

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 15 (54) 19 АПРЕЛЯ — 25 АПРЕЛЯ 2004

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

ISSN 1727 - 4176



## Кривые инвестиции

Как привлечь деньги и не потерять бизнес **с12**

Зачем нужны виртуальные потребители **с60**

Как «Балтика» борется с собственным величием **с64**

Рейтинг кредитоспособности западных бизнес-школ **с54**



# Деньги не украшения

## заставьте их работать



### Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

**Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?**

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	11 626 руб.	15 544 руб.	20 955 руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	16 578 руб.	18 826 руб.	39 592 руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4

 **ТРОЙКА ДИАЛОГ**  
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: **(095) 540 5400**  
[www.am.troika.ru](http://www.am.troika.ru)

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог". Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" – 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" – 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.



«Я сейчас уже и не вспомню, кто запустил эту байку про \$5 млн. За подобные деньги в России мы смогли бы только сказать, что есть такой завод на Украине. Наши бюджеты гораздо больше. Всего в рекламу вложено минимум \$30 млн. Дальнейший бюджет на Россию я не раскрою, потому что маркетинговые планы подвержены изменениям. Нам кажется, удастся что-то сделать, а потом выясняется, что ничего не получается»

ЛЮДИЛА ПАЗЕВНАЯ

24 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

19 апреля – 25 апреля №15 (54)

главные темы:

[ФИНАНСЫ] **12**

«Texas Pacific Group пыталась „поднять“ \$600 млн в новый фонд для вложений в Россию. Не вышло. Снизили планку до \$200 млн, но и эти деньги найти не смогли. Это значит, что инвесторы все еще боятся вкладывать в Россию»

[ПЕРСОНАЛ] **48**

«Упаси бог предлагать менеджерам стать собственниками без их желания. Иначе вместо мотивированного менеджера мы получим немотивированного собственника, а компания превратится просто в колхоз»

[МЕНЕДЖМЕНТ] **52**

«Среди всех поставщиков канцелярских товаров не нашлось ни одного, кто не предложил бы упростить задачу. Все говорили: сделаем это тихо и аккуратно. Приедет водитель, у него между бумагами для меня будет конверт»

[МАРКЕТИНГ] **60**

«Мы не выделяем отдельной строкой управление виртуальными потребителями — это может напугать людей. Многие заказчики плохо представляют, о чем идет речь, но заранее относятся к подобным технологиям негативно»

с3



ЛЮДИМИЛА ЛАЗЕБНАЯ

## 32 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Кто-то может позволить себе курить эти сигареты постоянно, кто-то покупает их время от времени, на выход или на уикенд»



ЕЛЕНА ФОКИНА

## 54 УЧЕБНЫЙ КУРС

«Мы постоянно ведем переговоры с банками, но, к сожалению, пока не можем предложить глобальную программу кредитования для студентов 2005 года»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 30 ЛЮДИ
- 44 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

[ФИНАНСЫ]

- 12 **Совсем не прямые инвестиции**  
Российскому предприятию необходимо приложить огромные усилия и расстаться со множеством иллюзий, чтобы мировая индустрия прямых инвестиций обратила на него внимание
- 20 **«Я считаю это свое решение ошибкой»**  
Один российский предприниматель привлек прямые инвестиции — и очень скоро лишился бизнеса

## РАЗГОВОР НОМЕРА

[ЛИДЕРЫ]

- 24 **«Реклама не должна призывать пить в явном виде»**  
«Нам удалось приучить потребителя с доверием относиться к горилке, — говорит президент Nemiroff Яков Грибов. — Однако теперь мы столкнулись с негативной стороной такого подхода»

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[МАРКЕТИНГ]

- 32 **Урок «парламентаризма»**  
Сигареты Parliament несколько лет являются лидером премиум-сегмента табачного рынка России. На сколько их еще хватит?

[ПЕРСОНАЛ]

- 39 **Доплата за ошибку**  
«Независимая лаборатория „Инвитро“ решила платить премии сотрудникам за каждую замеченную ошибку — свою или чужую. Чем закончился этот эксперимент?

## ЛАБОРАТОРИЯ

[ПЕРСОНАЛ]

- 48 **Из коллег по работе к партнерам по бизнесу**  
Кому партнерство приносит пользу, а кому — вредит

[МЕНЕДЖМЕНТ]

- 52 **Закупка рубль бережет**  
Важные правила приобретения офисных мелочей

## БИЗНЕС-ШКОЛА

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

- 54 **Учеба за счет заведения**  
Западные бизнес-школы изменили подходы к кредитованию иностранных студентов

## КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

[РЕЦЕНЗИЯ]

- 58 **Курс этикета для варваров**  
Большинство публикаций по рынку M&A в России посвящено корпоративным захватам. Книга «Искусство слияний и поглощений» совсем про другой рынок

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

- 59 **Двигатель торговли**  
Тенденции рынка рекламы и медиа

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	26.04.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	26.04.04
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	10.05.04
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	17.05.04

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 15 (54) 19 АПРЕЛЯ — 25 АПРЕЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

<b>главный редактор</b> МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА	<b>КОРРЕСПОНДЕНТЫ</b> НИКОЛАЙ ДИЦМАН ЕЛЕНА ЖЕЛОбАНОВА ЮЛИЯ ИПАТОВА ЕКАТЕРИНА КРОТОВА ПАВЕЛ КУЛИКОВ НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА НАТАЛЬЯ ОБУХОВА ТАТЬЯНА ТКАЧУК
<b>главный художник</b> ИРИНА БОРИСОВА	<b>ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ</b> «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор) АНДРЕЙ ШЕРМАН КОНСТАНТИН ПРОКШИН
<b>выпускающий редактор</b> АНДРЕЙ УТКИН	<b>ДИЗАЙНЕР</b> ИРИНА ДЕШАЛЫТ
<b>ответственный секретарь</b> ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК	<b>ФОТОГРАФ</b> ЕВГЕНИЙ ДУДИН
<b>билд-редактор</b> МАРИЯ УЖЕК	<b>ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР</b> ВЕРА СЕРПОВА
<b>редакторы отделов</b> ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика») АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ (отдел «Бизнес-технологии»)	<b>КОРРЕКТОРЫ</b> ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВА ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА
<b>редакторы специальных обзоров</b> КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА	<b>АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА</b> АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
<b>обозреватели</b> ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК СЕРГЕЙ КАШИН СТАНИСЛАВ МЫХ ЮЛИЯ ФУКОЛОВА	<b>ОБЛОЖКА</b> АЛЕКСАНДР АРХУТИК

## ФОТОМАТЕРИАЛЫ

AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

## Коммерческие службы

<b>издатель</b> ЮРИЙ КАЦМАН	<b>СЛУЖБА PR И PROMOTION</b> ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель)
<b>исполнительный директор</b> ЮРИЙ КАЛАШНОВ	ОЛЬГА БЕСКИНА ВИКТОРИЯ ГАТЛОВА ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА
<b>директор по маркетингу и рекламе</b> ТАТЬЯНА КУРТАНОВА	<b>«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE»</b> (WWW.SF-ONLINE.RU) ВЛАДИМИР ДОЛГОВ-РАПОПОРТ ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ
<b>рекламная служба</b> ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель) АЛЕВТИНА БАЛХАНОВА ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ РЕДЖАНА ГУСМАНОВА ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО МАЙЯ ИВАННИКОВА ОЛЬГА КАЛАШНОВА ТАТЬЯНА ЛАРИНА ЕЛЕНА МАКАРОВА ОЛЬГА САМСОНОВА ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА МАРИНА ШАТАЛИНА	<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ</b> МАРИНА СЕМЕНОВА АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
<b>служба распространения</b> ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель) АННА ДАНИЛОВА	<b>МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК</b> НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА
	<b>СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ</b> ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС), E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU
	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ</b> БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



## ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП.34  
ТИРАЖ: НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## Для писем и звонков

<b>адрес редакции, издателя</b> и учредителя 105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1	<b>ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ</b> (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС) <b>E-MAIL</b> EDITOR@SF-ONLINE.RU INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU
--	---

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Передача материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ, СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г. ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВую СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОММУНИКАЦИИ ParaType

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



— Хэллоу!

[англ. «Привет!»]

— Са ва?

[франц. «Как дела?»]

— Данке.

[нем. «Спасибо»]

— Ариведерчи!

[итал. «До свидания!»]

Ты легко можешь стать полиглотом  
с тарифами «Приём Дружеский»,  
«Приём Деловой» от «МегаФон-Москва»  
Ты можешь больше!

\$0,29

Звонки в Европу, Турцию, Израиль, США и Канаду

\$0,19

Звонки по всей России

Любые входящие бесплатно

Название	«Приём Дружеский»		«Приём Деловой»	
	федеральный номер	городской номер	федеральный номер	городской номер
Включённые исходящие минуты	200		400	
Абонентская плата	34	52	49*	67*
Стоимость исходящей минуты сверх включённых минут				
На номера «МегаФон-Москва» и «МегаФон-Санкт-Петербург»	0,10		0,09	
в Москву и Московскую область	0,15			

\* в стоимость включены звонки по России.  
Цены указаны в долларах США без учёта НДС.

www.megafonmoscow.ru

507-7777





PHOTOXPRESS

## Кризис в менеджменте

Большая часть бизнеса в России управляется крайне неэффективно. К таким неутешительным выводам независимо друг от друга пришли Счетная палата РФ и Всемирный банк.

Аудиторы Счетной палаты неожиданно жестко раскритиковали менеджмент компаний, контролируемых государством. По данным их проверок, госуправление и госконтроль за управлением в нашей стране осуществляются настолько неэффективно, что в итоге государство не только лишается дивидендов за принадлежащие ему пакеты акций различных компаний, но даже утрачивает права на них. Такие проблемы, по мнению ведомства, вызваны отсутствием четко прописанной системы ответственности госуправленцев и механизма оценки последствий принятия ими решений. В списке тех структур, управление имуществом которых Счетная палата признала неудовлетворительным, крупнейшие компании из разных отраслей — «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Аэрофлот» и многие другие. Досталось от Счетной палаты и РФФИ. Его деятельность на ниве приватизации госимущества была также признана неэффективной. Согласно отчету аудиторов, государство не получает надлежащие доходы от продажи пакетов акций и управления госпакетами. А московское представительство Всемирного банка на основании исследования о состоянии российской экономики сделало вывод, что предприятия, принадлежащие крупным «олигархическим» структурам, управляются менее эффективно, чем компании, контролируемые другими частными собственниками, к примеру иностранцами. Добиться улучшения общей ситуации в бизнесе, по мнению экспертов банка, можно посредством поощрения конкуренции и ужесточения антимонопольного и антидопального законодательства. Однако маловероятно, что такие меры действительно помогут, поскольку только в промышленности, по оценкам ВБ, наибольшие доли контролируют как раз «неэффективные» ФПГ и предприятия с госконтролем — соответственно 35% и 25% от общего объема продаж.

Оценка экспертов +0,33

## ЦБ позаботится о маленьких

Мелкие и средние российские банки получили серьезного защитника в лице председателя Банка России Сергея Игнатьева.

ПОСЛАНИЕ

На заседании Национального банковского совета он заявил о том, что пересмотрел свои взгляды на необходимость установления требований по уставному капиталу для действующих банков. Теперь Игнатьев предлагает прописать в стратегии банковского развития минимальный норматив уставного капитала в 5 млн евро только для создающихся банков. А те структуры, которые работают на рынке уже сейчас, он намерен избавить от необходимости придерживаться этой планки. Согласно нынешнему варианту стратегии развития банковского сектора в нашей стране, с 2005 года уровень достаточности капитала кредитной организации не должен опускаться более чем на 10%. Это требование будет применяться в отношении банков с капиталом ниже 5 млн евро, а с 2007 года — в отношении всех кредитных организаций. А уже с начала 2010 года все банки должны будут располагать капиталом не менее 5 млн евро. И если банк не будет соответствовать этому нормативу, его лицензия на совершение банковских операций будет ото-

Сергей Игнатьев пересмотрел свои взгляды на минимальный размер уставного капитала для банков-старожилов

звана. В результате он сможет работать на валютном и других финансовых рынках только через крупные банковские структуры. Иными словами, главный удар будет нанесен по мелким и средним банкам, особенно в регионах. Ведь не секрет, что у подавляющего большинства российских региональных банков такого уставного капитала нет, тем не менее в настоящее время они полноценно работают и обслуживают своих клиентов. По данным экспертов, при вступлении в силу норматива о минимальном уставном капитале около 800 банков из 1300 ныне действующих пришлось бы уйти с рынка. Они были бы вынуждены трансформироваться в небанковские организации или же пойти на различного рода слияния и поглощения. Инициатива Игнатьева дает им шанс на продолжение работы в прежнем статусе. И хотя пока это не более чем заявление главы ЦБ, по мнению экспертов, вероятность включения поправки в банковскую стратегию развития вполне высока. Однако представители крупного банковского бизнеса не согласны с новой позицией Сергея Игнатьева. Так, первый зампред совета директоров Альфа-банка Олег Сысуев считает ее неправильной и уверен, что ЦБ следует пересмотреть норматив уставного капитала в сторону повышения. «У нас слишком много банков, которые в рамках так называемой „либеральной“ системы попросту занимаются отмыванием грязных денег или живут за счет региональных бюджетов и мун-



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ. «Ъ»





ципальных предприятий. В таких условиях экономика развиваться не будет», — констатирует он.  
Оценка экспертов **+1,08**

## Леса останутся за государством

**Лесные угодья нашей страны, очевидно, не будут приватизированы, а российская лесопромышленная отрасль не получит массового притока потенциальных инвестиций.**

Против проекта Лесного кодекса, который предполагал передачу лесов в частную собственность арендаторам, не нарушающим правила пользования лесом в течение 15 лет, достаточно категорично высказался премьер Михаил Фрадков. На встрече с членами бюро правления РСПП он заявил, что считает неправильным продавать лес. По его словам, это непромышленный шаг, поскольку нет особой необходимости передавать леса в собственность при наличии права на аренду до 99 лет, которое действует в России в настоящее время. Между тем проект Лесного кодекса, в котором содержится положение о возможности приватизации лесов, уже был одо-

брен правительством Михаила Фрадкова на заседании 18 марта, и в середине апреля документ должен был поступить в Думу. Однако теперь российский премьер кардинально пересмотрел свою позицию по данному вопросу. Или же он попросту адекватно отреагировал на сигнал, поданный президентом Владимиром Путиным, который сразу же после мартовского заседания правительства по Лесному кодексу заявил, что к вопросу введения частной собственности на лес надо подходить «очень внимательно». А чуть раньше Путин на встрече с красноярскими студентами обратил внимание на то, что при достаточно низком уровне надзора государство может не уследить за будущими собственниками лесов. Потенциальная опасность от принятия нынешней версии кодекса очевидна — российские гиганты лесопромышленной отрасли, в интересах которых, по сути, написан этот документ, могут начать делить между собой уже не только целлюлозно-бумажные комбинаты, а целые леса, и дело закончится повальной приватизацией лесного фонда страны. Кроме того, существует риск и чересчур агрессивной иност-

**Правительство не разрешит приватизировать леса — чтобы не наломать дров**

ранной экспансии в лесную отрасль. С другой стороны, частная собственность на лес может резко повысить инвестиционную привлекательность российской деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Впрочем, как полагает аналитик ИК «Атон» Алексей Воробьев, с введением частной собственности торопиться действительно не стоит — нужно еще раз взвесить все риски. К тому же, по его словам, многим компаниям может быть гораздо выгоднее работать в этой отрасли на условиях аренды — во всяком случае, именно такая ситуация наблюдается, к примеру, в нефтяной промышленности. Соглашается с Фрадковым и директор по развитию лесопромышленного бизнеса «Илим Палпа» Дмитрий Чуйко, который считает, что раздавать право выкупа лесов всем подряд — и физическим лицам, и иностранцам — категорически нельзя, поскольку к этому пока не готовы ни наше общество, ни система контроля за исполнением государст-

## Алексей МИЛЛЕР



председатель правления ОАО «Газпром»

отверг возможность раздела или приватизации российского газового гиганта. Как заявил Миллер в интервью Financial Times, никаких обсуждений по этому поводу не ведется. «Только „Газпром“ с его размерами и инвестиционными программами может вести разведку основных запасов газа в России», — констатировал Миллер, согласившись с неоднократными заявлениями Владимира Путина о том, что газовый концерн делить не надо. Между тем именно реформу «Газпрома» многие аналитики считают одним из главных условий перехода России к полностью свободной рыночной экономике. А действительно свободный рынок невозможен в условиях функционирования на нем грандиозного монополиста. Но российские власти не планируют расставаться с таким мощным рычагом влияния и на внутреннюю, и на внешнюю политику, как лучшая «голубая фишка» в нашей стране. И даже более того, по словам Миллера, количество акций «Газпрома», которыми владеет государство, будет увеличено. Впрочем, пока в «Газпроме» не разглашают ни объемы увеличения государственного участия, ни механизмы и сроки достижения этого. Однако, по заявлению независимого члена совета директоров «Газпрома» Бориса Федорова, в течение двух месяцев — до июньского собрания акционеров — будет объявлено об увеличении пакета с 38,37% до контрольного в 51%. Таким образом, пока единственное, чем может похвастаться государство на ниве реформирования «Газпрома», — планы по либерализации рынка его акций. Прогнозируется, что это будет сделано до конца 2004 года путем создания единого рынка акций газового монополиста.



венных решений. Хотя, добавляет он, введение собственности на лес было бы вполне допустимо, но при четком указании всех категорий потенциальных владельцев.

Оценка экспертов +1,08

## Нефтяники обложили со всех сторон

В системе налогообложения российского нефтяного сектора продолжают закручивать гайки.

НАЛОГИ

Президент в очередной раз призвал правительство пересмотреть фискальную нагрузку на нефтяную отрасль. На встрече с премьером Михаилом Фрадковым и его замом Александром Жуковым Владимир Путин потребовал не ослаблять внимания к вопросу «более справедливого распределения налоговой нагрузки между добывающими и перерабатывающими секторами с тем, чтобы обеспечить диверсификацию российской экономики в целом». Тем самым президент выказал желание продолжить дискуссию о введении дифференцированной ставки налогов для нефтянки. По оценкам экспертов, эти меры могут увеличить налоговые сборы с отрасли на \$1–2 млрд. Между тем только в прошлом месяце кабинет министров одобрил идею Минфина, по которой устанавливаются единые ставки налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и экспортной пошлины на нефть. По этой схеме налоговые сборы будут увеличиваться или уменьшаться по мере изменения мировых цен на нефть сорта Urals относительно уровня в \$18 за баррель. А о механизме дифференциации налога на добычу в зависимости от свойств месторождений Минэкономразвития, Минприроды и Минфин тогда договориться так и не смогли. Теперь же можно прогнозировать, что налоговые ставки в нефтяной отрасли все-таки будут дифференцированы — правда, пока непонятно, когда и каким образом. Между тем на призыв Путина уже откликнулся Михаил Фрадков, который поддержал идею дифференцированного подхода к налогообложению нефтянки. Это, впрочем, не стало сюрпризом, поскольку новый премьер, по-

Центробанк собирается ввести чрезвычайные меры по сдерживанию темпов укрепления рубля.

## Председатель ЦБ Сергей Игнатьев взял на себя обязательство «предпринять все усилия для того, чтобы не допустить укрепления курса более чем на 7%» по итогам года.

По мнению экспертов, теперь Игнатьеву придется вводить чрезвычайные меры вплоть до количественных ограничений на приток и отток капитала.

хоже, взял за правило соглашаться с любой идеей президента. Но при этом Фрадков заявил, что пока не готов «четко сформулировать вопрос, понимая свою ответственность», добавив лишь, что введение таких мер не означает желание правительства «обобрать нефтяников до неузнаваемости». Нефтяники, уже осознав неотвратимость усиления давления со стороны государства, решили сами подключиться к обсуждению идеи дифференциации налогов. Так, в пресс-службе ЛУКОЙЛа **СФ** процитировали недавнее заявление президента компании Вагита Алекперова о том, что ставка НДПИ должна оставаться равной для всех месторождений, поскольку дифференцировать ее достаточно сложно. Впрочем, как отмечает аналитик «Тройки-Диалог» Валерий Нестеров, пока неясно, какими именно методами будет

осуществляться эта дифференциация, учитывая, что в результате нововведения процесс администрирования отрасли может сильно усложниться и привести к усилению коррупции.

Оценка экспертов +1,0

## Чересчур сильный рубль

Центробанк собирается ввести чрезвычайные меры по сдерживанию темпов укрепления рубля, так как это вредит нашей экономике в целом и компаниям в частности.

По данным председателя ЦБ Сергея Игнатьева, в первом квартале 2004 года курс рубля по отношению к корзине валют основных торговых партнеров России вырос на 4,7%. Между тем этот показатель почти соответствует макроэкономическому плану на весь год. В результате Игнать-

ев взял на себя торжественное обязательство «предпринять все усилия для того, чтобы не допустить укрепления реального эффективного курса рубля более чем на 7%» по итогам года. Исходя из нынешних курсовых показателей это может означать, что в ближайшее время курс рубля к доллару будет находиться примерно на уровне 28,5.

Укрепление курса рубля ведет к снижению кредитоспособности отечественных компаний и ухудшает их положение как на внешнем, так и на внутреннем рынках, поскольку разница в цене между российской и импортной продукцией постепенно уменьшается. В итоге нашим производителям становится все сложнее конкурировать с иностранцами. Однако очевидно и то, что для ослабления рубля при нынешних темпах роста его курса ЦБ больше не сможет ограничиваться интенсивной скупкой долларов. Ведь в результате рынок получает приток рублевой массы, что неминуемо ведет к росту инфляции. Так что теперь для выполнения своих обязательств Сергею Игнатьеву придется идти на чрезвычайные меры, которые, по мнению экспертов, могут заключаться в количественных ограничениях на приток и отток капитала. К примеру, ЦБ может ввести требование о замораживании на срок до года до 20% от суммы иностранных кредитов или займов, и в итоге их стоимость для российских компаний значительно вырастет. Это, разумеется, будет сопровождаться ростом курсов иностранных валют и, соответственно, ослаблением рубля.

Хотя едва ли ЦБ будет злоупотреблять такими мерами и рисковать инвестиционной привлекательностью нашей страны. Поэтому скорее всего будет принята некая сбалансированная модель валютного регулирования, которая позволит и сдерживать рубль, и контролировать приток и отток капитала. Какой именно будет эта модель, станет известно после вступления в силу 17 июня нового закона о валютном регулировании.

Оценка экспертов +0,25





В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от –5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ГЛАВА БАНКА РОССИИ СЕРГЕЙ ИГНАТЬЕВ ПРЕДЛОЖИЛ ПРОПИСАТЬ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РФ МИНИМАЛЬНЫЙ НОРМАТИВ УСТАВНОГО КАПИТАЛА В 5 МЛН ЕВРО ТОЛЬКО ДЛЯ СОЗДАЮЩИХСЯ БАНКОВ. РАБОТАЮЩИЕ СЕЙЧАС МЕЛКИЕ И СРЕДНИЕ БАНКИ МОГУТ БЫТЬ ИЗБАВЛЕНЫ ОТ ЭТОГО ТРЕБОВАНИЯ	+1,08
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ МИХАИЛ ФРАДКОВ ВЫСКАЗАЛСЯ ПРОТИВ ОДНОГО ИЗ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ПРОЕКТА ЛЕСНОГО КОДЕКСА О ПЕРЕДАЧЕ РОССИЙСКИХ ЛЕСОВ В ЧАСТНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ	+1,08
ПРЕЗИДЕНТ И ПРЕМЬЕР-МИНИСТР РОССИИ ВЫСТУПАЮТ ЗА ВВЕДЕНИЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА К НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ НЕФТЯНОГО СЕКТОРА ПОМИМО РАЗНООБРАЗНЫХ ЕДИНЫХ ФИСКАЛЬНЫХ СТАВОК	+1,0
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «ГАЗПРОМ» АЛЕКСЕЙ МИЛЛЕР КАТЕГОРИЧЕСКИ ОТВЕРГ ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗДЕЛА ИЛИ ПРИВАТИЗАЦИИ ГАЗОВОГО МОНОПОЛИСТА В БУДУЩЕМ	+0,42
ЭКСПЕРТЫ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ И ВСЕМИРНОГО БАНКА ОБЪЯВИЛИ О ТОМ, ЧТО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА — ГОСКОМПАНИИ И КРУПНЫЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ — УПРАВЛЯЮТСЯ КРАЙНЕ НЕЭФФЕКТИВНО	+0,33
ЭКСПЕРТЫ ГРУППЫ ПОД РУКОВОДСТВОМ ПОМОЩНИКА ПРЕЗИДЕНТА ИГОРЯ ШУВАЛОВА ПРЕДЛАГАЮТ БРАТЬ СО СТРОИТЕЛЕЙ ДВОЙНУЮ СТАВКУ НАЛОГА В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ЛЕТ С МОМЕНТА НАЧАЛА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЖИЛЬЯ, А ЕСЛИ ПОСЛЕ ЭТОГО ДОМ НЕ БУДЕТ ВВЕДЕН В ЭКСПЛУАТАЦИЮ, ПОВЫШАТЬ ЕЕ ДО ЧЕТЫРЕХКРАТНОЙ	–0,17
<b>ДЕЛА</b>	
ПРАВИТЕЛЬСТВО ВЫПУСТИЛО ПОСТАНОВЛЕНИЕ, УСТАНОВЛИВАЮЩЕЕ ФУНКЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ. СЛУЖБА НАДЕЛЕНА ШИРОЧАЙШИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ, НО НЕ БУДЕТ ИМЕТЬ ОДНОГО ИЗ НЕОБХОДИМЫХ РЕГУЛЯТОРУ РЫНКА ПРАВ — ВОЗМОЖНОСТИ ВЫПУСКАТЬ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ	+0,25
БАНК РОССИИ ПРИЛОЖИТ ВСЕ УСИЛИЯ, ЧТОБЫ РЕАЛЬНЫЙ КУРС РУБЛЯ В ЭТОМ ГОДУ УКРЕПИЛСЯ НЕ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 7%. ДЛЯ ЭТОГО ЦБ ПРИВЛЕЖЕТ КУРС РОССИЙСКОЙ ВАЛЮТЫ К КОРЗИНЕ ДОЛЛАР-ЕВРО, А В БУДУЩЕМ МОЖЕТ ОГРАНИЧИТЬ ПРИТОК ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В НАШУ СТРАНУ	+0,25

<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1	АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»
2	ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»
3	ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP
4	КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS
5	КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»
6	<b>МЕХРИШВИЛИ ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»</b>
7	МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»
8	МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»
9	ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»
10	РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»
11	СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP
12	СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СПОРТМАСТЕР»
13	ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР GALLUP TNS
14	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»
15	ТИКНЕР РИЧАРД, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА HSBC В РОССИИ



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Владимир Мехришвили**, старший вице-президент по финансам и администрированию «Ростик Групп»

## «Как мы любим шарахаться из одной стороны в другую»

— Предложение главы ЦБ прописать в стратегии развития банковского сектора РФ минимальный норматив уставного капитала в 5 млн евро для вновь создающихся банков мне кажется правильным. За последние десять лет мы видели множество маленьких банков, которые открывались и лопались, нанося ущерб и финансовой системе страны, и вкладчикам. Считаю, что данное правило не должно распространяться на уже функционирующие малые и средние банки, было бы несправедливо менять для них правила игры. Думаю, что положение из проекта Лесного кодекса о передаче лесов в частную собственность обоснованно. Может, хватит прикрывать боязнь радикальных изменений пресловутой российской спецификой? Мы все были свидетелями того, как огромное количество экономистов и политиков выступало категорически против частной собственности на землю. Прошло время, и стало понятно, что эффективное использование земли возможно лишь при условии, что она в частных руках. Сейчас то же повторяется с лесным хозяйством. Как ни пытается государство контролировать вырубку лесов, делать это эффективно не удается.

Сколько бы ни было сегодня противников раздела естественных монополий, мировая практика доказала, что такие структуры не могут хорошо работать. Все вышесказанное подтверждается экспертами Счетной палаты и Всемирного банка, объявившими, что большая часть российского бизнеса — госкомпании и крупные финансово-промышленные группы — управляются неэффективно.

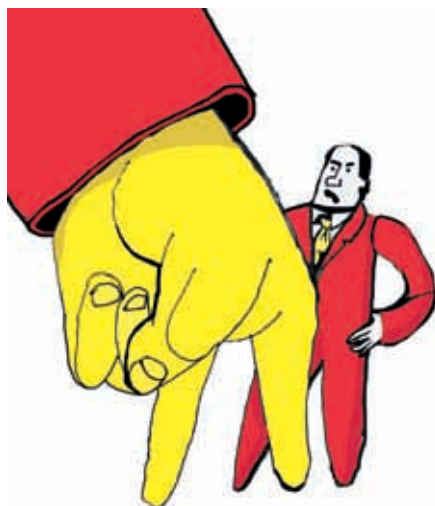
По поводу ограничения притока иностранного капитала. Как мы любим шарахаться из одной стороны в другую! Сначала кричим, что капиталы утекают за рубеж, называем баснословные суммы. Потом строим программы, стимулирующие возврат этих денег, пытаемся создать благоприятные условия для притока иностранного капитала. И вот приехали: ограничиваем приток капитала в Россию. Почему мы не можем с самого начала выстроить правильную стратегию на основании того, что нужно стране, а не реагировать на сиюминутные проблемы? Мне это напоминает фильм из детства. Чтобы выровнять корабль, накренившийся влево, капитан в панике гонит всех на правый борт. Естественно, судно дает сильный крен вправо и всей команде следует переместиться налево. Если мы не научимся вырабатывать долговременную сбалансированную стратегию, нас всю оставшуюся жизнь так и будет швырять то к левому, то к правому борту.



# дневник наблюдений

## [ БОЛЬНОЙ ВОПРОС ]

УПРАВЛЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ ОСТАВЛЯЕТ ЖЕЛАТЬ ЛУЧШЕГО. ТАКОЙ ВЫВОД МОЖНО СДЕЛАТЬ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ И ВСЕМИРНОГО БАНКА. СЧЕТНАЯ ПАЛАТА УСТАНОВИЛА, ЧТО НЕЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯЮТСЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ДОЛЯ ГОСУДАРСТВА. ПО УТВЕРЖДЕНИЮ ЖЕ ВБ, 35% РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КОНТРОЛИРУЕТСЯ 23 БИЗНЕС-ГРУППАМИ, ПРИ ЭТОМ НЕТ НИКАКИХ СВИДЕТЕЛЬСТВ ТОГО, ЧТО ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ИМ ПРЕДПРИЯТИЯ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ. КАКОЙ БИЗНЕС ЭФФЕКТИВНЕЕ — КРУПНЫЙ ИЛИ МАЛЫЙ?



**ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ  
РУСАУДИТ»:

— По моему мнению, эффективность не зависит от размера предприятия. Ключевым фактором определения эффективности работы компании являются показатели рентабельности и стоимости бизнеса. В настоящее время мы наблюдаем тенденцию к укрупнению бизнеса. И до недавнего времени руководители компаний, увлеченные количественным увеличением бизнеса, уделяли недостаточно внимания качественной стороне управления. Сейчас ситуация изменилась. Топ-менеджерам удастся успешно совмещать управленческие и производственные решения, укрепляющие позиции компании на рынке.

**ДМИТРИЙ СТРАШНОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS  
В РОССИИ:

— Говорить о зависимости эффективности от размера компании ошибочно. Эффективность бизнеса зависит от управленческих навыков, ключевых компетенций и т. д. И чем больше размеры фирмы, тем выше должен быть профессионализм руководства. В российской практике встречаются компании, где структура и число сотрудников не соответствует задачам, стоящим перед организацией. Это, безусловно, негативно отражается на эффективности бизнеса.

**ДМИТРИЙ ИВАНТЕР,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
КОМПАНИИ АВК»:

— Как показывает мировая практика, крупный и малый бизнес может быть одинаково эффективным и неэффективным в управлении. Промышленные гиганты и малые предприятия проходят как стадии быстрого роста, так и острые кризисные ситуации. В целом оценка эффективности предприятия извне — задача не из легких, и если Всемирный банк пришел именно к такому выводу, то остается только полагаться на достоверность исследований этого авторитетного финансового института.

**ВЛАДИМИР ВОРОБЬЕВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ ИЗДАТЕЛЬСКОГО  
ДОМА «СОЮЗ»:

— Я считаю, что эффективнее средний бизнес. Построение бизнеса — это как возведение дома. Любому строительству всегда должен предшествовать план. А выполнение плана должно контролироваться заказчиком постоянно на всех этапах работы. Бизнес, как и дом, может быть слишком большим, и вы можете даже не посетить все комнаты этого дома. Такой бизнес сложен в управлении. Или он может быть слишком маленьким, в котором тесно одному хозяину. Поэтому главным лозунгом должно стать слово «оптимизация».

**МАРИЯ КОРБУТ,**  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА TNT  
EXPRESS В РОССИИ:

— На мой взгляд, не важно, крупное предприятие или малое. Важно, чтобы были задействованы современные модели управления. Во-первых, должна быть четко поставлена цель, которая должна быть измеряемой, достижимой и разумной. Во-вторых, должны быть четко определены сроки достижения этой цели. Также при эффективном управлении очень важно качество внутренних коммуникаций в компании. Естественно, что на крупных предприятиях должно быть

ство обеспечить сложнее, чем на маленьких.

**ЕЛЕНА СОРОКИНА,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PR-АГЕНТСТВА «ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ»:

— В больших компаниях дело часто страдает из-за излишней бюрократизации. Машина принятия решений там до сих пор сложна и медлительна, и одну какую-нибудь визу приходится ждать уйму времени. А это уже вчерашний день внутрикорпоративного менеджмента. Эффективность крупного или малого бизнеса — понятия вообще весьма условные. В отечественной статистике, к сожалению, до сих пор отчетливо не выделен сегмент компаний, который за рубежом именуется средним бизнесом. В Москве, к примеру, предприятие, на котором работают менее двухсот человек, считается малым бизнесом, а более двухсот — большим. Хотя реально в компаниях эта цифра зачастую может колебаться едва ли не ежедневно. Сегодня эффективность бизнеса — это в первую очередь эффективность бизнес-менеджмента. Речь идет о профессионализме и эффективности управления, об умении адаптировать и интегрировать прогрессивные управленческие идеи в конкретные ситуации. И здесь наиболее динамичны, устойчивы, управляемы и эффективны как раз так называемые средние предприятия. **СФ**

Москва считается самым преуспевающим городом страны. Доля столичной розничной торговли составляет почти 25% от общероссийского оборота. По данным агентства Colliers International, оборот предприятий потребительского рынка Москвы в 2003 году составил 1,2 трлн руб., а оборот розничной торговли – 1,179 трлн руб., что на 13,9% выше показателей предыдущего года.

В 2002 году в Москве появилось 18 крупных торговых комплексов, в 2003-м было построено 11 подобных центров. В 2004 году планируется открыть еще более 15 гипермаркетов и моллов. Благоприятная экономическая конъюнктура и политическая стабильность в России позволили западным инвесторам куда с большим интересом взглянуть на наш рынок. Немецкие и французские компании уже принялись осваивать столичную розницу. Первыми стали Auchan и Marktkauf. Главным показателем для иностранных инвесторов является уровень доходов населения, который в Москве медленно, но верно увеличивается. К тому же, по мнению специалистов, Москва без всяких проблем способна освоить еще по меньшей мере 50 крупных торговых центров.

Кроме того, по оценкам агентства Jones Lang La Salle, почти 80% своих доходов москвичи оставляют в магазинах, в то время как для жителей Варшавы этот показатель составляет только 60%, а для лондонцев – 25%. Основные статьи расхода в западных странах – это затраты на образование, недвижимость, обязательные страховые услуги. В России же главными остаются затраты на продукты питания и товары повседневного спроса, которые и составляют основной ассортимент стандартного торгового центра.

Впрочем, на наших глазах появляется новая тенденция развития розничной торговли. Приверженцем этой моды стал инвестиционный холдинг «Ковчег», строящий в Митино торгово-развлекательный центр «Ладья». Этот комплекс разбит на три «логические» части. В «бытовой секции» расположатся ремонт одежды и обуви, химчистки, прачечные, салоны красоты, пункты обмена валют. «Торговая площадка» «Ладьи» будет отдана под супермаркет, магазины бытовой техники, вещевые бутики. Порадует «Ладья» и «развлекательным блоком» – детским городком, многозальным кинотеатром, самой большой горкой в Москве для скалолазания, просторным ресторанным двориком, где в уютных ресторанчиках и кафе можно отметить приятную покупку.

Но главной изюминкой «Ладьи» все же является ее местоположение. До сих пор российские и западные инвесторы создавали свои моллы либо в центре города, либо на МКАД, так что путь до этих центров порой превращается в отнимающее последние силы испытание. В спальные районы, да еще отсеченные от Москвы Московской кольцевой, взор инвесторов направлен впервые.

По мнению специалистов из агентства Penny Lane Realty, в ближайшие годы торговая нагрузка переместится из центра города на окраины. Торговым предприятиям организовывать бизнес в перегруженном центре объективно становится все труднее – виноваты и пробки, и активное развитие торговли на городских окраинах.



По данным исследований компании Magram Market Research, покупателей в торгово-развлекательных центрах привлекает прежде всего большой выбор и удобство расположения – эти два фактора играют решающую роль для 90% опрошенных. «Ладья» лишена недостатка, присущего моллам, построенным на МКАД. «Ладья» дает возможность предпринимателям продавать свой товар как можно ближе к покупателю. 250 тысяч митинцев, запертых в своем районе автомобильными пробками, представляют собой соблазнительный рынок для потенциальных арендаторов торговых площадей «Ладьи».

Как показывают исследования, прежний интерес покупателей к оптовым и стихийным рынкам постепенно проходит. Покупателям нравится приобретать продукты и промышленные товары в удобных современных торговых комплексах. А уж если одновременно с шоппингом можно еще и развлечься, и утолить аппетит, то ставки такого центра резко повышаются.

По мнению экспертов, любой развлекательный компонент торгового центра служит для покупателей неким привлекающим фактором. Многозальный кинотеатр – самый распространенный объект досуга, интересующий посетителей. Помимо мультиплекса «Ладья» собирается приятно удивить митинцев детским городком и горкой для скалолазания. По данным Британского совета торговых центров, более 38% торговых центров в Европе могут похвастаться досугово-развлекательной частью. А «Ладья» даже будет чем-то напоминать построенный под Мадридом крупнейший в Европе комплекс Madrid Xanadu с крытым горнолыжным склоном.

«Ладья» должна стать митинским центром притяжения. В этот торгово-развлекательный центр посетители будут приходить семьями, с друзьями – просто для того, чтобы пообедать, сходить в кино, а заодно купить продукты. Визиты в подобные центры обычно затягиваются надолго. По данным исследовательской компании Magram Market Research, до 90% посетителей торговых центров что-нибудь обязательно купят. У «Ладьи», в которой уже начинаются отделочные работы, уже появились два «якорных арендатора» – кинотеатр «Люксор» и крупный супермаркет. Этот торгово-развлекательный центр в ближайшие годы может стать монополистом в индустрии торговли и развлечений в московском районе Митино. Так что интерес к «Ладье» со стороны митинцев обеспечен. Кроме того, для удобства будущих арендаторов разработана специальная система размещения торговых точек, развлекательного блока и ресторанный дворик. Так что внимание покупателей будет обращено на всех, кто решит работать в «Ладье».







[ Ф И Н А Н С Ы ]

Международная статистика живучести инвестиционных проектов малоутешительна. 80% предложений потенциальные инвесторы отвергают с первого взгляда. Еще 10% удастся прожить на пять-семь минут дольше. Половина оставшихся проектов теряет свою привлекательность для аналитиков после нескольких тестовых вопросов автору. В итоге до реальных денег добираются не больше 1 — 2%. Российскому предприятию необходимо приложить огромные усилия, расстаться со множеством предрассудков и ошибочных мнений, чтобы мировая индустрия прямых инвестиций заметила его бизнес. — Текст: Сергей КАШИН

## Совсем не прямые инвестиции

В мире, по данным Thor Capital Group, действует около 3 тыс. компаний и фондов прямых инвестиций с общим капиталом \$250 млрд. В России их число едва перевалило за второй десяток. Лидер private equity индустрии в нашей стране — управляющая компания Baring Vostok Capital Partners (BVCP) — за десять лет своей деятельности вложила в российскую экономику около \$150 млн. По числу действующих фондов всех других финансовых спонсоров опережает ЕБРР, структура с явно обозначенными миссионерскими целями. Хотя в Россию «заходили» и гиганты вроде Carlyle Group, KKR, Texas Pacific Group, еще большее количество крупных фондов пока что не помышляют провести в нашей стране даже разведку.

По мнению партнера BVCP **Андрея Костяшкина** (интуитивному, по его собственным словам, так

как точные данные отсутствуют), из \$7 млрд прямых инвестиций в Россию в прошлом году только 10% приходилось на иностранные private equity funds (PEF). Еще столько же, или несколько больше, с помощью PEF вложили российские бизнесмены. При этом отличить капиталы российского происхождения невозможно — большинство фондов регистрируются в зонах льготного налогообложения и являются закрытыми.

### Капитальные привычки

Присвоение России инвестиционного рейтинга Standard & Poor's (ожидается, что это произойдет до конца нынешнего года) резко ситуацию не изменит. Рейтинг влияет скорее на портфельных инвесторов — открытые фонды, вкладывающие свои капиталы



## Собственники, привлекающие инвесторов, должны совершить ментальный скачок, перейти от частного семейного управления к корпоративному

### ВИДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕСА

Источник: Thor Capital Group

Стадии развития бизнеса	Вид финансирования
Концепция (идея)	Венчурное
Опытный образец	
Начало коммерческого производства	
Наращивание объемов	Частное
Подготовка к IPO	Мезонинное
Публичное размещение	Публичное
Зрелая компания	LBO

через биржу. В силу их серьезной зарегулированности (неизбежное следствие открытости, возможности свободного перехода акций из рук в руки) изменение формальных параметров риска может серьезно сказаться на их вложениях. Для фондов прямых инвестиций гораздо важнее общее состояние финансовых рынков и готовность определенного сектора экономики к приему денег.

Андрей Костяшкин рассказывает, что отрасль прямых инвестиций в развивающиеся рынки появилась относительно недавно, в конце 1980-х годов. Первоначально идея была такова: в большинстве этих стран структура биржевых операций не совпадает со структурой экономики — есть растущие сектора, не представленные на фондовом рын-

ке. Попасть в них можно только с помощью РЕФ. Но достаточно быстро выяснилось, что доходность таких вложений не всегда выше доходности в развитых странах. И инвесторы слегка поостыли к подобного рода вложениям. Эти инвестиции инерционны, и нужно время, чтобы маятник опять качнулся в «положительную» сторону. **Владимир Козлов**, менеджер одной из лондонских консультационных фирм, обращает внимание на другую закономерность: «Когда рынок плохой, число удачных выходов на IPO резко падает. Деньги „застревают“ в проектах, и их сумма, находящаяся в свободном поиске, уменьшается».

По мнению инвестиционного менеджера компании AGA Management **Натали Ивановой**, в этой индустрии собственные ощущения менеджеров и инвесторов имеют существенно большее значение, чем какие-либо другие факторы. Гораздо важнее рейтинга будет их личное представление об открытости и прозрачности инвестируемых компаний. **Герман Капранович**, финансовый директор американской компании AlgoRx Pharmaceuticals (кстати, ее капитал сформирован на деньги венчурного фонда), рассказывает: «При нынешнем состоянии мирового рынка хорошо известные имена вроде KKR, Carlyle или Texas Pacific способны привлечь большие инвестиции. Но не во всех случаях. Например, Texas Pacific Group несколько месяцев назад пыталась „поднять“ \$600 млн в новый фонд для вложений в основном в Россию. Не получилось. Снизил планку до \$200 млн, но и эти деньги не смогли найти. Это показывает, что инвесторы все еще боятся вкладывать деньги в Россию».

### Бизнес на выданье

Инвестиции подразделяются на прямые и портфельные. Чаще всего в роли портфельных инвесторов выступают паевые (mutual funds) или хедж-фонды (hedge funds). Они вкладывают деньги в высоколиквидные ценные бумаги, торгующиеся через биржу, — и не стремятся управлять компаниями, акции или бонды которых покупают (хотя в российских условиях им иногда приходится этим заниматься, чтобы выволить свои деньги из компаний «второго эшелона»).

Стратегические инвесторы не собираются быстро продать объект инвестиций ради извлечения быстрой прибыли и могут «держат» его практически вечно — пока это имеет стратегический и финансовый смысл. Компании, в которые вкладывают деньги, часто предпочитают именно стратегических инвесторов — при этом они получают доступ к ресурсам вложившей средства фирмы (опыт, технологии и т. д.), а не только к ее деньгам, как в случае с private equity инвесторами. Частные инвесторы (business-angels) дают деньги в качестве семенного капитала (seed capital). Речь идет о суммах от \$100 тыс. до \$1–2 млн. Деньги вкладываются как в хай-тек, так и в простые бизнесы — сеть пекарен или закусных. Эти средства идут на начальную разработку концепции в случае хай-тек или на первые две-три закусных. Практически всегда частные инвесторы дают деньги на более ранней стадии, чем венчурные капиталисты, их деньги самые рискованные — поэтому инвесторы ожидают самый большой возврат на вложенные средства. В России бизнес-

ангелы существуют, потому что уже существуют люди со свободными \$1–2 миллионами, но их почти никто не видел.

Венчурные капиталисты вкладывают деньги в компании с потенциально большим ростом. Этот этап носит название ранних стадий (early stage). Не всегда это хай-тек, иногда и low-tech бизнесы — примером могут служить Starbucks или Panera Bread Co. Речь идет об инвестициях от пары миллионов до нескольких десятков миллионов долларов. Ожидаемый возврат — между 25–40% годовых. Они либо продают компанию стратегическому инвестору, либо компания делает IPO (Initial Public Offering), и венчурные инвесторы продают свои акции на бирже (но не сразу и не все, а понемногу с течением времени). В принципе практически весь private equity бизнес в России — бизнес венчурный по американским меркам (это касается и сумм, и стадий, на которых приходит финансирование). Private equity инвесторы вкладывают деньги в зрелые компании (mature). Речь идет об инвестициях от десятков миллионов до нескольких миллиардов. Часто они покупают компании, у которых финансовые или операционные проблемы, и эта покупка не является предметом обоюдной договоренности. Практически всегда private equity инвесторы используют leverage — только небольшую часть денег (20–40%) они вкладывают сами (как equity), остальную сумму получают в кредит от банков и выпуская на рынок облигации (bonds). Важно помнить, что private equity инвесторы не покупают компании, чтобы держать их вечно, они хотят их продать как можно быстрее (максимум через пять лет) и с максимальной прибылью.

Использованы материалы Германа Капрановича.



## Полное собрание заблуждений

Понятно, что настроения прямых инвесторов быстро не изменятся. Но есть и другая проблема: очень часто сами российские предприниматели плохо представляют себе законы, по которым эти деньги привлекаются и по которым они работают.

По словам господина Костяшкина, самым распространенным заблуждением в отношении прямых инвестиций является мнение об их дешевизне: «Акционерный капитал — это самые дорогие деньги. Он и не может быть дешевле банковского». Вторая особенность прямых инвестиций, о которую обжигаются предприниматели, — жесткость подхода к вопросам контроля за ситуацией и выхода из проекта. «Мы входим в проекты и приобретаем активы, которые нельзя продать в одночасье, — объясняет Андрей Костяшкин. — Мы должны создавать дополнительные условия комфорта, гарантий. Это не только защита прав миноритарных акционеров, как в случае с портфельными инвестициями, но и особые договоренности с другими акционерами. Как правило, это договоренности об управлении предприятием, согласованной стратегии бизнеса. Если компания не соглашается с этим — сделка не состоится».

**Алексей Кауров**, руководитель департамента стратегии привлечения инвестиций АФК «Система», подтверждает: «Это жесткий, даже жестокий способ финансирования. Фонды часто предлагают фактически кабальные условия: контрольный пакет акций, своя команда менеджеров, часто — гарантии выхода из проекта, выкупа их пакета прежними акционерами. Все это приводит к потере существующими акционерами контроля и делает такое финансирование очень дорогим».

Подобный подход часто входит в противоречие с желанием российских предпринимателей или менеджеров получить деньги для развития бизнеса в соответствии с собственными взглядами. «Собственники должны совершить ментальный скачок, перейти от частного семейного управления к корпоративному, — говорит Андрей Костяшкин. — Мы отрицательно относимся к тому, что собственники продолжают управлять предприятием. Мы предпочитаем нанимать новый менеджмент и передаем ему полномочия по оперативному управлению. Это острый и самый долгий момент дискуссий. Лучше решить эту проблему до сделки».

Владелец инвестируемого предприятия должен четко осознавать такую позицию своих будущих партнеров. Тогда ему будет легче сформировать аргументы для переговоров. Бывает очень полезно самому посмотреть на ситуацию «симметрично» — с точки зрения финансового инвестора. Тогда в спорах об условиях сделки стороны будут играть на равных.

В случае с венчурным капиталом к требованию полного контроля над проектом добавляется еще одно. «Расхожая фраза менеджеров венчурных фондов: „Наши деньги — последние“, — отмечает Наталья Иванова. — То есть соискатель должен использовать все возможности для поиска денег, он обязан заложить под свой проект все до последней рубашки и

# Надёжные решения ещё никогда не были столь доступны.

Бизнес-ПК с Microsoft® Windows® XP

Professional обеспечивают безопасность информации и надёжную защиту данных и приложений.



HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для использования в бизнесе



invent business partner

## HP Compaq Business Desktops D230

Microtower (DQ443A/T)

Процессор Intel® Celeron® 2,2 GHz

Microsoft® Windows® XP Professional

Жёсткий диск 40 GB

Оперативная память 256 MB

CD-ROM

3 года гарантии на компоненты

**560\$** (рублевый эквивалент, монитор в комплект поставки не входит)



Товар сертифицирован.

**R-Style**  
T R A D I N G

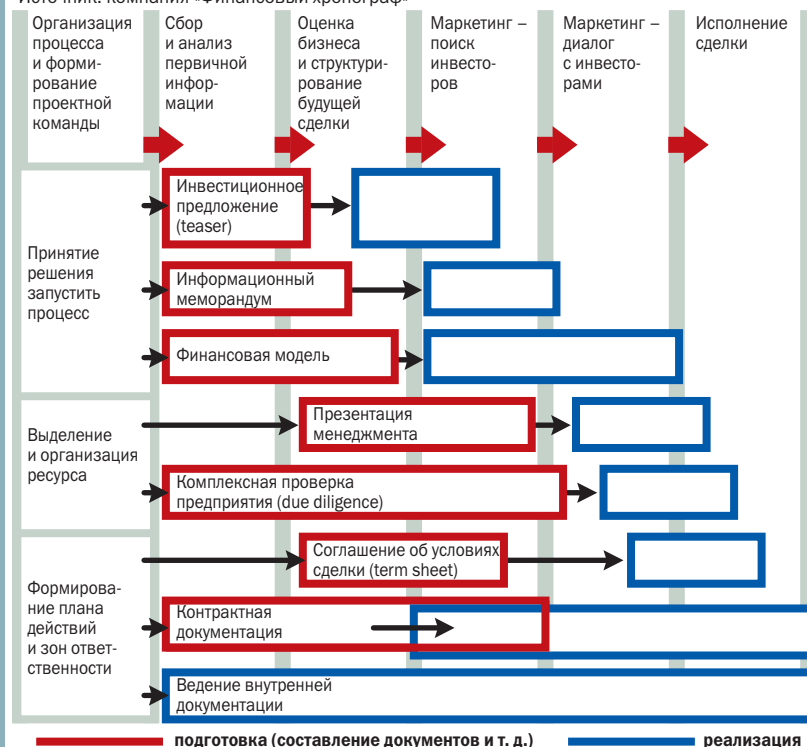
**R-Style Trading:**  
тел. (095) 514-14-14  
www.r-style.ru  
soho@hq.r-style.ru



«В России уже практически нет недооцененных активов. Если что-то стоит дешево, на это, поверьте, всегда есть очень серьезные причины»

## АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА ПОЛУЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИИ

Источник: компания «Финансовый хронограф»



быть готовым в случае провала остаться ни с чем. Не все согласны так рисковать».

Про ошибки при бизнес-планировании написано очень много, поэтому перечислим лишь самые распространенные из них. Во-первых, это попытки убедить инвесторов в недооцененности активов, в которые им предлагается вложить деньги. «В России уже практически нет таких активов», — утверждает Андрей Костяшкин. — Если что-то стоит дешево, поверьте, на это всегда есть очень серьезные причины». Поэтому серьезно инвестор отнесется только к проекту, в котором ставка сделана на развитие. А это повышает требования к уровню анализа. Как говорят в Baring

Vostok, вследствие эйфории от бурного роста рынка соискатели часто просчитывают только один бизнес-сценарий, оптимистичный. И забывают, например, о возможности появления новых игроков на рынке.

Есть проекты, в которых рост капитализации невозможен в принципе. Андрей Костяшкин: *Например, вы строите в чистом поле завод, закупив оборудование в Германии. И говорите, что этот завод продадите немецкому стратегическому инвестору, который придет через три года. Но он придет и поставит рядом — чистого поля у нас много — свой завод. А может, и ваш купит, но купит дешево. Поэтому «гринфилда», проектов в чистом поле, у нас нет.*

### Деньги ищут знакомых

Какова же тактика успешного поиска инвесторов, если вы все-таки решили к ним обратиться? Большинство фондов не ждут, пока проекты сами придут к ним в руки, а занимаются активным поиском. Все эксперты в один голос утверждают, что самое существенное значение для инвестора при выборе проекта имеют рекомендации. Андрей Костяшкин говорит, что комфортнее работать с уже знакомыми людьми: «Большая часть проектов приходит к нам от людей, с которыми мы уже сделали другие проекты и вместе заработали деньги. Появляется определенное доверие, часть рисков снимается». По мнению Алексея Каурова, капиталы-«новички» обращаются к «старожилам» или известным местным игрокам. Менеджеры нового фонда первым делом могут пойти в ЕБРР. Алексей Кауров вспоминает, что один потенциальный инвестор пришел к ним по рекомендации менеджеров «Тройки-Диалог».

Взаимные рекомендации инвесторского интернационала, которые опираются на так называемый трек-рекордс, историю успешных проектов, — огромная сила. Серьезно помочь в поиске инвестиций, по мнению **Дениса Урусова** из компании Bear, Stearns & Co, могут рекомендательные письма и представительская помощь западных партнеров. Вышеказанное не означает, что невозможно найти деньги без опыта проведения проектов — просто такой способ потребует экстраординарных усилий.

Следующий по значимости фактор, который необходимо учитывать, — ориентация на опыт инвестора, на данные о том, в какие страны и какие отрасли он во-

### Инвестор в чинах

Международная табель о рангах инвестиционно-банковского бизнеса (как и некоторых других, например страхового) состоит из пяти позиций. Самая нижняя — *analyst*. Его деятельность точно соответствует названию профессии: анализ информации, работа по сделкам под присмотром «старших товарищей». Трехлетний срок пребывания на данной позиции — норма. Следующая высота — *associate*. Это основная ударная сила в инвестиционно-банковском бизнесе, его «рабочая лошадка». *Vice-president (VP)* — первый «офицерский» чин. Очень часто VP отвечают за отдельное доходное направление, иногда это направление он и привносит в финансовую организацию. VP выполняет к тому же часть представительских функций. Он пишет ста-

ти в специализированные журналы, представляет компанию на конференциях. Если на данной позиции его держат дольше положенных трех-четырёх лет, значит, больше ему здесь ничего не светит и, как когда-то младшему сыну в дворянской семье, ему следует уходить в свободное плавание.

Высшая позиция — *partner* (или *managing director*). Человек с таким статусом ведет весьма свободный, а главное, доходный образ жизни — его бонус может составлять от \$1 млн до \$9 млн. Об этой позиции грезит каждый *analyst*, но перед ней есть и промежуточная стадия — *principal* или *director*. Злые языки утверждают, что придумали эту ступень любители громких титулов — ничего стоящего отдельного упоминания *principal* не делает.

По материалам **Сергея Носова**, senior associate Bank of America, NY



обще вкладывает деньги. По мнению Германа Каплановича, если венчурная фирма не вкладывала деньги в определенный сектор или индустрию, шанс, что она поменяет мнение, очень невелик. И уж тем более невелик шанс, что она начнет новый проект, выбрав российскую компанию. «На частных инвесторов не стоит тратить время. Вложение денег в российские проекты — это последнее, что они сделают», — говорит он.

Особенность прямых инвестиций — их жесткая ограниченность во времени, здесь действует схема «деньги-проект-деньги». Отсюда и логика финансового инвестора. Она перевернута по сравнению с общепринятой, проект оценивается с конца, с его будущего завершения. Соискателю эту логику неплохо бы изучить. По словам **Дмитрия Пейля**, директора по России компании «Финансовый хронограф», финансовый инвестор задает себе такие вопросы: «По какой цене будем „выходить“ из сделки через пять лет? Кто купит у меня эти активы? Существуют ли дополнительные возможности увеличить стоимость активов за время владения ими? Какие действия необходимо предпринять для обеспечения выхода на хороших условиях? Что я буду делать и на какие позиции отойду, если все пойдет плохо? Какова привлекательная цена для осуществления инвестиций?»

Андрей Костяшкин задает минимально допустимые для него как инвестора параметры сделки: «Мне важно, сколько единичная сделка принесет мне при выходе. Вложения могут быть минимальными, но на выходе пороговое значение — порядка \$15 млн минимум. Кроме того, мы должны посмотреть на людей, которые будут работать в этом проекте. И оценить, возможно ли в достаточно короткие сроки и за приемлемую цену создать команду профессионалов».

Не стоит забывать, что соискатели имеют дело с индустрией. И методы применяются соответствующие — поточные. Очень важно поэтому, чтобы при визите в фонд суть проекта была изложена на первых двух-четырех страницах инвестиционного предложения — больше все равно никто читать не будет.

Если вы приходите в фонд без рекомендации, то, по словам Натальи Ивановой, вряд ли вам удастся пообщаться с кем-то из руководящего персонала. Непосредственно первичной фильтрацией проектов занимается аналитик. 80% проектов не проходят самый первый фильтр. Андрей Костяшкин приводит такие цифры: «С 1994 года мы посмотрели около тысячи проектов, проинвестировали 35 из них. Но такая статистика немного лукава, потому что она не включает около двух тысяч проектов, которые были „убиты“ в течение первых минуты-двух знакомства».

Наталья Иванова говорит, что существует определенная международная статистика. 80% проектов отсеиваются практически моментально (для венчура эта цифра еще больше по причине более слабой подготовки соискателей). Через несколько минут более серьезного изучения отпадают еще 10%. Еще пять не выдерживают нескольких дополнительных поставленных вопросов, а из оставшихся 5% только половина добирается до рассмотрения на инвестиционном комитете. И в итоге не более 1 — 2% доходят до стадии исполнения. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Владимир Мехришвили**, старший вице-президент по финансам и администрированию «Ростек Групп»

## «Отношения с крупными инвесторами очень дисциплинируют»

— Прозрачность бизнеса — важное условие работы с крупным инвестором. Я представляю себя на месте тех, кто собирается вложить средства, к примеру, в выращивание кокосов на территории далекой африканской республики. Как бы африканцы ни убеждали меня, что дело фантастически прибыльное, и даже показывали отчеты, я захочу получить заключение серьезного аудитора, что результаты отражены в отчетах правильно.

Инвестор должен ясно понимать бизнес-стратегию компании, а также быть уверенным в наличии крепкой команды, ее реализующей. Кроме того, желательно, чтобы у владельцев и инвесторов не было существенных различий в менталитете.

После того как обо всем вроде бы договорились и подписали учредительные документы, начинается самое интересное: противоречия акционеров. Если у стратегического инвестора и владельца предприятия цели — дальнейшее развитие бизнеса — совпадают, то цели финансового инвестора зачастую сводятся лишь к увеличению стоимости бизнеса в тот период времени, когда его деньги находятся в предприятии.

Когда в 1995 году для нашей компании дальнейшие заимствования были связаны с высоким риском, мы встали перед дилеммой: замедлить развитие или искать партнера. Остановились на втором. Не скажу, что нам было легко: были и противоречия между членами совета директоров, и многое другое. Владельцам нашей компании пришлось смириться с тем, что надо делиться с новоявленными акционерами правом принимать стратегические решения, внимательно их слушать и находить компромиссы. Сегодня мы хорошо понимаем, что отношения с крупными инвесторами очень дисциплинируют. В результате появляются нормальные советы директоров, на которых принимаются коллегиальные решения. И подготовка к ним ведется на совершенно другом уровне. В нашей компании для каждого заседания совета готовится серьезный отчет, который представляет собой увесистую книгу. Но за девять лет работы в таком составе ни один вопрос не решался на совете голосованием. После долгих споров удавалось прийти к обоюдному решению, и этим, пожалуй, можно гордиться.

Тем, кто ищет инвестиции, я бы посоветовал сначала получить как можно больше информации. Для этого полезно посещать различные конференции. Но не в надежде встретить там богатого американского дяденьку, который принесет деньги на блюдечке с голубой каемочкой, а чтобы ясно представлять, кто такой инвестор, чего он хочет и как с ним правильно работать.



# СПЕЦИАЛЬНЫЕ

В ЛУЧШИХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ МОСКВЫ

ДЕ ЛЮКС



Компания «ДОН-Строй» представляет впечатляющую коллекцию квартир трех высших категорий недвижимости: «Де Люкс», «Премиум» и «Бизнес» площадью от 80 до 600 кв. м, по цене от 1400 до 11000 за квадратный метр.

В рамках специального предложения, действующего до 1 мая, Вы получаете возможность на абсолютно уникальных условиях приобрести квартиры в любом из жилых комплексов «ДОН-Строя». Предложение действительно и для новых проектов компании на востоке и северо-западе столицы, доступнее становятся квартиры в самом центре Москвы.

Кроме того, у Вас есть шанс стать обладателем одной из последних квартир в практически завершенных жилых комплексах на Соколе и Воробьевых горах.

ПРЕМИУМ



## ДОМ НА СМОЛЕНСКОЙ НАБЕРЕЖНОЙ

Роскошный «Дом на Смоленской набережной» — новый жилой комплекс класса «Де Люкс» в престижном районе московского центра.

Архитектурное лицо элитного района Смоленской, находящегося в самом центре Москвы, определяет представительный «большой стиль» 30-50-х годов.

Классический облик «Дома на Смоленской набережной» органично вписан в окружающую застройку. Великолепные панорамные виды на Москву-реку, Новый Арбат, высотное здание МИДа и Дом Правительства РФ открываются из окон.

Инфраструктура комплекса предоставляет все возможности для отличного отдыха и поддержания формы: фитнес-клуб, салон красоты и великолепный SPA-центр с разнообразными саунами.

## ТРИУМФ- ПАЛАС

Новая московская высотка «Триумф-Палас», архитектурная доминанта севера Москвы, сочетает в себе традиции монументального стиля с современными инженерными системами, уникальными материалами и технологиями.

«Триумф-Палас» построен в престижном районе Сокол, территория комплекса граничит с Чапаевским парком.

Из окон дома открывается впечатляющая панорама Москвы: центр города, Ленинградский проспект, парковые зоны.

После установки шпиля на вершине комплекса, «Триумф-Палас» был признан самым высоким жилым зданием в Европе — его высота составила 264,1 м.

Инфраструктура комплекса включает аквапарк и фитнес-центр, тренажерные и игровые залы, боулинг, бильярд, кафе и ресторан.



# УСЛОВИЯ

## ПРИБРЕТЕНИЯ КВАРТИР

### ДО 1 МАЯ

#### ПРЕМИУМ



### ВОРОБЬЕВЫ ГОРЫ

Высокий статус квартала «Воробьевы Горы» на Мосфильмовской улице оправдан исключительностью архитектурного проекта, положением в городском ландшафте, многоплановой инфраструктурой.

Отсюда, с западного склона Воробьевых гор, открываются захватывающие виды на Поклонную гору и Университет, Лужники, храм Христа Спасителя и Кремль. Район сочетает близость к центру с удивительной природой: квартал окружают парки, скверы, живописное озеро.

Все семь корпусов «Воробьевых Гор» стоят на едином стилобате, в котором разместились объекты внутренней инфраструктуры: от супермаркета и кинотеатра до уникального аквапарка и боулинга. На нижних этажах стилобата находится паркинг, а на крыше — дендропарк с фонтанами, альпийскими горками и детскими площадками.

#### ПРЕМИУМ



### АЛЫЕ ПАРУСА

С момента своего появления «Алые Паруса» установили новые стандарты элитного жилья в Москве — жилой комплекс с пешеходной набережной, неповторимой архитектурой, роскошным яхт-клубом и маяком стал настоящей достопримечательностью столицы.

Для тех, кто пока еще только мечтает о квартире на берегу Москвы-реки, «ДОН-Строй» начал строительство нового корпуса «Алых Парусов». Учитывая пожелания клиентов, компания значительно расширила диапазон предлагаемых квартир — от по-настоящему просторных до небольших. Жители нового корпуса оказываются в привилегированном положении, ведь одновременно с прекрасной квартирой они приобретают доступ к уже действующей, безукоризненно отлаженной инфраструктуре высокого европейского уровня.

#### ПРЕМИУМ



### ДОМ В СОКОЛЬНИКАХ

«Дом в Сокольниках» — первый жилой комплекс Москвы в стиле «хай-тек» — легкий и полупрозрачный, словно парит в воздухе. В основе проекта — ультрасовременные решения, такие, как плоскости остекления без переплетов, необычная дугообразная конфигурация, применение последних достижений в области строительных материалов и технологий.

Удивительные виды открываются на Сокольнический парк и центр столицы из панорамных окон комплекса. Интереснейшие перспективные разработки нашли воплощение в инженерных системах «Дома в Сокольниках» — электроника контролирует все процессы в здании.

Полноценно отдыхать и поддерживать форму будущим жильцам помогут центр SPA с несколькими саунами, залы для спортивных игр, занятий фитнесом и боулинг-клуб.

#### БИЗНЕС-КЛАСС



### ЭЛЬСИНОР

Необычная архитектура «Эльсинора» переосмысливает применительно к настоящему самые выразительные черты зданий Средневековья — устремленность к небу, стройные готические фасады, витражи, стрельчатые окна, разноцветная черепица, барельефы.

Жилой комплекс бизнес-класса расположен на одной из тихих улиц северо-запада. Благоприятная экология и близость зеленой зоны создают в этом районе комфортные условия для жизни.

«Эльсинор» построен в окружении уже заселенных домов компании, вместе образующих квартал «Созвездие». Благодаря клубной системе «ДОН-Строя» жильцы нового дома сразу получают возможность пользоваться преимуществами инфраструктуры других комплексов. Во внутреннем дворе устроены детские и спортивные площадки, а рядом с домом «ДОН-Строй» возводит большой фитнес-центр.



КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ» [WWW.DON-STROY.COM](http://WWW.DON-STROY.COM)

# 105-47-47



# «Я считаю это свое решение ошибкой»



ДВА ГОДА НАЗАД ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ **АНДРЕЙ ХЛУС**, ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ЛОГИСТИК МЕНЕДЖМЕНТ», СОГЛАСИЛСЯ НА СДЕЛКУ, В РАМКАХ КОТОРОЙ В ЕГО ПРЕЖНИЙ БИЗНЕС ПРИВЛЕКАЛИСЬ ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ОТ ДОСТАТОЧНО ИЗВЕСТНОГО PRIVATE EQUITY FUND. ВОТ ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО.

— История началась в 2001 году. Мы не искали инвестора целенаправленно. Я думаю, наша встреча с фондом произошла потому, что мы работали в основном с западными клиентами — Nestle, Unilever, PepsiCo. Мы выстраивали работу компании в направлении легального бизнеса. Ведь объем грузов, который нам поручается, по стоимости значительно превосходит наши активы, здесь репутация играет большую роль. Чем более мы открыты и прозрачны, тем больше доверия со стороны клиентов. Вероятно, кто-то из клиентов и сообщил о нас фонду.

Фонд достаточно долго присматривался к компании — для него инвестиции в логистику были новым направлением. Обычно подобные организации имеют сложившееся представление о том, в какие отрасли будут направлять деньги — энергетика, FMCG, телекоммуникации. Я полагаю, что в нашем случае сыграла свою роль нехватка качественных проектов в секторе FMCG. В то же время стала очевидной заинтересованность крупных западных логистических провайдеров в приходе на российский рынок, что обеспечивало фонду эффективную стратегию выхода. Но поскольку направление инвестиций для фонда бы-

ло все-таки новым, на то, чтобы оценить рынок, выстроить стратегию и согласовать изменения с инвесторами, понадобилось значительное время.

**Андрей Дикишин, Дмитрий Пейль, компания «Финансовый хронограф»:** Трудно оценивать ситуацию по неполной информации, но если бы нашими советами заинтересовались, они были бы такими. Фонд выбирает среди набора альтернатив. Но и другой стороне в подобных сделках — вне зависимости от отношения к инвестору — конкурентная ситуация тоже жизненно необходима. Даже если реальных альтернатив нет, их можно выдумать или спровоцировать их появление.

Я думаю, имел значение тот факт, что логистический бизнес не обременен значительными материальными активами. Фактически покупаются контракты, отношения, торговая марка. Целый год — до начала 2002-го — прошел в обсуждении конфигурации, схемы этой сделки, оценки, что и как здесь возможно.

Я должен сказать, что менялись не только взгляды фонда. За этот год и мне пришлось преодолеть серьезный психологический барьер. В бизнес, который ты считаешь своим, надо кого-то пустить, открыть его постороннему. Уровень доверия должен быть высоким. И с нашей стороны, и со стороны фонда бы-

ла очень открытая позиция и политика.

Еще одной существенной проблемой для инвестируемой стороны является непонимание самого механизма прямых инвестиций, отсутствие реальных механизмов оценки, боязнь продешевить. Непонятно, сколько ты стоишь. Когда знакомишься со способами оценки, понимаешь, что всегда присутствует некий хитрый коэффициент, который делает результат весьма субъективным.

**Не надо концентрироваться на оценке. Абстрактная «справка с числом» бессмысленна — как только пойдет обсуждение возможной сделки, ее сразу же уберут со стола, сколько бы она ни стоила и кто бы ее ни делал. Реальная оценка — оценка стоимости продаваемой доли и цены кредитных ресурсов в конкретной сделке, проходящей в определенных условиях. Иными словами, сначала структурирование (ответы на вопросы «зачем?» и «что будет делаться дальше?»), а уже затем оценка справедливости сделки.**

Так или иначе, в течение года стороны подошли к вопросу входа в этот проект, к конкретным действиям. Мы со своей стороны решили привлечь консультантов и пригласили управляющую компанию Strategic Investment Group Джека Барбанелла. К

сожалению, впоследствии фонд настоял, чтобы мы отказались от консультантов. Была серьезная аргументация: так как консультанты были активными участниками инвестиционного бизнеса, мог возникнуть конфликт интересов. В итоге мы оказались без реального инструмента управления процессом. И сейчас я считаю это свое решение ошибкой.

Мои взгляды таковы: наличие инвестиционного консультанта оправдано и необходимо. Присутствие еще одной стороны в сделке делает процесс более взвешенным. Фонд — довольно агрессивная структура, он всегда пытается (и это нормально) снизить оценку, увеличить свою долю и свое влияние. В свою очередь инвестируемый тоже должен понимать, по каким правилам ведется игра, видеть все поле.

**Роль посредника в сделках с бизнес-активами сводится к:**

1. организации процесса — у финансового советника по объективным причинам больше опыта в подобных вещах;
  2. формированию дополнительных возможностей для маневра — например, исполнения финансовым консультантом роли «злого следователя» в классической схеме получения уступок.
- Вообще говоря, отдельные консуль-

## тема номера

танты должны быть у компании, у существующих акционеров, у инвестора. Иначе возникают конфликты интересов.

Со стороны фонда сделку сопровождали солидные финансовые и юридические консультанты — KPMG и Latham & Watkins. Понятно, что привлекаемые компании в силу их репутации «фолов» не допустят, но при формулировке задания для них, как мне кажется, должны присутствовать обе стороны. Таким образом возникает полноправная независимая сторона, обеспечивающая участникам паритетные возможности влияния на ситуацию. Независимые юридические консультанты могут нарисовать объективную картину — вот одна позиция, вот другая. Естественно, юристы нашей компании изучали все документы — но это «внутренняя сила».

У продавца, равно как и у покупателя, должны быть свои корпоративные юристы. Но не стоит путать их с юристами, которые представляют предприятие в арбитражах по вопросам взыскания долгов за отгруженный товар или по искам к МНС.

Фонд предложил новую команду топ-менеджеров. Я считал и считаю, что это нормально. Значительное участие инвестора в управлении неизбежно. Не надо рассчитывать на то, что ты получишь деньги и сохранишь прежние права и обязанности. Это неправильно, это против природы вещей. Кроме того, я сторонник притока новых кадров, новых идей, новых методов.

Поэтому мы сами предложили приглашенным менеджерам-логистам из Европы еще до окончания сделки наблюдать за процессом управления текущими операциями. Пустили их в компанию, чтобы они видели активное расширение бизнеса.

Приход новых менеджеров создал основу для совме-

стной работы. В данном случае важно понимать: инвестор — не только механизм привлечения финансов, это важный управленческий инструмент. Именно поэтому так важно не ошибиться при его выборе. На мой взгляд, фонд должен разбираться в специфике инвестируемого бизнеса. Тем не менее нужно понимать и необходимость сохранения наиболее ценной части старой команды.

Сменить управленцев до закрытия сделки — значит связать стоимость собственных акций с качеством работы чужой команды. На практике, как правило, даже после полной смены собственника смена менеджмента не происходит в одночасье. Инвестор может справедливо потребовать разделить платеж за приобретаемые акции на несколько траншей: часть выплачивается сразу, остальное — при выходе предприятия на обещанные при продаже финансовые результаты. В таком случае у инвестора нет необходимости менять управленческую команду, ведь риск провала финансового плана обеспечен отложенными платежами.

Как я уже говорил, нужна психологическая готовность к открытости. Процесс подготовки проекта идет не один месяц и все это время вас кто-то оценивает. Это тяжело. В своем нынешнем бизнесе (компания «Логистик менеджмент» занимается специализированным аудитом. — СФ) я часто сталкиваюсь с настороженным отношением предпринимателей к подобным вещам.

Приходится преодолевать и психологические барьеры, возникающие в связи с изменением структуры управления. Необходимо разделить в себе владельца и управленца. Ты теперь не управляешь — как акционер ты поручаешь это директору, с ним надо выстроить отношения. А как менеджер — подчиняешься решению совета директоров. У многих успеш-



Лицензия ЦБ РФ №1955 от 27 октября 1992 г.

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ  
И НИЗКИЕ ТАРИФЫ ЗА  
ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ

ШИРОКИЙ СПЕКТР  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ

ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ  
МАЛОГО БИЗНЕСА.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО  
СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ  
ВО ВКЛАДЫ

НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ  
ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ

ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ  
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ MASTER  
CARD BUSINESS И MASTER CARD GOLD

ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ  
ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ  
КАРТ (CIRRUS/MAESTRO)

БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ  
ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ  
С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

ПОМОЩЬ В ОПТИМИЗАЦИИ  
БИЗНЕСА И МИНИМИЗАЦИИ  
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

ГИБКИЙ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ  
ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ

## НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ

129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2  
Тел. (095) 101-2286; факс (905) 184-7137

109240, Москва, ул. Никольямская, д. 21/7, стр. 3  
Тел. (095) 231-2231  
[www.VITASBANK.RU](http://www.VITASBANK.RU)



## «Не надо рассчитывать на то, что ты получишь деньги и сохранишь те же права и обязанности. Это против природы вещей»

ных предпринимателей подобное разделение ролей вызывает большие сложности, но это важно. Это напоминает отношения родителей и детей. Я настаиваю, что отношения инвестора-акционера с менеджментом не должны быть чисто финансовыми.

Типичный private equity fund вне зависимости от размера приобретаемого пакета «ставит» на тесный контакт и взаимосвязь с управленческой командой. Если прежние менеджеры остаются, он фиксирует и обговаривает свои полномочия, условия увольнения, возможность нанимать и увольнять других специалистов. Если приходит внешняя команда, как правило, полностью подконтрольная фонду, то существующие акционеры должны отдавать себе отчет в том, что они выходят из бизнеса навсегда, и договариваться о выкупе их долей при входе фонда (это может быть и отложенный платеж, но с четко оговоренными условиями). Инвестор практически никогда не разделяет взгляды типичного менеджера-продавца на возможность совместного управления. Тут надо принимать решения, не всегда психологически приятные.

Мои первоначальные взгляды на процедуру получения инвестиций состояли в том, что пакет акций, который остается у меня, позволит мне в период до момента «выхода» достаточно активно участвовать в управлении. Образно говоря, я должен был теперь участвовать в управлении более крупным кораблем — был торпедный катер, а стал крейсер. Это серьезная амбиция, серьезный challenge.

В переговорах я отстаивал свои управленческие позиции и условия оплаты. Теперь ясно, что все эти вещи должны оговариваться и фиксироваться сразу, до оформления всех юридических деталей. Но в данном случае, когда новая управленческая команда вступила в свои права, я не получил тех статусов, на которые рассчитывал, о которых,



Андрей Хлус: «В бизнес, который ты считаешь своим, приходится кого-то пустить, открыть его постороннему. Уровень доверия должен быть высоким»

как мне казалось, мы устно договаривались во время подготовки сделки.

Об основных условиях следует договариваться с самого начала. В чем

предмет сделки? Каковы принципы управления? Кто генеральный директор? Какова команда менеджеров? Каковы полномочия совета директоров? Как входим в сделку и выходим из нее? Все договоренности по коммерческим вопросам и корпоративному управлению фиксируются в «Основных условиях сделки» (term sheet). В дальнейшем стороны только «калибруют» первоначально сформированные условия. Изло-

женный простым языком, больше двух-трех страниц такой документ не занимает. Юридической силы он обычно не имеет, но очень помогает в текущей работе. Следует отдавать себе отчет, что по всем непроговоренным с самого начала принципиальным моментам возможна потеря позиций.

Я стал членом совета директоров, но не смог влиять на ситуацию за пределом зала его заседаний в той степени, на которую рассчитывал. Я сделал вывод, что если в оперативном бизнесе большое значение играет слово — например, наша компания работала с Nestle без окончательного подписания контракта, на джентльменском соглашении, почти полгода, — то в инвестиционных сделках надо быть жестче, соблюдать все формальности. К новой структуре бизнеса я оказался не готов и проработал в новой компании всего три месяца.

Тем не менее эта сделка оказала большое влияние на то, чем я занялся, когда покинул фирму. Я по-прежнему уверен, что логистике нужны внешние инвестиции. Только так отрасль может быстро развиваться. Но для того, чтобы выбрать направления для инвестиций, нужна хорошая отраслевая экспертиза, оценка того, что хорошо, а что плохо.

По этим причинам я согласился на предложение американской компании Logistic Field Audit продвигать на российском рынке услуги по проведению логистического аудита и сертификации логистических провайдеров. И второй проект, в котором я участвую как партнер и на который я возлагаю большие надежды, — создание специализированного фонда Logistic Capital Management. Мы уже сформировали его политику, «подняли» около \$100 млн и теперь рассматриваем конкретные проекты. **СФ**

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Цикл конференций «Услуги для бизнеса»

## Международная конференция «Российские и иностранные консультанты: кого предпочесть»

**29** апреля **2004** года

Москва

отель «Балчуг Кемпински»

(ул. Балчуг, 1)

Цель конференции – рассказать о последних тенденциях на рынке консалтинговых услуг в России и в мире, поделиться опытом российских клиентов, ответить на вопросы и пожелания потенциальных и существующих российских клиентов и тем самым способствовать развитию рынка консалтинговых услуг как безусловного блага для успешного становления российской экономики.

Аудитория мероприятия – руководители компаний, заинтересованные в услугах консультантов.

**09:00-10:00** Регистрация

**10:00-13:00** Пленарное заседание : «Роль стратегического консалтинга в развитии бизнеса и привлечении инвестиций»

**13:00-14:00** Обед

**14:00-15:30** Пленарное заседание : «Удержание талантов, или зачем нужен кадровый консалтинг»

**15:30-16.00** Кофе-брейк

**16.00-17.30** Пленарное заседание : «Правовое сопровождение бизнеса»

**17.30-18.00** Открытая дискуссия. Вопросы-ответы.

**18.00-19.00** Коктейль

### Специальное предложение

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно. Для подписчиков журнала – скидка 10%.

Регистрация по телефонам:  
**(095) 771 61 81/80**

По факсу:  
**(095) 771 61 85**

В интернете:  
**www.sf-online.ru**  
(раздел «Семинары»)

По e-mail:  
**conference@sf-online.ru**

Стоимость участия **\$380** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» — скидка 10%

Организаторы:

**Секрет фирмы**







[ Л И Д Е Р Ы ]

Лидер украинского алкогольного рынка компания Nemiroff в России продает около 30% своей продукции, но уже в текущем году планирует удвоить показатели. Тем не менее президент компании **Яков Грибов** считает, что хорошо зарабатывать в России возможно, только построив здесь завод: «Если сможем развиваться такими же темпами, как сейчас, то года через два об этом поговорим». О том, что должно способствовать росту, а что будет ему препятствовать, глава Nemiroff рассказал «Секрету фирмы».

— Текст: Николай ДИЦМАН Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

## «Реклама не должна призывать пить в явном виде»

**«Если на словах договорились, контракт уже формальность»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как нынешнее руководство компании появилось на Немировском ликеро-водочном заводе?

**ЯКОВ ГРИБОВ:** До 1996 года ЛВЗ владело совместное предприятие, в котором имела небольшая доля государства — Немировский спиртзавод, расположенный в поселке Немиров, как и сам ЛВЗ, а также три западные компании: немецкая, английская и американская. В то время ввозить алкоголь на российскую территорию было выгоднее, чем продавать его на внутреннем рынке. Ни Украина, ни Россия не взымали с экспортеров акцизы и НДС. Украинский товар появлялся на российском рынке без налогов и стоил дешевле. Ни о каких брэндах и сложных технологиях речи не шло — производили больше и быстрее отгружали в Россию. А потом Россия начала взимать акцизы и НДС и ввела денежное обеспечение уплаты нало-

гов. В итоге ввозить алкоголь стало невыгодно. Немировский ЛВЗ, как и остальные производители, потерял рынок сбыта, а прежние владельцы решили выйти из алкогольного бизнеса. Я и мои партнеры в то время занимались нефтепереработкой по давальческим схемам и поставляли зерно на спиртзаводы. Поэтому когда нынешние владельцы Nemiroff приобрели завод (их имена на предприятии не разглашают. — **СФ**), то меня пригласили возглавить компанию.

**СФ:** Какими стали ваши первые шаги?

**ЯГ:** Когда мы пришли на завод, украинский рынок алкоголя был абсолютно непрозрачен. Во-первых, отсутствовали живые деньги, все расчеты велись по бартеру. Во-вторых, расцвело зачетное движение, когда налоги выплачивались векселями. Но мы с самого начала не стали во все это ввязываться. Однако, не используя полулегальные схемы, мы оказались неконкурентоспособными на внутреннем рынке,



«Ни о каких брэндах и сложных технологиях речи не шло. Производи больше и быстрее отгружай в Россию»



наша продукция со всеми налогами стоила дороже. Мы выбрали иную стратегию продвижения: начали убеждать потребителя, что наш товар дороже, поскольку он качественнее.

**СФ:** Кто придумал брэнд Nemiroff?

**ЯГ:** Мы начали разбирать бумаги, оставшиеся после прежних владельцев, и обнаружили проект этикетки, на которой было написано Nemiroff. Видимо, при ее разработке тогдашние владельцы ориентировались на западный рынок. Других идей не возникло, и мы решили остановиться на данном названии. Сначала делали ставку на примитивный брэндинг, выпускали «Московскую» и «Столичную» с большим логотипом Nemiroff на этикетке. Потом начали разрабатывать собственные продукты. Первым был «Nemiroff Оригинальный», потом горилка «Медовая з перцем», которая и сейчас является нашей визитной карточкой. За ней последовали Nemiroff Premium, потом «Житня з медом» и другие. По мере того как рынок легализировался, росла покупательная способность и увеличивались объемы наших продаж.

**СФ:** Как выглядит портфель брэндов Nemiroff сегодня?

**ЯГ:** В нижнем ценовом сегменте у нас «Немировская» и «Немировская особая». В среднем ценовом сегменте у нас штофы — «Медовая», «Житня», Nemiroff с черной этикеткой и Nemiroff Light. Премиальный сегмент представлен Nemiroff Premium и новым продуктом Nemiroff Lex, который в рознице будет стоить 400 — 450 руб. Львиная доля продаж приходится на средний ценовой сегмент, потом нижний, а уже затем «премиум». Но для нас очень важно, что продажи премиальных водок растут быстрее. С увеличением доходов люди предпочитают выбирать наш продукт.

**СФ:** А как укладывается в стратегию развития брэнда Nemiroff то, что в начале весны вы начали производить слабоалкогольные коктейли Spy?

**ЯГ:** Очень важно понимать, что Spy рассчитан на более взрослую аудиторию, нежели остальные напитки данного класса. Такое стремление поддержано и ценовым позиционированием, и рекламным сопровождением нового продукта. Всего мы выпустили две линейки коктейлей — негазированную Top Spy и газированную Jolly Spy.

**СФ:** Планируете ли вы дальнейшее расширение продуктовой линейки?

**ЯГ:** Если говорить о водке, то безусловно. Сейчас наш маркетинговый отдел работает над созданием массового продукта и еще одного премиального. Расскажем мы о нем не раньше, чем через год-полтора, так как разработка полномасштабной стратегии вывода данного наименования на рынок требует времени.

**СФ:** Около двух лет назад вы заявляли о намерении производить в Немирове водку «Смирновъ» и утверждали, что уже договорились с владельцем данного брэнда компанией «Альфа-Эко».

**ЯГ:** Это было преждевременное заявление. На словах мы с ними договорились — а я считаю, что если так произошло, то контракт уже формальность. Но при обсуждении условий контракта «Альфа-Эко» захотела включить в него некоторые дополнительные пункты, решительно нас не устроившие. Мы тоже развивались, не стояли на месте и пришли к выводу, что нас проект не интересует. «Альфа-Эко» нашла другого партнера на Украине и в конце 2003 года начала работать с ним.

**«Вариантов украсть — ограниченное количество»**

**СФ:** Сейчас Nemiroff, по разным оценкам, контролирует 22–24% украинского рынка водки, а на долю ближайшего соперника, крымскую компанию «Союз-Виктан», приходится около 15%. Хотя еще в 2001 году ситуация была прямо противоположной: у «Союз-Виктана» имелось около 21%, у Nemiroff — 15%. Как вам удалось стать лидерами?

**ЯГ:** Тут целый комплекс факторов. Более высокое качество нашей продукции, вложения в брэнд, сокращение доли нелегальных производителей. Наконец, если вернуться к истории, то можно вспомнить о льготах, которыми располагал «Союз-Виктан». Все производители платили акцизный сбор в республиканский бюджет, а фирмы из Крыма, и в первую очередь «Союз-Виктан», — в крымский. И в течение нескольких дней около 50% уплаченного акцизного сбора компании возвращалось. Это называлось более чем странно — «бюджетная инвестиция», а какое может быть бюджетное инвестирование в частный завод? Ведь в положении об этой инвестиции не были прописаны ни механизм ее возврата, ни получение дивидендов государством на вложенные средства. И когда закончилась бюджетная инвестиция, закончились и объемы продаж.

**СФ:** Высокая доля нелегальных производителей — это бич алкогольного рынка. Каковы объемы серого рынка на Украине, и что вы предпринимаете для борьбы с «нелегалами»?

## «Есть дырка в законе, при помощи которой воруются акциз. Ее закрыли, акциз двинулся в другую дыру. И так происходит постоянно»



**ЯГ:** Сейчас на нелегальных производителей приходится 40 — 42% рынка. Когда три года назад мы совместно с несколькими другими крупными производителями объединили усилия и начали активно отстаивать на законодательном уровне программу по сокращению теневого рынка, на него приходилось порядка 60%. Тогда меня спрашивали: «Зачем ты занимаешься ограничением нелегального рынка? Ведь это бесполезно». Но я считаю, что ситуацию можно изменить. Предположим, есть дырка в законе, при помощи которой воруются акциз. Ее закрыли, акциз двинулся в другую дыру. И так происходит постоянно. Но вариантов украсть ограниченное количество, и если старые дыры в законодательстве не появятся вновь, то доля теневого рынка будет сокращаться и в конечном итоге сведется примерно к 15%. Сделать этот показатель еще ниже мы в обозримом будущем не сумеем.

**СФ:** И какова же позиция госструктур?

**ЯГ:** До тех пор, пока теневой рынок не достигнет 15%, интересы легального производителя и государства совпадают, мы союзники. Почему? Потому что получаем дополнительный рынок за счет действий государства. На легальном рынке присутствуют устоявшиеся брэнды, и автоматически доля, ранее приходившаяся на теневое производство, распределяется между легальными игроками. Эти фирмы платят государству налоги. Правда, когда нелегальный рынок опустится до отметки в 15%, интересы государства и легального производителя начнут расходиться. Темпы дополнительного прироста государственных доходов от акциза снизятся, поэтому чиновникам придется увеличивать налоговое давление. Производитель будет вынужден доказывать, что этого делать не следует, так как покупательная способность еще велика и т. д. И начнется борьба. Однако пока мы с государством выступаем единым фронтом, и наши интересы в России абсолютно те же. Когда мы пришли на этот рынок, сразу заявили, что ищем союзников по сокращению теневого рынка. Здесь не благотворительность, а свой интерес. Мы рассчитываем таким способом увеличить объем продаж.

**СФ:** Недавно правительство Украины объявило о намерении разрешить приватизацию ЛВЗ. Как вы относитесь к этому плану?

**ЯГ:** Время пришло. Государство оказалось неэффективным собственником. По большому счету, частные фирмы, арендующие все заводы, ими и управляют. Доля государственной продукции на рынке стремится к нулю. Владелец собственных производств не больше десяти, а лицензий на изготовление водки свыше 200. И президент предложил привести де-факто к де-юре. Только я не совсем понимаю, почему это не сделано раньше, когда оборудование не было так изношено, — заводы удалось бы продать дороже.

**СФ:** Правительство Украины планирует также закрыть около 40% спиртзаводов, а остальные приватизировать. Как вы считаете, способствует это дальнейшей легализации рынка?

**ЯГ:** Разумеется. 70% украинского производства спирта было ориентировано на экспорт, в первую очередь на рынки бывшего СССР. Но из-за введения тамо-

женных барьеров продажи спирта в СНГ сократились, в итоге сейчас не менее 50% мощностей избыточны. Заказ, обеспечивающий рынок водки, распределяется между всеми заводами, чтобы позволить им хоть как-то существовать. И если часть производств закроется, это будет очень правильно. Директора, находясь в безвыходном положении, вынуждены сбывать спирт «в черную» и идти на различные нарушения закона. Когда сырье уходит от производителя на какие-то льготные нужды, допустим на медицину. Если «водочник» платит за литр 16 гривен (около \$3. — **СФ**) акциза, то производитель медицинского спирта — 2 гривны. Фирмы отчитываются, что изготовили вагон зеленки, а выпускают треть вагона водки. Есть и иные источники. Недавно мы закрыли «парфюмерную» дыру, подняв акциз на поставки спирта для парфюмерной промышленности. Нас долго пытались убедить, что в последние годы на севере России невероятно выросла популярность тройного одеколона.

**СФ:** И у вас есть идеи, как бороться с подобными нелегальными поставками?

**ЯГ:** Да, идеи есть, многие из них изложены в новом законе, который сейчас находится на рассмотрении в парламенте. Там предложен целый комплекс мер, который усложнит жизнь теневым производителям алкоголя. К примеру, сейчас мы выступили с инициативой, чтобы льготный спирт производился лишь на определенных заводах, объединенных в единый ГУП. А нельготников следует приватизировать. Зачем государству спиртзаводы? Они ему не нужны. Пусть государство получает доходы с акцизного сбора, а мы займемся производством спирта и водки.

**СФ:** Зачем вам спиртзаводы?

**ЯГ:** Для нас это сырье. Сейчас мы закупаем его на Немовском спиртзаводе, расположенном через дорогу от нашего ЛВЗ. Еще несколько лет назад данное производство было не в лучшем состоянии, нам требовалось поднять его с колен, чтобы обеспечить себе сырьевую базу. Мы купили современное оборудование и сдали его заводу в аренду, а в текущем году установили там еще одну линию, увеличив мощности в два раза. Как только начнется приватизация, мы постараемся его купить, хотя все будет зависеть от стоимости. Может оказаться, что дешевле окажется построить новый спиртзавод, забрав со старого оборудование.

**СФ:** У вас есть планы по расширению производственной базы?

**ЯГ:** Недавно в двух километрах от старого производства мы открыли новый ЛВЗ, позволяющий изготавливать до 10 млн дал в год. Мы вложили в этот завод около \$16 млн и рассчитываем через два года полностью загрузить мощности. А в перспективе установить еще три линии и увеличить выпуск до 30 млн дал в год.

**«Мы уже пять лет теряем деньги в Китае»**

**СФ:** Какие сейчас у вас объемы производства?

**ЯГ:** Украинский водочный рынок, включая теневой сектор, сегодня составляет около 30 млн дал. Мы произвели в прошлом году около 5 млн, из них около



## «Нас долго пытались убедить, что в последние годы на севере России невероятно выросла популярность тройного одеколона»



3 млн пришлось на Украину, 1,5 млн дал на Россию, еще 0,5 млн — на остальной экспорт. В текущем году мы продадим на российском рынке больше 3 млн дал. Общие объемы продаж составят никак не меньше 6 млн, а я думаю, что мы должны получить и все 6,5 млн дал.

**СФ:** Вы как-то говорили, что собираетесь достичь соотношения между внутренним и внешним рынками 50% на 50%.

**ЯГ:** На самом деле сейчас мы стремимся к соотношению 70 на 30. 30% — внутренний рынок, 70% — экспорт. И тенденция к достижению таких показателей прослеживается. Сейчас мы представлены более чем в 40 странах: в России, США, Испании, Англии, Италии, Германии, Новой Зеландии, Греции, Израиле, Эквадоре, ЮАР и многих других.

**СФ:** За счет чего украинскому производителю удалось наладить продажи на мировом рынке?

**ЯГ:** В первую очередь за счет «Медовой з перцем», которую мы продвигаем именно как украинскую горилку. Приезжая на выставку в Китай или Гонконг, мы писали Ukrainian Vodka, а уже маленькими буквами — Nemiroff. С течением времени мы стали номером один среди импортеров в Израиле, первыми на всех постсоветских рынках — в Прибалтике, Армении, Казахстане, Грузии. А в каких-то странах мы работаем на перспективу.

**СФ:** На пример?

**ЯГ:** В Китае. На этом рынке компания уже пять лет, и ежегодно мы теряем там деньги. Это, кстати, единственный рынок, где сказали: «Нам не нравится ваша водка, она плохая». У меня был шок, я спросил, почему? А они мне — неароматная. У них просто водка с другим вкусом. Но мы понимаем, что изменить потребительские предпочтения в этой стране на 1%, — это 10 млн населения. Поэтому мы готовы ждать довольно долго, вдруг этот сдвиг произойдет. И уже се-

годня там появляется группа людей, предпочитающих «неароматную» водку.

**СФ:** Пару лет назад вы объявляли о намерении завоевать до 50% польского рынка импортного алкоголя. Удалось?

**ЯГ:** С Польшей есть проблема, связанная с входом этой страны в ЕС. В ближайшем будущем конкуренты упадут в цене, а мы из-за пошлин станем дороже. Мы проходили это в момент объединения Германии. В скором времени возникнут проблемы на польском и прибалтийском рынках. Поэтому, думаю, что к озвученным планам компания сможет вернуться через год-два.

**«Мне нужны инициативные люди со своей точкой зрения»**

**СФ:** Почему вы сначала решили протестировать рынки других стран, а в России появились лишь в 2001 году?

**ЯГ:** Нас всегда интересовал российский рынок, занимающий по объемам первое место в мире. Он оценивается в 150 — 180 млн дал, кто-то называет даже цифру 200 млн дал. Но до конца 2000 года компания не располагала достаточными оборотными средствами. Тогда за каждый шедший на российскую территорию вагон водки мы перечисляли на счет таможни \$180 тыс. После этого вагон пускали в Россию, а когда он приходил, из этих \$180 тыс. забирали \$55 тыс. платежами в бюджет, остальное возвращалось. Если вы везете три вагона, на счете таможни «зависают» более \$500 тыс., из которых только \$150 тыс. вы должны. Вторая причина заключается в том, что здесь родина водки, местный потребитель очень грамотен. Он не простит небрежности подхода, ошибок в качестве, продвижении. И мы, понимая это, двинулись на российский рынок в последнюю очередь. К 2001 году компания имела большой опыт, столкнувшись с огромным количеством жестких требований, предъявляемым к нашей продукции в других странах.

**СФ:** И как вы действовали, чтобы закрепиться в России?

**ЯГ:** Весь 2001 год выверяли свою стратегию, анализируя потребительские вкусы и предпочтения россиян. Потом пошли уже проверенным путем, начав продвигать горилку как товарную категорию. Поначалу это дало хорошие результаты: объем продаж за три года вырос с 806,5 тыс. дал до 1,56 млн дал. Однако теперь мы столкнулись и с негативной стороной данного подхода: на российский рынок вышли другие украинские производители. Нам удалось приучить потребителя с доверием относиться к горилке как к категории. И покупатель, попробовав горилку других фирм, получил менее качественный продукт, чем наш, и стал возвращаться к водке. Сейчас мы меняем стратегию, начинаем говорить, что горилка Nemiroff — это именно горилка Nemiroff. Наша задача дистанцироваться и выделить себя из категории.

**СФ:** Какую роль в росте ваших продаж в России сыграла рекламная поддержка?

**ЯГ:** Наверное, решающее значение оказала реклама в местах продаж.

## «Они сказали: нам не нравится ваша водка, она плохая. У меня был шок, я спросил, почему? А они мне: неароматная. Просто у них водка с другим вкусом»



**СФ:** А спонсирование трансляции боксерских поединков на Первом канале и НТВ, за которые МАП оштрафовал телевизионщиков?

**ЯГ:** Там мы продвигаем маринованный перец. Это отдельный проект, никак не связанный с алкоголем.

**СФ:** Как вы считаете, нужно ли разрешить рекламу крепкого алкоголя?

**ЯГ:** Нет. Это принципиальная позиция нашей компании. Реклама не должна призывать пить в явном виде. Даже на Украине, когда многие компании бесчинствовали, стремясь к порождению ажиотажного спроса, мы не переходили эту грань. Я считаю, что уважающий себя производитель алкогольных напитков не должен стремиться к увеличению продаж своей продукции любой ценой.

**СФ:** На сегодня вы занимаете около 1% российского рынка по объему и более 1,5% по стоимости. Что мешает компании развиваться активнее?

**ЯГ:** Таможенные барьеры. Во-первых, мы должны поставлять в Россию товар с российской акцизной маркой. Для ее получения необходимо представить банковское обеспечение, но уже не на \$180 тыс., как в 2000 году, а на \$240 тыс. И если мы возьмем 100 вагонов (месячный запас), то это уже \$24 млн. И это обеспечение «замораживается» примерно на 45–50 рабочих дней из-за того, что процесс ввоза товаров в Россию очень длительный. По этой же причине сумма обеспечения возрастает минимум до \$36 млн. Вторая проблема — институт генеральных импортеров. Для ввоза водки в Россию компаниям необходимо генеральное лицензирование, доставлять товар по разовой лицензии слишком дорого. Когда вы везете через генерального импортера, ему нужно выплатить маржу. Когда вы привезли товар, необходимо заплатить государству все налоги с предоплатой. Все эти обстоятельства позволяют нам конкурировать в среднем ценовом сегменте (85–90 руб. за бутылку водки емкостью 0,5 л), на который приходится большая часть рынка. На Украине «Медовая з перцем» стоит примерно столько же, но из-за сложной и затратной процедуры импорта средняя розничная цена в России составляет порядка 150 руб.

**СФ:** По информации СМИ, вы уже потратили на продвижение в России около \$5 млн. Каковы будут ваши маркетинговые бюджеты в дальнейшем?

**ЯГ:** Я сейчас и не вспомню, кто рассказал эту байку про \$5 млн. За подобные деньги в России мы бы только сказали, что есть такой завод на Украине. Наши бюджеты гораздо больше. Всего в рекламу вложено минимум \$30 млн. Дальнейший бюджет на Россию я раскрывать не стану, потому что наши маркетинговые планы подвержены изменениям, связанным с несовершенством законодательства. Нам кажется, удастся что-то сделать, а потом выясняется, что ничего не получается.

**СФ:** Раньше вашим эксклюзивным дистрибутором в России была компания «Атом», а осенью вы создали в Москве собственное представительство «Торговый дом Nemiroff», разорвав контракт с «Атомом». Чем обусловлены данные действия?

**ЯГ:** Так или иначе, «Атом» не наша компания. Мы готовы в чем-то идти на компромиссы, иногда быть жесткими, но у «Атома» всегда есть свои интересы. Скажем, относительно маржи. Импортеру нужно заработать \$100 на обороте 100 бутылок, а на 1000 — \$1000, а производителю может быть достаточно \$120 на 1000 бутылок. В любом случае владелец брэнда обречен постоянно что-то доказывать импортеру, который рассматривает ситуацию прежде всего сквозь призму собственных взглядов и интересов. Они продвигали нас в России со своей точки зрения, а мы могли убеждать, что-то доказывать. Но И встает вопрос: зачем? Лидеры алкогольного рынка, когда объемы достигают определенного уровня, открывают собственные представительства. Это произошло и с Diageo, и с Pernod Ricard, и с Bacardi Martini. Какое-то время импортеры раскачивают рынок, а потом приходит производитель и делает все сам. В итоге в октябре прошлого года мы продали 3 млн бутылок, а в феврале 2004-го, после открытия своего представительства, — уже 6 млн.

**СФ:** Собственный завод в нашей стране строить не собираетесь?

**ЯГ:** Мы бы с удовольствием создали завод в России, это разом решило бы все проблемы с импортом. Технически выстроить завод и оснастить его современным оборудованием — это чуть больше года. Проблема в контроле за качеством, компания пока не готова управлять объектами на большом расстоянии. Мы еще опасаемся подобных проектов. Нужно набрать сотрудников, научить их пользоваться оборудованием проще всего, это можно сделать за неделю. Обучать следует взаимодействию, мышлению. Мне требуются инициативные люди со своей точкой зрения, а класс таких людей сейчас только формируется. Мы проделали на Украине большую селекционную работу и понимаем: так же придется действовать и в России. Необходимо создать два идентичных продукта, абсолютно не отличающихся друг от друга. Бутылка, произведенная в России, не должна отличаться от украинской не только сегодня, но и завтра. В этом-то и состоит главная проблема. Мы можем отчитаться, что для запуска завода все готово, и сказать: «Поехали!» А завтра выяснится, что качество отличается от Немировского завода. Это не значит, что мы не доверяем российским профессионалам, просто мы пока не готовы. И не боимся этого сказать.

**СФ:** А когда будете готовы?

**ЯГ:** Если сможем развиваться теми же темпами, как сейчас, то года через два об этом поговорим. Сегодня мы больше склоняемся к строительству с нуля. Это значительно проще, чем реконструировать старое производство. Пока у нас нет производства в России, я не готов конкурировать с местными компаниями. Это другие объемы, другие обороты. Хорошо зарабатывать в России можно, только построив здесь завод. А пока мы будем продолжать ввозить водку с Украины, понимая, что на значительную рыночную долю претендовать не сможем. В любом случае российский рынок настолько велик, что объемы поставок сюда никогда не опустятся ниже 75–80% в структуре нашего экспорта. **СФ**





АНДРАШ ФЕКЕТЗ

## РТС меняет главу

На РТС грядет смена власти. Президент биржи Владислав Стрельцов переходит на новую работу в недавно созданную Федеральную службу по финансовым рынкам (ФСФР).

Формально он еще президент РТС, поскольку все технические процедуры оформления на должность заместителя руководителя ФСФР еще не завершены, однако на рынке уже активно обсуждают, кто сменит господина Стрельцова в руководстве биржи. Среди потенциальных кандидатов чаще всего называют троих: бывшего главу РТС Ивана Тырышкина, который в начале прошлого года ушел в отставку из-за конфликта с главой ныне упраздненной ФКЦБ Игорем Костиковым, нынешнего вице-президента РТС Сергея Родионова и вице-президента и руководителя департамента информационных технологий «Росгосстраха» Алексея Телятникова. Но, как считают на рынке, шансов занять вакантное кресло у последнего больше, чем у остальных кандидатов. Алексей Телятников работал на бирже с момента ее основания и по праву может считаться одним из создателей РТС. Его стараниями в начале 1990-х была создана техническая система, на основе которой биржа работает до сих пор. Правда, пресс-секретарь РТС Зоя Коновкова затруднилась подтвердить **сф**, возможно ли это назначение. Не смогла она и назвать дату заседания совета директоров, на котором должен быть выбран исполняющий обязанности президента биржи, после чего можно будет утвердить его в качестве главы РТС на общем собрании членов биржи. Как полагает исполнительный директор «Вэб-инвест.ру» Михаил Беляев, постоянно присутствующий на заседаниях биржи, избранию господина Телятникова может помешать тот факт, что он уже три года не работает в РТС. «За это время на бирже было запущено несколько новых проектов, в которых он не принимал участия. Кроме того, пока непонятно, какую позицию он может занять в отношении будущего развития РТС в случае своего избрания», — уточнил господин Беляев.

## NFQ без президента

В Москве убит президент и крупнейший акционер рекламной группы NFQ Борис Гольдман.

Это событие потрясло рынок. В России среди рекламных агентств очень много иностранных игроков, которые исповедуют западные стандарты ведения бизнеса. Поэтому уровень криминализации на этом рынке весьма невысок. Кстати, NFQ — одно из немногих крупных российских агентств, так и не вступивших в западные сети. Покушение на господина Гольдмана стало уже вторым: в октябре 2003 года, как и в этот раз, пытались взорвать его машину, однако преступники не рассчитали мощности взрывного устройства. Тогда в качестве одной из возможных причин покушения называлась профессиональная деятельность владельца NFQ. Заметим, что дела у агентства в последнее время шли не лучшим образом. В 2001 году компанию со скандалом покинул один из акционеров Александр Спектор, который увел за собой часть сотрудников и основал собственное агентство Ad People. Затем агентство потеряло крупнейшего клиента — пивоваренный холдинг «Красный Восток», который передал свой рекламный бюджет в \$20 млн в Media Arts Group. А в течение последнего года агентство покинули несколько ключевых сотрудников, в том числе исполнительный директор Николай Васильев и директор по работе с клиентами Кира Бородич. Тем не менее в NFQ свое положение плачевным не считают, а о возможных причинах гибели Гольдмана говорить отказались. Воздержались от комментариев и в пресс-службе ГУВД, заявив, что «до окончания следствия говорить не о чем».

## Расплата за верность

Бывший старший экономист и экс-вице-президент компании Goldman Sachs Джон Янгдал должен 33 месяца провести в тюрьме.

## НАКАЗАНИЕ

К такому сроку приговорил Янгдала федеральный суд Манхэттена за то, что он нечестным путем заработал для банка миллионы. В 2001 году бывший топ-менеджер Goldman Sachs, получив до официального обнародования информацию о том, что министерство финансов США прекращает выпуск 30-летних казначейских облигаций, отдал указание трейдерам банка скупать бумаги. Последующая продажа резко возросших в цене облигаций принесла Goldman Sachs \$3,8 млн. Правда, после завершения расследования, ставшего одним из самых громких скандалов на рынке облигаций США, банку пришлось отдать почти в 2,5 раза больше этой суммы — \$9,3 млн. Виновик происшедшего был уволен, заплатил штраф в \$240 тыс., а теперь лишился свободы. От тюремного заключения бывшего топ-менеджера не спасли даже призывы его адвоката Стивена Козна снисходительно отнестись к подсудимому, который «совершил трагическую ошибку», поскольку «слишком рьяно проявлял лояльность к своему работодателю, банку Goldman Sachs, которому предан всей душой». Но, похоже, речь адвоката и признание Джоном Янгдалом своей вины все-таки оказали определенное воздействие на судью Дениз Коут. Она приговорила бывшего вице-президента к минимальному для подобного преступления сроку заключения.

## Сенкевич снял заместителя

Первый заместитель гендиректора телекомпании НТВ Вадим Живов покидает канал.

## ОТСТАВКА

Вадим Живов (на фото) появился на НТВ в октябре прошлого года. Ранее он занимал пост управляющего партнера холдинга «Пальмира» (владеет розничной сетью «Обувь Monarch»), а с февраля 2003 года являлся советником главы «Газпром-Медиа» Александра Дыбала. Предполагалось, что на НТВ Живов будет курировать экономический блок: корпоративное строительство, планирование, кадровый менеджмент и маркетинговую политику. После своего назначения Живов заявлял о намерении проводить постоянный аудит телепрограмм

ГЛАВОЙ РТС МОЖЕТ СТАТЬ ЧЕЛОВЕК ИЗ «РОСГОССТРАХА» | ПРЕЗИДЕНТА NFO БОРИСА ГОЛЬДМАНА БОЛЬШЕ НЕТ | БЫВШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ GOLDMAN SACHS СЯДЕТ НА ТРИ ГОДА | ВАДИМ ЖИВОВ УЙДЕТ С НТВ | УОРРЕН БАФФЕТТА ХОТЯТ УВОЛИТЬ ИЗ СОСА-COLA | «НОРНИКЕЛЬ» ПЕРЕМЕНИЛ ПАРТНЕРА MCKINSEY



ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ, «Ъ»

и уделять больше внимания маркетинговым исследованиям. Однако, проработав на НТВ всего полгода, сейчас готовится покинуть телеканал. Как рассказал **СФ** источник, близкий к «Газпром-Медиа», с профессиональной точки зрения у главы НТВ Николая Сенкевича не было претензий к своему первому заму: «У них просто не сложились личные отношения». Впрочем, на НТВ уход Живова пока официально не комментируют. Пресс-секретарь телекомпании Ирина Ган заявила **СФ**, что в данный момент он просто находится в отпуске.

## Баффетта и колу хотят разлучить

Американский миллиардер Уоррен Баффетт может лишиться места в совете директоров компании Coca-Cola.

РАСПРИ

Независимая американская консультационная компания Institutional Shareholder Services (ISS) настоятельно советует не переизбирать Уоррена Баффетта (на фото) на очередном собрании акционеров Coca-Cola, которое пройдет 21 апреля. ISS выдвинула миллиардеру обвинения в коррупции, а также заявила, что его присутствие в совете директоров и аудиторском комитете крупнейшего производителя прохладительных напитков незаконно. Принадлежащая Баффету Berkshire Hathaway является крупнейшим акционером



AP

Coca-Cola — она владеет 8,2% акций компании. Главная претензия ISS состоит в том, что Баффетт был инициатором показавшейся наблюдателям сомнительной сделки между Coca-Cola и подконтрольного ему оператора фаст-фуда и производителя мороженого Dairy Queen. Компании подписали контракт, по которому Dairy Queen приобрела у Coca-Cola полуфабрикаты на \$2,2 млн, а та в ответ взялась профинансировать маркетинговые мероприятия Dairy Queen на \$688 тыс. Также ISS апеллирует к новым правилам ведения бизнеса, согласно которым аудиторский комитет компаний-участников фондовых бирж должен состоять только из независимых членов совета директоров, не получающих от компании ничего, кроме установленного жалования, и не работавших в ней в течение последних трех лет. А Баффетт таковым не является, так как принадлежащая ему компания владеет акциями Coca-Cola. В Coca-Cola призвали акционеров не обращать внимания на рекомендации ISS, поскольку Уоррен Баффетт человек с безупречной репутацией, и его деятельность в компании всегда была эффективной. Однако влияние ISS недооценивать нельзя — именно эта компания была в числе инициаторов недавнего увольнения

с поста председателя совета директоров Walt Disney Co. Майкла Эйснера.

## Консультант-перебежчик

Партнер московского офиса компании McKinsey & Company Тав Морган с конца апреля начнет работать в «Норникеле».

ХЭДХАТИНГ

До этого он полгода проработал с компанией в качестве представителя McKinsey, ведя проект по повышению эффективности производства, сообщила **СФ** сотрудник управления общественных связей ГМК «Норильский никель» Елена Щербина. По ее словам, руководству понравился стиль управления и профессионализм консультанта, поэтому его и решили пригласить на пост заместителя генерального директора — заместителя председателя правления компании. В новой должности 36-летний

американский гражданин будет заниматься текущими производственными вопросами, развитием материально-технической базы предприятий и руководить капитальным строительством новых объектов. По словам Щербиной, таким образом к нему перейдет часть обязанностей первого заместителя гендиректора «Норникеля» Джонсона Хагажеева, который занимался производственными вопросами, а недавно возглавил направление по работе с непрофильными активами. Судя по всему, руководство «Норникеля» привлекло и здоровый энтузиазм Морган, который он сам описывает следующим образом: «Я получаю огромное удовольствие, когда закатав рукава увлекаю за собой рядовых работников предприятий и топ-менеджеров вместе преодолевать текущие сложности, имея при этом достаточно ограниченные ресурсы». **СФ**



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

## ЗНАЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕКТОРА ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

27-28 апреля 2004 г.,  
Москва, гостиница «Марриотт Роял Авора»

**Темы заседаний:**

- Макрофакторы развития потребительского сектора отечественной экономики.
- Влияние мировой конъюнктуры на уровень внутреннего производства ТНП, продуктов питания и развитие торговли.
- Динамика развития основных сегментов потребительского сектора экономики.
- Оптимальные пути финансирования компаний — производителей ТНП, услуг и продуктов питания.
- Перспективы повышения конкурентоспособности в российском потребительском секторе.
- Ключевые составляющие рациональной сбытовой политики.

Официальные партнеры конференции:



При поддержке:



Медиа-партнеры конференции:



Информационная поддержка:



**Программа конференции и условия участия:**  
**тел/факс (095) 777-0370, [www.amr.ru](http://www.amr.ru)**





ЛЮДИЛА ЛАЗЕБНАЯ

[МАРКЕТИНГ]

Сигареты Parliament — своего рода феномен российского рынка. В США на эту марку приходится всего около 3,5% продаж Philip Morris, тогда как в России — почти 15%. Компании удалось очень точно уловить требования рынка, сформировав имидж Parliament как эксклюзивной марки. В результате этот бренд в России является сейчас лидером премиум-сегмента. Но надолго ли? — Текст: Николай ДИЦМАН

## Урок «парламентаризма»

Маркетинговая стратегия Philip Morris строится по стандартному для транснациональных компаний принципу. Всего в портфеле Philip Morris более 50 торговых марок, но на одном рынке обычно представлены максимум десять. «Проводятся исследования, которые оценивают рынок конкретной страны по различным критериям, — рассказывает управляющий группы торговых марок российского представительства Philip Morris International **Татьяна Галивонджян**. — По итогам исследования становится понятно, какая ниша не занята. А дальше мы смотрим, есть ли в нашем портфеле такая торговая марка, или разрабатываем новый бренд специально для данного рынка».

При этом позиционирование самих марок может очень сильно отличаться: в США Parliament — обычные мужские сигареты с классическим желтым фильтром, которые выпускаются в стандартной прямоугольной упаковке синего цвета. Доля этого бренда на американском рынке составляет примерно 1,7%. Совершенно по-другому выглядит позиционирование Parliament на международном рынке, где

эти сигареты продвигаются как эксклюзивный бренд для стильных и утонченных людей, которые стремятся отличаться от всех остальных. В середине 1970-х годов Parliament впервые начал продаваться за пределами США, однако сильные позиции марка занимает лишь в Японии, Аргентине, Израиле, Турции, а с недавних пор — и в России. В Европе, например, Parliament практически не представлен из-за того, что там Philip Morris концентрируется на продвижении основного бренда Marlboro.

Компания Philip Morris USA, работающая только в США, и Philip Morris International, которая занимается производством и продажей сигарет на всех остальных рынках, входят в Altria Group. По данным Altria Group, на обе компании приходится около 14,5% мирового рынка, а Philip Morris USA контролирует 49,2% продаж сигарет в США. Наибольший объем мировых продаж компании приходится на премиум-сегмент, где она занимает около 50%. Основные бренды: Marlboro, L&M, Chesterfield, Virginia Slims. По данным агентства «Бизнес-Аналитика», в России Philip Morris контролирует 35,7% рынка в стоимост-



## В Philip Morris считают, что белый цвет пачки уже сам по себе создает у потребителя ощущение премиальности марки



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Татьяна Галивонджян: «Мы старались точно продвигать Parliament, поддерживая тем самым его элитный имидж»

ном выражении. На Parliament приходится 5% продаж всех сигарет в России, на Marlboro — 4,4%.

### Статусный брэнд

В 1996 году в Philip Morris решили, что ниша элитных сигарет на российском рынке практически свободна, и поставили в нашу страну пробную партию Parliament. Татьяна Галивонджян: *На тот момент наибольшей популярностью в России пользовались сигареты среднего и нижнего ценовых сегментов. У нас, например, львиная доля продаж приходилась на L&M и Bond Street. А вот ниша элитных сигарет была свободна. К тому же российская экономика достаточно окрепла, и изменились потребители. Это в начале 1990-х все хотели курить American Blend, а к 1996 году потребитель стал другим, ему хотелось чего-то более изысканного и оригинального.*

Представив новинку на рынке, в Philip Morris сделали ставку на специфические атрибуты нового продукта. И действительно, Parliament довольно сильно отличался от остальных марок: во-первых, фильтр был белого цвета и с мундштуком, во-вторых, углы пачки закруглены. Как считают в компании, сам белый цвет воспринимается потребителем как что-то премиальное. «Да, в продаже уже были Davidoff и Dunhill, которые также позиционировались как элитные сигареты, но у них эта премиальность была не так подчеркнута. А мы сказали потребителям: „Господа, есть такая эксклюзивная вещь, только для избранных“», — рассказывает Татьяна Галивонджян.

Сначала Parliament в России, как и в других странах, позиционировался в том же ценовом сегменте, что и Marlboro, но всего за полгода розница подняла его цену почти на 35%, в результате чего он стал еще сильнее отличаться от основного брэнда компании. В Philip Morris удорожание Parliament восприняли спокойно, решив, что рынок сам определяет, сколько должен стоить продукт.

Когда в компании поняли, что продукт пользуется спросом даже в отсутствие рекламной поддержки, было решено начать продвигать Parliament, чтобы усилить его позиции. В марте 1997 года Philip Morris официально запустила этот брэнд в России, организовав вечеринку в джазовом клубе «Мираж». Через некоторое время стартовала и рекламная кампания. Однако, опасаясь, что массированная реклама может негативно сказаться на премиальном имидже марки, в Philip Morris решили ограничиться небольшой, но очень сфокусированной кампанией. Татьяна Галивонджян: *Мы старались точно продвигать этот брэнд, поддерживая тем самым его элитный имидж. Parliament — брэнд для людей, которые либо достигли чего-то, либо стремятся достичь. Он очень привлекателен не только для людей с высоким уровнем достатка, но и в принципе как статусный брэнд. Кто-то может позволить себе курить эти сигареты постоянно, кто-то покупает время от времени, «на выход» или во время уик-энда. И таких потребителей много.*

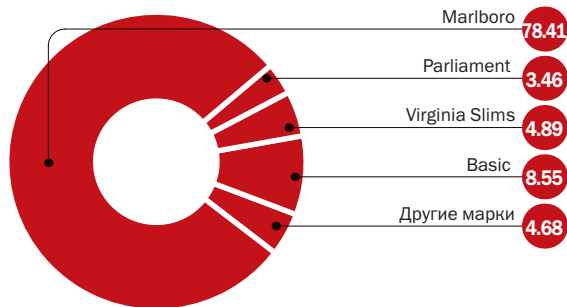
В качестве каналов продвижения используется реклама в глянцевых журналах, а также наружная реклама в Москве и Петербурге. Еще один важный элемент стратегии продвижения Parliament — спонсорство. Чтобы еще раз подчеркнуть элитарность брэнда, поддерживались «премиальные» мероприятия: джазовые фестивали, шоу luxury-товаров Extravaganza Show. При разработке рекламной стратегии всегда делается акцент на эксклюзивность брэнда: в начале Parliament продвигался со слоганом «Дарящий аромат ночи» и образом ночного Нью-Йорка, а во время запуска Parliament Extra Lights в прессе размещался рекламный модуль «Выход в свет», на котором был изображен бриллиант.

Желающих приобщиться к элитарности становилось все больше. «Появился определенный круг людей, для которых курить Parliament — уже достижение. Они как бы говорят всем: „Если я курю Parliament, у меня все ОК“. Есть люди, которые уже достигли чего-то, но не любят это показывать. Есть другая группа людей, которые любят демонстрировать свои достижения: это и машина, и одежда, и сигареты», — говорит Татьяна Галивонджян. Именно поэтому продвижению Parliament в сегменте NoReCa (отели, рестораны, кафе) уделяют очень большое внимание. Разумеется, на это направление приходится не самый большой объем продаж, но, как считают в Philip Morris, статусный брэнд должен быть представлен в меню. «Сейчас Parliament — самая популярная марка, которую курят в такого рода заведениях. Когда приходишь в кафе или ресторан, что лежит у людей на столах? Parliament, а его ближайшими преследователями являются Kent и Marlboro. У нас есть целая команда, которая занимает-

## СТРУКТУРА ПРОДАЖ КОМПАНИИ PHILIP MORRIS НА РЫНКЕ США

%

Источник: Philip Morris USA, данные за 2003 г.



ся работой с HoReCa. Менеджеры посещают заведения, с которыми у нас заключены контракты, и следят за тем, представлен ли Parliament в меню, а если представлен, то есть ли эти сигареты в наличии», — рассказывает госпожа Галивонджян.

Такой точечный подход принес свои плоды. По данным TNS Gallup Media, уже через год после запуска знание марки достигло 51,5%, а количество лояльных потребителей составило 6,4%.

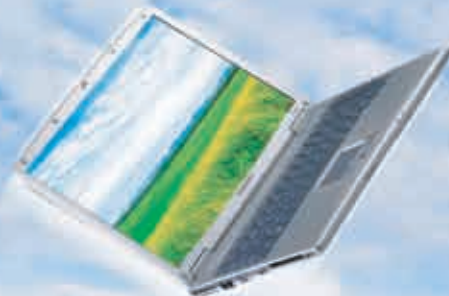
### Легче, еще легче

После кризиса 1998 года продажи Parliament резко упали: по данным TNS Gallup Media, в 1998 году 31,9% потребителей покупали Parliament хотя бы раз в полгода, а 6% курили эти сигареты постоянно. В 1999 году эти показатели снизились до 26,7% и 3,8% соответственно. Впрочем, как уверяет Татьяна Галивонджян, даже такой спад в конечном итоге не сказался на популярности марки: «Да, после кризиса людей, которые могли себе позволить курить Parliament, стало меньше, но эксклюзивный имидж марки не пострадал. Напротив, люди видели, что те, кто курит Parliament, богаты и успешны, в итоге выросло число тех, кто покупает эти сигареты иногда. А с улучшением экономической ситуации они начали курить их постоянно».

Восстановить утраченные после кризиса позиции Parliament удалось во многом благодаря дальнейшему росту всего премиум-сегмента (сигареты дороже 18 рублей). По данным ACNielsen, в натуральном выражении с августа 2001 года по декабрь 2003-го он вырос в полтора раза, с 7,6% до 10,2%. «В отличие от западноевропейских рынков, где потребители годами не меняют своих предпочтений, в России другая картина — как только у людей появляются лишние деньги, они сразу начинают покупать более дорогие марки сигарет», — объясняет Татьяна Галивонджян. По данным «Бизнес-Аналитики», в денежном выражении на премиум-сегмент приходится 20,6% рынка, а Parliament в нем является самой продаваемой торговой маркой. В четвертом квартале прошлого года марка занимала 28,9%. Ближайшие преследователи — Kent (25,3%) и Virginia Slims (20,2%).

С 2000 года Parliament, как и некоторые другие бренды Philip Morris, производится на фабрике «Фи-

# SAMSUNG



**ЛУЧШАЯ ЦЕНА  
НА СОВРЕМЕННЫЙ НОУТБУК**  
**44 900 руб.**



**МОБИЛЬНОСТЬ  
ДОСТУПНА**  
Дни Intel® Centrino™ - 23-25 апреля

### Модель: SAMSUNG X05

Процессор Intel® Pentium® M 1,4 ГГц ■ Мобильная технология Intel Centrino™ ■ Жесткий диск 40 Гб ■ Оперативная память 256 Мб ■ Экран 14,1" ■ Стереозвук ■ Привод DVD-CDRW ■ Факс/модем 56K, сетевая карта Wi-Fi ■ Адаптер беспроводной сети: Intel® PRO/Wireless 2100 стандарта 802.11b ■ Порты: IEEE1394, 3xUSB 2.0, S-Video, TV-out, IrD ■ Габариты: 315,5x259x24 мм ■ Вес: 2 кг ■ Операционная система Microsoft Windows® XP RUS ■ ГАРАНТИЯ — 3 года

БЕЛЫЙ ВЕТЕР, Intel, Intel Centrino, Samsung, Microsoft, Windows, Windows XP являются зарегистрированными торговыми знаками их владельцев

# БЕЛЫЙ ВЕТЕР®

### МАГАЗИНЫ РАБОТАЮТ БЕЗ ВЫХОДНЫХ И ПЕРЕРЫВОВ

■ м."Академическая" пр-т 60-летия Октября, д.20 ☎ 363-4241 ■ м."Багратионовская" ТЦ "Горбушкин Двор", пав. F2-11/18 ☎ 730-0116 ■ м."Бибирево" ТЦ "Горбушкин Двор", пав. F2-11/18 ☎ 407-7710 ■ м."Войковская" Ленинградское ш., д.17 ☎ 150-6561 ■ м."Лубянка" ул.Никольская, д.10/2 ☎ 928-7394 ■ м."Люблино" ТЦ "Москва", пав. 2.1.87-89 ☎ 359-2296 ■ м."Маяковская" ул.Садовая-Триумфальная, д.12 ☎ 209-5403 ■ м."Октябрьское поле" ул.Маршала Бирюзова, д.12 ☎ 198-6682 ■ м."Правая" ТЦ "Электронный Рай", зд. 2У-3 ☎ 389-8018 ■ м."Пролетарская" Волгоградский пр-т, д.10 ☎ 632-6652 ■ м."Савеловская" ВКЦ "Савеловский" пав. D-33 ☎ 784-6389 ■ м."Смоленская" Смоленская пл., д.13/21 ☎ 244-0243 ■ м."Новые Черемушки" ТЦ "Черемушки", пав. 2Е-15 ☎ 730-7569 ■ м."Университет" Ленинский пр-т, д.66 ☎ 135-0006 ■

ОБСЛУЖИВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ: (095) 928 7392

тел. **7303030.ru**

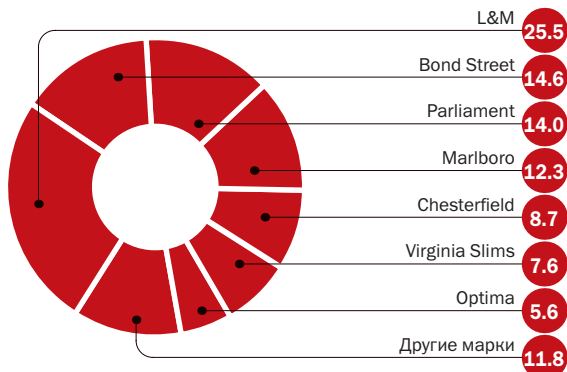


## За полгода розничный рынок сам поднял цену Parliament почти на 35%. Производитель отнесся к этому спокойно

### СТРУКТУРА ПРОДАЖ КОМПАНИИ PHILIP MORRIS НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

%

Источник: «Бизнес-Аналитика», данные за 2003 г.



лип Моррис Ижора» (Ленинградская область). **Татьяна Галивонджян:** У нас были некоторые опасения, как отреагирует потребитель на то, что мы переходим на производство в России. А российский потребитель уделяет особенное внимание тому, что написано на этикетке. Однако к тому времени мы уже успешно производили в России, казалось бы, чисто американский бренд Marlboro. Согласно нашим исследованиям, у фабрики в Ижоре сложился позитивный имидж. Потом, с 1998 года вся индустрия начала переходить на производство в России. И потребители отметили, что качество продуктов не пострадало.

Следующим этапом в развитии Parliament стало расширение продуктовой линейки. До 2002 года в России были представлены два вкуса: «обычный» Parliament и Parliament Lights. Но к этому моменту на российском рынке начала отражаться мировая тенденция, связанная со смещением пристрастий потребителей в сторону легких сигарет. В начале «обычного» Parliament продавалось больше, чем легкого, сейчас, напротив, на Parliament Lights приходится самый большой процент продаж. Последовательно в России были запущены Parliament Extra Lights и разработанные специально для нашей страны «тонкие» сигареты Parliament Super Slims. Татьяна Галивонджян: Среди потребителей Parliament 62% мужчин и 38% женщин. Вообще наша целевая аудитория — это люди, ориентированные на успех и достижение, и в России довольно много женщин, которые хотят чего-то нового, эксклюзивного и специфического. Многие из них предпочитают курить тонкие сигареты. И мы решили предложить им тонкие Parliament Super Slims, которые сохранили уникальное преимущество Parliament — угольный фильтр-мундштук. А в декабре 2003 года мы запустили Parliament One с очень низким содержанием никотина, поскольку продажи таких сигарет сейчас бурно растут.

Запуск новых сортов компания поддерживает также точечными акциями на местах продаж, но только в сетевых супермаркетах, таких как «Перекресток» и «Седьмой континент». А при запуске Parliament One

компания провела концерты квартета под управлением Игоря Бутмана в пяти крупнейших городах России, спонсором которых и выступила новая марка.

### Скрытая угроза

По данным большинства исследователей, несмотря на расширение семейства Parliament, за последние пару лет рыночная доля этой марки практически не увеличилась. По информации TNS Gallup Media, количество лояльных потребителей не превышает 4%. В то же время только за 2003 год продажи сигарет Kent производства British American Tobacco (BAT) выросли на 22%, и эта марка начинает понемногу отвоевывать у Parliament долю рынка.

По мнению аналитиков, нынешние проблемы Parliament заключаются в следующем. «Этот бренд вошел в моду несколько лет назад как престижная, статусная марка для стильных людей. При этом важным преимуществом для потребителей выступало наличие угольного фильтра», — говорит директор по коммуникациям агентства КОМКОН **Мария Вакатова.** — Сейчас же угольные фильтры есть у множества марок, конкуренция на рынке обостряется. Вторая возможная причина проблем Parliament — появление слухов об ухудшении качества и появлении подделок. В-третьих, очень успешен был перезапуск Kent. Грамотно спланированная рекламная кампания, адресованная «продвинутой молодежи», выпуск сигарет различной крепости и широкая дистрибуция обеспечили марке хорошие позиции на рынке».

Пока Parliament удерживает лидерство в премиум-сегменте, если оценивать его в денежном выражении, поскольку примерно на 10 рублей дороже, чем Kent. Однако в натуральном выражении Kent уже догоняет Parliament. Так, по данным BAT со ссылкой на ACNielsen, сейчас на Kent приходится 18,9% премиум-сегмента по объему, а на Parliament — 19,3%. А в Москве Kent с долей 19,9% уже опередил Parliament, который занимает 18,6%. «Kent является лидером в сегменте премиум в столице и большинстве городов России», — говорит директор по маркетингу «БАТ Россия» **Дэвид Стир.** — В масштабах всей страны Kent — самая быстрорастущая международная марка сигарет: первый квартал 2004 года демонстрируют рост на 85% по сравнению с аналогичным периодом 2003-го. Эти показатели, а в особенности рост в регионах, говорят о том, что в ближайшем будущем Kent станет лидирующей маркой премиум-сегмента».

Впрочем, в Philip Morris не согласны с выводами исследователей и конкурентов. «По нашим данным, продажи Parliament в 2003 году выросли более чем на 30%. Что касается сигарет Kent, то они выпускаются с угольным фильтром, и в этом похожи на Parliament. Есть некоторые пересечения и по целевой аудитории — современные горожане, ведущие активный образ жизни», — говорит Татьяна Галивонджян. — Но Kent ориентирован на возрастную группу 18 — 24 года, а 44% потребителей Parliament составляют люди в возрасте 25 — 34 года. Да и вообще марку Kent нельзя назвать конкурентом в полном смысле слова, так как эти сигареты дешевле на 20%, чем Parliament». **СФ**

A globe is centered in the upper half of the image. Overlaid on the globe are various financial indicators and stock market tickers, including percentages like -0.32%, +0.33%, -0.22%, +1.85%, -5.45%, +0.2%, -0.05%, and +0.1%. Stock indices such as DAX, DJIA, DJI, DJU, DOW, FTSE, and TSC are also visible. The RBK logo, consisting of the letters 'РБК' in a stylized font, is prominently displayed in the center of the globe. The background is a deep blue with a subtle grid pattern and some light streaks.

**с нами  
зарабатывают  
МИЛЛИОНЫ ...**

**РБК-ТВ**  
**присоединяйтесь!**

**информация о подключении  
Тел.: (095) 363-0303**



Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

## 300

лучших выпускников

экономических вузов

для работы

в вашей компании

## 28 мая 2004

Москва,  
интернет-центр  
SafeMax  
на Пятницкой

Приглашаем к участию в конференции компании, заинтересованные  
в подборе лучших молодых специалистов . . .

### ... ИЗ:

- Государственного университета - Высшая школа экономики (ВШЭ);
- Государственного университета управления (ГУУ);
- Московского государственного института международных отношений (МГИМО);
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (МГУ);
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (МЭСИ);
- Российской экономической академии (РЭА);
- Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ);
- Российского университета дружбы народов (РУДН);
- Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ);
- Финансовой академии (ФА);
- Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ)

Участие в конференции позволит компаниям-работодателям лично познакомиться со студенческой элитой и подобрать новых ценных сотрудников.

В 2002—2003 гг. в Днях карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании-работодатели:

Accenture / Coca-Cola HBC Eurasia / IBS / IMS / KPMG / McKinsey & Company / PriceWaterhouseCoopers / Swiss Realty Group /  
Банк «Зенит» / «Ингосстрах» / МАИР / «М.Видео» / МФ «Поиск» / Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» / «Пронто-Москва»  
РАО «ЕЭС России» / «Стин-холдинг» / ГК «Топ-Менеджмент Консалт» / «ЦентрИнвест МК» / «Эконика» / «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед» / и др.

Стоимость  
пакета  
участника –

## от \$300

(без учета НДС)

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь по телефонам: (095) 771-6180/81,  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), регистрация в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)



[ П Е Р С О Н А Л ]

## Доплата за ошибку



НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ НАЗАД РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИИ «НЕЗАВИСИМАЯ ЛАБОРАТОРИЯ „ИНВИТРО“» РЕШИЛИ ПРОВЕСТИ ЭКСПЕРИМЕНТ — ВЫПЛАЧИВАТЬ ПРЕМИИ СОТРУДНИКАМ ЗА КАЖДУЮ ЗАМЕЧЕННУЮ ОШИБКУ, СВОЮ ИЛИ ЧУЖУЮ. РАБОТНИКИ ВОСПРИНЯЛИ НОВОВВЕДЕНИЕ НЕОДНОЗНАЧНО: КТО-ТО ПОДДЕРЖАЛ, КТО-ТО ПОБОЯЛСЯ ПРИЗНАВАТЬСЯ В ПРОБЛЕМАХ, КТО-ТО ПРОСТО НЕ ЗАХОТЕЛ СТУЧАТЬ НА КОЛЛЕГ. ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА ЭКСПЕРИМЕНТ ЗАКОНЧИЛСЯ.

Текст: Наталья Перцова

«Независимая лаборатория „Инвитро“» была создана в 1995 году двумя врачами — Александром Островским и Алексеем Мошкиным. В то время в России услуги по лабораторной диагностике предлагали в основном государственные медучреждения. Создатели лаборатории решили завоевывать потребителей новым качеством услуг — имея в виду не только высокий уровень проведения анализов, но и сроки исследований (в «Инвитро» результаты анализов нередко можно получить уже через два часа, максимальный срок исследований — сутки; в госучреждениях некоторые анализы до сих пор делаются неделю), а также дополнительный сервис — по желанию клиента «Инвитро» берет транспортировку анализов и их результатов на себя. Сначала компания работала только с корпоративными потребителями — негосударственными медучреждениями Москвы. Затем стала оказывать услуги и частным лицам, и сегодня у «Независимой лаборатории „Инвитро“» восемь фирменных кабинетов в разных точках Москвы.

По оценкам руководителей компании, «Инвитро» — самая крупная негосударственная медицинская лаборатория в России. Более 200 сотрудников ежедневно обслуживают в среднем около 1500 человек. Объем работ превышает 5,5 тыс. тестов в день (нередко для одного пациента проводится несколько исследований). «Меню» лаборатории включает более 750 тестов.

Производственную цепочку «Инвитро» можно разделить на три этапа: преаналитический, аналитический и постаналитический. В аналитической стадии процент брака близок к нулю — 0,001%. Ошибки появляются там, где работает человек, то есть на пре- и постаналитическом этапах. «Медсестра неправильно возьмет анализ, регистратор перепутает адрес клиента, и все наши старания, вложения в технологии и оборудование сведутся на нет», — говорит **Александр Островский**, генеральный директор «Инвитро».

### Плата за информацию

Полностью избежать ошибок не удавалось еще ни одной лаборатории, но мировых нор-

мативов брака в лабораторной практике не существует.

В «Инвитро» сегодня на 1,5 млн тестов в год приходится чуть больше 100 ошибок. Еще несколько лет назад 100 ошибок стояли в показателях месяца, при этом объемы работ были значительно ниже. Истоки ошибок, по словам господина Островского, кроются в человеческом факторе — усталости и рассеянном внимании, вызванными рутинной деятельностью. Когда объемы заказов были небольшими — 200 — 500 пациентов в день, проблема решалась легко. В «Инвитро» набирали новых сотрудников и выстраивали посменную работу так, чтобы люди не уставали. С развитием бизнеса такой способ решения проблемы стал нерентабельным. «Необходимо было придумать нечто такое, что встряхнуло бы людей и добавило в рутинную деятельность элемент игры», — вспоминает господин Островский.

В начале 2001 года на одном из заседаний топ-менеджмента у гендиректора родилась идея премировать сотрудников за выявленные ими свои или чужие ошибки. «Но за



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Александр Островский:**  
«Необходимо было встряхнуть людей, добавить в рутинную деятельность элемент игры»

ошибки надо наказывать, а не поощрять», — возразили менеджеры. «Если наказывать, люди будут бояться и начнут скрывать брак», — возразил директор. После месячного обсуждения сторонников эксперимента среди менеджеров стало значительно больше. «Мы поняли, что игра „найди ошибку“ — это деше-



## Руководители компании поняли, что игра «найди ошибку» — это дешевый способ купить информацию у сотрудников

вый способ покупки информации, поскольку убытки от некачественной работы могут намного превысить расходы на бонусы, — рассказывает **Светлана Крупина**, руководитель отдела маркетинга «Инвитро». — Введя необычную систему премирования, мы сможем не только минимизировать брак, но и наладить канал поступления информации о проблемах».

Руководители компании объявили во всех подразделениях о начале эксперимента. Сотрудники должны были сдавать своим руководителям листочки с записями, где указывалось имя работника, выявившего несоответствие, суть ошибки и время ее регистрации. За одну выявленную ошибку в «Инвитро» решили платить 50 рублей, а суммарную премию за выявленный брак выдавали в конце месяца.

### Издержки премирования

Трудности реализации стали заметны уже в первый месяц работы новой системы. Сотрудники «Инвитро» по-разному отреагировали на эксперимент. Маркетинговые и клиентские службы с энтузиазмом приняли идею. А вот в технологическом отделе большинство работников сочли новый вид поощрения «бредом начальства» и не захотели



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

стучать на коллег. «К тому же, — вспоминает **Елена Кондрашева**, руководитель технологического отдела, — специфика нашей работы такова, что если ошибка проявляется,

она становится очевидной для многих сотрудников нашего подразделения. И кому в таком случае платить премию, не совсем понятно». Большинство работников не сразу по-

Большинство сотрудников технологического отдела сочли новый вид поощрения «бредом начальства» и не захотели стучать на коллег

верили, что за выявленный брак не будут наказывать.

Тем не менее эксперимент начался, и уже к концу третьего месяца после старта компания выплатила сотрудникам около 5 тыс. рублей за сотню выявленных ошибок. В основном проблемы фиксировали те, кто работал в регистратуре. «Главное, чего нам удалось добиться за эти месяцы, — переломить стереотипы, сложившиеся еще в советское время, — считает господин Островский. — Люди постепенно начали понимать, что „не стучать“ в ситуации, когда вся компания нацелена на решение общей задачи, — это ложное товарищество».

Через полгода после начала эксперимента процедуру сообщения о выявленных ошибках решили оптимизировать. Так, в каждом отделе были введены специальные «Журналы проблем». Проблемам (брак теперь назывался именно так; руководители «Инвитро» убеждены, что это более позитивное понятие, чем «ошибка») присвоили коды. Все возможные несоответствия были поделены на семь групп: проблемы

### Бриллиантовые поощрения

«Независимая лаборатория „Инвитро“» не единственная российская компания, которая решила поощрять сотрудников за выявленные ошибки. Так, в ОАО «Инструм-Рэнд» (производство пневмоинструментов для автомобильной промышленности, город Павлово Нижегородской области) в середине 1990-х годов внедрили систему «Бриллиант». Так на заводе называли дефектные изделия, которые выявляются сотрудниками в процессе работы и складываются на специально отведенный для этого стол. Материально работники «Инструм-Рэнда» за «бриллианты» не вознаграждаются, зато и не наказываются за сделанный брак. В начале эксперимента руководство предприятия говорило сотрудникам: «Спасибо. Вы принесли нам информацию о проблемах производственных процессов». Потом выявление «бриллиантов» стало обычным делом. Процент внутреннего брака на «Инструм-Рэнде» (внешних рекламаций у предприятия, по утверждению его руководителей, не было с самого начала; 80% клиентов компании — крупные запад-

ные фирмы с высокими требованиями к качеству инструментов) за несколько лет работы системы «Бриллиант» снизился с единиц до сотых долей.

В ОАО «Мебельная компания „Шатура“» сотрудники уже десять лет работают под лозунгом «Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак дальше». Если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если работник допускает брак и передает его дальше и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. По словам **Валентина Зверева**, генерального директора компании, система с 1994 года работает настолько хорошо, что улучшать ее или отказываться от опыта в «Шатуре» не видит смысла. Процент брака в компании снизился с единиц до 0,012.



«Нам удалось переломить стереотипы. Люди начали понимать, что „не стучать“, когда компания нацелена на решение общей задачи, — это ложное товарищество»



при регистрации пациентов медицинских центров и собственных «пунктов приема» (от ошибок в инициалах до выполнения несоответствующего теста); проблемы технологов при исследовании анализов пациентов (например, не вовремя передали данные исследования в курьерскую службу); проблемы выездной бригады и процедурных кабинетов; проблемы секретарей и диспетчеров; проблемы раскладчиков; проблемы службы отправления факсов; проблемы курьерской службы.

В журнал теперь вносились не только имя сотрудника, заметившего несоответствие, время регистрации, суть ошибки, но и код конкретной проблемы. Подобный способ отчетности позволял легко выделить часто повторяющийся брак, выявить и устранить сис-

темные сбои. «Однажды при анализе проблем мы заметили, что одну и ту же ошибку в течение месяца повторял один и тот же сотрудник, — рассказывает Елена Кондрашева. — Когда мы стали выяснять причины происходящего, то выяснили, что за время отпуска этого работника в производственный процесс были внесены технологические изменения, о которых ему просто забыли сказать». Еще через несколько месяцев бумажный журнал трансформировался в электронную версию и стал более доступен. Любой сотрудник в любое время мог занести туда сведения о проблемах, которые в режиме онлайн отслеживал секретарь, или посмотреть на ошибки, которые вписали в журнал другие сотрудники.

Введение журналов выявило еще один нюанс, который

руководители «Инвитро» не учли изначально. При очередном анализе месячного брака менеджеры заметили, что один и тот же сотрудник второй месяц подряд находит ошибки на 9 тыс. рублей — при общей премиальной сумме компании в 12 — 15 тыс. рублей в месяц. Этим работником оказался секретарь, который собирал рекламации от клиентов, поступающие по телефону. «Конечно, мы исправили ситуацию — назначили секретаря ответственным за фиксирование информации, а премию разово распределили на отдел секретариата и диспетчеров. В дальнейшем мы больше не выплачивали бонусы за выявленные ошибки секретарю, а просто ввели в должностные обязанности этого работника еще один пункт», — рассказывает Александр Островский. Но то,

что заметило руководство при анализе проблем, намного раньше стало очевидным другим работникам компании: «Мы пашем, а он лишь ошибки наши считает».

Еще большее напряжение в коллективе (и, как следствие, отторжение эксперимента) вызвал факт постоянной задержки премий. С конца 2002 года новая система мотивации уже ушла из списка приоритетов бизнеса (руководство занялось новыми задачами — решением проблем роста, развитием бренда), процесс выявления ошибок пошел самотеком, и финансовые службы стали задерживать выплаты. Дело в том, что финансовая дирекция была изначально настроена против эксперимента. «Мы должны штрафовать или увольнять людей, допускающих брак,

## «БИЗНЕС — ШКОЛЕ»

совместный проект московского представительства Microsoft, Российского национального комитета Международной торговой палаты, журнала «Секрет фирмы» и Интернет-холдинга Rambler

### В РАМКАХ ЭТОГО ПРОЕКТА:

- компаниям, планирующим обновление парка персональных компьютеров (ПК), предлагается стать участниками благотворительной программы по передаче бывших в употреблении ПК учреждениям начального и среднего общего и профессионального образования
- школам и ПТУ предоставляется возможность получить в дар бывшие в употреблении ПК

### ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ПРОГРАММ, ДОСТУПНА В ИНТЕРНЕТЕ:

Веб-страница программы «Бизнес — Школе»: <http://b2s.rambler.ru>  
Вопросы по программам также можно адресовать в Информационный центр Microsoft по электронной почте [freshstart@microsoft.ru](mailto:freshstart@microsoft.ru)  
по телефонам: 8 (095) 916-7171 (в Москве), 8 (800) 200-8001 (на территории России)

Проект будет освещаться на страницах журнала «Секрет фирмы», веб-сервере «Секрет фирмы» ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)) и веб-странице Rambler (<http://b2s.rambler.ru>)

Rambler

Секрет фирмы

Microsoft

IOE Russia  
International Chamber of Commerce  
The world business organization

Участники (дарители ПК) получают от организаторов сертификат участника благотворительного проекта «Бизнес — Школе»



## Один сотрудник регулярно находил ошибок на 9 тыс. рублей. Это был секретарь, который собирал рекламации от клиентов по телефону



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Какое может быть единомыслие, если один сотрудник стучит на другого?»

**Владимир Мехришвили,**  
старший вице-президент  
по финансам  
и администрированию  
«Ростик Групп»

— Способ, который избрала эта компания, на мой взгляд, скорее способен демотивировать сотрудников. Задача менеджмента должна заключаться в том, чтобы создать хорошую мотивационную программу. Если бы сейчас со мной поделились подобной идеей, я бы осмелился сказать, что она обречена на провал. Сотрудники компании должны представлять собой коллектив единомышленников. А какое может быть единомыслие, если ты предлагаешь одному сотруднику стучать на другого?

Конечно, существует много профессий, в которых ошибки исполнителей влекут серьезные последствия. Так, ошибка строителя может привести к обвалу дома, ошибки врача или повара — причинить вред здоровью людей. Тем не менее сотрудник любой компании, совершая ошибки, не должен пытаться их скрыть от коллег, а должен лишь хорошо понимать все их последствия и стараться выполнять свою работу как можно лучше.

Как добиться того, чтобы персонал перестал бояться наказания? Например, в нашей компании нет штрафов, несмотря на то, что такой бизнес, как общественное питание, подвержен высоким ситуациям. На первых порах мы пытались наказывать сотрудников путем сокращения премий, но быстро поняли, что отдача сотрудников максимальна, если они нацелены на результат. К сожалению, некоторые руководители никак не могут изжить стереотип превосходства материального фактора над всеми остальными. Я хорошо помню, как в одной западной компании руководитель как-то предложил установить доску почета, и тогда у меня и моих сотрудников это вызвало лишь непонимание. Сегодня я хорошо понимаю, как он был прав. Иногда за идею и за удовольствие работать люди готовы даже недополучить денег. Схема всех наших мотивационных программ заключается в премировании за личный вклад человека либо за вклад отдела или за результаты работы всей компании в целом.

Кроме того, у нас есть своя внутренняя газета, которая рассказывает о судьбах сотрудников. Облегчить жизнь абсолютно всем сотрудникам позволяет налаженная система корпоративного транспорта, которая доставляет людей от и до метро. Здесь мы преследуем двоякую цель — помочь добраться до работы и сократить число опозданий. Мы твердо убеждены, что борьба за дисциплину всегда должна быть очень гибкой. Нельзя только ругать — нужно еще и поощрять. Все эти знания уже давно существуют. И если компания серьезно интересуется мотивацией персонала, всегда можно найти идеальную систему.

а мы их премируем», — говорили руководители этого подразделения. Пока новую систему контролировали топ-менеджеры, выплаты производились регулярно. Но как только внимание руководства ослабло, с выплатой премий начались проблемы.

К весне 2003 года люди окончательно потеряли интерес к эксперименту. Ошибки в журналы вносились скорее по инерции, их зарегистрированное количество стало снижаться. «Мы сами допустили грубую ошибку», — признает Александр Островский. — Любое начинание требует системного подхода, а менеджмент не смог грамотно выстроить реализацию идеи».

### Естественная смерть

Последний раз премии за ошибки в компании «Инвитро» были выплачены в октябре 2003 года — чуть больше 3 тыс. рублей за 60 выявленных проблем. Персонал довольно спокойно отнесся к отмене данных бонусов — никто уже серьезно и не рассчитывал на эти деньги. Сотрудники некоторых служб, таких как технологический отдел и процедурные кабинеты, к тому времени практически забыли о том, что в их компании проходил эксперимент.

Тем не менее, как утверждает руководство «Инвитро», опыт необычного поощрения помог выявить и решить ряд проблем. Учет ошибок показал, что 98% брака допускается всего на нескольких этапах работы. Самыми проблемными зонами оказались точки регистрации — здесь в фамилиях пациентов часто допускались ошибки (например, в случае проведения операции бланки с опечатками считались недействительными), путались адреса и проч. Чтобы исправить ситуацию, в компании перешли на систему штрих-кодов. Кроме этого, чтобы избежать неточностей, данные о пациенте при регис-

трации стали вноситься печатными буквами. Еще одной проблемной зоной была курьерская служба. Чтобы сократить время на дорогу, были стандартизированы маршруты к постоянным партнерам и введены путевые листы с контрольными сроками (когда курьер забирает анализы из процедурного кабинета, когда привозит их в лабораторию, когда забирает результаты и когда доставляет их клиенту).

В сфере же управления человеческими ресурсами, по мнению представителей компании, главным результатом стал выработанный у сотрудников «рефлекс» информирования об ошибках. Электронный «Журнал проблем» по-прежнему ведется, и каждый месяц в него поступает около 100 записей. Сегодня этот журнал пополнился еще одной графой, в которую заносятся те проблемы, которые удалось решить внутри компании в процессе работы так, что они остались незаметными для клиента. Таких, по словам сотрудников лаборатории, 60 — 70% от общего числа ошибок.

Пример «Независимой лаборатории „Инвитро“», по мнению директора консалтинговой компании Human Factors Кирилла Никифорука, довольно редкий, но не единственный ☺. Господин Никифорок уверен, что в окончании эксперимента нет ничего противоестественного, поскольку любая мотивационная система рано или поздно себя изживает. «Конечно, при желании можно было бы продлить опыт», — говорит консультант, — но для этого пришлось бы ввести дополнительные мотивационные рычаги. Например, внедрить параллельно с материальным поощрением депремирование, как это сделали в компании «Шатура», или назначить дополнительную премию тем, кто за месяц выявил наибольшее количество ошибок». **СФ**



# **СУВЕНИР – ПРОДАЁТ** **ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...**

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- **сверхточное попадание в целевую аудиторию**
- **многократное обращение к рекламному посланию**
- **стоппроцентная запоминаемость сообщения**

**G/P/S**

[www.gps-ru.ru](http://www.gps-ru.ru)





## Внуково просится на взлет

Московский аэропорт сделал первый шаг к выходу из кризиса.

На прошлой неделе во Внуково открылся международный терминал с пропускной способностью 1,2 тыс. пассажиров в час, что позволит обслуживать до 4 млн клиентов ежегодно. По словам гендиректора ОАО «Международный аэропорт „Внуково“» Виталия Ванцева, строительство терминала — только первый этап реконструкции Внуково, «Мы планируем увеличить длину взлетной полосы, обеспечить полноценную инфраструктуру, а также реконструировать участки Киевского и Боровского шоссе на подъездах к аэропорту. Помимо этого, к Внуково будет проведена ветка легкого метро». Сейчас аэропорт в плачевном состоянии, с каждым годом он все сильнее проигрывает Шереметьево и Домодедово. По итогам 2003 года пассажирооборот Внуково составил 2,7 млн человек, в то время как на Шереметьево пришлось около 11 млн, а на Домодедово — 7 млн. «Данная ситуация нас устраивать не могла, и мы решили вернуть Внуково былые позиции», — говорит первый заместитель мэра Москвы Петр Аксенов. Предполагается, что до 2007 года в реконструкцию Внуково будет вложено \$500 млн, а в дальнейшем объем инвестиций составит до \$1,3 млрд. Часть средств будет получено из федерального и московского бюджетов, остальное предоставят инвесторы, имена которых не называются. По словам Ванцева, в долгосрочной перспективе Внуково должен стать крупнейшим аэропортом в России. До конца текущего года его пассажиропоток вырастет почти вдвое, до 5 млн пассажиров за счет привлечения части рейсов «Сибири», Lufthanza и, возможно, «Аэрофлота». Впрочем, в беседе с **СФ** региональный директор Lufthanza в России и СНГ Пюнтер Отт опроверг эту информацию. А PR-менеджер «Сибири» Евгений Филянин заявил, что часть рейсов авиакомпании действительно будет осуществляться из Внуково, однако их окажется всего два в сутки. Гендиректор «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский назвал планы Внуково бредом. «Чтобы Внуково стало крупнейшим аэропортом страны, да и просто аэропортом европейского класса, тех средств, которыми оно располагают, явно недостаточно».

## Половина чеболя на семью

Холдинг LG Group будет поделен на две компании — LG Corp и GS Holdings.

РЕКОНСТРУКЦИЯ

Официально сообщается, что этот шаг направлен на увеличение прозрачности внутренних бизнес-операций. Однако не скрывается и тот факт, что реструктуризация подразумевает раздел активов между двумя семьями — основателями конгломерата. Делить есть что: по итогам 2002 года прибыль холдинга составила \$1,42 млрд. Вице-президент LG Group Чанг Санг-Кук заявил: «Мы надеемся усилить качество управления, сделать два независимых холдинга и разделить права управления путем обмена акций между семьями Ку и Хею». Если 28 мая решение будет одобрено внеочередным собранием акционеров, то процесс раздела может начаться уже 1 июня этого года.

Это уже вторая реструктуризация южнокорейского холдинга. Инвесторы давно обвиняли LG в том, что та за счет более прибыльных подразделений поддерживает слабые. Под их давлением LG рассталась с непрофильными активами. В марте 2002 года компания выделила в отдельные компании Dacom Corp., LG Telecom и еще десять других подразделений. По плану в GS Holdings, который будет принадлежать семье Хею, войдут восемь подразделений. В их числе кабельный канал LG Home Shopping, нефтяная компания LG-Caltex Oil Corp. и торговая сеть LG Mart. Общая стоимость активов GS Holdings оценивается в \$1,9 млрд. LG Corp. будет управлять 29 производственными активами, крупнейшими среди которых являются

химическая компания LG Chem и производитель электроники LG Electronics. Однако на рынке сомневаются в заявленных целях реструктуризации, считая, что это всего лишь раздел сложных схем владения акциями. «Я не понимаю, как подобная реструктуризация может улучшить качество менеджмента. Что общего, к примеру, между компаниями LG-Caltex и LG Home Shopping, вошедшими в холдинг GS Holdings? — недоумевает Кван Канг, аналитик компании Good Morning Shinhan Securities.

## «НИКойл» отделился от факторинга

Инвестиционно-банковская группа «НИКойл» выделила факторинговое направление, которым занимается уже пять лет, в отдельную компанию — первый в России специализированный факторинговый банк.

ИННОВАЦИИ

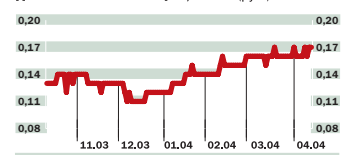
Благодаря объединению с группой «Уралсиб», которое в «НИКойле» предпочитают называть партнерством, новое предприятие — Национальная факторинговая компания «Уралсиб-НИКойл» — сразу получила сеть из 13 филиалов в крупных городах России. Главой факторинговой «дочки» «НИКойла» стал Михаил Тревиш, ранее возглавлявший соответствующее направление в группе. Сам факторинговый бизнес, подразумевающий оказание банком услуг по фи-

### ИБГ «НИКОЙЛ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)	
<b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b> (млрд руб.)	<b>32,990</b>
<b>КАПИТАЛ</b> (млрд руб.)	<b>6,492</b>
<b>ПРИБЫЛЬ</b> (млрд руб.)	<b>0,447</b>

### БАНК «УРАЛСИБ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)	
<b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b> (млрд руб.)	<b>63,480</b>
<b>КАПИТАЛ</b> (млрд руб.)	<b>10,150</b>
<b>ПРИБЫЛЬ</b> (млрд руб.)	<b>1,030</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 13.04.04</b> (млрд руб.)	<b>12,92</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ММВБ (руб.)</b>	



LG «распилят» между Ку и Хею





Глава «НИКойла» Николай Цветков защищается от финансовых рисков

нансированию поставок товара, страхованию кредитных рисков, управлению дебиторской задолженностью клиента в обмен на продажу клиентом банку этой задолженности, для России достаточно новый и пока слабо развит. По информации Евгения Мазура, старшего экономиста отдела финансирования, под уступку денежных требований кредитного управления Судостроительного банка (также занимается факторингом), сегодня в России подобные услуги оказывают лишь около 20 компаний. Тем не менее, утверждает господин Трейвиш, они весьма привлекательны с точки зрения рентабельности, средние показатели которой по факторинговым операциям в два раза выше, чем по кредитным. К тому же в России, по его мнению, существует огромный потенциал роста (например, в Эстонии объем продаж факторинговых услуг составляет 18% ВВП, а в России всего 0,1%). Доля «НИКойла» на этом рынке, по данным его президента Николая Цветкова, превышает 50%. Выделение факторингового направления в отдельную компанию, по словам Трейвиша, позволит «НИКойлу» сохранить лидирующие позиции в условиях быстрорастущего рынка. Кроме того, выделение этого бизнеса позволит корпорации разделить риски. Отдельная компания сможет также гораздо более эффективно продвигать и продавать свои услуги, чем подразделение в структуре большой корпорации, считают в «НИКойле». Михаил Трейвиш: «За первый месяц работы мы уже подписали 16 договоров с новыми клиентами. Это приблизительно в два раза больше, чем среднее количество договоров, которые мы подписывали в прошлые годы».

## Дело принципа

**Future Enterprises, производитель растворимого кофе в пакетиках, пытается заставить McDonald's отказать от марки «Мак Кафе».** Именно так называются кофейни американского оператора сети ресторанов фаст-фуд.

Дело в том, что похожую марку — «МакКофе» — Future Enterprises (FES), выпускающая под таким названием растворимый кофе в пакетиках, зарегистрировала в нашей стране еще в 1998 году. Теперь FES настаивает на том, что два названия похожи до степени смешения, и намерена добиваться, чтобы McDonald's сменил вывеску на своих кофейнях. «Пока до судебного иска дело не дошло, — говорит юрист FES Екатерина Савченко. — Однако в случае продолжения нарушения прав мы можем подать в суд или антимонопольное ведомство». FES и McDonald's уже давно спорят, кому должна принадлежать приставка «Мак». Первое разбирательство по этому вопросу состоялось в Латвии в 2002 году, где McDonald's оспорил правомерность использования FES марки MacCoffee. Но Патентное ведомство Латвии, а потом и суд

**Производитель «МакКофе» хочет заставить McDonald's сменить вывеску**

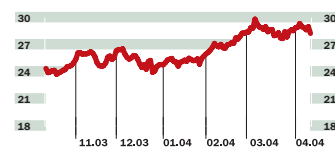


первой инстанции признали эти требования необоснованными, и регистрация MacCoffee была сохранена. В прошлом году McDonald's предпринимал попытки отменить регистрацию товарных знаков MacNoodles, MacTea, MacChocolate в Сингапуре, но также безуспешно. Похожие иски компания подавала в прошлом году и на Украине, однако и здесь получила отказ. Похоже, поэтому для McDonald's выиграть спор с FES стало делом принципа: компания пока не собирается менять названия кофейен, несмотря на то, что по информации, предоставленной юридической компанией «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», в России у McDonald's зарегистрировано это же словосочетание, но латинскими буквами — Mac Cafe. А Роспатент недавно отказал компании McDonald's в регистрации товарного знака названия сети кофейен «Мак Кафе». Другая сторона также отступать не намерена. «FES негативно относится к подделкам и имитации своих товарных знаков, так как это приносит огромные убытки и сказывается на деловой репутации, — заявила Екатерина Савченко. — Мы и в дальнейшем будем пресекать подобные случаи независимо от размера компании и ее мировой известности». У FES в России уже есть положительный опыт борьбы с имитаторами. В прошлом году компания

## MCDONALD'S

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (\$ МЛРД)	<b>17,141</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (\$ МЛРД)	<b>2,346</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (\$ МЛРД)	<b>1,508</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 13.04.04</b> (\$ МЛРД)	<b>35,670</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)</b>	



выиграла суд против красноярской компании «Унипак-сервис», около двух лет выпускавшей растворимый кофе под маркой «МаксКофе» (см. СФ №14/2003). Решения суда было достаточно для того, чтобы «Унипак-сервис» прекратила выпуск кофе со спорным названием и даже предложила компенсировать истцу судебные издержки. И с тех пор FES отслеживает все заявки в Роспатент, чтобы не допустить регистрации схожих марок. Юристы пока не могут прогнозировать исход этого поединка. «У компании FES есть все основания пойти в суд. Но предварительно необходимо доказать, что название кофейен схоже до степени смешения с маркой „МакКофе“, — говорит юрист компании „Пепеляев, Гольцблат и партнеры“ Юлия Лаврова. — Ответчик же в свою очередь может обжаловать ре-





Glencore рассчитывает на излишки российского зерна

шение суда. Многочисленные апелляции могут затянуться на несколько лет. Решение Роспатента трудно прогнозировать, особенно после случая с марками „Кристалл” и Cristall, когда сначала Роспатент объявил, что марки действительно схожи, а через месяц принял противоположное решение».

## Glencore вывезет российский хлеб

Один из крупнейших мировых трейдеров Glencore открывает в России подразделение по торговле зерном.

Компания намерена уже в этом году стать лидером экспортных продаж в этом сегменте в нашей стране. Однако аналитики считают, что добиться этого будет сложно из-за снижения валового сбора зерновых. Швей-

Future Enterprises, производитель растворимого кофе в пакетиках, пытается заставить McDonald's отказаться от марки «Мак Кафе» — так называются кофейни американской компании.

## Похожую марку «МакКофе» FES зарегистрировала в нашей стране еще в 1998 году и теперь настаивает на том, чтобы McDonald's сменил вывеску на кофейнях.

Однако американская компания не собирается этого делать, даже несмотря на то, что Роспатент отказал ей в регистрации товарного знака «Мак Кафе».

царская Glencore International занимается переработкой и торговлей металлами, сельхозкультурами и энергоносителями. В прошлом году ее оборот составил \$43,7 млрд. До сих пор в России компания присутствовала на сахарном рынке, а также владела акциями нескольких металлургических предприятий. Зерновое подразделение Glencore будет заниматься закупкой и экспортом зерна.

В свое российское подразделение Glencore переманила менеджеров блока «Зерно» компании «Росхлебопродукт» во главе с директором Юрием Огневим. «Росхлебопродукт» — крупнейший российский экс-

портер зерна. И эксперты пока не решаются предполагать, как переход менеджеров компании в Glencore отразится на ее работе. В самом «Росхлебопродукте» комментарии получить не удалось.

В ближайшие месяцы Glencore планирует приобрести несколько портовых элеваторов. Инвестиции в создание собственной технической базы компании могут составить свыше \$100 млн.

Уже за сезон 2004 года компания рассчитывает продать 1–2 млн тонн зерна. Однако аналитики сомневаются в реалистичности этих планов. По мнению аналитика Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР)

Игоря Павинского, анонсируемые Glencore объемы продаж говорят о том, что компания претендует на лидерство в нашей стране: сейчас наибольшие объемы продаж у W.J. Grane (1,5 млн т в прошлом году) и у «Росхлебопродукта» (1,3 млн т). «Однако в этом году таких объемов будет сложно достичь, так как валовые сборы зерна нестабильны, — считает он. — Они в нашей стране напрямую зависят от погодных условий, так как обеспеченность агрохозяйств материально-техническими ресурсами очень низка. Поэтому в текущем сезоне объем экспорта зерна снизится до 7,3 млн тонн (в прошлом сезоне он составлял 18,5 млн тонн). А в следующем сезоне прогнозируется еще большее снижение экспорта — до 4–5 млн тонн».

## Второй «системный» поход

АФК «Система» предприняла вторую попытку закрепиться на ИТ-рынке. Контролируемая «Системой» компания «Ситроникс» собирается объединиться с фирмой «Клондайк Компьютерс».

«Ситроникс» (входит в концерн «Научный центр») с 2002 года выпускает аудио, видео, бытовую и компьютерную технику под единой торговой маркой Sitronics. «Клондайк Компьютерс» — частная компания-производитель ПК, ноутбуков и графических станций. Начало слияния намечено на конец лета этого года. Как заявляют стороны, «стратегической задачей „Ситроникс” является построение высокотехнологичной вертикально интегрированной компании с сильным зонтичным брэндом и широким ассортиментом бытовой техники и электроники». Планируется, что продукция объединенной компании будет выпускаться под единой маркой Sitronics. «Наша ситуация оптимальна, — говорит Татьяна Свиштунова, заместитель гендиректора ком-

## АФК «СИСТЕМА»

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (\$ млн)	735,5
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млн)	250,3
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млн)	165,9

пании „Клондайк Компьютерс“. — „Ситроникс“ искала возможности и ресурсы для развития компьютерного направления, а мы думали, как вывести бизнес на новый уровень. Возможности средних фирм, к которым мы себя относим, и большого бизнеса несопоставимы. Тенденция роста в 10–15% в год перестала нас устраивать. После объединения у „Клондайк Компьютерс“ появится такой инвестор, как АФК „Система“, что в первую очередь скажется на увеличении объемов продаж». У „Ситроникс“ уже есть свое компьютерное направление — компания выпускает ПК и ноутбуки, которые собираются на заводе „Квант“. И, как говорит Мина Хачатрян, директор по маркетинговым коммуникациям компании, «мы могли бы поэтапно развить это направление, но наша задача заключалась в совершении скачка. Поэтому договор с „Клондайк Компьютерс“ — это стратегически верное решение». Любопытно, что это уже не первая попытка «Системы» выйти на ИТ-рынок. Несколько лет назад было объявлено о покупке системного интегратора «Ангей/Холдинг». Но сделка так и не была завершена, поскольку «Ангей/Холдинг» обанкротился. Появление нового игрока в секторе компьютерной сборки

на рынке особых опасений не вызывает. Евгений Дридзе, директор по маркетингу группы «Инел»: «Не думаю, что расстановка сил претерпит серьезные изменения. В середине лета прошлого года, например, компания уже объявляла о начале сотрудничества с крупнейшими розничными сетями именно по направлению ПК и именно под маркой Sitronics, но почему-то тогда эта новость не вызвала столь широкого резонанса. „Обытовление“ компьютерной техники давно воспринимается как бесспорная тенденция рынка. Но компьютер с „бытовым“ именем и без ярких решений в дизайне и в функциональности не будет получать дивидендов от своего имени».

## «Калина» выходит на IPO

**Парфюмерно-косметический концерн «Калина» планирует разместить блокирующий пакет акций на ММВБ.**

НАМЕРЕНИЯ

Таким образом после IPO в свободном обращении окажутся почти 30% акций компании, а «Калина» получит, по разным оценкам, до \$35 млн, две трети которых планирует потратить на рекламу и маркетинг. Сейчас акционерный капитал «Калины» разделен на 8,36

млн акций. Основными владельцами являются генеральный директор компании Тимур Горяев (66,04%) и ЕБРР (19,23%), остальные акции распылены между физическими и юридическими лицами. О том, что компания собирается выйти на IPO, говорили давно, да и сам Тимур Горяев неоднократно заявлял, что намерен это сделать. Были установлены даже сроки — конец 2003 года, а ФКЦБ зарегистрировала допэмиссию в размере 1,4 млн акций. Однако в середине декабря совет директоров «Калины» объявил о переносе IPO из-за «неблагоприятной рыночной ситуации». Судя по всему, сейчас топ-менеджмент компании наконец решился на размещение. «Мы оцениваем текущую ситуацию на российском фондовом рынке как благоприятную для выхода на IPO», — заявил **СФ** пресс-секретарь «Калины» Сергей Казанцев. Теперь компания планирует реализовать уже не 1,4 млн акций (около 14%), а в два раза больше, еще столько же продадут нынешние владельцы. Организатором размещения выступит ИК «Ренессанс Капитал». Для рынка известие об IPO «Калины» неожиданностью не стало. «Компания выбрала очень благоприятный момент. После более чем четырехмесячного

роста российского фондового рынка цены российских акций достаточно высоки, а интересы инвесторов постепенно смещаются с «голубых фишек» к акциям «второго эшелона», — считает начальник отдела стратегического анализа компании «АВК-Аналитика» Александр Виноградов. «„Калина“ уже в течение двух лет ведет довольно активную политику на внебиржевом рынке по повышению своей капитализации, — говорит аналитик ИК „Финам“ Екатерина Родина. — Выход в основной листинг торгов, безусловно, повысит ликвидность бумаг компании и привлечет дополнительных инвесторов, тем более что „Калина“ вызывает на рынке интерес. К тому же компании потребительского сектора меньше всего зависят от цен на нефть». По оценке госпожи Родиной, справедливая цена «Калины» находится на уровне примерно \$25,5 за одну обыкновенную акцию, однако не исключено, что этот показатель будет пересмотрен после опубликования финансовой отчетности по стандартам US GAAP. Александр Виноградов настроен менее оптимистично: «Предложение на продажу большого пакета акций должно привести к тому, что цена размещения составит примерно \$18–20». **СФ**

**Microsoft**  
Business  
Solutions

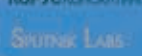
27 мая 2004 г., Москва  
Конференция Microsoft

## К совершенству управления. ЗАДАЧИ, РЕШЕНИЯ, УСПЕХ

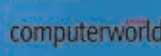
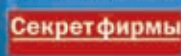
Выступления руководителей ведущих российских предприятий — СладКо, Компьюлинк, Планета удачи, Аристон и др.; выставка отраслевых решений Сертифицированных Партнеров Microsoft Business Solutions; лабораторный класс для практических занятий; новая версия интегрированной системы Microsoft Business Solutions—Navision 3.70

Участие в конференции бесплатное. Регистрация на сайте: [www.navision.ru](http://www.navision.ru) или по тел.: (095) 540-8442/43 до 20 мая 2004г.

Спонсоры конференции:



Информационная поддержка:





[ П Е Р С О Н А Л ]

Стоит ли наемных сотрудников делать партнерами по бизнесу? Вероятно, многие компании ответят на этот вопрос отрицательно. Но опыт других фирм, в частности юридических, аудиторских и консалтинговых, свидетельствует об обратном. Главное, чтобы сами акционеры четко понимали, зачем нужно партнерство, как и когда его использовать.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА



## Из коллег по работе к партнерам по бизнесу

### Партнер всему голова

Чтобы удержать ключевых сотрудников, компаниям приходится разрабатывать различные мотивационные программы: социальные льготы, бонусы по итогам года, опционы на покупку акций и т.п. Существует еще один способ, позволяющий надолго завоевать лояльность человека, — сделать из наемного сотрудника партнера, фактически совладельца бизнеса. Этот путь нельзя назвать простым, к то-

му же в ряде случаев он требует от акционеров готовности к существенному переделу собственности. Но для целого ряда бизнесов данный подход стал традиционным.

В первую очередь речь идет о фирмах, предоставляющих профессиональные услуги: консалтинговые, юридические, аудиторские и т.п. Многие из них, скажем, компании «большой четверки» чуть ли не столетие работают в форме партнерства. Конеч-

но, подобные схемы можно встретить в самых разных сферах, но для бизнеса, построенного на интеллекте, они являются жизненно необходимыми. Управляющий партнер юридической фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» **Андрей Гольцблат**: «Если из производственной компании уйдет один или несколько топ-менеджеров, с бизнесом ничего не произойдет. На заводе будут по-прежнему выпускать конфе-

ты, разливать пиво и т. п. Когда человек покидает консалтинговую или юридическую фирму, да еще и с подчиненными, курируемое им направление может закрыться». С этим согласен руководитель практики социальных коммуникаций PR-агентства «Михайлов и партнеры» **Павел Зотов**: «Стоимость материальных ценностей, которые числятся на балансе подобных фирм, несопоставима с оборотами их бизнеса.

## «Сама по себе возможность иметь долю в собственности сегодня мало кого интересует. Счастье обладать акциями ЗАО сомнительно»



У них нет никаких ресурсов, кроме людей».

Предоставляя сотруднику право стать партнером, компания, во-первых, демонстрирует высокую оценку его заслуг. Кроме того, во многих фирмах партнер ни от кого не зависит, у него нет руководителей. «У нас есть принципы, регулирующие качество предоставляемых услуг, процедуры контроля, действует единый для организации кодекс поведения. По большому счету партнер работает самостоятельно, он использует ресурсы фирмы и отвечает в первую очередь за руководство командами, работающими с клиентами», — говорит старший партнер налогового департамента PricewaterhouseCoopers (PwC) **Майк Кубина**. — Для него это сильный мотивирующий фактор. Компания тоже выигрывает, потому что замотивированные люди добиваются более высоких результатов».

Наконец, система партнерства позволяет разделить с сотрудниками не только прибыль, но и ответственность за результат. Как рассказывает генеральный директор PR-агентства «Михайлов и партнеры» **Виталий Кривенко**, основатель компании Сергей Михайлов всегда считал, что партнерство — наиболее правильная форма ведения бизнеса, поскольку ответственность не должна ложиться на одного человека. Он создал в своем агентстве именно партнерскую систему. Сотрудники, занимавшие серьезные позиции, приносившие компании прибыль и в стратегической перспективе являвшиеся для нее полезными, получили предложение выкупить пакет акций. Процесс происходил в 1994 году; на сегодняшний день у агентства семь партнеров (правда, пакеты акций у всех разные).

Впрочем, вопрос о собственности стоит обсудить особо.

### Портфель с акциями и без

В российском законодательстве концепция партнерства не проработана, поэтому общепринятых стандартов здесь не существует. Но среди сложившихся партнерских систем можно выделить два основных варианта. В компаниях первого типа партнеры формально являются собственниками акций и участвуют в распределении прибыли. Другой вариант — партнеры участвуют в дележе доходов, но не являются совладельцами бизнеса. Выбор во многом зависит от национальной принадлежности компании, ее истории, а также стратегических целей, поэтому нельзя однозначно сказать, какой вариант лучше.

Партнерами компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» являются семь чело-

век. В отличие от обычных юристов, получающих фиксированный оклад, они имеют высокие гонорары и теоретически могут зарабатывать неограниченные суммы. Партнер работает с клиентами и занимается в основном юридической практикой, не касаясь административного управления, для этого в компании есть наемный генеральный директор. Все ключевые вопросы бизнеса в компании решаются сообща. «Если кто-то из партнеров имеет свою точку зрения и располагает серьезными аргументами, что это полезно для бизнеса, с ним могут согласиться. Получается, что кто убедительнее, у того и „голосов“ больше», — сказал Андрей Гольцблат. Два управляющих партнера являются совладельцами бизнеса, а осталь-

ные пять доли в компании пока не имеют. «Это может быть следующей мотивационной планкой», — отметил господин Гольцблат.

В компании «Михайлов и партнеры», наоборот, собираются пересмотреть сложившуюся систему и уйти от тождественности понятий «партнер» и «совладелец». Нынешние партнеры, разумеется, останутся акционерами, но собственность конечна, перекраивать ее становится все сложнее. Кроме того, по мнению руководства, сама по себе возможность иметь долю в собственности сегодня мало кого интересует. «Счастье обладать акциями ЗАО сомнительно», — рассуждает Павел Зотов. — Менеджеры больше заинтересованы в распределении прибыли и в возможности влиять на принятие решений. Единственное преимущество акционера — право голосовать. Но если пакет акций невелик, то и голосов мало, поэтому данный фактор решающего значения не имеет». Новые партнеры (их окажется примерно 8–10 человек) будут заниматься оперативным управлением, работать с клиентами, смогут участвовать в распределении прибыли, однако стратегические решения останутся за собственниками бизнеса. Завершить переход на новую форму партнерства компания планирует до конца года. «Такая система существенно укрепит наш кадровый костяк», — уверен Виталий Кривенко.

### Кто станет партнером

Несложно решить вопрос, сколько может быть в фирме людей с данным статусом и кто именно должен им обладать. В компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» статус партнера получили руководители юридических практик, построенных по отраслевому принципу: недвижимость, налоги, корпоративное право и т. п. Еще четыре руководителя



АННА МУЗЫКА



## «Упаси бог предлагать менеджерам стать собственниками без их желания. Это как заключение брака. Обе стороны должны почувствовать, что время пришло»

являются потенциальными партнерами. «Как только они достигнут необходимых высот, смогут самостоятельно вести переговоры с клиентами, управлять подчиненными, заниматься маркетингом, мы сделаем их партнерами и позволим зарабатывать столько, сколько они сумеют. В противном случае мы рискуем потерять этих специалистов», — убежден Андрей Гольцблат.

В российском офисе Price-waterhouseCoopers сегодня работают 37 партнеров, из них около половины — граждане России. Глобально в данной корпорации на 2003 год было около 8 тыс. партнеров. Как отмечает Майк Кубина, количество партнеров жестко не регламентируется никакими инструкциями: «Для создания должности под конкретного партнера необходимо, чтобы на рынке был спрос на его деятельность. Предположим, появится новая группа клиентов, которым он сможет предоставлять услуги, или, скажем, возникнет новая рыночная ниша с большим потенциалом». Вчерашний выпускник вуза может стать партнером лет через 10 — 12, если одолеет предыдущие ступени карьерной лестницы и принесет компании определенный доход.

В международных компаниях, таких как PwC, большинство партнеров работает с клиентами, некоторые так-

же отвечают за управление службами персонала, маркетинга и т. п. Управляющий партнер несет ответственность за ведение бизнеса в стране или регионе.

В некоторых крупных фирмах структура партнерства неоднородна, имеются партнеры младшие, старшие и т. п. В этом есть определенный резон, однако подобный подход требует сложной бюрократической системы, учитывающей вклад каждого сотрудника, и если нет возможности заниматься администрированием схемы, лучше сделать партнерство более «плоским».

### Серьезный партнер

Процесс превращения наемного сотрудника в совладельца выглядит гораздо сложнее, если партнерам приходится выкупать долю в акционерном капитале. Компанию ждет огромный объем подготовительной работы. Например, в финансовой группе «Держава» с момента первого публичного заявления до окончательного оформления партнерства прошло почти два года.

В 1996 году акционерами «Державы» являлись четыре менеджера. Планируя долгосрочную программу развития организации, они задумались о партнерстве. «Конечно, сделать из наемных менеджеров собственников — это лишь

один из возможных путей развития», — полагает президент группы **Виктор Гусаров**. — Многие банки ничего подобного не делают и живут спокойно. Но мы решили, что не станем изобретать велосипед и пошли по классической схеме структурирования капитала, которую используют другие участники финансового рынка (UFG, Lehman Brothers и прочие)».

Прежде всего компании необходимо установить справедливую цену на свои акции, поэтому первый этап подготовки — оценка собственного бизнеса (см. **СФ** №12/2004).

«Подходящий момент для привлечения топ-менеджеров в качестве партнеров — несколько десятков миллионов долларов капитализации при четко сформулированных долгосрочных планах развития. Компании, живущей от одного заказа до другого, партнерство ни к чему», — утверждает господин Гусаров. По его мнению, организация должна иметь миссию, четко прописанную модель развития клиентской базы, осознавать основные вызовы рынка и то, как на них можно ответить. Наконец, ей необходимо быть готовой к внутренней прозрачности по основному кругу вопросов, касающихся собственности.

Естественно, подготовка нужна не только компании, но и потенциальным партнерам. Главное, что от них требуется, — разделять ее миссию и ценности. «Упаси бог предлагать менеджерам стать собственниками без их желания. Это как заключение брака. Обе стороны должны почувствовать, что время пришло», — говорит Виктор Гусаров. — Если отличный руководитель по каким-то причинам не хочет владеть собственностью, его заставить нельзя, иначе вместо мотивированного менеджера мы получим немотивированного собственника, а компания превратится

в колхоз». Поэтому, образно говоря, лучше осуществить процедуру на год позже, чем на два дня раньше.

Другой важный фактор. Ключевые сотрудники должны быть достаточно обеспеченными, чтобы иметь возможность купить акции, а сумма инвестиций весьма серьезной. «Людам необходимо принять решение, существенное для их кармана», — считают в «Державе». К слову, капитализация группы составляет около ста миллионов долларов, так что выкупить, скажем, 3% — это довольно ответственный шаг.

Поскольку многие россияне не слишком позитивно воспринимают роль миноритарного акционера, менеджеры не стоит активно подталкивать к участию в собственности, иначе они заподозрят подвох. В финансовой группе «Держава» акционеры презентовали идею и предложили менеджерам самим договориться между собой об условиях партнерства. Сотрудники вели переговоры почти полгода, и в конце концов у компании появилось семь новых партнеров. Это число могло оказаться больше, но выкупать акции пожелали не все. Виктор Гусаров: «Я уверен, что эти люди стали более мотивированными. Лет через пять увидим результат».

Помимо закрепления прав новых партнеров, владельцам бизнеса предстоит предусмотреть и обратный процесс, выход партнера из бизнеса. В данной ситуации закон обязывает партнера продать свой пакет коллегам. Несколькими годами назад в крупных российских аудиторских компаниях были случаи ухода партнеров, и возникали серьезные конфликты по поводу стоимости пакета акций. Механизм и процедуру оценки лучше оговорить заранее, чтобы избежать возможных осложнений. **СФ**

### Партнер или опционер?

На первый взгляд, между системой партнерства и опционными программами для топ-менеджмента много общего. То и другое — инструменты мотивации, превращающие наемного сотрудника в акционера и ставящие его доходы в зависимость от результатов компании. Однако есть и отличия. Опцион — это предложение выкупить пакет акций в будущем по фиксированной сегодня цене. Но чтобы его реализовать, активы компании должны обращаться на бирже, а таких фирм у нас пока немного. К тому же капитализация компании может составлять миллиарды долларов, и тогда размер опциона окажется каплей в море по сравнению с общей стоимостью бизнеса. В этом случае менеджер не сможет оказывать дополнительное влияние на бизнес-процессы, а опцион в основном служит инструментом финансовой мотивации.



ЖУРНАЛ **ЭКСПЕРТ**

КОМПАНИЯ **ROMIR MONITORING**

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГРУППА **ЭКСПЕРТМ.Я.**  
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГРУППА

ПРЕДЛАГАЮТ ПРИОБРЕСТИ

ОТЧЕТЫ ПЯТОЙ-ШЕСТОЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ  
**“СТИЛЬ ЖИЗНИ СРЕДНЕГО КЛАССА”**

Материальное положение и стиль потребления российского среднего класса. Осень 2003	<b>\$1800</b>	Материальное положение и стиль потребления среднего класса г. Новосибирска	<b>\$1500</b>
Средний класс на рынке одежды	<b>\$1500</b>	Материальное положение и стиль потребления среднего класса г. Екатеринбурга	<b>\$1500</b>
Средний класс на рынке сбережений, банковских услуг, ипотечных и пенсионных программ	<b>\$1800</b>	Материальное положение и стиль потребления среднего класса г. Санкт-Петербурга	<b>\$1500</b>
Средний класс на рынке розничных продовольственных сетей	<b>\$1000</b>	Материальное положение и стиль потребления среднего класса г. Москвы	<b>\$1500</b>

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОХОДИЛО  
В 2003 ГОДУ  
В 20 ГОРОДАХ РОССИИ**

**СТИЛЬ  
ЖИЗНИ  
СРЕДНЕГО  
КЛАССА**

тел. (095) 257-31-43  
expert-ma@expert.ru  
www.middleclass.ru



### Закупка рубль бережет



СОДЕРЖАНИЕ ОФИСОВ ДОРОГО ОБХОДИТСЯ КОМПАНИЯМ. ОДНАКО ЧАСТЬ ЭТИХ РАСХОДОВ ПОДАЕТСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНОМУ СОКРАЩЕНИЮ. ДОСТАТОЧНО ОРГАНИЗОВАТЬ У СЕБЯ ОТДЕЛ ПО ЗАКУПКАМ И ДОВЕРИТЬ УПРАВЛЕНИЕ ЭТИМ «ВЗЯТКОЕМКИМ» ДЕЛОМ ОПЫТНЫМ И МОТИВИРОВАННЫМ НА ЭКОНОМИЮ СПЕЦИАЛИСТАМ. Текст: Александр Полюсов

#### Средства офисного производства

В прошлом месяце компания «КамАЗ-Металлургия» провела сразу несколько открытых тендеров. Наряду с выбором подрядчиков по хозяйственным работам (например, покраске оборудования) предприятие организовало конкурс среди поставщиков канцтоваров и бумаги. Подсчитанная экономия начального закупочного бюджета в обоих случаях вышла одинаковой — 400 тыс. руб. В этом эпизоде примечательно внимание «дочки» автогиганта к офисным мелочам.

Отечественные машиностроители последовательно учатся управлять издержками. И уже добрались до канцелярских расходов. Ясно, что разница в цене какой-нибудь ручки или пачки бумаги, ничтожная на первый взгляд, будет чувствительной, если иметь дело с большими партиями. В России управление офисными закупками становится нормальной практикой для крупных компаний. Так, в Альфа-банке еще в 1996 году был создан тендерный комитет, ежегодно рассматривающий сотни предложений от потенциальных поставщиков и подрядчиков.

«В основном мы исходим из соображений цены, и, как правило, побеждает тот, у кого де-

шевле», говорит **Тейо Панк-ко**, главный финансовый директор и глава тендерного комитета Альфа-банка. — Но мы ориентируемся и на показатели качества, сроков, гарантийных обязательств. Наш тендерный комитет — это коллегиальный орган, куда входят руководители управлений и отделов, отвечающих за различные сферы деятельности банка. Такая конструкция обеспечивает объективность при выборе победителей. Кроме того, мы планируем использовать в своих закупках метод электронных торгов, что может существенно сократить расходы на отбор интересных предложений» ©.

Впрочем, опыт крупных корпораций редко применяется в среднем российском бизнесе. Для отечественных фирм такого уровня **Кирилл Кузнецов**, автор «Настольной книги поставщика и закупщика», проведение полноценных тендеров считает экзотикой. С оценкой коллеги согласен специалист Института госзакупок Высшей школы экономики **Константин Перов**. Он связывает это в первую очередь со сложностью конкурсных процедур и дополнительной ответственностью, которую по закону несут устроители торгов.

По мнению господина Перова, компаниям средней руки

достаточно собрать прайс-листы фирм, заинтересованных в поставках (если только речь не идет о крупном заказе на незнакомом рынке). При желании так называемый запрос котировок может быть формализован — например, путем разработки специальных форм и процедур. Но Кирилл Кузнецов не видит в этом особого смысла, поскольку куда более важным считает необходимость «донести до поставщиков идею о состязательности процесса, чтобы заставить их бороться за контракт, снижая цену, предоставляя льготы и лучшие условия».

#### Мелкое офисное предпринимательство

Дискуссии о способах отбора оптимальных предложений явно уступают в остроте теме откатов, или взяток ответственным лицам, с помощью которых поставщики решают для себя проблему конкуренции. Закупки в большинстве российских компаний были и остаются источником дополнительного заработка для рядового административного персонала — секретарей, завхозов, системных администраторов. Руководство фирмы-заказчика чаще всего об этом знает (или догадывается), но не спешит брать процесс закупок под лич-

ный контроль. «Это проблема „бутылочного горлышка“, — поясняет Константин Перов. — Теоретически топ-менеджмент может пропускать через себя счета на поставку товаров или услуг каждой позиции безбрежной номенклатуры. Но на практике это немыслимо».

Однако средние компании могут позволить себе держать в штате одного-двух менеджеров по закупкам — если, конечно, эффективность операционных расходов в принципе числится в приоритетах. Передача закупочных функций от множества заинтересованных подразделений одному независимому даст представление, на что расходуются средства фирмы. Это повысит прозрачность и возможность контроля со стороны финансового или исполнительного директоров. А оптимизация офисных издержек в итоге может составлять 20% от плановой цены контрактов.

**Вероника Григорьева** отвечает за снабжение четырех офисов одной торговой столичной фирмы с персоналом чуть менее тысячи человек. В ее должностные обязанности входит работа с шестью группами регулярных закупок: канцтоварами, расходными материалами к оргтехнике, питьевой водой, курьерскими и

## Корпоративные закупки были и остаются источником дополнительного заработка для секретарей, завхозов, системных администраторов



полиграфическими услугами, а также мобильной корпоративной связью. На все перечисленное расходуется \$240 тыс. в год. Компания растет и открывает новые офисы. Поэтому госпоже Григорьевой приходится осуществлять и крупные разовые закупки — мебели, оргтехники, компьютеров и проч.

Как говорит Вероника Григорьева, один только отказ от работы с откатами может избавить офис от 10% неоправданных расходов. «Увы, практика откатов повсеместна», — говорит она. — Например, когда я проводила тендер среди всех более или менее заметных поставщиков канцелярских товаров, не нашлось ни одной фирмы, где бы мне не предложили упростить задачу. Все говорили: сделаем, мол, это тихо и аккуратно. Приедет водитель, у него между бумагами для меня будет конверт».

Купленное решение в пользу конкретного поставщика не всегда наносит компании немедленный ущерб — первоначальные условия могут быть вполне конкурентоспособными. Проблема в том, что для покупателя «подмазанная» сделка оборачивается ценовой зависимостью. «Довольно быстро поставщик нагнет. Он уже хочет за гелевую ручку не 10 рублей, а в пять-семь раз больше. За личное поощрение вы приняли условия его игры, и разорвать отношения не так просто», — рассказывает госпожа Григорьева.

### Закупательная способность

Как с этим бороться? Самое разумное — не экономить на зарплате менеджера по закупкам. Вероника Григорьева: *Человека трудно подкупить лишь в случае, когда он боится потерять работу, интересную и достойно оплачиваемую. Уверена, что за \$500 эту проблему не решить — во всяком случае, в Москве. Зарпла-*

*та должна начинаться от \$800, а то и больше.*

Но повышением сознательности менеджеров резерв экономии, разумеется, не исчерпывается. Дополнительные 10% нагрузки, которую можно снять с бюджета компании, дает квалификация. Она складывается из таких вещей, как:

— умение системно управлять закупками начиная со стадии формирования заказа. Например, имеет значение, как строится работа с персональными заявками сотрудников офиса, принципы их обработки. Что включать в стандартный заказ, а что вынести за его рамки — скажем, для отдельного указания в служебной записке? «Всегда полезно оценить, нужно ли это вообще для работы. Либо мы попросту выбрасываем деньги», — говорит Вероника Григорьева;

— вдумчивый мониторинг рынка: сравнения цен по наиболее значимым позициям ассортимента, условиям доставки и надежности поставщиков. Оценивается квалификация поставщика (опыт работы на рынке, сумма и перечень контрактов по аналогичным поставкам), а также то, что на языке юристов называется правоспособностью. Константин Перов советует всегда интересоваться, где и когда была зарегистрирована фирма, от чьего имени и на каком основании делается коммерческое предложение;

— знание подводных камней, каких немало в закупках, и умение грамотно вести переговоры с потенциальными поставщиками. Здесь работает универсальный принцип: закупочная сделка успешна, если вам удалось получить от поставщика максимум возможных финансовых уступок (бесплатную доставку, отсрочку платежа или, к примеру, подпись под договором со сроком действия от полугода с фиксированием цен на этот срок). «С одним из поставщиков мне удалось заморозить

цены на целый год. Теперь я без проблем планирую свои расходы, не забивая себе голову вопросами, что там будет с долларом и евро», — делится опытом госпожа Григорьева.

### Размер почти не имеет значения

«Не беда, если позиции менеджера по закупкам в компании в принципе нет, как нет и внутреннего кандидата на ее замещение», — рассуждает Вероника Григорьева. — Человека с опытом можно попытаться найти на стороне. Он так или иначе себя окупит, поскольку намного эффективней распорядится бюджетом, скажем, на оснащение офиса новой оргтехникой, чем менеджеры подавшего заявку подразделения — в данном случае ИТ-службы».

И дело тут не только в способности добиться от поставщика искомого соотношения цены и качества. Есть множество других нюансов, учтя которые, можно сэкономить

компании деньги. Так, важно, чтобы закупаемые принтеры или копировальные машины существенно не различались в обслуживании. «Хуже всего, когда вместо парка однородных машин у вас „зоопарк“, это всегда накладнее», — отмечает госпожа Григорьева. По ее словам, в таком случае приходится закупать расходные материалы в несколько местах — у дилеров с разной марочной специализацией. Хотя от каждого из них могла бы быть скидка за консолидированные объемы закупок, скажем, картриджами для принтеров одной серии и марки.

Выстраивать систему офисных закупок с наймом соответствующих специалистов имеет смысл, если в компании работает более 150 сотрудников. «Объемов операций в данном случае уже хватит, чтобы диктовать поставщикам свои условия и неизменно добиваться экономии», — считает Вероника Григорьева. — А она, поверьте, возможна всегда». **сф**

### Сетевые торги

Электронные торги, несмотря на свою короткую историю, успели стать привычным явлением. Компании все охотнее пользуются отраслевыми интернет-биржами для проведения тендеров по закупкам оборудования, материалов и сырья. Не в последнюю очередь интернет-технологии применяются при организации офисных закупок. Для этого, в частности, можно воспользоваться такими ресурсами, как Faktura.ru и iTenders.ru.

При анализе эффективности электронных закупок обычно отмечается:

- снижение стоимости закупаемых товаров и услуг;
- сокращение времени на организацию закупок;
- выход сразу на множество поставщиков, независимо от их удаленности;
- прозрачность процедуры и возможность контроля;
- снижение накладных расходов при организации закупок.

По принципам проведения электронный тендер не отличается от обычного. Компания так же описывает условия (указывая время проведения конкурса, требования к поставщикам и предмет торгов) и информирует о них все заинтересованные компании. Но у электронных торгов есть и выгодные отличия. Например, на сайте Faktura.ru организатор конкурса может в онлайн-режиме наблюдать за его ходом. Когда же с победителем заключается контракт на поставку, расчеты и создание сопроводительных платежных документов производятся в электронном виде — это удобнее и снижает риск махинаций.







ЕЛЕНА ФОКИНА

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

### Учеба за счет заведения

Образование по престижным программам MBA обходится примерно в \$100 тыс. Стоимость обучения может составить \$40–60 тыс., около \$20 тыс. в год уходит на жизнь. Большинству студентов не по карману самостоятельно оплатить MBA. 70–80% слушателей пользуются различными ссудами на учебу, и многие бизнес-школы предлагают им программы льготного кредитования. — Текст: Екатерина КРОТОВА

## Намерение сократить размеры кредита для студентов из других стран вызвало протесты, и права иностранцев были восстановлены



На западном рынке кризис труда выпускников MBA негативно сказался и на сфере financial assistance. Многие менеджеры задумались, стоит ли получать MBA и влезать ради этого в долги. А школы вопреки собственным интересам из-за участившихся невыплат ссуд были вынуждены ограничивать условия финансовой помощи, повышая проценты и уменьшая суммы предоставляемых кредитов. Впрочем, сейчас ситуация стала улучшаться, и учебные заведения вновь стремятся облегчить слушателям процесс получения денег.

Знакомся на сайтах школ с условиями получения ссуд, россиянам, пожалуй, стоит сразу пропустить настоятельные советы поискать деньги в своей стране. В России плохо развито кредитование «длинными деньгами», а к данной категории относится и заем на получение MBA. Самый известный на данный момент образовательный кредит — от Сбербанка под 19% годовых — распространяется только на российские учебные заведения.

В некоторых западных школах, скажем, в Wharton или Harvard, в случае поступления кредит фактически гарантирован. В других учебных заведениях банк-партнер может отказать в ссуде, даже если студент принят. Кредитная организация, с которой сотрудничает школа, иногда требует гарантий поручителя (cosigner). Американские банки часто требуют наличия кредитной истории в США. При поступлении в испанскую школу IESE (ее партнерами являются Banco Bilbao Vizcaya Argentaria и Banco Urquijo) иностранцам необходимо поручительство известного стороннего банка. Как говорят российские студенты, это делает получение кредита почти невозможным.

### В Европе труднее

Ситуация с кредитами в Европе не очень благоприятна. В 2002 году закончилась совместная программа ABN AMRO Bank и ЕБРР «Инвестиции в международный диплом MBA». Она давала возможность получить кредит на учебу в самых известных европейских школах: INSEAD, LBS, IESE, Rotterdam School of Management. Какое-то время в ней участвовала и американская Michigan Business School. Программа существовала семь лет, благодаря ей ежегодно получали кредит около полусотни россиян.

Большие трудности возникают у российских студентов, которые поступают на MBA, сотрудничающие с английским банком HSBC. Он обслуживает ведущие бизнес-школы Великобритании — LBS, Cranfield и др. В 2000 — 2002 годах Россия находилась в черном списке Financial Action Task Force (FATF). Данная организация создана в 1989 году странами «семерки» для борьбы с отмыванием денег. Какое-то время ни один из наших соотечественников не мог обратиться в HSBC за займом, да и теперь непонятно, почему в этом банке некоторым россиянам отказывают в кредите.

**Зоя Зайцева**, исполнительный директор компании MBA Consult: *Многие россияне, думая об MBA, рассматривают прежде всего американские бизнес-школы. Одна из причин — более благоприятная ситуация с кредитами, чем в Европе. Я часто слышу, например, что HSBC отказывает нашим соотечественникам без явных причин, другие же получают деньги там крайне легко. В любом случае это сродни лотерее.*

Как рассказал **СФ** один из российских студентов LBS, только с 2003 года российские слушатели этой школы смогли реально рассчитывать на получение кредита. В настоящее время деньги удается занять на обучение и проживание. На питание, жилье и другие нужды в год дают по выбору студента — 10 тыс. фунтов стерлингов (\$15,5 тыс.) или две трети от зарплаты за последние 12 месяцев. Кредит выдается примерно под 6%. Начинать возврат денег необходимо через полгода после окончания школы, срок выплаты — семь лет. Стоимость обучения в LBS около 59 тыс. евро (\$70 тыс.). Если занимать деньги на проживание и оплату учебы (итого около \$95 тыс.), то в результате придется выплатить более \$130 тыс. (больше \$1,5 тыс. ежемесячно).

Французской бизнес-школе INSEAD после закрытия совместного с ABN AMRO проекта Global Loan Program не удалось договориться ни с одним партнером о возобновлении программы займов. На сайте учебного заведения написано: «Мы постоянно ведем переговоры с различными кредитными структурами, но, к нашему сожалению, не можем предложить глобальную программу кредитования для студентов 2005 года». По некоторым данным, сейчас школа пытается договориться с HSBC. Пока INSEAD предлагает обращаться в банки за кредитом самостоятельно.

Займы швейцарской школы IMD финансируют швейцарские банки (Credit Suisse и UBS) и ассоциация ее выпускников. Ранее это были две разные программы с различными условиями кредитования. Теперь IMD Alumni Loan Fund выступает как дополнительный источник финансирования при работе с перечисленными банками. Сумма, на которую можно рассчитывать, — 60 тысяч швейцарских франков (около \$47 тыс.). Стоимость программы — 111 тыс. франков (чуть меньше \$90 тыс.), сюда входят расходы на участие в учебных проектах (допустим, выездная сессия в Боснии-Герцеговине) и проживание. В любом случае учащемуся придется искать дополнительное финансирование. Заем выдается по принципу «кто первым пришел, того первым и обслужили», поэтому IMD советует студентам обращаться за деньгами сразу, как только решится вопрос о зачислении, тогда больше шансов получить от банка положительный ответ. Процентная ставка в настоящее время составляет 6,25% годовых.





## Поступив в престижную школу, в большинстве случаев можно получить ссуду. Если отказали в одной кредитной организации, стоит обратиться в другую

### В Америке легче

Самый крупный кредитор учащихся в США — Citibank. Он реализует масштабную программу CitiAssist, в которой участвуют школы Wharton, Harvard, Carnegie Mellon и др. Bank of America осуществляет специальную программу займов для иностранных студентов (Gate loan), она действует в Stanford, Darden и т. д. Другой крупный провайдер студенческих займов в США — Ассоциация Sallie Mae, финансирующая слушателей Duke, бизнес-школы Columbia University. Для студентов каждой из школ перечисленные организации предлагают разные условия кредитования в зависимости от репутации учебного заведения.

В прошлом году руководство Wharton, обеспокоенное невыплатами по займам, подняло процентную ставку до prime rate (основная банковская ставка по ссудам «благополучным» компаниям в настоящее время равна 4%) плюс 3% против прежних «плюс 2%». Но намерение сократить размеры 15-летнего кредита, ранее покрывавшего расходы и на учебу, и на бытовые нужды для студентов из других стран до

стоимости обучения, вызвало протесты учащихся, и права иностранцев были восстановлены.

Harvard также реализует программу финансовой помощи совместно с CitiAssist, но на иных условиях. Как и в Wharton, этот кредит гарантирован, здесь он выдается под меньшие проценты — prime rate минус 0,125%. «Мы не хотим отказывать кандидатам, не имеющим американского гражданства или кредитной истории в США. Это закрывает путь к нам многим достойным поступающим», — сказано на сайте школы. Ни в Harvard, ни в Wharton для получения кредита не требуются поручители или какие-то другие гарантии.

Darden Business School в прошлом году урезала размер кредита до стоимости обучения. Число иностранных студентов заметно сократилось, и Darden вновь вернулась к старым условиям. **Николай Шеховцов**, студент Darden Business School: «Получить заем просто. Студенты заполняют одностороннюю заявку online, затем получают в школе бумажную копию договора для подписи». Процентная ставка сейчас равна примерно 5% плюс комиссионные банку — 8% от кредита. Вернуть деньги нужно в течение 13 лет.

В бизнес-школе Chicago University существует два типа кредита для иностранных студентов: с поручителем и без. Чтобы получить деньги с созаемщиком, проситель должен иметь хорошую кредитную историю в США. У россиян эта программа не пользуется особой популярностью, поручителя и кредитную историю имеют далеко не все. Зато с нового учебного года заметно улучшились условия кредита без поручителя. Сумма займа возросла с \$70 тыс. до \$150 тыс. Теперь можно покрыть расходы не только на обучение, но и на проживание (стоимость программы около \$70 тыс., на бытовые нужды за два года уходит порядка \$50 тыс.). Кредитная история в США для этого займа не нужна, процент равен LIBOR (лондонская межбанковская ставка, служащая ориентиром для установления каждым банком своих учетных ставок; сейчас составляет 1,1%) плюс 3,5%. Неприятный момент: если поручителя нет, необходимо внести страховой взнос — 5% от суммы кредита. Заем дается на 20 лет, выплаты начинаются сразу после окончания программы.

Исчерпывающе описать разнообразие кредитных схем в западных бизнес-школах невозможно. Практически каждый год условия получения денег пусть незначительно, но меняются. Общий принцип: поступив в престижную школу, ссуду можно взять в большинстве случаев. Даже если студенту отказали в одной кредитной организации, стоит обратиться в другую. Важно при этом учитывать два обстоятельства. Первое, во всех известных случаях при задержке выплат взимаются серьезные штрафы. Например, в Chicago при просрочке более 60 дней взыскивают 5% от суммы кредита и столько же за каждые последующие 30 дней задержки. Второе, необходимо точно просчитать, сколько денег действительно следует занять. Некоторые школы просят студентов учесть, что они будут проходить оплачиваемую практику, и не брать «лишнего», поскольку потом придется платить проценты. **СФ**

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

### Услуги

**Этикетки на водку, упаковка 995-8259**

**www.aushakov.com**

**Таможня 746-4921**

**Иркутск, Чита, Якутия. Рекрутинг. Размещ. рекламы.  
Маркет. исслед. Агентство «Артэкс» www.arteksm.irk.ru  
(3952)425234**

**Такси 724-8567/48**

### Юридические услуги

**Возврат НДС 959-81-67**

### Direct Marketing

**Direct Marketing, 234-38-00**

**КАФЕДРА**  
офисные интерьеры, мебель

ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ И НЕ ТОЛЬКО

● профессиональная разработка и реализация корпоративных проектов

● прямые поставки офисной мебели из Европы и Прибалтики

● специализированная мебель для учебных заведений и образовательных центров

● комплексное оснащение баров ресторанов, гостиниц и др. общественных помещений



УЛ. СРЕТЕНКА, Д.28

916-58-35

916-58-40

916-58-47

E-MAIL: INFO@KAFEDRA.RU

WWW.KAFEDRA.RU

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером, в регионах – заказной почтовой бандеролью

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	363	11
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)  
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**  
Отправьте по факсу копию платежного поручения

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.  
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1

Телефоны для справок:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189

Факс (095)771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону (095) 267-3768 и сообщить всю необходимую информацию

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



[РЕЦЕНЗИЯ]

## Курс этикета для варваров



ЛЪВИНАЯ ДОЛЯ ПУБЛИКАЦИЙ ПО РЫНКУ M&A В РОССИИ ПОСВЯЩЕНА КОРПОРАТИВНЫМ ЗАХВАТАМ. ПЕРВАЯ АССОЦИАЦИЯ, КОТОРАЯ ПРИХОДИТ НА УМ, КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О ПОГЛОЩЕНИИ, — ОБЯЗАТЕЛЬНО ВРАЖДЕБНОЕ, ЧТО-ТО ПРО БЕЛОГО РЫЦАРЯ, ЗОЛОТОЙ ПАРАШЮТ И ЯДОВИТЫЕ (ПОЧЕМУ-ТО КАЖЕТСЯ, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЗЕЛЕНЫМИ) ПИЛЮЛИ. КТО ЕГО ЗНАЕТ, ЧТО ЭТО ТАКОЕ, НО ЗВУЧИТ КРАСИВО И СЛЕГКА ЗЛОВЕЩЕ. КНИГА «ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ» СОВСЕМ ПРО ДРУГОЙ РЫНОК. **Текст: Сергей Кашин**



**ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ  
И ПОГЛОЩЕНИЙ**  
РИД С. Ф., РИД ЛАЖУ А.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004  
ПЕРЕПЛЕТ /  
ПЕР. С АНГЛ. / 958 С.

Российские книги «про это» напоминают учебник по тактике для военных училищ. Будь начеку, высылай разведку, заходи слева, заходи справа, нас не догонят. Впрочем, есть основания — даже классическое полухудожественное описание рынка M&A, мировой бестселлер «Варвары у ворот», тоже в общем-то об интриге, человеческих страстях и правилах ведения боевых действий. Но есть и другой рынок M&A — индустрия со своими законами, правилами и профессионалами. Поглощения на нем проходят буднично и даже скучно, страсти наружу не выплескиваются, а пособия по проведению таких поглощений напоминают поваренную книгу.

Книга Стенли Фостера Рида и Александры Рид Лажу и есть такая поваренная книга про M&A, первое издание такого рода в России. И книга, к счастью, достойная: в списках Amazon.com среди себе подобных она входит в первую пятерку (если, конечно, отсечь книги, проходящие по разряду «для однодневного менеджера» или «сделай вид, что знаешь все про M&A»). «Искусство слияний и поглощений» и построено как поваренная книга. Никому в голову не придет читать ее от корки до корки — как-никак почти тысяча страниц. Это сборник вполне конкретных вопросов и ответов. Здесь даже два оглавления: помимо классического есть еще и длиннющий список вопросов, на которые дается ответ, всего больше тысячи. Очень удобно.

С возражением «Все равно она не про нас» придется согласиться. В значительной степени это про Америку. Что особенно заметно, когда речь заходит о юридических заках или, например, рассказывается про осторожное об-

ращение с планом привилегий для персонала. Но все-таки это далеко не вся книга. Авторы пишут: «Лишь немногие в этом бизнесе осмелятся спросить: „А что это значит?“». Именно так. Российские авторы часто не утруждают себя элементарным и понятным определением того, что такое M&A, и сразу переходят к «войнушке». А ведь совсем не бесполезно (да и просто любопытно) узнать, что такое «обратное поглощение» или как выглядит неадаптированное к отечественным условиям LBO (поглощение на кредитные деньги), как определить, сколько платить посредникам (правило Лемана), что такое старший долг, как проходит due diligence и кто за него платит. Особенно интересны главы про финансовое структурирование сделок, технику ведения переговоров и тонкости завершения сделки.

Что еще можно сказать про эту книгу? Известно, что переводом можно загубить любое сочинение. Книга становится плодом размышлений переводчика на тему, в которой он ничего не понимает или, наоборот, понимает, только нормально сказать не может. Найти того, кто читал это издание в оригинале, не удалось. Поэтому положимся на репутацию «Альпины». Со своей стороны могу сказать, что перевод явно лучше работ Ивана Закаряна про фондовый рынок (для тех, кто знает).

Цену вопроса в случае с книгой «Искусство слияний и поглощений» определить просто. Тысяча вопросов, тысяча ответов, тысяча страниц, тысяча рублей. Цена явно не студенческая. Можно сказать, что она «на любителя», на «тех, кто понимает». Главное, чтобы любитель был достаточно состоятельным. Он не пожалеет. **СФ**

# ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Тенденции рынка рекламы и медиа

- 60\_ ПОТРЕБИТЕЛЬ, КОТОРОГО НЕТ** // Агентства стесняются рассказывать о новой методике, но клиенты не стесняются ее применять / **ТЕХНОЛОГИИ**
- 64\_ «У МЕГАБРЭНДОВ СВОИ ТРУДНОСТИ»** // Как компания «Балтика» борется с собственным величием / **ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ**
- 66\_ КОМНАТНЫЙ МАРКЕТИНГ** // Финское агентство поставило быт на службу клиенту / **НОВ-ХАУ**
- 70\_ ПОЛНЫЙ «HELLO!»** // Холдинг «Видео Интернешнл» нашел свою звезду там, где остальные ее потеряли / **ВЫХОД В СВЕТ**
- 72\_ НАДО ЧАЩЕ МЕНЯТЬСЯ** // Самый современный арсенал средств борьбы за телеаудиторию / **МЕДИАБАРОМЕТР**





## ПОТРЕБИТЕЛЬ, КОТОРОГО НЕТ

Стратегия управления виртуальными потребителями (management of virtual consumers) — новый и весьма таинственный способ интернет-продвижения. Из-за сомнений в этической чистоте технологии многие коммуникационные агентства в России предпочитают не указывать ее в перечне своих услуг. Однако сегодня среди заказчиков этой виртуальной услуги есть уже не только небольшие компании, но и крупнейшие глобальные корпорации. — Текст: Максим КОТИН



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

Похороны маркетинга — модная тема. Идеологи «погребения» считают, что маркетинг должен умереть, в частности, потому, что вследствие развития коммуникационных технологий потребители объединяются в антикорпорационные сообщества, обмениваются информацией о продуктах и игнорируют маркетинговые сообщения. Но маркетинг давно проник в виртуальные сообщества и успешно использует их в своих целях.

Звонок в одно из крупнейших PR-агентств России.

— Вы оказываете услуги по созданию виртуальных персонажей в интернете?

— Конечно.

— Расскажите читателям «Секрета фирмы»?

— Надо посоветоваться с руководством...

На следующий день пришел вежливый ответ с предложением обсудить иную тему.

### Технология по паме

Стратегия управления виртуальными потребителями, management of virtual consumers (MVC), в качестве отдельного коммуникационного продукта пока не существует. У этой технологии даже нет устоявшегося названия. Термин MVC придумала редакция **СФ**, чтобы облегчить идентификацию «подопытного». Два наи-

более близких термина из существовавших — «вирусный маркетинг» и «маркетинг агентов влияния». Но оба слишком широкие. MVC, по сути, лишь имитация вирусного маркетинга, а понятие «агенты влияния» выходит далеко за рамки интернет-технологий.

Задача MVC — создание не существующего в реальном мире персонажа, чьи действия эффективно влияют на целевую аудиторию. Набор инструментов MVC прост. Это персональный сайт фантома, письма, приходящие к членам сообществ от его имени, и его активная деятельность в сообществах — форумах, чатах, досках объявлений. Все эти три элемента фальшивой жизни переплетаются и поддерживают друг друга, транслируя потенциальным потребителям заданное рекламное сообщение.

Российские агентства освоили инструментариий MVC, но пред-

ложить его клиентам как целостную концепцию пока не решаются. «Мы не выделяем отдельной строкой управление виртуальными потребителями — это может напугать людей», — объясняет руководитель Imageland Interactive **Людмила Булавкина**. — Многие заказчики плохо представляют, о чем идет речь, но относятся к подобным технологиям негативно. Одно словосочетание «вирусный маркетинг» ассоциируется с неприятностями. Приходится долго объяснять: деятельность такого рода не нарушает никаких моральных кодексов, не сопоставима с навязыванием мнения либо спамом. Все абсолютно законно и этично, если руководствоваться здравым смыслом и не искажать информацию о продукте или услуге.

Впрочем, настороженность в отношении к MVC обоснованна. В статье 5 закона «О рекламе»

## ЗАБЛУДИВШЕЕСЯ ПИСЬМО

«Приветик! Как делишки??? Я только вернулась из Египта вчера :) мне понравилось! Только жаль, на пирамиды так и не посмотрела! Ехать 6 часов в одну сторону для того, чтобы на них просто пару часов посмотреть в окружении еще пары тысяч человек. К тому же в Египте чуть ли не каждую неделю разбиваются автобусы с туристами, т. к. ездить местные вообще не умеют, а дорожные знаки и светофоры отсутствуют. Зато все очень громко сигналят 8-). Кстати, ты у меня спрашивала, как я так сильно похудела!!!!??? Хоть это и секрет 8-), но ради тебя — держи, вот ссылка <http://...> Предлагают ПРИНЦИПИАЛЬНО новый способ похудеть!!!!»

сказано: «Реклама должна быть распознаваема без специальных знаний или без применения технических средств именно как реклама непосредственно в момент ее представления независимо от формы или от используемого средства распространения». Можно, конечно, искать дыры в определении термина «реклама» или ссылаться на то, что в той самой статье интернет не упомянут. Однако часто в качестве промотируемых продуктов предлагаются те, которые рекламировать предосудительно. Допустим, рецептурные медицинские препараты. Это сказывается на репутации услуги.

И все же инструменты MVC предлагает сегодня ряд крупных интернет- и PR-агентств. Обычно элементы этой технологии встраиваются в общую коммуникационную кампанию, хотя они вполне могут существовать и отдельно. Заказчики — и крупные глобальные брэнды, для которых это элемент интегрированной кампании, и мелкие производители, желающие быстро и недорого заявить о себе и ищущие нетрадиционные методы продвижения.

### Бесплодная попытка

В начале 1990-х годов безалкогольный напиток Tropical Fantasy начал теснить на американском рынке Coca-Cola и Pepsi. Возникли слухи, будто его изготовитель связан с ку-клукс-кланом, а у чернокожих напиток вызывает бесплодие. Этот бред оказался популярным, даже транслировался в новостях. Продажи Tropical Fantasy упали. Компания провела расследование и нашла бывшего шофера PepsiCo, который рассказал, что с 1960-х годов в компании каждый день инструктируют шоферов, какие слухи распускать, подвозя попутчиков и общаясь в барах.

Эффективность распространения информации через личные каналы основана на доверии к источнику — неслучайно даже в прямой рекламе очень эффективной считается характеристика, которую дает «простой потребитель» (testimonial). Ис-

следовать эти процессы начали американские социологи в 1950-х годах. Сначала Шрамм предположил, что коммуникация эффективна, когда сообщение фильтруется через людей или группы доверия. Затем Лазар-

## Интернет по своей природе анонимен. Общаясь с другим пользователем, никогда нельзя быть уверенным в его реальности. Если люди сами изобретают виртуальных персонажей, почему того же не могут делать компании в коммерческих целях?

сфельд выдвинул теорию «лидера мнений»: по ней между СМИ и массовой аудиторией есть связующее звено — лидеры, пользующиеся доверием и авторитетом. Последователи идею Лазарсфельда развили и сформулировали схему многоступенчатого потока информации. Концепция включала сложную систему обмена сведениями между группами людей и средствами массовой коммуникации. В досетевую эпоху маркетинговое воздействие на реальных лидеров мнений ограничивалось внимательным отношением к лояльной аудитории — считалось, что люди порекомендуют компанию своим знакомым. Были и случаи прямого подкупа потребителей. Впрочем, о распространенности тайных трюков судить сложно. Если бы не шофер-ренегат, мир никогда бы не узнал о методах работы PepsiCo. Интернет позволил вывести технологию управления мнениями на новый уровень.

### Территория обмана

С появлением глобальной Сети стало проще доносить частную информацию до массовой аудитории. Нашлось и этическое оправдание. «Интернет по своей природе анонимен и виртуален; общаясь с другим пользователем, никогда нельзя быть уверенным в его реальности. Каждый выходящий в Сеть принимает эти условия игры», — говорит Михаил Маслов, старший партнер агентства «Маслов, Сокур и партнеры». — Если пользователи интернета сами активно изобре-

тают виртуальных персонажей, почему компании в коммерческих целях не могут того же?»

Первыми использовать виртуальных персонажей в коммерции стали спамеры, искавшие пути повышения привлекательнос-

Создание домашней странички стало логичным развитием писем-ошибок; на сайте можно нарисовать более правдоподобный образ виртуального героя, что повышало доверие к содержанию письма. На сайте между

сти своих посланий. Одной из идей были «ошибочные письма» — product placement в электронных посланиях якобы частного характера, приходящих получателям будто бы по ошибке. Идея основана на вере в порочность большинства людей. Человек любопытен, и ему интересно прочесть случайно попавшееся частное письмо. В конце такого «ошибочного» сообщения обычно дружески рекомендуется товар, якобы купленный отправителем.

строк сообщалась дополнительная информация о продукте или услуге. Страничка начинала работать сама по себе, привлекая посетителей независимо от почтовых рассылок. Последним звеном в системе управления виртуальными потребителями стали фиктивные имена для форумов и чатов. С развитием интернета и возрастанием роли онлайн-сообществ эта работа стала самой важной и эффективной в стратегии MVC.

## АЛГОРИТМ

- 1\_Сформулируйте основные цели вашей MVC-стратегии (это может быть повышение узнаваемости марки, исправление имиджа, улучшение воспринимаемого качества продукта и т. п.).
- 2\_Определите ключевые виртуальные сообщества, имеющие наибольшее значение для вашей аудитории, и подсчитайте количество необходимых виртуальных персонажей (от двух до десяти).
- 3\_Определите личностные характеристики ваших виртуальных персонажей. Составьте их концептуальное описание. Впоследствии это поможет редакторам поддерживать целостность образа и последовательность его поведения.
- 4\_Наймите внештатных редакторов (из расчета один редактор на три виртуальных персонажа) и распределите между ними работу с ключевыми сообществами.
- 5\_Для трети персонажей создайте домашние страницы, на которых поместите дополнительную информацию о продукте или услуге и фотоиллюстрации героя. Заключите с моделями договор на использование их образа под чужим именем.
- 6\_В случае необходимости поддерживайте работу на форумах рассылкой писем-ошибок.
- 7\_Контролируйте работу редакторов. От лица персонажа должно размещаться до десяти ключевых сообщений в сутки. Особое внимание обратите на персонажей с домашними страницами — их виртуальная жизнь должна быть наиболее правдоподобной и разнообразной.
- 8\_Подсчитайте число посетителей домашних страниц виртуальных персонажей и ответов на ключевые сообщения. Проведите контент-анализ виртуальных сообществ и проанализируйте изменения. Если возможно, соотнесите показатели с данными продаж. Оцените эффективность кампании.



### «Растроение» личности

Ключевое звено в управлении виртуальными потребителями — редактор-ведущий. Агентства «анализируют коммуникационное поле» и разрабатывают «цепочку продвижения», но поддержкой виртуальных персона-

На домашних страницах, сделанных нарочито любительски, может содержаться дополнительная информация о продукте, как правило в форме рассказа об опыте использования. Сайты регистрируются в поисковых системах и каталогах. Домашняя

выявить прямую зависимость между продажами и проведенной промо-кампанией. «У нас пока был всего один случай, когда мы замкнули работу в форумах на покупку, — вспоминает Людмила Булавкина. — Это была кампания производителя медицинских пре-

скептически относятся к управлению сообществами. «Я считаю, что единственным эффективным инструментом из этого комплекса является присутствие на форумах, — говорит **Елена Молчанова**, директор по маркетингу Promo Interactive. — „Ошибочные“ письма давно приравнены к спаму, а личные сайты малопопулярны. Поэтому использовать эту методику следует очень осторожно. Да и сфера ее применения ограничена — она годится для продуктов, при выборе которых люди руководствуются советами. Продвигать таким образом стиральный порошок себе дороже».

## Рынку неизвестны конкретные примеры успешных кампаний в этой сфере, поскольку заказчики пресекают все попытки агентств раскрыть карты

жей занимается редактор. Это наемный сотрудник, обычно работающий удаленно, чтобы не удалось по IP-адресу обнаружить его связь с агентством.

Редактор должен уметь хорошо писать, знать психологию и отлично ориентироваться в интернете, поэтому на такую работу в лучшем случае берут журналистов от 30 лет, в худшем — студентов-филологов или психологов. Каждый редактор «ведет» двух-трех персонажей, от лица которых размещает определенное число сообщений в день. Средняя норма — десять постингов, причем считаются только рекомендации данной марки клиенту.

Для большей правдоподобности часть виртуальных персонажей делают «реальными». Им создают персональные домашние странички с онлайн-дневниками, фотографиями, рассказами об увлечениях. Мелкие агентства берут фотографии из фотобанков, крупные проводят фотосессии и заключают с моделями договоры на использование образа под чужим именем.

Страница — удобный инструмент анализа. По количеству посетителей, перешедших на сайт по ссылке в форуме, можно судить об эффективности размещаемых сообщений.

Редактор находится между трех огней. Он должен выполнять заказ, но делать это приходится осторожно, чтобы явной рекламой не вызвать агрессию участников форума и не нарушить правила сообществ, многие из которых подвергаются цензуре. Чтобы завоевать доверие аудитории, иногда уходят недели, в это время редактор никак не занимается рекламой. Зато потом одно правильно сформулированное сообщение может дать несколько тысяч посетителей фиктивной домашней страницы.

### Подсчет виртуальности

Несколько тысяч посетителей фиктивной домашней страницы — это посетители и только. Сколько человек поверило игре и какая их часть восприняла информацию о продукте — вопрос открытый. Очень редко удается

паратов высокой цены. Цепочка сообщений приводила людей в интернет-магазин. После акции продажи препарата через интернет-аптеку выросли в три раза».

Но обычно вывести аудиторию на прямую покупку нельзя. По мнению Михаила Маслова, в таких случаях в ход стоит пустить стандартный арсенал оценки эффективности традиционного PR — методики количественные (подсчет посетителей фиктивных домашних страничек, ответов на постинги и т. п.) и качественные (контент-анализ сообщений). Глубинные исследования целевой аудитории используются ограниченно, поскольку весьма затратны. Позволить их себе могут только крупные компании. А для последних управление virtual consumers — только часть интегрированной маркетинговой концепции, и выделить влияние MVC почти невозможно.

Рынку неизвестны конкретные примеры успешных кампаний в этой сфере, поскольку заказчики пресекают все попытки агентств раскрыть карты. Неудивительно, что многие эксперты

### Год за неделю

Апологеты MVC утверждают, что «накрыть» стратегией виртуальных потребителей большую часть массового рынка можно всего десятью персонажами, жизнь которых могут поддерживать три редактора. Им клиент должен платить примерно столько же, сколько стоит работа обычных редакторов PR-агентства (\$30–60 в час). Разработка одной фиктивной домашней страницы стоит от \$3 тыс. до \$15 тыс. в зависимости от сложности, причем сайты создаются только для трети виртуальных персонажей. Конечно, агентство возьмет деньги за создание концепции и организацию работы. Но даже самая масштабная годовая программа MVC у крупного PR-агентства обойдется примерно в \$200 тыс. Если вложить эти деньги в размещение рекламы на ведущих телеканалах, не хватит и на неделю присутствия в эфире. **сф**

## ИСКУСНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ МИР

Для фильма «A.I. Artificial Intelligence» Стивена Спилберга Warner Bros. провела в интернете необычную промо-кампанию, целиком построенную на имитации несуществующей реальности. Идея заключалась в создании действующих сайтов будущего. В ходе кампании, которая предвляла выход ленты, появилось несколько десятков веб-ресурсов футурологических организаций (вроде организации по защите прав роботов) и их никогда не существовавших сотрудников. По заказу Warner Bros. компания Three Mountain Group, осуществившая эту промо-концепцию, сфабриковала и опубликовала огромное количество самых разнообразных материалов — пресс-релизов, газетных статей, рекламы. Все ресурсы были связаны с виртуальным персонажем Ивеном Ченом, который, что весьма Примеча-

тельно, не был героем рекламируемого фильма. Путешествуя по сайтам, следовало разгадывать загадки, там спрятанные. Революционная находка кампании — выход виртуального мира за пределы интернета. Людям, продвинувшимся достаточно далеко в решении головоломок и путешествиях по миру будущего, после посещения тех или иных веб-страничек приходили факсы и даже поступали звонки с новой информацией. В результате сайты будущего посетили около 1 млн человек. Энтузиасты создали целое сообщество, куда вошли 1800 наиболее активных участников интерактивной игры. Хотя веб-кампания прошла два года назад, виртуальная игра к фильму «A.I.» остается одним из самых ярких примеров нетрадиционного подхода к интернет-рекламе.

# КТО **12** НАЙДЕТ **12** КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

**НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ  
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!**

ДВЕ СУПЕРКОМАНДЫ ИЗ РОССИИ  
**12 САМЫХ ЯРКИХ  
И ТАЛАНТЛИВЫХ**  
МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ  
ОТОБРАННЫХ САМИМИ  
ЗРИТЕЛЯМИ ИЗ ДЕСЯТКОВ  
ТЫСЯЧ ДОБРОВОЛЬЦЕВ  
ОТПРАВЛЯЮТСЯ В ЕВРОПУ  
24 ЧАСА В СУТКИ В ИХ ДОМЕ  
**В ПАРИЖЕ, В ПРАГЕ**  
ГДЕ БЫ ОНИ НИ ОКАЗАЛИСЬ  
ИХ СНИМАЮТ НОВЕЙШИЕ  
КАМЕРЫ СЛЕЖЕНИЯ  
**ИХ МИССИЯ:**  
НАЙТИ 12 КГ ЗОЛОТА  
ДОРОГУ К СОКРОВИЩУ  
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЯТ  
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ  
ТОЛЬКО ОДНОМУ  
ИЗ УЧАСТНИКОВ

**СЕГОДНЯ  
В 21:00**  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



## негритят реалити шоу

[www.12tnt.ru](http://www.12tnt.ru)

ТОЛЬКО ДЛЯ ПОКЛОННИКОВ РЕАЛИТИ-ШОУ «12 НЕГРИТЯТ» - НОВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ!  
ЗАКАЖИТЕ НА СВОЙ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН МЕЛОДИИ И КАРТИНКИ ИЗ ШОУ!  
ПОДРОБНОСТИ - НА САЙТЕ [WWW.12TNT.RU](http://WWW.12TNT.RU)



## «У МЕГАБРЭНДОВ СВОИ ТРУДНОСТИ»

«Компания „Балтика“, будучи лидером пивной отрасли, долгое время не вела агрессивных промо-кампаний. Она завоевывала рынок, наращивая производственные мощности и строя системы дистрибуции, — говорит директор по маркетингу **Андрей Рукавишников**. — Замедление темпов роста пивной промышленности и повышение конкуренции вынудило менеджмент изменить подход к рекламной стратегии». Производитель столкнулся с парадоксальной проблемой: аудитория «Балтики» настолько широка и разнообразна, что создать четкую рекламную коммуникацию практически невозможно. Как поступить с брендом, который чересчур велик? Отказаться от части потребителей ради четкого позиционирования или попытаться построить «мегабренд для всех»? «Балтика» сделала свой выбор. — Текст: Максим Котин



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Какова сейчас целевая аудитория «Балтики»?

**АНДРЕЙ РУКАВИШНИКОВ:** Практически все употребляющие пиво — это люди от 18 до 55. Конечно, ядро составляют мужчины 25–40 лет, но «Балтику» покупают молодые и пенсионеры, мужчины и женщины, бедные и богатые.

**СФ:** Странное сегментирование. Как это получилось?

**АР:** Просто у нас одна из самых длинных товарных линеек.

**СФ:** Но у каждого бренда Sun Interbrew тоже много сортов. И это не мешает вашим конкурентам четко позиционировать свои марки.

**АР:** У «Сан» торговые марки разведены по ценовым сегментам, и уже внутри них предлагаются разные сорта. У нас главный бренд один — «Балтика». А в линейке есть предложения для совершенно разных аудиторий. Мы делаем как премиальные суббренды, так и экономичные. Компания никогда не позиционировала бренд на какой-то один узкий сегмент.

**СФ:** Поэтому потребители «Балтики» — и женщины, и пенсионеры, и молодежь — стали вашей целевой аудиторией. Но ведь книги по маркетингу учат, что невозможно строить бренд сразу для всех.

**АР:** Случай «Балтики» уникален, здесь нельзя руководствоваться обычными правилами. Это «мегабренд», и ему свойственны свои трудности. Для данного варианта сложнее придумать правильную коммуникацию, зато у такой марки гораздо больше перспектив. Я верю, что будущее за большими брендами.

**СФ:** Может быть, большая аудитория «больших брендов» — это зло? Не стоит ли избавиться от части потребителей?

**АР:** Подобный вариант мы даже не рассматривали, когда обсуждали новую маркетинговую стратегию. Для бренда, который на протяжении многих лет является лидером в своей категории, это неприемлемо. В противном случае велика опасность лишиться лояльных потребителей и не приобрести новых. Мы сразу решили, что новая рекламная стратегия будет основана на фундаменте, заложенном в последние годы. Мы увеличиваем наши рекламные бюджеты вдвое. Теперь «Балтики» на телевидении будет много. Сейчас стоит задача сделать бренд современнее, эмоциональнее, приблизить его к потребителю.

**СФ:** И что собой представляет «эволюционное» позиционирование?

**АР:** Если коротко, сейчас бренд «Балтика» представляется нам отражением всего лучшего, что есть в современной России.

**СФ:** Это как?

**АР:** Это должны придумать рекламные агентства, к которым мы обратились за помощью. Летом прошлого года компания объявила открытый бесплатный тендер и пригласила для участия российские представительства ведущих мировых агентств.

**СФ:** Раньше вы всю рекламу делали самостоятельно. Почему же теперь решили воспользоваться услугами рекламистов?

**АР:** Хотели получить креативный продукт самого высокого качества, чтобы не только производить лучшее пиво, но и делать лучшую рекламу в своей категории.

**СФ:** Ну и как, получили?

**АР:** Пока нет. В конце года нам пришлось объявлять второй тендер, потому что качество работ первого нас совершенно не устроило. Мы хотели креативного прорыва, а получили шаблонные предложения.

**СФ:** Может быть, причина в том, что агентства просто не поняли ваш эволюционный бриф? Или он оказался неинтересен?

**АР:** Бриф от такой компании, как «Балтика», не может быть неинтересным априори. Ссылаться на некреативный бриф — значит, расписываться в собственном не-профессионализме. И если бы участники чего-то не поняли в позиционировании, мы могли бы им разъяснить.

**СФ:** Объясните, пожалуйста, что лучшего есть в России, что ваш бренд сможет отражать?

**АР:** Лучшее — это, скажем, сама пивоваренная компания «Балтика». За десять лет она выросла в 49 раз. По данным Canadean, «Балтика» — второй пивной бренд Европы после Heineken. Мы экспортируем наши продукты более чем в 30 стран мира. Какая еще российская корпорация, не эксплуатирующая природные ресурсы, может похвастаться подобными результатами?

**СФ:** В этом новом позиционировании вы недалеко ушли от «знаменитого пива России»...

**АР:** Это и есть эволюционный подход, о котором я говорил.

**СФ:** Что еще, кроме вас, будет отражать «Балтика»?

**АР:** Много. Нашей стране есть чем гордиться. Ну, допустим, оркестром Спивакова, который мы хотим спонсировать. Сейчас компания ведет переговоры о покупке для этого коллектива инструментов лучших мировых мастеров. Между прочим, речь идет об очень солидной сумме.

**СФ:** А рейв-вечеринка «Колбасный цех», которую спонсирует «Балтика», тоже входит в топ лучшего?

**АР:** В принципе, да. «Только Спиваков и никакого рейва» — это подошло бы для любого другого бренда, но не годится для «Балтики». Нам ведь надо привлекать молодых потребителей. Если сейчас модно танцевальное движение, мы не можем игнорировать такие события. Для каждого есть своя «Балтика» — и это еще один вариант нашего позиционирования.

**СФ:** А кто будет воплощать данное позиционирование в рекламе? Кто победил во втором тендере?

**АР:** Прежде всего победило агентство Grey.

**СФ:** Как это «прежде всего»? Победителей несколько?

**АР:** Лучшие идеи предложили агентства Grey, McCann. Теперь есть из чего выбирать.

**СФ:** Так выберите кого-нибудь.

**АР:** К сожалению, реальные возможности агентства нельзя оценить при знакомстве с креативными идеями. Только получив конечный продукт и протестировав его на потребителях, можно понять, насколько рекламисты способны поднять продажи бренда.

**СФ:** Вы не боитесь, что неопределенность не позволит агентствам показать все свои креативные возможности?

**АР:** Это не исключено, однако опасность сделать неправильный выбор слишком велика. Не хочу никого огульно обвинять, но многие агентства поднаторели в презентациях. При первом знакомстве все выглядит просто замечательно. Эккаунты раскладывают свои пасьянсы — остается только охать и ахать. Но нередко, когда ты отдаешься агентству, оно сразу расслабляется. Нам бы хотелось заключить долгосрочный контракт с компанией, умеющей хорошо продавать наши товары, а не свой креатив. «Балтика» — это мегабренд, и ответственность очень велика. Поэтому мы будем снимать ролики с разными агентствами, чтобы посмотреть, как их воспринимают потребители.

**СФ:** Ролики, снятые разными агентствами, пойдут в эфир? Но ведь у них будут разные креативные концепции?

**АР:** У них будет единое позиционирование, сформулированное в брифе. Мы сможем следить, чтобы не возникло разногласий. Хотя не исключено, что какие-то уже снятые ролики лягут в стол после предварительного тестирования. Конечно, нам бы этого не хотелось.

**СФ:** Какие новые ролики «Балтики» мы увидим в ближайшее время?

**АР:** Пока реклама титульного бренда «Балтика» еще не разработана. Сейчас в агентстве Grey трудятся над роликами суббренда «Балтика-3». Это самый популярный наш сорт. Долгое время он оставался неизменным, и теперь мы меняем все — этикетку, бутылку и рекламу. Я считаю, что перезапуск «Б3» станет одним из главных событий на пивном рынке в этом сезоне.

**СФ:** Прежде «Балтика» почти не рекламировала отдельные свои сорта. Изме-

нение этой стратегии — компромисс между идеологией «мегабренда» и необходимостью более узкого позиционирования?

**АР:** Можно сказать и так. Мы сделаем наши суббренды более значимыми, и это касается не только третьей «Балтики». Титульный бренд начнет создавать общий имидж, а каждый отдельный сорт мы предназначаем для определенного потребительского сегмента. По сути, разделение брендов уже произошло само собой. Покупатели не просят: «Дайте мне третью „Балтику“». Они говорят: «Дайте мне „Тройку“». Мы сыграем на этом и усилим роль суббрендов. На банке новой «Б3» цифре отведена такая же роль, как и слову «Балтика».

**СФ:** Значит ли это, что в перспективе какие-то суббренды уйдут в самостоятельное плавание?

**АР:** Это вполне возможно. Мы намерены вывести таким образом некоторые сорта из-под зонтика, чтобы хоть немного укоротить линейку, сузить нашу аудиторию и сфокусировать позиционирование. Подобные прецеденты на рынке есть. Например, история с пивом «Невское Триумф», фактически ставшем просто «Триумфом».

**СФ:** Какие бренды будут выведены?

**АР:** Этого я пока сказать не могу. Мы сейчас рассматриваем разные варианты. Очевидно, под зонтиком останутся главные наши сорта, а более специфические превратятся в самостоятельные бренды. В любом случае делать все будет медленно и осторожно.

**СФ:** Выходит, даже такие полумеры — дело неблизкого будущего. Не означает ли это, что менеджеры «Балтики» боялись взять на себя ответственность, хотя необходимость изменений всем очевидна?

**АР:** Я с вами не согласен. Революция подобному бренду вредна, она может его похоронить. У нас лидерские позиции, зачем нам сотрясать мир?

**СФ:** Хотя бы за тем, чтобы молодые и более агрессивные компании вас не потопили. История российского бизнеса знает немало случаев, когда ведущие производители, понадеявшиеся только на лидерство, бесследно исчезали под натиском конкурентов...

**АР:** Возможно, подобные случаи есть. Но мне кажется, так происходило только с теми «лидирующими» марками, которые, по сути, не являлись брендами. У нас очень сильный бренд. Поэтому я надеюсь, что «Балтике» участь таких компаний не грозит. **СФ**

# КОМНАТНЫЙ МАРКЕТИНГ

В маленькой Финляндии нашли великую идею. Как водится, национальную. Только не политическую, а маркетинговую. Появившись на свет два года назад в местном отделении международной PR-сети Hill & Knowlton, технология Living Room потихоньку копируется в других странах и удивляет штаб-квартиру. Как и положено всему великому, она проста на вид и глубока по сути. Корреспондент «Секрета фирмы» постигал Living Room как зеркало финской духовности.

— Текст: Константин БОЧАРСКИЙ

В Финляндии живет 5 млн человек. Примерно столько же, сколько в Петербурге. В столице — Хельсинки — около полутора миллиона. Примерно столько же, сколько в московском районе Бутово или, скажем, в городе Барнаул. Финляндия — страна не рекламная. На улицах столицы наружной рекламы практически нет. А в глобальные бренды из местных компаний выросла по большому счету одна только Nokia. Пройдясь по отраслям, можно, конечно, набрать еще десяток имен — Lumele (косметика), Sonera (телекоммуникации), Sanoma (медиа), Finnair (авиаперевозки) и т. д. Но общей картины это не меняет.

Рынок PR всей Финляндии составляет около \$40 млн — наверное, столько, сколько в том же Петербурге, если бы там взяли посчитать. А вот в Финляндии взяли. «Точно определить размер рынка у нас не получилось, — с финской прямотой общается **Ким Ниберг**, владелец крупнейшего в Финляндии агентства Hill & Knowlton, а по совместительству президент местной PR-ассоциации. — Мы можем сказать лишь приблизительно. Как-то на заседании нашей ассоциации мы решили сложить вместе бюджеты крупнейших финских PR-агентств, а полученную

сумму умножить на два. Такую вот мы придумали технологию».

**Hill & Knowlton — крупнейшая в мире PR-сеть. Она входит в группу WPP наряду с такими коммуникационными грандами, как J. Walter Thompson, Young & Rubicam, Ogilvy & Mather и еще почти сотней сетевых и локальных брендов. Hill & Knowlton лидирует в пятерке крупнейших международных PR-сетей, в которую входит также Burson-Marsteller, Weber Shandwick, Porter Novelli, Edelman.**

Технология Кима Ниберга, по его словам, получила горячую поддержку лондонского офиса, который управляет европейским дивизионом сети. А крупнейших агентств в Финляндии насчитали пять. Кроме Hill & Knowlton Finland OY, в пятерку крупнейших вошли представительства Euro RSCG и Weber Shandwick, а также два местных агентства — Kreab и Pohjoisranta.

«Kreab делает большие обороты на выпуске корпоративных газет, а числится PR-агентством, — жалуется Ким Ниберг. — Это размывает рынок». Также рынок размывают фрилансеры — журналисты, которые охотно берут заказы на «консультирование» местных компаний, готовя для них мате-

риалы для публикаций. По оценке Кима Ниберга, они и создают ту самую вторую половину финского PR-рынка.

## «Информации стало больше»

Процесс мышления как-то принято связывать с умением оперировать образами. Так и говорят — «образное мышление». Финны мыслить образами не умеют. Или не любят. Элементарные частицы, из которых финны строят логические последовательности, — действия: сходил, сделал, сказал. Рассказывать интересно финны тоже не умеют; они умеют рассказывать, как это было.

Агентство Hill & Knowlton выиграло тендер на PR-кампанию для порта Хамина — самого восточного порта Европейского Союза. Использование Хамины позволяло оптимизировать транзит грузов между Россией и Европой. В свою очередь, прошедший реконструкцию порт очень нуждался в загрузке. Решить этот вопрос должна была коммуникационная кампания, первый этап которой был адресован российской стороне — ближайшим и наиболее вероятным потенциальным партнерам.

Агентство справилось с блеском. Организовало несколько международных логистических

конференций, предъявило порт российским журналистам, организовало встречи российских компаний с местными властями.

— Каковы были результаты вашей кампании? — задал деловой вопрос российский журналист.

— Мы провели конференцию, организовали встречи...

— Это понятно, — перебивают финского эккаунта. — Каковы результаты?

— А, хорошо. Газеты написали о порте Хамина...

— Я имею в виду экономические результаты. Вот, скажем, какая была цель у вашей кампании?

— Чтобы информации о порте стало больше.

— И каковы же результаты?

— Информации стало больше.

Российскому журналисту нужны были подробности. Это могла быть история про Любекский коридор, про то, как руководство порта драматично заламывало руки на планерках, не зная, где же взять недостающее для рентабельности карго, и как местное PR-агентство — лидер рынка и владелец лицензионных технологий — нашло единственно верное решение.

Возможно, в действительности так оно и было. Однако миру было суждено лишь узнать про семинар, посвященный правилам





**Ким Ниберг, глава финского Hill & Knowlton любит тестировать продукты**

движения пешеходов и велосипедистов в порту Хамина, а также то, что экономические результаты кампании все-таки есть, но они у специалиста, который «в данный момент в командировке».

### «Синяя корова»

В сети Hill & Knowlton существует специальная технология создания креатива «Синяя корова». Условия выживания сети — стандартизация, в том числе и творческих процессов. В локальные офисы рассылаются инструкции-методички, на семинарах и конференциях сотрудников учат действовать по стандартам. «Ненавижу эту синюю корову», — вроде бы шутит Ким Ниберг. Шутить финны тоже не мастера. Заявление гораздо больше похоже на правду, в которой без определенных мимических упражнений просто не очень удобно признаваться.

Финнам «Синяя корова» не должна нравиться сразу по нескольким причинам. Во-первых, творческий процесс — функция того самого абстрактного мышления. Во-вторых, если это все-таки творческий процесс, как его тогда регламентировать?



— А мы ее и не используем, — признается Сэм Сорайнен, экзекунт финского H&K.

— А как вы тогда придумываете идеи? — спрашиваю я в надежде открыть уникальную технологию финского креатива.

— Финляндия — маленькая страна. Здесь есть уже все глобальные марки, они принесли в нашу страну все глобальные идеи. Вряд ли возможно придумать что-то новое.

— Но откуда-то вы все-таки должны брать идеи для клиентов?

— Ну, мы просто смотрим по сторонам, видим, что есть вокруг, и придумываем свое.

— И как же придумываете? — не унимаюсь я. — Может у вас есть свои способы, например, проведения мозгового штурма? Знаете, вот некоторые мячик в стенку кидают и ловят по очереди, другие бумажки с идеями на доску клеят...

— А, понял. Нет, мы мячик в стену не кидаем.

И тем не менее уникальная технология финского креатива существует. Есть она и у финского Hill & Knowlton. Это как главный секрет Красной Армии в сказке о Мальчише-Кибальчише. Можно сколько угодно расспрашивать финнов, но если бы они даже и хотели, все равно не смогли бы объ-

яснить. Как в той же сказке, где выясняется, что сила Красной Армии — в негибачем духом мальчишах, которые, собственно, и сами не понимают, какой тайны требуют от них буржуины. Одним словом, секретное оружие, главная тайна Красной Армии и великая креативная технология у финнов есть. Есть у нее и серьезный концептуальный бэкграунд.

### Палки без лыж

«Естественность» здесь ключевое слово. Наверное, поэтому количество квадратных метров на одного сотрудника в финском офисе самое большое во всей сети — около 30 м (для сравнения, в лондонском и в нью-йоркском офисах в четыре раза меньше). А презентацию для российских гостей Ким Ниберг выводит на экран на финском языке. Действительно, что может быть естественней большого, светлого и удобного помещения для работы? И почему презентация должна быть не на финском, если Ким именно с нее подсматривает тезисы. Ведь если уж на нее потрачено время, то почему не использовать ее в качестве шпаргалки?

Естественность — стержень всего финского. Финского национального самосознания, стиля жизни, маркетинговых концепций и PR-технологий. Директор

финского агентства Suomi Virt Юха Картуннен, как и большинство финнов, любит отдых на природе и хождение по городу с лыжными палками (это такой странный вид финской физкультуры — ходить с палками, но без лыж). По его мнению, главное для финна — рациональность. Если бы стояла задача сформулировать базовые ценности, апеллировать к которым необходимо для построения эффективной коммуникации, это были бы простота, понятность, естественность и здравый смысл. Все это финны ищут в том числе и в продукте — или, по-нашему, в брэнде. Хотя вряд ли можно быть окончательно уверенным, что финны до конца понимают, что это такое. Предательская субстанция сплошь состоит из эфемерных понятий и находится в поле эмоционального. На эту территорию финны не ходят. Хотя с лыжными палками, хоть без.

Из-за этого, по словам Юхи, финский рекламный язык коллегам из других стран кажется немногим безумным. «Пару лет назад я представлял свое агентство на ежегодной конференции в США по брендингу. Туда для обмена опытом съехалось огромное количество брэндбилдеров. И вот идет ролевая игра: каждая компания должна разработать и представить рекламную кампанию по



своему продвижению... Естественно, европейцы и американцы за отведенные полтора часа создали креатив по всем законам жанра и рынка. А небольшая финская группа разработала что-то вроде стенгазеты — вот мы на пикнике, пьем чай и едим бутерброды, вот мы на велосипедах, вот мы прогуливаемся по парку и т. п. Организаторы игры в недоумении: а в чем, собственно, аргументы вашего продвижения? Все очень просто, отвечают: люди увидят, что мы хорошие и порядочные, и будут работать только с нами! Наивно? Непрофессионально? Возможно. Но ведь в Финляндии все это еще как работает!»

### Среда

Другое ключевое понятие для финского маркетинга — среда. Environment marketing — так финские креаторы могли бы назвать свой подход к разработке маркетинговых идей. Если бы, конечно, сочли нужным. В этом понятии — и борьба за экологичность во всем и везде, и самые просторные офисы, и противопоставление «синей корове» возможности просто посидеть и подумать, предварительно осмотревшись по сторонам. Юха прав, это не наивность. Это гораздо больше. Это философия. А при свойственной финнам последо-

вательности и постоянстве этот гремучий коктейль способен рождать столь же уникальные, сколь и искренние маркетинговые технологии.

«Для того чтобы понять, как нужно продвигать новые товары, мы решили просто поместить их в естественную среду и посмотреть, как люди будут с ними управляться», — говорит Ким Ниберг. Так два года назад в финском N&K появилась уникальная технология — Living Room (гостиная), или по-фински Olohuone (довольно неблагозвучно для русского уха). Living Room — помещение на территории агентства, оформленное в точности как домашняя гостиная. Там есть все, что должно быть в среднестатистическом финском доме: диваны, ковры, камин, фарфоровые собачки на каминной полке, домашние тапочки, телевизор и другие крупные и мелкие детали быта. Все — или практические все — значимые элементы интерьера представлены компаниями-клиентами, заинтересованными в том, чтобы их продукция прошла проверку Living Room. И проверка эта оказывается не такой простой, как кажется на первый взгляд.

Идею Living Room Ким придумал тоже очень по-фински.

«Как-то я задумался, что неплохо бы придумать такой спо-



соб, чтобы общение между консультантами, заказчиком и пресой было как можно более комфортными и результативными, — рассказывает автор идеи. — Тогда я попробовал представить себя по очереди каждым из них и вообразить, что каждый из нас мог бы другу другу сказать и о чем спросить. Как журналист, я сказал: „Дай мне что-нибудь необычное, чтобы мне про это было интересно написать, покажи, как ты мыслишь“. „Давай я предложу тебе особую атмосферу, в которой товар сам раскроет то, что я хочу с его помощью сказать“, — ответил заказчик. Журналист спрашивает: „Какую атмосферу?“ И тут вступаю я».

Вот после такого сеанса креативной шизофрении Ким и придумал Living Room. Главная ее идея — тестирование товара в реальных условиях. В Living Room проводятся коктейль-пати, презентации, пресс-конференции, фэшн-съемки и проч. Проводятся в полном соответствии с философией Environment marketing — по-домашнему. Гости просто сидят на диванах, выпивают, беседуют, смотрят телевизор — хорошо проводят время. Спокойно и ненавязчиво пробуя, тестируя, используя продукты.

По сути, это product placement. Только товары помещены

не в кино, а в жизнь. Все равно, если бы вам домой занесли стойку Bang & Olufsen, а через месяц вежливо поинтересовались, удобен ли пульт и вообще, часто ли вы пили чай перед телевизором? Ведь может оказаться, что чай именно перед этим телевизором не пьется. Почему — это уже другой вопрос. Но факт, что испытание Environment marketing товар не прошел.

### Модная игрушка

Задача Living Room — работать только с новинками, товарами, находящимися на стадии проектирования или только запущенными в продажу. Для усиления эффекта «опережения времени» интерьеры Living Room оформляются в соответствии с самими модными тенденциями. Причем даже не сегодняшними, а завтрашними — которые будут актуальны через полгода-год. По расчетам Кима, это самый оптимальный промежуток будущего.

Вот как вы думаете, как эти модные тенденции угадать? Неправильно. Надо просто заключить договор с институтом моды, прогнозировать которую — его прямая служебная обязанность. Ким нашел этот институт в Париже. Институт Пеклера (Pecle Institute), так называемый тренд-хаус, авторитетнейший в мире

транслятор будущих модных идей. Его клиенты — крупнейшие модные дома и корпорации, которые за трендами следят именно по необходимости. Они покупают у Пеклера недорогой тренд-бук и в соответствии с ним решают свои творческие задачи.

При этом непонятно, действительно ли институт прогнозирует моду или эта мода становится такой, какой создадут ее корпорации в соответствии с приобретенными тренд-буками. Но это и неважно. Для финнов важно другое — есть институт, есть тренд-бук. Все логично. Продавать моду по каталогам Пеклера — это чем-то похоже на продажу рекламы «по данным Гэллапа». Может, и спорный, но все-таки документ.

Интерьер Living Room меняется каждые три месяца. В одной экспозиции задействованы несколько десятков марок. Конечно, если каких-то товарных позиций не удастся раздобыть, их покупают сами, но, как правило, с желаемыми проблем нет.

Тестирование продукта — вещь многогранная. Living Room для заказчика становится чем-то вроде постоянно действующей фокус-группы. Клиент может подсматривать, как ведут себя «потребители», а чаще — сидеть вместе с ними на кушетках и вести разговоры «за жизнь». Обращение с товаром может дать идеи для доработки товара, а может — для создания рекламных идей. Ведь, как мы помним, чтобы найти хорошую рекламную идею, надо просто осмотреться по сторонам. Философия Environment marketing учит наблюдать, действовать, как в жизни, и не усложнять. Поэтому если рекламная идея будет мало отличаться от того, как мы обращаемся с товаром в быту, это не значит, что она пустая. Напротив, это значит, что она выполнена в полном соответствии с концепцией и, вполне возможно, будет работать. Особенно в Финляндии.

Но чаще всего Living Room используется для работы с журналистами. Ким Ниберг искренне верит, что если журналист покроут в руках новую камеру HP, по-

смотрит телевизор Bang & Olufsen или повалится на новом полу от Woodnotes, он просто не сможет не написать доброжелательную рецензию. Наивно было бы так думать о журналистах. Но в Финляндии именно так и происходит. «Увидев, какие мы клевые, клиент обязательно придет к нам», — говорит Юха. «Увидев, как этот товар хорош в домашнем обиходе, журналист напишет о нем хорошо», — уверен Ким.

Бесконечные фотосессии обеспечивают выставленным в Living Room товарам еще один интересный эффект. Наверное, его можно было бы назвать «вирусным маркетингом по-фински». Проведет, например, компания презентационную съемку нового покета-PC на фоне интерьерных штучек от Designor OY и разошлет слайды по СМИ. Опубликуют профильные издания новинку, а вместе с ней выйдет по всей стране бесплатная реклама участника Living Room. А если еще и в сток поместят, память о нем вообще может жить вечно. Пока, конечно, Пеклер не пришлет новый тренд-бук или заказчик модельный ряд не обновит.

Однажды главными заказчиками Living Room стали IT-гигант HP и мировой лидер производства игрушек Hasbro. Станный на первый взгляд кобрендинг. Но все разъяснила координатор проекта Тина Коппонен: «Компания HP представляла новую цифровую камеру и хотела, чтобы гости Living Room активно ею снимали. Для этого надо было поместить в комнату что-то, с чем интересно было бы возиться». Тут и появилось Hasbro. Для усиления «эффекта детства» Living Room оформили в стилистике 1970-х — притащили старые ковры, стилизованные элементы интерьера. По мнению финских креаторов, на таком контрасте современный товар должен был восприниматься и вовсе гостем из будущего.

Проект имел успех. Растроганные финны фотографировали камерами HP продукцию Hasbro в интерьерах своего детства. Публикации вышли в десят-

ках изданий. А через несколько дней в магазинах Хельсинки исчезли ковры, дизайном повторяющие те, что были модны в 70-х.

Несколько лет назад ИД «Коммерсантъ» поселил нынешнего главного редактора журнала «Молоток», человека с кипучей творческой энергией Федора Павлова-Андриевича в запертую квартиру, единственной связью которой с реальным миром был интернет. Федор должен был доказать, что в конце XX века уже даже в Москве можно было жить, пользуясь лишь электронными средствами связи и такими же платежными инструментами. Проект запомнился, кто-то называет его первым реалити-шоу в России.

Финны гигантомании не подвержены.

— Вот было бы здорово поселить в Living Room несколько

человек и посмотреть, как они будут управляться с новинками в реальном времени, — фантазируя я.

— Наверное, здорово. Что-то вроде шоу «Большой брат», — отвечает Сэм — и замолкает.

Этим все сказано. Сегодня Living Room меняется четыре раза в год. Каждый раз в ней представлено несколько десятков брендов. Занимается проектом один человек — Тина Коппонен, повышенная в координаторы из ресепшениста. Недавно Living Room начали копировать. «Мы слышали об одном агентстве из Стокгольма», — говорит Ким очень спокойно. Также спокойно он говорит и о том, что его подом заинтересовались в Лондоне. Как и в случае с умножением на два подсчитанного оборота рынка, Living Room также кристально проста и действенна. **СФ**



## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Лицензия № 0319 от 31.01.2003 г.  
Гос. аккредитация № 0891 от 05.05.2003 г.

объявляет конкурсный отбор кандидатов для участия в программах:

### ■ MBA-маркетинг

по специализациям:

- маркетинговые технологии конкуренции
- стратегический маркетинг
- технологии брендинга

### ■ Магистерской подготовки

второе высшее образование по направлению  
«менеджмент» со специализацией «маркетинг»

### ■ Профессиональной переподготовки

с правом ведения деятельности в сфере маркетинга

Все программы подтверждаются дипломами государственного образца.  
Собеседования и консультации проводятся в Маркетинг-Центре ГГУ  
Тел.: (095) 174-60-94, 377-94-49.  
E-mail: marketingguu@yandex.ru  
<http://mba.guu.ru>





## ПОЛНЫЙ «HELLO!»

В марте издательский дом «ОВА-Пресс» начал выпуск в России самого известного западного журнала о знаменитостях «Hello!». В Европе категория изданий о звездах — одна из самых популярных. Авторы отечественного «Hello!» уверены: Россия ничем не отличается от других европейских государств, и главное — строго следовать европейской формуле. Правда, пока это не удавалось никому. — Текст: Максим КОТИН



Инесса Гаевская планирует за три года сделать журнал «Hello!» рентабельным

тей» и «Кто!». И если первый задумывался как оригинальный продукт, то журнал «Кто!» издатели создавали, сверяясь с двумя ведущими западными журналами о знаменитостях — «Hello!» и «OK». Вскоре после закрытия «Кто!» (в 2000 году) швейцарская Libedi Publications при консалтинговой поддержке «Конде Наст» выпустила на российский рынок журнал «Viva!». Стала печатать его сразу тиражом 200 тыс. экземпляров, но закрыла меньше чем через полгода и ушла из России навсегда.

### Чистое поле

Сегодня на российском рынке живы только три издания о знаменитостях — «Караван историй» (издательство «Семь дней»), «Gala Famous» («Грунер+Яр») и «Парад» (Arnold Prize Group). Причем формат очень успешного «Каравана историй» (московская аудитория — 840 тыс.) уникален. Он значительно отличается от западных образцов и обычно рассматривается в категории глянцевого журналов. «Gala» и «Парад» не могут похвастаться сравнимыми успехами. «У нас интерес к знаменитостям намного ниже, чем на Западе», — говорит директор Independent Media Елена Мясникова. — Наши жен-

щины не склонны «творить из звезд кумиров» и искать себе образец для подражания. Во всяком случае, такие выводы мы сделали, когда пытались выяснить причины неудач журнала «Кто!». Рынок звезд тогда был неразвит — западные знаменитости не слишком интересовали наших женщин, а отечественных было мало, и все они уже приелись. В итоге мы закрыли журнал, его аудитория росла недостаточно быстро — хотелось уже через год достичь тиража 300 тыс., а получилось меньше сотни тысяч. Наверное, российский рынок был еще не готов к выходу подобных изданий».

Другого мнения придерживаются в издательском доме «ОВА-Пресс». Компания работает на медиарынке с 1993 года. Долгое время ее основными медиаактивами были журналы «Интерьер & дизайн», «Кроха и я» и несколько изданий по рукоделию. Но в прошлом году издательство купил инвестиционный фонд Russian Media Ventures, в состав учредителей которого вошли бывшие владельцы «ОВА-Пресс», основатель компании Story First Communications (канал CTC) Питер Герви и компания «Видео Интернешнл» (ВИ). ВИ поставила перед собой задачу диверсифицировать бизнес, и «ОВА-Пресс» выбрали в качестве базы для развития издательских проектов. Сначала

Российская история журналов о знаменитостях драматична. На европейском рынке celebrities-издания сказочно популярны — у них серьезные тиражи (500–600 тыс.) и лояльная аудитория. Скажем, в Великобритании после появления в 1988 году журнала «Hello!» открылось еще несколько подобных локальных проектов, и каждый

весьма успешен. Российские издатели, вдохновленные опытом Европы, несколько раз пытались создать подобные журналы на нашем рынке, но почти все попытки проваливались.

Один из лидеров журнального индустрии издательский дом Independent Media делал два подобных проекта — «Куль личности»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

в медиапакет обновленного издательского дома был добавлен «Огонек», а вскоре руководство фонда заявило, что готовится к выходу на крайне перспективный сегмент, который доходит на Западе и практически не освоен в России. Этим «секретным плацдармом» оказался именно рынок celebrities-изданий. А флагманом его освоения — мировой первооткрыватель данного рынка журнал «Hello!».

### Кому-то это нужно

«ОВА-Пресс» планирует инвестировать в российскую версию «Hello!» около \$5 млн. Когда руководство компании только задумалось над возможностью сделать журнал о знаменитостях, оно заказало глубинные исследования и выяснило, что интерес к подобной информации у россиян есть, и огромный. «Наши люди мало чем отличаются от других и реагируют на пипл-мэгэзин так же, как англичане или испанцы», — считает **Михаил Зотов**, директор по маркетингу издательства «ОВА-Пресс». — Всем интересно повседневная жизнь красивых и знаменитых людей. Если человек берет такой журнал, он на некоторое время просто машинально исчезает там».

Сейчас интерес к знаменитостям неудовлетворен, и читатели вынуждены искать информацию в других журналах. По оценкам издательства, почти половина аудитории телегидов покупает их не из-за программки, а ради посвященных звездам статей. Принципиальное отличие звездного контента телегидов от глянцевого журналов — новостной характер. Именно этого читатели не могут найти в «Караване историй» или «Gala».

По данным TNS, суммарная московская аудитория четырех ведущих журналов-телегидов («7 дней», «ТВ-парк», «ТВ-7», «МК-бульвар») составляет 4,1 млн человек. У них даже не надо отбивать аудиторию: звездную прессу читатели готовы покупать несколько раз в неделю. Особенно если их заинтересует персона на обложке. «ОВА-Пресс» посчи-

тал, что celebrities-журнал вполне может получить тираж 300 тыс. экземпляров, что сделает проект коммерчески успешным. «Не всегда издательские проекты закрываются по экономическим причинам», — говорит Михаил Зотов о неудачном опыте предшественников. — Если бы журнал «Viva!» не закрылся, вполне возможно, что сегодня он бы состоялся. На Западе наиболее популярны еженедельные celebrities-журналы, акцентирующие внимание на новостях, а не историях из жизни. И мы добьемся успеха, если сделаем журнал о звездах в точном соответствии с европейским стандартом».

### Hello, Гомес!

Самый простой способ сделать журнал соответствующим европейскими стандартами — получить лицензию на известный западный бренд. Безусловный лидер этого сегмента в мире — «Hello!». Он появился в Испании в 1944 году (оригинальное название «Hola!»). Его основатель Антонио Санчес Гомес считается основоположником «журналистики личностей» (personality journalism), а его журнал стал первым в Европе печатать на обложке фотографии знаменитостей. За первые пять лет жизни «Hola!» достиг тиража 200 тыс. экземпляров. Сейчас его аудитория исчисляется миллионами. «Hello!» издается в Испании, Великобритании, Франции, США, Латинской Америке.

До сих пор журнал не выдавал лицензий. Во всем мире его выпускают представительства компании-основателя, которая называется, как и журнал, «Hola!», а весь бизнес компании построен только на выпуске этого издания. Но оказалось, что «Hola!» не давала лицензию не из-за принципиальной позиции — просто так получалось. Сложнее было прийти к соглашению об условиях лицензирования, переговоры заняли больше полугода.

«Мы помнили печальную историю Independent Media с „Плейбоем“ и опасались повторить его судьбу», — рассказывает генеральный директор издатель-

ского дома «ОВА-Пресс» **Инесса Гаевская**. — Не хотелось бы взять лицензионный продукт, раскрутить его и потом услышать: „Спасибо, вы хорошо поработали, до свидания“. В итоге мы получили лицензию больше чем на пять лет и включили в договор ряд дополнительных условий, которые должны нас обезопасить от данного сценария».

### Федот, да не тот

Но одно дело получить в руки формулу успеха, другое — ее грамотно применить. Оперативность, достоверность, качество иллюстративного материала — вот главные конкурентные преимущества «Hello!». До сих пор ни у одного российского издателя не получилось реализовать все эти принципы. Популярный «Караван историй» содержит собрание эпохальных новелл, в которых домысла и фактов — ровно пополам, что может нравиться и не нравиться в равной степени. «7 дней» позиционируется как телегид. Журнал «Gala» за рубежом выходит еженедельно, в России — ежемесячно, что в корне меняет философию продукта. Даже наиболее близкие по духу проекты «Кто!» и «Viva!» не потянули еженедельный формат и выходили дважды в месяц.

Наверное, главная причина, не позволившая сделать новостной журнал о знаменитостях, — отсутствие в России развитого рынка звезд. «Индустрия звезд у нас находится в печальном состоянии», — сетует Михаил Зотов. — Конечно, есть продюсеры и достаточно известные люди, но индустрия на том уровне, на котором она существует в Голливуде, отсутствует. Можно сравнить это с рынком такси. У нас есть такси? Вроде бы есть. Но если вы приедете в Париж, то поймете, что там действительно есть такси, а у нас нет».

### Траектория полета

Первый номер российского «Hello!» вышел в марте. Издатели рассчитывают вывести журнал на окупаемость за три года, поэтому начали со скромного тира-

жа (70 тыс.). В первый год «ОВА-Пресс» сосредоточится на московском рынке. Запущена рекламная кампания на ТВ, радио, в метро и на улицах со слоганом «Знаменитый журнал о знаменитых людях». Так авторы русского «Hello!» надеются рассказать аудитории, что журнал выходит и в других странах и его информация можно верить.

Конкуренты и болельщики осторожны в оценках. «Пока ни один новостной журнал о звездах, в котором нет телепрограммы, в России не состоялся», — говорит директор по рекламе издательства «Семь дней» **Нана Цобехия**. — «7 дней» продают в ближнем зарубежье без телесетки, но не очень успешно. Поэтому я не думаю, что мы потеряем читателей. К тому же мы не ограничены контентом одного лицензиара. Мы можем покупать информацию о звездах у разных издательств».

Эксперты отмечают оживление «несуществующего» рынка наших звезд. Встает на ноги отечественный шоу-бизнес, телесериалы оккупировали эфир и исправно фабрикуют новых знаменитостей. «Появилось новое поколение звезд кино и музыки, и весьма вероятно, что через пару лет эта индустрия заработает», — рассуждает Елена Мясникова. — В таком случае сегодняшний запуск российского «Hello!» может оказаться вполне своевременным, потому что делать такие проекты следует с опережением. Только тогда можно получить результат».

Если проект окажется успешным, обязательно появятся и последователи. «Когда кто-то проламывает нишу, за ним как правило образуется очередь», — считает Михаил Зотов. — Но нас это не пугает. Обычно чтобы оценить успешность проекта, нужно время. Первооткрыватель отбивается, и чем дальше он от старта, тем сложнее его догнать. Кроме того, последователи редко копируют идею в точности. Они вынуждены менять концепцию, а это к хорошим результатам обычно не приводит. **СФ**

# НАДО ЧАЩЕ МЕНЯТЬСЯ

Анализ рейтингов крупнейших российских телеканалов и их программной политики показал, что игра на рынке становится все жестче. Каналы чаще меняют сетки, практически мгновенно реагируют на тревожные сигналы, а их ответные действия становятся все радикальнее. — Текст: Оксана ШОВЫРИНА, TNS Gallup Media, специально для «Секрета фирмы»

## Продолженный сезон

Для большинства российских телеканалов в первом квартале 2004 года открылся «второй сезон». Именно в январе-марте, как и в начале традиционного телевизионного года (сентябрь-октябрь), часть программ поменяла место в сетке. Некоторые передачи, стартовавшие в начале телесезона, но не оправдавшие ожиданий, исчезли из эфира, уступив место иным проектам.

Стратегия запуска новых программ в середине телевизионного года на Западе получила название continuous season (продолжающийся сезон). За октябрь-декабрь зрители успевают оценить предложенное каналами в сентябре. Если кто-то из игроков запускает в это время новинку, люди охотно на нее переключаются. К своим старым привязанностям они могут и не вернуться.

## Быстрая реакция

Символ сезона — быстрота реакции вещателей на изменения рейтингов. Так, 9 марта в эфир телеканала «Россия» в 21:55 вышел новый сериал по роману Иоанны Хмелевской «Пан или пропал». Популярный автор и рейтинговое время позволяли надеяться на успех. Но уже после двух недель сериал перенесли на более позднее время — 23:20, заменив линейкой документальных фильмов. Причина

в низких рейтингах. Средняя доля сериалов, транслировавшихся на «России» в первом квартале до 9 марта, составила 26,7%. Средние цифры «Пан или пропал» в слоте с 22:00 до 23:00 — только 15,3%.

Впервые сериал убрали из прайма, не показав до конца, почти год назад. Скорым на расправу оказался все тот же канал «Россия». После четырех серий телесериала «Тайга» из-за низкого зрительского интереса его перенесли на утро, заменив линейкой документальных фильмов.

ЗА ПЕРВЫЕ МЕСЯЦЫ телесезона зрители успевают привыкнуть к предложенным программам. Если кто-то из каналов запустит новинку, люди охотно на нее переключаются. И к старым привязанностям могут уже не вернуться

Это был уже третий показ «Тайги» после премьеры на «России» и повтора на РЕН ТВ.

Сегодня программы не просто перемещают, но даже убирают из сетки. Например, после трех выходов из сетки НТВ исчез сериал «На вираже». После девяти отмен тот же канал снял с эфира программу «Рекламная фишка».

Обычно, принимая подобное решение, каналы руководствуются тремя основными принципами:

**1. доля программы должна быть на уровне или выше сред-**

## КОГДА ПРОГРАММЫ СНИМАЮТ С ЭФИРА

доля аудитории, %



**несуточной.** Средняя доля аудитории программы «Рекламная фишка» более чем на четыре процентных пункта ниже, чем среднесуточная доля аудитории канала (8,1% против 12,4%);

**2. доля оцениваемой программы не должна быть ниже, чем показатели программы, выходящей в эфир до нее.** Начиная с февраля перед программой идут художественные фильмы, средняя доля которых также превышает показатели «Рекламной фишки» (8,1% и 14,4% соответственно);

**3. доля аудитории программы не должна быть ниже, чем показатели той передачи, которая выходила ранее в этом же промежутке времени.** До 17 января (дата первого выпуска «Рекламной фишки») в интервале с 15:00 до 16:00 на канале транслировалась программа «Своя игра», средняя доля аудитории которой была вдвое выше (16,4%, декабрь 2003 года, субботы).

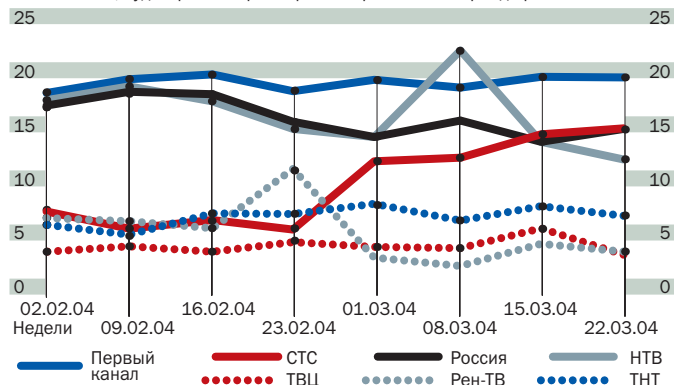
Сравнение по всем трем признакам оказалось не в пользу «Рекламной фишки» (см. график 1).



# КАК КАНАЛ СТС ЗАВОЕВАЛ НОЧНОЙ ЭФИР

доля аудитории, %

Учитывалась аудитория в интервале от 24.00 до 01.00 часов в будни с понедельника по четверг, исключая 23.02.04 и 08.03.04. Представлены данные по каналам, аудитория которых в рассматриваемый период превысила 5%.



## Свои ошибки, чужие уроки

Серьезную работу над ошибками проделал Первый канал, вернувшийся с февраля в стратегическом для каждого вещателя интервале с 19:00 до 21:00 к сетке сентября-ноября. Со вторника по четверг Первый поставил два сериала подряд: в 19:00 — латиноамериканское «мыло» и в 19:55 — отечественный. В декабре-январе после сериала транслировались развлекательные программы: «Кто хочет стать миллионером?», «Слабое звено», «Магия. Разоблачение», «Интересное кино».

Возвращение к сетке начала сезона оказалось успешным. Доля аудитории канала в слоте с 19:55 до 21:00 увеличилась на 15% с 24,7% (01.12.03–31.12.03, 12.01.04–31.01.04, рабочие дни ВТ-ЧТ) до 28,3% (02.02.04–28.03.04, рабочие ВТ-ЧТ).

Впервые в истории отечественного телевидения стратегию показа в прайме двух сериалов использовал канал НТВ, поставив осенью 1999 года рядом зарубежный сериал в 20:00 и линейку отечественного криминального сериала в 21:00. Тогда российские сериалы шли с огромным успехом, и «Улицы разбитых фонарей», транслировав-

шиеся уже третий раз после ОРТ и ТНТ, собирали до 40% вечерней телеаудитории. Тогда же, во время показа «Ментов», впервые в 21:00 аудитория НТВ оказалась больше, чем аудитория программы «Время», традиционно лидировавшей в будние дни.

Хорошим учеником показал себя телеканал СТС. Он перенял прием НТВ, который летом 2002 года первым начал транслировать повтор вечернего сериала в ночном эфире того же дня. Большинство каналов традиционно ставят повторы на утро или день следующего дня. 1 марта СТС представил новую сетку, там все те же «Менты» выходили в предпрайме (18:30–19:30, оригинал) и в ночном эфире (24:00–24:55, повтор).

Как результат, доля канала СТС в интервале с двенадцати до часу ночи возросла более чем в 2 раза с примерно 6% (февраль, рабочие ПН-ЧТ) до 13,1% (1–28 марта, рабочие ПН-ЧТ). Этот рывок позволил СТС сначала вплотную приблизиться к лидерам, а затем обогнать «Россию» и НТВ в ночном промежутке (см. график 2).

По данным исследования TNS Gallup Media; I квартал 2004 года, Россия (города с населением от 100 тыс. человек и более), жители от 4 лет и старше **СФ**



РОЗЫГРЫШ ПРОВОДИТСЯ С 30 МАРТА ПО 22 МАЯ

## ПРАВИЛА РОЗЫГРЫША:

- Внимательно слушай Авторадио FM 90.3
- Звони в студию по телефону 258 33 00

**ОДЕРЖИ ПОБЕДУ В КОНКУРСЕ!**

**КАЖДОМУ ПО ПОБЕДИТЕЛЮ КОНКУРСА ИНОМАРКЕ!**

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

Лицензия ФН №4673, №4674 от 06.10.00

# дневник наблюдений

## [ Ц И Ф Р Ы ]

### 5 тыс. рублей

вполне достаточно для безбедной жизни. Так считают около трети опрошенных фондом «Общественное мнение» россиян. А 23% утверждают, что им хватило бы и гораздо меньшей суммы — 3 тыс. рублей и даже ниже. При этом, как удалось выяснить представителям фонда, опросившим 1500 человек в 100 населенных пунктах по всей России, большинство (55%) предпочитают относить себя к категории людей со средним уровнем достатка. Практически все остальные опрошенные считают себя бедными (41%), богатыми же готовы назваться менее 1% респондентов. Примечательно, что главными виновниками собственной бедности россияне считают государство (38%) и обстоятельства (13%). И лишь в 6% случаев опрошенные оказались готовы признать, что в своем бедственном положении виноваты сами.

### \$25,3 млн

будет стоить реконструкция московского выставочного комплекса «Манеж». На прошлой неделе такую смету — вдвое меньше предыдущего варианта — утвердили в столичной мэрии. Реставрация Манежа планировалась давно, и в прошлом году был готов проект, включающий кроме реставрационных работ строительство двух дополнительных подземных этажей, в результате чего площадь Манежа должна была увеличиться почти в два раза (сейчас она со-

ставляет 6,5 тыс. кв. м). Тогда смета составляла \$25 млн. Но после пожара 14 марта этого года стоимость обновленного проекта выросла до \$50 млн. Мэр Москвы Юрий Лужков назвал это грабежом, искусственным завышением расходов и предложил вернуться к первоначальной сумме. Несмотря на то, что после пожара стоимость работ должна была возрасти, разнорабочие — Москомархитектура и НИИ Моспроект №2, очевидно, учли его пожелания. При этом в московской мэрии утверждают, что в целом проект остался без изменений. Контракт на проведение работ в ближайшее время планируется заключить с австрийской компанией MSI, которая выиграла инвестиционный конкурс на реконструкцию выставочного центра еще в прошлом году. Предполагается, что финансирование проекта будут осуществлять на паритетных началах федеральное правительство и столичная мэрия.

### \$440 млн

выплатит Microsoft, чтобы сгладить дошедший до суда конфликт с очередной «обиженной» софтверной фирмой. А ведь не прошло и двух недель с момента примирения с Sun, которое обошлось корпорации Билла Гейтса в \$1,6 млрд. На сей раз расквитаться с Microsoft удалось компании InterTrust. Причина конфликта уже набилась оскомину — незаконное использование программных технологий в операционных системах Windows. В апреле 2001 года InterTrust

подала иск, в котором указывала на нарушение 11 своих патентов в области проигрывания музыки в цифровом формате и передачи данных. Уступка InterTrust вызвана тем, что Microsoft лелеет далеко идущие планы по выходу на рынок дистрибуции музыки и фильмов через интернет. Воевать с Apple, RealNetworks и Sony, закрепившимися в этом секторе, имея «в тылу» спорные технологии, было бы неразумно. Да и у InterTrust появилась серьезная поддержка — в начале года эту небольшую компанию за \$453 млн купила инвестиционная группа, в которую входят Sony и Philips Electronics.

### €7 млрд

— во столько обошлась германской сети кабельного телевидения Kabel Deutschland покупка трех своих крупнейших конкурентов — Ish, Iesy и Kabel Baden-Wuerttemberg. По заявлению представителя Kabel Deutschland Роланда Стейндорфа, это важный шаг на пути построения единой федеративной кабельной сети. Такую задачу поставили перед руководством Kabel Deutschland компании Apex Partners, Providence Equity Partners и Goldman Sachs Capital, купившие в прошлом году контрольный пакет акций кабельного оператора. Аудитория Kabel Deutschland до последнего времени составляла около 10 млн человек, в результате сделки она увеличится до 17 млн. У Ish 4 млн пользователей, у Iesy — 1,25 млн, у Kabel Baden-Wuerttemberg — 2,3 млн. Таким образом кабельная сеть германской компании охватит около 80% всех абонентов кабельного телевидения в Германии (их в 2003 году насчитывалось 22 млн человек). Kabel Deutschland планирует в течение трех лет вложить около 500 млн евро в развитие единой германской сети. Будут ли в ближайшее время приобретаться другие германские операторы, пока неизвестно.

ских компаний. Это максимальный результат за последние двадцать лет — в 1983 году индекс поднялся до 73 пунктов, после чего начался продолжительный спад. Индекс ежеквартально рассчитывается некоммерческой организацией The Conference Board на основе опроса более ста исполнительных директоров крупнейших американских компаний. Превышенные отметки 50 пунктов означает, что CEO скорее позитивно, чем негативно оценивают перспективы бизнеса. По словам директора исследовательского центра The Conference Board Линн Франко, более 90% CEO считают, что положительные изменения в экономике США налицо, а 78% верят в рост отраслей, в которых работают. «Половина из опрошенных CEO планируют увеличить количество рабочих мест в своих компаниях. По их мнению, рынок труда в следующие несколько месяцев будет активно расширяться», — отметила Линн Франко.

### \$250 млн

получит ведущий российский производитель и поставщик энергооборудования компания «Силловые машины» за строительство «под ключ» трех энергоблоков новой теплоэлектростанции Sipat в индийском штате Чаттисгарх. Российская компания выиграла тендер, объявленный индийской госкомпанией National Thermal Power Corporation, и таким образом обошла крупнейшие мировые энергомашиностроительные компании Alstom и Marubeni-Toshiba, которые также участвовали в конкурсе. «Силловые машины» выполнят весь цикл — от проектирования до монтажа и пуска оборудования энергоблоков. Специально для индийской компании «Силловые машины» разработают новый тип оборудования мощностью 660 МВт. Первый блок будет запущен через три года, второй и третий — поочередно с интервалом в шесть месяцев. Контракт с National Thermal Power Corporation «Силловые машины» подпишут в мае этого года после согласования графика работ и документов по получению авансовых платежей. **сф**

### 73 пунктов

достиг индекс деловой уверенности руководителей американ-



PHOTOPRESS

Читайте в следующем номере  
(в продаже с 26 апреля)

## [маркетинг]

Кого из целевой аудитории компания должна сделать своим приверженцем, а на кого не стоит тратить деньги?

## [финансы]

Сколько на самом деле стоят лицензии, торговые марки, навыки персонала и другие нематериальные активы



## [персонал]

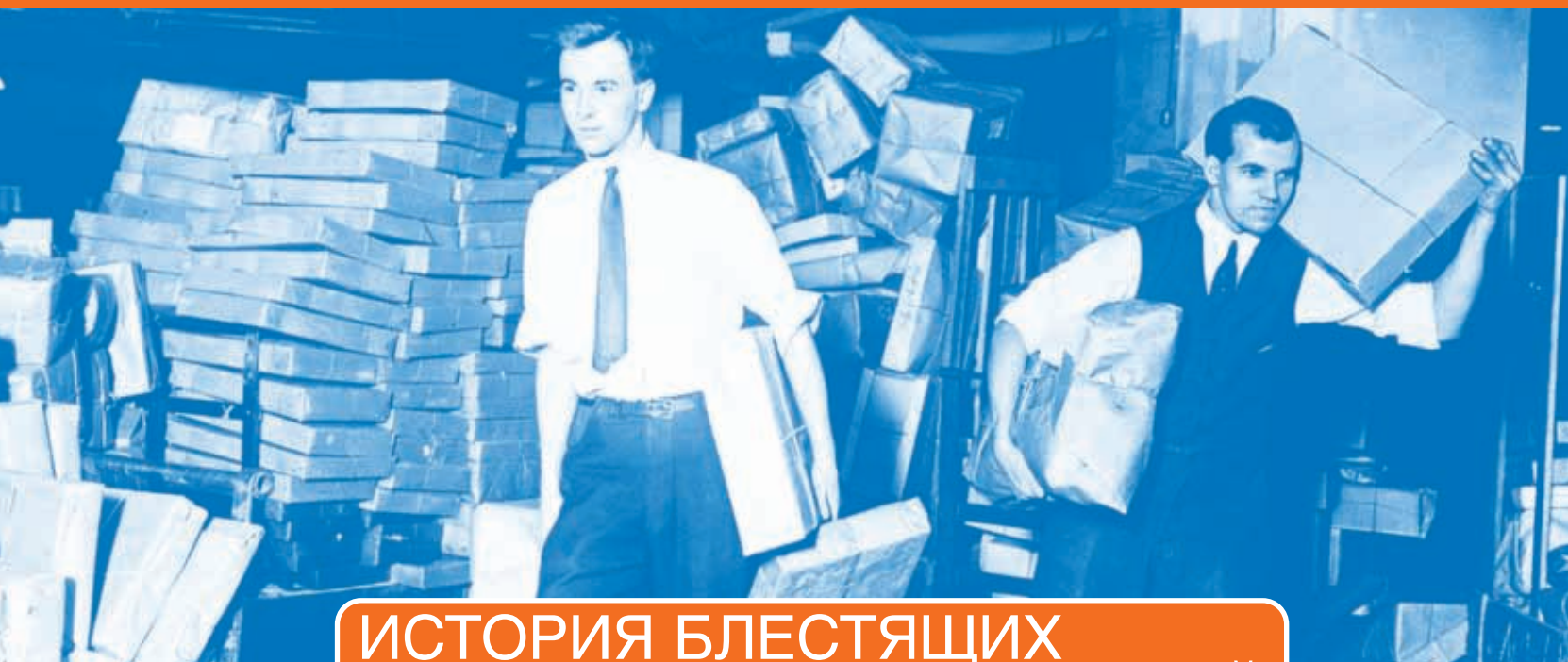
Лучшие лоббисты российского бизнеса

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

Секрет фирмы





## ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В 60-х годах XX века студент Федерик Смит в курсовой работе описал идею новой почтовой службы. Главными ее принципами должны были стать **оперативность и абсолютное владение информацией**: срок доставки не превышает суток, а центральный офис всегда точно знает, где находится та или иная посылка. В медленные 60-е такая мысль показалась смешной. Однако после окончания университета Смит возглавил службу FedEx, которая всего через несколько лет стала одной из лидирующих почтовых компаний мира.

**В 1999 году туристическая компания TEZ TOUR ввела компьютерную систему, позволяющую заказывать туры в режиме он-лайн и отслеживать их состояние в любое время дня и ночи. Это ноу-хау дало возможность ежегодно удваивать объем продаж без потери качества.**



**ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТУРИЗМА**

тел.: +7(095)741-3333 <http://www.teztour.com>