные напитки превышали возможности производителей на 15–20%. Наконец, компания может реорганизовать систему продвижения. Как правило, в кризисных ситуациях обнаруживается слабая работа менеджеров по продажам и недостаточность контроля за продвижением и рекламой. В этой ситуации необходимо пересмотреть систему аргументации менеджеров и сценарий продаж для четкого выделения ценностей товара. Также необходимо замерить эффективность мероприятий по продвижению и отказаться от убыточных вариантов. Как правило, это 50–70% всех программ.

classified

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Ипотека Ipoteka01.ru

продаем

Банк 4119476

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Институт Международного Бизнеса

Специальность: *Менеджмент организации*

Специализация: *Международный бизнес*

Уровни: *Бакалавриат*, *Магистратура*, *Аспирантура*, *MBA*

Москва, Рязанский проспект, 99
ст. метро "Выхино"
Тел.: (495) 377-6957 Факс: (499) 784-6741
enroll@interbusiness.ru
www.interbusiness.ru

15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ
- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
- формирование практических навыков, основанных на глубоких знаниях
- тесная интеграция научно-исследовательского и учебного процесса
- углубленное изучение иностранных языков
- мотивация творчества студентов

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ
- виртуальное учебное пространство
- интернет-телевещание занятий и коференций
- подкастинг лекций и презентаций
- дистанционный контроль и поддержка самостоятельной работы студентов

Реклама

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Денис КОВАЛЕВ
Барнаул

Инициатива поощряется

Руковожу в строительном гипермаркете 10 продавцами. Они работают с неохотой. Как привить инициативность и исполнительность?

Вопрос выходит за рамки именно строительных гипермаркетов, и, к сожалению, не существует готового и простого решения, считает заместитель директора по персоналу гипермаркета OBI Андрей Бородицкий. Нужно создать такие условия в отделе, чтобы продавец сам захотел проявлять инициативу, не опасаясь стать «белой вороной» или, напротив, остаться незамеченным. Как объяснила **СФ** директор по персоналу сети супермаркетов «Азбука вкуса» Елена Цуканова, здесь не обойтись двумя-тремя беседами с сотрудниками. Необходимо использовать такие инструменты, как система материальной и нематериальной мотивации. Статистика показывает, что грамотное внедрение системы мотивации увеличивает показатель продаж не менее чем на 5%. В качестве первого шага необходимо определить критерии, по которым вы станете оценивать качество работы человека (уровень обслуживания покупателей, исполнительская дисциплина и т. д.). Далее — предложить такую структуру материального поощрения сотрудников, при которой их ежемесячный доход будет складываться из постоянной и переменной составляющих. Елена Цуканова также рекомендует устанавливать ежемесячный план продаж для отдела.
Не менее важна система нематериальной мотивации. Совместные праздники, приуроченные к важным датам в жизни коллектива (например, день рождения отдела, празднование Дня торгового работника и др.), в ходе которых отмечается, например, «самый инициативный сотрудник отдела», сплачивают коллектив. Ваши продавцы не роботы и не оборудование, а значит, к ним нужно искать подход.

Михаил ПЕРЕЧИН
Москва

Финансы в розницу

Заинтересовались идеей создать финансовый супермаркет. Какие сложности могут возникнуть при реализации?

Одна из проблем состоит в том, что не всем удается скрестить между собой разные финансовые продукты. Когда в России только появилось ОСАГО, владелец финансового холдинга «Финам» Виктор Ремша, как и многие другие игроки, загорелся идеей финансового супермаркета, решив продавать полисы в своих отделениях брокерского обслуживания. Однако реализации помешал такой психологический момент: приобретение полиса ОСАГО навязывается государством, и при его покупке клиент испытывает некоторое раздражение. А потому он просто не готов в этот момент воспринимать предложение других финансовых услуг. Поняв, что обязательное страхование лишь вредит имиджу компании, Виктор Ремша от продажи полисов ОСАГО отказался. С неудачей столкнулся и глава «Тройки Диалог» Рубен Варданян, который пытался создать финансовый супермаркет на базе «Росгосстраха» и «Тройки». Однако выяснилось, что аудитории двух этих компаний не совпадают, а инвестиции, необходимые для проекта, составляют $0,5–1 млрд. В итоге Рубен Варданян продал свою долю в «Росгосстрахе». Одним из удачных примеров финансового супермаркета можно назвать компанию «Уралсиб», которая совмещает в своих офисах банковские услуги, страхование, лизинг, управление активами и др.

Наталья СИМОНОВА

Зарплаты за деньги

Не хотим переплачивать кандидатам. Помогут ли нам сэкономить обзоры зарплат?

Исследования зарплат и компенсаций (salary survey) сегодня проводят несколько рекрутинговых и консалтинговых компаний, но стоит ли вам покупать эти данные — зависит от многих факторов. Если ваша компания невелика и не является лидером рынка, покупка стандартного обзора зарплат стоимостью около $1 тыс. вряд ли целесообразна. Исследователи обычно получают информацию от лидеров конкретной отрасли либо вообще по крупным компаниям (часто международным). Вам же гораздо важнее сравнивать себя с непосредственными конкурентами. Поэтому перед покупкой исследования стоит поинтересоваться, какие компании и из каких отраслей участвовали в обзоре, какой у них оборот, численность персонала и т. п. Составители обзоров обычно предоставляют такую информацию в обобщенном виде, причем бесплатно. Вы также можете заказать исследователям обзор «под себя», указав компании, которые вас интересуют. Тогда вы действительно будете знать, сколько получают нужные вам специалисты. Однако такой продукт стоит недешево — от $4–5 тыс. Поэтому многие компании вообще не покупают никаких обзоров, а всю информацию о рынке получают во время собеседований с кандидатами.

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

Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает услуги по разработке, выпуску и распространению корпоративных газет и журналов

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский
СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru

Реклама

СЛОВА, ВЫНЕСЕННЫЕ ЙОНОМ КАТЦЕНБАХОМ В НАЗВАНИЕ СВОЕЙ КНИГИ, МОГУТ ВЫЗВАТЬ ВОСПОМИНАНИЯ О ДОСКАХ ПОЧЕТА НА СОВЕТСКИХ ЗАВОДАХ И УДАРНИКАХ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА. И ВПРЯМЬ ЧУДНО — СВЕТИЛО КАПИТАЛИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА УБЕЖДАЕТ НАС, ЧТО ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА ГОРДОСТЬ ВАЖНЕЕ ДЕНЕГ. текст: владимир гендлин

Гордость без предубеждения

Почему гордость важнее денег
Й. КАТЦЕНБАХ

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 192 С.

Катценбах, бывший партнер McKinsey & Co., рассматривает гордость созидательную и эгоцентрическую. Первая — гордость за свою компанию и коллег. Вторая — гордость за личные достижения и доходы. И то, и другое — инструмент мотивации.

Понятно, что для компании первый вид гордости предпочтительней — хотя бы потому, что дешевле. При этом Катценбах признает существование различий в мотивации высших руководителей и низовых сотрудников. Первыми движут рациональные факторы — капиталоотдача компании, ее положение на рынке и экономическая эффективность. Поэтому и вознаграждение их напрямую привязано к этим показателям. Вторые же получают впридачу к зарплате (часто невысокой) позитивный эмоциональный заряд, вызванный удовлетворением от работы.

Звучит довольно цинично. Мол, руководству — материальная мотивация, а низшему составу хватит и духовной. Получается книга о том, как платить людям меньше, чтобы они еще и довольны остались? Яркая иллюстрация нещадной эксплуатации трудящихся в мире наживы и чистогана.

Но не забудем, что автор 30 лет проработал в компании, ставшей флагманом стратегического консалтинга. И рассматривает все проблемы через призму долгосрочной стратегии. В книге хватает примеров того, как успешные фирмы теряли свои позиции или вовсе разорялись из-за того, что сделали ставку на мотивацию деньгами, пренебрегая эмоциональной связью с сотрудниками. Ошибка становится фатальной в трудные времена: лучших специалистов, если они работают только ради денег, легко перекупают конкуренты.

Гордость за результаты и качество работы, за своих коллег, за своих клиентов — все это повышает самооценку сотрудника и дает ему не меньшее осознание своего достойного социального статуса, чем высокая зарплата. Вот как мог бы этот человек представиться в обществе: «Я работаю в компании N. (ну, вы все ее прекрасно знаете), и делаю ту самую начинку к тому самому продукту (вы все его носите, едите, пьете, в общем пользуетесь), а работаю я в одной команде сами знаете с какими профессионалами, а среди моих клиентов — A, B, C и K (еще бы вы их не знали!)». Все сразу уважительно кивают и понимают, что человек коптит небо не зря. Такие вещи не купишь за деньги, утверждает автор.

Особое достоинство топ-менеджера — умение внушать гордость своим сотрудникам. Катценбах показывает, как по-разному это делается в разных организациях. В Корпусе морской пехоты США новобранцев приучают гордиться своими первыми достижениями в изнуряющих тренировках. В Microsoft — тем, что их продукцией пользуется весь мир и даже бабушки сотрудников. В Marriott — успехами в удовлетворении клиентов. В Kentucky Fried Chicken — списком из 12 элементов обслуживания, внедренным основателем KFC полковником Сандерсом. Полковник давно умер, у сети сменилось несколько владельцев, а свод правил под названием «Дюжина полковника» живет. Познавательные примеры оправдывают нехитрый вывод книги: «Деньги привлекают и удерживают, а гордость мотивирует».

Процесс создания гордости проанализирован автором с дотошностью профессионального консультанта. Не удивлюсь, если вскоре войдет в оборот выражение «управление гордостью», или, скажем, «управление по гордости». А чему удивляться: даже звание «лучшей доярки совхоза» когда-то было передовой идеей. СФ

партнер рубрики
ФЕЛИКС®
Мир офисной мебели

84 Классная обстановка
Какая мебель нужна для учебных центров

86 Учебные планы
Два варианта планировки аудиторий

88 Чисто и конкретно
Во сколько обойдется мытье окон и фасадов

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

кабинет

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Все больше компаний инвестируют в создание учебных центров. «Секрет фирмы» рассмотрел варианты оборудования соответствующих помещений.

Классная обстановка

текст: ольга карпова

Мебель в учебном центре должна быть легкой и не занимать много места

Еще в конце 1990-х годов собственными учебными центрами располагали в основном представительства зарубежных компаний. Однако традиция внутрифирменного обучения персонала довольно быстро прижилась и в российских организациях. Все чаще, заказывая планировку офиса, владельцы просят разработчиков выделить место под будущий учебный центр и оснастить его соответствующей мебелью. «Впервые ощутимый спрос на планировку и оборудование учебных центров у российских компаний возник два-три года назад,— говорит Галина Мартыненко, директор по маркетингу компании „Соло".— А сегодня эта зона — неотъемлемая часть большинства офисов».

Внутрикорпоративное обучение имеет свои преимущества в сравнении с «внешними», выездными тренингами. Например, двухдневный выездной семинар с восьмичасовым учебным днем может стоить в Москве от $3 тыс. до $10 тыс. «Содержание и эксплуатация собственного УЦ экономически выгоднее постоянного обучения сотрудников за пределами компании,— уверен Владимир Васильев, коммерческий директор компании Kraft.— Людям это тоже удобно: минимум времени на перемещения, не снижается рабочая активность».

Дополнительные аргументы в пользу УЦ приводит Екатерина Жидкова, директор учебного центра компании «Феликс»: «Уровень преподавания „внутренних" тренеров, на мой взгляд, выше, чем у „внешних". Будучи сотрудниками компании, и к тому же хорошими специалистами в своей области, они быстрее доносят нужную информацию до учеников».

Любопытно, что компания «Феликс» зарождалась как центр обучения иностранным языкам. И только когда возникли трудности с оснащением центра учебной мебелью приличного качества, возникла идея заняться поставками мебели и открыть собственный салон. Сейчас у «Феликса» свой учебный центр, в штате которого восемь преподавателей, а занятия в четырех классах идут ежедневно.

К осознанию необходимости обзавестись обучающей структурой компании приходят поразному. По замечанию Сергея Пятенко, директора экономико-правовой школы при аудиторско-консалтинговой компании ФБК, это происходит тем быстрее, чем больше сотрудников занято интеллектуальным трудом: «В аудиторской компании со штатом 100 сотрудников УЦ уже актуален. Тогда как предприятие, где работают 300 бурильщиков и один бухгалтер, вполне может без него обойтись. Нет особой необходимости заводить новую структуру и таким компаниям, где обучение носит несистематический характер — один-два раза в месяц».

Центр-трансформер | «В больших компаниях УЦ может быть стационарным, со специально выделенными помещениями,— такие центры обучения есть у всех крупных ритейлеров,— рассказывает Галина Мартыненко.— Если же обучение в компании не систематическое, для этого можно использовать переговорную».

Чтобы избежать ситуации, когда переговорная в нужный момент оказывается занята под учебные цели, дизайнеры часто проектируют общее для переговоров и обучения помещение с помощью легких перегородок. Двигая их по направляющим, закрепленным на потолке, можно разбить одно большое помещение на два или даже несколько меньших. Перегородки создают доста-

точную акустическую защиту каждому помещению. В результате комнату можно одновременно использовать и для обучения, и для переговоров, и даже для фуршета,— и все это без помех для разных групп участников.

Крупные компании так проблему обучения решить не могут. Они имеют, как правило, несколько помещений, используемых только под учебные цели. Скажем, в одном обучаются менеджеры, в другом проходят практические занятия продавцов.

В этих условиях возникают особые требования к качеству мебели. Ведь форму обучения в УЦ никак не назовешь единообразной: лекция перетекает в ролевой тренинг, а совместная проектная работа — в «живое» общение участников. Соответственно задачам, в течение дня многократно меняется и расстановка мебели. Классический «школьный» вариант необходим для лекционных часов, на тренингах стулья ставят кругом или полукругом, а столы оказываются и вовсе не нужны, групповая работа предполагает создание одного большого стола из нескольких маленьких. Исходя из этого формируются и требования к мебели для оснащения УЦ: она должна быть легкой, не занимать много места, в идеале — легко складываться и штабелироваться. Наталья Журавлева, руководитель «Билайн университета», рассказала **СФ,** что, выбирая мебель для корпоративного университета, отдавали предпочтение легким, компактным моделям столов и стульев.

«Для учебной мебели необходимы хорошие комбинаторные возможности,— говорит Ирина Бородина, руководитель отдела рекламы компании „Камбио".— Столешницы не должны быть слишком глубокими, достаточно 60 см. Тогда из нескольких узких столов можно составить один большой. Требования к качеству такие же, как и к добротной оперативной мебели: обязательны ПВХ-кромка, ламинированная ДСП и металлокаркас».

Легким движением руки | В разных сериях оперативной мебели для офисов всегда можно найти подходящий вариант и для УЦ. В таких сериях, как «Спектр», «Технофорвард», «Система», «Классика», «Диалог» от компании «Феликс», все столешницы выполнены в разных размерах, поэтому есть возможность выбрать для УЦ наиболее компактный и эргономичный вариант стола (от 4–5 тыс. руб. за одно учебное место). Примерно в этой же ценовой категории (от 6 тыс. руб.) — столы серии «Гала» компании «Камбио». Все они независимо от размера столешницы имеют металлический каркас. Остается только выбрать стол на колесах или без.

Традиционно дороже мебель зарубежного производства. В «Соло», например, немецкий стол, идеально подходящий для учебных целей, обойдется в 370 евро. Именно столько стоит небольшой треугольный стол на колесах для индивидуальной работы. При необходимости из нескольких таких столов можно сложить П—образный либо круглый стол больших размеров.

У «Юнитекса» интересна с точки зрения оборудования УЦ серия Format (Италия; 428 евро). Все края столешницы имеют плавные и однотипные формы, при соединении нескольких столов их можно сложить наподобие пазлов.

В коллекциях разных компаний можно найти несколько вариантов стула, совмещенного со столом. Небольшой столик крепится к подлокотнику, а если он не нужен, то легко смещается в сторону и вниз. Например, в компании «Юнитекс» есть несколько стульев с откидным столиком. Один из них —демократичный отечественный «Мульти» (2447 руб.), другой — итальянский Basic с пюпитром (182 евро).

Форму обучения не назовешь единообразной: лекция перетекает в ролевой тренинг, а совместная проектная работа — в «живое» общение участников. Соответственно меняется и расстановка мебели

Иной принцип совмещения функций стола и стула использован в модели Seattable болгарского дизайнера Илиана Милинова (Гран-при Orgatec 2002 года). Одним движением стул легко можно превратить в стол. Таким образом, комплект из 12 стульев может использоваться как 12 посадочных мест или — в случае лекционной работы — как шесть мест в режиме стул-стол. Кроме того, Settable штабелируются на специальную тележку на колесиках. Эту модель можно найти в коллекциях многих мебельных компаний. В «Соло», например, один такой трансформер стоит 212 евро.

Технические детали | Помимо мест для размещения слушателей стандартный УЦ должен располагать минимальными техническими средствами. Ни один центр не обойдется без проектора с экраном (от $1700) и трибуны для выступлений докладчика (от $200). Если кафедра регулируется под рост, цена ее может вырасти вдвое. Очень удобны (но недешевы) многофункциональные тумбы. Скажем, оснащение тумбы UNO S от Kraft (1100 евро) позволяет лектору пользоваться микрофоном, подключать ноутбук и проектор. Не обойтись в корпоративном обучении и без досок-флипчартов, которые регулируются по высоте (от $200 до 900 евро). А в «Билайн университете» недавно заказали доску, которая «запоминает» все написанное (более $1000). Самую ценную информацию можно распечатать и раздать участникам.

Прежде чем приступать к оборудованию УЦ, компании стоит определиться с количеством «студентов» и интенсивностью обучения. От этого зависит, стационарным будет это помещение или же разделит функции с другими офисными пространствами. Оснащать его серийной мебелью или дорогими эргономичными новинками — решать компании. СФ

Две мебельные компании, оборудуя собственные учебные центры, выбрали две совершенно разных планировки.

Учебные планы

Полная изоляция | В учебных аудиториях компании «Феликс», расположенных в офисе фирмы, постоянно проводятся занятия для сотрудников. Поскольку группы формируются в соответствии с направлениями деятельности, удобны небольшие классы, на 10–15 человек. Коридорная система офиса способствует созданию небольших изолированных зон для проведения занятий.

В идентичных аудиториях №1 и №2 (см. схему) проводятся лекционные и практические занятия. Комнаты оборудованы стеллажами, шкафами и тумбами, что позволяет хранить большое количество раздаточного и демонстрационного материала — полиграфическую продукцию с описанием моделей мебели, образцы материалов, образцы фурнитуры.

В одном помещении установлена видеодвойка, которая позволяет демонстрировать фильмы с обучающими материалами, в другом один из столиков предназначен для проектора. Окна аудиторий оборудованы жалюзи и дополнительными экранами, на которые при необходимости демонстрируется изображение с переносного проектора. В этих аудиториях регулярно занимаются менеджеры по продажам: они изучают новинки ассортимента, просматривают учебные фильмы, знакомятся с технологией производства и особенностями упаковки продукции и т. д. На тыльной стене размещены стенды компании с образцами рекламной продукции, которые аналогичны тем, что находятся в салонах. Это помогает обучить менеджеров правильно пользоваться сопровождающей рекламной продукцией. Небольшие компактные столики (60 x 40 см) позволяют легко переставлять мебель, создавая разные варианты размещения (в ряды, по кругу, отдельными зонами).

В каждой из лекционных аудиторий есть кофейный столик с чаем и кофе для слушателей. В комнатах также стоят вешалки для одежды.

Аудитория №4 предназначена для лекционных занятий без демонстрации стандартных обучающих материалов, поэтому она оборудована учебными местами и лишь одним стеллажом. На фронтальной стене расположена доска.

В аудитории №3 проходят занятия, в ходе которых сотрудники учатся работать со специфическими компьютерными программами. В комнате есть компьютерные столы с отсеком для системного блока. Однако поскольку в аудитории стоят машины с плоскими компактными системными блоками (под монитором), эти отсеки учащиеся используют для сумок. Каждый стол оснащен выдвижной панелью для клавиатуры. Помимо компьютеров учебные места оборудованы телефонами с мини-АТС. Здесь проходят тренинги для операторов и секретарей. К аппаратам подключается гарнитура — оператор, отвечая на звонок, может свободно работать на компьютере. Преподаватель стоит за спинами учеников,

Функциональный подход к организации учебного центра

решение компании «Феликс»

что позволяет ему наблюдать за мониторами и корректировать работу слушателей.

При оборудовании учебных аудиторий «Феликс» использовал мебель собственного производства.

Совмещенный вариант | Компания по производству мебели Orgspace Consulting разработала учебный центр силами своих проектировщиков.

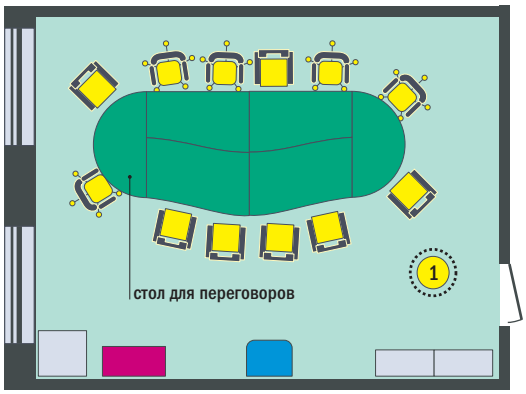
Необходимость аудитории для регулярных тренингов персонала компаний-дилеров назрела в Orgspace Consulting достаточно давно. Поначалу рассматривался вариант аренды учебного класса, но это требовало больших финансовых вложений, и от идеи пришлось отказаться. Кроме того, специалистам компании, ведущим обучение, было неудобно часто отлучаться из офиса на занятия. Проектировщики Orgspace предложили совместить переговорную комнату компании с учебной аудиторией. Решением стала мобильная многофункциональная мебель серии Tetrix собственного производства. Большой стол для переговоров, составленный из мобильных столов этой серии, можно в считанные минуты преобразовать в учебный класс. Комплект из четырех столов (ламинированная ДСП) стоит 1463 евро.

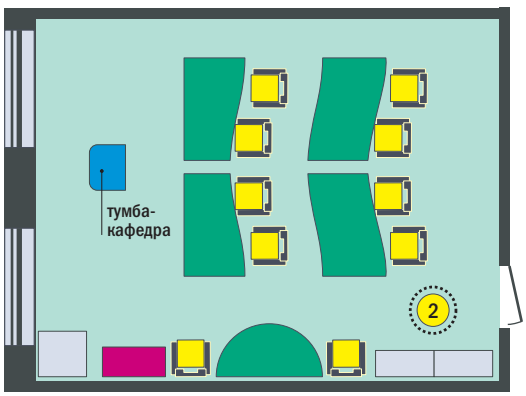
К столам были выбраны стулья швейцарской компании Giroflex, произведенные по лицензии в России (один стул — 322 евро). Во время обучения в компании много времени уделяется демонстрации видеоматериалов. Поэтому для комфортной работы докладчика учебную комнату оснастили многофункциональной тумбой Hobo с удобной рулодверцей (233 евро). На столешнице тумбы размещается ноутбук, а в нише под столешницей — видеопроектор. Кроме того, предусмотрены полки для хранения учебных пособий. Поскольку тумба достаточно высокая, во время лекционных занятий она используется как кафедра.

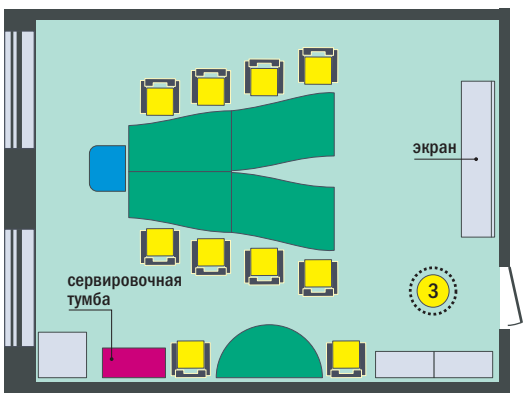
Во время работы с видеоматериалами мобильные столы располагаются так, чтобы всем участникам было комфортно смотреть на экран и обсуждать увиденное.

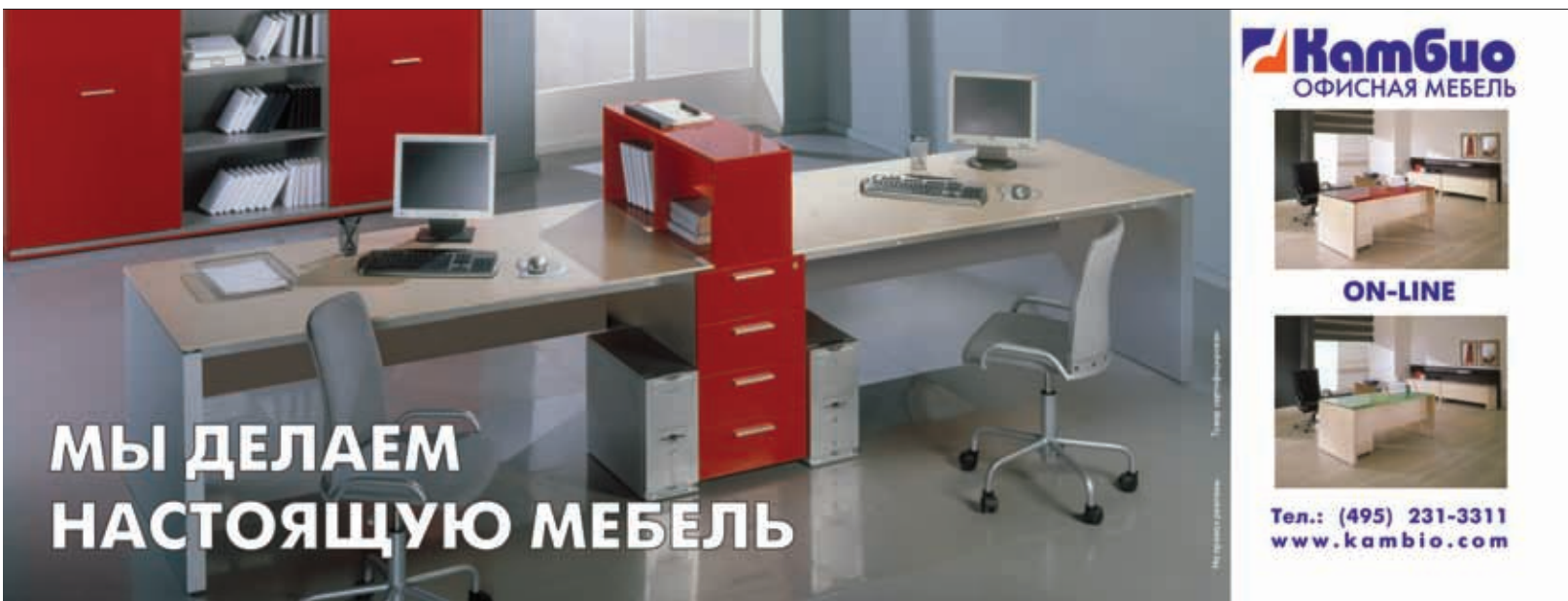
Как правило, и переговоры, и обучение длятся довольно долгое время. Поэтому участников всегда угощают чаем или кофе. Для хранения посуды и продуктов используется сервировочная тумба Jumbo (356 евро). Благодаря мобильной мебели проектировщикам Orgspace на площади всего 28 кв. м удалось разместить удобную переговорную и комфортный учебный класс. СФ

От учебы к переговорам
решение Orgspace Consulting









Весна – самое время привести в порядок внешний вид ваших строений. Практически все клининговые компании готовы предложить услугу по мытью окон и фасадов.

Чисто и конкретно

текст: ольга карпова

REUTERS

«Если альпиниста вдруг „позвали горы", он следует велению души, а офис остается с грязными окнами»

В офисных, торговых и промышленных зданиях принято мыть окна так же, как и в обычных квартирах,— раз в полгода, весной и осенью. Фасады требуют мытья реже, достаточно одной «генеральной уборки» ежегодно. Бывают и внеплановые случаи: обычно «помывку» затевают к юбилею компании или приезду высокопоставленных гостей.

В Москве работает около 200 компаний, специализирующихся на клининговых услугах. Крупнейшие из них — «Ронова-клининг», «Чистый свет», ОМС, «Клинстар» — имеют свои представительства в регионах. Небольшим компаниям сотрудничать с крупными агентствами невыгодно, так как расценки зависят от объема работ: чем он меньше, тем выше цена.

Выбирая клининговую компанию, стоит поинтересоваться, есть ли у нее опыт работы с интересующим типом здания (например, фирма, специализирующаяся на мытье окон в офисах, может не справиться с той же работой на промышленном предприятии, и наоборот). Большой плюс — наличие собственной службы по подбору персонала. В таком зависимом от рядового персонала бизнесе, как клининг, важно умение быстро найти сотруднику замену.

Важная причина, по которой лучше выбрать профессиональную компанию, а не частных мойщиков или «одиночных» промышленных альпинистов, чьими объявлениями переполнен интернет,— наличие страховки. При форс-мажорных обстоятельствах (например, если при уборке разбилось окно) заказчик получает полноценную компенсацию. Кроме того, профессионалы обладают разрешением на высотные работы (таковыми считаются любые работы, производимые выше двух с половиной метров) и знаниями в области техники безопасности. Это исключает претензии к заказчику при получении работником травмы. Кроме того, неорганизованные «серые» мойщики не несут никакой ответственности и по срокам выполнения работ. «Если альпиниста вдруг „позвали горы", он, как правило, следует велению души и уезжает из города, а офис остается с грязными окнами»,— предупреждает Александр Бобров, директор дивизиона «ОМС — клининг и эксплуатация».

ОКНА. Стоимость мытья окон во всех компаниях начинается с 20–25 руб. за 1 кв. м. При небольшом объеме — до 100 кв. м — оценку стоимости работ можно получить по телефону. Если площадь окон больше, на объект выезжает менеджер клининговой компании. Он же на месте может объявить и об увеличении стоимости работ. Так, в полтора раза дороже обойдется приведение в порядок окон, которые не мылись более года и сильно загрязнены атмосферными осадками.

В полтора-два раза увеличивается и стоимость работ в помещениях после ремонта, а также проведение уборки с помощью технологий промышленного альпинизма или с использованием автовышки (автомобиля со стрелой). Мытье окон со следами штукатурки или краски на стеклах обходится дороже, потому что тре-

бует применения специальных моющих средств.

Промышленные альпинисты привлекаются к работам, когда необходимо отмыть «глухие», не открывающиеся окна. В некоторых офисных зданиях возможность чистки таких окон закладывается еще на стадии проектирования: по специальным рельсам с крыши опускают люльку с рабочим и всем необходимым инвентарем для уборки. Но пока офисных зданий такого уровня в Москве единицы.

Часто услугами промышленных альпинистов пользуются и компании, чьи офисы находятся не на верхних этажах и имеют вполне обычные открывающиеся окна. «Мойка окон изнутри так или иначе отразится на рабочем процессе. Чтобы не создавать неудобств сотрудникам и не нарушать рабочий ритм, многие компании сознательно идут на удорожание этого вида работ»,— рассказывает заместитель генерального директора компании «Альтпром» Николай Макеев.

Мытье окон с помощью автовышки актуально, если компания арендует несколько этажей в середине здания и не имеет права (или технической возможности) выхода на крышу. А если на здании висит рекламная растяжка, не позволяющая альпинистам закрепить свое оборудование, мытье с помощью автовышки может стать единственным вариантом. Но и у него есть свои ограничения: длина стрелы не позволяет мыть окна выше седьмого этажа.

Небольшим компаниям сотрудничать с крупными клининговыми агентствами невыгодно, так как расценки зависят от объема работ

ФАСАДЫ. Мытье фасадов — не такая востребованная услуга, как мытье окон. Чаще всего моют так называемые вентилируемые фасады (когда к несущей стене крепится «лицевой» парадный фасад из стекла или металла). Мытье производится с применением аппаратов высокого давления — грязь сильной струей воды попросту сбивают со стен. Правда, эта технология не позволяет мыть здания со старой штукатуркой, имеющие на поверхности так называемые «пузыри». Скорее всего, штукатурка вместе с грязью окажется на земле. Целесообразность мытья оштукатуренного здания может оценить только специалист.

С фасадов удаляют не только атмосферные загрязнения, но и так называемые высолы, которые характерны для зданий из кирпича. Соли, содержащиеся в строительных материалах, со временем кристаллизуются и выходят на поверхность, образуя не слишком эстетичные белесые пятна. Смывают их с помощью различных реагентов. Специалисты на месте определяют состав соли и подходящее для ее обработки вещество. Работа недешевая: отмыть 1 кв. м загрязненной поверхности стоит от 350 руб. Чтобы через месяц соли не выступили вновь и не пришлось повторять дорогостоящую процедуру, рекомендуется провести гидрофобизацию здания, то есть обработать стены составом, препятствующим выходу солей (от 150 руб. за 1 кв. м). После процедуры стена будет защищена и от проникновения солей в поры кирпича с атмосферными осадками. СФ

КОМПАНИЯ ФЕЛИКС
ФЕЛИКС®
МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

МЕБЕЛЬ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

МЕБЕЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРЕЗИДЕНТ-КОМПЛЕКТЫ

Международный сертификат качества ISO-9001-2001

Золотой Знак качества «Российская Марка»

Дипломы лауреата Всероссийского конкурса «Золотые сети»

15 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

К вашим услугам бесплатно:
- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Разработка дизайн-проекта
- Предоставление образцов покрытия мебели
- Доставка и сборка

реклама

Гарантия – до 7 лет

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ: (495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

По вопросам обслуживания вы можете обращаться в приемную директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

принципы

Натальи Степанюк

Каждое утро **генеральный директор** IQ Marketing поднимается в офис на личном лифте Андрея Туполева — ее агентство арендует помещения, ранее принадлежавшие легендарному авиабюро. На дрожжах истории **IQ Marketing** и само становится легендой — под руководством Степанюк агентство стало одним из самых креативных в стране и единственное сумело завоевать для России два «золота» на рекламном фестивале **«Каннские львы».**

Если **вы игнорируете интернет в рекламной кампании, вы полный придурок.**

Брэнд-менеджер **с яйцами встречается редко,** причем среди женщин чаще, чем среди мужчин. Ведь отстоять креатив в своей компании — серьезный вызов. Большинство предпочитает репродуцировать серость, которую видит вокруг.

Хоть **увешайся инструкциями с ног до головы, в XXI веке они работать не будут.** Мир меняется быстрее, чем ты эти инструкции ваяешь. Поэтому в IQ Marketing у людей нет жестких обязанностей и определенных для каждого ролей.

Однажды **ты понимаешь, что нормален, хотя долгое время думал, что ты идиот.** Так было с Куртом Кобейном и Биллом Гейтсом. Меня все долбали, мол, я лопну от своих управленческих фантазий. Потом мне в руки попала книга «Бизнес в стиле фанк», я ее прочла запоем. Праздновала несколько дней. Просто бухала, потому что у меня был настоящий большой праздник. Я обнаружила, что не болею тяжелой болезнью.

Умному **западному мужчине Тому Питерсу надо было достичь 60 лет, чтобы сформулировать то, что мне, женщине, стало понятно в 30.**

Я борюсь **за справедливость с детского сада.** Никогда не было проблем заявить: я против того, чтобы Петрова поставили в угол, потому как он не бил игрушкой Сидорова, это Сидоров сам сначала на него полез с деревянным конем.

Вскоре **после ареста Ходорковского я придумала акцию**, которая не позволила бы бизнес-сообществу забыть, что один из нас попал в серьезные разборки с государством. Представьте, что вы один из 500 самых влиятельных бизнесменов России и вам приходит огромная коробка, которая выглядит как феерический подарок от бутика. Но когда вы пробираетесь сквозь бумагу, ленты и жемчужные булавки, обнаруживаете ватник с номером. Я выдала эту идею людям Ходорковского и даже подсказала, что и где можно заказать. В ночь перед доставкой коробок люди с автоматами ворвались в помещение и уложили на пол бабушек, которые вязали ленты. Рассылка не состоялась. А у меня начались тяжбы с прокуратурой. И под раздачу попали все, кто просто стоял со мной рядом.

Я в трансе **от того, что у нас в стране процветает ксенофобское самодовольство** на фоне разлившейся нефти, которая застит всем глаза. Это страшная вещь.

Секрет **успеха может быть в том, что мы можем себе позволить отказать,** в отличие от сетевых агентств. Год назад сделали проект, а у клиента поменялся менеджер, который сказал: это все круто, но я придумал по-другому. Мы возразили: то, что вы хотите сказать, сказать нельзя, потому что это вранье. «Да мне плевать»,— ответил он. «До свидания»,— ответили мы.

Диффузия **хорошего вкуса среди российских потребителей неизбежна.** Если поставить стену вокруг России, ничего ведь не изменится. Чтобы говорить о стагнации вкусов, надо свинтить интернет, закрыть поток пиратского видео и отключить музыку. Пока вы этого не сделали, «зараза» будет проникать с огромной скоростью. Я только вернулась из Сибири. Там люди за $100 делают ролики круче, чем в Москве. Я в шоке.

Только **ограниченные люди могли говорить, что «Золотого льва» в Каннах нам дали по политическим мотивам,** а не за работу. На следующий год мы завоевали второго «Льва» для России. И критики вынуждены были заткнуться.

Когда **произошла трагедия в Беслане, у меня случился припадок беспомощности.** В течение месяца я приходила на работу и рыдала. Да все агентство испытывало похожие чувства. Поступал от клиента бриф: давайте стимулировать продажи шоколада. Да пошел он!.. После того, что произошло, мы не могли работать как ни в чем не бывало. Мы поняли: надо что-то делать. И организовали акцию в Беслане — привезли туда на двух самолетах художников и краски, чтобы вернуть к жизни детей и их родителей. Уверена, что это было самое важное и сильное дело моей жизни. Дай бог, чтобы ничего похожего делать больше не пришлось. СФ

записал *Максим Котин*

читайте в следующем номере

(в продаже с 23 апреля)

частная практика

В прошлом году розничная сеть «Камелот» «состарила» свою целевую аудиторию. Чем рискует популярный молодежный брэнд, меняя школьников на яппи?

идеи

Чтобы научиться лелеять драгоценные ростки будущих блокбастеров, надо лишь внимательнее присмотреться к тому, чем сейчас увлечены члены активных сообществ

лаборатория

Почему профессор INSEAD Манфред Кетс де Врис считает, что счастье — гораздо более действенное средство мотивации, чем деньги

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

Сегодня в моде сверкающие детали в сочетании со строгими цветами – как в эксклюзивной серии Mazda6 Silver Line.
Она эффектно выделяется благодаря уникальным хромированным ручкам, дискам и ксеноновым фарам.
Коллекция представлена ограниченным тиражом, а значит, стоит поторопиться. Mazda6 Silver Line. Стиль в деталях.

Узнайте больше о Mazda6 по телефону: (495) 788-10-01 или закажите тест-драйв на сайте www.mazda.ru

Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.