

Что несет фондовому рынку и частному инвестору лихорадка пре-IPO с. 58

Почему хороший металлург Дерипаска не станет хорошим нефтяником с. 20

Успеет ли «Элекснет» придумать очередную инновацию, чтобы остаться в живых с. 26

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№20 (203) 28.05 — 03.06.2007
www.sf-online.ru

4

шага

должна сделать
компания, чтобы дойти
от унифицированных
соцпакетов к «HR-кафетерии»
с гибким меню льгот
и гарантий с. 62

РАЗРУШИТЕЛЬ БИЗНЕСА

Бывший глава General Electric **Джек Уэлч** приехал в Москву, чтобы научить российских менеджеров правильно увольнять, ненавидеть бюджет, захватывать глобальное лидерство и предоставлять услуги с. 52




ISSN 1727-417-6



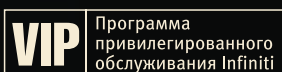
9 771727 417006

Infiniti M

Определяет приоритеты



РЕКЛАМА





Infiniti M

Концептуальный дизайн респектабельного седана определяет его спортивный характер. Великолепная аэродинамика кузова, мощный двигатель (V6 280 л.с. или V8 339 л.с.), полный привод и активная задняя подвеска Rear Active Steer (RAS) обеспечивают оптимальный баланс скорости и управляемости.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).



INFINITI



20

Обеспечив завод нефтью, Владислав Паулюс занялся организацией продаж по модели Coca-Cola, с исключением посредников из цепочки

частная практика

20 ТАКТИКА ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ «Базовому элементу» Олега Дерипаски от ЮКОСА достались лишь менеджеры. Сколь бы профессиональными они ни были, превратить базэловскую «Объединенную нефтяную группу» в заметного игрока им вряд ли удастся

26 ИННОВАЦИИ ИГРА В ЯЩИК «Элекснет» — первопроходец на рынке моментальных платежей — упустил возможность построить крупнейшую в России сеть терминалов и своей борьбой за потребителя только подсказывает конкурентам, куда идти

30 КРИЗИС СТАБИЛЬНАЯ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ Компания «Стабильная линия» решила развивать в Москве сеть мини-гостиниц, а в результате зарыла в землю миллионы долларов

34 КОНКУРЕНЦИЯ НУ И ФРУКТЫ Российские импортеры плодоовощной продукции сумели выстроить бизнес «по-взрослому» — вплоть до брендинга и рекламных кампаний по телевидению

лаборатория

52 ГУРУ ДЖЕК-РАЗРУШИТЕЛЬ Москву с краткосрочным визитом посетил менеджер-легенда Джек Уэлч, знающий ответы на все вопросы. «Секрет фирмы» предпочел услышать эти ответы напрямую и задать недостающие

58 ПРЕ-ИРО ВОЛШЕБНОЕ СЛОВО Инвестиционные фонды, специализирующиеся на вложениях в компании, которые готовятся к IPO, растут как грибы. Вместе с количеством IPO растут как риски, так и число проявляющих интерес к пре-IPO фондов

62 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛЬНОЕ МЕНЮ Стандартный пакет социальных льгот похож на комплексный обед в столовой. Чтобы повысить лояльность сотрудников, компании превращают его в подобие ресторанного меню, внедряя cafeteria plan. Однако такой сервис требует жертв



52

«Люди меняются, — Джек Уэлч отвечал на мой вопрос с видимым раздражением. — Это несомненно. Определенно да»

08 дневник наблюдений

Во что будут перекованы «Елки-Палки» и другие рестораны Аркадия Новикова / Для кого первичное размещение скорее трагедия, чем радость / Что будет делать министр сельского хозяйства Алексей Гордеев с мясом-нелегалом / Почему Алексей Кудрин не собирается стоять против рынка / Что собирается штамповать Toyota в России / Как МТС бьется с контент-провайдером / Поднимут ли российское кино иностранные киноакулы / Чем Владимир Изутин лучше Стюарта Лоусона / Как будет зарабатывать на жизнь Сергей Мавроди / Зачем России одновременно и «Белтрансгаз», и газопровод в обход Белоруссии / Куда закатилась звезда менеджеров Amtel-Vredestein / Когда фонды продают активы досрочно

идеи

40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ СИСТЕМА ДОНАЦИЙ Перевод бизнес-модели на систему пожертвований — отличный тест на лояльность потребителей вашей компании

44 WOW Пивной прорыв / Пицца-автомат / Концерт для призрака с оркестром / Подкаблучный кредит

48 МЫСЛИ ФОТОВУАЙЕРИСТЫ могут не иметь даже «мыльницы», но все чаще сохраняют прекрасное мгновение при помощи интернета и GPS

49 МЕТОДЫ ГОРОД ДЕТЕЙ В парках Kidzania, которые придумал мексиканец Хавьер Лопес Анкона, мир взрослых адаптирован для подросткового употребления

50 СВОЯ ИГРА РОЗНИЧНОЕ КОЛДОВСТВО Бизнес Анатолия Катанского чудесным образом начался с того, что он не смог найти в магазинах набора «Юный фокусник»

принципы

»Основная проблема ТВ в том, что человеческий график жизни очень плохо согласуется с графиком вещания»

Сергей Железняк 66

В колонках

Управление слухами — большое умение. Это как в боулинге, где шар кидаешь с заносом вправо, но при этом закручиваешь. Он меняет траекторию и поворачивает так, чтобы выбить все кегли. Но часто проще играть в открытую

Евгений Чичваркин 47

Мало кто понял, что человек с камерой и интернетом может развлечь других не хуже, чем какой-нибудь XX Century Fox

Константин Бочарский 46

Появление правительственных аваров на российском фондовом рынке поставит крест на попытках финансовых властей обуздать инфляцию

Александр Бирман 18

в блогах 48

Пользователей интернета можно разделить на две группы: бедные временем и богатые временем. Важно заранее определить, на какую группу вы ориентируетесь

Анне Зеленка

06 почта

65 спроси Секрет фирмы

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

ИОпе. Информационные технологии 25 июня
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Мне не нужно быть гигантом,
чтобы стать лидером.

Вместе с SAP.



Растущим российским компаниям непросто
выстоять в конкурентной борьбе.

Любая ошибка обходится очень дорого.
Благодаря системе управления бизнесом
от SAP я могу быстро принимать верные решения
и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

SAP — решение для лидеров!

Узнайте больше. www.sap.ru/sap

Реклама

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Секрет фирмы

№ 20 (203) 28.05 — 03.06. 2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители
главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ,
ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент
МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН,
АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,
ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ,
АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН, ЯРОСЛАВ ПАРХОМЕНКО,
ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
тематические страницы «ЮНЕ-
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ,
ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353,
960-3118, 797-3171, 261-4246, 267-3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куовола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
Редакция не предоставляет справочной
информации. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной
в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары
и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных
в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-
online.ru, допускается только с разрешения авторов
(издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным
товарным знаком, свидетельство №244264.
Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания
и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

28.05 — 03.06.2007 №20 (203) Секрет фирмы

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Не люблю риэлтеров как класс, но идею финских товарищей горячо и полностью одобряю. К тому же ребята пошли гораздо дальше самых смелых предположений. В самом деле, если я пока не собираюсь продавать свой дом или квартиру, но вдруг вижу, что куча желающих готовы ее купить, да еще и по весьма привлекательной цене, то может быть, я и созрею. Вот она, магия цифр в действии. Конечно, авантюристов вроде меня на рынке не очень много, но главное предложить услугу, а желающие обычно находятся. Эта идея чем-то напомнила французский фильм „Игрушка“, когда взбалмошный миллионер решил купить дом и предложил хозяевам такую сумму, что они согласились покинуть свое жилище немедленно, даже не собрав вещи. Только непонятно, с кого риэлтер возьмет свой процент комиссионных — с покупателя или продавца? Думаю, если бы подобный проект появился в России, то наши специалисты умудрились бы взять деньги и с того, и с другого».

Михаил Бондаренко, Москва
«Антипод риэлтера»
сф №19(202) 21.05.2007

«Когда-то я работала не столько за еду, сколько за знания и опыт, за возможность совмещать работу с учебой, за доступ к огромному количеству специальной литературы. Было трудно, но очень интересно. Переломный момент случился после окончания вуза: мне предложили аспирантуру, мои тогдашние работодатели не возражали против совмещения работы с научными занятиями. И все бы было здорово, но перебои с едой к тому времени стали регулярными — в буквальном смысле слова „еда“. Кроме того, было件нятно, что моя растущая квалификация никому в компании не нужна: меня рассматривали как маленький винтик, который навечно закручен в нужном месте и в свободное время страдает всякой ерундой. До сих пор иногда жалею, что махнула рукой на научную карьеру. Было бы здорово найти работу, где мои знания и опыт реально пригодились бы, а не служили только украшением резюме».

Валентина Билибина, Москва
«Персональное IPO»
сф №19(202) 21.05.2007

«Отчисления за использование музыкальных произведений в магазинах — абсурд. Вы же не приходите туда послушать музыку, не заказываете ее у продавцов и не оставляете за это деньги. Эта музыка вам может быть абсолютной неинтересна и даже не нравиться. Да, согласен, хорошая музыка повышает продажи. И не только в этом магазине. Но также билетов на концерты или видеоматериалов конкретного исполнителя. Я считаю, что именно на этом и должны зарабатывать основные деньги, а сами музыкальные произведения — распространяться бесплатно. Более того, исполнителям выгодно „подсадить“ нас на свои песни, чтобы мы стали фанатами, лояльными и выгодными покупателями всех остальных связанных с ними товаров. Сейчас идет движение в обратную сторону. Очень скоро мы будем платить за каждое прослушивание песни — в плеере, в звонке мобильного телефона. Не верите? А как же новейшие системы защиты от копирования? Их появления очень ждут все владельцы авторских прав. Чтобы потом продавать нам один товар (песню) много раз (в зависимости от времени, места и способа ее использования). Прибыльность такого бизнеса просто фантастическая!»

Вадим Толстик, Минск
«Патентные тролли»
сф №18(201) 14.05.2007



Открытие сезона танцевальных вечеров в рамках VII международного фестиваля искусств «Черешневый лес» состоялось 14 мая в ЦПКиО им. Горького. Гости смогли не только насладиться виртуозным исполнением приглашенных музыкантов, но и принять участие в конкурсах от генерального партнера фестиваля компании «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн»). Самые маленькие с удовольствием провели время на детской площадке, а взрослые, под музыку Сюткин-бэнда, смогли подробно ознакомиться с роумингом «Билайн», совершить виртуальное путешествие в любую из 5 стран промозоны роуминга, получить полезную консультацию, а также сфотографироваться и получить фотографию на память. Всех желающих посетить танцевальные вечера «Билайн» приглашает в ЦПКиО им. Горького до 29 мая. Гостей ожидает коктейль, конкурсы и сюрпризы.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ

Аркадий Новиков вернулся спиной к демократичному продукту

Группа компаний Аркадия Новикова может уйти с рынка демократичных ресторанов. Куда предприниматель потратит высвободившиеся средства?

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Не хлебом единым

«Мы отказываемся что-либо опровергать либо утверждать до выхода официального пресс-релиза», — говорит Светлана Шошина, пресс-секретарь группы компаний Аркадия Новикова.

Между тем на прошлой неделе появилась информация о том, что ресторатор Аркадий Новиков продает сеть «Елки-палки» одной из структур «Альфа-групп» — Alfa Capital Partners. «На рынке ходили слухи о том, что Новиков хочет увеличить капитализацию „Елок-палок“, а потом продать сеть», — подтверждает владелец сети ресторанов «Грабли» Роман Рожниковский.

О том, что демократичный общепит для Новикова является скорее инвестиционным проектом, свидетельствует и начатое в нынешнем году слияние сетей быстрого обслуживания «Пять звезд» и «Прайм», которыми московский ресторатор владеет совместно с фондом Delta Private Equity Partners. Специалисты оценивают этот шаг не иначе как предпродажную подготовку: ясно, что после объединения сеть будет стоить гораздо дороже.

«Насколько я знаю, „Елки-палки“ не убыточны, так что у Новикова нет веских оснований от них избавляться», — удивляется генеральный директор консалтинговой компании Restcon Андрей Петраков. Тем не менее рентабельность недорогих заведений со счетом \$8–15, как правило, втрое ниже, чем у ресторанов высокого ценового сегмента.

Это могло стать серьезным основанием для того, чтобы Аркадий Новиков, известный в том числе как создатель респектабельных ресторанов «Сирена», «Царская охота» и «Сыр», обратился к более изысканным ресторанным предложениям.

С другой стороны, подобные проекты гораздо более рискованны с точки зрения инвестиций. В отличие от недорогих ресторанов их аудитория практически не расширяется. И если демократичный сегмент растет на 25–30% в год, то высокоценовой — лишь на 5–10%. «Сейчас на рынке переизбыток дорогих ресторанов», — объясняет Андрей Петраков. «Конкуренция в этом сегменте гораздо сильнее», — подтверждает президент компании «Арпиком» Михаил Зельман.

Впрочем, Аркадий Новиков может попробовать свои силы на рынке, совсем не связанном с ресторанами. Сеть, подобная «Елкам-палкам» (насчитывает более 30 точек в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону), по оценке экспертов, может стоить от \$150 млн до \$250 млн. Объединенные «Пять звезд» и «Прайм» оцениваются в \$17–20 млн. При этом общая сумма, которую выручит Новиков в случае продажи, может оказаться еще больше. По некоторым данным, ресторатор собирается выходить и из сети гастрономов «Глобус гурмэ», которую развивает с 2005 году совместно с главой «Перекрестка» (ныне X5 retail group) Львом Хасисом.

Вполне возможно, что следующей областью, в которой активно будет работать владелец «Елок-палок», станет рынок риэлтерских услуг. В марте 2007 года в группе компаний Аркадия Новикова появилось агентство недвижимости Main Street, специализирующееся на недвижимости категории luxury. «Пока компания Аркадия Новикова уж точно не собирается ничего строить, а планирует использовать знакомства своего владельца для того, чтобы элитно обслуживать его друзей, продавая чужие объекты», — скептически заметил недавно топ-менеджер одной из крупнейших риэлтерских компаний, попросивший не упоминать его имени. Но возможно, что амбиции ресторатора Новикова на рынке недвижимости простираются все-таки несколько дальше. А денег, вырученных от продажи ресторанных объектов, достаточно для запуска полноценного девелоперского проекта. □

На прошлой неделе стало известно о неудаче сразу двух российских IPO. Недочеты, которые совсем недавно компаниям бы легко простили, оказались фатальными. **ТЕКСТ:** влад гринкевич, ольга шулакова

Время неудачников

Первой не повезло торговой сети «Дикси групп»: она дважды переносила закрытие книги заявок — сначала с 16 мая на 17-е, затем на 18-е.

В итоге компания смогла разместить 41,67% своих акций, лишь снизив ценовой диапазон с начальных \$16,5–22 до \$14,4–15,8. Таким образом, за свои акции «Дикси» получила \$360 млн, хотя рассчитывала на \$550 млн. Капитализация компании составила \$864 млн, так и не дотянув до знаковой отметки \$1 млрд.

Аналитики уверены, что «Дикси» себя попросту переоценила, решив позиционироваться на уровне «Седьмого континента», «Магнита», X5 Retail Group. Однако рентабельность «Дикси» по EBITDA в 2006 году оценивалась лишь в 4%, тогда как, например, у «Седьмого континента» при том же обороте (около \$1 млрд) достигала 10,8%. Главное же нарекание к «Дикси» — слишком высокая долговая нагрузка. «Компания развивалась за счет кредитов, и по итогам 2006 года отношение долга к EBITDA составило 5,9, — объясняет аналитик по потребительскому сектору ИК «Антанта капитал» Андрей Верхоланцев, — тогда как у других торгующихся розничных компаний этот показатель близок к 2,0».

В итоге, по мнению Верхоланцева, у компании уже не было шансов рефинансировать кредиты, например, за счет размещения облигаций на более выгодных условиях.

У роста долговой нагрузки были особые причины: дело в том, что еще в 2004 году ряд инвестиционных фондов вошел в число бенефициаров «Дикси» на условиях «put-опциона». Но с 2005 года по новым правилам отчетности такие обязательства стали приравниваться к долгам, и показатели компании резко ухудшились. Условием же исполнения обязательств по этим опционам было как раз IPO (см. материал на стр. 58). Поэтому размещение было необходимо «Дикси» быстро и практически любой ценой — в этом случае компания сразу и получала средства, и резко улучшала отчетность. Правда, ради получения необходимой суммы пришлось пожертвовать беспрецедентным пакетом акций. «Мне трудно припомнить IPO, — говорит представитель «Антанта капитал», — в ходе которого российская компания сразу разместила бы чуть ли не половину уставного капитала».

А через несколько дней неудача постигла другого игрока, также связанного с российским ритейлом, — компанию РТМ, созданную в результате объединения девелоперских активов холдинга «Марта» и ГК «Время». Цена акций РТМ в рамках IPO составила \$2,3 и \$11,5 за глобальную депозитарную расписку, хотя заявленный в начале мая ценовой коридор находился в пределах от \$2,6–3,25 за акцию и \$13–16,25 за GDR. Всего компания разместила на РТС 25,8% увеличенного уставного капитала, за что получила \$80 млн, а ее капитализация составила около \$310 млн.

Как выяснилось в ходе размещения, у РТМ также был переоценен ряд активов. По сведениям **СФ**, оценка проводилась компанией Colliers International из расчета, что РТМ владеет 100% акций компании ReMa Immobilien. Однако пока РТМ принадлежит лишь 75% акций этой компании, о приобретении еще 25% только ведутся переговоры — по-видимому, средства от IPO были нужны в том числе и для завершения этой сделки.

Очевидно, что все эти проблемы компаний были известны раньше и во многом относительно легко устранимы. И вряд ли размещавшие-

ся до сих пор российские компании были абсолютно безупречны. Достаточно вспомнить, как в начале мая компания AFI Development, принадлежащая израильскому бизнесмену Льву Леваеву, провела крупнейшее в Европе среди застройщиков IPO на \$1,4 млрд. Размещение прошло по верхней планке, однако в первые же дни после него акции упали в цене почти на 8%.

Другое дело, что сейчас в принципе не лучшее время для размещений. По мнению экспертов, основным фактором стало снижение ликвидности на рынке IPO из-за крупных размещений ВТБ и других компаний. Аналитики в один голос говорят о перегруженности рынка вообще и акциями розничных и девелоперских компаний в частности. В ближайшее время, например, ожидается размещение еще одного девелопера — компании ПИК, считающейся гораздо более значимым и привлекательным для инвестиций игроком, чем «РТМ девелопмент». И даже инвесторы, которых в другое время вполне могло бы заинтересовать предложение РТМ, вполне вероятно, предпочли подождать размещения ПИК.

И если некоторые компании, например торговая сеть «Копейка», благоразумно предпочли отложить IPO, то у «Дикси» и РТМ, очевидно, такой возможности не было. □

Мелкие огрехи компаний иногда оборачиваются крупными неприятностями в ходе IPO



золотые слова

Алексей Гордеев,
министр
сельского
хозяйства
→

”

Объем нелегального ввоза мяса в Россию из-за границы составляет 250 тыс. тонн в год”

Министр намерен ужесточить требования к импортерам и повысить уровень администрирования во внешней торговле. В этой связи достаточно вспомнить, как после перехода весной 2006-го на жесткие квоты импорта по страновому принципу Национальная мясная ассоциация обещала рост оптовых цен на 25% — и по итогам года прогноз оправдался.

Алексей Кудрин,
министр
финансов
→

”

Государство не будет вкладывать средства в акции компаний на падающем рынке для его поддержки”

Это заявление прозвучало на следующий день после предложения Владимира Путина поддержать падающие акции «Газпрома», «Роснефти» и ЛУКОЙЛа за счет средств стабфонда. Министра можно понять: «стойка против рынка» еще никому не приносила удовольствия. Тем более что эти затраты будут стимулировать инфляцию, бороться с которой придется тому же Кудрину.



AFP/EASTNEWS

Toyota готова рискнуть доходами, лишь бы не допускать чужаков к кузовам своих машин

Toyota в придачу к промышленной сборке автомобилей решила организовать в России и штамповочное производство: доверить изготовление кузова Camry российским заводам она пока не готова. **ТЕКСТ:** николай гришин

Со своим штампом

Инвестиционное соглашение Toyota и Минэкономразвития предусматривает организацию внутри России лишь сварки и окраски автомобилей.

Однако этого японцам показалось мало: на прошлой неделе руководство корпорации заявило, что рассматривает вопрос организации под Санкт-Петербургом штамповочного производства элементов кузова и выпуск пластиковых деталей. Наблюдательный совет компании пока еще не одобрил этот шаг, но предварительная сумма инвестиций уже определена: \$30–40 млн (общая стоимость всего российского проекта Toyota — более \$150 млн).

Если производством пластика для российских иномарок внутри страны никого уже не удивишь, то на частичную локализацию штамповки пока решился лишь «Автофрамос», выпускающий автомобили Renault. Но французы не стали запускать свое производство, передав штамповку на аутсорсинг ЗИЛУ. Toyota по такому пути идти не готова. «Японцы не могут рисковать имиджем самых надежных автомобилей в мире», — считает директор по развитию бизнеса компании «Автодилер.ру» Олег Дацкив. — Просто поставьте рядом Toyota Camry и Renault Logan — и все станет понятно».

Мотивы японской компании очевидны: затраты на изготовление кузова достигают 25% себестоимости готового автомобиля. Отказавшись от импорта в пользу российского производства, сборочная компания может снизить цену автомобиля на 10–15%.

Но вот незадача: как пояснили **СФ** в пресс-службе TagAZa, локализация штамповки кузовных деталей становится рентабельной при производстве более 60 тыс. автомобилей в год. Поэтому TagAZ, в прошлом году выпустивший 56 тыс. Hyundai, хотя и задумывается о собственных штамповочных мощностях, но пока кузовные детали импортирует.

Между тем в 2008 году под Петербургом планируется собрать только 18 тыс. Toyota Camry, и даже в течение трех-четырех лет объемы производства будут доведены лишь до 50 тыс. машин в год. Получается, что либо весь этот срок компания будет иметь в России убыточное штамповочное производство, либо ей придется существенно пересмотреть планы и быстрее наращивать объемы сборки. Впрочем, еще раньше представители компании говорили, что в перспективе Toyota станет выпускать в России ежегодно 200 тыс. автомобилей с тем, чтобы экспортировать их в страны СНГ. □

КТО КОГО

Мобильный процент

МТС решила «простимулировать» провайдеров мобильного контента, сократив долю их прибыли. Контент-провайдеры надеются, что МТС одумается.

ТЕКСТ: оксана царевская

С 1 июня МТС планирует увеличить свою долю в выручке контент-провайдеров, продающих мультимедийный сервис его абонентам. Теперь доходы большей части участников рынка сократятся на 5–8%. Например, провайдеры, предоставляющие услуги на базе SMS и имеющие ежемесячную выручку от 15 до 20 млн руб., должны отдавать сотовому оператору не 35%, как раньше, а 40%. Компании же, работающие с голосовыми сервисами и показывающие обороты 20–22 млн руб. в месяц, будут отрезать 40% от своей выручки вместо 32%.

По словам пресс-секретаря МТС Ирины Осадчей, решение оператора направлено на структурирование рынка и формирование класса крупных агрегаторов мобильного контента. Тем не менее сами компании, о которых «позаботилась» МТС, надеются, что она передумает. В письме, направленном оператору полторы недели назад, десять крупнейших контент-провайдеров предупреждают, что решение может привести к сокращению доходов как контент-провайдеров, так

и самой МТС, а также к повышению цен для конечных потребителей. По данным iKS-Consulting, из-за введения этой системы средний игрок рынка мобильного контента потеряет до 3% выручки (около \$1 млн в год). А гендиректор Infon Кирилл Шрамко считает, что прибыль его компании может снизиться на \$50–100 тыс. в месяц. Самому же сотовому оператору, по подсчетам iKS-Consulting, нововведение принесет около \$7 млн дополнительного ежегодного дохода.

Провайдеры уверены, что убедить сотового оператора не повышать стоимость партнерства возможно, лишь предложив ему другие способы увеличения дохода. «Например, потенциал услуги „Гудок“, которую МТС предоставляет почти год, не раскрыт и наполовину. У нас есть план мероприятий, которые помогут МТС увеличить обороты в несколько раз», — обещает Шрамко.

Однако старший аналитик iKS-Consulting Маргарита Зобнина уверена, что МТС не интересуется дополнительными \$7 млн к обороту: «Скорее всего, оператор расчищает площадку под собственный контент». Сегодня абоненты МТС обеспечивают 31% оборотов рынка мобильного контента — \$126 млн. Как прогнозируют аналитики, сотовый оператор вполне может и без помощи контент-провайдеров переваривать около трети этого объема. Тем более что не за горами запуск 3G-сетей, а их нужно заполнять в том числе неголосовыми сервисами. □

Universal Pictures International, два года поработав в России дистрибутором, решила заняться производством. Заключив соглашение с киностудией Тимура Бекмамбетова, мейджор попытается превзойти в России успех «Дозоров».

ТЕКСТ: дарья черкудинова

Киноинтернационал

На прошлой неделе стало известно, что компания Universal Pictures International (UPI) заключила договор с киностудией Тимура Бекмамбетова Bazelevs Production.

Отечественная киностудия будет производить кинофильмы (в том числе англоязычные) совместно с UPI. Детали договора не разглашаются, но, по информации **СФ**, американскому мейджору может достаться пакет акций старшей в России частной киностудии. Киностудия Бекмамбетова уже начала работу над фильмом Wanted с Анджелиной Джоли и Джеймсом Макэвоем.

«Приход на рынок мейджора означает прежде всего появление у российских студий нового источника доходов», — считает Дмитрий Нестеров, генеральный директор Cinemotion Group. — До сих пор производство кинокартин финансировалось Госкино и телеканалами». Стороны не раскрывают объем финансирования, но участники рынка предполагают, что бюджеты новых картин могут стать значительными. «Ходят слухи, что бюджеты фильмов будут ближе к американским — более \$100 млн», — говорит Олег Осипов, сопредседатель совета директоров продюсерского центра «Леан-М». Судя по за-

тратам на Wanted, предположения участников рынка недалеки от истины: бюджет первой же картины, которую Bazelevs взялся снимать для UPI, составил \$70 млн. Российское кино пока не видело таких денег, самым затратным на сегодня считается фильм «Волкодав» с бюджетом свыше \$50 млн.

Не исключено, что помимо денег сотрудничество с UPI поможет Bazelevs усилить дистрибуцию: UPI может взять на себя распространение ее собственных фильмов в России и за рубежом. Бекмамбетов пытался проложить себе дорогу на американские киноэкраны своим «Ночным дозором». Однако собравший в России \$16,9 млн в 2004 году фильм получил в США всего \$1,49 млн.

UPI — второй западный киноконцерн, проявивший интерес к России. В 2006 году Sony Pictures Entertainment образовала с российской Patton Media Group совместное предприятие Monumental Pictures и начала производство русскоязычных фильмов. В отличие от альянса UPI и Bazelevs, Monumental Pictures не стала рисковать средствами. Первая лента «В ожидании чуда» вышла на экраны в начале апреля 2007 года, ее бюджет составил \$5 млн. За первые две недели картина собрала около \$6 млн. □



На Россию снизошел Universal Pictures

три вопроса

Председатель правления банка «Союз» Стюарт Лоусон рассказал, почему покинет пост в начале следующего года и что произойдет до этого времени.



«Секрет фирмы»:
В 2006 году вы говорили о больших планах развития банка, что изменилось сейчас?

Стюарт Лоусон: В 2006-м мы открыли 20 новых региональных офисов. До ухода мне нужно увидеть эффект от этих шагов и принять решение о дальнейшем расширении.

СФ: Что вы будете делать после ухода из банка? Вы уже получали предложения?

СЛ: В будущем году я еще буду в наблюдательном совете банка. Потом бы предпочел остаться в России, надеюсь продолжить работу с «Базовым элементом», хотя конкретно мы это решим через три-четыре месяца.

СФ: Были у Олега Дерипаски причины вас уволить и кто был инициатором назначения Владимира Изютина вместо вас?

СЛ: Три с половиной года вполне разумный срок пребывания в должности председателя правления. За это время банк преуспел, и, думаю, акционер доволен. Но Изютин очень силен в розничном бизнесе — и я бы сам его назначил. До конца года у нас будет время поработать вместе, и к этому времени мы вместе разработаем стратегию развития банка.



АЛЕКСАНДР МИРДИОНОВ

Похудевшего в тюрьме Сергея Мавроди все равно узнают на улице

В прошлый вторник «великий строитель пирамид» Сергей Мавроди освобожден из-под стражи. Теперь у него есть возможность расплатиться с обманутыми вкладчиками.

ТЕКСТ: юлиана петрова

Мавроди на свободе

Сергей Мавроди, основатель АО МММ, вышел из тюрьмы. Напомним, 28 апреля 2007 года Чертановский суд Москвы признал его виновным в мошенничестве в крупном размере и приговорил к 4,5 годам лишения свободы. Однако так совпало, что к этому моменту главный аферист страны уже отсидел почти весь этот срок в следственном изоляторе.

Теперь создатель МММ собирается всецело посвятить себя уже не финансовому творчеству, а литературному. Как сообщила Ольга Макарова, адвокат Сергея Мавроди, предпринимательство его теперь не интересует: он собирается писать стихи и прозу и жить на средства от издания своих книг. По словам Макаровой, у Мавроди уже есть заказы от издательств — что, впрочем, и неудивительно для такой знаковой фигуры.

Однако до этого Сергею Мавроди надо еще завершить одно небольшое дело. У ворот изолятора «Матросская тишина» «великого сидельца» радостно встретили вкладчики. Их надежды основывались на письме из СИЗО, в котором Мавроди уверял, что владеет акциями «Газпрома», АвтоВАЗа и других крупных предприятий — и всем все возместит.

На момент обвала пирамиды компания МММ насчитывала 11 млн вкладчиков, однако официально пострадавшими от великой российской пирамиды, рухнувшей в 1994 году, числятся 11 тыс. человек. Суд в итоге удовлетворил иски не всех 11 тыс. жалобщиков, а лишь тех 649 человек, которые дали показания и подтвердили свои претензии непосредственно в суде. Каждому из этих счастливиц причитается возмещение — от 4 руб. до 5 млн руб. А всего по приговору суда Сергей Мавроди должен выплатить вкладчикам 20 млн руб.

По сравнению с создателями аналогичных пирамид Сергей Мавроди просидел в тюрьме дольше, зато дешевле отделался. Так, создательницу «Властилины» Валентину Соловьеву осудили в 1999 году, а в 2000-м уже освободили условно-досрочно. Руководителей «Русского дома селенга» Александра Саломадина и Сергея Грузина приговорили к девяти годам, но освободили условно-досрочно вообще сразу. Однако Соловьевой пришлось выплатить 536,7 млн руб. и \$2,67 млн, а Саломадину с Грузиным — целых 2,8 млрд руб.

Впрочем, и такие траты, скорее всего, оказались бы Мавроди по силам: по независимым оценкам, за время существования пирамиды в западные банки было перечислено около \$5 млрд средств «друзей Лены Голубкова». □

Российским властям не жалко денег на отношения с соседями: на прошлой неделе было решено вложить в общей сложности \$5 млрд в независимость от белорусского топливного транзита. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Обходной партнер

На прошлой неделе «Газпром» подписал договор о покупке 50% акций «Белтрансгаза», чего компания добивалась уже 13 лет. И почти сразу «Транснефть» начала проектировать вторую очередь Балтийской трубопроводной системы в обход Белоруссии.

Получить белорусские трубопроводы и, соответственно, прямой выход на Европу российские газовики хотели давно: с переменным успехом переговоры о покупке «Белтрансгаза» идут аж с 1994 года. В 2002-м президенты Владимир Путин и Александр Лукашенко даже подписали межправительственное соглашение о создании СП «Белтрансгаз» и «Газпрома» на паритетной основе. Одним из его условий были льготные цены на газ для белорусской стороны, которые были привязаны к внутрироссийским расценкам — \$46,68 за 1000 кубометров в 2006 году. Для сравнения: Украина закупала в том году газ по \$95, а Молдавия — по \$160. Однако Лукашенко не спешил создавать СП, хотя с удовольствием пользовался дешевым газом внутри страны и даже перепродавал его за границу.

Неудивительно, что летом 2006 года глава «Газпрома» Алексей Миллер предложил Минску повысить цены до \$180. В результате вроде бы сошлись на цене около \$100 — причем Россия согласилась на повышение стоимости транзита газа. Однако перед началом 2007 года империя Лукашенко нанесла ответный удар: правительство Белоруссии ввело таможенную пошлину на российскую нефть, хотя это противоречило межправительственным соглашениям о беспрепятственном транзите товаров и вообще делало экспорт нефти через эту страну нерентабельным. В конце концов российские власти пригрозили отказаться от импорта белорусских товаров, и белорусам пришлось отказаться от пошлины. Но в обмен они добились снижения цены газа до \$53.

Видимо, зима 2007 года многому научила российские власти, и они решили всерьез позаботиться о том, чтобы избежать самой возможности повторения такой ситуации. И первым делом Россия наконец добилась завершения сделки по покупке 50% акций «Белтрансгаза». Как заявил вице-премьер Белоруссии Владимир Семашко, общая сумма составит \$2,5 млрд — первый транш \$625 млн за

12,5% акций «Газпром» должен провести в начале лета, а остальные 37,5% выкупить в 2008–2010 годах. И отступить Россия более уже не намерена: как заявила пресс-служба «Газпрома», теперь стоимость газа для белорусских потребителей «будет поэтапно расти».

«\$2,5 млрд — не такая высокая цена за существенное снижение рисков при транспортировке 25% российского экспортного газа. Теперь торговаться с Москвой Александру Лукашенко будет гораздо сложнее», — считает аналитик «Антанта капитал» Георгий Иванин. По условиям договора, любые споры между совладельцами «Белтрансгаза» будут решаться в третейском суде третьей страны, а Белоруссия не имеет права вводить на предприятии «золотую акцию». Впрочем, у Лукашенко есть еще возможность предъявить экологические претензии к деятельности трубопровода: сами российские власти уже отработали такой механизм на примере Sakhalin Energy, где «Газпром» 18 апреля получил контроль над проектом.

Поэтому параллельно покупке «Белтрансгаза» правительство России начало выбивать из рук Лукашенко еще один козырь — нефтепро-

вод «Дружба». Уже 18 мая премьер-министр Михаил Фрадков подписал распоряжение о подготовке проектной документации к строительству второй очереди Балтийской трубопроводной системы. Проект ценой \$2–2,5 млрд может быть осуществлен всего за полтора года и позволит ежегодно транспортировать через российский Приморск, минуя Белоруссию и Литву, 50–75 млн тонн нефти — то есть примерно столько же, сколько сейчас проходит через «Дружбу».

По мнению аналитика Альфа-банка Константина Батунина, никаких экономических предпосылок для строительства нового нефтепровода нет — «Дружба» вполне справляется с экспортом. Резкого скачка объемов производства нефти ждать тоже не стоит: в 2006 году Россия сократила добычу на 2%. Так что «Транснефть» просто избавляется от политических рисков, а российские власти получают мощный инструмент давления на соседей, заставляющих на транзите энергоресурсов.

Осталось лишь посмотреть, оправдается ли логика чиновников, готовых заплатить за отсутствие необходимости договариваться с белорусами в общей сложности \$5 млрд. □



Теперь Россия сможет задавать «Белтрансгазу» правильные параметры

«Начиная с покупки Vredestein Banden стратегия „Амтела“ была ошибкой: ставка на премиум-сегмент не могла себя оправдать»

СФ №45/2006, стр. 29–33



Долги Amtel-Vredestein могут стоять места гендиректору компании Алексею Гурину и его команде, которые так и не вывели предприятие из убытков. **ТЕКСТ:** влад гринкевич

Не доехали

Алексей Гурин занимает сразу два кресла: с 2004 года он является гендиректором Amtel-Vredestein N.V. и его российской «дочки» «Амтел-Фредештайн». Его контракт подписан до 2010 года, но есть сведения, что Гурин собирается уйти в ближайшей перспективе. Вслед за ним в отставку подадут исполнительный директор **Сергей Боханов** и директор по маркетингу **Павел Смирнов**. В «Амтеле» от комментариев отказались, однако сообщили, что 28 июня после собрания акционеров будут сделаны «официальные заявления о важных решениях».

Участники рынка считают, что инициатором отставки главы «Амтела» мог стать владелец блокпакета — Alfa Capital Holdings, недовольный финансовыми показателями компании. Основная проблема «Амтела» — долги. Общий объем займов по результатам 2006 года составил \$586 млн, выручка — \$823 млн, EBITDA — \$64 млн. Еще в ходе проведенного в 2005 году IPO за 27% своих акций Amtel-Vredestein получил \$201 млн, его капитализация составила \$740 млн, однако быстро стала падать. Дело в том, что, уже имея большие долги, компания бралась за новые и новые проекты. Например, в том же 2005 году «Амтел» решил завести собственную розницу и начал скупать магазины. «Естественно, владельцы небольших сетей тут же стали поднимать цены, — рассказывает руководитель проекта „Авто бизнес инфо“ **Роман Гуляев**. — Зарубежные конкуренты, например Michelin и Goodyear, создают франчайзинговые сети, что гораздо дешевле».

Примерно в то же время Алексей Гурин инициировал покупку голландского завода Vredestein Banden B.V. и Московского шинного завода. Если первая покупка была экономически оправданна, то сделку с МШЗ на рынке сочли авантюрой. В итоге

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Холдинг Amtel-Vredestein N.V. включает шинные заводы в Москве, Кирове и Воронеже и голландском Энсхеде, химзавод в Кемерове и розничную сеть AV-TO. По итогам 2006 года основными акционерами были Судхир Гупта (29,27%) и Alfa Capital Holdings (26,14%).

Алексей Гурин имеет степень MBA в области финансов и бухучета. В «Амтел» он пришел в 2001 году вице-президентом по корпоративным финансам, а в 2004-м возглавил компанию. На этой должности Гурин инициировал покупку заводов Vredestein Banden B.V. и МШЗ, а также создал крупнейшую в России розничную сеть по продаже шин.



Делать покрышки «Амтелу» пока удается лучше, чем управлять финансами

к концу 2005 года компания не смогла достичь показателей, оговоренных при вхождении Alfa Capital в состав акционеров «Амтела». Это стоило основателю «Амтела» **Судхиру Гупте** контрольного пакета акций: по договору ему пришлось продать Alfa часть своих акций по номинальной стоимости.

За последний год команде Гурина удалось добиться определенного прогресса: чистые убытки компании по сравнению с 2005 годом сократились более чем в 10 раз. Но, как говорит представитель крупной финансовой компании, «Alfa

была недовольна тем, что после IPO акции подешевели в два с половиной раза. Логично, в конце концов, найти человека, который смог бы изменить ситуацию».

Впрочем, на рынке не исключают, что Алексей Гурин и его команда собираются уйти по собственной инициативе. «Гурин талантливый топ-менеджер, и его могли пригласить на новый интересный проект, — рассуждает Роман Гуляев. — Например, он и его команда обладают прекрасным опытом работы с поставками для АвтоВАЗа». **СФ**

SIMPLY CLEVER



реклама

Новая **Škoda** Octavia Scout БРОСЬ ВЫЗОВ ДОРОГАМ!

Вы всегда сможете достичь большего и преодолеть любую дорогу вместе с новой Октавией Скаут. Привод 4x4, увеличенный клиренс, 2.0FSI (150 л/с) двигатель, 6-ступенчатая коробка передач, 17-дюймовые легкосплавные диски, дополнительные элементы защиты кузова и специальная отделка салона - Вы будете чувствовать себя уверенно за рулём.

www.skoda-avto.ru

Škoda в Казахстане – www.skoda-auto.kz

Škoda рекомендует



Когда фонды продавали активы досрочно

Бизнес инвестиционных фондов строится на правильном выборе времени покупки и продажи актива. Иногда время продавать приходит гораздо раньше, чем фонд предполагал.



№

1

Земля раздора

На днях фонд Бориса Федорова UFG Private Equity Fund продал 40% акций ЗАО «Нево табак» обратно менеджменту компании. Причиной прекращения партнерства (оно продлилось меньше года) стала земля. Входя в долю, фонд рассчитывал на серьезную прибыль от застройки участка под «Нево табак» (около 20 тыс. кв. м в центре Санкт-Петербурга) коммерческой недвижимости. Однако для этого сначала надо было перевести фабрику в промзону Шушары, против чего протестовали расположенные там производства Coca-Cola, Gillette и Wrigley.

Они сочли, что соседство с табачниками будет вредно для их продукции. Таким образом, UFG не удалось получить сверхприбылей. Но и внакладе он, скорее всего, не остался. Если в августе 2006 года фонд купил актив за \$25 млн, то сейчас, по оценкам аналитиков, продал его на 20–30% дороже из-за роста цен на питерскую недвижимость. □

№

2

Доголосовался. Фонд Hartwall Capital был вынужден расстаться в августе 2005 года с 4% акций «Балтики», чтобы избежать судебных разбирательств. В 2005 году фонд участвовал в голосовании акционеров пивоваренной компании, на котором было принято решение купить 70% завода «Пикра» у Baltic Beverages Holding (BBH является основным акционером «Балтики»). Имея пакет меньше блокирующего, фонд не имел права голосовать. На этом основании другой миноритарий — компания «Электромир» — обвинил его в действиях в пользу BBH. Ради сохранения репутации Hartwall Capital не стал спорить. Между тем дивиденды «Балтики» в 2006 году выросли на 62%. □

№

3

Наказуемая инициатива.

Прежде чем купить у ITF Group 30% сельскохозяйственного холдинга «Югтранзитсервис» (ЮТС), инвестиционная компания «Трастком» несколько лет изучала зерновой рынок. Она представила стратегию развития ЮТС вплоть до 2010 года, сделав акцент на расширение географии бизнеса. Реализовывать ее должна была новая команда управленцев. Но ни ITF Group, ни тем более действующий менеджмент ЮТС инициативу не оценили, и уже через полгода, в апреле 2007-го, «Трастком» рассталась с активом. Сумма сделки по продаже оценивалась в \$20–21 млн. Получил ли инвестор какую-либо премию, неизвестно. □

№

4

Невыгодная справедливость.

В середине 2005 года фонд Templeton продал большую часть своего пакета (около 0,79% акций) в компании ГАЗ. Президент Templeton Russia and East European Fund Марк Мобиус объяснил это тем, что за два года участия фонда цена на акции ГАЗа достигла справедливого уровня — \$42 за бумагу. На самом деле Templeton, скорее всего, не хотел рисковать и ждать публикации отчета компании по итогам реструктуризации. А зря. Вскоре после его обнародования акции завода подорожали до \$60. □

№

5

Отклонение от курса.

Российский хедж-фонд Aton Global Hedge (AGH), напротив, потерял на том, что передержал актив, хотя владел им всего несколько месяцев. Весной 2006 года он включил в свой портфель фонд (название не разглашается), занимающийся инвестициями на рынке металлов. Вскоре тот показал необычно высокую для своей стратегии доходность — 13% только за апрель. Как выяснилось, его управляющие сделали авантюрную ставку на медь. Но менеджеры AGH все же не стали избавляться от фонда. Им пришлось сделать это позже, поскольку в следующие два месяца убыток составил 12%. □



ВЧЕРА СРАВНИЛ КУДА ЛУЧШЕ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ: 1. В «ЧУЛОК» – ИНФЛЯЦИЯ СЪЕДАЕТ ПО 8-10% В ГОД.

2. В БАНК – 10-12% ГОДОВЫХ – ОПЯТЬ ИНФЛЯЦИЯ И ДЕНЬГИ НЕ РАСТУТ.

3. ПОКУПКА ВАЛЮТЫ – МОЖНО ПОТЕРЯТЬ НА КУРСЕ.

4. ПИФ «АТОН-ФОНД АКЦИЙ» – РОСТ ВЛОЖЕНИЙ

157,91%* ЗА ДВА ГОДА. А ЧТО, ПРИНЦИП

ПРОСТОЙ: «ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ».

ВОПРОСОВ НЕ ОСТАЛОСЬ.

**ВЗГЛЯДЫ НА
БУДУЩЕЕ**



ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ

Покровский бульвар, д.4/17 стр.1; www.am-aton.ru
Звонок по России: 8 800 2000-510 (бесплатно)

Телефон в Москве

510-15-15

*Прирост расчетной стоимости инвестиционного пая Открытого паевого инвестиционного фонда «Атон – Фонд акций» под управлением ООО «УК «Атон-менеджмент» за 3 месяца составил 4,17%, за 6 месяцев – 28,42%, за 1 год – 30,79%, за 2 года – 157,91% на 30.03.2007. Стоимость инвестиционных паев может как увеличиваться, так и уменьшаться; результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем; доходность инвестиций не гарантируется государством. Перед приобретением паев внимательно ознакомьтесь с правилами доверительного управления выбранным Вами фондом. Взимание надбавок (скидок) уменьшает доходность инвестиций. Открытый паевой инвестиционный фонд акций «Атон – Фонд акций» под управлением Общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Атон-менеджмент» (правила доверительного управления фондом зарегистрированы ФСФР России 07 июля 2004 года за № 0230-72803957). Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Атон-менеджмент». Лицензия на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами N 21-000-1-00047 выдана ФСФР России 28 февраля 2001 года. Адрес местонахождения: г. Москва, ул. Покровка д. 27 стр.6 тел.: (495) 510-15-15. Информация, связанная с деятельностью Управляющей компании, публикуется в «Приложении к Вестнику Федеральной службы по финансовым рынкам» или в сети Интернет по адресу: <http://www.am-aton.ru>.

реклама

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

По некоторым сведениям, западные игроки уже закрывают свои российские позиции. Причем процесс этот идет еще с осени прошлого года ”

«Медведь» на холмах

Строительство великой России, похоже, оборачивается великими потрясениями для фондового рынка. Вряд ли является случайным совпадением то, что Владимир Путин призвал правительство «подумать» об инвестировании средств стабфонда в отечественные «голубые фишки» буквально на следующий день после завершения саммита Россия—ЕС.

Кремлю так и не удалось реабилитировать себя в глазах Старого Света. Более того, уже и президент США Джордж Буш, до сих пор не без симпатии относившийся к своему российскому коллеге, назвал взаимоотношения нашей страны с Западом «весьма напряженными». А ведь на российском рынке капитала, как, впрочем, и на других фондовых площадках мира, погоду делают прежде всего западные инвестиционные фонды и инвестбанки. Не сложно предсказать, как они отреагируют на любые рецидивы «холодной войны». По некоторым сведениям, западные игроки уже закрывают свои российские позиции. Причем процесс этот идет еще с осени прошлого года.

Весьма вероятное в таком случае падение стоимости ведущих отечественных корпораций не может не беспокоить Путина. Речь идет о «национальных чемпионах», многие из которых контролируются государством. Кроме того, благодаря грамотно проведенным корпоративным процедурам в распоряжении ближайших соратников президента оказались и государственные пакеты акций ряда «голубых фишек».

Ради спасения этих активов Кремль готов пожертвовать даже макроэкономической стабильностью. Ведь, как справедливо отмечает министр финансов Алексей Кудрин, появление дополнительных средств на внутреннем финансовом рынке неизбежно приведет к увеличению темпов инфляции. А они, по прогнозам Кудрина, могут и так превысить запланированные на этот год 8%. Дополнительным свидетельством того, насколько остра инфляционная ситуация, является недавнее повышение нормативов обязательного резервирования для банков и намерение ЦБ выпустить в середине июня очередной масштабный транш своих облигаций на 350 млрд руб.

Но дело не только в том, что появление правительственных авуаров на местном фондовом рынке поставит крест на попытках финансовых властей обуздать инфляцию. Суммарная капитализация российских компаний находится в пределах \$1000 млрд. Совокупный объем стабфонда к началу мая составлял \$113,7 млрд. Деньги немалые, но даже всей этой суммы вряд ли хватит на то, чтобы переломить общий тренд и остановить падение котировок. От такой интервенции выиграют разве что продавцы, которым воплощение в жизнь президентской инициативы позволит закрыть позиции по приемлемой цене. Но сложно представить, что такая «гуманитарная» помощь мировой финансовой закулисе входит в планы Кремля. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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





ЦВЕТНАЯ ЛАЗЕРНАЯ ПЕЧАТЬ HP ДОСТУПНА КАЖДОМУ!

В бизнесе важно всё. Сделайте ваши презентации по-настоящему яркими, и вы произведёте неизгладимое впечатление на партнёров и клиентов. Пусть каждый ваш документ станет запоминающимся и оригинальным, ведь с HP цветная печать вписывается в бюджет любой компании. В линейке цветных лазерных принтеров HP Color LaserJet вы легко найдёте модель, отвечающую потребностям именно вашего бизнеса. Воспользуйтесь всеми преимуществами цветной лазерной печати HP.



HP COLOR LASERJET 1600
Бесшумный и компактный цветной лазерный принтер по очень низкой цене.



HP COLOR LASERJET 2605
Простой в эксплуатации, надёжный цветной лазерный принтер.



HP COLOR LASERJET 3600
Высокоскоростной надёжный цветной лазерный принтер, обеспечивающий печать отличного качества.



Retail Partner



Тел.: **8-800-200-3-500** Сайт: **www.hp.ru/LJ**

Федеральные партнеры: Media Markt www.mediamarkt.ru; METRO Cash & Carry www.metro-cc.ru; Ашан - сеть гипермаркетов www.auchan.ru; Белый ветер - ЦИФРОВОЙ www.digital.ru; Компания МИР 8-800-200-2-800; Компания Эльдorado www.eldorado.ru; М.Видео 8-800-777-777-5; Сеть магазинов Техносила www.technosila.ru; Технопарк www.technopark.ru; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757. **Москва:** ИОН цифровой центр (495) 5-444-333; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55. **Санкт-Петербург:** Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-центр КЕЙ 074. **Барнаул:** Компьютер Трейд (3852) 666-900. **Владивосток:** IPS компьютеры www.ips.vl.ru; Компьютер центр ДНС www.dns.vl.ru; Сеть магазинов Домотехника www.centerdt.ru. **Екатеринбург:** Трилайн (343) 378-70-70. **Иркутск:** Компьютерные салоны Фрейм (3952) 59-77-77; Компания Хронос Плюс (3952) 23-45-05. **Казань:** Компания ЭМЛТ (843) 511-12-12. **Краснодар:** Сеть компьютерных магазинов Владос (861) 210-10-01. **Красноярск:** Сеть компьютерных салонов StarCom (3912) 49-11-11. **Набережные Челны:** Компания Форт Диалог (8552) 59-80-61. **Нижний Новгород:** Сеть магазинов Домашний Компьютер (8312) 77-82-92; Сеть магазинов Компас (8312) 34-36-35. **Новосибирск:** НЭТА (383) 218-22-18. **Ростов-на-Дону:** Иманго (8632) 618-617; ООО «Офисный Мир КМ» (863) 295-50-10. **Самара:** Прагма (846) 2-701-701. **Тольятти:** Группа компаний Олвико (8482) 25-00-00. **Тюмень:** Компьютерная компания ООО «Арсенал +» (3452) 464-774. **Ульяновск:** Сеть салонов Компьютерия (8422) 41-28-82. **Уфа:** КламаС (347) 2-912-112; Компания Форте-ВД (347) 248-99-99. **Хабаровск:** Офисная техника www.offt.ru. **Челябинск:** Инженерный Центр (351) 232-53-41.

© 2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.



частная практика

ТАКТИКА

инновации → с26
кризис → с30
конкуренция → с34

ОСНОВНЫЕ ДОБЫВАЮЩИЕ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ АКТИВЫ ЮКОСА ОТОШЛИ «РОСНЕФТИ», МЕСТОРОЖДЕНИЯ ГАЗА — «ГАЗПРОМУ», А «БАЗОВОМУ ЭЛЕМЕНТУ» **ОЛЕГА ДЕРИПАСКИ** ДОСТАЛИСЬ ЛИШЬ МЕНЕДЖЕРЫ ПОДЕЛЕННОЙ КОМПАНИИ. НО СКОЛЬ БЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ОНИ НИ БЫЛИ, ПРЕВРАТИТЬ БАЗЭЛОВСКУЮ «ОБЪЕДИНЕННУЮ НЕФТЯНУЮ ГРУППУ» В ЗАМЕТНОГО ИГРОКА ИМ ВРЯД ЛИ УДАСТЯ.

Последняя капля

текст:

Николай Гришин

Владислав Паулюс, генеральный директор «Объединенной нефтяной группы» **Олега Дерипаски**, не похож на нефтяника. Например, у него нет опыта работы инженером на месторождениях, как у владельца **ЛУКОЙЛа Вадима Алекперова**, или технологом на производстве, как у владельца «Русснефти» **Михаила Гучериева**.

Паулюс окончил МГИМО (а не Университет нефти и газа имени Губкина) и работал в сфере FMCG. Конечно, он уже освоил специальную терминологию — говорит «добыча» с ударением на первый слог, а «нефти» на последний, — но нередко в речи проскальзывают иностранные словечки из «прошлой жизни» в Coca-Cola.

Олега Дерипаску, занимающего второе место в рейтинге самых богатых россиян журнала Forbes (\$16,8 млрд личного состояния), тоже нефтяником со стажем не назовешь. Алюминиевый магнат пытался обогатить коллекцию своего «Базового элемента» нефтяными активами давно и безрезультатно. Еще в середине 2001 года Дерипаска купил у Тюменской нефтяной компании (ТНК) небольшой пакет акций «Славнефти», но так и не смог сделать своих людей топ-менеджерами холдинга. В итоге пакет был продан обратно ТНК и «Сибнефти». Похожая история повторилась в 2003 году на «Башнефти», где Дерипаска безуспешно пы-

тался провести своих управляющих в состав совета директоров.

Казалось, Дерипаска опоздал, и все места в нефтяном «поезде» уже заняты. Однако Михаил Гучериев — всего лишь 31-й в списке Forbes — доказал обратное. Созданная в 2002 году компания «Русснефть», активно скупая добывающие и перерабатывающие активы, уже в 2004 году вошла в десятку крупнейших российских нефтяных холдингов. Сейчас компания оценивается в \$5 млрд и добывает 20 млн тонн нефти в год. Правда, быстрый рост привлек к «Русснефти» слишком много внимания: неделю назад МВД предъявило ее владельцу обвинение в неуплате налогов.

Лоббистский ресурс Дерипаски дает алюминиевому магнату гораздо больше гарантий безопасности, но вот в охоте за нефтяными активами он не помог. Владелец «Базэла» в итоге зашел в нефтяной бизнес, но «с черного хода». В том же 2004 году он купил (по оценкам, за \$100 млн) неболь-

с21



GETTY NEWS / FOTOBANK.COM

У ОНГ вряд ли хватит сил подняться до уровня «Русснефти»

шой Афи́пский нефтеперерабатывающий завод и создал на базе этого актива «Объединенную нефтяную группу» (ОНГ). Возглавил ее Владислав Паулюс, выходец из ЮКОСа с солидным опытом работы в FMCG-компаниях.

Менеджерам ОНГ во главе с Паулюсом удалось снизить себестоимость производства Афи́пского НПЗ на 30%, технологические потери — более чем вдвое, оптимизировать закупки сырой нефти и наладить прямые поставки нефтепродуктов. В рейтинге **СФ** лучших менеджеров в «нефтянке» Паулюс занял первую строчку (**СФ** №12/2007). По темпам роста ОНГ обгоняет других игроков: ее оборот в прошлом году вырос почти в три раза — до \$1 млрд, тогда как у той же «Русснефти» — менее чем в полтора — с \$2,4 млрд до \$3,5 млрд. Однако в том, что касается абсолютных показателей, ОНГ до «Русснефти» еще далеко. За 2006 год выручка компании Гучериева увеличилась на \$1,1 млрд, тогда как у ОНГ — на \$700 млн. И даже филигранная работа управленцев вряд ли позволит ей превратиться в заметного игрока на нефтяном рынке.

«Керосинка» Дерипаски
В СОВЕТСКИЕ ГОДЫ Паулюс менял корабли на газировку. Соса-Cola помогала Внешторгу СССР, в котором Паулюс работал экономистом, разыскивать за рубежом клиентов для танкеров-химовозов Балтийского завода. Часть выручки СССР направлял на закупку концентрата газировки. В Соса-Cola молодого советского экономиста заметили и в начале 1990-х годов переманили к себе. На заре капитализма

Паулюс создавал прибалтийский офис Соса-Cola, запускал завод во Владивостоке, потом отвечал за стратегическое развитие компании в России. После кризиса 1998 года продажи Соса-Cola упали, и Паулюс ушел из компании, чтобы поучаствовать в запуске водочного бизнеса «Русского стандарта», а затем скупал чайные фабрики для «Альфа-групп» (позднее компания отказалась от этого проекта).

В 2001 году в карьере Паулюса случился неожиданный поворот. «Многие рестораны, когда набирают персонал, указывают, что людям с опытом работы в этой сфере можно не беспокоиться. В ЮКОСе, похоже, рассуждали так же — они насмотрелись на „нефтяников в третьем поколении“ и пригласили меня», — объясняет мотивы своих первых нефтяных работодателей Владислав Паулюс.

Акционеры ЮКОСа искали на должность главы торгового дома человека с западным опытом и «свежим взглядом». Масштабы и отсталость отрасли поразили Паулюса. «Нефтяной бизнес в начале 2000-х годов — это был настоящий колхоз, — вспоминает он. — Любые изменения существующей системы приносили миллионы чистой прибыли». К примеру, Паулюс внедрил централизованную систему ценообразования в компании, лишив директоров НПЗ права самим определять цены на нефтепродукты. Такая незамысловатая мера буквально за полгода позволила компании заработать дополнительные \$300 млн.

К моменту ареста Михаила Ходорковского Паулюс дослужился до вице-президента ЮКОСа и управлял крупнейшим

ДОСЬЕ

«ОБЪЕДИНЕННАЯ НЕФТЯНАЯ ГРУППА» была создана холдингом «Базовый элемент» в 2005 году для управления нефтяными активами Олега Дерипаски. Сейчас в состав ОНГ входит Афи́пский НПЗ (мощность 3 млн тонн в год), который выпускает мазут, дизельное топливо и технический бензин. Недавно Афи́пский НПЗ занялся производством топлива для авиации и морских судов. ОНГ также управляет компанией «Кубаньнефтепродукты», имеющей лицензию на геологоразведочную деятельность на Таманском полуострове и в прилегающей акватории. Еще один актив ОНГ — компания «Юг-нефть», которой принадлежат 17 заправок и два нефтехранилища. Единственная добывающая компания в составе холдинга — «Самара-инвестнефть» с разведанными запасами 2,9 млн тонн и объемом добычи 85 тыс. тонн в год. Оборот ОНГ за 2006 год вырос почти в три раза и достиг \$1 млрд.

НОУ-ХАУ

Компания «Объединенная нефтяная группа»:

- наняла менеджеров, ушедших из ЮКОСа;
- модернизировала производство и снизила издержки;
- отказалась от услуг посредников и налаживает прямые продажи;
- планирует скупать добывающие активы, которые крупным компаниям кажутся неэффективными.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК СЫРОЙ НЕФТИ И НЕФТЕПРОДУКТОВ в основном поделен крупными игроками, многих из которых контролирует государство. По данным ФАС, 90% нефти добывают десять крупнейших вертикально интегрированных холдингов — ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, «Роснефть», «Газпромнефть», «Сургутнефтегаз» и др. Единственная компания, которой удалось войти в топ-10 российского нефтяного бизнеса с начала 2000-х годов, — «Руснефть» Михаила Гучериева. Доля небольших независимых производителей неуклонно снижается: до 1999 года они добывали 12–13% нефти, сейчас — не более 4%. Небольшие компании, как правило, работают с трудноизвлекаемой нефтью. По данным Росстата, на нефть и нефтепродукты приходится более 30% всего российского экспорта. За рубеж в 2006 году ушло 248,4 млн тонн нефти, что на 2% ниже показателя 2005 года. Примерно столько же было переработано внутри страны, но при этом 70% нефтепродуктов также было продано за рубеж.

трейдером в России — он продавал 35 млн тонн нефтепродуктов в год. В середине 2005 года, когда мрачное будущее ЮКОСа уже более или менее определилось, Паулюс вместе со своей командой из пятнадцати сотрудников перешел под крыло Дерипаски, который как раз искал менеджера для решения нетривиальной задачи — превращения устаревшего актива в эффективный холдинг.

Нефтяные активы «Базэла» в это время действительно представляли собой весьма жалкое зрелище. «Афипский завод был настоящей „керосинкой“ с устаревшим оборудованием и небольшими объемами переработки», — так оценивает его тогдашнее состояние начальник аналитического отдела «Брокеркредитсервиса» **Максим Шейн**. Мощности Афипского НПЗ позволяли переработать лишь 1,5 млн тонн нефти в год (при этом они были загружены лишь на 70%), тогда как крупнейший в России Омский НПЗ имеет мощность 15,8 млн тонн. Оставляла желать лучшего и глубина переработки. Доля дорогих светлых фракций (бензина, дизтоплива и пр.), получаемых с каждой тонны

«Доллар в одном месте „отжал“, доллар — в другом. Глядишь, миллионов пять набежало. Когда я работал в ЮКОСе, то, честно говоря, не заморачивался такими мелочами»

сырой нефти, достигает у ОНГ 55%, в среднем по отрасли — 70%, а на современных НПЗ — 95%.

Зато Афипский завод выгодно расположен — в Краснодарском крае, в 180 км от экспортных портов на Черном море, а 95% выручки НПЗ приносит как раз экспорт. «Нефтепереработка — это прежде всего логистический бизнес. Даже самый современный НПЗ в „неправильном“ регионе обречен на провал», — убежден Паулюс.

Паулюс и его команда

ДО ПРИХОДА «БАЗЭЛА» добывающих мощностей у Афипского завода не было, нефть закупалась на свободном рынке. Причем при 100-процентной предоплате и по ценам выше среднерыночных: трейдеры делали наценку из-за малых объемов заказов и их нестабильности. Неред-

ко завод работал вполсилы из-за банальной нехватки денег на сырую нефть. В 2004 году он переработал 900 тыс. тонн сырья, а годом ранее — не более 350 тыс. тонн. С создания эффективной системы закупок Паулюс и начал наводить порядок в нефтяном хозяйстве Дерипаски.

Крупные нефтяные холдинги стараются сами перерабатывать свою нефть, а на свободном рынке появляются лишь излишки, за которые борются несколько игроков, не обладающих собственными добывающими мощностями. Основными конкурентами ОНГ в борьбе за «свободную» нефть выступают Московский НПЗ, компания «Альянс», владеющая Хабаровским НПЗ, и предприятия Уфимской группы.

Однако у ОНГ появился мощный интеллектуальный ресурс, который позволяет



Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
8 800 2005 055
www.emspost.ru



РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?

«EMS Почта России» – более 10 000 отправок по России ежедневно.

**ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ**

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена





Владислав Паулюс сумел внедрить FMCG-технологии в нефтяную промышленность

лезнодорожных цистерн в танкеры и их временному хранению. Большинство владельцев терминалов согласились — они потеряли несколько процентов своей маржи, зато получили стабильные поставки и избавились от рисков, связанных со скачками нефтяных цен.

В конце 2006 года сбытовая система ОНГ заработала — компания начала продавать нефтепродукты, уже загруженные в арендованные танкеры и готовые к отправке мировым трейдерам — Total, Trafigura, Vitol и др. Паулюс готов пойти еще дальше — самостоятельно разыскивать за рубежом конечных потребителей и доставлять им нефтепродукты, но пока объемов производства Афицкого завода недостаточно для таких операций. Впрочем, с несколькими конечными потребителями уже удалось договориться о прямых поставках — ОНГ продает мазут украинскому Лисичанскому НПЗ и несколькими румынскими электростанциям.

По словам аналитика «Атона» **Артема Кончина**, выход на мировых трейдеров и тем более на конечных потребителей нетипичен для небольших нефтяных компаний. Как правило, они сбывают нефтепродукты посредникам.

Выпрямление каналов поставок, по словам Паулюса, добавило к доходности Афицкого завода еще 2–4%. Неплохая прибавка — в среднем по отрасли маржа нефтепереработки составляет около 25% (маржу Афицкого завода Паулюс назвать отказался). «Доллар в одном месте „отжал“, доллар — в другом. Глядишь, миллионов пять набежало, — радуется Паулюс, — Когда я работал в ЮКОСе, то, честно говоря, не заморачивался такими мелочами».

В поисках нефти
ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ ПОЛНОЦЕННЫЙ нефтяной холдинг, Паулюсу нужно «заморочиться» еще одной серьезной задачей — обеспечить завод собственной нефтью. ОНГ добывает всего 85 тыс. тонн нефти в год, чего явно не хватает для загрузки предприятия мощностью 3 млн тонн. «Переработка без собственной добычи — это всегда риск, — предупреждает Максим Шеин. — Большинство независимых НПЗ загружены максимум на 60%, а если конъюнктура рынка изменится, этот показатель снизится еще больше».

Паулюс понимает это, однако выбить у Дерипаски финансовые ресурсы, достаточные для решения проблемы, ему так и не удалось. ОНГ участвует практически

обходить конкурентов. Команда трейдеров, пришедшая в ОНГ из ЮКОСа благодаря налаженным связям с крупными нефтяными компаниями может предвидеть поступление новых партий нефти на рынок, а также скачки спроса со стороны НПЗ. «Это одна из самых профессиональных команд на рынке, которая здорово сумела организовать систему закупок в ОНГ», — признает генеральный директор консалтинговой компании «Инфотек-терминал» **Рустам Танкаев**. Кроме того, Паулюс построил на заводе дополнительные резервуары для хранения нефти — это позволяет создавать запасы в периоды низких цен.

В результате в 2006 году компания не только обеспечила себя сырьем на 100%, но и стала закупать его на 3–4% ниже рынка (это почти \$30 млн экономии в год), хотя обычно небольшим игрокам приходится за сырье переплачивать.

Закупленную нефть НПЗ предстояло еще переработать, а Афицкий завод не мог похвастаться современным оборудованием: последнее обновление мощностей прошло в начале 1990-х годов. В 2006 году Паулюс запустил двухлетнюю программу модернизации ценой \$40 млн. К началу этого года совокупная мощность завода увеличилась

с 1,5 млн до 3 млн тонн в год, а численность персонала сократилась на 5%.

Благодаря уменьшению закупочных цен и новому оборудованию себестоимость нефтепродуктов удалось снизить на 30%. И это только начало — Паулюс обещает, что к 2011 году Афицкий завод будет одним из самых современных в России.

Всегда Coca-Cola

ОБЕСПЕЧИВ ЗАВОД СЫРОЙ НЕФТЬЮ, Паулюс занялся любимым делом — продажами. Он решил наладить прямые поставки по модели Coca-Cola, исключая из цепочки посредников. До 2005 года всю нефть Афицкий завод продавал одной трейдерской компании, аффилированной с прежним менеджментом завода (название компании Паулюс не раскрывает). Новые собственники НПЗ отказались от такой схемы и начали самостоятельно поставлять нефтепродукты в порты Черного моря.

Но и этого Паулюсу было мало. В 2006 году он предложил владельцам терминалов в портах новую форму сотрудничества. Если раньше они приобретали нефтепродукты у трейдера Афицкого завода и сами искали покупателей, то теперь могли просто оказывать ОНГ логистические услуги по погрузке нефтепродуктов из же-

во всех аукционах за нефтедобывающие предприятия, которые проходят в России, но безрезультатно: компания так и не купила ни «Саратовнефтегаз», ни «Удмуртнефть», ни другие активы. ОНГ лишь удалось приобрести за \$40 млн в 2005 году небольшое предприятие «Самара-инвестнефть», которое добывает нефть в Самарской области, а в 2006-м добавить к нему еще несколько небольших месторождений.

«Активы в нефтяной отрасли стоят неадекватно дорого, — сетует Паулюс. — Из 100% выставленных на продажу предприятий 80% — мусор, где наладить эффективную добычу невозможно. А на 90% оставшихся цены не лезут ни в какие рамки».

Владимир Веденеев, начальник отдела анализа рынка акций Банка Москвы, соглашается с тем, что нераспределенные еще нефтяные активы стоят «неприлично дорого», и добавляет: после распродажи ЮКОСа создать в России новую вертикально интегрированную компанию масштабов «Русснефти» уже нереально.

На что рассчитывает в таких условиях Паулюс? Как это ни странно, на акционе-

Плоды модернизации объемы переработки нефти Афипским НПЗ

млн тонн



* прогноз

Источник: «Объединенная нефтяная группа»

ров крупных публичных компаний. По расчетам менеджера, корпорации будут избавляться от «сложных» активов, чтобы продемонстрировать акционерам рост эффективности. Паулюс, со своей стороны, собираются эти активы подхватить, довести до ума и приладить к ОНГ. Его прогнозы уже начали сбываться, но и здесь глава ОНГ столкнулся с ранее знакомой проблемой: даже «сложные» активы нефтяники не готовы отдавать по дешевке. К примеру, в 2005 году ТНК-ВР выставила на продажу «Саратовнефтегаз», посчитав, что «норма прибыли компании не соответствует стандартам холдинга».

Но ОНГ не пошла на сделку: «„Саратовнефтегаз“ продавался только вместе с Орским НПЗ, а рынка эффективного сбыта для этого завода попросту нет», — объясняет Паулюс. В результате актив достался опять-таки «Русснефти», которая не поспешила выложить за него \$600 млн.

Похоже, у ОНГ осталось только две возможности обзавестись нефтедобычей: дожидаться или падения цен на нефть или распродажи еще одного крупного негосударственного холдинга. И если в первом случае успех предприятия будет зависеть от мастерства Паулюса, то во втором — уже от его работодателя. **СФ**

ИЗМЕНИЛОСЬ **ИМЯ**,
НО НЕИЗМЕННЫ
ПРИНЦИПЫ **НАШЕЙ РАБОТЫ**

ОПЕРАТИВНОСТЬ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

ДОСТУПНОСТЬ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

ГИБКИЙ ГРАФИК ПЛАТЕЖЕЙ

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЛИЗИНГ

МУЛЬТИВАЛЮТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

БОЛЕЕ 7 ЛЕТ НА РЫНКЕ

ВЫБОР ОПРЕДЕЛЯЕТ УСПЕХ

INDEPENDENT
LEASING

ООО «Индепендент Лизинг»

Телефон: (495) 644-28-80 (многоканальный)

www.idpl.ru

«ЭЛЕКСНЕТ» — ПЕРВОПРОХОДЕЦ И ГЛАВНЫЙ ПОСТАВЩИК НОВЫХ ИДЕЙ НА РЫНКЕ МОМЕНТАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ — ОКАЗАЛСЯ В ЗАМКНУТОМ КРУГЕ. УПУСТИВ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОСТРОИТЬ КРУПНЕЙШУЮ В РОССИИ СЕТЬ ТЕРМИНАЛОВ, ОН ВЫНУЖДЕН БОРОТЬСЯ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ПОСТОЯННО ВНЕДРЯЯ ИННОВАЦИОННЫЕ УСЛУГИ. НО ТЕМ САМЫМ ТОЛЬКО ПОДСКАЗЫВАЕТ КОНКУРЕНТАМ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ. текст: **дарья черкудинова**

Игра в ящик



С начала 2007 года терминалы платежной системы «Элекснет» стали «узнавать» клиентов. Пользователю достаточно зарегистрироваться на сайте компании и внести в форму коды транзакций (например, номера банковских счетов и мобильных телефонов). Впоследствии благодаря этой личной «записной книжке» человек может осуществлять платежи через любой терминал «Элекснета» без утомительного повторного набора данных. «„Элекснет“ — это в первую очередь сервис, а каждый хороший сервис должен предоставлять уникальные услуги», — объясняет генеральный директор компании **Юрий Локотцов** свое стремление к инновациям.

Хотя «Элекснет» начал устанавливать платежные терминалы одним из первых в России, он так и не сумел остаться крупнейшим игроком рынка. Теперь вся его история представляет собой погоню за уникальностью.

Куй железо

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА методологии расчетов Центрального банка России **Юрий Мальцев** часто забывал оплатить счет за мобильную связь и, по закону Мэрфи, оказывался «заблокированным» в самый неподходящий момент. Однажды ему надоело гонять водителей в центр обслуживания абонентов. Так в 2000 году появилась платежная система «Элекснет». Партнерами Мальцева стали **Сергей Кузин**, уже имевший опыт в этой сфере бизнеса (он основал платежную систему «Юнион кард») и Юрий Локотцов, на тот

«Элекснет» решил, что лучше сделать терминал самостоятельно, чем переделывать за другими

момент председатель правления Межбанковского финансового дома.

Первоначальные вложения в проект составили примерно \$500 тыс. На эти деньги компания закупила платежные терминалы Siemens, позволявшие оплачивать мобильную связь с помощью банковской карты. Однако они так и не стали коммерчески успешными: ежедневно к каждому терминалу подходили не более 60 человек.

«Пластиковые карты тогда были не очень популярны», — отмечает Локотцов. Кроме того, первые терминалы, которые в народе за свой неуклюжий вид получили прозвище «ящики для выборов», нередко давали сбои. Особенно сильный конфуз случился у «Элекснета», когда основатель «Вымпелкома» **Дмитрий Зимин** решил на себе испытать услугу пополнения счета для абонентов «Билайна». Автомат просто «зажевал» карту бизнесмена.

«Элекснет» учел ошибки. Сначала он добавил к сименсовским аппаратам специальный лоток для приема наличных — приставку cash-in. Тем самым компания сразу же привлекла в 10 раз большую аудиторию — за день ее терминалами пользовались уже 600 человек. А в 2002 году она окончательно отказалась от пластиковых карт и начала производить терминалы cash-in. Этот проект потребовал уже гораздо больших инвестиций — около \$2,5 млн, которые компания вложила в собственное производство. Поскольку в России изготовлением платежных терминалов на тот момент никто больше не занимался, «Элекснет» стал монополистом российского рынка моментальных платежей — вертикально интегрированным холдингом с 300 терминалами и объемом транзакций \$65 млн в год (см. схему на стр. 28).

Впрочем, долго скучать в одиночестве компании не пришлось. Сначала изготовлением платежных терминалов занялись «Искра», «Штрих-М» и «Металлюкс». А в ию-

ле 2005-го Госдума приняла федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности». Он накладывал ограничения на производство автоматов моментального выигрыша. Тогда ряд компаний, до того производивших «одноруких банкетов» — «Уникум», Smart Games, «Честная игра» и другие, перековали мечи на орала и тоже стали выпускать платежные терминалы. Появление столь мощных игроков привело к тому, что стоимость терминала упала с \$8 тыс. до \$2,5–3 тыс. При этом устанавливать их мог кто угодно, начиная с владельца розничной точки и заканчивая фирмой, решившей подзаработать на приеме платежей.

К началу 2006 года в Москве возникло уже с десяток компаний, специализировавшихся на этом бизнесе: X-Plat, NexPay и др. «Элекснет» не только не сохранил монополию, но и потерял лидирующие позиции. Его потеснила Объединенная система моментальных платежей (ОСМП), которая также производила собственные автоматы, но в отличие от «Элекснета» продавала их независимым дилерам и таким образом освобождала себя от необходимости договариваться с получателями платежей. ОСМП оставляла за собой функцию технического обслуживания и провода платежей. Сейчас в системе ОСМП работает 35 тыс. терминалов против 1,7 тыс. у «Элекснета».

Законный передел

ИЗБАВИТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ акционеры «Элекснета» попытались, изменив законодательство. Совместно с игроками банковской сферы в августе 2006 года они лоббировали поправки к федеральному закону «О банках и банковской деятельности». Теперь участники рынка платежных терминалов имели право принимать деньги, только заключив договор с кредитной организацией, через которую про-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЭЛЕКСНЕТ» основана в 2000 году Юрием Мальцевым, Сергеем Кузиным и Юрием Локотцовым. В ее состав входит производственное подразделение, платежная система и небанковская кредитная организация «Московский клиринговый центр», через которую осуществляются платежи. В декабре 2005 года фонд Mint Capital приобрел пакет акций за \$10 млн. Точный объем пакета сторонами не разглашается, в фонде уточняют, что он больше блокирующего, но меньше контрольного. В 2006 году в компанию инвестировал \$2 млн еще один фонд — Benchmark Capital Europe, о деталях сделки также ничего не известно. На сегодня компания владеет сетью из 1700 терминалов (в девяти городах России), через которые в сутки проходит около 300 тыс. транзакций. В 2006 году терминалы сети приняли \$540 млн платежей, выручка «Элекснета» составила \$20 млн. В планы компании входит региональное развитие сети и подготовка к IPO в 2009 году.

НОУ-ХАУ

Сеть платежных терминалов «Элекснет»:

- изначально создавалась как вертикально интегрированный холдинг со своим производством и кредитной организацией;
- в 2003 году заключила первый договор с Дельтабанком о погашении кредитов через терминалы «Элекснет»;
- в начале 2007 года запустила новый сервис «Записная книжка», на основе которого планирует создавать программы лояльности.

РЫНОК

РЫНОК РЕГУЛЯРНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ в 2006 году оценивался в \$10–15 млрд. Через терминалы прошли платежи примерно на \$500–700 млн. Большая часть (около 90%) этой суммы приходится на оплату мобильной связи, но сейчас этот сегмент уже насыщен. Игроки ожидают бурного роста объемов терминальных платежей за счет погашения банковских кредитов. Московский рынок платежных терминалов заполнен примерно на 80%: в столице установлено 10 тыс. устройств. Зато регионы пока насыщены только на треть. В целом в России работает, по оценкам компаний, 30–35 тыс. автоматов, при этом предельная емкость рынка — 150 тыс. автоматов. Когда потолок будет достигнут, сетям придется конкурировать не по количеству точек, а по количеству и качеству предоставляемых услуг. Такое явление уже наблюдается на московском рынке.

Доходный ящик

динамика оборота компании «Элекснет»



* прогноз

Источник: ООО «Элекснет»

Сейчас, когда в России выпущено уже 60 млн банковских карт, отказ «Элекснета» от пластика становится существенным недостатком

исходит взаиморасчет абонента и компании-получателя платежа. «Элекснету» эта поправка была заведомо не принципиальна, поскольку он со дня образования работал через собственную кредитную организацию — Московский клиринговый центр и, соответственно, имел банковскую лицензию.

Однако избавиться от конкурентов таким образом не удалось. Во-первых, к моменту принятия закона «Элекснет» уже был не единственной компанией, владевшей кредитной организацией. Та же ОСМП изначально проводила платежи через свой расчетный банк «Русинвестклуб». Во-вторых, необходимость сотрудничать с банками, а значит отчислять им проценты, оказалась необременительной даже для небольших компаний с сетью из 100–800 терминалов. По оценкам президента платеж-

ной системы «Рапида» **Виктора Насочевского**, за обслуживание транзакций банк берет 0,2–0,3% от общего объема платежей, проходящих через терминалы компании, что равняется примерно 5% от их маржи.

В то же время «Элекснету» удалось привлечь инвесторов: в декабре 2005 года в состав акционеров вошел Mint Capital, а в начале 2006-го — Benchmark Capital Europe (см. справку на стр. 27).

Кредитная история
ПОСЛЕ НЕУДАЧНОЙ ПОПЫТКИ расчислить поле от конкурентов «Элекснет» стал готовить обходной маневр. Все платежные системы, включая и «Элекснет», начинали с услуги пополнения баланса мобильных телефонов. До 2005 года на нее приходилось 90% выручки «Элекснета». Но в течение 2005 года комиссия за пере-

вод сотовых платежей упала в среднем по рынку с 10% до 4%. Тогда компания решила сделать ставку на другие 10% своего бизнеса, то есть облегчить российским гражданам процесс погашения потребительских кредитов, мода на которые распространялась со скоростью эпидемии. Если в 2003 году, по данным ЦБ РФ, банки ссудили населению в общей сложности 300 млрд руб., то в прошлом году — 1,5 трлн руб. Причем кредит было легче взять, чем отдать, — банки стремились обеспечить лишь максимально быстрое оформление кредита и очереди жаждущих расплатиться их не волновали. Зато они волновали «Элекснет», который увидел в сложившейся ситуации шанс вырваться вперед. Дело было верным, тем более что этой услугой «Элекснет» занимался совместно с Дельтабанком (ныне GE Money Bank) еще с 2003-го.

К 2007 году количество банков — партнеров «Элекснета» расширилось до 14, а доля платежей по потребкредитам в структуре оборота «Элекснета» выросла до 56%, тогда как оплата услуг мобильной связи составляет только 36% оборота.

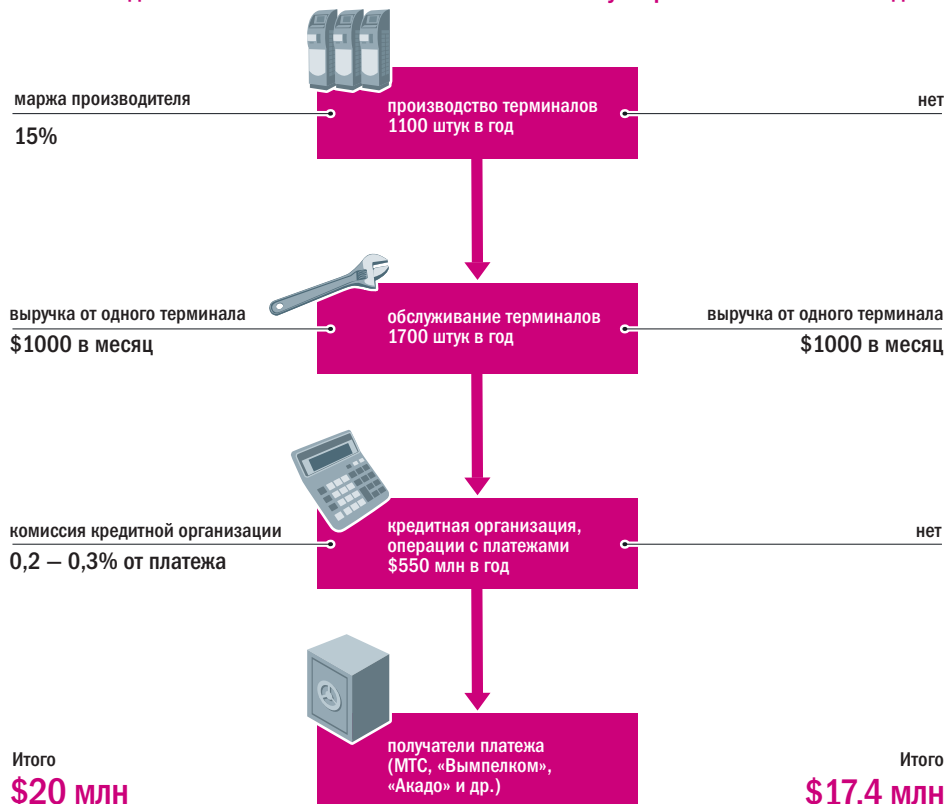
Однако и здесь конкуренты быстро подхватили удачную идею. Сейчас терминалы Cyberplat позволяют погашать кредиты пяти, а Sprint Net — семи банков. В скором времени к ним присоединится система Субетрай с 10 банками-партнерами.

Да и сами банки понемногу начинают развивать собственные сети платежных терминалов и банкоматов. «Например, свои терминалы устанавливает Сбербанк. Правда, они принимают платежи только держателей карт Сбербанка», — рассказывает **Инна Стрижова**, руководитель проекта Kiosk.ru. Платежная система СДМ-банка «Платформа» объединяет около 300 терминалов. Альфа-банк владеет 550 банкоматами, в том числе с функцией cash-in, к концу года их количество вырастет до 1 тыс.

«Банки вынуждены создавать собственные сети, потому что, во-первых, в связи с выдачей авто- и ипотечных кредитов, ежемесячные платежи по которым составляют крупные суммы, требуются устройства с приемом купюр пачкой, а не по одной штучке (как у «Элекснета». — **СФ**). Во-вторых, терминалы «Элекснета» не покрывают филиальную сеть банков», — рассуждает **Вилен Тимирязев**, директор процессингового центра Альфа-банка. Пока альтернативные сети довольно малы и, как правило, банкоматы установлены в помещении банка. «Элекснет» уже

Сколько «Элекснет» оставляет себе сравнение с аутсорсинговой бизнес-моделью

Бизнес-модель «Элекснета»



проигрывает им функционально, так как не принимает пластиковые карты. Сейчас, когда в России насчитывается уже 60 млн кредиток, отказ от пластика становится существенным недостатком.

Эргономика платежа

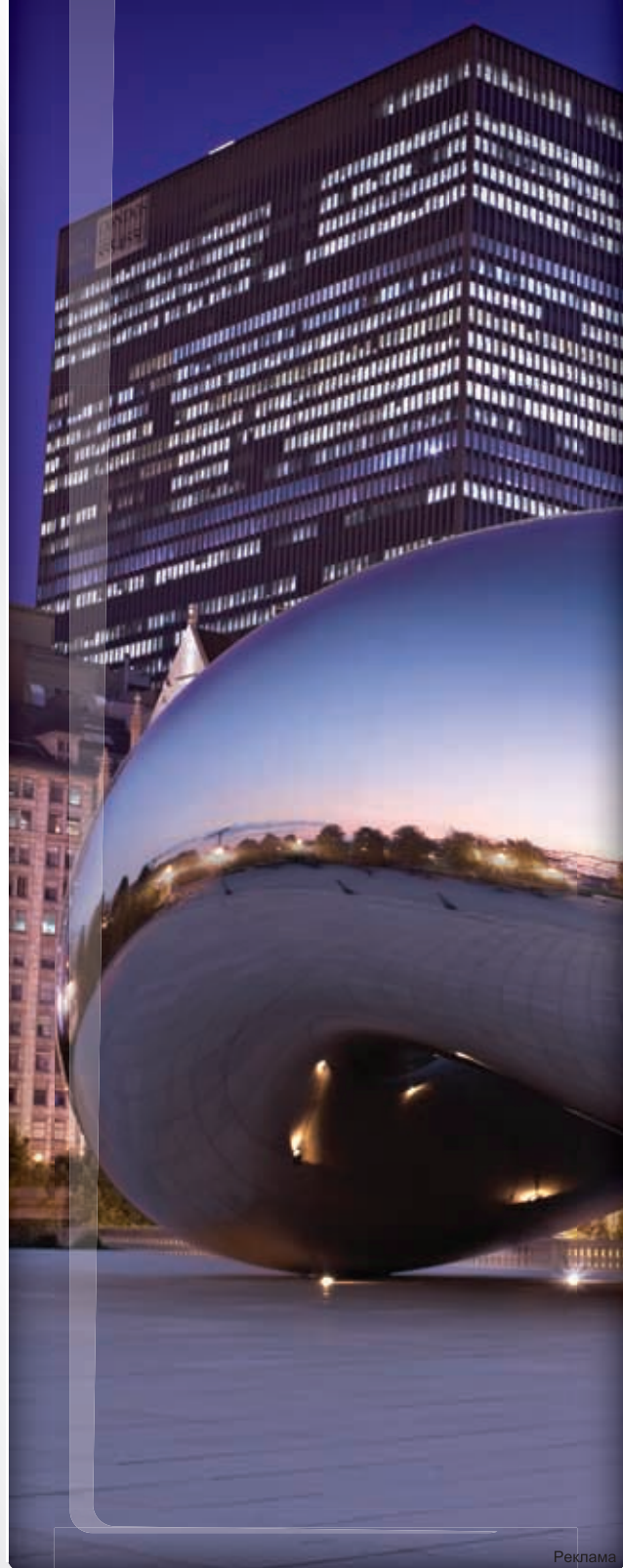
«РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ПОНИМАЕТ, что не располагает каким-либо неповторимым ноу-хау или технологией, которая не может быть скопирована другими субъектами», — честно сообщает руководство «Элекснета» в отчете за 2006 год. Единственное уникальное предложение компании — возможность пополнять через терминалы счета держателей карт Visa. Но оно, по данным того же отчета, приносит менее 3% доходов.

Однако, по замыслу Юрия Локотцова, в нынешнем году ситуация может перемениться — большие надежды он возлагает на опцию «Записная книжка». «Популярность платежа зависит от его эргономики. Вам легко заплатить через терминал за телефон, потому что вы помните свой номер наизусть, — говорит Виктор Насочевский. — За квартиру вам явно проще заплатить в сберкассе по заполненной заранее квитанции, а не вводить многозначный код на терминале». Именно эту проблему и решает вышеупомянутый сервис «Элекснета» — «Записная книжка».

По словам Локотцова, за первые две недели существования услуги в ней зарегистрировалось около 1 тыс. человек (сейчас 6 тыс.). Клиенты «Записной книжки» пока не платят комиссию за платежи — это своеобразная маркетинговая акция. В будущем Локотцов обещает создать программу лояльности с гибкой системой скидок.

«Это хорошая идея — расширить таким образом спектр услуг. Все маркетинговые отделы платежных систем ломают голову над тем, как бы выделиться», — считает **Геннадий Виноградов**, директор департамента маркетинга платежной системы Sprint Net. И тут же добавляет: «Может быть, мы тоже сделаем нечто подобное в скором времени, у нас уже есть некоторые задумки».

Похоже, первооткрывателю российского рынка платежных терминалов уже пора задумываться над очередной инновационной «страницей». Но самое досадное в том, что существенно изменить расклад сил с ее помощью у «Элекснета» все равно вряд ли получится. Компания обычно только дарит коллегам по рынку очередную удачную идею. **СФ**



Реклама

ADVANCE GROUP
for advanced people

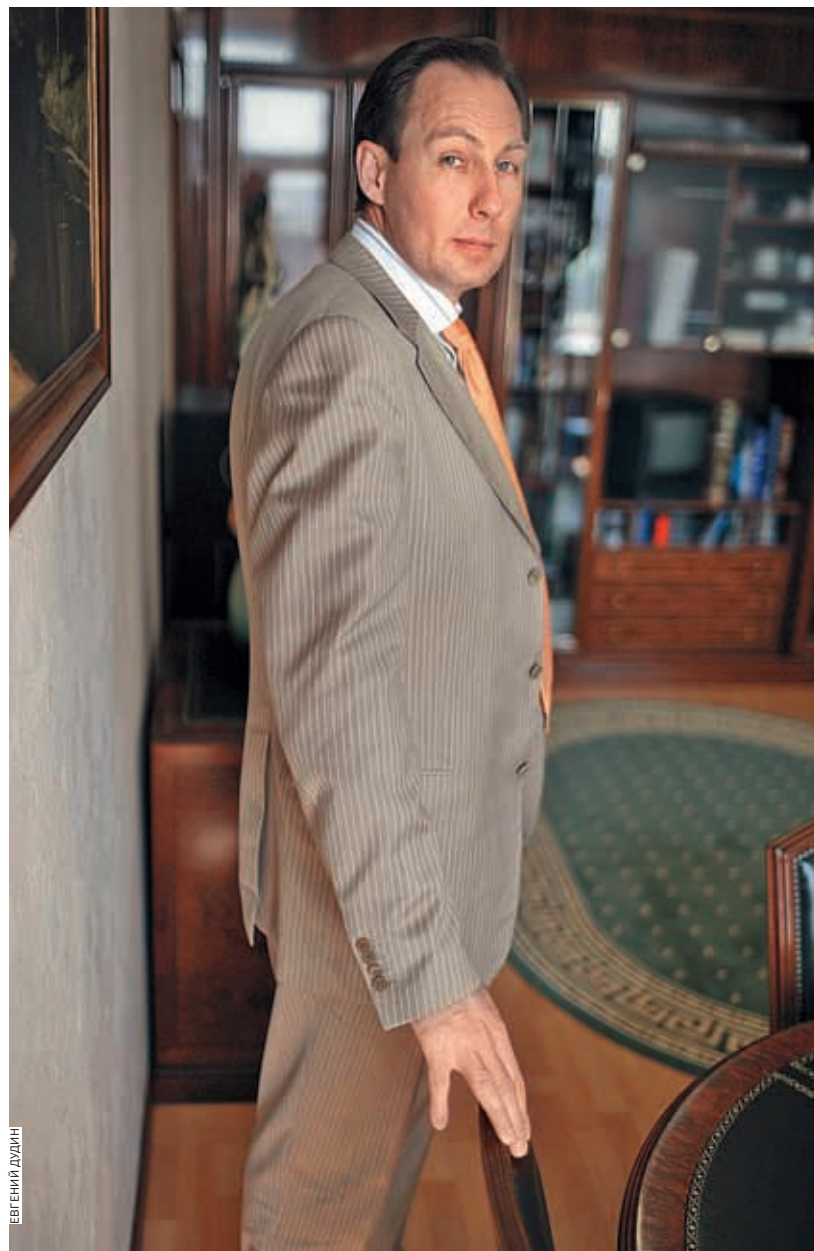
сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

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

КОМПАНИЯ «СТАБИЛЬНАЯ ЛИНИЯ» РЕШИЛА РАЗВИВАТЬ В МОСКВЕ СЕТЬ МИНИ-ГОСТИНИЦ, А В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗАРЫЛА В ЗЕМЛЮ МИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ. ТЕПЕРЬ В КОМПАНИИ ДУМАЮТ, КАК ОТКОПАТЬ ИХ РАНЬШЕ, ЧЕМ ЧЕРЕЗ 15 ЛЕТ.

текст: дмитрий крюков

Стабильная нестабильность



«Если бы пять лет назад мне сказали, что меня ожидает, я бы категорически отказался», — убежден **Игорь Лаврик**, генеральный директор компании «Стабильная линия».

Проект, от которого он отказался бы, но уже не может, поскольку вложил в него \$8,5 млн, — это сеть трехзвездных мини-гостиниц под брендом «Ассамблея» в пределах московского Садового кольца. Планировалось, что к 2007 году гостиниц будет 10, но к настоящему моменту построена лишь одна — «Ассамблея на Никитской». Причем первых постояльцев она примет в лучшем случае в августе, уже под занавес доходного летнего сезона.

«Положи я \$8,5 млн в банк пусть даже под 5,5% годовых, они принесли бы мне прибыль более \$400 тыс. в год, то есть за пять лет — доход более \$2 млн, — kalkulирует Игорь Лаврик. — А я в итоге потратил деньги и получил проект со сроком окупаемости 12–15 лет». И, возможно, на этом злключения российского отельера не закончились.

Идеальный рынок

ИГОРЬ ЛАВРИК ПРИВЫК К ПРОЕКТАМ с меньшим сроком окупаемости. В 1990-е годы «Стабильная линия» инвестировала в убыточные промышленные предприятия, в частности в Калужский завод строительных материалов и Воронежский завод строительно-алюминиевых конструкций. После реализации антикризисных программ через пару лет они оба были проданы с прибылью. Однако постепенно круг привлекательных предприятий сужался, а с ним сокращались и возможности для

Чтобы компенсировать убытки, Игорю Лаврику пришлось отказаться от красивой идеи построить сеть трехзвездных отелей в центре Москвы

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «СТАБИЛЬНАЯ ЛИНИЯ» была основана в 1992 году. Занималась инвестициями в недвижимость и в убыточные заводы с целью их дальнейшей перепродажи. Финансировала съемки нескольких фильмов, среди которых «Шизофрения», «Рождественская мистерия», «Бременские музыканты» (режиссерский дебют Александра Абдулова) и др. Кроме того, владеет магазином по продаже элитной бижутерии и аксессуаров на Украине, представляя там европейские марки Carven и Giorgio Passigatti. С 2001 года основное направление деятельности компании — гостиничный бизнес. «Стабильная линия» развивает сеть малых гостиниц под брендом «Ассамблея» в историческом центре Москвы. К настоящему моменту в проект инвестировано свыше \$8,5 млн, однако к открытию готов всего один объект на Никитской улице. Оборот компании не раскрывается.

НОУ-ХАУ

Чтобы выйти из кризиса, компания «Стабильная линия»:

- отказалась от трех из пяти участков в центре Москвы, поскольку не могла одновременно инвестировать в их застройку;
- собирается повысить уровень своего единственного построенного отеля с трех до четырех звезд и за счет этого поднять цены с 140 до 200–250 евро за номер в сутки;
- планирует использовать полученный опыт для оказания консалтинговых услуг в сфере гостиничного бизнеса сторонним компаниям.

РЫНОК

ЕМКОСТЬ РОССИЙСКОГО ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА составляет \$2 млрд. Примерно половина этой суммы приходится на Москву. Тем не менее пока российская столица значительно уступает другим крупным европейским городам по количеству отелей. В Москве их около 200. Для сравнения: в Лондоне — 1800, а в Париже — 1650 отелей. Столичные власти обещают перемены к лучшему: к 2010 году в городе должны открыться 350 новых гостиниц, а общее количество койкомест достигнет 186 тыс. (сейчас 68 тыс.). Но вряд ли это устраним дефицит гостиниц туристического класса, без которых развитие массового туризма невозможно. Тем более что в результате реконструкции крупные гостиницы советского образца (среди них «Москва», «Минск», «Россия», «Интурист» и проч.) повысят свою категорию до четырех-пяти звезд. Теперь в историческом центре города почти не осталось трехзвездных отелей.

«Положи я \$8,5 млн в банк, они принесли бы мне за пять лет доход более \$2 млн. А я в итоге потратил деньги и получил проект со сроком окупаемости 12–15 лет»

бизнеса «Стабильной линии», что вынудило Лаврика заняться поиском новых ниш.

В 2001 году «Стабильная линия» приняла участие в финансировании строительства одного из самых фешенебельных отелей столицы — Ararat Park Hyatt Moscow (стоимость номера в сутки доходит до \$2 тыс.), и, как показалось тогда, обнаружила «золотую жилу», которую искала. Даже сейчас, по прошествии шести лет, в московских гостиницах насчитывается всего 68 тыс. мест, а чтобы насытить рынок, по мнению экспертов, мест необходимо 600 тыс. Среднегодовая загрузка отелей достигает сегодня 80%, о чем не мечтает ни одна столица мира. И это при том, что московские отели признаны самыми дорогими в мире: согласно рейтингу международной компании Business Travel International, средняя стоимость проживания в них составляет \$317 в сутки. Для сравнения, в Нью-Йорке — \$266.

Правда, чтобы получить контроль над самыми лакомыми активами — крупными гостиницами наподобие «Космоса», «Интуриста» или «Украины», у «Стабильной линии» не хватало финансовых ресурсов. И тогда для выхода на перспективный рынок Игорь Лаврик придумал оригинальную концепцию.

Странная политика

ОТКРЫВАТЬ СВОИ ГОСТИНИЦЫ «Стабильная линия» решила в воссоздаваемых старинных зданиях в историческом центре Москвы. Понимая, как сложно получить хотя бы пядь этой земли, Лаврик сразу сосредоточился на малых формах. Например, площадь «Ассамблеи на Никитской» — немногим более 2100 кв. м, количество номеров — 29. В гостинице даже нет ресторана — его заменяет барное лобби. Зато, в отличие от других инвесторов в индустрию гостеприимства, которые открывают в центре Москвы только отели класса четыре и пять звезд и берут за ночь от 200 евро, Игорь Лаврик сделал ставку на туристов со средним уровнем доходов. Сеть «Ассамблея» позиционировалась в классе три звезды, и, по первоначальным расчетам, стандартный номер в сутки должен был стоить 140 евро.

Подобная ценовая политика кажется странной. «Земля и стены здания что при трех, что при пяти звездах стоят одинаково, — замечает Андрей Славецкий, руководитель департамента развития компании «Русские отели». — Увеличение инвестиций для пятизвездного отеля идет только на этапе отделки и разработки интерьера, а стоимость номеров у него при этом значительно выше. Вот почему интереснее строить гостиницы высокого класса: средства быстрее возвращаются. По оценкам специалистов, если средний срок окупаемости гостиниц уровня три звезды начинается от семи лет, то отбить вложения в четырех- и пятизвездные отели вполне возможно уже за пять-шесть лет. И все же Игорь Лаврик надеялся на аналогичный срок. На каком основании?

Фактически его концепция идеально вписывалась в планы столичных чиновников, ратующих за развитие массового, то есть недорогого туризма и поддержку частных инвесторов-хотельеров. «Во-первых, мы восстанавливали сеть городских коммуникационных сооружений, которые буквально трещали по швам. Во-вторых, реконструировали фасады, исходя из историко-архитектурной концепции градостроительства. В-третьих, город получал налоговые поступления и рабочие места, так как гостиницам нужен персонал. Ну и, наконец, мы способствовали развитию туризма», — перечисляет Игорь Лаврик достоинства, которыми его проект обладает в глазах чиновников. Более того, предприниматель переводил воссозданные здания на баланс города, с тем лишь условием, что сумма инвестиций в строительство компенсируется погашением арендной платы в течение 49 лет. И проект действительно не оставил московские власти равнодушными.

Полная труба

ДОБРО «АССАМБЛЕЕ» ДАЛ САМ МЭР Москвы Юрий Лужков. И процесс пошел.

В 2002 году «Стабильная линия» получила сразу пять площадок в престижных районах внутри Садового кольца. Впоследствии Московское правительство снизило арендную ставку на период строительства



Недостаток услуг в «Ассамблее на Никитской» компенсируется удачным расположением

и первых трех лет эксплуатации до 0,01% от кадастровой стоимости земли (обычный тариф для застройщиков — 1,5%).

Но самое главное — город пообещал нормативными документами освободить инвестора от оплаты на проведение всех инженерных коммуникаций. По словам Игоря Лаврика, это позволило бы сэкономить до 60% стоимости проектов. В реальности компания ни разу не смогла воспользоваться обещанными преференциями. «Правительство Москвы на сегодняшний день почти не контролирует компании и структуры, являющиеся монополистами и отвечающие за присоединение строящихся объектов к городской инфраструктуре», — сетует Игорь Лаврик. Действительно, например, МГТС входит в состав АФК «Система», а Мосэнерго — в РАО ЕЭС.

Полной неожиданностью для инвестора также стали магистральные электрокабели и газовая труба к вечному огню на могиле неизвестного солдата, проходящие по участку. Из-за плотной застройки на Никитской улице компания даже не могла подогнать тяжелую технику, так что все работы по выносу ненужных коммуникаций велись практически вручную.

Срок реализации проекта растянулся в итоге с двух до четырех лет. За это время произошел резкий скачок цен на строительные материалы, к примеру, бетон подорожал вдвое, а Европа перешла с доллара на евро. И поскольку всю инженерию, отделочные материалы и мебель «Стабильная линия» завозила именно из Европы, из-за роста курса евро проект подорожал еще на 25%. Вместо заложенных изначально \$4 млн «Ассамблея на Никитской» потянула на \$8,5 млн (30% этой суммы — собственные инвестиции «Стабильной линии», 70% — банковские кредиты и заемные средства). И хотя работы в гостинице завершились полгода назад, пока она продолжает приносить ежемесячный убыток в \$100 тыс. в виде недополученной прибыли и обслуживания кредитов. Дело в том, что владелец до сих пор не может получить необходимые справки от технических служб города для приемки объекта.

Неудачи преследовали компанию Игоря Лаврика и по другим адресам. Один из них находился в пределах так называемой «золотой мили», где 1 кв. м недвижимости сегодня стоит \$35–40 тыс. Между

тем, чтобы отель был максимально рентабельным, расходы на него не должны превышать \$2,5 тыс. за 1 кв. м.

Так что «Стабильная линия» сама отказалась от площадки. Второй участок отошел Русской православной церкви, когда та попросила правительство Москвы вернуть земли, отторгнутые после революции 1917 года. Наконец, на третьем была построена детская площадка, и «Стабильная линия» не решилась конфликтовать с жильцами близлежащих домов. Очевидно, Лаврик уже понимал, что не переварит этот участок — «Ассамблея на Никитской» отняла слишком много ресурсов. Все, что удалось компании за пять лет по другим проектам, — подготовить проектно-сметную документацию по гостинице в Гагаринском переулке. Но судьба этой последней оставшейся у «Стабильной линии» площадки сейчас под вопросом: чиновники решают, насколько эффективно использовал ее инвестор.

Пока Лаврик надеется на благоприятный исход. Если надежда оправдается, он вновь попытается построить успешный отель, учитывая неудачи «Ассамблеи на Никитской». При этом концепция последней гостиницы после всех перипетий изменится.

Больше звезд

ОТНЫНЕ «Стабильная линия» будет позиционировать свои гостиницы в классе четыре звезды с ценами от 200–250 евро за номер вместо 140 евро. Таким образом, по самым примерным расчетам, при средней загрузке в 80% ежегодная выручка «Ассамблеи на Никитской» увеличится на \$500–900 тыс. евро. Впрочем, хотя Игорь Лаврик уверяет, что его гостиница в состоянии пройти классификацию на четыре звезды по международным стандартам, эксперты придерживаются иного мнения. «Набор услуг в „Ассамблее на Никитской“ гораздо скромнее, чем принято предлагать в четырехзвездных гостиницах», — сомневается Андрей Славецкий. — Инвестор и администрация могут поставить в таком случае и больше звезд над входным козырьком, при этом суть отеля не изменится — он останется „трешкой“.

С другой стороны, пока «звездная» классификация гостиниц в Москве зачастую условна. А по мнению Славецкого, расположение «Ассамблеи на Никитской» — совсем рядом с Кремлем — настолько удачно, что даже несмотря на недостаточ-

ный набор услуг и повышение цен гостиница будет конкурентоспособной. «Даже если бы они поставили цену 300 евро за ночь, отель, учитывая небольшое количество номеров, был бы заполнен на 100%, — поддерживает заместитель генерального директора по развитию компании Hotel Line **Наталья Сахаровская**. — Зачем же отказываться от дополнительного источника прибыли?»

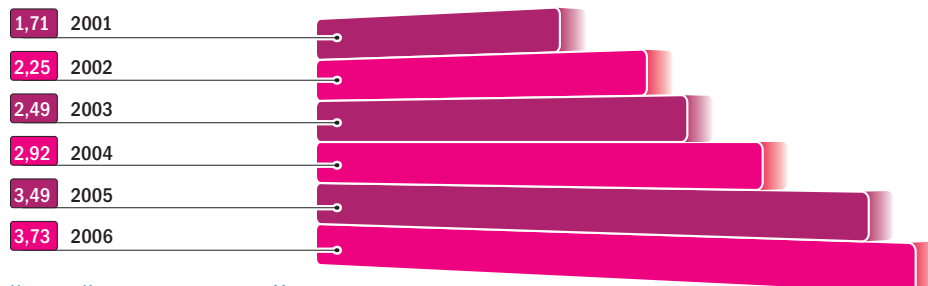
Конечно, на оптимальный для четырехзвездного отеля срок окупаемости в пять-шесть лет «Ассамблея на Никитской» все равно не выйдет: слишком дорого и долго велось строительство. Однако вернуть свои деньги не за 15, а хотя бы за 10 лет «Стабильная линия», скорее всего, сможет.

Одновременно Игорь Лаврик подумывает и о другом направлении бизнеса. Перефразируя знаменитое выражение, можно сказать «негативный опыт — это лучший учитель»: «Стабильная линия» собирается перепрофилироваться в управляющую компанию, которая помогает становлению чужих проектов. Пока только около 3% гостиниц в стране пользуются услугами профессиональных операторов.

Спрос на Москву

количество иностранных туристов, посетивших столицу России

МЛН ЧЕЛОВЕК



Источник: Комитет по туризму города Москвы

ров. «Если учесть, что на современном этапе развития гостиничного бизнеса в России необходимого эффективного опыта у собственников нет, спрос на управление объектами индустрии гостеприимства в настоящее время достаточно высок», — подчеркивает руководитель департамента управления проектами компании Amaks Grand Hotels **Светлана Саблина**. Услуги отечественных УК сегодня обходятся в 7–15% выручки управляемых отелей.

Стоит также добавить, что гостиничный рынок привлекает все новых инвесторов. Только в Москве сейчас в стадии согласования находятся 124 новые гостиницы. Всего же, по прогнозам столичных властей, в ближайшие три года должны открыться 350 новых объектов инфраструктуры гостеприимства. Возможно, их владельцы захотят прислушаться к мнению «Стабильной линии» — ведь лучше учиться на чужих ошибках, чем на собственных. **СФ**

реклама



С 10.00 до 20.00 ежедневно
с **29** апреля.

Впервые в России!



Московский Дом Бабочек.

Уникальная открытая экспозиция
живых тропических бабочек.

Вход для жениха с невестой и их свидетелей **бесплатный!**

конкуренция

частная практика

Российские импортеры фруктов и овощей наконец-то выстроили вполне «взрослый» бизнес: в 2007 году на телевидении появилась первая реклама отечественного фруктового бренда Bonanza.

Ну и фрукты

ТЕКСТ: **даниил желобанов**



Главные фруктово-овощные ворота России — северный город Санкт-Петербург. Этот крупнейший порт расположен ближе остальных к основному потребителю плодоовощной продукции — Москве. И от него рукой подать до Голландии.

Географический парадокс: хотя Новороссийск, например, ближе к египетским апельсинам и турецким помидорам, крупнейшей мировой перевалочной базой сельхозпродукции — от лука до манго — являются именно Нидерланды. Отлаженная голландцами система логистики позволяет доставлять свежий продукт из любой точки мира за двое-трое суток. Такая глобализация «по-голландски» зачастую приводит к курьезам: известны случаи, когда дорогие магазины, например, в Индокитае заказывают продукты местного производства через Голландию — так проще гарантировать качество, чем при работе с окрестными фермерами напрямую.

Неудивительно, что сейчас именно в Санкт-Петербурге базируются три из четырех крупнейших импортеров фруктов и овощей — JFC, Sunway и «Сорус». На них приходится около 70% импорта бананов, составляющих в мире основу фруктовой торговли. Что же касается всего импорта овощей и фруктов, то на долю этих трех компаний, по разным оценкам, приходится от 38% до 50%. К сожалению, более точно оценить эту долю не удастся. «Достоверной статистики импорта фруктов в России не существует. Более-менее полная информация аккумулируется только по морским портам, через которые ввозятся стопроцентно декларируемые товары», — говорится в отчете банка «Союз».

По этой же причине крайне сложно определить игрока номер четыре: во всех исследованиях фирмы, не входящие в «большую тройку», попадают в графу «остальные». Тем не менее, по общей оценке опрошенных **СФ** менеджеров, наиболее достойным претендентом считается московский «Глобус». Его рыночная доля относительно невелика — до 3%. И все же эта компания является заметным импортером, поскольку обладает сетью складов в Москве, а также, в отличие от традиционных «фруктово-овощных» компаний, ввозит мясо и рыбу.

Страна рискованного банановодства

КАЗАЛОСЬ БЫ, РОССИЯ — рай для импортеров фруктов и овощей. В 2006 году жители страны потратили на эти продукты \$2,2 млрд, ежегодно рынок прибавляет по 15–20%. USDA Foreign Agricultural Service ставит Россию на первое место по объемам потребления плодоовощной продукции среди развивающихся стран, и на шестое — во всем мире. Но иностранные компании в Россию не спешат: от самостоятельного выхода на российский рынок отказались Chiquita, DelMonte, Dole. «Крупные западные игроки проявляли интерес к России, но наш рынок им непонятен», — поясняет менеджер по импорту компании «Сорус» **Павел Бандуровский**.

Действительно, российский рынок импортных фруктов и овощей, в отличие, скажем, от мясного, напоминает скорее базар. Продукция по пути от грядки к прилавку магазина нередко пересекает океан, и перевозка эта обходится дорого — например, цена 18-килограммовой коробки бананов на плантации в Эквадоре составляет \$3, на границе России цена доходит уже до \$7, а то и больше. С учетом таможенных и портовых платежей затраты на поставку бананов вплотную приближаются к оптовой цене, которая обычно составляет немногим более \$1 за килограмм. Это сравнимо, например, с отечественными

Во всех исследованиях импортеры фруктов, не входящие в «большую тройку», попадают в графу «остальные»

яблоками, которые переживают гораздо меньше «приключений» по пути к конечному потребителю.

Повысить же отпускную цену бананов сложно: если импорт мяса жестко квотирован, то для импорта фруктов и овощей таких ограничений нет. Полная свобода поставщиков вкупе с постоянными колебаниями отпускных цен вызывают на местном рынке постоянные «микрокризисы». «Кроме низкой маржи и неизбежных убытков от порчи мы страдаем от неорганизованности рынка», — говорит Павел Бандуровский. — Рынок дикий, каждый везет то, что хочет, по своему разумению, не просчитывая рыночную конъюнктуру. Иногда неожиданно поступившая крупная партия обваливает рынок, заставляя работать в минус». Например, в 2005 году сообщалось о том, что игроки понесли убытки из-за неожиданно большого урожая аргентинских яблок — их поставки резко увеличились, рынок оказался переполнен, и цена на коробку упала с \$22 до \$3.

Из-за ужесточившейся конкуренции рынок покинули пионеры — например, петербургская фирма «Экватор», игравшая заметную роль в начале 1990-х годов, в 1999 году была вынуждена продать свой бизнес компании Sunway. «В начале гонки импортеров рентабельность составляла не менее 50%, — рассказывает генеральный директор московского филиала JFC **Максим Саяпин**. — Сейчас приходится работать, ориентируясь примерно на 6%, и остались только те, кто зарабатывает за счет налаженных бизнес-технологий».

И в буре есть покой

ПАДЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ вынудило игроков снижать издержки, и наилучшим путем для этого была единогласно избрана вертикальная интеграция. Все три крупнейших компании перевозят продукцию на собственных судах-рефрижераторах и автомобилях и хранят в основном на собственных складах, расположенных в крупнейших городах страны и оборудованных климатическими камерами. Наконец, по данным на середину 2006 года, трем лидерам рынка в сумме принадлежит 2,7 тыс. га банановых плантаций в Эквадоре. У всех компаний есть собственные «банановые» брэнды, а компания JFC в начале 2007 года даже запустила телевизионную рекламную кампанию своей марки Bonanza — случай, беспрецедентный для российских импортеров фруктов. Правда, до 2010 года, по расчетам **СФ**, JFC планирует вложить в ее продвижение в России лишь около \$10 млн, т. е. по \$2,5 млн в год — при годовом обороте более \$360 млн сумма довольно скромная.

Одновременно все три лидера ведут достаточно активную политику по привлечению средств: JFC еще в 2003–2004 годах разместила два выпуска облигаций на общую сумму 2 млрд руб., а в 2005 году ей последовала CLN (\$60 млн.). В том же 2005 году Sunway выпустил облигаций на 1 млрд руб., а осенью 2006 года

1,2 млрд руб. привлек «Сорус». «Занимали всегда, просто сейчас это стало выгоднее делать на открытом рынке, — говорит Павел Бандуровский. — Никто не работает на своих деньгах: затраты на транспорт и на таможенную растут, доход на единицу продукции невелик, можно играть только на обороте».

В остальном стратегии компаний существенно различаются. Так, например, «Сорус» прежде всего ориентирован на расширение бананового направления — по некоторым данным, по объемам импорта в этом сегменте в 2006 году он даже опередил бывшего лидера рынка компанию JFC. Компания наращивает поставки овощей и фруктов в Казахстан. Более того, как сообщают в самой компании, это единственный в России импортер, которому удалось поставлять бананы даже в Европу.

Sunway расширяет производственную базу: выращивает не только бананы в Эквадоре, но и яблоки в Сербии, а также владеет комплексом по переработке картофеля в Арзамасе. В итоге эта политика себя оправдала: по итогам 2006 года компания сохранила свою долю в сегменте бананов и при этом вырвалась в лидеры в общем зачете.

А бывший лидер, компания JFC, напротив, резко снизила инвестиции в производство и логистику, осознанно пойдя на потерю доли рынка. «Наша логистическая система загружена, общий оборот растет, но чтобы расти теми же темпами, что и рынок, нам нужно было бы вкладывать в развитие все большие средства», — говорит менеджер по маркетингу JFC **Андрей Семенов**. По его словам, в итоге в компании решили предпочесть прибыль борьбе за лидерство. По данным **СФ**, уже в 2006 году компания увеличила доходность бизнеса с 10,1% до 16%. Отрыв тройки лидеров от ближайших преследователей достаточно велик, и они уже могут позволить себе поработать над эффективностью, пусть даже в ущерб объемам поставок.

810 млн тонн — среднегодовой объем производства овощей в мире

Sunway интересуется не только бананами



GETTY/FOTOBANK.COM

JFC вкладывает средства в распределительные центры для работы с розницей



LANDOV/PHOTAS

Sunway

Владелец диверсифицированного бизнеса, включающего производство фруктов и овощей в Европе и в России, добился ведущего положения на рынке.

Доля в импорте овощей и фруктов в 2005 году*: 12%

Доля в импорте овощей и фруктов в 2006 году*: 17%

Стратегия: диверсификация коммерческих рисков и получение дополнительной прибыли за счет создания и развития самостоятельных направлений бизнеса.

Тактика: четыре основных вида деятельности компании (торговля, складская логистика, транспортная логистика и сельхозпроизводство) выделены в отдельные направления.

В 1999–2000 годах Sunway купил крупного конкурента — компанию «Экватор», а также активы компании «Русагро», что позволило существенно усилить позиции в рознице и выйти в новые регионы. Имеет мощности в Венгрии (производство яблок) и Арзамасе (картофель).

Проблемы: имеет наибольшее среди тройки лидеров отношение долговой нагрузки к EBITDA. Небольшой собственный флот (четыре судна против семи у JFC и 12 у «Сорус») обеспечивает лишь половину потребностей в поставках из Эквадора.

Результат: достойная победа по итогам 2006 года — в общем зачете и борьба за лидерство в сегменте бананов.

Новые цели: увеличение флота, развитие в Краснодарском крае производства и обработки фруктов и овощей, увеличение доли собственных, а не арендуемых складов.

* оценка Росбанка

** экспертная оценка

JFC

Бывший лидер российского рынка теперь занят отладкой бизнеса с целью увеличения рентабельности.

Доля в импорте овощей и фруктов в 2005 году*: 17%

Доля в импорте овощей и фруктов в 2006 году*: 14%

Стратегия: завершив создание вертикально интегрированной структуры, компания нацелена на увеличение прибыльности.

Тактика: оборот JFC растет медленно: он превысил \$300 млн еще в 2003-м, а спустя два года достиг лишь \$364 млн. Хотя компания говорит о снижении инвестиционной активности, до 2010 года в развитие планируется вложить \$86,5 млн. Они будут направлены не столько на расширение существующего бизнеса, сколько на сокращение будущих издержек — покупку плантаций, судов, строительство распределительных центров для работы с розницей и раскрутку марок (с января 2007 года на телевидении запущена рекламная кампания брэнда Bonanza).

Проблемы: доля компании в импорте овощей и фруктов сокращается, JFC уже утратила место лидера на рынке в целом и пока лишь надеется восстановить лидерство в сегменте бананов.

Результат: компания уже в 2006 увеличила доходность более чем на 50%. Марка Bonanza, по данным компании, лидирует по известности в своей товарной категории.

Новые цели: развитие Bonanza до «национального брэнда» и получение в сегменте бананов доли 40%. Доведение к 2010 году доли продаж через торговые сети до 65%.

52 недели в году идет сбор урожая бананов в Эквадоре

«Сорус» намерен не только строить причалы, но и покупать новые банановые плантации

У «Глобуса» есть и другие дела помимо торговли фруктами



«Сорус»

Компания существенно отстает от других участников «большой тройки» по общему объему бизнеса, но также претендует на лидерские позиции в банановом сегменте.

Доля в импорте овощей и фруктов в 2005 году: 9%

Доля в импорте овощей и фруктов в 2006 году: 12%

Стратегия: усиление позиций в импорте путем развития инфраструктуры.

Тактика: компания обладает наиболее развитой сетью региональных представительств, охватывающей 13 городов России и Казахстана. В 2001 года открыла собственное логистическое подразделение, в отличие от конкурентов, имеющее прямой договор с РЖД. Ведет проекты в Нидерландах, Белоруссии, Молдавии, Турции и Китае. Лидирует по площади складских помещений (75 тыс. кв. м).

Проблемы: компании имеет инвестиционные планы на сумму, превышающую половину стоимости ее активов, что является финансовым риском — особенно в сочетании с рисками, и без того присущими рынку. При этом \$100 млн из намеченных \$136 млн — вложения в строительство портового комплекса в Кронштадте: неудача этого проекта может поставить бизнес под серьезную угрозу.

Результат: по итогам 2006 года «Сорус» разделяет с Sunway первое место в поставках бананов и — с большим отрывом от преследователей — занимает третью позицию по рынку в целом.

Новые цели: строительство терминалов в Сургуте и Костроме. Увеличение флота и площади плантаций в Эквадоре.

«Глобус»

Заметный игрок на рынках Москвы и Петербурга, компания слабо представлена в регионах. Сильные позиции обеспечиваются за счет других бизнесов — импорта мяса и рыбы.

Доля в импорте овощей и фруктов в 2005 году: до 3%

Доля в импорте овощей и фруктов в 2006 году: до 3%

Стратегия: не добившись лидерских позиций в импорте фруктов, компания диверсифицировала бизнес и сосредоточилась на работе со столичной розницей.

Тактика: в 2000 году начал импорт мяса и птицы, а в 2001 году — рыбы. Компания имеет в Москве 15 складов общей площадью 25 тыс. кв. м. Кроме импорта в последнее время развивает также поставки в магазины овощей и фруктов от отечественных производителей. Приоритет — развитие сервиса по предпродажной подготовке товара для розницы. Имеет также филиал в Нижнем Новгороде. Сильная региональная структура поставок мяса облегчает работу с дистрибуторами фруктов и овощей в европейской части России и на Урале за счет более широкого ассортимента.

Проблемы: в Москве «Глобус» может считать свои позиции в рознице относительно защищенными благодаря хорошему качеству сервиса. Однако чтобы занять аналогичное место в региональной рознице, необходимы серьезные инвестиции в развитие системы предпродажной подготовки товара.

Результат: как импортер фруктов, компания относится ко второму эшелону, находясь в одном ряду с целым рядом компаний — например, таких, как петербургский «Балтфрут».

Новые цели: нет данных. **СФ**

с37

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета
бухгалтерской документации
(для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной
системы Яндекс.Деньги; пластиковыми
картами; по подписным скретч-картам;
через отделения Сбербанка РФ (действует
гибкая система скидок для постоянных
подписчиков).

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.07.2007 по 31.12.2007

Коммерсантъ	Власть	ДЕНЬГИ	Секрет фирмы		Weekend
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»	Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»	Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»
Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.	Власть может все. Технологии и секреты власти в России и во всем мире.	Все ценности жизни без купюр. Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.	Технологии успешного бизнеса. Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.	Паехали! Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.	Weekend на всю неделю. Гид по культурной жизни: развлечениям, магазинам, ресторанам столицы.

Специальное предложение: пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на издания по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Коммерсантъ



реклама

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Заполните квитанцию об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка РФ, отправьте квитанцию об оплате вместе с подписным купоном в редакцию для своевременного оформления подписки.

e-mail: podpiska@kommersant.ru
факс: (495) 721-90-77

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

для юридических лиц

Оформить счет на оплату для юридических лиц можно по телефону 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ) или (495) 721-28-82, на официальном сайте www.kommersant.ru

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 2-е полугодие

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	2046	—
«Коммерсантъ Власть»	495	1069,20
«Коммерсантъ Деньги»	676,50	1273,80
«Коммерсантъ Автопилот»	446,16	580,80
«Коммерсантъ Секрет фирмы»	768,90	1326,60
«Коммерсантъ Weekend»	755,70	—
«Коммерсантъ Плюс»*	3608,22	—
«Коммерсантъ Плюс»**	1724,58	2283,60

* Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы). ** Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы)

Подписной купон срок подписки с 1 июля по 31 декабря 2007 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255**Корреспондентский счет** 30101810400000000225**БИК** 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255**Корреспондентский счет** 30101810400000000225**БИК** 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

идеи

заявка на будущее

wow → с44
деньги под ногами → с46
мысли → с48
методы → с49
своя игра → с50

Перевод бизнес-модели компании на систему добровольных пожертвований — отличный тест на лояльность потребителей, а также индикатор истинной востребованности компании и продукта рынком.

Система донаций

текст:
константин бочарский,
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
александр житомирский

«у

меня есть ощущение, что мир достаточно однороден, и как часть этого мира однородна любовь, различаются только способы ее выражения, — считает Галина Истратова, директор по PR Русского банка развития. — Я одинаково люблю дочку, бабушку, друзей, мужчину, одинаково люблю работать и готовить еду. Моя жизнь состоит из того, что я люблю, и за это я готова платить, бороться, это я готова защищать. Что касается продуктов, брендов — есть такие, которые я люблю за нестандартность, за настоящее качество, за чистоту идеи. Все это часто не сочетается с агрес-

сивной рекламой, а чаще ею и вовсе обесценивается, поэтому мои любимые марки не всегда коммерчески успешны, и за них, будь то музыка или одежда, я готова платить даже больше, чем написано на ценнике. Скажите только, как и кому».

Галина считает, что деньги, которые мы платим за товары и услуги, можно рассматривать не только как инструмент обменной операции, но и как голос потребителя в пользу компании или продукта. «Мы меняем деньги на эквивалент энергии, которая вкладывается в продукт, — говорит Галина Истратова. — Это могут быть идеи, качество, уровень сервиса, отношение, любовь, честность. Вот это и хочется поддерживать». Разобравшись в новой формуле товарно-денежных отношений, **СФ** нашел немало примеров, когда платеж перестает быть мерилем издержек с при-
бавленной к ним наценкой.

Ценоубийцы

«ЗАТЯЖНАЯ ЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ со стороны Китая, Индии, компании Wal-Mart и интернет-предпринимателей вызвала обвал цен до самого низкого уровня, зафиксированного за последние сто лет», — пишет **Сет Годин** в книге «Сказать свое му-у!» — фантазии на тему ужесточающейся конкуренции. «Руководствуясь имеющейся информацией, министерство торговли США сделало беспрецедентное предупреждение: американским компаниям предлагается пересмотреть практикуемые бизнес-модели, перестроив их по образу и подобию благотворительных обществ и организаций, иначе они рискуют столкнуться с весьма неопределенными перспективами, не исключая объявления о банкротстве», — фантазирует он.







Деньги, которые мы платим за товары и услуги, можно считать и голосом потребителя в пользу компании или продукта

Что произойдет, если все товары будут предлагаться бесплатно, а доход компаний станет формироваться исключительно за счет пожертвований потребителей, считающих, что эта плата адекватна создаваемой компанией ценности? Сколько окажется таких людей? Насколько высоко оценят деятельность компании и ее продукт? Выдержит ли компания и ее продукт такую проверку на экстральность потребителей? Какие результаты даст подобный тест?

Результат этого теста известен ведущему инженеру-программисту компании ЗАО МЦ НТТ **Максиму Артемьеву**. Четыре года назад он разработал программу FreeCar. По примеру западных коллег, создающих бесплатный софт, Максим разместил на сайте программы кнопку Donate (дарить, жертвовать). За четыре года она «сгенерил» Максиму \$150. «И это при том, что FreeCar пользуются 20–30 тыс. человек по всему миру», — говорит он.

Пример Максима может показать, что бесплатная экономика является абсурдом. Но факт остается фактом: по этой модели уже работают сотни коммерческих компаний. И тысячи предпринимателей пробуют себя в том, чтобы позволить покупателям самим определять, какую ценность создает для них предлагаемый компанией продукт.

Милости просим

ПЕРЕДАЧИ ВВС ОПЛАЧИВАЮТ все жители Великобритании. Телевизионный сбор взимается с каждого домашнего хозяйства, в котором есть телевизор, и составляет 80 фунтов стерлингов в год (около \$160). На эти средства финансируется создание программ, техническое обслуживание и т. д. Такая модель независимых медиа, которая защищает их от необходимости подстраиваться под интересы рекламодателей, работает с начала 90-х

годов прошлого века. Будучи явно прогрессивной в прошлом веке, сегодня она готова к модернизации.

Сейчас в США работают уже более 450 тыс. общественных радио- и телевизионных станций, существующих исключительно на пожертвования аудитории. **Джоан Крок**, вдова основателя McDonald's, передавшая в 2003 году самую большую в тот момент сумму на благотворительность, была еще и поклонницей Национального общественного радио США, которому завещала на развитие \$200 млн. Но кроме единичных крупных взносов от людей состоятельных, есть еще и пожертвования от простых слушателей. Канал, существующий с начала прошлого века, несколько лет назад собрал более 25 тыс. подписей под электронной петицией, осуждавшей смену радиоведущих. Возможна ли замена подписей под петицией на подпись под банковским чеком? Хотя бы на те же 80 фунтов в год? Почему нет.

В Европе популярность общественным медиа принесли узкоформатные программы, рассчитанные на молодежь. Финская Radiomafia и норвежская Petre ориентированы на аудиторию от 15 до 24 лет. Поскольку рекламный рынок стран не очень велик, радиостанции сде-

ляли ставку на популяризацию медийного продукта. Молодежь не может дать многотысячных доходов, зато за счет охвата компаний привлекли новых клиентов и получили пожертвования от тех, кто содержит молодежные заведения — игровые залы, кафе и магазины спортивной одежды.

«Это была героическая попытка, — говорит журналист Ярослав Костров, который вынашивает план создания независимого медиа, способного существовать за счет пожертвований аудитории. — В конце прошлого года я ушел из Sostav.ru, чтобы делать интеллектуальный журнал по примеру Newstandardnews.net. У них была четкая и совершенно прозрачная бизнес-модель. Они публиковали бюджет, а счетчик показывал, сколько денег собрано. Если не хватает, а ты заинтересован в том, чтобы ресурс жил, — доплати». Героической Ярослав называет попытку потому, что недавно Newstandardnews закрылся. «Наверное, аудитория не доросла еще до такого уровня сознательности и лояльности», — размышляет Костров. Приостановлены и работы над его собственным проектом.

«В эксплуатации идеи лояльности есть одно маленькое „но“, — говорит Ярослав. — Непонятно, почему люди обязаны давать деньги бизнесу, который по логике вещей сам должен зарабатывать деньги. За что платит потребитель?» Ответ на этот вопрос оказывается не столь однозначным.

Лицензия на выживание

ПО СЛОВАМ НАЧАЛЬНИКА департамента коммуникационного маркетинга Русского банка развития Владимира Морозова, его дом похож на кладбище. Сходство обеспечивают залежи неисправных высокотехнологичных устройств. Владимир — поклонник инновационных гаджетов, постоянно сталкивался с тем, что недавно вышедшие на рынок новинки «глочат». А в интернет-магазинах менять и принимать назад товар отказываются.

Первым местом, где у Владимира не возникло проблем с возвратом купленного неделю назад коммуникатора, оказался магазин сети ИОН. «Они были настолько любезны, что у меня возникло ощущение, будто они с этих возвратов премию получают, — делится Владимир. — А если не получают, то аж самому хочется им заплатить. И если бы я узнал, что их салон на Таганке, куда я чаще всего хожу, закрывается, я бы наверное сам им принес деньги, чтобы они и дальше работали. Такое отношение к клиенту — огромная редкость в России».

Вот два на первый взгляд странных вопроса: готовы ли вы заплатить продавцу исключительно за качество сервиса, если сам товар будет бесплатным? и будете ли готовы заплатить за продукт, если формально платеж будет необязательным? Более половины опрошенных **СФ** «современных потребителей» ответили утвердительно на оба вопроса.

Мотив одинаков: и в том и в другом случае вносимые в кассу деньги являются не инструментом обменной операции, а скорее «лицензией на работу» — голосом потребителя в специфическом голосовании за то, чтобы этот продавец, производитель, продукт не уходили с рынка.

Тариф «Мечта»

«ЛЮДИ ЧИТАЮТ ПРО МОИ ПРИКЛЮЧЕНИЯ, например в Биливии, и про то, как меня от всего этого впирает, и как мир хорош, и прекрасны люди вокруг, и когда мне холодно — а там очень холодно, на высоте 4555 метров, — говорят „а не прислать ли тебе денег?“. И шлют. Я покупаю себе ботинки и свитер и не умираю

В эксплуатации идеи лояльности есть одно маленькое «но». Непонятно, почему люди обязаны давать деньги бизнесу, который по логике вещей сам должен зарабатывать деньги,,

больше от холода», — делится впечатлениями москвичка Ксения Прилепская. Ксения путешествует, пишет, преподает эсперанто, изучает интерлингвистику, а теперь еще и занимается фестивалем короткометражных фильмов. В ее путешествиях ей часто помогают — покупают билеты, забрасывают деньги на мобильный телефон — совершенно незнакомые люди. Сначала Ксения не понимала, почему с ней и ее друзьями происходят подобные истории. А недавно, в очередной раз вернувшись в Москву, сформулировала свое предположение: «Люди платят нам за то, что мы реализуем их мечту. Мы делаем то, что им хотелось бы сделать самим. Например, путешествовать. За это они нам и платят. И деньги здесь просто такой „конвертор мечты“».

Покупка мечты — наверное, самая точная метафора, описывающая то, почему покупатели готовы добровольно расставаться с деньгами. Будь то мечта о прекрасном сервисе, заложенной в продукт любви, правдивых медиа или решении твоих проблем, которые незнакомые люди совершенно бескорыстно взвалили на свои плечи.

В любом случае каждое нажатие кнопки Donate говорит о том, что продукту удалось найти еще одного человека, увидевшего в делах компании воплощение своей мечты. **СФ**

Вместо новой марки лучше придумать новый продукт: инновационное пиво зачастую лишь отдаленно напоминает обычное.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Сосчитать все сорта пива в мире — задача того же ряда, что и подсчет всех песчинок на морском берегу или листьев в лесу. На фоне постоянно обостряющейся конкуренции производителям в этом секторе уже недостаточно радикального брэндинга и яркой рекламы, они решили взяться за реформу самого напитка.

Пиво с добавлением лимонада и сиропов в разных странах существовало и раньше. Недавно появилась и смесь пива с кофе, а компания SABMiller выпускает шоколадное пиво, где какао-бобы сочетаются со специальным солодом. Сделать шаг вперед в развитии пенного напитка решил американец **Лоренс Шварц**, заявив, что приступает к выпуску пива, полезного для здоровья. По вкусу продукция под маркой Stampede практически ничем не отличается от обычного пива, только обогащена витаминами группы B, фолиевой кислотой и другими полезными веществами. Правда, указывать добавки в составе и писать это на этикетке правительство Шварцу запретило, потому что это «вводит покупателей в заблуждение». Тем не менее любители здорового образа жизни смогли узнать о товаре из новостей.

Знаменитая немецкая пивоварня Neuzeller, когда потребление пива в Германии стало заметно падать, разработала пиво для красоты: специальное веллнес-пиво под маркой Badbier вообще не предназначено для питья, хотя ничего вредного в нем нет и выпить его тоже можно. Его добавляют в ванну вместо ароматических масел и пены. Дрожжи полезны для кожи, а углекислый газ стимулирует кровоснабжение, кроме того, в нем есть омолаживающие аминокислоты. Небольшой загородный отель Kummertower Hof даже организовал специальный курс оздоровления «пивные выходные» на основе Badbier: ванны с пивом в специальной купели, пивной массаж и, конечно, пиво внутрь — в небольших количествах. Уже в первый сезон услуга пользовалась такой популярностью, что хозяева снесли сауну и поставили три дополнительных купели. □

Пицца-автомат

Механические продавцы напитков, чипсов и сладостей прочно вписались в городской ландшафт. Но вот организовать приготовление горячей еды без участия человека пока не удавалось никому.

Итальянская компания Wonderpizza сделала автомат, в котором хранится 102 пиццы с разными вкусами: с овощами, ветчиной, сыром... Пицца заранее надрезана, и как только клиент опускает в автомат деньги, она разогревается меньше чем за две минуты и выдается уже готовой на пластиковой тарелке. Розничная цена одной пиццы составляет около \$5. Благодаря специальной технологии замораживания продукция в автомате не портится в течение 12 дней. А при заказе партии от 39 тыс. штук Wonderpizza готова разработать и новый, 103-й вариант продукта. □



Фантомный концерт

Услышать живую музыканта, который скончался четверть века назад, — необычное предложение. Но в загробный мир для этого отправляться не обязательно.

Глен Гоулд, скончавшийся в 1982 году, недавно «сыграл» концерт в Торонто: благодаря специально управляемому компьютером фортепиано удалось в деталях передать манеру исполнения знаменитого пианиста. До этого главной проблемой было то, что никак не получалось воспроизвести звуковые эффекты, которых музыканты достигают с помощью педалей. Основатель Zenph Studios, компании-организатора, в которой работает всего шесть сотрудников, Джон Уокер уверен, что ему удастся при помощи высоких технологий воспроизвести игру всех, кто ушел задолго до века компьютеров. Главное, чтобы записи остались. □





«Обувные» кредиты могут быть разного размера, но не ниже 3 тыс. руб.

Вождь племени могикиан Брюс Бозсум, которому принадлежит казино Mohegan Sun, придумал, как позволить своим клиентам проигрывать даже при отсутствии денег

тон Титов. Из всех банков с доводами согласился только «Русский стандарт», но и он установил минимальную сумму кредита 3 тыс. руб. «Мы договорились о том, что все расходы по кредиту будет нести компания, а покупатель останется выбирать понравившуюся пару и в течение трех месяцев вернуть заем», — рассказывает Антон Титов. Для компании издержки по кредитам составили 10–12% цены пары — вдвое меньше, чем сезонный дисконт в 25%. Средняя сумма кредита составила 5 тыс. руб., максимальная — 11 тыс. руб. «Компания угадала потребности покупателей и особенно покупательниц — считает Титов. — Теперь они могут позволить себе более дорогую обувь и не ограничивать себя, если им понравились несколько пар». После первого успеха Титов планирует запустить программу во всех магазинах сети. К новому году он рассчитывает продавать в кредит каждую пятую пару обуви, доведя объем продаж до 70 млн руб.

Успешный запуск экзотических проектов кредитования вызывает интерес инвесторов по всему миру. Казино Mohegan Sun (штат Коннектикут) — второй по размеру игровой комплекс в мире — включает отель на 1200 мест, 30 ресторанов, арену на 10 тыс. человек — принадлежит индейскому племени могикиан («волков»). Управляет казино компания MTGA, глава которой — вождь племени **Брюс Бозсум** по прозвищу Две Собаки — недавно придумал, как позволить своим клиентам проигрывать даже при отсутствии денег. Теперь в казино действует Casino Credit. Прямо в игровом зале желающим открывается линия краткосрочных кредитов с лимитом \$5 тыс. на 45 дней. На презентации квартального финансового отчета Брюс Бозсум с гордостью сообщил, что запуск программы кредитования привел к росту котировок облигаций. □

Потребительский кредит проникает на такие неожиданные рынки, как торговля обувью и азартные игры. текст: **Влад Шевцов, Алексей Гостев**

Долг мелочей

Во времена повсеместной бедности на заре рыночной экономики кредит на товары повседневного спроса был обычной практикой. Герои Диккенса покупают хлеб в кредит в продуктовой лавке, а персонажи Теккерея пользуются кредитом у парикмахера.

Тогда кредит был по сути «розничной отсрочкой», которую предоставлял продавец. Сегодня получение кредита даже на килограмм сыра потребует работы с банком. Тем не менее триумфальное возвращение кредита в мир «мелких вещей» уже началось.

Компания «Евросеть» выдает кредиты на сотовые телефоны стоимостью 2 тыс. руб. Примерно столько может составить чек в супермаркете, а пара хорошей обуви стоит гораздо дороже. Директор новосибирской компании «Обувь России» **Антон Титов** придумал кредитовать покупку обуви, наблюдая за бурным ростом ритейла. «Нас воодушевил пример „Евросети“, которая с помощью потребительского кредитования увеличила емкость рынка», — рассказывает Титов.

Для реализации задуманного нужен был банк-партнер. Переговоры были сложными — ни один обувной ритейлер в мире не делал ничего подобного. «Для семьи из трех человек покупка обуви к сезону — ощутимая сумма, даже если они покупают товар среднего ценового сегмента. При стоимости пары 2–3 тыс. руб. „набегает“ 6–9 тыс. руб.», — убеждал банкиров Ан-

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Знаете, на центральных каналах есть передачи про потребительскую экспертизу?

На месте их авторов я бы серьезно задумался, узнав о проекте ЖЖ-юзера **gustow** ”



ругие 24 часа

Мы с приятелем решили снять фильм. Его сюжет должен содержать лишь поворотные точки. Темы для монологов, вопросы или просто реплики. Действие же — от точки к точке — формируется само по себе. Чтобы снять этот фильм, нужно лишь подходить к людям и говорить что-то вроде «не могли бы вы произнести вот эту фразу?».

Такая идея. А главное, чего мы хотели добиться, — уложить реализацию проекта в 24 часа. Двенадцать часов на съемку и столько же на монтаж. Пока не выветрились ощущения. А затем я узнал про фестиваль Cinemasports, который существует уже несколько лет. Правила участия в нем просты — утром получаешь тему, а вечером приносишь готовый фильм.

«Моему братику двадцать лет, а у него своя продюсерская компания. Они снимают видео, иногда такое, что даже мы удивляемся», — говорит Юля, профессиональный киношник, член команды «Дневной дозор». Юлин брат — уже ветеран Cinemasports. Кроме коммерческих сюжетов его студия «Не факт продакшн» снимает ролики для души. Многие из них популярны в сети. Примерно тем же занимается команда творческих людей из города Орла «Болт продакшн». Их видео постоянно попадают в топ YouTube, и вроде бы ими заинтересовались даже телеканалы.

Проект Radiotheater.ru построен на том, что любой житель интернета может, зарегистрировавшись, выбрать литературное произведение и читать его. Дальше посетители голосуют, и лучшая радиопостановка попадает в каталог. «Давай ты за деда, я за пассажира, а остальных я найду», — пишет на форуме проекта автор, заинтересованный в постановке «Пьесы» «Воспитанный пионер». Уверен, проблем с желающими не будет.

ЖЖ-юзер **gustow** ведет сайт «Псих дня», на который периодически выкладывает хоть и абсолютно неполиткорректные, но вполне здравые по смыслу ролики в жанре потребительской экспертизы. В этих сюжетах он, например, выясняет, что собой представляют новогодние корпоративные подарки, исследует качество конфет и проводит тест на усилие, необходимое для вскрытия чайных пакетиков. Знаете, на центральных каналах есть передачи про потребительскую экспертизу? На месте их авторов я бы серьезно задумался, узнав о проекте **gustow**'а.

User generated content выбирается из сферы текстов и осваивает новые территории. Скоро фильм за 24 часа, радиотеатр, ток-шоу, телевидение, юмористические программы, сюжеты, театральные постановки перестанут быть просто творческими экспериментами. Просто мало кто пока понял, что человек с камерой может развлечь других не хуже, чем какой-нибудь XX Century Fox. Поэтому у нас с приятелем уже готов новый план. Раздать в том же «Живом журнале» желающим сцены в качестве домашнего задания. А затем собрать их видео и смонтировать. Что-то вроде «кино по переписке». Главное — потратить на это не больше тех же 24 часов. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Иногда можно специально использовать слухи, чтобы нагнетать обстановку и избавляться от крыс, которые первые побегут с корабля. Останутся люди с устойчивой психикой //



Мысли — в слух

Я вообще не люблю черную одежду, но однажды купил себе черную кофту, а к ней еще и черные штаны — другие как-то не шли. Так потом меня два дня спрашивали, что случилось. И даже через секретарей пытались что-нибудь узнать.

Согласно последнему опросу ВЦИОМ, половина россиян довольна жизнью. Но на самом деле люди по-прежнему мыслят депрессово: в любом изменении готовы увидеть ухудшение ситуации. И если происходит что-то непонятное, наверняка истолкуют это негативно. Поэтому управление слухами — по сути управление негативом.

Оптимизируешь сеть. Закрываешь в одном регионе 50 магазинов, открываешь 80. Стоит визг, что компания разорена, — новые 80 точек никто не видит. Их не видит даже серьезный банкир. Большой дядька с портфелем скорее поверит слухам, чем аналитическим отчетам в своем портфеле.

Причем, как ни странно, количество слухов о компании никак не связано со степенью ее открытости. Когда компания открыта, все о себе рассказывает, а ее акции котируются на Нью-Йоркской бирже, про нее все равно рассказывают умопомрачающие вещи.

Управление слухами — большое умение. Это как в боулинге, где шар кидаешь с сильным заносом вправо, но при этом закручиваешь. Он меняет траекторию и поворачивает так, чтобы выбить все кегли. Впрочем, часто проще играть в открытую. Как израильская армия, которая объявляет, что 15-го числа в 15.00 нанесет три ракетно-бомбовых удара по целям, поэтому просит мирных жителей уйти на безопасное расстояние.

Эффективно наносить упреждающие удары в самой лобовой форме. Например, объявлять: мы сейчас будем два отдела сливать в один. Благодаря этому могут возникнуть слухи, что цель — продать этот отдел. Продажа в план не входит, так как в бюджете запланирован доход от этого отдела. Таким образом ты прижигаешь прыщ.

Впрочем, метод не на всех действует — слабонервные все равно не поверят. Но вам они нужны, слабонервные? Иногда можно даже специально использовать слухи, чтобы нагнетать обстановку и избавляться от крыс, которые первые побегут с корабля, — очистить зерна от плевел. Останутся люди с устойчивой психикой. Если их действительно что-то беспокоит, они просто зададут прямой вопрос. Когда ты много раз пообещаешь и сделаешь, люди с устойчивой психикой привыкнут, у них появится вера.

Если же слухи ходят негативные, но правдивые, нужно давать асимметричный ответ — запускать суперпозитивную информацию. Когда снижаешь, например, постоянную часть оклада, надо говорить о беспрецедентной мотивационной программе с одним из поставщиков. Опровергать же правдивые слухи опасно — можно подорвать веру. Потому что если слух негативный, но правдивый, это уже и не слух никакой, а информация. □

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

В интернете формируется новое искусство, символ которого — фотоаппарат без объектива, «снимающий» чужие фотографии.

текст: **Алексей Гостев**



«**д**елая фотографии, я всегда думал о незнакомых мне людях, которые фотографировали одно-временно со мной, иногда снимая те же самые объекты», — рассказывает 29-летний берлинский дизайнер **Саша Пофлепп**.

Привычка вывешивать снимки в интернете, возможно, скоро изменит сам принцип фотографирования, сделав его коллективным. Теперь мы можем включить в свою личную «фотоисторию» десятки чужих снимков, пересекающихся с нашими во времени или пространстве.

Придуманый Пофлеппом фотоаппарат не имеет объектива и вообще никаких оптических частей. Более того, он не делает фотографий. Это всего лишь коробочка, способная запоминать время «съемки» и автоматически запускать сетевой поиск всех сделанных в этот момент снимков. «Фотоаппарат» можно дополнить GPS, и тогда поиск можно осуществлять не только во времени, но и в пространстве.

Пофлепп не первый, кому пришла в голову идея «снимать» чужие фотографии. **Марк Дэвис** и **Нэнси ван Хаус** в Калифорнийском университете в Беркли создали систему обмена изображениями для камер мобильных телефонов. Определив координаты при помощи системы GPS, пользователь получает информацию обо всех снимках, сделанных здесь до или после него.

«Каждый снимок содержит множество информации о контексте, в котором был создан. Я помогаю людям создавать истории, выходящие за пределы их собственной памяти, прокладывая мостик к „чужому мгновению“, которое пересеклось с ними во времени и пространстве», — объясняет Пофлепп свою идею. Французский философ **Ролан Барт** в книге *Camera Lucida* писал о фотографии как об искусстве отражать ускользающее мгновение. Идея коллективной фотографии — сместить центр тяжести на чужой взгляд и чужую память, странным образом столкнувшуюся с нашей.

Идею Пофлеппа можно понять и в более широком контексте. В эпоху интернета вещи обрастают сетевыми историями. Здания «помнят» десятки сделанных с них фотографий. Недалеко то время, когда ресторанные столики будут помнить всех когда-либо обедавших за ними людей и их впечатления. Массивы отложившейся в интернете коллективной памяти наверняка сделают возможными продукты, гораздо более странные, чем фотоаппарат без объектива с одной-единственной кнопкой «Запомнить». □

лучшее из блогов

Джереми Лью,
эксперт в области
интернет-бизнеса

Пользователей интернета можно условно разделить на две группы: бедные временем и богатые временем. Для бедных временем важно как можно меньше «висеть» на страницах сайта. Для них идеальны поисковики или интернет-магазины. Богатые временем, наоборот, стремятся в интернете убить время. Им подходят социальные сети и службы обмена видео. Важно заранее определить, на какую группу вы ориентируетесь.

BLOG: From Lightspeed
Venture Partners
<http://lsvp.wordpress.com>

Анне Зеленка,
предприниматель

В офисах идет культурная война между старой экономикой бизнеса и новой «экономикой взрыва». Бизнесмены работают постепенно, в соответствии с заранее утвержденным планом. Они всегда на своем месте. Во «взрывной» экономике, наоборот, не принято постоянно бывать на работе: ценится только достижение результата. Разумеется, нужны оба типа сотрудников. Вопрос только в том, как преодолеть существующую между ними неприязнь.

BLOG: Anne 2.1
<http://www.annezelenka.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Нужно ли читать книги по бизнесу? Интересно, а что бы вы сказали, если бы ваш доктор признался, что не прочитал ни одной медицинской статьи? Или адвокат сообщил бы, что не читает правовых журналов? В нашей экономике работают тысячи сейлзов. Почему бы не обязать их всех прочесть последнюю книгу Джеффри Гитомера? По сравнению с тренингом это почти бесплатно. А по сравнению со стоимостью ничегонеделания это вообще крайне удачная сделка!

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

В сущности, наш бизнес решил сыграть на том, чем дети занимались всегда и везде: на «игре в больших»»



Город детей

текст: **Алексей Гостев**

Таллула (12-летняя Джоди Фостер) говорит в одной из самых «сексуальных» сцен фильма «Багси Мэллоун»: «Как насчет того, чтобы размазать мою губную помаду?» «Стой где стоишь, Таллула. Один шаг, и я звоню своему адвокату!» — отвечает ей 12-летний «мафиозо» Багси.

В снятом в 1976 году фильме Алана Паркера дети — члены игровых мафиозных банд, борются за контроль над теневой экономикой детского города: оборотом запрещенного, но очень сладкого десерта — кустарда.

В фильме все серьезно, в частности, как видно из беседы, у героев есть адвокаты. А вот среди посетителей детского парка развлечений Kidzania профессия адвоката не пользуется особой популярностью. Гораздо больше детей «работают» пожарниками или поварами в ресторанах фаст-фуд. Кидзания — это довольно точная детская модель большого города, похожая на фильм Алана Паркера, разве что сделанная с меньшей долей юмора и большей назидательностью. Маленькие «сотрудники» могут попробовать себя примерно в 70 профессиях, от адвоката до водителя. И, конечно, никаких мафиози — в Кидзании живут только законопослушные граждане.

Создавший Кидзанию мексиканец **Хавьер Лопес Анкона** в детстве слыл магом и мечтал стать фокусником. «В сущности, наш бизнес решил сыграть на том, чем дети занимались всегда и везде: на „игре в больших“», — говорит Анкона. Изначально он и его друг **Луис Ларесгойти** подумывали о создании игрового детского сада. Однако затем Анкона, всегда стремившийся к большим проектам, предложил пересмотреть модель в сторону чего-то более «великого». Так появилась идея построить маленькое «общество», где будущие работники и работодатели смогли бы удовлетворить свою страсть к игре во взрослых.

Первая Кидзания открылась в Мехико в 1999 году. Создатели называют тип деятельности парка «эдутейнмент» (от англ. education и entertainment) — образование через обучение. Дети от двух до 15 лет расследуют

Хавьер Лопес Анкона —

мексиканский предприниматель, президент компании La Ciudad de los Niños («Город детей»). Увлекается кино и мечтает, несмотря на свои 39 лет, в будущем стать продюсером или режиссером. В прошлом работал главой департамента оценки рисков в мексиканском отделении компании GE Capital. После открытия первого детского парка в Мехико, парки Kidzania по франшизе открылись в Монтеррее и Токио. Ведутся переговоры об открытии новых парков в Лиссабоне, Джакарте, Дубае.

преступления, тушат инсценированные пожары или даже выступают ассистентами хирурга на операции. На местную «валюту» кидзо можно купить товары или услуги на территории парка. В Кидзании работают «представительства» реальных компаний, так что парк превращается в прекрасную площадку для маркетинга. Защитники прав детей уже задают вопрос: не рано ли маркетологи начинают формировать «брендовое сознание»?

Помимо всех прочих достоинств, Кидзания — это мегаполис, в котором всегда ночь. Возможность «законно» не спать ночью и свободно бродить по ночному городу наверняка привлекает в парк множество новых маленьких граждан. В парке невозможно потеряться — в нем только один вход и выход. Чтобы попасть внутрь или наружу, надо пройти через «иммиграционный контроль». Номерные браслеты с датчиками позволяют легко найти любого ребенка.

Проект Хавьера Анконы быстро вышел за границы Мехико. В 2006 году по франшизе открылась Кидзания в Токио. Инвестиции составили 30 млн. В перспективе парк должен давать прибыль \$35 млн в год. На очереди — открытие парков в Дубае и Лиссабоне. В результате в мировой индустрии развлечений появляется новый глобальный бренд, основанный на коммерциализации старой как мир детской «игры во взрослых». □



Лишь на первый взгляд фокуснику на сцене не требуется профессиональное оборудование

Розничное колдовство

текст: **Алексей Гостев**

Новый бизнес Анатолия Катанского начался с не сделанного ребенку подарка. Анатолий должен был купить набор для фокусов, но так и не нашел в Москве подходящего экземпляра. Впрочем, детское горе — скорее повод, хотя и серьезный.

Сам Катанский в детстве мечтал стать фокусником. Мечта не сбылась: сын автора известного в СССР самоучителя игры на гитаре стал директором «ИД Владимира Катанского», основанного его отцом. Однако забыть о детском увлечении не смог, и в 2006 году совместил фокусы и бизнес, основав «Первый магазин фокусов и иллюзий». У магазина амбициозная задача — создать в России традицию домашнего фокусничества.

В США домашнее фокусничество — любимое сопровождение семейных застолий и вечеринок. В Америке трудно найти человека, который никогда не практиковался бы в искусстве заставлять исчезать монеты или много раз вытягивать из карточной колоды одну и ту же карту. У массового хобби есть и обслуживающая его индустрия. Детские наборы для фокусов, хитроумно обработанные колоды карт и множество других предметов продаются в розничной торговле, образуя «рынок микромагии». В России эта отрасль экономики развлечений почти не представлена. Так что магазин Анатолия Катанского или недавно основанное российское представительство английской компании Marvin's Magic — первые представители этого нового для нас сегмента. Или даже пропагандисты новой для России культурной традиции.

Основной товар, предлагаемый «Первым магазином фокусов и иллюзий», — реквизит для домашних фокусов. Часто его можно использовать практически без подготовки. Так, знаменитая колода Свенгали, позволяющая вытянуть из колоды любую загаданную зрителем карту, стоит 580 руб. Фокусные наборы, содержащие описания более 100 трюков, стоят примерно 3 тыс. руб. Хотя магазин ориентирован в первую очередь на микромагию, Анатолий поставляет и оборудование для больших сценических фокусов. Например, реквизит для «распиливания» женщины (на языке фокусников — «коробка») российского производства стоит 40–60 тыс. руб. «Коробка» западного производства обойдется примерно в \$4 тыс. «Коробки» обычно делаются на заказ: их размеры зависят от га-

план действий

- создать один из первых в России магазинов реквизита для фокусов
- изменить отношение к фокусам, сделав их распространенным домашним развлечением
- завоевать лидерство на формирующемся рынке реквизита для домашних и корпоративных фокусов

баритов «распиливаемой» ассистентки. В результате вокруг магазина Катанского уже сложилась сеть производителей

«В России фокусы традиционно воспринимаются как дешевый вид развлечений. И это совершенно не соответствует затратам на исполнение хорошего фокуса», — говорит Катанский. Гонорар фокусника первой величины за получасовое выступление на корпоративной вечеринке составляет всего 6–8 тыс. руб. Рядовому фокуснику при доходе в 20–30 тыс. руб. в месяц «коробки» за \$4 тыс. оказываются не по карману.

В США любовь к домашним фокусам подпитывает интерес зрителей к «большой магии», так что «великие» фокусники типа Гарри Гудини или Дэвида Копперфильда имеют статус национальных героев. В России этот вид индустрии развлечений оказывается практически нерентабельным, что ведет к массовой эмиграции российских фокусников. Например, представитель цирковой династии Кю сейчас работает в Японии.

Анатолий Катанский задумывается над популяризацией фокусов в России. Например, в его магазине есть набор «Фокусы для деловых людей», упакованный в строгий портфель в бизнес-стиле. Его не стыдно принести на корпоративное мероприятие или даже на деловые переговоры. Поэтому даже если у энтузиастов розничных фокусов не получится завоевать дома россиян, возможно, им удастся найти дорогу в их офисы. □



ЯПОНСКИЕ НЕДЕЛИ с 21 мая по 3 июня

Традиционные, популярные блюда японской кухни!

Горячие блюда по оригинальным
рецептам от мастера суши

ГЕНРИ НОМОТО.

Развлекательная программа.



Проточный пер., 11 • (495) 777 33 00 • tinkoff.ru

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

лаборатория

ГУРУ

пре-IPO → c58
мотивация → c62

Москву посетил с краткосрочным визитом **Джек Уэлч** — человек, знающий ответы на все вопросы. Эти же ответы знают и все остальные — от него же. «Секрет фирмы» тоже задал Нейтронному Джеку несколько вопросов.

Джек-разрушитель

текст:

владимир гендлин

— Ну, можете задавать мне любые вопросы: о бизнесе, управлении, мировой экономике, хоть о личной жизни. О чем же вы хотели узнать? — бодро объявил 72-летний мужчина, вешая пиджак на спинку стула.

Гробовое молчание дало понять, что у собравшихся к нему вопросов нет. Так начался совместный завтрак бывшего главы General Electric Джека Уэлча с российскими бизнесменами, который должен был плавно перейти в мастер-класс. Главным сюрпризом завтрака стали отнюдь не вкусные оладьи, а отсутствие вопросов. Так что разогреть беседу пришлось главе компании «Тройка Диалог» **Рубену Варданяну**, организатору приезда гуру управления в Россию.

Первоначальную скованность российских представителей бизнеса можно объяснить неуверенностью части аудитории в том, что гость будет действительно интересен, а части — что гостю будут интересны вопросы участников.

Действительно, для большей части собравшихся Джек Уэлч — фигура слишком известная. Знать весь его карьерный путь и ключевые принципы его успеха — признак хорошего тона для менеджера любого звена. В этом-то и проблема. Автор нескольких книг-бестселлеров Джек Уэлч давно весь раздерган на цитаты, и на все возможные вопросы он уже многократно ответил в своих книгах и на лекциях. Причем одними и теми же словами. Поэтому людям, проштудировавшим книги Уэлча, кажется, что каждая новая книга повторяет предыдущие, а ответ на любой вопрос отдает банальностью.

Но, с другой стороны, все эти «банальности» придумал именно он и никто другой, а ведь когда-то они звучали ново и даже революционно. В конце концов, нетрудно представить, какие хитовые фразы лет 300 назад звучали свежо и остро: наверное, что-нибудь вроде «тише едешь — дальше будешь», «поспешишь — людей насмешишь» или «куй железо, пока горячо».

c53



Подобно нейтронной бомбе, Уэлч избавлял компанию от людей, оставляя целыми здания

Джек самых честных правил

ВОСХИЩЕНИЕ современных менеджеров карьерой Джека Уэлча объясняется не только финансовыми результатами (за 20 лет руководства GE Джек увеличил капитализацию компании с \$13 млрд в 1981 году до более \$400 млрд в 2001 году), но и тем, как он их добился. Jack's Rules хорошо известны менеджерам всего мира и тесно связаны с вехами развития GE.

Одно из «правил Джека» предписывает компании стремиться к первому или на худой конец ко второму месту на рынке. Если одно из подразделений вашей корпорации всего лишь третье — продавайте его скорее.

Другое известное правило — ранжирование сотрудников по принципу 20–70–10, то есть лучших (потенциальных лидеров), просто хороших и тех, кому, скажем так, следует задуматься либо сразу уходить из компании. За такой подход в начале 1980-х (период крупных сокращений в GE) Уэлч удостоился прозвища Нейтронный Джек: подобно одноименной бомбе, он избавлялся от людей, оставляя целыми здания и прочие материальные активы.

Кроме того, Джек Уэлч известен борьбой с бюрократизмом (своей важной заслугой он считает создание неформальной атмосферы, позволившей превратить «жирную» корпорацию в гибкую самообучающуюся организацию с корпоративной культурой «без границ»). Еще одним фактором успеха он считает выведение бизнеса на глобальный уровень — это повышает планку конкурентоспособности и открывает новые возможности. Другой ярлык: Джек Уэлч — убежденный апологет системы качества «Шесть сигм», которую подсмотрел в создавшей ее компании Motorola. Наконец, Джек Уэлч преподавал урок всем крупным корпорациям, когда вместо традиционного производства «железяк» сделал ставку на предоставление услуг, от технологических до финансовых, что и стало движущей си-

«Я ненавижу бюджет. Самая идиотская вещь. Часами сидим, препираемся, хотя результат уже предсказуем. Никакого реального обсуждения перспектив, только попытка обдурить друг друга»

лой развития компании. Осталось только вспомнить специально созданные Уэлчем команды «разрушителей», они же команды destroyyourbusiness.com, призванные на месте традиционных подразделений построить модели нового бизнеса, используя преимущества электронной коммерции.

Характерно, что все эти революционные принципы уже неоднократно подвергались критике. В частности, в 2005 году автор Fortune **Бетси Моррис** выступила со статьей, в которой знаменитые Jack's Rules фактически обозвала старьем, непригодным для «новой экономики».

Все эти тонкости мало волновали российскую аудиторию, и большинство вопросов напоминали отработанные пасы центрфорварду. Так, Джек с привычным удовольствием ответил на вопрос «Как вы относитесь к бюджету?». «Я ненавижу бюджет. Самая идиотская вещь. Как он принимается: я принаряжаюсь, прихожу к Ру-

бену на совещание и жалуюсь, что конкуренция растет, экономическая конъюнктура давит, в общем, смогу в будущем году гарантировать 2 рубля. Рубен убеждает: вот тут у тебя есть резервы, там еще можно улучшить — в общем, с тебя 4 рубля. Часами сидим, препираемся, хотя результат уже предсказуем — 3 рубля! То есть никакого реального обсуждения перспектив, только попытка обдурить друг друга».

Надо ли говорить, что это практически прямая цитата из его книги *Winning*, только с введением нового условного героя в лице Рубена Варданяна и рублей вместо долларов.

Готовый ответ у Джека Уэлча оказался и на вопрос «Самая большая ошибка в вашей карьере?». «Покупка инвестбанка», — с ходу сказал Джек. Это была история покупки Kidder, Peabody & Co., менеджеры которой были уличены в передаче инсайдерской информации. Именно в тот период, вспоминает Уэлч, он понял важность корпоративной культуры. «В период расцвета интернет-компаний наши инвестиционщики только и знали фразу „где мой бонус, где мой бонус?“. Мы их продали. Цифры могут работать на бумаге, показывать возврат на капитал, но нет такой колонки в отчетности — „культура компании“. А она важна не меньше, даже больше. Из-за банка мы отказались от ряда покупок в Силиконовой долине». Эта история тоже описана в книгах *Winning* и «Мои годы в GE».

Не стал сюрпризом и вопрос «Чего вы сами не знаете о менеджменте?». Как правильно выбрать нового лидера — был ответ. «Берешь человека, думаешь, справится — ан нет. Тут всегда 50 на 50. Правда, сейчас процент угадывания вырос до 75. Может, нос стал более чутким или просто стало труднее меня обмануть. Но я теперь никогда не назначаю сам, только в результате голосования. Это в молодости вечно мечтал кого-нибудь назначить».

Провокационный вопрос о пригодности правил Джека в «новой экономике» задал сам Рубен Варданян. «Вы всерьез верите в эту глупость, будто размер не имеет значения? — ехидно спросил Джек и обратился к залу. — А ну поднимите руки, кто хочет стать маленьким?»

Перемены в лицах

ВХОДЯ В ЗАЛ, где Джек Уэлч пил чай в компании жены и Рубена Варданяна, я постарался принять вид беззаботный и непринужденный, памятуя о нелюбви Джека к официозу. Первое, что я услышал от него: «Расслабьтесь, расслабьтесь. Don't worry, be happy».

Я сразу напрягся.

«Расскажите про свой журнал», — попросил Джек. Я рассказал. После чего гурю недоуменно поинтересовался, почему мы до сих пор не подписались на колонку, которую он и его жена ведут для *Business Week* и которая рассылается в десятки подписавшихся изданий по всему миру.

«Ладно, давайте ваши вопросы», — перешел он к делу. Я лихо радочно зашуршал блокнотом, отыскивая вопросы, — они вдруг вылетели у меня из головы.

— Вы хорошо осведомлены о положении дел в российской экономике. А знаете ли вы лично кого-нибудь из российских менеджеров? Какого вы о них мнения?

— Знаю Рубена, — ответил Уэлч, кивнув в адрес главы «Тройки Диалог». — Один день.

Я ожидал, что он расскажет о своем первом приезде в СССР в 1989 году, о встрече с **Михаилом Горбачевым**. Хотя, конечно,

«Вы всерьез верите в эту глупость, будто размер не имеет значения? А ну поднимите руки, кто хочет стать маленьким?»

назвать менеджером генсека ЦК КПСС можно с большой натяжкой.

— Имеет ли смысл говорить вообще о русском менеджменте или об американском, китайском, европейском?

— Нет. Это все одна и та же наука.

— Наука или искусство?

— Искусство.

— Все знают про ваше правило А, В и С и соотношение 20–70–10. Как вы определили это соотношение, почему, например, не 65 на 15? Верно ли это правило для любой ситуации, для любой компании?

— Да, я это определил как 20–70–10.

Но вообще-то дело не в цифрах, вы можете подставить на их место другие. Важен принцип: у вас всегда есть люди выдающиеся, люди хорошие и люди с плохими показателями. И эти последние 10% вас так или иначе разочаровывают.

— А можно ли это правило применить к мировой конкурентоспособности? Например, какие из стран вы бы «уволители» из мировой экономики?

— Заковыристый вопрос...

— Вы много писали в своих книгах о скорости изменений в глобальной экономике. Меняются технологии, бизнес-

Цитатник Джека Уэлча

О доминировании США

«Вызовы США бросают четыре страны — Бразилия, Китай, Индия и Россия. Бразилия и Китай догонят США к 2050 году, Россия — к концу века. Если вы сели играть, на кого вы поставите — на Китай (10% роста в год), Бразилию (8%), Россию (6%)? Я бы поставил вот на эту кривую»

О долларе и закате США

«Я не очень понимаю настоящую ценность доллара. Я не эксперт. Во Франции и Германии дефицит больше, чем в США. Куда бы инвестировали для надежного небольшого дохода? Мы никогда не будем лидерами в бизнесе вчерашнего дня, но мы будем изобретать новые бизнесы»

О GE

«Изменилась ли GE после моего ухода? Конечно! Но умение приспосабливаться — важнейшее качество компании. В России меняется правительство — и сразу все меняется. Я ушел не оттого, что устал, просто нужен новый взгляд. Но стратегия GE в целом осталась прежней»

О себе

«Чем я могу гордиться? Людьми. Пятьдесят тысяч человек выросли, работая со мной. Удовольствие наблюдать, как люди растут, меняют стиль жизни, делают карьеру в других компаниях. Это самое увлекательное, это и есть успех»

Москва, 21 мая 2007 года

технологии, появляются новые идеи. Но верите ли вы, что люди меняются тоже?

— Люди меняются. Подумайте о своей работе. Если работа начинает предъявлять к вам новые требования, вы разве не меняетесь вместе с этим?

— М-мм...

— Нет? Ну, тогда я сдаюсь...

Было похоже, что Джек уже зачислил меня в отстающие 10%. Он продолжил:

— Большинство людей, занятых сегодня в области технологий, в управлении, интеллектуальной сфере, работают быстрее, упорнее, в условиях более высокого прессинга, с большим глобальным ускорением. Ваша работа меняется, и ваше мышление тоже. Поэтому вы не можете не меняться.

— Мне представляется, что люди могут спокойно принимать технологические изменения и приспосабливаться к ним, но сами не меняются, — возразил я.

— Люди меняются, и они растут, — упрямо ответил Джек уже с видимым раздражением. — Это несомненно. Определенно да.

— О'кей, — сказал я. Не хотелось выводить из себя Нейтронного Джека. — Давайте еще об изменениях. Будет ли ваш опыт полезен и актуален через 10–20 лет?

— Он будет актуален всегда.

— Почему?

— Потому что мне приходилось иметь дело с человеческим капиталом, глобализацией, глобальной экономикой, созданием новых бизнесов, созданием и изменением (корпоративных. — **СФ**) культур. Если сложить все это, вы получаете опыт, стоящий на общих принципах. И людям всегда придется иметь дело с теми же самыми общими принципами.

— Вот я и говорю, — радостно подхватил я. — Принципы не меняются, потому и ваш опыт — навсегда...

— Но люди-то меняются! Люди растут!

Его глаза сверкнули, и я уже пожалел, что затеял этот спор. Какая, в конце концов, разница, меняются люди или нет?

Тут вмешалась его жена Сюзи:

— Мне кажется, вы говорите о разных вещах. Он хочет сказать, что не меняется человеческая природа.

Я и правда хотел всего лишь сказать, что технологические изменения — самая легкая штука в бизнесе, поскольку их можно планировать, а вот люди всегда и во все времена — проблема. Ведь принципы формулируют люди, чтобы управлять людьми, и раз принципы не меняются, значит, и люди не меняются.

— А я хотел сказать, что новые технологии заставляют работать быстрее, — настаивал Джек Уэлч. — Понятно, что люди стремятся растить детей, быть более обеспеченными и защищенными, я этого не отрицаю. Но с другой стороны, технологии заставляют вас шевелиться.

Пора было спросить что-нибудь комплиментарное.

— И последний вопрос: когда вы начинали свою бизнес-карьеру, какова была ваша движущая идея, чего вы мечтали достичь? Осуществили ли вы свою мечту?

Он ответил довольно устало:

— Да не было у меня никакой идеи, когда начинал карьеру.

Позже я убедился, что и на этот вопрос Джек Уэлч отвечал уже множество раз. Вот цитата из его книги «Мои годы в GE»: «Придя в GE в 1960 году в возрасте 24 лет, я не очень-то задумывался о будущем. Как младший инженер я зарабатывал \$10 500 в год и к 30 годам хотел довести эту сумму до \$30 000. — можно ска-



зать, что это и была моя цель». Я понял усталость Джека: «Внимательнее читайте первоисточники, юноши и девушки, — там все написано».

Выйдя из зала, я тут же понял, как был прав Джек. Люди меняются, причем порой в считанные секунды. Готовясь к интервью, я ощущал себя достаточно зрелым собеседником для общения с гуру. Уже через пару секунд почувствовал себя студентом, пришедшим сдавать экзамен. А к концу беседы — двоечником, завалившим этот экзамен. Не говоря уже о том, что явился в костюме и при галстуке, хотя, как и сам Джек Уэлч, терпеть этого не могу. Любопытно, что и Уэлч был одет так же.

Впрочем, и на такой парадокс у Джека есть уже описанная история. Однажды, еще до назначения председателем GE, Уэлч пришел на первое заседание совета директоров. Желая показаться respectable, он надел костюм и галстук. На банкете после заседания к нему подошел глава Coca-Cola Пол Остин, входивший в совет GE, и сказал: «Джек, я вас не узнаю. Вам больше идет, когда вы остаетесь самим собой». **СФ**

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, (499) 943-9125, 943-9108

Открой ресторан Subway
Франчайзинговая сеть №1 в мире *SUBWAY eat fresh.*

Посетите наши презентации в своем городе
 Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
 или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

**Предлагаем собственникам
 коммерческой недвижимости
 открыть собственный ресторан
 Subway**

**Приглашаем к сотрудничеству
 риэлтеров**

Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность – от 30 кВт.
 высокая проходимость

Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей
 по данным журнала Entrepreneur.



покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

юридические услуги

Юридическое сопровождение сделок 941-0713

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

недвижимость

Продажа офиса 13860 м² Москва, участок 2,5 Га, ТП 2 МераВата.
 Срок аренды земли до 2017 года. Оформление в собственность за неделю.
www.ochakovo28.ru

Высшее образование
 Аспирантура
 Среднее профессиональное образование
 Подготовительные курсы

Факультеты:
 Экономический
 Иностранных языков
 Психологический
 Юридический

Все формы обучения
 Государственный диплом
 Отсрочка от армии
 Обучение платное
 Практика
 Трудоустройство

м. Каширская
(495) 901 91 55

 **МОСКОВСКИЙ
 ЭКОНОМИКО-ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ
 ИНСТИТУТ**

МЭЛИ
 нам важны ваши цели

Лицензия: Серия А/№ 227735 (пер. № 8295)
 Свидетельство об аккредитации:
 Серия АА/№ 000506 (пер. № 0485)



www.meli.ru

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
 УНИВЕРСИТЕТ
 УПРАВЛЕНИЯ**

Институт Международного Бизнеса

Специальность: *Менеджмент организации*
 Специализация: *Международный бизнес*
 Уровни: *Бакалавриат
 Магистратура
 Аспирантура
 МВА*

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




15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

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

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

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

ИНВЕСТФОНДЫ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЕСЯ НА ВЛОЖЕНИЯХ В КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ГОТОВЯТСЯ К IPO, РАСТУТ КАК ГРИБЫ. НО ВМЕСТЕ С ЧИСЛОМ IPO МНОЖАТСЯ И РИСКИ. **текст: Юлиана Петрова**

Волшебное слово



Брэндовая идея

ПРОШЕЛ ПОЧТИ ГОД с момента появления первого фонда, провозгласившего своей стратегией вложения в компании на этапе пре-IPO, — Renaissance Pre-IPO Fund (см. **СФ** №29/2006). За этот год примечу Renaissance последовали многие другие фонды, привлеченные внушительной доходностью первых выходов (50–100% годовых) и ростом числа IPO. Вокруг отечественных первичных размещений образовался целый высокодоходный рынок. Самая свежая тенденция — началось формирование фондов, привязанных к IPO, которые рассчитаны не на институциональных инвесторов или состоятельных частных, а на обычных граждан.

Бум IPO налицо: по оценкам «Ренессанс капитала», в 2006 году состоялось 30 размещений акций на сумму \$20 млрд, \$18 млрд из которых пришлось всего на 12 IPO. В 2007 году ожидается 41 размещение на общую сумму \$31 млрд, а на 2008 год запланировано 50 размещений более чем на \$35 млрд. Соответственно, вырастет и число частных размещений. Дело в том, что многие отечественные компании, планирующие первичное размещение акций, начинают дорогу на рынок публичного капитала с репетиции — предварительного размещения 5–7% акций по закрытой подписке. Предприятие получает деньги для развития бизнеса, улучшает качественный состав акционеров и привлекает к себе внимание рынка. Ведь наличие в акционерах известных фондов типа Templeton или UBS — знак качества для компании. О своих намерениях провести частное размещение в 2007–2008 годах уже объявили десятки компаний — от девелоперов и мебельных фабрик до авиакомпаний.

Флориан Феннер не любит, когда UFG Asset Management называют пре-IPO фондом: «гибридный фонд» было бы вернее

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ний и предприятий «оборонки». Так что в скором времени те, что доживают до IPO, не обзаведясь хотя бы одним фондом-миноритарием, станут настоящей редкостью.

Сегодня фонд «имени IPO» пользуется большим спросом, нежели любая другая инвестиционная тема. «Волшебное слово IPO добавляется в название или стратегию для того, чтобы инвестор подумал: скоро произойдет публичное размещение, и он получит прибыль, это отличный маркетинговый прием», — говорит **Андрей Есин**, директор по управлению инвестициями УК «Портфельные инвестиции». У самих «Портфельных инвестиций» фонд с модным названием уже есть — это интервальный ПИФ «Агора — российские IPO».

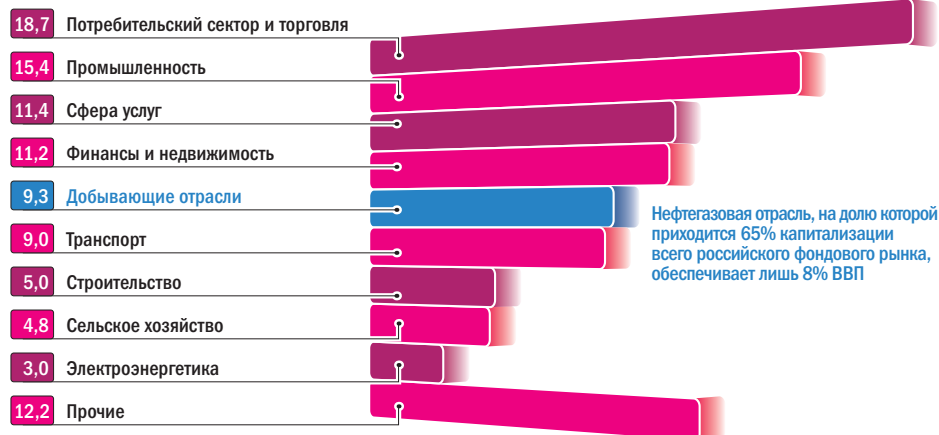
В пре-IPO теперь активно играют практически все — и хедж-фонды, и классические фонды прямых инвестиций, и венчурные инвесторы, и даже ПИФы. Но за первыми удачами последовали и первые разочарования.

Давка на выходе

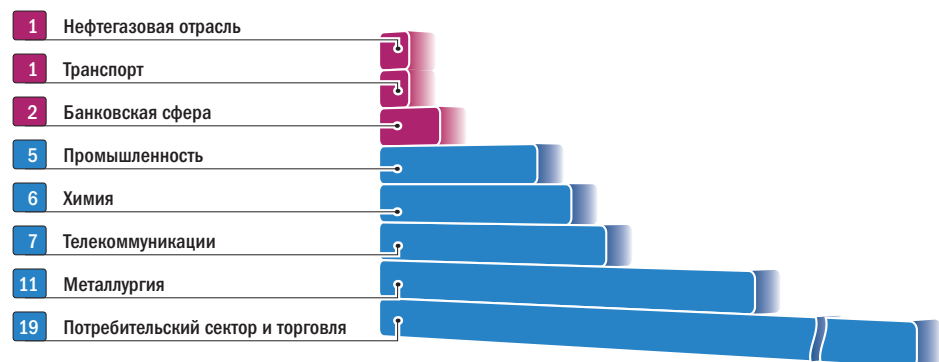
КОРПОРАЦИЮ МИНОРИТАРИЕВ группы «Нутритек» — третьего в России производителя молочной продукции и детского питания — раздирает анархия. В 2005 и 2006 годах в результате двух частных размещений в компанию пришли более 20 портфельных фондов. Расчет новоявленных миноритариев был прост: войти на этапе бурного роста стоимости компании, полным ходом готовящейся к биржевому дебюту, и продать свои подорожавшие пакеты во время публичного размещения. Кульминация наступила в день IPO — 28 апреля 2007 года, когда фонды наперегонки устремились «на выход». Право выйти первыми получили фонды, которые раньше других стали акционерами «Нутритека». И хотя размещение прошло по нижней планке ценового коридора, заработали они недурно: осенью 2005 года акции приобретались по цене \$21, а цена публичного размещения достигла \$53. Но фондам «второго призыва» повезло гораздо меньше. Во-первых, в 2006 году они заплатили за бумагу \$43 в расчете на высокую цену размещения. А во-вторых, когда цена размещения не оправдала их ожиданий, они тоже постарались избавиться от своих бумаг сразу после IPO. В результате хедж-фонды, торопившиеся сбросить свои доли, в мае «уронили» акции «Нутритека» почти на 4,5%.

Проблема в том, что у разных фондов должны быть разные инвесторы: у портфельных — краткосрочные, у чистокров-

Скромный вклад «нефтянки» доля отраслей в ВВП России



На рынке IPO будут доминировать новые отрасли количество IPO в 2006–2008 годах



Источник: оценки компаний «Тройка Диалог» и UFG Asset Management

■ традиционные отрасли ■ новые отрасли

ных пре-IPO-фондов — долгосрочные, отмечает **Наталья Иванова**, директор фонда Renaissance Pre-IPO. Но сейчас в сообществе институциональных инвесторов царит полная неразбериха: денег много, проектов мало, «портфельщики» пытаются пристроить свои деньги, то и дело нарушая собственные же инвестиционные стратегии. И в итоге портят рынок: переплачивая за акции во время частных размещений, развращают предприятия, а беспорядочными выходами «обваливают» капитализацию компании, бурному росту которой они как раз и должны были способствовать своими деньгами.

Коварный опцион

ФОНДЫ, ЗАХОДЯЩИЕ НА ЭТАПЕ ПОДГОТОВКИ к публичному размещению, естественно, блюдут собственные права. Они оговаривают в соглашениях об инвести-

циях свои гарантии (так называемый put-опцион): если компания не выходит на биржу в положенное время, она обязана выкупить у фондов их доли с некоторой премией. Или же фонды защищаются от возможных потерь с помощью конвертируемых облигаций: инвесторы покупают облигации в расчете на то, что смогут конвертировать их в акции в ходе первичного размещения. В случае, когда компания не проводит IPO в оговоренные сроки, она обязана погасить заем и заплатить высокую купонную ставку.

Все эти опционные хитрости сыграли дурную шутку с ритейлером «Дикси», недавно дебютировавшим на бирже. История началась еще в 2004 году, когда фонды Citigroup и Cube Private Equity приобрели около 33% акций ОАО «Дикси групп» в расчете, как водится, на IPO. Сделка была оформлена как put-опцион: в случае срыва



Наталья Иванова уверена: все беды от хедж-фондов, портящих благородный рынок пре-IPO

предельного срока IPO, назначенного на апрель 2009 года, компания обязалась выкупить у фондов их акции обратно по цене продажи плюс 35% годовых. Но в 2005 году изменились правила отражения put-опционов в финансовой отчетности по международным стандартам. Если раньше опционы трактовались как забалансовые обязательства, то теперь они приравнивались к обычным долгам, и долговая нагрузка у «Дикси» зашкалила. В ноябре прошлого года облигации «Дикси» на фоне резко выросшей долговой нагрузки упали в цене, и компании не оставалось иного выхода, как проводить IPO раньше предельного срока. Результат нельзя назвать удачным: за два дня до окончания роад-шоу из-за слабого спроса пришлось снижать ценовой диапазон с \$16,6–22 до \$14,4–15,8 за акцию, но даже после этого бумаги были раскуплены по минимальной цене \$14,4.

Но что произойдет, если компания не проведет IPO в срок и откажется выкупить акции у фондов с накруткой? «Ровным счетом ничего. Все фонды прямых инвестиций зарегистрированы в офшорных зонах, на которые распространяется британское общее право, поэтому в принципе фонд может отстаивать свои права в заграничных судах. Но это долго. Скорее всего, фондам придется смириться и ждать», — говорит **Флориан Феннер**, управляющий партнер UFG Asset Management. И ссылается на тот же «Дикси». Еще в конце прошлого года фонды Citigroup и Cube Private Equity попытались было «вынуть» свои деньги из «Дикси» досрочно. Они обратились к главному бенефициару «Дикси групп» **Олегу Леонову**

с просьбой выкупить у них доли с 35-процентной премией. Тот, естественно, потребовал снизить цену. Переговоры закончились ничем, и если бы не история с отчетностью по МСФО, фонды, возможно, так бы и дожидались IPO до апреля 2009 года.

Альтернативщики

«КОГДА RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT вел переговоры с потенциальными инвесторами — богатыми русскими, — рассказывает Наталья Иванова, — многие честно отвечали, что им психологически сложно вкладываться в неликвидные активы, что они каждый день должны открывать Excel и видеть, как изменилась рыночная стоимость их акций. Но если рыночный вес портфеля торгуемых бумаг можно определить в любой момент, то в Renaissance Pre-IPO оценка стоимости чистых активов проводится два раза в год, а доходность и вовсе можно посчитать, только когда начнутся выходы. Инвесторы в пре-IPO должны быть готовы нести риск и замораживать деньги на длительные сроки».

Людам, которым нужна ликвидность или у которых горизонт инвестирования ограничен годом, прямая дорога в альтернативные портфельные фонды, где меньше риска, а стоимость активов относительно прозрачна. Благо таковые уже стали появляться.

Начало положила компания UFG Asset Management, в ноябре прошлого года создавшая новый гибридный фонд UFG Russia Alternative Fund Ltd. Его стратегия иная, нежели у Renaissance Pre-IPO: он покупает находящиеся в свободном обраще-

нии акции компаний, готовящихся к IPO, и только изредка вкладывается в частные размещения. «Не люблю это название — пре-IPO. На самом деле пре-IPO-фонды — разновидность фондов прямых инвестиций, а потому подвержены тем же рискам. Пусть покупается не блокирующий или контрольный пакет, а 5–7% акций, и не на пять лет, а на два-три года — суть не меняется. Фонды так же рискуют: вдруг IPO не состоится? Вдруг рассоримся с главными акционерами? Поэтому, когда мы разговариваем с нашими зарубежными инвесторами, первое, что мы слышим: прямые инвестиции в пре-IPO? Ни за что!» — размышляет Феннер.

Наталья Иванова соглашается с тем, что специализированные пре-IPO-фонды мало чем отличаются от фондов частных инвестиций: «Провозглашенный нами год назад принцип „вошли, сели, ждем IPO“ не работает. Хотя мы и не вмешиваемся в оперативное управление, всегда приходится что-то делать: выколачивать отчетность, отговаривать акционеров от поспешно принятых решений, налаживать работу службы отношений с инвесторами и т. д.».

Сначала альтернативный фонд UFG был маленьким (\$10 млн), но за полгода разросся до \$80 млн, а целевой размер составляет \$200–250 млн. Минимальная сумма, которую инвестор должен принести в фонд, — \$500 тыс. По словам Флориана Феннера, компания уже сделала 12 инвестиций. Интересуют самые ходовые отрасли: энергетика, банки, металлургия, строительство и химия. Ожидаемая доходность — около 25% годовых. Катализатором роста доходности фонда в этом году стали акции «Уралкалия», «Распадской» и энергетических компаний. В частности, фонд подсутился и после отмены IPO «Уралкалия» купил значительный пакет его акций, благо они тогда упали в цене. Хорошо заработал UFG Russia Alternative Fund на бумагах Казкоммерцбанка. «Доходность в этом году оказалась выше, чем у фондов акций первого эшелона. К тому же у фонда UFG диверсифицированный портфель и он никак не зависит от поведения индекса РТС. Например, когда индекс РТС просел на 4%, фонд получил возврат на инвестиции 11,4%», — считает Феннер.

Пошли в народ

ЛИХОРАДКА ПРЕ-IPO, похоже, в скором времени охватит и рынок коллективных инвестиций. В ближайшее время появится первый розничный продукт пре-IPO —

интервальный ПИФ управляющей компании Pioglobal Asset Management. «Привлечение общественного внимания к компании, готовящейся стать публичной, приводит к росту котировок, и эту идею вполне можно эксплуатировать в рамках специализированного паевого фонда пре-IPO», — рассказывает **Денис Матафонов**, директор по инвестициям УК Pioglobal Asset Management. Он считает, что время для формирования нового фонда самое подходящее: если в 2005 году бумаги дебютантов IPO росли хуже рынка, то в 2006 году многие компании показали динамику лучше рыночной.

Pioglobal Asset Management не собирается формировать ПИФ с нуля, а планирует изменить инвестиционную декларацию одного из существующих ПИФов. Новый ПИФ будет оформлен как интервальный фонд, поскольку по закону открытые ПИФы не могут вкладываться в бумаги, не имеющие признаваемых котировок. Как и UFG Russia Alternative Fund, ПИФ станет скупать уже торгующиеся акции (free float) отечественных эмитентов, готовящихся к IPO. «Мы не будем

рассматривать компании, у которых капитализация акций, находящихся в свободном обращении, меньше \$50 млн», — поясняет Матафонов.

Вопрос в том, где набрать «физиков»? Денис Матафонов уверен: целевая аудитория фонда уже есть, ее сформировали «народные» размещения «Роснефти», Сбербанка и ВТБ. Напомним, что заявки на покупку акций ВТБ подали 131 тыс. частных инвесторов, «Роснефти» — 115 тыс. человек, Сбербанк — 45 тыс. А по данным недавнего опроса фонда «Общественное мнение», доля граждан, желающих купить акции, с начала года выросла с 39% до 42%. Вот на них-то и рассчитывает Pioglobal.

В силу пре-IPO уверовал и интервальный ПИФ «Агора — российские IPO», который работает с осени 2005 года. Правда, изначально он специализировался на инвестициях во время IPO или после размещения. Но тогда и эмитентов было мало, и отнюдь не все размещения были удачными, вспоминает Андрей Есин. Поэтому до недавнего времени его доходность была гораздо ниже, нежели у ПИФов акций второго эшелона или отраслевых ПИФов. В 2006 году

стоимость пая «Агора — российские IPO» выросла всего на 26,4% — это один из самых низких показателей среди интервальных фондов акций. «Было мало бумаг, и не удалось сформировать диверсифицированного портфеля», — объясняет Есин.

Однако после того как «Агора» перестроилась на вложения на этапе пре-IPO, дела пошли лучше. И в этом году фонд с 18-го места в рейтинге ИПИФов агентства Investfunds переместился на 9-е. Наилучшую доходность принесли вложения в акции «дочек» компаний, собирающихся на биржу («Купили „Сахалиннефтегаз“ перед размещением „Роснефти“ — без риска заработали 30%», — говорит Есин), а также в бумаги компаний, демонстрировавших впечатляющую динамику в преддверии допэмиссий (Сбербанк).

Тем не менее никто не отрицает, что розничные фонды «имени IPO» — это прежде всего маркетинг. Есть фонды второго-третьего эшелона или отраслевые фонды, показывающие лучшую доходность. Но именно магическое слово IPO побуждает сегодня самые широкие слои вкладчиков нести в фонды деньги. **СФ**

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

(Книга) о том, как люди побеждают обстоятельства

заказывайте книгу:

Санкт-Петербург — «С-Пб Дом книги», «Буквоед»
Москва — «Библио-Глобус», «Москва» и в других
крупнейших магазинах страны,
на сайтах — www.piter.com, www.ozon.ru

реклама

Коммерсантъ

ПИТЕР®

exdev

TPS



СТАНДАРТНЫЙ ПАКЕТ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ ОБЫЧНО НАПОМИНАЕТ КОМПЛЕКСНЫЙ ОБЕД В СТОЛОВОЙ. ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ, НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ПРЕВРАЩАЮТ ЕГО В ПОДОБИЕ РЕСТОРАННОГО МЕНЮ, ВНЕДРЯЯ СИСТЕМУ CAFETERIA PLAN. ОДНАКО ТАКОЙ СЕРВИС ТРЕБУЕТ ЖЕРТВ.

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Персональное меню



Кушать подано

«ЕСЛИ УДЕРЖИВАТЬ ЛЮДЕЙ только деньгами, можно разориться», — говорит директор по персоналу медийного холдинга GroupM **Мария Финдлей**. — Повышение зарплаты обычно мотивирует сотрудников не дольше трех месяцев, а потом воспринимается как данность».

Под этой фразой подписался бы каждый HR-специалист. Но социальные льготы (доплаты на питание, оплата мобильной связи, медицинская страховка и т. п.), которые сейчас предлагают даже небольшие компании, тоже не являются конкурентным преимуществом. Более того, иногда они негативно влияют на лояльность персонала.

Дело в том, что большинство компаний используют стандартный подход: каждой категории сотрудников они предлагают один и тот же набор социальных благ.

И люди получают то, что далеко не всегда им нужно. «Соцпакет — это мотивация хлявой», — объясняет директор по персоналу компании «Эстана» **Екатерина Днепро-провская**. — В гараже у топ-менеджера может стоять BMW, а он ездит на корпоративной Skoda, потому что она бесплатная». В результате соцпакеты нередко воспринимаются сотрудниками как бесполезный и даже обременительный подарок. «Унифицированная система льгот создает в компании обстановку советского гастронома», — считает директор по персоналу ММВБ **Оксана Гаврилица**. — Вместе с дефицитной красной икрой вам в нагрузку продают перловую крупу, которую вы даже не едите».

Но альтернатива стандартному соцпакету есть. Маркетинг уже стоит на пороге эры кастомизации, поскольку потреби-

тель хочет покупать товары, сделанные специально для него, с нужными ему параметрами и свойствами. Почему бы то же самое не попробовать в мотивационных схемах для сотрудников?

В 70-х годах прошлого века некоторые западные компании начали внедрять так называемую систему кафетерия (cafeteria plan). Она подразумевает, что вместо стандартного набора социальных льгот работнику предоставляют широкое «меню» и право выбрать на определенную сумму то, что нужно именно ему. При этом «кафетерий» задействует как материальную, так и нематериальную мотивацию — человек получает не только набор благ, но и свободу выбора, что само по себе является льготой.

Для российского рынка cafeteria plan скорее экзотика. По данным прошлогоднего исследования Ernst & Young, такой план используют лишь 3% опрошенных компаний. Поэтому наличие «кафетерия» кандидаты воспринимают как уникальное преимущество работодателя. «Для сегодняшнего рынка труда у нас очень низкая текучесть кадров — всего несколько процентов в год», — говорит директор по персоналу ИТ-компании «Мирантис» **Марина Симонова**. «Мирантис» использует «кафетерий» вот уже семь лет. Но, как показывает практика, построить такую систему ничуть не проще, чем превратить советский гастроном в уютное кафе.

Правила хорошего заведения

«ВНЕДРЯТЬ СИСТЕМУ „КАФЕТЕРИЯ“ на ММВБ мы стали после того, как поняли, что теряем деньги», — рассказывает Оксана Гаврилица. — Например, из всех средств,

направляемых нами на медстраховку, люди реально „осваивали” лишь 40%.

Пустые траты — вот главный мотив, который вынуждает компании задуматься о cafeteria plan. Предложив сотрудникам самим выбирать льготы, фирма может заставить работать те деньги, которые она на них выделяет. Так, всего за год ММВБ в два раза повысила эффективность использования соцпакета. Как достичь такого же результата? «Секрет фирмы» обобщил опыт нескольких компаний и вывел формулу идеального «кафетерия».

Ресторан обычно открывают в проходном месте: заведению нужен поток платежеспособной публики. Внедрение системы «кафетерия» тоже стоит начинать с **поиска целевой аудитории**. Для этого необходимо провести исследование, насколько сотрудники удовлетворены существующей системой социальных льгот: считается, что лучше всего систему «кафетерия» воспринимают работники, недовольные нынешней ситуацией. Например, консалтинговая компания ПАКК обнаружила, что людей, проработавших на фирме несколько лет, не устраивает их положение. «Мы не могли показать ветеранам компании, что ценим их верность», — говорит директор по персоналу компании ПАКК **Наталья Устинова**, — поэтому решили выделить их из массы других сотрудников, дав им право самим составлять свой соцпакет».

На следующем этапе следует **разработать правила обслуживания сотрудников**. Как правило, человек, допущенный в «кафетерий», может заказать из «меню» любую льготу. Ограничены лишь количество наименований, которые он выбирает, и сумма условных денег, выдаваемых компанией сотруднику. «В нашем „кафетерии” нет никакой дискриминации», — объясняет Оксана Гаврилица. — Если сотруднику не хватает выделенных денег, он может доплатить за понравившуюся услугу из своего кармана».

Содержимое виртуального кошелька сотрудника обычно увязывают с объективными условиями: его должностью, грейдом, размером годовой зарплаты, эффективностью работы и т. п. Например, в «Мирантисе» сотрудник заказывает по «меню» набор льгот в размере 10% от своей годовой зарплаты. ПАКК использует «кафетерий» как инструмент долгосрочной мотивации, поэтому соцпакет привязан к стажу в компании. «С каждым годом работы у консультанта увеличиваются как лимит средств, так и число пунктов „меню”, ко-

«Обычная система льгот создает в компании обстановку советского гастронома. Вместе с дефицитной красной икрой вам в нагрузку продают перловую крупу, которую вы даже не едите»

торые он может выбрать», — говорит Наталья Устинова. Единственное, в чем единодушны все компании, — сотрудник не имеет права отказаться от соцпакета и «взять деньгами».

На третьем этапе предстоит сделать самое важное — **составить «меню»**. По мнению эйчаров, лучше, чтобы люди самостоятельно сделали списки желанных льгот.

Как хороший ресторан невозможно представить без супов и горячего, так и «кафетерий» льгот — без категорий «страхование» и «обучение». Внутри каждой категории необходим выбор не меньше чем из пяти-семи разных услуг. И каждое из «блюдов» должно быть доступно в максимально большем числе ценовых вариантов. Так, по словам Оксаны Гаврилицы, медстраховка в ММВБ предусмат-

ривает выбор из 60 медицинских программ, а их стоимость варьируется от \$170 до \$3 тыс. Кроме того, в хорошем заведении можно заказать не только набор определенных «блюд», но и что-то экзотическое. Например, один из программистов компании «Мирантис» попросил, чтобы ему оплатили обучение в астрологическом центре. «Мы согласились, хотя я до сих пор не понимаю, как это помогает ему в работе», — говорит Марина Симонова.

Наконец, чтобы соцпакет не приедлся, стоит **регулярно обновлять «меню»**. Сотрудники «Мирантиса» как-то пожаловались, что в существующем наборе льгот не хватает услуг по организации отдыха. В результате компания расширила «меню», теперь каждый сотрудник может потратить свои виртуальные деньги на ту-

РосЕвроОтель
УПРАВЛЕНИЕ
ГОСТИНИЧНОЙ
НЕДВИЖИМОСТЬЮ

5 лет
НА ГОСТИНИЧНОМ РЫНКЕ

**УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ
«РОСЕВРООТЕЛЬ» - ЭТО:**

- управление гостиничной недвижимостью
- консалтинг
- бизнес-планирование
- разработка концепции гостиничного комплекса
- сопровождение проекта
- подготовка объекта к запуску

НАИБОЛЕЕ ИЗВЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ ЯВЛЯЮТСЯ
ДАЧНЫЕ ОТЕЛИ «ИСТРА HOLIDAY» И «ЛАДА HOLIDAY»

+7 (495) 789 97 17 **www.roseurohotel.ru**
info@roseurohotel.ru

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

«Унифицированную систему администрировать просто. Один раз перезаключил со всеми сотрудниками договоры ДМС, а потом отдыхаешь». Внедрение же «кафетерия» привносит в жизнь организации хаос

ристическую поездку или приобретение нового комплекта рыболовных снастей.

Персонал, как правило, благосклонно оценивает появление «кафетерия». «Эта система не просто повысила лояльность сотрудников, — говорит Наталья Устинова, — ею интересуются даже кандидаты». Но при всех плюсах у ресторанного питания есть существенные издержки, которые несколько портят радужную картину.

Засада в кафе

— ДАЙ МНЕ СВИНОЕ ФИЛЕ под яблочным соусом и картофельное пюре.

— Это из обеда. Обеды с шести часов.

— Что ни спросишь, все из обеда. Порядки, нечего сказать.

Такой диалог состоялся между героями рассказа Эрнеста Хемингуэя «Убийцы» —

официантом и двумя киллерами, которые зашли в кафе слишком рано. Богатое «меню» и отсутствие реального выбора — с такой ситуацией могут столкнуться многие компании при внедрении системы «кафетерия».

Во-первых, выбор благ по «меню» несколько увеличивает финансовые расходы компании по сравнению со стандартным пакетом: массовая услуга обходится дешевле, чем оплата каждого «блюда». И именно этот факт удерживает многих работодателей от кастомизации льгот.

Кроме того, управлять «кафетерием» — задача не для слабоверных. «Унифицированную систему администрировать просто, — говорит Наталья Устинова. — Один раз перезаключил со всеми сотрудниками договоры ДМС, а потом отдыхаешь». Внед-

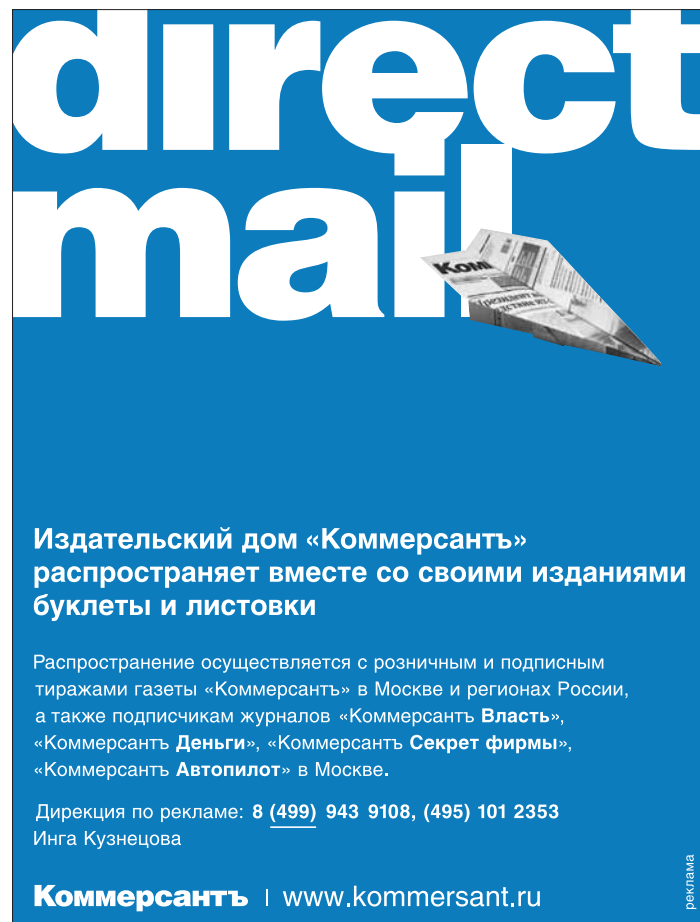
рение же «кафетерия» привносит в жизнь организации хаос. «Нужно постоянно следить, на что каждый сотрудник потратил свои виртуальные деньги, — продолжает Наталья Устинова. — Это невероятно сложно даже в компании со штатом 150 человек — подобные решения часто принимаются спонтанно».

Выбор у компании невелик: либо создать спецподразделение для контроля за «кафетерием», либо стандартизировать линейку выбора, превратившись в своего рода «Макдоналдс». Первое ведет к увеличению расходов, второе — к тому, что «кафетерий» не сможет обслуживать желания всех сотрудников.

Ко всему прочему работодатель не всегда в состоянии предоставить достойный выбор льгот, даже если очень сильно захочет. Уровень услуг, например медицинских, в Москве и регионах пока еще сильно различается. В компаниях, имеющих развитые филиальные сети, внедрение «кафетерия» может привести к некоторой дискриминации персонала по географическому признаку: сотрудники московского офиса всегда будут иметь больше возможностей, а в регионах выбор сведется к одному-двум вариантам. То есть на словах сотрудникам предоставляют «кафетерий», а на деле — комплексный обед. С подобной проблемой в свое время столкнулся банк «Союз». «Мы предлагали филиалам перейти на систему „кафетерия“, — говорит Оксана Гаврилица, которая в 2004–2005 годах работала директором по персоналу этого банка. — Однако найти нужное многообразие медицинских услуг не смог ни один филиал».

Наконец, сам принцип свободы, положенный в основу «кафетерия», может оказаться вредным. Дело в том, что многие люди берут на себя завышенные обязательства. Например, несколько сотрудников компании GroupM, обслуживающие французских клиентов, попросили оплатить курсы французского языка. Но некоторые начали пропускать занятия. В начале года на курсы записалось 20 человек, теперь их осталось только пятеро. Если «отказников» окажется слишком много, вложения в соцпакеты опять могут вылиться в пустые траты.

Одним словом, превратив сотрудников в клиентов корпоративного «кафетерия», компания на какое-то время купит их лояльность. Но содержание такого «общепита» может стать для нее нелегкой ношей. **СФ**



direct mail

Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот» в Москве.

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 101 2353
Инга Кузнецова

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

спроси секрет фирмы



Андрей
HR-менеджер

Ложная поклевка

Человек не пришел на собеседование и даже не предупредил, а потом звонит как ни в чем не бывало. Что делать с такими кандидатами?

Самая большая ошибка кандидата — не прийти на собеседование, не поставив интервьюера в известность. Конечно, могла возникнуть форс-мажорная ситуация, но ведь возможность позвонить есть всегда. Предупредить о своем опоздании либо попросить перенести встречу — это правило хорошего тона, и если кандидат его не придерживается, то нужно задуматься о его обязательности. А также о том, нужна ли ему в действительности эта работа. Считайте, что вы уже проверили данного человека на соответствие должности и экзамен он не выдержал. Можно, конечно, дать ему второй шанс, особенно если специалист редкий и его резюме вас устраивает, но, как уверяют опытные HR-менеджеры, дальнейшее сотрудничество редко складывается удачно. Чаще всего первое впечатление оказывается самым верным, и человек, не выполняющий обязательства, будет вести себя неадекватно и в других ситуациях.

Но ваш случай еще не самый тяжелый. Гораздо хуже, если вы провели собеседование, сделали специалисту предложение, заручились его согласием, согласовали все формальности, включая день его выхода на работу, а в условленный день он не выходит: говорит, что передумал. Никаких санкций применить к нему нельзя: вы не связаны никаким договором, кроме джентльменского слова. Да и никакие бумажки в этом случае не имеют официального статуса. Поэтому для подстраховки стоит заранее подумать о «скамейке запасных», то есть о специалистах, которых в случае чего вы можете пригласить на замену. На разогретом рынке труда каждый эйчар может оказаться в подобной ситуации.

Виталий ЧЕППЕ
Москва

Выставочная лихорадка

Как правильно принять участие в выставке?

Хотим привлечь клиентов и представить новый продукт.

Одним из факторов успеха на выставке является разработка креативной идеи. Чтобы ваш новый продукт запомнился, нужно удивить посетителя. Как правило, выставочные центры вывешивают на сайтах фотоотчеты с прошлогодних выставок — внимательно изучите, какие успешные технологии можно использовать. Если вы планируете небольшой стенд, то его лучше сделать более открытым, нестандартно оформить, но при этом разделить на две традиционные зоны: ту, где работают стендисты, и переговорную для крупных клиентов. Ваши основные клиенты должны получить с курьером персональное приглашение

как минимум за неделю до выставки. Зачастую хорошие контакты на выставке завязываются между стоящими рядом компаниями. Представить новый продукт поможет проведение семинара или бесплатной лотереи. А собранные для розыгрыша призов визитные карточки после выставки можно использовать для адресной рассылки. Для персонала подготовьте памятку, где собраны все возможные вопросы посетителей стенда и ответы на них. Второй контакт с новыми клиентами должен состояться как минимум в течение месяца после выставки и сопровождаться комплексом сопутствующих рекламных мероприятий.

Елена МАЛЯВИНА
Пермь

Точечный антибрендинг

Как работать с клиентом, если он часто и без причины ведет себя неуважительно и агрессивно?

Возмущенный клиент часто бывает гораздо надежнее тихого, но недовольного. А работу в условиях такого прессинга можно считать бесплатным психологическим тренингом. «Классические» решения в случае немотивированной агрессии: не поддаваться эмоциям, не обижаться, не спорить и не урезонивать, а, наоборот, вести себя по отношению к клиенту чуть внимательнее и мягче. Выдержав паузу после очередной тирады, спокойно и по делу отвечать, избегая прямых указаний на его неправоту. Если, несмотря на все усилия, стиль поведения клиента не меня-

ется, значит, вы имеете дело с запущенным случаем конфликтной личности. Поэтому предлагаем альтернативное решение — потерять этого клиента. Пусть даже он «постоянный», но ведь не единственный. Вопрос в том, как от него избавиться. Стандартное средство — фейс-контроль. Если же для этого средства нет ресурсов, можно провести своего рода «точечный антибрендинг» заведения для данного клиента, то есть дать ему понять, что он в этом заведении персоне нон грата. Вы не можете не обслужить клиента, но создать для него дискомфортную ситуацию всегда возможно.

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

принципы

Сергея Железняка

Генеральный директор компании **News Outdoor Russia**, крупнейшего оператора рынка наружной рекламы в России, знает, каким будет **рекламный мир будущего** и как надо обустроить нашу жизнь сегодня. Потому что уверен: все вопросы, которые ему задаются, личные. Других не бывает.

И клиентам, и властям мы будем полезны только тогда, когда начнем решать проблемы их аудитории. Для клиентов это потребители, для городов — жители. В нашем случае две аудитории совпадают. Поэтому мы сделали вывод, что наш бизнес, по форме представляющий b2b, по сути является четким b2c.

Что бы я поменял в больших городах? Первое — конечно, хочется быстрее перейти на альтернативное топливо, чтобы дышать свежим воздухом. Второе — расширение транспортной инфраструктуры. Третье — как можно спокойнее и комфортнее передвигаться по городу. Дальше — система информации. Пятый пункт — все, что связано с детьми. Места для отдыха и развития. И желательно, чтобы в одном месте, потому что смотри пункт первый. Ну и шестое — то, что мы называем архитектурным планированием. Городскую среду надо создавать с заранее вписанными в нее малыми городскими формами. Рекламой в том числе.

Хорошо выполненная рекламная конструкция — это украшение панорамы города. Другой вопрос, как она должна быть для этого выполнена. Если мы возьмем такие места, как Гинза или Пиккадилли, там на этом чуть ли не туристический бизнес построен.

Прошлой зимой Москва напоминала прифронтовой город — в те моменты, когда было несколько очень холодных дней и отключали электричество. Тогда первым делом обесточили наружную рекламу. Москва сразу стала очень серой, очень темной.



Там, где идет война, рекламы нет. В свое время мы были в командировке во Владикавказе. Нас приглашал мэр, просил установить наружную рекламу. Он был готов освободить нас от платежей в бюджет, помочь с получением разрешительной документации и согласованиями. И даже был готов договориться с местными рекламодателями, чтобы они рекламировались на наших конструкциях. Когда мы спросили, в чем его интерес, он сказал: «Реклама — это первый признак мирного города». А в то время там еще «вертушки» летали, бэтээры ездили. Мы редко когда задумываемся об этом.

Основная проблема телевидения в том, что человеческий график жизни очень плохо согласуется с графиком вещания. Там, где человек может оставаться на месте и, не отвлекаясь, наблюдать за развитием сюжета, — это телевизор. Если человек движется, то это мы.

Довольно скоро рекламные конструкции станут виртуальными. Рекламное сообщение будет возникать или не возникать по запросу. И возможно, довольно скоро прямо в сознании. Нашим делом останется лишь принять его или нет.

Мы уже испытываем систему, где на конструкцию крепится Bluetooth-передатчик. Когда вы проезжаете мимо и вас заинтересовало сообщение, носитель может «скинуть» вам на телефон дополнительную информацию: контакты, скриншоты и даже промоматериалы с бонусами. Технически мы готовы. Осталось только договориться с клиентами.

Я фанат социальной идеи в бизнесе.

Без пользы ничего не существует в жизни. Если кто-то думает, что в бизнесе можно что-то делать долго и успешно и не приносить пользы окружающим, он сильно заблуждается. **СФ** записал **Константин Бочарский**

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

Обозреватель радиостанции
«Эхо Москвы» Александр
Плющев представляет свою
первую книгу. В ней собраны
самые интересные и полезные
находки, сделанные автором
за многолетнюю карьеру
интернет-журналиста.

Это не просто идеи, а сервисы,
которые могут пригодиться
в работе, личной жизни, в быту,
общении с другими людьми
и даже духовном развитии.



заказывайте книгу:

Санкт-Петербург — «С-Пб Дом книги», «Буквоед»

Москва — «Библио-Глобус», «Москва»

и в других крупнейших магазинах страны,
на сайтах — www.piter.com, www.ozon.ru

**Полный
Плющев
интернет**

на каждый день

Коммерсантъ ZyXEL

SONY

VAIO рекомендует лицензионную
ОС Windows Vista™ Home Premium

РЕКЛАМА. ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

VAIO серии LA

быть как никто
другой

like.no.other™

*Как никто другой

VAIO