

Что PepsiCo надеется выжать из «Лебедянского» с. 18  
Когда российские сыровары перестанут коптить небо с. 22  
Как разбогатеть на чужой славе и чужих фанатах с. 32

75%

номерного фонда  
сконцентрировано  
в европейской части России.  
Кто из международных  
отельеров рискнет  
шагнуть за Урал? с. 12

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№28 (260) 21.07 — 27.07.2008  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

ISSN 1727-417-6



# доля минор

«Секрет фирмы» выяснил, в каких компаниях миноритарным  
акционерам жить труднее всего с. 40





Путеводитель  
по модным  
покупкам



Коммерсантъ  
Каталог

# Вещь о вещах

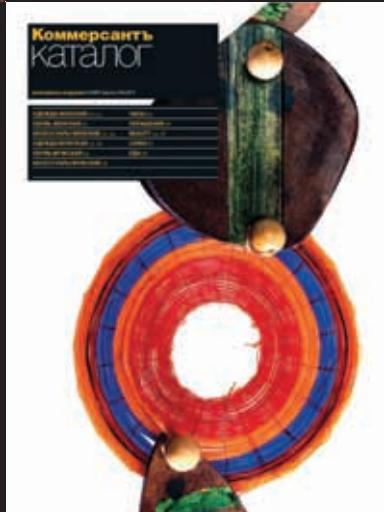
реклама



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



Каждый месяц  
с газетой  
«Коммерсантъ»  
и журналом  
«Деньги»



## частная практика



c. 12

экспансия

**НЕМОБИЛЬНЫЙ ОПЕРАТОР** Один из ведущих мировых гостиничных операторов Rezidor Hotel Group объявил о пятикратном расширении своей сети в России. С появлением конкурентов компания пытается реализовать то, чего не смогла сделать в их отсутствие. Сейчас, когда 75% номерного фонда сконцентрировано в европейской части страны, развитие международных отельеров в России будет определяться тем, кто первым решительно шагнет за Урал и в города с населением от 200 тыс. человек

инвестиции

**«С СОКОМ ВСЕ БЫЛО НЕ ТАК ХОРОШО»** В сентябре 2008 года Pepsi Bottling Group (PBG) и PepsiCo закроют сделку по покупке ОАО «Лебедянский». Президент и генеральный директор PBG Эрик Фосс рассказал «Секрету фирмы», что подвигло мирового гиганта пойти на самую крупную зарубежную сделку в своей истории [c. 18](#)

## конкуренция

точки роста

**ОТ БРУСКА** «Масленица», наступившая у российских сыроваров в 2007 году, так и не придала им сил. Компании снижают объемы производства и терпят убытки. Впереди борьба за сырные «брэнды» [c. 22](#)

сделка

**ИГРА В МОНОПОЛИЮ** Фонд Earlier Stage Alternative Fund, находящийся под управлением Renova Capital, приобрел контрольный пакет компании «Промт». С помощью денег фонда «Промт» планирует ни много ни мало замахнуться на мировое лидерство в сфере машинного перевода [c. 30](#)

дневник наблюдений [c. 05](#)

От чего зависят независимые директора госкорпораций / Почему экс-управляющий УК «Ренессанс управление инвестициями» Алексей Ищенко предпочитает нуворишей пуштунам / Вернется ли прошлое, в котором остался кризис / Кому «Лента» нужнее / Выбет ли глава «Фаворит моторс» Владимир Панов пальму аукционного первенства из рук «Из рук в руки» / Кому никогда не стать акционером ВСК / Когда акционерам нужно чаще общаться / Почему в «Мосмарте» много Эрве Буторов эффективнее одного Эрика Блондо / Когда запрет на новых сотрудников возвращает старых

## идеи

заявка на будущее

**БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАН** Деньги можно заработать и за счет популярности других. Надо только грамотно задействовать фанатов знаменитостей [c. 32](#)

**wow** Запах детства на заказ / Процессор в юбке / Стальной собутыльник / Посылка с оказией [c. 36](#)

мысли

**СИМУЛЬКАСТИНГ КАК СРЕДСТВО ВЫЖИВАНИЯ** В эпоху масскульты опера и театр пытаются остаться популярными за счет глобализации аудитории [c. 38](#)

методы

**ВОЙНА УМОВ** Портал InnoCentive, созданный химиком Альфом Бингэмом, объединил для инновационного аутсорсинга 150 тыс. ученых со всего мира [c. 39](#)



## принципы

В Москве меня раздражают бесконечное хамство и чиновничий беспредел. А нравится больше всего скорость этого города – любой другой по сравнению с Москвой кажется сонным царством

**Андрей Яковлев** [c. 58](#)

## лаборатория



c. 40

корпоративное управление

**ХОРОШИЙ, ПЛОХОЙ, ЗЛЫЙ** «Секрет фирмы» выяснил, в каких компаниях миноритарным акционерам живется труднее всего

автоматизация производства

**ВЗРЫВ НА ФАБРИКЕ УДОБРЕНИЙ** Ударно внедрив ERP-систему, руководство холдинга «Фосагро» получило источник достоверных сведений о своем бизнесе [c. 46](#)

банк решений

**ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору июньского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала [c. 50](#)

рецензия

**КАК ЗАКАЛЯЛСЯ КВАНТ** Эманьюэл Дерман указывает еще один путь на Уолл-стрит – для математиков и физиков [c. 57](#)

## сценарии

Большой толчок развитию отрасли даст приватизация таких брендов, как «Пошечонский», «Голландский», «Швейцарский». Они будут способствовать появлению сильных и конкурентоспособных предприятий

**Владимир Корсун** [c. 27](#)

почта [c. 04](#)спроси [Секрет фирмы](#) [c. 56](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: [Лучшие бизнес-школы](#)

1 сентября

Кабинет 8 сентября

Самые быстрорастущие компании 22 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(495) 921-2353,

(499) 943-9112,

943-9110, 943-9108

# Секрет Фирмы

№ 28 (260) 21.07 — 27.07.2008

# ПОЧТА

sf@kommersant.ru

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНОУЩЕНКОВА  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ**  
**ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА** ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,  
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,  
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,  
 ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ**  
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,  
 МАКСИМ КОТИН, НАТАЛЬЯ ШАКЛНОВА  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** ПАВЕЛ КУЛИКОВ,  
 ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,  
 ИНА СЕЛИВАНОВА  
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,  
 ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА,  
 АНАСТАСИЯ ДЖИХУДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,  
 ПОЛИНА РУСЬЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,  
 АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА,  
 НАТАЛЬЯ ЦАРСКАЯ-ДЯКИНА,  
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ.**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**  
 ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

## Редакционные службы

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**ДИЗАЙНЕР** СЕРГЕЙ КАЛИНИН  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР** ИРИНА МАЙОРОВА  
**ФОТОРЕДАКТОР** ОЛЬГА ЕПЛОВА  
**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** МИХАИЛ БОДЕ,  
 ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,  
 ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**ВЕРСТКА** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

## Учредитель

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (495)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784

**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
 тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

**ОТПЕЧАТАНО В ФИНИЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ**  
 «СКАНВЭБ АБ», Корьюланката 27, Куопио

**ТИРАК НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.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.kommersant.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», 2008

**«„Все счастливые семьи** похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему” — не стоит путать проблемы малой авиации и проблемы местных воздушных линий. Организация регулярных перевозок на самолетах типа L-410 в российской действительности возможна только путем получения свидетельства эксплуатанта — лицензии, которую необходимо иметь любой авиакомпании вне зависимости от ее размера. С одной стороны, это решает часть проблем, присущих именно малой авиации, таких как несовершенная правовая база, сложности при регистрации воздушных судов, а с другой — значительно повышает издержки. Решение этой проблемы — выбор правильной бизнес-модели, которых для такого типа перевозчиков существует как минимум две.

1) Обслуживание регионов, «куда только самолетом можно долететь». Учитывая дотации, это практически беспроигрышный вариант. Вот только большинство таких маршрутов уже имеют перевозчиков — как правило, тесно связанных с региональными властями.

2) Выполнение авиарейсов, на которых осуществляется подвоз пассажиров в крупные транзитные аэропорты (хабы). Модель, широко распространенная, например, в США, но практически не применяемая в России. Этому мешает не только проблемы с инфраструктурой и отсутствие платежеспособного спроса, но и наличие сильного (на маршрутах с небольшими расстояниями) конкурента — РЖД. А главное, нет нормальных хабов! Поэтому, прежде чем заняться созданием авиакомпании под подобную бизнес-модель, необходимо заручиться поддержкой одного из крупных авиаперевозчиков.

Возможно, не создавая собственной авиакомпании, УГМК сможет быстрее получить прибыль от своего приобретения — многие аналитики предсказывают увеличение спроса на региональные самолеты в ближайшие годы. По крайней мере, в этом случае УГМК не придется поднимать рынок практически с нуля».

Николай Ионкин, Москва

«Металлурги, на взлёт»

СФ №27(259) 14.07.08

**«Прочитал статью** „Сухой остаток“ и как владелец „Сибирского борега“ Александр Ладан жалуется на падение продаж. Сухарики давно уже не покупают, как университет закончил. А вот захожу в магазин и вижу, что берут сухарики только к пиву. А сухарики только с пивом можно употреблять?

Во время обеденного перерыва ходим в маленькие кафе, мой коллега всегда ворчит, когда приносят суп-пюре без сухариков. Так, получается, их и хотят покупать только к пиву! Почему нет рекламы сухариков к супу, сухариков для салата (два-три рецепта я и сам знаю, можно и еще найти с десяток, и написать их на упаковке).

Сухариков к чаю или к молоку также нет. И вообще можно поиграть на вкусах к различным блюдам — и все это можно вместить в одну рекламу».

Евгений Хомов

«Сухой остаток»

СФ №21(253) 02.06.08

# дневник наблюдений

золотые слова → c06

кто кого → c07

три вопроса → c08

продолжение следует → c10

пять примеров → c11



ДМИТРИЙ АЗАРОВ

Помощник президента Игорь Шувалов не смог объяснить на пальцах, чем независимый директор эффективнее зависимого в неэффективном госбизнесе

тересы рядовых акционеров, регулярно и неизбежно попираемые менеджментом.

Проблема в том, что максимизация экономической прибыли госкомпаний далеко не всегда — а вернее, почти никогда — не соответствует интересам акционеров. А в случае государственной компании на 100% акционер, естественно, государство. Ведь госкомпании — это чаще всего монополии, ну или как минимум игроки, выведенные за пределы поляны нормальной конкуренции. В этом случае максимизация прибыли часто прямо противоречит интересам граждан. Например, РЖД, которая будет действовать как нормальное ОАО, должна будет прикрыть или минимизировать все пригородные пассажирские перевозки, в нынешней ситуации убыточные. Ну и что прикажете делать независимому директору?

Получается, на долю «независимых» выпадает не так уж много работы. Контроль за вознаграждениями и прочими статусными расходами, разоблачение прямого воровства и отраслевая экспертиза. Как показывает и западная практика, контроль за вознаграждениями не очень-то у независимых получается. Рука руку если не моет, то по крайней мере и не щиплет чувствительно. Попытки контролировать расходы в нынешних госкорпорациях скорее всего обречены на провал. Например, как показал опыт реформы РЖД, учет в госкорпорациях поставлен так, что понять хоть что-то и прочитать «между строк» могут только люди, выросшие в недрах системы. «Независимые», воспитанные на образцах прозрачности, как опять-таки показывает практика, чисткой авгиевых конюшен себя не утружддают, а требуют принести им что-нибудь по стандартам МСФО. А если по МСФО ничего нет, то верят на слово.

Остается отраслевая экспертиза. Но стоило ли затевать реформу с ростом расходов на зарплату на миллионы рублей ради замены «шила на мыло»? Ведь ясно, что отраслевых знаний у профильных чиновников (а также понимания всех поставленных государством ограничений) уж ничуть не меньше, чем у «независимых». Да и свободного времени на отставивание интересов государства у чиновников достаточно — никак не меньше, нежели у «независимых», у многих из которых есть бизнес и куча общественных нагрузок.

А если нет разницы, не очень понятно, почему независимый директор дороже обычного, зависимого. □

**На прошлой неделе появились первые ласточки реформы управления государственными активами. Ими стали независимые директора.** текст: сергей кашин

## Плата за независимость

Игорь Шувалов начал выполнять пожелания президента о замене чиновников в советах директоров госкомпаний на независимых директоров. Как сообщила газета «Ведомости», из 85 кандидатов в советы 11 госкомпаний (речь идет о тех корпорациях, где у государства 100-процентный пакет) 26 — независимые. Среди них ректор РЭШ Сергей Гуриев, председатель совета директоров «Тройки Диалог» Рубен Варданян, президент фонда «Институт экономики города» Нина Косарева, Александр Шохин из РСПП и другие — люди, большинство из которых в заведомой зависимости или корыстности подозревать трудно.

Что же изменится после прихода «независимых»? Единственное, что можно утверждать достаточно уверенно, — расходы на оплату советов директоров возрастут. Чиновники работали бесплатно, независимые вряд ли на это согласятся. А нынешним госкомпаниям не по чину платить маленькие деньги.

Плюсы же от смены фигур пока просматриваются плохо. Известный венгерский экономист Янош Корнаи, один из немногих изучавших экономику социализма без идеологических шор любого толка, в своих книгах говорил, что директора госпредприятий должны получать оперативную самостоятельность, но одновременно должны испытывать жесточайшее давление с точки зрения расходования финансов — чтобы не допустить растаскивания активов. С этой точки зрения основная функция «независимых» — препятствовать запуску неэффективных, но грандиозных проектов, которые так любят директора крупных корпораций. Причем не только государственных, но для последних это особенно характерно. Считается также, что независимые должны представлять ин-

золотые слова

Алексей  
Ищенко,  
экс-управляющий  
УК «Ренессанс  
управление  
инвестициями»  
→

“

**Я не совсем  
готов выполнять  
задачи, которые  
предполагает  
новая стратегия  
развития  
компании, например  
собирать деньги  
у пуштунов ”**

Новая стратегия нацелена на привлечение средств населения Ближнего Востока, Центральной Азии и Северной Африки, что позволит за три года в пять раз вырастить активы. Но не всем удается заставить себя полюбить шейхов и племенных вождей так, как они любят российских нуворишей.

Дмитрий  
Ланкин,  
заместитель  
министра  
финансов РФ  
→

“

**Финансовый  
кризис в мире еще  
не кончился: еще  
будут серьезные  
проблемы. Но,  
наверное, худшее  
позади ”**

Наши финансисты оказываются святыми папы римского — далеко не все их заокеанские коллеги считают, что все самое неприятное осталось позади и напряжение в банковской сфере спадает. Но когда финансовые резервы хранятся в стране — эпицентре кризиса, иначе и нельзя: страсти надо успокоить.



PHOTOPRESS

Минобороны будет крепко держаться за своего страховщика: иностранцам в ВСК вход воспрещен

**Основной владелец страхового дома ВСК Сергей Цикалюк готов расстаться с блокпакетом компании. Среди акционеров ВСК не прочь увидеть Сбербанк, однако пока ею больше интересуются крупные отечественные страховщики.** текст: Юлия Гордиенко

## Продажа по-военному

Как сообщил на прошлой неделе гендиректор ВСК Сергей Алмазов, компания уже нашла инвестбанки, который поможет страховщику с поиском миноритария или выведет акции компании на публичный рынок.

Вариант с IPO конкуренты считают маловероятным. «ВСК будет проще привлечь стратегического инвестора», — говорит замгенератора страхового общества «РЕКО-гарантия» Игорь Иванов. — Готовиться к IPO компания еще не начинала, а это долгий и сложный процесс, на который у нас ушло, например, не меньше трех лет». До сих пор заявлявшие о выходе на публичный рынок страховщики предпочитали незадолго до размещения продаться стратегическому инвестору. Так, страховое общество «РЕКО-гарантия» продало свои акции французскому страховщику AXA, а РОСНО — немецкой страховой группе Allianz.

Главный аналитик «Интерфакс-ЦЭА» Анжела Долгополова оценивает страховой дом ВСК в \$1,5 млрд. «Их страховая премия за 2007 год составила 18 млрд руб., а все последние сделки совершились с коэффициентом 2 к годовой премии», — поясняет свою оценку эксперт. Однако стоимость может уменьшить закрытость ВСК, полагает Долгополова. Сергей Алмазов заявил, что искать миноритариев компания будет исключительно среди российских инвесторов. Это неудивительно: ВСК создана в 1992 году при участии Минобороны и сильна в обязательном страховании военнослужащих, куда иностранцев не пустят.

Зато в компании были бы не прочь продать блокпакет Сбербанку: гендиректор ВСК обмолвился на пресс-конференции, что крупнейший финансовый институт не может не рассматривать компанию как объект для инвестиций. «ВСК много лет является одним из ведущих партнеров Сбербанка», — говорит Игорь Иванов. — Но из этого вовсе не следует, что главный банк страны заинтересован в покупке блокпакета ВСК — масштабы бизнеса компаний несопоставимы». Глава «Ингосстраха» Александр Григорьев, напротив, не исключает, что доля в ВСК заинтересует Сбербанк, а также ВТБ и госкорпорацию «Ростехнологии». С другой стороны, полагает топ-менеджер, в роли инвестора могут выступить крупнейшие отечественные страховщики. «На страховом рынке есть только три компании, которые могут претендовать на долю в ВСК: это «Согаз», «Росгосстрах» и «Ингосстрах», — сказал Григорьев. В частности, он подтвердил интерес «Ингосстраха» к этому активу. □

кто кого

## Танцы с «Лентой»

Определились основные претенденты на покупку гипермаркетов «Лента». Это мировые ритейлеры Wal-Mart и Carrefour, инвестиционный фонд TPG Capital. У каждого из них есть веские причины для покупки российского актива.

**ТЕКСТ:** нина данилина

После серьезного внутреннего конфликта владельцы сети «Лента» Олег Жеребцов и Август Мейер решили продать свои почти 89% акций сети стратегическому инвестору (оставшиеся 11,1% принадлежат ЕБРР). На покупку «Ленты» претендуют сплошь мировые гиганты: ритейлеры номер один и два в мире Wal-Mart и Carrefour, а также входящий в мировую тройку лидеров среди инвестфондов TPG Capital. Тендер пройдет в конце июля, и битва за торговую сеть из 31 гипермаркета стоимостью примерно \$1,3 млрд ожидается нешуточная. У всех трех претендентов есть свои серьезные причины побороться за «Ленту». Семилетнее дело о приходе Wal-Mart в Россию сдвинулось с мертвой точки в апреле этого года, после того как президентом Wal-Mart по развивающимся рынкам назначили Штефана Фандерля, знакомого с российскими реалиями. Второй претендент — французская сеть Carrefour уже зашла в Россию. Но найти подходящие площадки под крупноформатные гипермаркеты в Москве и Санкт-Петербурге сейчас крайне сложно, а претендентов масса — те же Metro и Auchan. «Я думаю, что наиболее заинтересованный претендент именно Carrefour, — говорит Олег Ануфриев, директор маркетинговой компании

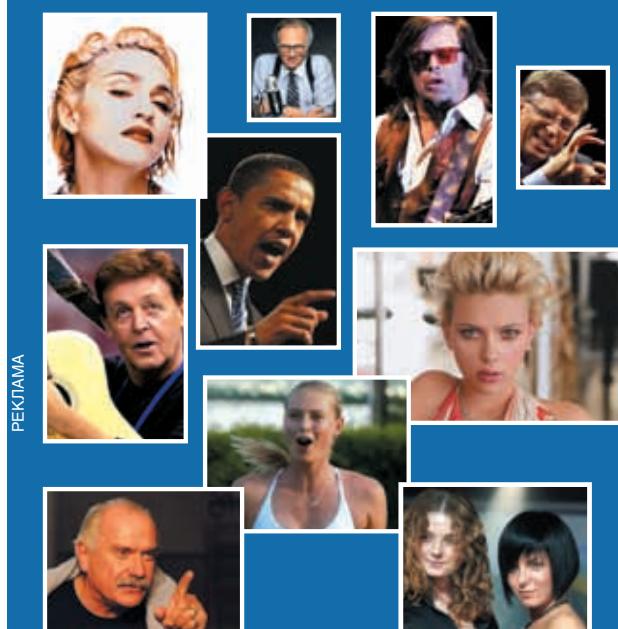
IMSG. — Они пришли, как и обещали. Покупка „Ленты“ позволила бы им сразу и всерьез закрепиться на нашем рынке». А у американской инвесткомпании TPG Capital, управляющей активами в размере \$40 млрд, неудачно закончилась прошлогодняя попытка провести первую сделку в России. Покупка 60% «Седьмого континента» не состоялась из-за разногласий в оценке стоимости. В России совсем немного сделок, которые TPG интересны по размерам, — и менеджеры фонда пропустить окажию с «Лентой» не могут.

Каждому из трех претендентов «Лента» по зубам — по мнению экспертов, шансы у них равны. Понятно, что кто бы ни приобрел «Ленту», сеть ждет ребрендинг. «Если покупателем станет ритейлер, то вместе с ребрендингом, возможно, будет пересмотрен и ассортимент сети в сторону увеличения марок поставщиков, с которыми новые владельцы привыкли работать в глобальном масштабе», — считает Олег Ануфриев. Скорее всего, будет продолжена и стратегия агрессивного расширения — именно этим «Лента» и интересна новому собственнику.

По иному сценарию, по всей вероятности, будут развиваться события, если контроль над гипермаркетами приобретет TPG Capital. «Инвестиционный фонд либо сохранит бизнес „Ленты“ и будет получать арендный доход, либо найдет другого стратегического арендатора. Не исключено, что теми самыми арендаторами в этом случае станут Wal-Mart или Carrefour», — уверен Денис Колокольников, генеральный директор консалтинговой компании RRG.

Так или иначе для «Ленты» наступает последний парад — в своем прежнем виде она скоро прекратит существование. □

**myspace.com™**  
a place for friends



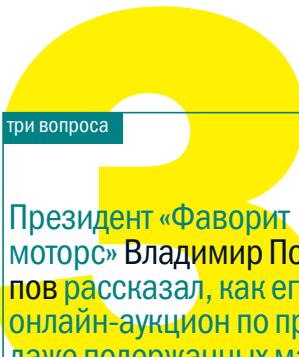
РЕКЛАМА

**МИРОВАЯ КОНТЕНТНАЯ СЕТЬ №1**  
**MySpace — твой личный адрес.**  
**Создавай, живи, общайся.**

ТЕПЕРЬ  
по-русски

- Неограниченный бесплатный фото- и видеохостинг
- Блоги, сообщества, форумы, мессенджер, почта
- Личные страницы звезд музыки и кино, моды и спорта, бизнеса и политики
- Новейшие хиты лучших музыкальных команд
- Самые популярные телеканалы и лучшее видео

**220 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК НЕ ОШИБАЮТСЯ: ЗДЕСЬ ИНТЕРЕСНЕЕ**  
**[www.myspace.com](http://www.myspace.com)**



три вопроса

Президент «Фаворит моторс» Владимир Попов рассказал, как его онлайн-аукцион по продаже подержанных машин отобьет клиентов у системы trade-in и газеты «Из рук в руки».



**«Секрет фирмы»:** Почему вдруг такое внимание к подержанным автомобилям — при бурно растущем рынке новых?

**Владимир Попов:** Во всем мире продажи подержанных автомобилей растут, кроме России, Индии и Китая. Цена на нефть растет, и проще иметь автомобиль с пробегом, дешевый. Я считаю, что российский рынок будет развиваться по европейскому пути. **СФ:** А как вы будете привлечь недоверчивых российских покупателей покупать машины «по фотографии»?

**ВП:** Будем объяснять, что это надежно и выгодно. Хотя чего тут объяснять, 5% комиссии — это просто и убедительно. Сравните их с 30% уценки дилера при trade-in.

**СФ:** На какие результаты продаж рассчитываете?

**ВП:** Последнюю неделю от всех своих партнеров слышу этот вопрос. Теоретически это весь рынок подержанных автомобилей в России, \$25 млрд. Какой процент мы сможем забрать, сказать очень сложно. По мощностям мы готовы продавать каждый месяц 3 тыс., а уже через месяц — до 6 тыс. автомобилей. Средняя стоимость автомобиля — \$15 тыс., вот и считайте, сколько мы заработкаем на наших 5%.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Чтобы добраться до X5, «Мосмарту» придется работать по всем направлениям

**Преемником 46-летнего француза Эрика Блондо, бессменного CEO компании «Мосмарт» с момента ее основания в 2002 году, стал его соотечественник и друг Эрве Бутор. Его задача — повысить операционную эффективность сети.**

**текст:** татьяна юрасова

## Одинокого воина сменила команда

До прихода в «Мосмарт» Эрве Бутор работал в европейском ритейле, возглавляя различные подразделения в Auchan Group и Carrefour.

Весь последний год Бутор, сотрудничая с «Мосмартом» по контракту, занимался преимущественно вопросами ИТ и логистики. Сейчас он внедряет новый софт, который позволит компании, в чьем ассортименте насчитывается около 60 тыс. позиций, увеличить глубину анализа и контроля за ситуацией в сети. Кандидатуру Бутора на пост CEO выбрали, скорее всего, из-за стремления повысить эффективность сети. Акционеров привлек его опыт работы, как выразился член совета директоров «Мосмарт» Семен Слуцкий, «в операциях»: Бутор считается специалистом по оптимизации работы магазинов и внедрению лучших практик.

«Операционная эффективность для большинства компаний — от „Х5 ритейл групп“ до последнего киоска — это сейчас вопрос первоочередной важности», — считает менеджер компании AT Kearney Иван Котов. По его словам, по мере усиления конкуренции возможности «роста ради роста» быстро исчерпываются, и гораздо большее значение приобретает рост прибыли. С этой точки зрения замена менеджера-стартапера, к каким обычно причисляют Эрика Блондо, выглядит вполне закономерно.

«Мы пригласили Эрве Бутора для доводки бизнес-процессов и создания платформы, которая позволит нам достичь масштабов, намеченных акционерами», — подтвердил Семен Слуцкий. «Масштабы» — это вхождение «Мосмарт» в группу пяти-шести крупнейших игроков на рынке продуктовой розницы. Сейчас в продуктовом ритейле «Мосмарт» занимает 15-е место. «Отставание от лидеров рынка пока еще слишком велико», — констатирует аналитик УК «Финам менеджмент» Максим Клягин.

Для достижения целей «Мосмарту» придется работать во всех направлениях: и над экспанссией в регионы, и над ростом выручки, и над эффективностью функционирования сети. В «Мосмарте», похоже, это хорошо понимают: вместе с Эрве Бутором в компанию пришли еще несколько менеджеров. «Раньше слишком много было заявлено на личности гендиректора, но сейчас де-факто компания выросла, и мы укрепляем команду, ведь один, как известно, в поле не воин», — резюмировал Слуцкий.

Чем теперь планирует заниматься, Эрик Блондо не сообщил, но по рынку ходят упорные слухи о его намерении создать собственный проект, связанный с авторитетом. □

**Panasonic**  
ideas for life

ЗА НЕОЦЕНИМУЮ  
ПОМОЩЬ



Владелец

*[Signature]*



Многофункциональное  
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымыслом

## Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональное устройство Panasonic KX-MB263RU – это ваш надежный помощник в офисе и дома. Он возьмет на себя всю бумажную работу – распечатать текст, отсканировать документ, сделать качественные копии –

и всегда доведет начатое дело до конца. Работая за троих, он экономит ваше время и не занимает много места. Вы и сами не заметите, когда в первый раз скажете ему – спасибо! А он будет помогать, помогать и помогать.

«Как в свое время сделала тайваньская Acer, российская „К-Системс“ собирается занять большую долю рынка любой ценой»

**СФ № 27** /2008, стр. 18-21



**В конце 2008 года компания «К-Системс» запустит крупнейший в России завод по сборке ПК, который станет форпостом в борьбе с тайваньскими производителями.** текст: павел куликов

## Калининград-системс

Новое производство «К-Системс» будет построено в городе Гвардейске Калининградской области, его площадь составит 24 тыс. кв. м, а потенциальная мощность — 1,5 млн электронных устройств в год. Это гигантская цифра для России. Для сравнения: крупнейший в мире контрактный производитель электроники Hon Hai, известный под торговой маркой Foxconn, строит под Санкт-Петербургом завод, на котором собирается выпускать для компании HP не более 500 тыс. компьютеров в год.

Строительство завода поможет «К-Системс» сэкономить. Сейчас компания ввозит комплектующие для ПК через склады в Финляндию. В Калининградскую область ввозить их будет дешевле. Другая выгода от строительства производства именно в Калининграде — возможность отсрочки при уплате НДС. Платить налоги нужно будет не с комплектующих, которые лежат на складе, а с уже готовых компьютеров при ввозе на территорию России из Калининграда. Получается, что, если с продажами у генерального директора «К-Системс» Эдуарда Воронецкого не заладится, он рискует меньше. Другой способ сократить риски — использовать огромные площади завода под контрактное производство. Однако на этот счет Воронецкий ни с кем переговоров не вел. Лишь на стадии бизнес-проекта он предложил Foxconn часть мощностей нового производства, однако китайцы решили строить свой завод.

У Воронецкого есть план экспансии на рынок ноутбуков, где ни один российский производитель не преуспел. По мнению участников рынка, его стратегия — демпинг. Воронецкий будет продавать ноутбуки, субсидируя их производство за счет продаж настольных компьютеров — в этом сегменте его компания твердо стоит на ногах. Чтобы такую стратегию было проще реализовать, Воронецкому нужно продавать еще больше настоль-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Ни одному российскому сборщику компьютеров не удалось получить значимую долю в сегменте ноутбуков: Rover Computers и iRU когда-то были в нем лидерами, но первая стала нишевым игроком, а вторая ушла с рынка. Сейчас рынок ПК в России растет именно за счет ноутбуков, поэтому тайваньские компании, которые заняли лидерство в сегменте, сейчас лидируют и на рынке в целом. Гендиректор «К-Системс» Эдуард Воронецкий забыл прошлые неудачи российских сборщиков и вступил в борьбу с азиатами. Он запустил производство ноутбуков, субсидируя его за счет продаж настольных ПК.



Объемы выпуска ПК на новом заводе «К-Системс» могут превысить число потенциальных покупателей

ных ПК. Для этого и строится завод. О том, чтобы использовать его на полную мощность, генеральный директор «К-Системс» пока и не мечтает. Но за пару ближайших лет «К-Системс» собирается достичь на новом заводе объема выпуска по крайней мере 500 тыс. компьютеров в год. Если прибавить к этой цифре уже работающие в Подмосковье мощности компаний, то получится, что она собирается в 3,5 раза увеличить свои показатели 2007 года.

Участники рынка считают планы Воронецкого по запуску столь масштабного проекта, когда компания не имеет кон-

трактного производства, напоминающими. По некоторым данным, со строительством нового завода был не согласен и прежний совладелец «К-Системс» Георгий Генс, он же владелец ИТ-холдинга «Ланит». В 2004 году Воронецкий продал ему 50% компании, рассчитывая на «увеличение стратегического ресурса». Однако синергии между «К-Системс» и «Ланитом» не получилось, и, как недавно выяснилось, Воронецкий в конце прошлого года выкупил долю Генса обратно. «Мы не спорили, — отрицает конфликт Воронецкий. — Проблема была в том, что мы попросту мало общались».

## Когда не ждут новых сотрудников

**К введению моратория на прием сотрудников компании прибегают для борьбы с издержками. Но иногда это помогает вернуть старую команду.**



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

№ 1

### Вместо людей машины

Глава Сбербанка Герман Греф планирует автоматизировать ручной труд операционистов, которые занимаются приемом платежей. При этом на найм рядового персонала с осени 2008 года вводится мораторий. Таким образом Сбербанк рассчитывает сократить часть расходов, составивших в 2007 году \$5 млрд. Кроме того, освобожденные от низкоквалифицированного труда люди должны работать более эффективно. Пока по объему активов, приходящихся на одного сотрудника, Сбербанк проигрывает конкурентам. Для сравнения: в 2007 году этот показатель составил у него \$0,8 млн на человека, в то время как у другого государственного банковского гиганта ВТБ — \$2,5 млн. Сегодня численность сотрудников Сбербанка превышает 250 тыс. человек, и в некоторых регионах он является одним из крупнейших работодателей. Теперь их жителям придется искать иные вакансии. □

№ 2

**В ожидании заблудших.** В апреле 2001 года «Газпром», контролирующий НТВ, сместил директора телеканала Евгения Киселева. Вакантное место занял Альфред Кох. Журналисты активно протестовали, опасаясь, что Кох будет проводить политику сильной руки. Тогда «Газпром» согласился поменять кандидата на менее одиозного Бориса Йордана. Но целая группа журналистов написала заявление об увольнении. Вместо того чтобы спешно набирать новую команду, Йордан объявил о моратории на прием новых сотрудников, объяснив это тем, что многие ушли «на эмоциональном порыве» и вернутся. Мораторий длился более трех месяцев, и часть «ветеранов» действительно одумалась. □

№

№

### Нет памяти — нет персонала.

Производитель флешпамяти компания SanDisk в 2007 году не только урезала зарплаты своим сотрудникам, но и объявила о прекращении найма нового персонала. Это решение было вызвано ожиданием стремительного падения цен (по прогнозам аналитиков, на 65%) на память стандарта NAND. Благодаря этим мерам топ-менеджеры SanDisk, которые, кстати, тоже потеряли в деньгах, рассчитывали сэкономить около \$30 млн. Сумма солидная, хотя и не астрономическая, если учесть, что выручка SanDisk по итогам 2007 года составила \$3,9 млрд. □

### Высокотехнологичный кризис.

Кризис доткомов в начале 2000-х сильно ударил по бизнесу компании Intel. Так, ее выручка в первом квартале 2001 года составила \$6,5 млрд, что было примерно на 25% меньше, чем в четвертом квартале 2000-го. Тогда же, чтобы сократить статьи расходов, компания не только урезала на \$100 млн инвестиции в разработку новых продуктов, но и сократила 5 тыс. сотрудников (6% от общей численности персонала) и перестала принимать новых работников. Впрочем, мораторий коснулся не всех подразделений Intel в мире. В частности, российское отделение он не затронул. □

№

**Больной вопрос.** Более двух лет, с 1999 по 2001 год, «Аэрофлот» не принимал новых сотрудников. Мораторий был отменен после того, как руководство авиакомпании объявило, что наконец довольно финансовыми результатами. В 2000 году выручка «Аэрофлота» от международных пассажироперевозок выросла на 11,1%, составив более \$800 млн, и он впервые показал прибыль. Хотя, возможно, для отмены моратория была и другая причина. Она последовала практически сразу после массовой забастовки персонала «Аэрофлота», когда более 800 стюардов одновременно взяли больничные. □



ALAMY/PHOTOS



# частная практика

ЭКСПАНСИЯ

инвестиции → с18

ОДИН ИЗ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ОПЕРАТОРОВ REZIDOR HOTEL GROUP ОБЪЯВИЛ О ПЯТИКРАТНОМ РАСШИРЕНИИ СВОЕЙ СЕТИ В РОССИИ. С ПОЯВЛЕНИЕМ КОНКУРЕНТОВ КОМПАНИЯ ПЫТАЕТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ ТО, ЧЕГО НЕ СМОГЛА СДЕЛАТЬ В ИХ ОТСУТСТВИЕ.

## Немобильный оператор

текст:

денист тыкулов,  
дмитрий крюков

Под бравурную советскую музыку в сопровождении рабочих финансовый директор ООО «ДК Золотой дворец» **Дмитрий Омельчук** спускается в котлован. В бетонной стене оставлено углубление, куда Омельчуку как представителю инвестора проекта предстоит торжественно заложить золотую капсулу с посланием к потомкам.

Стоит топ-менеджеру приблизиться к отверстию, как он поскользывается и едва удерживается на ногах. «Цемент еще не засол», — переговаривается наблюдающая сверху публика.

На месте котлована у метро «Белорусская» в Москве уже к концу 2009 года должен открыться 17-этажный пятизвездочный отель на 250 номеров. Инвестиции в проект составят \$50 млн. Когда строительство будет закончено, «ДК Золотой дворец» передаст гостиницу профессиональной управляющей компании. Выбор в данном случае пал на Rezidor Hotel Group, которая владеет четырьмя сетевыми брендами: Park Inn и Country Inn (для отелей категории три-четыре звезды), Radisson SAS (пять звезд) и Regent (сегмент luxury). Новый отель получит название Radisson SAS Belorusskaya.

Бизнес-модель Rezidor предполагает два варианта сотрудничества. Первый — когда компания полностью снимает с владельцев хлопоты по управлению гостини-

цей. За это Rezidor берет плату в 3% от ее валового дохода и 10% от операционного дохода. Второй путь — когда Rezidor продает франшизу, то есть свой бренд и технологии, а владелец гостиницы управляет ею самостоятельно. Стоит это, соответственно, дешевле: первоначальный взнос (в среднем около \$100 тыс.) и роялти в размере 6–7% от выручки.

Сегодня под брендами Rezidor Hotel Group работают 334 отеля в 53 странах мира с суммарным фондом 68 тыс. номеров. В ближайшие семь лет империя Rezidor должна вырасти более чем в два раза — до 700 отелей, — и во многом благодаря российскому рынку.

В ноябре прошлого года Rezidor Hotel Group первая и пока единственная из международных гостиничных операторов открыла в Москве генеральное представительство. «Я устал путешествовать туда-обратно», — говорит вице-президент по развитию бизнеса Rezidor Hotel Group **Арилд Ховланд**.

НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

«Мы согласились вложить деньги, чтобы построить этот отель и дать бизнесу пинка. Мы выбрали очень хорошее время»



В Москве он живет уже четыре года, однако ранее для принятия серьезных решений ему приходилось летать в Брюссель, где находится головной офис компании. «Имея офис здесь, мы можем принимать решения и предоставлять консультации гораздо быстрее», — замечает топ-менеджер.

Действительно, только за последние четыре месяца помимо Radisson SAS Belorus-skaya компания анонсировала еще три новых российских проекта. До 2011 года в Ростове-на-Дону и в Челябинске открываются два Radisson, а в Казани — Park Inn. «Сейчас мы управляем десятью отелями, и есть подписанные контракты еще на десять, находящихся в стадии строительства», — подытоживает Ховланд и тут же не без удовольствия делится еще более грандиозными планами: — До 2012 года мы намерены довести количество отелей в России до полусотни». Учитывая, что на реализацию каждого проекта уходит не меньше трех-четырех лет, задача непростая. Впрочем, глобальные конкуренты Rezidor Hotel Group тоже цемент не сушат.

### До нашей эры

У REZIDOR HOTEL GROUP хорошая фора: она управляет в России номерным фондом в 3,5 тыс. комнат. Это в 1,7 раза больше, чем у ближайших конкурентов — InterContinental Hotels Group и Marriott International (см. таблицу на стр. 16). Сложилось так исторически, причем отчасти вопреки самой Rezidor.

Гостиницы под брендом Radisson появились в России самыми первыми — в 1992 году. Правда, рассказывать об этих проектах в компании сегодня отчего-то не любят. «Это было еще до „нашей эры“», — отшучивается региональный директор по коммуникациям и PR Rezidor Hotel Group **Сандро Димитрович**.

«Наша эра» началась в 1994 году, когда SAS International Hotels, входящая в шведскую SAS Group, получила от американской компании Carlson Hotels Worldwide эксклюзивную франшизу на продвижение бренда Radisson в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Впоследствии к ней добавились права на развитие Park Inn, Country Inn и Regent, а еще позже франчайзинг сменился договором акционеров — в 2005 году была образована Rezidor SAS Hospitality (годом позже она была переименована в Rezidor Hotel Group). 75% ее акций достались SAS Group, а оставшиеся 25% — Carlson.

В наследство от американцев Rezidor достались не только брэнды, но и ряд гос-

Пока Арild Ховланд не верит в гостиничный франчайзинг в России, предпочитая контролировать бизнес «от и до»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**досье**

**КОМПАНИЯ REZIDOR HOTEL GROUP** ведет свою историю с 1994 года, когда SAS International Hotels подписала франчайзинговое соглашение с американским гостиничным оператором Carlson Hotels Worldwide. Согласно договору, SIH получила эксклюзивные права на продвижение бренда Radisson в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. В 2001 году компания была переименована в Rezidor SAS Hospitality, а к портфелю ее брендов добавились трехзвездная сеть Park Inn и гостиницы сегмента luxury под вывеской Regent. Через четыре года франчайзинг сменился договором акционирования между SAS Group и Carlson. Первой достались 75% акций Rezidor SAS Hospitality, второй — оставшиеся 25%. Но уже в 2006 году SAS Group продала свои акции через IPO, а Carlson увеличила долю в компании до 42%. В это же время Rezidor SAS Hospitality была переименована в Rezidor Hotel Group. Сейчас под брендами, принадлежащими оператору, работают 334 гостиницы в 53 странах с общим номерным фондом 68 тыс. комнат. Выручка Rezidor Hotel Group в 2007 году составила 785,2 млн евро, чистая прибыль — 45,7 млн евро.

**НОУ-ХАУ****Rezidor Hotel Group:**

- первой среди международных гостиничных операторов открыла отели в Москве, а затем и в регионах России;
- отказалась от применения в России франчайзинговой схемы, чтобы контролировать стандарты бренда;
- для привлечения инвесторов готова вкладывать в проекты до 20% собственных средств;
- собирается развивать сеть трехзвездных отелей Park Inn в городах с населением от 200 тыс. человек.

**рынок**

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ОПЕРАТОРЫ** пришли в Россию в начале 1990-х. Пионерами стали американская управляющая компания Carlson Hotels Worldwide (ныне Rezidor Hotel Group) и французская Accor Group. Сегодня в нашей стране работают 13 международных операторов, управляющих 20 сетевыми брендами, и около 10 отечественных, среди которых наиболее заметны Heliopark Hotel Group, группа Inturist и Azimut Hotels Company. В 2005 году оборот российского гостиничного рынка составил \$2 млрд. К 2010 году, по мнению экспертов, эта цифра должна вырасти еще в два раза. Всего, по данным компании Knight Frank, в России насчитывается 9,7 тыс. гостиниц на 980 тыс. мест. При этом 75% номерного фонда сконцентрировано в европейской части страны.

## Эпоха безраздельного господства пятизвездочных отелей, с которых в России начинали почти все международные операторы, прошла

тиничных объектов в России. Carlson успела заключить договор прямого управления с московской гостиницей «Славянская» и продать три франшизы в Сочи на управление отелями «Radisson Лазурная», «Radisson ПИК» и Radisson Park Hotel структурам «Газпрома».

Нынешнее нежелание представителей Rezidor Hotel Group вдаваться в историю можно понять: первые проекты были, по их собственному признанию, нетиповыми случаями. «Если смотреть со стороны, то у владельцев Radisson в привычках ставить во главе гостиниц экспатов, тогда как „Славянской“ руководит россиянин Гурами Мжаванадзе», — размышляет один из экспертов гостиничного рынка. Кроме того, Rezidor предпочитает участвовать в проекте с момента составления сметы — так собственник не наделает ошибок при строительстве, и отель сразу бу-

дет отвечать сетевому стандарту. Здание «Славянской» было возведено в 1991 году — за год до прихода в Россию Carlson.

От Radisson Park Hotel компания и во все отказалась. В подробности Арилд Ховланд не вдается, объясняя лишь, что менеджмент отеля работал не очень хорошо. В 2002 году «Газпром» продал отель компании «Интеко-агро», принадлежащей Виктору Батурину, а в 2006-м та в свою очередь перепродала его за \$65 млн Фонду поддержки морской пехоты. После этой сделки топ-менеджеры Rezidor и отозвали франшизу. Впрочем, конфликт назревал задолго до этого. «У Rezidor слишком кабальные условия, и мы к тому времени уже вели переговоры с сетью Holiday Inn (принадлежит InterContinental Hotels Group. — **СФ**)», — рассказал «Секрету фирмам» сам Виктор Батурин. По его словам, если бы он остал-



### НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

#### ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск) на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
  - информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

**www.zf.norilsknickel.ru**

## «Многие международные операторы смотрят на Москву и Петербург, в лучшем случае на города с населением от 1 млн, и не видят других»

ся владельцем гостиницы, то обязательство поменял бы вывеску.

К руководству отелей, оставшихся в ведении «Газпрома», у Rezidor Hotel Group претензий вроде бы нет. Однако если в Европе практически каждая пятая гостиница Rezidor Hotel Group работает по франчайзинговому договору, то в России эту технологию международный оператор применять не собирается. По крайней мере, в ближайшее время. «Предоставляя франшизу, мы рискуем своей репутацией, так как не уверены в качестве услуг», — объясняет Ховланд. Чтобы быть уверенными, осторожные скандинавы предпочли действовать с точностью наоборот.

### Хорошее бремя

«МЫ СОГЛАСИЛИСЬ вложить деньги, чтобы построить этот отель и дать бизнесу пинка», — рассказывает Ховланд о первом петербургском отеле Radisson SAS Royal, появившемся уже в эру Rezidor. Общие инвестиции в проект составили около 30 млн евро, большую часть которых вложили Delta Capital и ЕБРР, а оставшуюся треть сама Rezidor.

«Раньше схема, когда оператор инвестирует средства в строительство гостиницы,

была достаточно популярна в мире, но последние 10–15 лет ее стараются не применять. Более того, управляющие компании продают ранее купленные гостиничные активы», — замечает генеральный директор Hotel Consulting and Development Group **Александр Лесник**. Логика понятна: зачем нести дополнительные риски собственника, когда можно прекрасно зарабатывать на менеджерских и консалтинговых услугах.

Однако, вернувшись к архаичной практике, управляющая компания убила сразу двух зайцев. Во-первых, отель Radisson SAS Royal, который начал строиться в 1999 году, вскоре после печально известного автостовского кризиса, благодаря «пинку» открылся уже в 2001-м, а оператор вышел на питерский рынок. Во-вторых, таким образом он получил возможность контролировать стандарты бренда. А в 2005 году альянс инвесторов продал Radisson SAS Royal норвежскому держателю недвижимости — компании Wenaasgruppen AS.

«Мы выбрали очень хорошее время и выручили хорошие деньги», — улыбается Ховланд, не уточняя, впрочем, насколько хорошие. В СМИ сделка оценивалась в \$60 млн (около 48 млн евро). Сейчас Rezidor Hotel Group намерена продол-

жить игру и, чем рисковать на франшизах, готова делить с девелоперами финансовое бремя. Например, в том же 2005 году компания вложила около 25% в строительство отеля Park Inn в Екатеринбурге. Общая стоимость проекта оценивалась в 15 млн евро. Сегодня, по словам Ховланда, оператор готов инвестировать в российские проекты в пределах 20% собственных средств.

Между тем другие международные операторы рисковать деньгами в России пока не готовы. Лишь недавно французская Accor Group начала кредитовать собственников: когда стены есть, внутреннее управление гостиницы делается за счет управляющей компании. На это уходит в среднем \$1,5–2 млн. Но одно дело выступать кредитором, а другое — совладельцем проекта.

Впрочем, инвестиции в отельный бизнес для Rezidor остаются лишь средством. Цель компании в другом.

### Африканские страсти

В 2006 ГОДУ у Rezidor Hotel Group наступила очередная эра. В ходе IPO на Стокгольмской бирже SAS Group продала свой пакет акций в компании, решив сфокусироваться на развитии основного актива — авиакомпании SAS Scandinavian Airlines. Зато Carlson Hotels Worldwide, напротив, увеличила свою долю с 25% до 42% и стала основным владельцем. Теперь стратегия Rezidor гораздо более амбициозна и рискованна, по крайней мере в России.

#### Поступь управляющих

Nº	ОПЕРАТОР	НОМЕР В УПРАВЛЕНИИ, КОЛ-ВО	ОТКРЫТО ОТЕЛЕЙ	ГОД ПРИХОДА В РОССИЮ	БРЭНДЫ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ	ГДЕ ОТКРЫТЫ ОТЕЛИ
1	REZIDOR HOTEL GROUP	3508	10	1992	RADISSON SAS, PARK INN	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ВОРОНЕЖ, ЕКАТЕРИНБУРГ, РОСТОВ-НА-ДОНЕ, СОЧИ
2	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	2096	7	1998	CROWNE PLAZA, HOLIDAY INN	МОСКВА, САМАРА, ЧЕЛЯБИНСК
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	1962	8	1997	THE RITZ-CARLTON, MARRIOTT HOTELS & RESORTS, RENAISSANCE HOTELS & RESORTS, COURTYARD BY MARRIOTT	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, САМАРА
4	ACCOR	1202	4	1992	NOVOTEL, IBIS	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
5	STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE	559	3	1993	LE MERIDIEN, SHERATON	МОСКВА
6	KEMPINSKI HOTELS	427	2	1992	KEMPINSKI	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
7	SOKOS HOTELS	348	1	2008	SOKOS	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
8	ORIENT EXPRESS HOTELS LLP	301	1	2005	GRAND HOTEL EUROPE	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
9	CORINTHIA HOTELS	282	1	2002	CORINTHIA	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
10	HILTON INTERNATIONAL	275	1	2008	HILTON	МОСКВА
11	RAFFLES INTERNATIONAL HOTEL & RESORTS	235	1	2005	SWISSOTEL	МОСКВА
12	HYATT INTERNATIONAL HOTEL & RESORTS	219	1	2003	PARK HYATT	МОСКВА
13	ORCO PROPERTY GROUP	84	1	2007	MAMaison	МОСКВА

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ОПЕРАТОРЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2008 Г.

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ОПЕРАТОРОВ, КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ COLLIERS INTERNATIONAL

Пора осваивать регионы. Эпоха безраздельного господства пятизвездных отелей, с которых в России начинали почти все международные операторы, прошла. Будущее за гостиницами демократичного формата вроде Park Inn, которые могут вполне органично вписаться в пейзаж небольших российских городов с населением от 200–300 тыс. человек. «Многие интернациональные операторы до сих пор смотрят на Москву и Петербург, в лучшем случае — на города с населением от 1 млн человек, и не видят других», — указывает Ховланд на близорукость конкурентов. Впрочем, не так давно Rezidor была такой же. Да и озарение пришло к ней, пожалуй, одновременно с остальными участниками рынка.

«Несколько лет назад, когда мы искали оператора для воронежской гостиницы, все известные операторы нам отказали, — вспоминает Сергей Мамотов, совладелец компании «Бенефит плаза» (дочернее предприятие девелопера «Бенефит инжиниринг»). — Одни говорили напрямую, что не готовы идти в регионы. Другие обещали подумать, но затягивали паузу». Заняться отелем согласился лишь малоизвестный оператор Protea Hotels из ЮАР. Он появился в России в 2004 году, изначально чтобы управлять гостиницей в Екатеринбурге, принадлежавшей «Русским отелям» Олега Дерипаски. Но отель так и не открылся, и южноафриканцы остались не у дел, после чего согласились взяться за воронежский проект. Однако радость «Бенефит плаза» была недолгой. «В апреле прошлого года представители Protea Hotels оповестили нас, что сворачивают бизнес, — рассказывает Сергей Мамотов. — Конечно, мы могли потребовать какую-либо компенсацию, но не стали этого делать». По мнению экс-генерального директора «Русских отелей», а ныне председателя совета директоров гостиничной компании HoReCa Станислава Капиноса, у Protea Hotels просто не оказалось достаточного количества подготовленных топ-менеджеров, чтобы вести бизнес в том числе и в России.

В итоге «Бенефит плаза» пришлось искать оператора по новой. И вот тут Rezidor Hotel Group уже проявила интерес к Воронежу. Равно как и другие международные гиганты. «Мы провели переговоры с InterContinental и Accor, но решили остановиться на Rezidor, — говорит Мамотов. — Особой разницы для нас не было, условия были похожи, но Rezidor принимает решение мобильнее, чем остальные управляющие компании».

## «Конкуренция на московском рынке серьезно выросла. Если раньше в тендере участвовали два оператора, то теперь пять-шесть»

### Все в гости к нам

СИТУАЦИЯ в отечественной индустрии гостеприимства кардинально изменилась. Если в 2005 году оборот российского гостиничного рынка составлял не более \$2 млрд, то в 2007 году уже превысил \$5 млрд. При этом за то же самое время количество международных операторов, работающих в России, увеличилось с 8 до 13.

«Конечно, сначала все ищут проекты в Москве, но за последние три года конкуренция на столичном рынке серьезно выросла, — говорит партнер компании Knight Frank Константин Романов. — Если раньше в тендере участвовали два оператора, то теперь пять-шесть». Вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов называет еще одну причину массового похода в регионы: «В Москве отели уже за три-четыре года не окупаются — слишком дорогая земля. Как правило, срок шесть-восемь лет». В регионах сроки примерно такие же, но конкуренция ниже. По оценке Романова, гостиничный рынок в среднем по стране заполнен на 30–40%. Но это пока.

В конце прошлого года Accor Group объявила о намерении за пять-шесть лет открыть в России 20–30 отелей. Похожие планы вынашивает и корпорация Hilton Hotels. Много лет она безуспешно пыта-

лась выйти на российский рынок, наконец получила в этом году первый проект — отель на 275 номеров в Москве — и далее собирается играть по-крупному. Hilton планирует до 2012 года открыть в стране 25 отелей. Причем в отличие от Rezidor у нее есть крупный стратегический инвестор. Один из крупнейших европейских девелоперов London & Regional Properties будет заниматься поиском места и строительством гостиниц, которые в дальнейшем будут передаваться в управление Hilton.

Директор по развитию Swiss Realty Group Илья Шершнев полагает, что хотя сегодня Rezidor Hotel Group среди управляющих компаний ведет с большим отрывом, она могла бы использовать свою фору более эффективно. «Много времени упущено, ведь в 1990-х на пустом рынке компания не сделала практически ничего», — замечает эксперт. Очевидно, такова плата за скандинавскую неторопливость.

Сегодня менеджменту компаний будет непросто удовлетворить аппетиты американских акционеров и до 2012 года открыть в России 50 отелей. Ведь реализация каждого проекта растягивается минимум на три-четыре года, а по большинству из них еще даже нет договоренностей с инвесторами. ☐

### classified

#### по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

**LAW  
FIRM  
LIMITED**

Москва, ул. Арбат, 10

Тел.: (495) 933 72 99

Лондон, W1T 7PD

180 Tottenham Court Road,

Тел.: +44 (0) 207 907 1460

**www.LawfirmLtd.com**

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ  
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА  
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ  
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ  
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

**В сентябре 2008 года Pepsi Bottling Group (PBG) и PepsiCo закроют сделку по покупке ОАО «Лебедянский». Президент и генеральный директор PBG Эрик Фосс рассказал «Секрету фирмы», что подвигло мирового гиганта пойти на самую крупную зарубежную сделку в своей истории.**

# «С соком все было не так хорошо»



текст:

natalya shaklanova

«„Лебедянский“  
будет другим»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Есть мнение, что PepsiCo и PBG покупают «Лебедянский» потому, что у них нет выбора. Все остальные игроки российского сокового рынка разобраны. Coca-Cola еще в 2005 году купила «Мултон», Lion Capital в 2007-м — «Нидан соки».

**ЭРИК ФОСС:** «Лебедянский» являлся самой привлекательной компанией на соковом рынке, а мы изначально хотели приобрести лидера.

**СФ:** Но вы покупаете контрольный пакет «Лебедянского» за \$1,4 млрд — с большой премией к рынку. Капитализация всей компании, включая направление детского питания и питьевой воды, составляет \$1,7 млрд. Между тем получается, что вы только соковый бизнес оценили в \$1,8 млрд.

**ЭФ:** Цена вполне адекватная, учитывая, какие активы мы приобретаем — бренды «Лебедянского» и его замечательный кадровый состав. Мы считаем сделку очень привлекательной.

**СФ:** Впоследствии вы собираетесь провести делистинг «Лебедянско-

го» (в настоящий момент 23,9% акций компании торгуются на ММВБ и РТС). Зачем? Ведь вам придется увеличивать свою долю до 95% и выкупать акции в том числе на открытом рынке, где они, возможно, значительно вырастут в цене.

**ЭФ:** «Лебедянский» будет другим. После совершения сделки он станет частью совместного предприятия, которое создадут PepsiCo и PBG. Цена выкупа акций у миноритариев будет соответствовать той, по которой бумаги приобретаются у мажоритариев,— \$88 за акцию.

**СФ:** Что изменится на «Лебедянском»?

**ЭФ:** Рано говорить об этом до закрытия сделки.

**СФ:** Будете ли сокращать портфель брэндов? Например, сок «Я» позиционируется в премиальном сегменте так же, как и ваша марка Tropicana.

**ЭФ:** Все брэнды «Лебедянского» останутся на рынке. Нам бы также хотелось сохранить очень хорошую талантливую команду управляющих.

**СФ:** Каким образом? Предполагается ли выплата топ-менеджменту «Лебедянского» неких бонусов за лояльность новому собственнику?

**ЭФ:** Подробности мы сможем раскрыть не раньше сентября.

**СФ:** Помимо соков «Лебедянский» занимается выпуском детского питания и питьевой воды. Почему эти направления бизнеса остались за рамками сделки? Такова была воля владельцев компании?

**ЭФ:** С самого начала наш интерес состоял именно в соковом производстве. В России у нас сильные позиции по газированным, энергетическим напиткам, чаю и воде. С соком все было не так хорошо. Но этот бизнес демонстрировал большой потенциал роста, и мы понимали: у нас есть прекрасные возможности для развития. (По данным агентства «Бизнес Аналитика», сейчас доля брэнда Tropicana в совокупном объеме продаж соков в денежном выражении составляет всего 1,9%.— **СФ**).

**СФ:** Если с водой у вас в России все хорошо, зачем было покупать новосибирский завод «Собол-аква»?

**ЭФ:** «Собол» был частью большого холдинга, а мы купили только производственную единицу, без управлеченческой команды. Весь технический и рабочий персонал, который захотел остаться на предприятии, получил такую возможность. В России мы первые по производству минеральной воды. Однако сделка позволит нам выйти на рынок Сибири и Дальнего Востока, где до недавнего времени мы были слабо представлены.

## «Мы создали противовес американскому бизнесу»

**СФ:** До того как вы объявили о покупке «Лебедянского», долгое время ходили слухи, что PBG ведет переговоры с «Нидан Соки». Почему вы не стали покупать эту компанию? На ее мощностях, кстати, вы до сих пор разливаете Tropicana.

**ЭФ:** Я могу только повторить то, что уже сказал: нам нужен был лучший игрок, игрок номер один. После завершения сделки с «Лебедянским» наша доля на местном рынке соков составит 30%.

**СФ:** Соответственно, с «Нидана» Tropicana уйдет на «Лебедянский»?

ИМЕННО В РОССИИ мы проводим заседание совета директоров PBG. Это доказывает, какое большое внимание мы уделяем бизнесу в вашей стране. Она является для нас критически важным рынком роста

### ДОСЬЕ

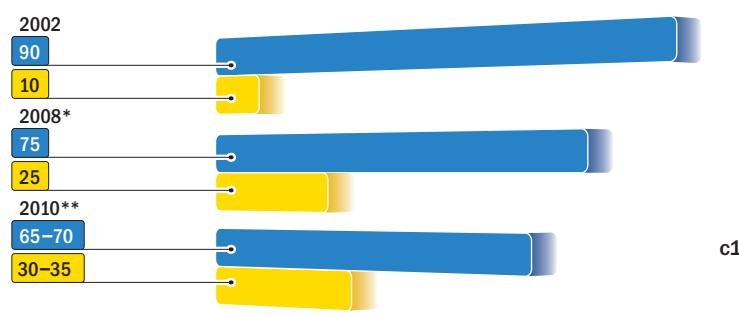
ЭРИК ФОСС родился в 1959 году в Индиане. В 1980 году получил степень бакалавра по маркетингу в американском Ball State University (Манси, штат Индиана). В компанию PepsiCo пришел в 1982 году, где с тех пор занимал много различных позиций. В частности, с 1996 года работал генеральным управляющим PepsiCo в Центральной Европе, а с 2001 года — президентом Pepsi Bottling Group (PBG) North America. В июле 2006 года был выбран президентом всей PBG. По данным журнала Forbes, в 2007 году зарплата Фосса составила \$892,3 тыс. Еще около \$6,5 млн он заработал на ценных бумагах и опционах. Любит спорт — бег и гольф. Также тренирует баскетбольные команды троих своих дочерей.

### КОМПАНИЯ

PEPSI BOTTLING GROUP (PBG) — крупнейший производитель, продавец и дистрибутор безалкогольных напитков, брэнды которых принадлежат материнской компании PepsiCo. В их числе газировка Pepsi, 7Up, Mirinda, сок Tropicana, чай Lipton, минеральная вода Aquafina (в России — Aqua Minerale). На долю PBG приходится более половины всех напитков PepsiCo, продаваемых в Северной Америке, и около 40% по всему миру. PBG работает на рынках США, Канады, Греции, Мексики, России, Испании и Турции. По данным компании, во II квартале 2008 года ее выручка составила \$3,5 млрд, что на 5% выше, чем за аналогичный период прошлого года. Чистая прибыль достигла \$174 млн, чистая прибыль на одну акцию (EPS) — \$0,78, что на 12% выше, чем тот же показатель по итогам II квартала 2007-го, когда EPS была \$0,7. В компании работают около 70 тыс. сотрудников (из них в России 5 тыс. человек). Рыночная капитализация на 15 июля 2008 года на бирже NYSE составила \$5,78 млрд. У PBG 100 собственных заводов и 500 центров дистрибуции по всему миру. В России работают пять заводов: в Подмосковье, Петербурге, Самаре, Екатеринбурге и Сочи.

## Заграница в помощь географическое распределение прибыли PBG

%



США

другие страны

\*на 1 июля 2008 года \*\*прогноз

Источник: Pepsi Bottling Group



НИКИТА ИНДАНТЬЕВ

НАМ НУЖЕН БЫЛ лучший игрок, игрок номер один. После завершения сделки с „Лебедянским“ наша доля на местном рынке соков составит 30% „

**ЭФ:** Как только будет завершена сделка, наш соковый бизнес будет переведен на «Лебедянский». Однако сотрудничество с «Ниданом» мы считаем очень конструктивным и планируем его продолжить.

**СФ:** Вы планируете приобретать другие российские активы?

**ЭФ:** В ближайшее время мы сосредоточим усилия на «Лебедянском» и «Соболе». Этими двумя транзакциями мы хотим полностью задействовать наш потенциал в России. Тот факт, что именно здесь мы проводим заседание совета директоров PBG (оно прошло в Петербурге 14 июля.— **СФ**), доказывает, какое большое внимание мы уделяем бизнесу в вашей стране. Она является для нас критически важным рынком роста. За последние годы объем инвестиций PepsiCo в Россию составил чуть более \$1 млрд. «Лебедянский» и «Собол» почти утешают эту цифру. Обе инвестиции доказывают, сколь долгосрочны наши планы.

**СФ:** Какая часть бизнеса PBG приходится сейчас на Россию?

**ЭФ:** В прошлом году здесь было реализовано свыше 100 млн ящиков продукции, или 120 млн дал. Объем продаж превысил \$1 млрд. На долю России сегодня приходится чуть менее 10% совокупного бизнеса PBG. За последние несколько лет темпы роста нашего российского бизнеса составляли двузначные цифры. Скажем, по итогам II квартала 2008 года было 27%. Я бываю в России четыре-пять раз в году, и меня не перестают удивлять темпы роста вашей экономики. Лично мне перспективы кажутся очень радужными. В стране неплохая макроэкономическая ситуация. Доходы россиян продолжают расти, но в то же время потребление безалкогольных напитков на душу населения по многим категориям ниже среднемировых. Скажем, газировку у вас пьют в пять раз меньше, чем в США, а уровень потребления воды и соков составляет соответственно 60% и 50% от американских показателей.

**СФ:** Повышенный интерес к России, очевидно, связан еще и с кризисом на вашем главном рынке — в США?

**ЭФ:** Не скрою, наш бизнес в Штатах испытывает некоторое снижение темпов роста, вызванное макроэкономической ситуацией и повышением цен на сырье. В частности, на зерно, которое используется при изготовлении подсладителей, что оказывает давление и на стоимость нашей продукции. Однако именно благодаря репозиционированию бизнеса нам удалось выйти на показатели прибыли, запланированные на II квартал 2008 года (она составила \$174 млн.— **СФ**). Мы создали противовес американскому бизнесу за счет усиления роста на других географических направлениях. Если еще пять лет назад 90% прибыли делалось в США, то в 2007 году — уже 75%. Как предполагается, в будущем более 30% дохода будут приносить наши зарубежные площадки, причем Россия станет той страной, которая обеспечит большую часть роста.

**«А зачем мне ее пить?»**

**СФ:** Ваша компания вывела на российский рынок огромное количество новых напитков, например Pepsi со вкусом ванильного мороженого, капучино, Pepsi Max. Зачем? Та же Coca-Cola гораздо сдержаннее.

**ЭФ:** Есть одна вещь, важная для потребителей в самых разных странах: новаторские, инновационные продукты. Потребитель постоянно ищет разнообразия, и инновации как раз являются одним из инструментов его привлечения.

**СФ:** Однако почему-то вы свернули продажи нескольких новых напитков.

**ЭФ:** Выпуск новых продуктов оправдан — подобные временные предложения приносят хорошую прибыль. Что же касается россиян, то вы жаждете чего-то новеньского еще больше, чем европейцы и американцы, поэтому и наша линейка продуктов здесь более развернутая. Скажем, видов соков представлено гораздо больше, чем в США и странах Евросоюза, где половину рынка занимает апельсиновый сок.

**СФ:** Не планируете ли вы в таком случае заняться производством кваса? Coca-Cola уже вывела на рынок брэнд «Кружка и бочка».

**ЭФ:** В этом году мы стали заниматься дистрибуцией кваса «Першинь» (производит компания «Эжен бужеле вайн»).

**СФ:** и пока сотрудничество в таком формате нас полностью удовлетворяет. Но мы очень внимательны к национальным особенностям. Скажем, в США и Мексике у нас есть несколько напитков, основанных на местных традициях.

ЧТО КАСАЕТСЯ РОССИЯН, то вы жаждете чего-то новенького еще больше, чем европейцы и американцы, поэтому и наша линейка продуктов здесь более развернутая

**СФ:** Бизнес PBG был построен на Pepsi, но все больше людей во всем мире предпочитают газировке более полезные напитки. Насколько это серьезная угроза?

**ЭФ:** Мы учтем предпочтения потребителей и выпустим больше продукции, пользующейся спросом. Если пять лет назад в США 85% рынка напитков составляла газировка, то в прошлом году ее доля снизилась до 70%, а показатели по сокам и водам, напротив, удвоились. В Европе на негазированные напитки приходится 50%, в России — свыше 50%. Опять-таки одна из причин покупки «Лебедянского».

**СФ:** Судя по тому, что у вас на столе стоит Pepsi, сами вы предпочитаете этот напиток. Или вам его положено любить — должностность обязывает?

**ЭФ:** Я являюсь одним из самых рьяных потребителей Pepsi, и моя работа тут, поверьте, ни при чем. Этот напиток я пью уже больше 25 лет, еще до того, как пришел работать в PBG.

**СФ:** А Coca-Cola? Или вам ее запрещено пить по корпоративным соображениям?

**ЭФ:** А зачем мне ее пить? **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют уникальный книжный проект

библиотека **Коммерсантъ**



# НОВАЯ КНИГА О ГЛАВНОМ ГЛАВНАЯ КНИГА О НОВОМ выбор преемника: тайные механизмы

Покупайте книгу в магазинах :

«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама

c21

# КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → c30

«Масленица», наступившая у российских сыроваров в 2007 году, так и не придала им сил. Компании снижают объемы производства и терпят убытки. Впереди борьба за сырные «брэнды».

## От бруска

текст:

Юлия Семеркина

«Мне тут результаты исследования показали: „60% российских потребителей уверены, что сыр „Голландский“ делают в Голландии“», — говорит **Владимир Стригин**, директор департамента стратегических ресурсов «Юнимилк». Сыр этот производят в России, но потребители недаром «грешат» на Голландию. Около половины всего сыра на российских прилавках — импортного происхождения. «И доля импорта растет драматически», — уже совсем невесело продолжает Стригин. Это характерно для производителей как плавленого сыра, так и твердого.

Отечественные сыровары уступают долю рынка белорусским и украинским коллегам. В I квартале 2008 года импорт из стран СНГ, по данным Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), вырос на 33%, собственное производство сыра, напротив, сократилось до 87,3 тыс. тонн (годом ранее было 90,7 тыс. тонн). И улучшения пока не предвидится.

### 100 карат

В ПРИЕМНОЙ **Владимира Корсуня**, генерального директора ЗАО «Карат», шумно. По словам его секретаря, владельца контрольного пакета акций «Карата» одолевают звонками: «Кому вы продадите компанию?»

Меньше месяца назад стало известно, что «Карат» разоспал письма конкурентам с предложением о сотрудничестве. «Мы можем продать до 20% акций», — подтверждает Корсун. По его словам, желающих инвестировать в «Карат» много

го — все основные конкуренты готовы в этом участвовать. Кто же купит эту долю, директор «Карата» раскрывать не стал. «Это лишь один из вариантов консолидации средств для дальнейшего развития, но он не единственный», — уточнил гендиректор. Тем более что конкуренты явно не спешат раскрывать свои планы относительно отношений с «Каратом».

Несмотря на то, что «Карат» среди компаний, производящих сыр в России, занимает 17% рынка плавленых сыров и впереди него только Hochland с 18% (по оценкам маркетингового агентства Step by Step за 2007 год), а в активах известные брэнды, такие как плавленый сыр «Дружба», компания вынуждена искать дополнительные источники инвестиций.

Зачем «Карату» деньги? «Ситуация с сырьем стабилизировалась, мы реконструируем имеющиеся предприятия. Закупили современную линию по твердому сыру на Сызранский завод, в конце месяца начнет поступать оборудова-

11.8

GRANDE MARCHIO  
DOP  
GRANA PADANO  
DOP  
GRANA PADANO  
DOP  
GRANA PADANO  
DOP  
GRANA PADANO  
DOP

## конкуренция

ние. В такую же линию мы вкладываем на Калачеевском комбинате и серьезно модернизируем Калининский сырокомбинат в Краснодарском крае», — рассказывает Владимир Корсун. Линия в Сызрани, которую строители должны сдать только в феврале 2009 года, обошлась компании в 450 млн руб., столько же стоит новое оборудование на Калачеевском комбинате. С новым оборудованием производственные мощности на каждом заводе увеличиваются в 2–2,5 раза. Инвестиции «Карат» рассчитывает окупить за пять лет.

Время для наращивания мощностей «Карат» выбрал интересное. В ноябре 2007 года, по данным «Юнимилк», производство сыра выросло на 24,6% по сравнению с тем же месяцем 2006-го, но уже в марте 2008 года сократилось на 7,3%.

### Море волнуется раз

НА МОСКОВСКИЙ ЗАВОД плавленых сыров «Карат» вход разрешен строго в одноразовых халатах, наподобие медицинских. Сыроварение — вещь нежная, требует бережного обращения. Внешнее вмешательство способно испортить целую партию сыра, поэтому все производство находится в закрытых котлах и танках. У государства такого деликатного вмешательства в отрасль неих сроваров получилось.

Найти средства на новое оборудование «Карат» смог благодаря недавним изменениям в отрасли. В январе 2006 года правительство России ограничило импорт молочной продукции, включая сыры, с территории Украины. В результате главный конкурент российских сыроваров вынужден был сократить поставки почти в три раза (в 2005 году доля Украины в импорте была 45,3%, а уже в 2006-м упала до 16%, по данным Step by Step). «Когда ввели запрет на импорт украинского сыра — это

был великолепный шанс! В 2007 году до августа производство сыров увеличилось на 12%», — соглашается Владимир Корсун.

До 2006 года в странах Евросоюза было перепроизводство молочной продукции, и производители, отправлявшие свои сыры на экспорт, получали денежные субсидии. «Цены на сыры в ЕС всегда были высокими относительно как цен на российские сыры, так и покупательной способности россиян. Для стимулирования экспорта в страны, не входящие в ЕС, европейским производителям выплачивались субсидии (из госбюджетов. — **СФ**), составлявшие почти треть от цены продукта. Благодаря этим субсидиям цены на европейские сыры были конкурентными в России», — рассказывает **Татьяна Рыбалкова**, ведущий аналитик ИКАР. Например, сыр «Гауда» компании Frico в Голландии стоит около \$21 за 1 кг, а в России около \$12.

Эти дотации должны были длиться до 2012 года. Но ситуация в корне изменилась: возросший в 2006–2007 годах спрос на молоко и молочные продукты в странах Африки и Азии «поднял акции» сухого молока. Европейские производители перепрофилировались, увеличив производство сухого молока и уменьшив долю сыра. В июле 2006 года страны ЕС отменили субсидии на экспортный сыр. Только за второе полугодие 2007-го иностранные сыры в России выросли в цене на 60–70%. Вслед за ними подтянулись и российские.

Чтобы остановить рост цен на «евро-сыр», российское правительство пошло на радикальные меры. В октябре 2007 года оно снизило таможенные пошлины на импортный сыр с 15% до 5%, а также ввело единую ставку на отдельные виды сыров в размере 0,3 евро за 1 кг вместо действовавшей прежде от 0,3 до 0,7 евро за 1 кг. «Благодаря этим мерам нам удава-



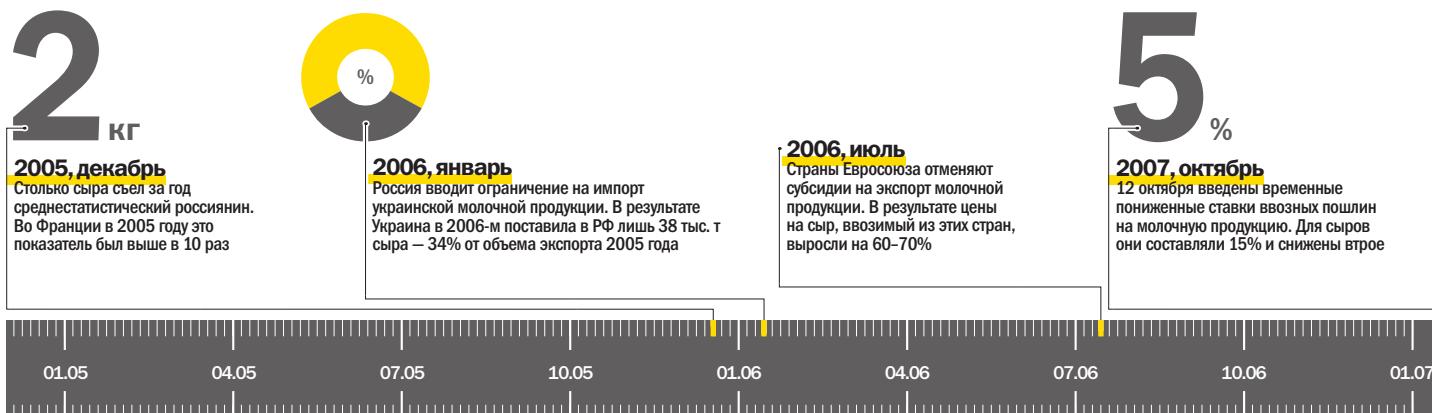
**5–6%**

**ВЫРУЧКИ ЕЖЕГОДНО В СРЕДНЕМ ИНВЕСТИРУЮТ** в основные сред-  
ства мировые сырodelьеские  
компании

лось избегать действительно стремитель-  
ного роста цен», — отмечает Татьяна Рыба-  
лова.

А что же делали в это время российские производители? Сначала они встрепенулись и появившиеся деньги решили вкладывать в сырное производство. «Юни-  
милк» объявил о своих планах инвестиро-  
вать в завод «Сыродел» 35 млн евро.  
«Предполагалось два этапа: первый — ре-  
конструкция производства кисло- и цель-  
номолочной продукции, второй — рекон-  
струкция сырного производства на совре-  
менном уровне», — рассказывает Владимир Стригин. Работы стартовали в начале 2008 года.

Но недолго длилось счастье отечествен-  
ных сыроваров. В августе 2007-го молоч-  
ное волна докатилась и до России — моло-  
ко подорожало вдвое по сравнению с ав-





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**\$300 млн**  
ПОТЕРЯЛИ УКРАИНСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ В 2006 ГОДУ из-за введенных Россией ограничений на ввоз молочной продукции



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**9–11 литров**  
МОЛОКА ОБЫЧНО ТРЕБУЕТСЯ

для производства 1 кг твердого российского сыра

густом 2006-го. Сыроделы к этому явно оказались не готовы. «Цены на готовую продукцию быстро не поменяешь — у всех производителей договоры в сетях на месяц-полтора. Стоимость сырья росла на 30–40% в месяц, а наша цена на 7%. На этом многие влетели», — сокрушаются Корсун.

Появившиеся было проекты по восстановлению сырного производства пришлось отложить. «У нас были деньги для покупки еще двух предприятий. Но осенне-зимний кризис поменял наши планы», — признается Владимир Корсун. И в «Юнимилке» передумали пока инвестировать в сыр. «Первую часть проекта инвестиций в „Сыродел“ по цельному и кислому молоку мы доделаем. А реконструкция сырного производства пока отложена, в текущих условиях рынка про-

ект нерентабелен. Мы продолжаем выпуск сыра на части наших заводов, но главным образом для того, чтобы связать объемы летнего молока», — рассказывает Стригин.

### Нажились на бедных

«МЫ ИЗ ПИЩЕВОЙ ИНФЛЯЦИИ и роста цен на молочную продукцию смогли вынести даже какие-то позитивные моменты», — говорит Елена Смирнова, директор по маркетингу компании „Валио“. — Ценовая диспропорция между нашими продуктами и сырами местного производства сильно сократилась, в целом мы стали доступнее, как бы парадоксально это ни звучало. Сыр из дорогого сырья, сделанный по дорогим технологиям и дорогими руками, подешевел по сравнению с российскими сырами». Российские продук-

ты стали стоить столько же, сколько импортные, при этом проигрывая им по качеству. «Валио» — единственный крупный игрок, не имеющий собственного производства в России. Тем не менее в сегменте плавленых сыров «Валио» занимает около 12%, а в твердых — примерно 5%, по оценкам ACNielsen.

«Основная проблема российских производителей, если смотреть в корень, — сырье и технологии. Современные технологии — это вопрос мозгов и денег. Мозги можно выписать из-за границы или послать свои учиться, можно купить хорошее оборудование. А вот хорошее молоко — это уже вопрос времени. Я не открою Америку, если скажу, что российское уступает по качеству европейскому», — продолжает Елена Смирнова.

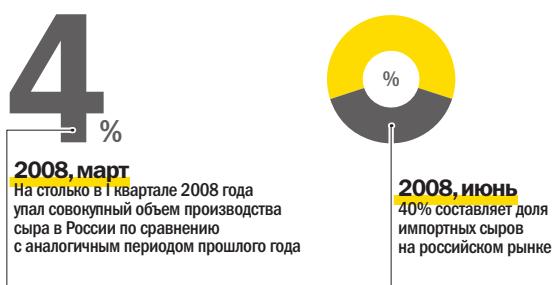
Помимо этого преимущества иностранные компании, импортирующие сыр в Россию, сумели еще и заработать на таможенных изменениях. «Я прикинул, они только на пошлинах заработали около 20 млн евро за полгода. Платили пошлину 15%, стали платить 5%, а разница легла им в прибыль. Цены-то у нас они не опустили, — возмущается Владимир Корсун. — Кто бы нам такой подарок сделал!»

Пока европейцы зарабатывали на пошлинах, а украинцы держали сыр у себя в закромах, восполнить российские потребности решили белоруссы. В 2003 году из Белоруссии ввезли 38 тыс. тонн сыра, а в 2007-м, по оценкам СФ, уже 42,4 тыс. тонн (по оценкам СФ). В 2008 году, по оценкам ИКАР, поставки белорусских сыров могут приблизиться к 70 тыс. тонн. К тому же на арену вернулись украинцы, и в марте этого года их поставки впервые за прошедшие два года превысили белорусские (5,1 тыс. тонн) против 4,5 тыс. тонн, по данным ИКАР).



**2008, январь**

70 тыс. т сыра, по прогнозам, могут ввезти в Россию белорусские производители в текущем году. В 2003-м этот показатель составил всего 38 тыс. т.



## Недолго длилось счастье отечественных сыролов. В августе 2007 года молочная волна докатилась и до России — молоко подорожало в два раза по сравнению с августом 2006-го

### В деньгах дело

«БЕЛОРУССКИЕ, УКРАИНСКИЕ и российские сыры сходны по качеству и ассортименту. Потребитель порой даже не сознает, сыры какой из этих стран он ест. И поскольку цены на белорусские и украинские сыры ниже, то их чаще и выбирают», — считает Татьяна Рыбалова.

Себестоимость производства одного килограмма сыра в России 120–150 руб., а белорусы готовы продавать свои сыры в сети по 100–120 руб. И все благодаря господдержке сельского хозяйства: себестоимость молока в Белоруссии — 8 руб., тогда как российская средняя цена — 10 руб. за литр.

Украинские сыророды снижают цены благодаря налоговой политике. «Когда мы покупаем молоко, нам не возвращают НДС. На Украине же возврат 10-процентного НДС на молоко. К тому же украинцы при пересечении границы с Россией получают обратно из бюджета 20% НДС на сыр как экспортный товар. По сравнению с российскими сыроварами, которые платят НДС 10%, в итоге разница в отпускной цене получается на 30%», — подсчитывает Владимир Корсун.

### Тайна имени

«С КОНЦА ИЮЛЯ на прилавках магазинов появятся германские сыры массового спроса по ценам на четверть выше нынешних. Следует ожидать, что вслед за Германией цены повысят и сыророды других европейских стран. Не стоит забывать, что сейчас вновь действуют высокие таможенные пошлины. Поэтому в ближайшей перспективе нас опять ждет рост цен на сыры», — прогнозирует Татьяна Рыбалова.

Если так пойдет и дальше, то с одной стороны окажется дорогой сыр из Европы, с другой — дешевый из стран СНГ, а между ними будет ютиться увядывающий российский. Поднять цены россияне не смогут — тягаться по качеству с европейцами не получится. Снизить цену еще больше, чтобы отвоевать долю у соседей, российским сырородам не по карману — по признанию опрошенных СФ компаний, они уже работают в убыток.

Демпинг братьев-славян больно бьет по российским сыроварам, ведь кроме цены они никак не конкурируют ни друг с другом, ни с импортом. «На Западе потребление сыра в первую очередь ориентировано на бренд, а потом только на тип. В России же доля брендированных сыров ничтожно мала, успешные продукты можно пересчитать по пальцам — это „Валио“ с Oltermanni, ВБД с „Ламбером“, „Сваля“, „Рокишико“, — перечисляет Елена Смирнова.

В плавленом сегменте брэндинг есть — это тот же сырок «Дружба» от «Карат», Hochland, «Виола» от «Валио», «Янтарь» «Ростагроэкспорта», которые продаются в ярких упаковках, с указанием производителя. Ведь мягкий плавленый сыр в обычный целлофан не положишь — консистенция не та. Основная же масса «брэндов» твердых сыров — как, например, сыр «Российский» — не имеет правообладателя, и их производят все кому не лень.

«Российский потребитель покупает сыр как тип. У нас в магазине могут лежать брендированные западные сыры, но будет написано „Маасдам. Германия“, „Маасдам. Россия“, вместо „Маасдам от компании Frico“. Не просто так не написано — мало кто из потребителей обращает на это внимание. Когда рынок раскачается, насытится до определенного предела (пока потребление сыра растет; по оценкам ИКАР, в первом квартале 2008 года оно увеличилось на 3,5% — СФ), потребитель начнет разбираться, что вот этот „маасдам“ хуже, у немецкого такие особенности, у российского другие, и вообще, я предпочитаю продукт этой фирмы», — фантазирует Елена Смирнова. «Ты вкладываешься в качество, но на полке этого все равно не видно», — соглашается Владимир Корсун.

Теоретически, заработать на брендированном сыре производители могут. Но пока усиливать маркетинг не спешат — осторожничают. «Если нарезать сыр, упаковать в красивую пленку, нарисовать улыбающуюся корову, это может добавить 20% маржи. В таком виде мы продаем сыр „Простоквашино“, он стоит примерно на 20% дороже, чем остальной попонате. Во-

прос только в том, что его нужно еще продать, а это непросто. Рынок не сформирован, розница торгует от бруска», — говорит Владимир Стригин. Только 6% своего сыра компания продает в таком брэндированном виде, остальные 94% — тот же попонате.

В 2003 году «Вимм-Билль-Данн» занялся производством твердого сыра под маркой «Ламбер», вложив только в Рубцовский завод, на котором производится сыр под этим брэндом, по разным оценкам, от \$12 млн до \$20 млн. Спустя четыре года на долю «Ламбера», по оценкам Step by Step, приходилось около 2–3% рынка. Хороший результат, если учесть, что остальные 150 крупных заводов не имеют хоть какой-нибудь значимой доли. Однако пример ВБД не вдохновляет большую часть конкурентов. Они отмечают, что несмотря на брэнд продажи «Ламбера», так же как и у остальных, рухнули. В ВБД от комментариев отказались.

Но отдельные игроки все же решаются инвестировать в маркетинг. «Калачеевский сыр (производится на Калачеевском заводе, принадлежащем „Карату“ — СФ) станет брэндом», — говорит Владимир Корсун. На превращение сыра в брэнд в компании собираются потратить 100 млн руб. «Будет другая упаковка, более красочная. Продвижением займемся, как только запустим линию — не раньше февраля 2009-го», — делится планами Владимир Корсун.

Теоретически у российских сыроваров есть возможность устроить настоящую «ядерную войну» — попытаться зарегистрировать на себя не просто новый брэнд, а брэнд, совпадающий с типом сыра, — скажем, «Пошехонский» или «Советский». «Компания, которая первая подаст заявку в Роспатент на регистрацию этого товарного знака, получит свидетельство о регистрации и право ее использовать», — говорит Владимир Юрасов, юрист адвокатуры «Князев и партнеры».

Правда, дело это хлопотное. «Формально в законе не сказано, что остальные компании должны прекратить использование марки до тех пор, пока правообладатель не потребует этого через суд», — продолжает Юрасов. Чтобы получить возможность эксклюзивно производить сыр «Пошехонский», сырородческой компании придется изрядно посудиться. Но на нести такой удар пока никто из сыроваров не решается. Видимо, овчинка пока не стоит выделки. □

# Большой толчок

развитию отрасли  
даст приватизация брендов, таких как «Пошехонский»,  
«Голландский», «Швейцарский».



**Владимир Корсун,**  
генеральный директор  
ЗАО «Карат»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Дырка от сыра

Сейчас сырная промышленность выживает как может. Такое ощущение, что сыророделие просто бросили,— государство его никак не поддерживает. Не нужно делать колоссальные инвестиции, надо всего-навсего заняться регулированием рынка.

Пяти лет хватит, чтобы российские сыророделья вышли из кризиса, а доля собственного производства сыра возросла до 80%. Российские фермеры, почувствовав спрос на качественное молоко, наладят стабильное производство молока с высоким содержанием белка.

Правительство снизойдет до проблем сыророделов и займется регулированием рынка. Отрасль начнет стablyно развиваться на том же уровне, что в начале 2007 года, когда рост производства составил 12%. Тогда отечественные сыророделья наконец-то станут зарабатывать, а появившиеся средства инвестировать в производство.

Минсельхоз создаст департамент по конкурентоспособности российской продукции и начнет защищать отечественных производителей. Государство создаст для российских сыророделов одинаковые условия с импортерами. Это будут либо дотации производителям, либо ужесточение мер на границе. Через несколько лет конкуренции нам не будет равных в сыророделии.

Большой толчок развитию отрасли даст приватизация брендов, таких как «Пошехонский», «Голландский», «Швейцарский». Сырные частные бренды будут способствовать появлению сильных и конкурентоспособных предприятий.

Если все эти меры не будут приняты, мы так и продолжим терять позиции, например из-за украинского 30-процентного демпинга. Несмотря на то что наши хозяйства больше, а молоко лучше по качеству, чем на Украине. □

## Окружили крупнейшие отечественные сыровары и основные направления импорта сыра

Hohland

Доля рынка

**18%**

Производство: Московская обл., 20-й км  
Ново-Рязанского шоссе, «Хохланд Руссланд»  
Бренд: Hohland  
С середины 1990-х годов компания ввозила сыр из Германии, в 2000-м начала его производство на арендованных площадях завода Ehrmann. В 2003 году построила собственный завод в Москве

«Карат»

Доля рынка

**17%**

Производство: Москва  
Бренды: «Янтарь», «Дружба», «Домашний»  
Старожил рынка, «в строю» с 1934 года. В последние годы приобрел несколько сыроваренных производств. Работает над созданием универсального сырного холдинга

«Ростагроэкспорт»

Доля рынка

**5%**

Производство: Московская обл., Пушкино,  
ЗАО «Фирма „Агрокомплекс“»  
Бренды: «Дружба», «Коралл», «Янтарь», «Сказка»  
Обладает самым диверсифицированным ассортиментом: помимо плавленого сыра выпускает более 200 видов продуктов: глазированные творожные сырки, сметану, творог и т. д.

«Янтарь»

Доля рынка

**5%**

Производство: Воронеж, АОЗТ «Янтарь»  
Бренд: «Янтарный мир»  
Работает с 1937 года; помимо плавленных сыров выпускает сливочное масло. В 2004-2005 годах компания зарегистрировала в Роспатенте торговые марки «Янтарный мир» и «Дары янтаря»

Lactalis

Доля рынка

**4%**

Производство: Московская обл., Истринский район,  
д. Лешково, «Лакталис Истра»  
Бренд: President  
Компания начала бизнес в России в 1997 году с импорта элитных французских сыров (рокфор, бри, камамбер), масла, молока, сметаны. Собственный завод в России запустила в 2003-м

«Вимм-Биль-Данн»

Доля рынка

**3%**

Производство: Москва,  
Царицынский молочный комбинат  
Бренд: «Веселый молочник»  
Первый завод по производству плавленого сыра холдинг запустил в 2003 году. Молочное направление обеспечивает 75% всей выручки компании

«Вимм-Биль-Данн»

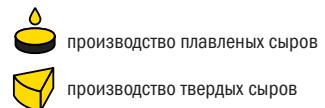
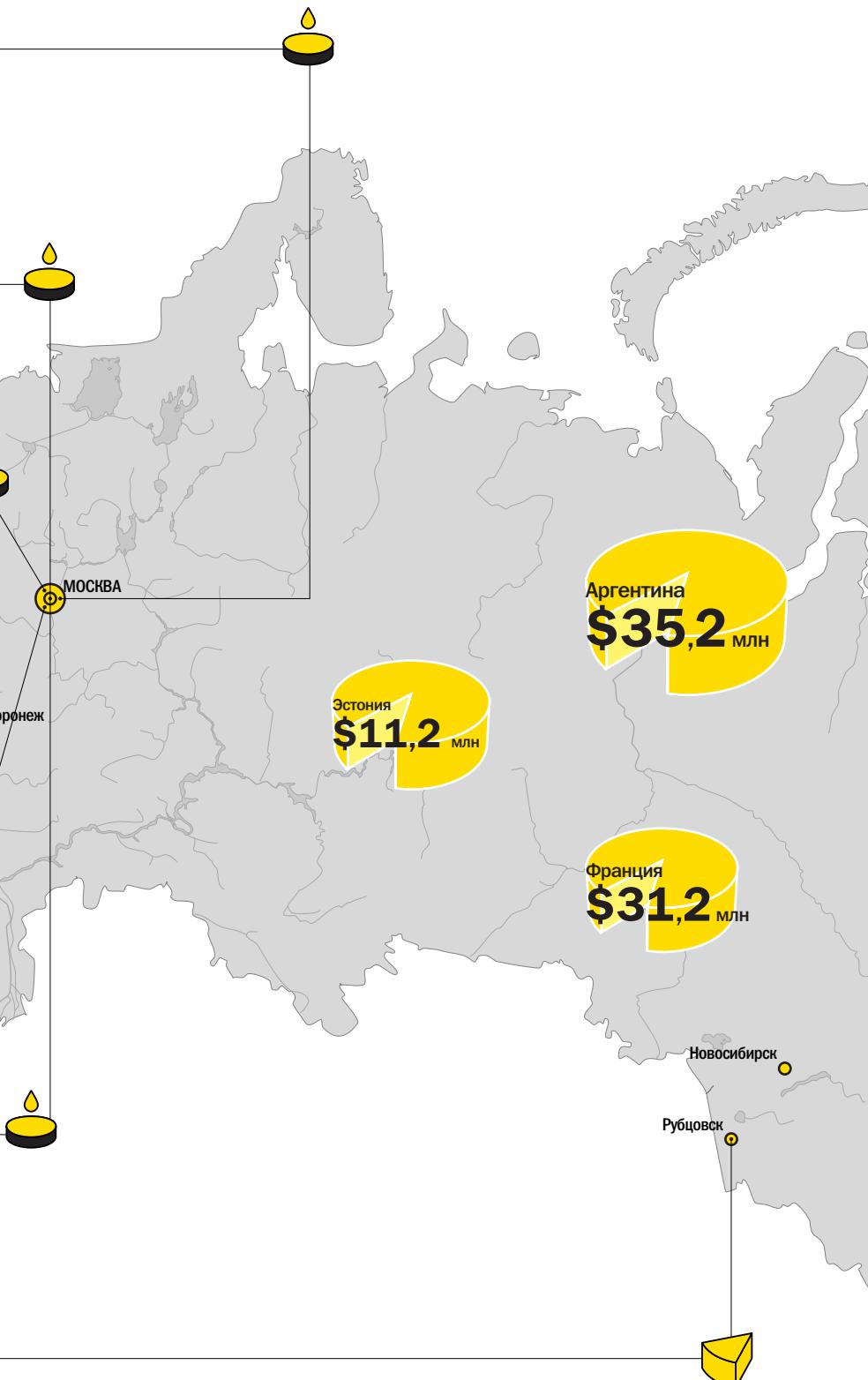
Доля рынка

**3%**

Производство: Алтайский край, г. Рубцовск,  
Рубцовский молочный завод

Бренд: «Ламбер»

На заводе в Рубцовске до его вхождения в состав ВБД производились традиционные сорта сыров. Марка «Ламбер» была выведена на рынок в 2003 году



Объем импорта сыров в 2007 году составил \$800 млн. (218,5 тыс. тонн в натуральном выражении)

Финляндия  
\$70,4 млн

Польша  
\$50,4 млн

Нидерланды  
\$36,8 млн

Украина  
\$191,2 млн

Белоруссия\*  
\$155,0 млн

Литва  
\$118,4 млн

Германия  
\$90,4 млн



объем импорта из страны в 2007 году (в денежном выражении)

\* оценка «Секрета фирмы»

Источник: агентство Step by Step

Фонд Earlier Stage Alternative Fund, находящийся под управлением Renova Capital, приобрел контрольный пакет компании «Промт». С помощью денег фонда «Промт» планирует ни много ни мало замахнуться на мировое лидерство в сфере машинного перевода.

## Игра в монополию

текст: Александра Убоженко

«Нет очень зарегистрировано о его ранних годах детства, но во время его рождения его отец был адвокат, приложенный к британскому посольству, его мать, очевидно, домашняя хозяйка». Эта фраза — плод машинного перевода фрагмента биографии Сомерсета Моэма, полученного с помощью сервиса Translate.ru, принадлежащего «Промту». Коряво, конечно, но общий смысл ясен. А чего еще вы ждали от машины?

С первыми образцами машинного перевода от «Промта» публика могла ознакомиться на выставке PC Forum в Москве в 1990-м, когда Светлана Соколова и еще несколько выпускников лаборатории инженерной лингвистики при Ленинградском пединституте представили первую в России коммерческую систему машинного перевода под названием PROMT. Она была предназначена для перевода с английского языка описаний компьютерных программ. И стоила аж 7 тыс. руб.— как новенькие «Жигули». В 1991 году была создана компания «Промт», которая уже через год выиграла конкурс NASA на поставку систем машинного перевода на Международную космическую станцию. И сейчас среди клиентов «Промта» не только крупные российские структуры, например администрация президента или Банк России, но и солидные зарубежные игроки — AOL, SAP, Siemens, Daimler, DHL и др.

Еще пару лет назад «Промт» конкурировал в России с системой машинного перевода «Сократ» компании «Арсеналь», но «философ» покинул рынок. По убеждению Светланы Соколовой, председателя совета директоров «Промта», «Сократ» не выдержал конкуренции, поскольку не вкладывался в развитие новых технологий. Правда, сколько сам «Промт» тратит на технологические разработки, неиз-

вестно — финансовые показатели компании не раскрывает.

Пожалуй, единственная цифра, которую в «Промте» не стесняются называть,— это ее доля на мировом рынке машинного перевода, составляющая, по оценкам самой компании, 10%. Да и эта цифра, надо сказать, вызывает вопросы. Весь мировой рынок перевода агентство IDC оценивает в \$200 млн, при этом известно, что оборот ведущего игрока, компании Systran, чьими продуктами пользуются военные ведомства США, компании Microsoft, Yahoo! и с чьей помощью переводятся документы Евросоюза, за 2007 год составил всего 8,85 млн евро. Вряд ли российской компании удается зарабатывать больше, невзирая на то, что продажи ее в 2007 году, по уверениям руководства, выросли по сравнению с 2006-м на 80%.

Разобравшись с местными «философами», «Промт» решил подискутировать о лидерстве на мировом уровне. «Чтобы завоевать лидерство, надо открывать собственные офисы в странах, где мы работаем»,— говорит Светлана Соколова. Пока у компании только один зарубежный офис — в Германии, открытый в 2004 году. По словам Соколовой, Германия по доходности занимает в выручке «Промта» второе место после России.

Открытие собственных офисов — дело недешевое. По оценке экспертов, оно мо-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

# \$16

млрд

составляет, по оценкам ЛИНЭКС, объем российского ИТ-рынка. Около \$18 млрд российские компании должны потратить на приобретение различного ПО и компьютеров в 2008 году. На этом фоне рынок машинного перевода выглядит крайне скромно. Всего в \$9–10 млрд оценивается весь рынок перевода для компаний. Из них только \$200 млн приходится на продажу программ-переводчиков. Однако, по оценкам экспертов, в ближайший год этот рынок может вырасти на 30–40%.

конкуренция

жет обойтись в несколько десятков, а то и в сотню тысяч долларов. Собственных средств на мировую экспансию «Промт» явно не хватает.

«О том, что „Промт“ продаст контрольный пакет Renova Capital, мы знали уже давно,— говорит **Давид Ян**, основатель компании ABBYY.— Это верный шаг, который, безусловно, поможет им в развитии». Сумму сделки участники не раскрывают. Известно лишь, что средний размер инвестиций Renova Capital — \$30–50 млн на проект. Но вряд ли «Промт» получил столько же.

Эксперты оценивают «Промт» в сумму от \$10 млн до \$40 млн. «Я думаю, весь „Промт“ стоит около \$20 млн,— предложил **Андрей Масалович**, глава консорциума „Инфорус“.— Вообще-то должны стоить больше, но их непрозрачность сильно срубила цену».

В любом случае инвестиции в машинный перевод — сильный ход со стороны Renova Capital. **Сергей Карелов**, председатель лиги независимых экспертов в области ИТ ЛИНЭКС, считает, что рынок машинного перевода в России в ближайшие годы может вырасти в три-пять раз. Партнер Renova Capital **Дмитрий Левонян** обещает инвестировать в «Промт» как минимум в течение пяти лет.

Впрочем, к тому, что «Промт» может захватить лидерство на мировом рынке, эксперты относятся скептически. «Сейчас в этой отрасли наблюдается некий технологический тупик,— говорит Масалович.— Производители выжимают последние капли из тех систем, что были придуманы в 1990-е, и лидерство захватит не тот, кто займет территории, а кто первым придумает что-то новое, пусть даже сырое. Инвесторы готовы платить и за ожидание». С другой стороны, в том, что «Промт», по крайней мере, укрепит свои позиции в мире, эксперты не сомневаются: офисы за рубежом и работа без посредников помогут компании лучше продавать свой продукт за пределами России.

О сохранении лидерства на родине «Промт» может не беспокоиться. Даже если ожидаемый «взрывной» рост рынка машинного перевода и интерес к нему со стороны крупных инвесторов спровоцируют появление новых игроков в этой области, догнать «Промт» с его огромным опытом работы и финансовой подпиткой от Renova Capital будет крайне сложно. Если только и в самом деле не придумать что-нибудь новенькое. ☐



Заграничные  
офисы долж-  
ны помочь  
«Промту» уси-  
лить позиции  
на междуна-  
родном рынке

# идеи

## заявка на будущее

wow → c36  
мысли → c38  
методы → c39

Не обязательно самому становиться популярным — деньги можно заработать и за счет популярности других, при этом абсолютно законно. Надо только грамотно задействовать фанатов знаменитостей, чьи потребности могут стать одним из двигателей бизнеса.

# Бизнес в стиле фан

текст:  
Мария Филимонова  
иллюстрация:  
cutter

# Ж

анр «домашнего видео» из жизни звезд, на котором специализируется Twigle Media, предлагает зрителям вполне невинные картинки. Пока перед создателями не стоит задача развеять миф о том, что «принцессы не какают». Например, на ролике «Сюрприз в спальне Алены Водонаевой» пользователи могут лицезреть бывшую «надомницу» с полотенцем на голове и в легкомысленном халатике, кокетливо расстегнутом на главных достоинствах героини.

По сюжету она ждет флориста, который обучит ее всем премудростям составления букетов. Еженедельно такие вот незамысловатые зарисовки из жизни звезды просматриваются примерно 100 тыс. раз. Саму съемку делает Twigle Media. Обходится это компании в \$400–1000 за трехминутный ролик. На телевидении такое же время съемок стоит примерно раз в шесть дороже. Блог жительницы небезызвестного проекта «Дом-2» в стиле хум-видео выкладывается в Сеть с ее разрешения: звезды сами заинтересованы в новых способах общения с фанатами. Правда, на канале Twigle Stars блогов мастодонтов отечественной поп-индустрии не найдешь. Многие из них пока не совсем понимают, зачем надо выставлять свою жизнь на показ, поэтому сравнительно новый канал используют только молодые селебритиз. Современные фанаты хотят быть как можно ближе к объекту своего поклонения — и звезды эпохи Web 2.0 готовы идти навстречу их самым смелым пожеланиям. Обменяться SMS с **Анджелой Джоли** или увидеть «девушку с обложки» в домашней пижаме далеко на предел того нового «кодекса отношений», который устанавливается между звездами и их фанатами. В отношения звезда—фан вклинивается третий элемент — компании, превратившие знаменитостей в основу своего бизнеса.

### Кого снимают

ОДИН из таких бизнесов — ремесло фотографов-папарацци — существует уже давно. Однако построить на фотографировании звезд целую империю папарацци с офисами по всему миру удалось только австралийцу **Даррину Лайонсу**. Лайонс, основатель фо-







В «домашних видео» Егора Яковлева (в центре) фанатам предлагают звезд почти в натуральную величину

тоагентства Big Pictures,— один из самых брутальных фриков в мировой медийной тусовке. За его голову с причудливо окрашенными в малиновый цвет волосами любая «неудачно полутившаяся» знаменитость отдала бы не один миллион «зеленых». «Многие селебритиз готовы заплатить большие деньги, чтобы их снимки исчезли. Но я иду навстречу, только если это мои друзья. Если я их ненавижу, то обязательно публикую или прощаю»,— объясняет правила игры папарацци Лайонс.

Лайонс быстро понял, что просто бегать и снимать знаменитостей для успеха недостаточно. Тем более что процесс этот трудоемкий и можно упустить много «дорогостоящих» кадров. Поэтому он задействовал в своем бизнесе фанатов. «Конечно, качественные снимки, которые обычно выходят на полосах газет, делают профессионалы, но чаще у кого-то есть доступ к звезде или он просто оказывается в нужное время в нужном месте»,— считает Лайонс. Таким он предлагает с помощью камеры мобильного делать снимки и видео селебритиз. «Знаменитости используют медиа, когда им надо что-то продать — диск, книгу. Но кричат „Privacy!“, когда медиа делает то же самое с ними, то есть начинает продавать их самих»,— оправдывает Лайонс свой бизнес.

Пользователям Лайонс предлагает размещать снимки на его сайте MrPaparazzi.com. Качественные и эксклюзивные фото продают либо на другие порталы, либо в издания. Например, так ушли с молотка за 16 тыс. фунтов стерлингов любительские снимки **Гвинет Пэлтроу**, занимающейся серфингом. Автору обычно перепадает 50% этой суммы, остальное оседает в кармане Лайонса. Как он утверждает, бизнес этот довольно доходный: еженедельно его сайт посещают 1,7 млн пользователей. Но основные деньги, конечно, скандальный папарацци зарабатывает не на продаже любительских снимков. Одна из постоянных статей прибыли — брандированный контент, например различные игрушки для мобильников и виджеты — все с маркером MrPaparazzi. И, конечно же, львиную долю дохода в казну скандалиста приносят рекламодатели, которых миллионный трафик не может не радовать. Впрочем, финансовые результаты своей деятельности Лайонс предпочитает не раскрывать.

## Кто за это платит

РЕКЛАМОДАТЕЛИ — основа для бизнеса и российской компании Twigle. Создатель Twigle **Егор Яковлев** делает ставку именно на них, и не без оснований. Компания зарабатывает на продаже рекламных роликов (преролл-рекламы) в видеоблогах. Перед и после каждого просмотра блога пользователь просматривает ролик. При этом, как утверждает Егор Яковлев, эффективной рекламы будет только при 1 млн показов в месяц. Каждый прокат ролика стоит 3 руб. Получается, что на популярном блоге, собирающем 800 тыс. показов в месяц, можно заработать около 2,5 млн руб. при затратах \$1 тыс. У такого канала в основном молодая аудитория — от 16 до 28 лет. Так ненавязчиво удается заработать деньги на знаменитостях, предлагая продукт, который практически сразу же «съедают» фанаты.

Хотя в плане «съедобности» компании пока далеко до американской сети SayNow. «Эй, Рианна, ты очень клевая, продолжай в том же духе» — такое вполне стандартное сообщение оставил певице ее преданный фан. На которое она, конечно же, ответила. Поверьте, то же самое делают и **Джанет Джексон**, и **50 Cent**, и **Алисия Кейс**, и другие не менее востребованные и знаменитые кумиры и идолы миллионов. Если Егор Яковлев предлагает фанатам кусочек из звездной повседневности, то SayNow — реальное голосовое и SMS-общение со звездой, причем бесплатное.

Сайт компании заработал в 2006 году. Денег на коммуникационный стартап

выделила американская Shasta Ventures. Инвестиции составили около \$7,5 млн. Компания сыграла на непреодолимой тяге фанатов к общению со своими кумирами. При этом в отличие от традиционных способов чатового формата, где зачастую пишут не звезды, а специально обученные люди, в SayNow гарантируют, что позвонит реальная звезда. SayNow предлагает каждому желающему зарегистрироваться на своем сайте и получить телефонный номер. Такие номера получают и фанаты, и звезды. Список звезд и их телефонные номера перечислены на сайте социальной сети. Достаточно выбрать предмет своего обожания и можно смело набирать заветные цифры, чтобы сказать все, что ты думаешь о творчестве исполнителя. Ответ, как говорят на сайте, следует немедленно. Чаще всего звезды наговаривают такие сообщения, которые затем в масштабном порядке рассыпаются фанатам. Но даже сама мысль о том, что знаменитость оставила тебе голосовое сообщение, надолго делает счастливыми юных поклонников. Больше того, звезда может даже сама позвонить своему самому преданному фану.

Проект за три года привлек 3 млн пользователей. Аудитория сети состоит опять же сплошь из тинейджеров. Если для поклонников и их кумиров общение не стоит ни цента, то логично, что в SayNow, как и в прошлых примерах, зарабатывают на рекламе. Удачная идея позволяет не только общаться, но и продвигать звездные продукты. Например, рассыпать сообщения о выходе нового сингла, появлении новой фэшн-коллекции, предстоящих концертах и прочих событиях, которыми кишит жизнь селебритиз. «SayNow дает возможность музыкантам продавать рингтоны. Они рассказывают о последних синглах, и фаны могут скачать их мобильные версии», — рассказывает **Най-кил Сингал**, CEO и совладелец SayNow. По его подсчетам, каждый рингтон обходится фанату почти в \$3, из них 25 центов забирает себе SayNow. При этом Сингал уверен, что 20–50% фанатов обычно покупают мобильную музыку. «Многие из наших артистов зарабатывают каждый раз, когда получают сообщение от поклонника. Если учесть что рынок мобильных услуг постоянно растет, то их доходы будут только увеличиваться», — рассуждает Сингал.

Безусловно, каждый артист, имеющий личный номер на сайте, в день может получать до нескольких сотен звонков от поклонников. Например, у певца **Криса Брауна** спустя всего пять дней после регистрации накопилось примерно 25 тыс. сообщений и звонков. Такие цифры важны для рекламодателей и звезд. Первые получают возможность разместить свой контент среди активных пользователей, вторые — заработать. Правда, сама SayNow мало что зарабатывает на рекламе. Рекламодатели платят около \$60 за 1 тыс. рекламных сообщений. Из этих \$60 компания получает лишь скромные 30–40%, остальное уходит в карман звезды. Но это отнюдь не смущает Сингала, он уверен, что сервис еще не задействовал и половины своего потенциала. Сколько компании удалось заработать в долларовом выражении, владельцы раскрывать не спешат, но уверяют, что «на жизнь хватает».

## Кому это надо

ВПРОЧЕМ, общение с настоящим «большими» звездами — это не только возможность серьезных заработка, но и обширные расходы. «Пока мы не можем предложить 100 видеоблогов различных отечественных звезд, для нас это слишком затратно», —

## Обменяться SMS с Анджелиной Джоли — не предел в том новом «Кодексе отношений», который устанавливается между звездами и их фанатами

комментирует **Анна Шпак**, директор по маркетингу Tvgile Media. Каждый блог обновляется примерно два-три раза в неделю и не превышает по длительности три минуты. Делать его длиннее, по словам Анны Шпак, просто бессмысленно. Объясняет она это просто: широкополосный интернет у 70% пользователей есть только на работе, да и трафик большой. А препятствием для более частого обновления служит то, что это не основная деятельность звезд, поэтому тратить все свое время на съемки видеоблогов они не могут. В таком случае альтернативой «больших» звезд могут стать реальные блоггеры или сетевые знаменитости, которые прославились в Рунете и за его пределами, то есть «микрозвезды». В качестве примера можно привести певца **Петра Налича**, который приобрел известность на YouTube. Пока в Штатах такой бизнес приобретает массовый характер, отечественным компаниям придется объяснять, зачем это нужно и как это работает. «Некоторым нашим рекламодателям не нужно рассказывать про все плюсы и минусы преролл-рекламы, но это в основном транснациональные компании типа Samsung, Intel», — говорит Егор Яковлев.

Яковлев уверен, что в скором времени у него будет возможность предложить пользователям не только поп- и ТВ-знаменитостей, но и звезд, которых породила сама Сеть, то есть настоящих блоггеров. Например, 18-летнюю исполнительницу песен **Сабину Сайдову**, чьи видеоблоги иногда набирают больше 50 тыс. просмотров. В арсенале Tvgile Media помимо Star Tvgile есть еще семь каналов. Как рассказал Егор Яковлев, с 21 июля начнет свое вещание еще один, Tvgile Cinema — сервис видеоблогов актеров и деятелей кино, посвященный отечественному кинематографу. Весь материал уже отснят и ждет своего выхода на мониторы пользователей. Такой продукт будет рассчитан на более взыскательную аудиторию, которая не сходит с ума при виде Алены Водонаевой с полотенцем на голове. **СФ**

## Сохранить в мегаполисе личное пространство позволяют устройства с футуристическими дизайном и свойствами.

текст: Татьяна Филимонова



**д**изайнер Чарльз Бланка уверен, что создал машину, позволяющую путешествовать во времени. Выглядит она как обтекаемая капсула, в которой легко размещается один человек, правда, в полулежащем состоянии. Называется этот агрегат MadeLine. Конечно, «путешествие во времени» — метафора, ведь тело «пассажира» никуда не переносится. Идея в следующем: машина должна генерировать запахи из вашего прошлого, которые позволят вам мысленно перенестись во времени. Такая терапия, уверен Чарльз Бланка, позволит погрузиться в прошлое и вспомнить лучшие моменты своей жизни. За счет каких ноу-хау будет достигнут терапевтический эффект, не раскрывается. Скорее всего, будет использована автоматическая каталогизированная система запахов и их комбинаций.

Выделить человеку кусочек пространства, который будет принадлежать только ему, можно и не прибегая к высоким технологиям, считает **Майкл ван дер Клей**, промышленный дизайнер из Нидерландов. Он создал эргономичный и простой мобильный офис Artifort Globus. Раскрываясь, он превращается в две полусфера: стол и удобное кресло, которые соединяют с небольшой опорой стальные штанги. Размеры офиса в сложенном виде — 116 см в длину, 72 в ширину и 90 см в высоту. Как уверяет дизайнер, Artifort Globus достаточно легок, поскольку выполнен в основном из пластика. Постоянно носить с собой офисный глобус не получится, зато он легко помещается в автомобильный багажник. Ван дер Клей делает свои офисы по предварительному заказу. Примерная стоимость одного Artifort Globus — 500–600 евро. Голландский дизайнер надеется, что его «глобофисы» будут пользоваться спросом в аэропортах и бизнес-центрах. □

## Процессор в юбке

Японская компания M4125 Maid придумала оригинальный способ соединить компьютеры и секс.

Вместо традиционного и скучного компьютерного корпуса она предлагает использовать женские ноги в юбке. Создатели сосредоточились на самом эротичном участке: от коленей и до талии. Приобрести сексуальный десктоп можно на японском сайте kilian-nakamura.com всего за \$499. Прилагаемые аксессуары — пара сменных юбок и белые чулки. Гаджет недешев, и создатели всячески пытаются уверить клиентов, что взамен те получат не только эстетическое наслаждение, но и самый оригинальный компьютерный корпус в мире.



## Стальной собутыльник

Asahi Beer Buddy — робот, который не только охладит ваше пиво, но и нальет его.

Размеры робота-холодильника небольшие, в него помещается только шесть стандартных банок пива. На внешней стороне корпуса у Asahi расположены держатели, в которые вставляется банка и стакан. После нажатия кнопки робот откупорит банку с пивом, а затем наполнит им тару. Завести себе «пивного приятеля» пока могут лишь японцы. Впрочем, искать устройство в магазинах бесполезно. Робот выдается в качестве сувенира фанатам Asahi, сумевшим собрать все 36 разновидностей пробок от бутылок, в которые компания разливает свое пиво.



Теперь нет нужды нанимать целый грузовик для перевозки одного дивана или платить почтовой службе за некачественный сервис. Вашему имуществу готовы подыскать попутчика. текст: Дмитрий Черников

## Посылка с оказией



Старый бабушкин рояль может добраться до места назначения и без помощи транспортной компании — на попутках

**К**огда Мишель Байнам захотела перевезти антикварное пианино из дома бабушки в Оклахоме в свой Джорджтаун, то поразилась запросам транспортных фирм — \$1 тыс. и выше. Воспользовавшись сервисом техасской компании uShip, она через сутки получила свое пианино всего за \$275. «Грузовая компания из Оклахомы проезжала мимо Джорджтауна, и в трейлере оставалось немного свободного места. Зачем возить воздух, решили ребята. Я сэкономила, они заработали. Это фантастика!» — делится впечатлениями Мишель.

Техасская uShip помогает более чем 110 тыс. морских и сухопутных грузоперевозчиков, у которых есть в транспорте свободное пространство, встретиться с теми, у кого есть потребность отправить мебель, машину или даже животных по тому же маршруту. Чтобы избавиться от пустоты в кузове, компании идут на скидки в 60–80%. Публикация объявлений бесплатна и для провайдеров услуг, и потребителей. uShip зарабатывает благодаря 7,9% комиссионных, которые перевозчик платит с каждой сделки. CEO компании **Мэтт Чейзен** вспоминает, что идея бизнеса пришла к нему после того, как его мать семь лет назад пыталась перевезти любимый комод из Огайо в Хьюстон за разумную цену.

**Тайлер Шефф**, владелец фирмы UTI Transport Solutions, весьма доволен предлагаемым uShip сервисом. За пару лет его суда перевезли более 2 тыс. грузов, среди которых были автомобили, рыбацкие лодки и целые домашние хозяйства с утварью. У стартовавшей в 2004 году uShip быстро появились конкуренты: eMove.com, GetLoaded и Freightquote.com.

**Сервис Birdymail, который позиционируется его создателем как некоммерческий, в Рунете уже окрестили «мечтой наркоторговцев»**

Европейский бизнес старается не отставать. Французская Colis-Voiturage сводит тех, кому нужно отправить груз на небольшие расстояния, и владельцев личного транспорта, «драйверов», которые не прочь подзаработать, волею случая проезжая по тому же маршруту. Условия транспортировки оговариваются агентами в личной беседе, после обмена контактами на сайте компании.

Похожая площадка действует и в России. Правда, с помощью Birdymail можно передавать лишь небольшие посылки, зато на неограниченные расстояния, потому что «курьерами» выступают прежде всего перемещающиеся на общественном транспорте по стране и миру туристы или командировочные. Сервис Birdymail, который позиционируется его создателем **Антоном Лахиным** как некоммерческий, в Рунете уже окрестили «мечтой наркоторговцев». Впрочем, пока им пользуются в основном для того, чтобы передать из западных стран редкие лекарства («Буду очень благодарна, если кто-то из Тель-Авива согласится доставить до Москвы четыре небольших упаковки таблеток. Это снотворное для моей бабушки») или получить из Америки iPhone 3G за \$200, а не за московские \$700–800. Обычно услуги перевозчиков-добровольцев ничего не стоят, но в некоторых объявлениях авторы скромно указывают «за символическое вознаграждение». Для повышения безопасности Birdymail Антон Лахин собирается заключить контракт со страховой компанией. Поэтому можно прогнозировать постепенную коммерциализацию «социального» начинания. □

## В эпоху масскультта элитарные зрелища пытаются выжить за счет глобализации аудитории.

текст: Дмитрий Черников



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

**3**авершившийся сезон 2007/08 для Metropolitan Opera (Met) оказался революционным. Когда Питер Гелб в 2006 году стал генеральным менеджером знаменитой оперы, та переживала трудные времена. Средний возраст зрителей «уехал» за 65, по будням в зале зияли огромные проплешины. В борьбе за «культурный доллар» конкуренты — кинотеатры и рок-концерты — выигрывали у главной оперы Нью-Йорка всухую. Заведение со 125-летней историей прослыло развлечением для богатых кичливых пенсионеров. Гелб, бывший глава подразделения классической музыки Sony/BMG, вместе с набранной им командой маркетологов решился на радикальный шаг: «живые» трансляции представлений Met в кинотеатрах Америки и других стран. В сезон 2007/08 симулькастинг, то есть синхронная передача изображения, охватил 600 кинотеатров в США, Европе, Австралии и Японии. Около 920 тыс. человек в 23 странах смогли «вживую» посмотреть восемь опер, насладившись эффектом присутствия. В будущем сезоне в оборот будет пущено 11 опер.

Симулькастинг — бизнес не из дешевых. Каждая мировая трансляция обходится примерно в \$1,1 млн. В проекте занято 60 человек, преимущественно операторов, вооруженных 15 камерами. Но затея того стоит, говорит Питер Гелб. Средняя цена «кинобилета» на оперу — \$22, половину кассовых сборов забирает себе Met. Кроме того, согласно исследованию Shugoll Research, 92% зрителей, посмотревших оперу в кино, намерены посетить Metropolitan Opera очно. Маркетологи признают, что симулькастинг — спасительная соломинка не только для оперного бизнеса, но также для цирков и театров. В мегаполисах они пользуются все меньшим спросом, в то время как жители других городов рады приобщиться к ранее труднодостижимым столичным развлечениям.

Другие оперные центры в том или ином виде охотно заимствуют идею Питера Гелба. Например, San Francisco Opera записала шесть своих опер и с марта начала их показывать в кинотеатрах под слоганом «Цифровая опера по-голливудски».

Впрочем, у идеи Гелба нашлись и враги. По мнению шефа Парижской национальной оперы Жерара Мортье, симулькастинг слишком дорогое удовольствие, для пропаганды оперы сгодится старый способ — телетрансляции. Чья возьмет, может выясниться уже в следующем году, когда консерватор Мортье встанет у руля Нью-Йоркской городской оперы, главного конкурента Metropolitan Opera. □

лучшее из блогов

**Джефф Джарвис,**  
медиааналитик

Накапливая информацию о пользователях, Google предоставляет все более кастомизированный поиск. Скоро результаты вашего запроса по словам «вино» или «секс» будут радикально отличаться от моего хотя бы потому, что мы живем в разных штатах или странах. На смену трюкам SEO и их программистов, почти мошеннически продвигающих сайты на вершину поисковых хит-парадов, приходит подлинное соответствие ответа интересам пользователя. Компаниям придется закончить игры с ключевыми словами.

**BLOG:** BuzzMachine  
<http://www.buzzmachine.com>

**Дональд Трамп,**  
милиардер

Ученые из Университета Айовы выяснили, что люди с крепким рукожатием производят более приятное впечатление и быстрее делают карьеру. Что может быть лучше крепкого рукожатия? Его отсутствие. Трогая друг другу руки, мы переносим миллионы микробов. Люди вечно подходят ко мне, протягивая руку, а я гадаю, где она была и что делала пять минут назад. Японская традиция поклонов куда симпатичнее!

**BLOG:** Trump Blog  
<http://www.trumpuniversity.com/blog>

**Брюс Нассбаум,**  
гуру дизайна

GM ищет способ продать свои бренды Hummer, Saturn, Buick и Saab. Какой из этого урок? Клиенты лояльны не корпорациям, а маркам. GM до сих пор не поняла этого, считая себя исключительной. Она купила Saab и сгноила его. Построила отличный бренд Saturn, но перестала его развивать. Вернула к жизни Cadillac, но перенесла идеи его дизайна на другие бренды. Компания — это портфель брендов, и ничего больше.

**BLOG:** NussbaumOnDesign  
<http://www.businessweek.com/innovate/nussbaumondesign>



DPA/PHOTAS

С помощью InnoCentive компании могут привлечь к решению своих научно-технических головоломок сотни тысяч ученых

## Война умов

текст: Дмитрий Черников

**О**твечающая за инновации в Eli Lilly, Альф Бингэм, химик по образованию, не раз сталкивался с дефицитом идей внутри компании, в штате которой было 6 тыс. научных сотрудников. В итоге ему надоело мучиться, разыскивая креативных ученых на стороне, и под крылом Eli Lilly в 2001 году возник массачусетский стартап InnoCentive. Его задачей стало посредничество между корпорацией и сообществом исследователей (которое еще предстояло организовать). Хотя Eli Lilly до сих пор остается главным акционером проекта, детище Бингэма постепенно превратилось в независимую коммуникационную площадку, на которой сотни самых разных компаний и госструктур предлагают ученым со всего мира решить научно-технические головоломки. Решение ищется в формате тендера, на кону обычно приличные деньги. «Соединяя инвесторов и ученых, корпорации и проектных наемников, InnoCentive воплощает в себе компанию нового типа, от результатов работы которой выигрывает все человечество», — заявляет Бингэм.

Методы чистки ядерного реактора, безопасные подсластители, снижение жиров в жареных овощах, новые способы пиролиза целлюлозы — «рынок наболевших проблем» охватывает все сферы индустрии, от нанотехнологий до фармацевтики. Цена решения задачки — от \$5 тыс. до \$1 млн, но чаще всего сумма находится в диапазоне \$10–100 тыс.

Стандартное объявление о тендере выглядит так: «Крупная компания с ежегодными продажами на \$3 млрд ищет партнера для помощи в исследовании наличия гербицидов в отходах животноводства». Фирмы стараются не афишировать свою беспомощность, но известно, что среди постоянных клиентов InnoCentive такие монстры, как Procter & Gamble, Novartis,

**Альф Бингэм** — американский химик и бизнесмен. Более 30 лет работал в компании Eli Lilly (Индіанаполіс, штат Індіана) на исследовательских и менеджерских позициях; достиг поста вице-президента по стратегическим разработкам. В 2001 году основал компанию InnoCentive, а затем и ряд других стартапов (YourEncore, Maaguzi, Seriosity), пропагандирующих идеи нетворкинга и открытых инноваций. В настоящее время состоит в совете директоров InnoCentive, активно занимается лекторской работой.

ду Барашков заработал таким путем более \$50 тыс.

На мозгах таких, как Николай Барашков, и зарабатывает InnoCentive. «В среднем компания платит за размещение тендера \$15 тыс., — объясняет Бингэм. — Если он закончится для компании успешно, то мы получим еще 40–50% премии за итоговый результат». В 2006 году инновационная площадка заработала более \$2 млн. А в начале 2007-го получила \$1 млн за то, что один из членов сообщества нашел биомаркер, облегчающий диагностику скрытого склероза. □



# лаборатория

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

автоматизация производства → c46  
банкрешений → c50

За два года после вступления в силу закона «Об акционерных обществах» мажоритарии освоили новые приемы выдавливания «малышей». «Секрет фирмы» выяснил, в каких компаниях миноритариям живется тяжелее всего.

## Хороший, плохой, злой

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

анна музыка

### Дисконт на прощание

В КОНЦЕ АПРЕЛЯ компания «Северсталь» объявила добровольную оферту на выкуп акций своих «дочек»: Оленегорского ГОКа, «Карельского окатыша», «Воркутаугля» и шахты «Воргашорская». Предложение оказалось не только минимум на 20% ниже текущих котировок акций этих предприятий в RTS Board, но и, несмотря на внушительный рост цен на уголь, ниже цен двухлетней давности, установленной самой «Северсталью» при консолидации этих активов. Особенно запаниковали держатели «Карельского окатыша», которые стали в массовом порядке избавляться от своих бумаг. Они опасались еще более невыгодного предложения, от которого им уже нельзя будет оказаться. Ведь «Северсталь», владеющая 94,8-процентным пакетом «Карельского окатыша», вскоре могла бы запустить процедуру принудительного выкупа. Благо закон «Об акционерных обществах» с 1 июля 2006 года разрешил владельцу, собравшему 95-процентный пакет, выкупать у мелких держателей оставшиеся 5%, и миноритарии обязаны их продать.

В любой компании главные акционеры мелких держателей только терпят, подспудно считая их корыстными паразитами, склонниками или потенциальными шантажистами — словом, публикой, мало отличающейся от обычных рейдеров. И при первой возможности стараются избавиться от нежелательных «финансовых пассажиров».

А за возможностями сегодня далеко ходить не надо. По мнению юристов, в стране наступила эпоха тотального вытеснения миноритариев. Экономически этот тренд обусловлен консолидационными процессами, развернувшимися в металлургии, пищепроме, строительстве и многих других отраслях. Идеологическим фундаментом для крестового похода против «малышей» стал вышеупомянутый закон «Об акционерных обществах» с сакральной нормой о принудительном выкупе акций. Причем круг компаний, которых затрагивают эти законодательные новации, гораздо шире той сравнительно небольшой группы предприятий, где основной владелец напрямую или через аффилированные фирмы владеет 95%. Сюда относятся вооб-

c41

## лаборатория

ще все компании с контролирующим акционером, которому ни-что не мешает сначала нарастить свою долю до 95% и объявить принудительный выкуп.

Вытеснители миноритариев могут опереться и на судьбоносное определение Конституционного суда России №681-О-П от 3 июля 2007 года, признавшее конституционность принудительного выкупа. Фактически «малышам» дали понять: жаловаться в суд на действия главного акционера бесполезно — можно лишь оспорить несправедливую цену. Хотя давно известно, что судебные тяжбы с привлечением независимых оценщиков по силам лишь «профессиональным» миноритариям — крупным инвестфондам.

Каким будет вынужденное расставание — мирным или скандальным, всецело зависит от предложенной цены. Надо признать, что некоторые компании в рамках процедур принудительного выкупа ведут себя щедро. Например, «Евраз груп» в прошлом году консолидировала дочерние металлургические комбинаты НТМК и ЗСМК, а также Высокогорский и Качканарский ГОКи. Для миноритариев «дочек», продавших холдингу свои бумаги по цене на 10–15% выше биржевой, сделки с «Евразом» оказались очень выгодными. А ТНК-ВР в прошлом году, как рассказал начальник аналитического управления ГК «Регион» Константин Комиссаров, сделала миноритариям дочерней «Оренбургнефти» настоящий подарок, выкупив их акции с 60-процентной премией к рынку.

Однако пример не слишком красивого развода «Северстали» с мелкими акционерами все же более типичен. СФ провел миниопрос аналитиков и составил коллекцию компаний, главные акционеры которых были замечены в грубом ущемлении прав мелких владельцев (см. материал на стр. 44).

### Скупые рыцари

НО ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ МАЖОРИТАРИЕВ рисковать репутацией, обделяя мелких совладельцев? Примитивная жадность, подозревают в инвестиционном сообществе. «Ничем иным, кроме прикидистости Алексея Мордашова, я не могу объяснить мотивы „Северстали“». Рыночная стоимость всего объема акций „Карельского окатыша“, находящихся в свободном обращении, составляет \$85 млн — пустяк для человека с состоянием \$22 млрд,— заявил СФ менеджер одной из инвесткомпаний.

Впрочем, среди «скупых рыцарей» Алексей Мордашов вовсе не чемпион. Так, осенью 2007 года «Евроцемент холдинг» Филарета Гальчева, консолидировавший 98% ОАО «Евроцемент груп», предложил фондам-миноритариям продать имевшиеся у них акции по 157 тыс. руб. за штуку — при рыночной цене 450 тыс. руб. А по истечении срока оферты «Евроцемент груп» (будучи реестродержателем собственных акций) просто списала принадлежащие миноритариям бумаги с их лицевых счетов. История продолжилась в декабре 2007-го, когда обиженные фондами-миноритарии, управляемые Kazimir Partners, подали иск в арбитражный суд Москвы, оспаривая несправедливую цену выкупа. Однако, по мнению инсайдеров, к настоящему моменту стороны наверняка уже договорились о компромиссе.

Сегодня мажоритариям, затевающим принудительный выкуп, невыгодно ссориться с крупными миноритариями, поднаторевшими в судебных тяжбах, говорит Максим Орловский, портфельный управляющий компании Prosperity Capital Management. Скандалам с влиятельными «минорами» они предпочитают полубровные сепаратные соглашения.

А вот с рядовыми держателями основные акционеры не больно церемонятся, часто пользуясь неискущенностью акционеров-«фи-



По мнению Максима Орловского (Prosperity Capital Management), мажоритарии придумывают все новые уловки, чтобы вытеснить мелких акционеров

зиков». Подтверждение тому — объявленная в середине июня холдингом «Фосагро» добровольная оferта на выкуп у миноритариев дочернего предприятия «Аммофос» 17% бумаг по \$74 за штуку. Это более чем в три раза ниже котировок в RTS Board на 16 июня. Сначала инвесторы удивились, но потом стало известно, что оferта адресована держателю 10,6-процентного пакета Paintsville (по слухам, эта структура аффилирована с «Фосагро»), а также акционерам из числа бывших и нынешних членов трудового коллектива, которым трудно реализовать свои бумаги через биржу.

Правда, говорить о попрании прав мелких акционеров здесь все же нельзя, полагает Александр Сотов, руководитель практики финансовых расследований компании «ФБК-право». Ущемить миноритария можно, если акции предприятия неливидны и единственным приобретателем может быть лишь сам мажоритарий. Тогда как продать маленькие пакеты бумаг «Аммофоса» реально, стоит лишь навести справки о рыночной стоимости акций.

### Допэмиссия выполнима

ВЫКУП ПО ДЕШЕВКЕ далеко не единственное оружие из арсенала «борцов с миноритариями». По-прежнему в ходу такой древний способ вытеснения мелких акционеров, как допэмиссия акций. И в нашем списке злостных нарушителей немало поклонников допэмиссий, невыгодных для мелких акционеров. Механизм прост. Объявляется допэмиссия по закрытой подписке, весь транш выкупает главный акционер, и доли «малышей» размываются. Причем цена размещения ниже рыночной, что обесценивает их акции.

Настоящим классиком жанра можно считать группу «Гута», контролирующую холдинг «Объединенные кондитеры». В холдинг входят такие предприятия, как «Красный Октябрь», «Рот фронт», Воронежская кондитерская фабрика, «Южуралкондитер», «Ясная поляна» и ТАКФ. Весной

прошлого года состоялась допэмиссия акций «Красного Октября» в размере 4,7% уставного капитала по закрытой подписке. Выкупал ее холдинг «Объединенные кондитеры» по цене на 36% ниже рыночной на тот момент. Холдинг заплатил за сделку 55 млн руб., а также внес 62,3-процентную долю благовещенской фабрики «Зея». Тонкость в том, что, по мнению аналитиков, «валюта платежа» («Зея») была оценена чрезмерно дорого по сравнению с приобретаемым активом («Красным Октябрем») — в 33,4 чистых прибыли за 2006 год против 12 чистых прибылей самого «Красного Октября». Аналогичные допэмиссии по заниженным ценам в пользу группы «Гута» прошли на Воронежской кондитерской фабрике и «Ясной поляне». Миноритарий Воронежской фабрики — инвестфонд РСМ пытался было судиться с «Объединенными кондитерами», но проиграл.

Сегодня мало кто практикует явно грязные приемы отстранения миноритариев вроде неуведомления о созыве собрания акционеров, на котором планируется утвердить допэмиссию, полагает **Евгений Туляков**, старший юрист Tenzor Consulting Group. В последние годы мажоритарии освоили изящный способ нейтрализации миноритариев, желающих реализовать свое преимущественное право на приобретение допэмиссии, — выпуск привилегированных акций. Дело в том, что в законе сказано: владельцы существующих акций не имеют никаких преимущественных прав, если речь идет о выпуске акций нового типа. Так что мажоритарий по закрытой подписке может выкупить весь новый выпуск «префов». По такой схеме размещались новые выпуски привилегированных акций на «Волгомосте» (в пользу структур основного акционера — группы СОК), мясокомбинате «Омский» (выкуплен структурой главного акционера Brezilon Holdings) и «Чувашкабеле».

«Префы» поистине универсальный способ защиты от миноритариев. Если по ним не заплатить дивиденды, на следующем собрании акционеров они превращаются в голосующие акции, увеличивая долю мажоритария. А назначив по «префам» сверхвысокие дивиденды, основной акционер может вполне законно не делиться прибылью с мелкими владельцами. Самая яркая история с привилегированными акциями произошла на санкт-петербургском заводе-производителе авиационных приборов «Пирометр», 100% «префов» которого принадлежали экс-президенту предприятия **Сергею Бодрунову**. Тот получал весьма щедрые дивиденды. В частности, за 2005 год на дивиденды по «префам» «Пирометра» было направлено 94% чистой прибыли. А мелким держателям обыкновенных акций доставались лишь крохи «с директорского стола». Пикантность ситуации заключалась в том, что доля «префов» в уставном капитале завода составляла лишь около 11%, а обыкновенных акций у гендиректора не имелось вообще.

## Бегство от оферты

ПОПРАВКИ В ЗАКОН «Об акционерных обществах» породили новую группу нарушителей — приобретателей крупных пакетов, уклоняющихся от выставления оферты остальным собственникам. Напомним, с 1 июля 2006 года вступила в силу поправка, защищающая собственников от недобросовестных приобретателей крупных пакетов — рейдеров и гринмэйлеров. Ныне новый акционер, купивший 30% и больше акций, обязан сделать «старым» владельцам предложение о выкупе их долей по рыночной цене.

И больше всего таких «уклонистов» появилось в энергетике, когда РАО ЕЭС начало продавать с аукциона свои доли в сбытовых предприятиях. Например, до марта 2008 года было продано



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

Евгений Туляков (Tenzor Consulting Group) считает, что суды чаще всего встают на сторону мажоритариев и миноритариев, чтобы добиться успеха, должны действовать сообща

24 «сбыта», однако оферты от покупателей получили миноритарии лишь трех. Новые собственники остальных «сбытов» нашли, как обойти требования закона — дробить свои пакеты и перепродаивать «осколки» аффилированным структурам.

Такую схему реализовала фирма «Центр надежности», купившая 64,4% «Пермэнергосбыта» (по сведениям СМИ, в интересах гендиректора ОГК-4 **Андрея Китаева**). Вскоре пакет был перераспределен между тремя владельцами: двумя номинальными держателями и лично Китаевым. Нет пакета — нет и «офертыной повинности».

Но виртуозом уклонения считается компания «Транснефтьсервис С», бенефициарами которой, по данным СМИ, являются **Михаил Абызов** и **Александр Рубанов**.

В июле 2007 года «Транснефтьсервис С» приобрела на аукционе 62,3% акций Нижегородской сбытовой компании (НСК), заплатив за них втрое больше стартовой цены. Миноритарии НСК уже предвкушали выгодную сделку, но не тут-то было. Новый собственник направил миноритариям обязательную оферту, но оказалось, что на купленные акции НСК наложен судебный арест. Хитрость в том, что арест был наложен по иску единственного учредителя этого самого «Транснефтьсервиса» — «Санфлейк лимитед». Ясно, что судебный «междусобойчик» был специально затеян, чтобы избежать выкупа акций по оферте. Но пока что все попытки инвестфонда-миноритария Archivo Ltd заставить изворотливого главного акционера выполнить свои обязательства по суду успехом не увенчались.

Многие иски миноритариев против недобросовестных главных собственников бесперспективны из-за отсутствия доказательств, говорят юристы. Но протестовать нужно всегда. Если владелец мелкого пакета спасет, к следующему собранию акционеров его положение может ухудшиться еще сильнее. В войне мажоритариев и миноритариев первыми погибают «молчаны». □

## Осторожно: злой мажор!

Опросив аналитиков, «Секрет фирмы» составил список наиболее «характерных» нарушителей прав миноритариев. Их прегрешения разнообразны — от «плохого» выкупа и размывания долей мелких акционеров до вывода активов и уклонения от оферты.

### Группа «Гута»

Владелец холдинга «Объединенные кондитеры» (ОК) прославился допэмиссиями — сущим наказанием для миноритариев.

При этом «Гута инвест», контролирующая ОК, проявила недюжинную изобретательность. На Воронежской кондитерской фабрике ОК провел техническую продажу ее крупного пакета некоему ЗАО. А допэмиссия «Красного Октября» была оплачена долей в благовещенской фабрике «Зея», оцененной с мультипликаторами мировых кондитерских грандов.

### Группа «Продо»

Главный собственник «Омского бекона» и мясокомбината «Омский» элегантно вытесняет фонды-миноритарии путем допэмиссий «префов». Летом 2007-го состоялось размещение выпуска привилегированных акций мясокомбината «Омский» в пользу некоей Brezilon Holdings (по мнению миноритариев, аффилированной с «Продо»). Эта эмиссия размывала доли «миноров». Но оспорить ее было нельзя: на владельцев обыкновенных акций преимущественное право приобретения «префов» не распространяется.

### «Евроцемент холдинг»

История консолидации цементных заводов под эгидой «Евроцемента» изобилует судебными тяжбами и скандалами с их «минорами».

Начало положили тяжбы с фондом Russia Partners по поводу трансфертного ценообразования: фонд предпочел отступиться и продать свои 44,6% акций структурам Романа Абрамовича. А сейчас в прессе муссируется принудительный выкуп 2% акций «Евроцемент групп» у фондов по цене втрое ниже рыночной.

### «Лензолото»

Прегрешением «Полюс золота», главного акционера ОАО «Лензолото», считается вывод активов, обескровивший компанию.

В 2004–2005 годах, полагают миноритарии, усилиями «Полюс золота» «дочка» лишилась многих активов — в том числе ГРК «Сухой лог». Ущерб для миноритариев «Лензолота» оказался огромным — его капитализация упала в 17,5 раз. Ирония судьбы в том, что для основного акционера переброска активов с баланса на баланс была всего лишь технической мерой.

### «Мостострой №6»

Летом компания объявила допэмиссию по закрытой подписке, в результате которой доля миноритариев сократится вдвое.

Теперь крупнейшие акционеры «Мостостроя №6», контролирующие 84% предприятия, смогут купить акции на 30% дешевле рыночных котировок. А портфельных инвесторов устранили нехитрым приемом: закрыли реестр акционеров «Мостостроя №6», которые имели возможность участвовать в допэмиссии, задним числом — 16 января (шестью месяцами раньше).

### «Пирометр»

Дивиденды по «префам» экс-президента «Пирометра» в 2006 году съели 94% чистой прибыли завода. Прочим акционерам достались крохи. За три года в виде дивидендов по акциям экс-президенту «Пирометра» Сергею Бодрунову, владевшему 100% привилегированных акций, было выплачено почти \$10 млн. Размер выплат превышал лимит, оговоренный в уставе компании, в 60 раз. В этом году миноритарий «Пирометра» добился признания решения о выплате столь щедрых дивидендов незаконным.

### «Северсталь»

По мнению экспертов, «Северсталь» Алексея Мордашова практикует несправедливые цены выкупа и вывод активов из «дочек».

Последние «достижения» — вывод лицензий на угледобычу с баланса шахты «Воргашорская», а также оферты на выкуп акций «Карельского окатыша» и «Воркутаугля» по ценам на 20–25% ниже рынка. Считается, что слияние с Arcelor сорвалось и потому, что зарубежные акционеры Arcelor испугались: их ждет удел российских «миноров» «Северстали».

### «Связьинвест»

Кредо «Связьинвеста» — подвигать дочерние компании на крупные трэты, выгода от которых кажется миноритариям весьма сомнительной.

В начале года «Связьинвест» выступил с инициативой, против которой восстали миноритарии семи его «дочек». Холдинг предложил «дочкам» вложить \$130 млн в ЗАО «Системы гибридной печати», которое займется доставкой счетов абонентам телефонных компаний. Особенно возмутило «миноров», что «дочки» станут главными потребителями услуг СГП, но получат в ней лишь 49%.

### «Транснефть»

Мелкие акционеры ополчились на компанию из-за чрезмерных, по их мнению, расходов на благотворительность.

В III квартале 2007 года «Транснефть» потратила на благотворительность \$196 млн — примерно в 11 раз больше, чем дивиденды миноритарным акционерам за 2007 год. Миноритарии не оценили такой щедрости. И в начале лета мелкий акционер «Транснефти» Алексей Навальный подал иск, обвинив компанию в причинении акционерам финансового ущерба.

### «Транснефтьсервис С»

Энерготрейдер проявил редкую находчивость, чтобы не выкупать у миноритариев купленных сбытовых компаний их долей.

Победители аукционов по продаже долей РАО ЕЭС в «сбытах» всеми силами пытались уклониться от выставления обязательной оферты миноритариям. Одни дробили купленный пакет на мелкие части, а «Транснефтьсервис С» пошел еще дальше: оферту выставил, но с помощью «технического» судебного иска сделал выкуп миноритарных пакетов невозможным.

## Осознал, исправлюсь

Многие мажоритарии, ранее обижавшие мелких акционеров, встали на путь исправления. У «бывших грешников», выделенных «Секретом фирмы» в отдельный список, есть веские причины для раскаяния: предстоящие IPO либо планы покупки активов за рубежом.

### АвтоВАЗ

В преддверии SPO АвтоВАЗ собирается вернуть в устав норму о выплате 10% чистой прибыли, положив конец конфликту с «минорами». Пресловутая норма о выплате 10% прибыли в качестве дивидендов по «префам» исчезла из устава АвтоВАЗа в 2002 году, что спровоцировало многочисленные судебные иски миноритариев. Однако в сентябре 2008-го компания намерена вернуть эту норму в устав, и в этом случае уже в следующем году дивиденды по «префам» устроятся.

### «Базовый элемент»

«Гроза миноритариев» Олег Дерипаска заслужил одобрение аналитиков благодаря бесконфликтной консолидации группы ГАЗ. Бывшие миноритарии автобусных заводов, ныне входящих в группу ГАЗ, благодаря Дерипаске за щедрую оценку их бумаг при консолидации ГАЗа. Правда, аналитики вспоминают покупку «Главмосстрой», где были и некрасивый «вход», и снятие акций с торгов. Так что политику «Базэла» в отношении «миноров» можно назвать оппортунистической.

### Выборгский судостроительный завод

Компания злоупотребляла допэмиссиями по закрытой подписке. Но сейчас отходит от этой практики — на радость уцелевшим «минорам». Выборгский судостроительный завод неоднократно проводил допэмиссии, выкупали их мажоритарные акционеры по ценам ниже рыночных. А этим летом акционеры отменили очередной выпуск — вопреки рекомендации совета директоров. Судя по всему, владельцы завода решили больше не рисковать его капитализацией без особой надобности.

### Группа «Илим»

Постепенно исправляется ветеран корпоративных войн группа «Илим». Нет мира с миноритариями — нет «стратега».

Готовясь к продаже стратегическому инвестору, группа «Илим» (ранее «Илим Палл») занялась структурированием бизнеса и перевела «дочек» на единую акцию. После консолидации миноритарии четырех «дочек» получили примерно 8% в ОАО «Группа „Илим“». Коэффициенты конвертации оказались справедливыми, чего от «Илима» никто не ждал.

### «Еврохим»

Агентство S&P поставило «Еврохиму» в вину несправедливый выкуп акций Ковдорского ГОКа. Компания сделала выводы.

На счету у «Еврохима» нерыночные оферты по НАК «Азот» и «Невинномысскому азоту» (НеАЗ). Угроза ухудшения рейтинга корпоративного управления S&P вместе с планами IPO заставили «Еврохим» измениться. В мае 2008-го он сделал достойное предложение в рамках принудительного выкупа: по сравнению с предыдущей офертой цена по НАК «Азот» выросла на 8%, а по НеАЗ — на 93%.

### ЛУКОЙЛ

Компания успешно консолидировала своих «дочек» и теперь демонстрирует дружелюбие по отношению к миноритариям.

В 2006 году миноритарии «Ритэка» («дочки» ЛУКОЙЛА) попытались оспорить допэмиссию «Ритэка» в пользу ЛУКОЙЛА для оплаты присоединения «Назымгеодобычи». Миноритарии лишились блокпакета. ЛУКОЙЛ победил и с тех пор ведет себя примерно. В прошлом году он выкупил акции всех миноритариев «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтегорсингтеза» с премией 7% к рынку.

### «Мечел»

Компания, за плечами которой некрасивая история с консолидацией угольных активов в 2005 году, теперь истинный друг миноритариев.

Недавно группа «Мечел» сообщила о намерении выкупить у миноритарных акционеров бумаги Коршуновского ГОКа, «Южного Кузбасса» и «Южуралникеля». На беспрецедентных условиях: миноритариям предлагается самим назначить цену покупки. Таким образом компания прощупывает почву перед предстоящим IPO горнодобывающей дочки «Мечел майнинг».

### «Уралкалий»

Когда-то «Уралкалий» называли «кошмаром для миноритариев».

А сегодня акционеры превозносят компанию за щедрые дивиденды. В 2002 года совет директоров «Уралкалия» принял решение о преобразовании компании в ООО. З тыс. «миноров» получили предложение о выкупе их бумаг всего за 25% рыночной цены. Собрание акционеров это решение заблокировало, но мажоритарий успел скупить часть акций. Сегодня эти позабытые факты кажутся сказкой.

### «Уралхим»

В преддверии публичного размещения компания Дмитрия Мазепина предпочитает не ссориться с держателями акций дочерних предприятий.

Несколько лет назад Дмитрий Мазепин обидел миноритарии Кирово-Чепецкого химкомбината (КЧХК), сначала выведя его производственные мощности в отдельное ООО, затем предложив выкупить акции КЧХК по цене вдвое ниже рыночной. Но к недавним офертам «Уралхима» по выкупу акций другой «дочки» — березниковского «Азота» — придраться нельзя.

### «Фармстандарт»

Группа «Фармстандарт» образовалась на основе заводов, скупленных структурами Романа Абрамовича, что повлияло на ее имидж.

«Фармстандарт» образовался из российских активов ICN Pharmaceuticals; многие из них оказались проблемными и были закрыты. О правах миноритариев тогда никто не заботился. Сегодня же «Фармстандарт» завершает консолидацию заводов, выкупая акции у миноритариев «Лексредств», «Уфавиты» и др. Как уверяют аналитики, по справедливым ценам.

ПРОВЕДЯ УДАРНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМЫ, РУКОВОДСТВО ХОЛДИНГА «ФОСАГРО» СШИЛО РАЗОРВАННОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО И ПОЛУЧИЛО ИСТОЧНИК ДОСТОВЕРНЫХ СВЕДЕНИЙ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ.

текст: игорь пичугин, наталья царевская-дякина

## Взрыв на фабрике удобрений



ИТАР-ТАСС

Добыча апатитовой руды и производство из нее удобрений на комбинате «Апатит» теперь контролируется ERP-системой

К мысли о внедрении единой информационной системы руководство группы компаний «Фосагро» пришло еще в 2003 году. К этому времени в основном закончилось формирование холдинга, в который вошли ОАО «Апатит», один из крупнейших мировых производителей апатитового концентратса, а также химические предприятия «Аммофос», «Череповецкий „Азот“», «Балаковские минеральные удобрения».

Поставщики не слишком-то платежеспособного российского агропрома решили объединить активы и усилия, чтобы устранить избыточную конкуренцию и организовать устойчивый бизнес. В структуре холдинга были созданы транспортно-экспедиторская компания «Фосагро-транс» и дочерняя региональная сбытовая сеть «Регионагро». Руководство холдингом сосредоточилось в УК «Фосагро АГ». Получилась довольно впечатльная вертикально интегрированная структура с годовым объемом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений около 3,5 млн тонн.

Однако в информационном плане структура оказалась слабо связанный. Взять хотя бы основное предприятие холдинга — ОАО «Апатит». В этот горно-химический комплекс входят четыре рудника и две обогатительные фабрики, энергетические, транспортные и еще более двух десятков других цехов вспомогательного назначения, свыше 1500 складов. Как говорят на комбинате, когда хотят подчеркнуть размах своего производства, хозяйство «Апатита» занимает один градус по географической широте. По долготе же этот градус находится за полярным кругом,

в Хибинских горах Кольского полуострова. И управлялось все это обширное хозяйство с помощью набора «самописных» систем, не все из которых были связаны между собой. Как всегда бывает в таких случаях, на одних участках информация дублировалась (две системы учета материальных ресурсов), на других отсутствовала вовсе. Вопрос качества управляемой информации, ее полноты и доверия к ней стоял остро. И руководство отдавало себе отчет, что решить эту проблему можно лишь внедрением единой информационной системы. Но период раздумий, выбора системы и подготовки к проекту затянулся на три года.

## По совокупности признаков

ВПРОЧЕМ, все это время было посвящено не только дискуссиям. Разбросанные по заполярным широтам объекты «Апатита» не были инфраструктурно готовы к работе в единой системе. И технические службы комбината занимались прокладкой магистральных сетей между производственными площадками. За полтора года более 150 зданий было подключено к единой сети. Кроме того, руководители «Фосагро» имели возможность не спеша и подробно изучить опыт коллег.

К тому времени, когда окончательно было принято решение о внедрении ERP-системы — произошло это в начале 2006 года, многие игроки химической отрасли уже прошли через такие проекты. «Метафракс», «Уралкалий», «Еврохим» внедряли у себя пакет Oracle E-Business Suite. Вообще, Oracle лидирует в России по числу внедрений на химических предприятиях. Разве что комбинат «Сильвинит», сосед «Уралкалия», выбился из общего ряда: там уже восьмой год идет «бесшоковое» внедрение отечественной системы Alfa, которую разработчики и сотрудники сообща «натягивают» на бизнес-процессы предприятия, избегая при этом всяческих потрясений. Оставив за скобками это исключение, руководители «Фосагро», посетив с ознакомительными визитами «Еврохим» и невинномысский «Азот», не стали прибегать к формальной процедуре тендера. По совокупности признаков, так сказать, и с учетом опыта коллег по отрасли они выбрали решение Oracle. По такой же схеме выбирался и подрядчик. На всех «референсных» предприятиях систему внедряло подразделение Oracle Consulting, с привлечением на субподряд российских партнеров этого

**«ШОКОВЫЙ» МОМЕНТ ОБЫЧНО ОБУСЛОВЛЕН ТЕМ, ЧТО ВНEDРЕНИЕ ERP-СИСТЕМЫ ПРЕИМУЩЕСТВ РЯДОВЫМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ НЕ ДАЕТ. ВЫГОДУ ПОЛУЧАЮТ АКЦИОНЕРЫ И ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, А ИСПОЛНИТЕЛИ — ОДНУ ЛИШЬ ГОЛОВНУЮ БОЛЬ**

вендора. Сочтя опыт и экспертизу консультантов из Oracle наиболее приемлемыми, «Фосагро» тоже пригласило в качестве генерального подрядчика по проекту Oracle Consulting. На отдельные работы привлекались также специалисты компаний «Борлас» и «Иннотех», а контроль качества (возможно, самую привлекательную роль в проектах такого рода) выполняла BeavingPoint (бывшая KPMG Consulting).

Oracle стала поставщиком еще одного ценного для проекта ресурса: должность директора по ИТ в «Фосагро» занял **Павел Вахнин**, много лет проработавший в российском офисе Oracle. «Я пришел летом 2006 года и начал с технических вопросов, — вспоминает Вахнин. — Нужно было довести до ума инфраструктуру. Создание центров обработки данных, внедрение систем HP Open View для управления ИТ-инфраструктурой, Help Desk для поддержки будущих пользователей ERP — такие задачи были поставлены передо мной».

## ШОК — ЭТО ПО-НАШЕМУ

ВНЕДРЕНИЕ стартовало в сентябре 2006 года. Стартовым полигоном послужил комбинат «Апатит». Автоматизацией было охвачено большинство основных функциональных направлений предприятия: финансы и бухучет, бюджетирование, капитальные вложения, производство, логистика, включая снабжение, сбыт, складской учет и транспортировку. Работы были запущены и велись одновременно по всему фронту — консультанты из Oracle применили методику «большого взрыва», опробованную ими на «Уралкалии» и Магнитогорском металлургическом комбинате (тоже, как и в химии, производство непрерывного типа). Такой подход к внедрению, в противоположность избранному «Сильвинитом», предполагает самый натуральный шок. Ведь привычный ход вещей резко меняется, а людям свойственно сопротивляться переменам.

В проектную команду было собрано около 80 сотрудников со всех предприятий холдинга (еще 20 — внешние консультанты). Причем, отбирались лучшие специалисты и с отрывом от их основных обязан-

ностей. Так, руководителем проекта был назначен директор по финансам и экономике «Фосагро АГ» **Андрей Черепанов**, в команду также вошли директор по матснабжению из управляющей компании, первые заместители гендиректора комбината «Апатит», два зама главного бухгалтера комбината. Директора функциональных направлений составили управляющий комитет, который принимал все ключевые решения по проекту. Разумеется, отвлечение всех этих людей с полной занятостью на проекте не доставляло радости их оставшимся на хозяйстве коллегам. Ведь текущие задачи тех же двух замов главбуха пришлось взвалить на себя другим бухгалтерам. Такие непопулярные решения могут проходить лишь в случае, если они подкреплены волей высшего руководства. «Фосагро» — тот самый случай: инициатором, основным «движком» проекта и главой управляющего комитета был и остается генеральный директор управляющей компании **Максим Волков**. И недостатка воли он не испытывал — достоверный источник информации обо всей хозяйственной деятельности предприятия требовался в первую очередь ему. Он понимал, что конечный результат напрямую зависит от того, какие люди и с каким отношением работают в проекте. Поэтому в проектную команду, хотя временами с кровью и с болью, были привлечены все ключевые фигуры, знающие, как в реальности ведется работа на комбинате.

Еще один «шоковый» момент обычно обусловлен тем, что внедрение ERP-системы никаких преимуществ рядовым пользователям не дает. Выгоду получают только акционеры и топ-менеджеры, а исполнители — одну лишь головную боль, поскольку им приходится менять привычные схемы работы и приобретать новые навыки. Особенно если внедрение ERP-системы сопровождается изменением бизнес-процессов компании. А на «Апатите», по словам Павла Вахнина, процессы внедрялись именно в том виде, в каком они «зашиты» в пакете Oracle, с использованием, как говорят консультанты, best practices. Поэтому внедрение началось с обучения проектной коман-

## Сразу после запуска ERP-системы производительность падает, затем постепенно возвращается к исходному уровню и примерно через полгода-год превосходит его

ды и описания процессов «как есть». В этой работе, а также в обсуждении изменений, которые требовалось внести в основные бизнес-процессы, участвовали не только «освобожденные» члены проектной команды, но и сотрудники «с мест». Руководителям проекта удалось наладить постоянный диалог между будущими пользователями системы и внедренцами. При внедрении производственных модулей, например, ключевую роль сыграл первый заместитель гендиректора комбината **Юрий Брыляков**, досконально знающий производственные процессы на комбинате. Благодаря его участию быстро и грамотно решались все вопросы, связанные с моделированием процессов «как должно быть», и с организацией взаимодействия с производственными службами.

### Плановый провал

«БОЛЬШОЙ ВЗРЫВ» на комбинате длился 14 месяцев, и 1 ноября 2007 года новая система была запущена в промышленную эксплуатацию. Для сдачи годовой отчетности старая «самописка» поддерживалась еще два месяца, но данные в нее уже не вносились.

Проект, утверждает ИТ-директор, не вышел за рамки бюджета и плановых сроков. Правда, теперь действует новый план — по устранению недостатков и доведению системы до ума. Поскольку после ее запуска начался процесс стабилизации. Он длился до мая, и эти полгода, по признанию Павла Вахнина, были самыми тяжелыми.

Впрочем, ничего необычного в этом нет. Некоторые опытные ИТ-директора, выступая перед коллегами, рисуют график типичного поведения производительности при внедрении ERP. На этом графике сразу после запуска новой системы производительность падает, затем постепенно возвращается к исходному уровню и примерно через полгода-год превосходит его. Именно такую картину и наблюдали на «Апатите». В ERP-системе было создано 1144 рабочих места (на 11,6 тыс. штатных сотрудников комбината; 10% — весьма приличная глубина автоматизации), и в дело немедленно вступил человеческий фактор, который приходилось учиты-

вать еще на этапе внедрения. Много ошибок и неточностей при вводе данных в систему, неправильных операций, проявившихся «в боевых условиях» недоработок, недовольства и непонимания. Первые два три месяца проектная группа только и делала, что устранила эти ошибки.

Много проблем, в частности, возникало в той части системы, которая связана с отгрузкой апатитового концентрата. Из-за сложного интерфейса (показания вагонных весов, учет железнодорожных вагонов) здесь часто бывали сбои, так что айтишникам пришлось организовать на этом участке круглосуточное дежурство. И в таком режиме они работали до конца 2007 года.

Еще один проблемный участок — складские операции. С кладовщиками шла борьба за то, чтобы информация о приходно-расходных операциях на складе вводилась в систему не позже следующего дня после их совершения. Кладовщики упирались, сроки нарушили и делали много ошибок, которые потом приходилось исправлять.

Для работы с новой информационной системой во многих службах комбината были перераспределены обязанности, созданы новые группы для обслуживания измененных процессов, произведены новые назначения. Массовых сокращений персонала не было, но все эти подвижки не способствовали стабильной работе, и за первый квартал после запуска системы показатели производства снизились. Впрочем, руководство к этому было готово и старалось успокоить ключевых сотрудников, адресуя им послания с заверениями, что сильно ругать за временный спад никого не будут.

### Эффект ожидается

КОГДА ожидать эффекта от внедрения ERP — вопрос во многом философский. По некоторым моментам — сразу. Обычно не мало «открытый» происходит на складах. На «Метафраксе», например, после запуска системы Oracle провели инвентаризацию на филиальных складах и обнаружили там столько всякого добра, что несколько месяцев ничего не закупали. И, по слухам, только за счет складских остатков вернули деньги, затраченные на внедрение систе-

мы. А на «Сильвините» после инвентаризации на складах нашли более 2 млн полиэтиленовых пакетов, неизвестно с какой целью закупленных снабженцами.

«Апатит» тоже ждали открытия, правда, не столь впечатляющие. Ведь руководство получило источник правдивой информации и инструмент для наведения порядка на предприятии. «Взять, к примеру, складские места,— рассказывает Павел Вахнин.— В старой бухгалтерской системе они никак не учитывались, не было по ним данных. В Oracle кладовщики сейчас занимаются переводом своих остатков с привязкой к складским местам. Эту работу они будут делать еще долго».

Дополнительная работа рядовым пользователям системы удовольствия, конечно, не доставляет, но ERP внедрялась не для их удобства, а для информационного обеспечения руководства. Поэтому перед запуском системы в эксплуатацию ИТ-департамент начал по сути отдельный проект — по созданию системы аналитической отчетности. «Сейчас мы занимаемся бизнес-аналитикой,— говорит Павел Вахнин.— Создаем набор отчетов по производству, отгрузке готовой продукции: анализ „план-факт“, динамика основных показателей. Раньше они собирались в табличках Excel, кому-то пересыпались, терялись. Теперь мы хотим сделать аналитику на базе достоверных сведений из ERP и других систем, и именно в том виде, в каком ее хочет видеть руководство».

Помимо этого в ближайших планах — внедрение системы на череповецких заводах «Азот» и «Аммофос». Тиражированием это можно назвать лишь отчасти: у химпроизводства профиль все же несколько иной, чем у горно-обогатительного «Апатита». Поэтому производственные и сбытовые модули обновятся наполовину. Функциональность системы будет также расширена за счет модулей управления ремонтом, управления кадрами и расчета зарплаты. По планам, все предприятия холдинга будут включены в единое информационное пространство к концу 2009 года. Тогда, видимо, наступит черед и оценки экономического эффекта. «Компания не публичная, о цифрах говорить не будем,— уходит от разговора про эффект Андрей Черепанов.— Да и рано еще делать выводы — система проработала меньше года. Считать будем позже. Но мы ожидаем сокращения сроков закрытия отчетных периодов и остатков на складах». ☑

# ЛАУРЕАТЫ 2008

## ГРАН-ПРИ

**ГРАН-ПРИ**  
ВАРИН Александр, «Вещательная корпорация «Проф-Медиа»

## БИЗНЕС

**БИЗНЕС-ПЕРСОНА**  
МАМУТ Александр

## ПЕЧАТЬ

**ПЕЧАТНЫЕ СМИ / газеты**

АБОВ Евгений, «Российская газета»  
БЕЗПЯТЫХ Валерий, «Городские вести», «Ревда. Инфо»  
ГОЛЬДФАРБ Станислав, Агентство «Комсомольская правда — Байкал» (г. Иркутск)  
ЛЫСОВА Татьяна, ЗАО «Бизнес Медиа»

**ПЕЧАТНЫЕ СМИ / журналы**

ИНЮТИН Артем, РБК-Медиа  
ЛОЖКИН Борис, United Media Holding

## ЭЛЕКТРОНИКА

**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ / телевидение**

КУКОЛЕВСКАЯ Елена, Творческое производственное объединение «Ред Медиа»  
РОСТОВ Игорь, «ТНТ-Телесеть»

**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ / радио**

АРХИПОВ Сергей, ВГТРК  
АЛЬТМАН Георгий, радиостанция «Бизнес FM»

**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ / new media**

ВОЛОБУЕВ Олег, ЗАО «YouTube»  
ГАБРЕЛИЯНОВ Арам, «Ньюс Медиа», сайт Life.ru  
МИТРОФАНОВ Герман, Издательский дом «Коммерсанты»

## РЕКЛАМА

**РЕКЛАМА**

ВОИНСКИЙ Михаил, Vizeum

ЕФИМОВ Антон, GroupM

МИШУНКИНА Марина, «Аргументы и факты»

САВИЦКИЙ Максим, банк УРАЛСИБ

ЧУЙКО Владимир, «Сахалинская медиа группа»

МОЖАЕВ Александр, Агентство маркетинговых коммуникаций (AMK) Zlamente

## КОММУНИКАЦИИ

**КОММУНИКАЦИИ / связи с общественностью**

БАТУРИН Андрей, «РОСГОССТРАХ»

ЛАЩЕВСКИЙ Вячеслав, Коммуникационная группа АГТ

## КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И СМИ

**КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И СМИ**  
КОШЛЯКОВ Лев, «Аэрофлот — российские авиалинии»

# МЕНЕДЖЕР МЕДИА

## ОТРАСЛЬ ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЕР

КОЧУКОВ Андрей, Группа Компаний I. S. P. A.  
ТИШКИН Николай, НОАО «Печать», Нижегородская область

## ЗА ВКЛЮЧЕНИЕ В СПИСОК

**ЗА ВКЛЮЧЕНИЕ В СПИСОК**

МАКАРОН Леонид, «Прonto-Москва»  
ЭРНСТ Константин, Первый канал  
ПОЛЕСИЦКИЙ Александр, «Европейская Медиа Группа»  
ВАСИЛЬЕВ Сергей, «Видео Интернейшнл»  
КОПТЕВ Сергей, Publicis Groupe Media Россия  
КИБИНА Ирина, «Сбербанк России»

## СПЕЦИАЛИСТЫ

**СПЕЦИАЛИСТЫ**  
ЕФИМОВА Татьяна, журнал «Здоровье»  
ВЕТЕРКОВ Александр, ООО «РДВ-медиа-группа»  
СЕРОВ Егор, радиостанция «Детское радио»

## МЕДИАПРОФЕССИИ

**МЕДИААВТОР**

КОСТИН Юрий, «Вещательная корпорация «Проф-Медиа»

# ЛАУРЕАТЫ МЕНЕДЖЕР МЕДИА МЕНЕДЖЕР



# МЕНЕДЖЕР МЕДИА МЕНЕДЖЕР

VIII

## МЕДИАСОБЫТИЕ ГОДА

10 июля 2008 • Торжественная церемония награждения



\* Курение вредно для здоровья \*\* Превышение нормы потребления алкоголя опасно для вашего здоровья

Начав с продажи букинистической литературы в интернете, компания «Старая книга» расширила ассортимент своих услуг за счет работы с VIP-клиентами. Но привлекать новых клиентов в условиях ограниченного маркетингового бюджета оказалось непросто.

## Новый друг лучше старых книг

текст: Ина Селиванова

### Как оценивались бизнес-решения

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

Компания «Старая книга» возникла как букинистический интернет-магазин. Но сегодня торговля старой литературой приносит компании не больше 40% прибыли. Остальные 60% она получает от оказания других услуг, ориентированных на состоятельных клиентов: обслуживание домашних и офисных библиотек, издание в собственной типографии оригинальных книг в подарочном оформлении, поиск дорогих, эксклюзивных подарков.

Примерно 70% потребителей VIP-услуг «Старой книги» — постоянные клиенты. «Прорваться» к топ-менеджерам крупных компаний очень трудно: путь преграждает заслон из секретарей. Реклама в СМИ желаемого результата тоже не приносит. Естественно, «Старая книга» использует и контекстную рекламу в поисковых системах, но лишь 3% из ежедневных 0,5–2 тыс. посетителей сайта становятся ее клиентами. Встал вопрос: как привлекать новых клиентов, затрачивая на маркетинг не больше \$1 тыс. в месяц.

Проблема была вынесена на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru. Мы получили 30 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

### Автор проблемы

Максим Циприс, исполнительный директор компании «Старая книга»:

— Мы были приятно удивлены большим количеством решений, в которых было много рациональных зерен. Например, по-

нравилось предложение Станислава Куприянова использовать преимущества Web 2.0 и размещать рекламу, например, в «Живом журнале». Мы уже пробовали рекламироваться на различных околовалютных форумах, но не очень удачно. Думаю, стоит попробовать разместить в ЖЖ баннеры, информировать пользователей ресурса о нашей работе.

Сергей Черепанов советовал обратить внимание на винные и сигарные бутики, которые могли бы быть нашими партнерами в продвижении услуг. Идея для нас не нова, просто пока руки до этого не дошли. Схожая мысль была и у Анны Бедринской: сотрудничать с мебельными производствами и дизайнерскими компаниями. Но они не годятся нам в партнеры! Я месяц потратил на то, чтобы найти в Москве дизайн-студию, которая хотя бы раз за время своего существования рекомендовала клиентам сделать дизайн библиотеки, — и таких просто не нашел.

Решение Светланы Саванович, на мой взгляд, — одно из лучших. У нее есть и очень конструктивная критика, и интересные идеи: например, разместить на сайте фотографии нашей команды. Ведь мы занимаемся бизнесом, который построен на личном доверии. Понравилась идея оборудовать сайт кнопкой Tell a Friend («Сообщи другу»). Вероятно, мы сделаем это в ближайшее время.

Отметили мы и предложение Александра Чикалова ввести у нас своеобразную CRM-систему, чтобы отслеживать поводы, по которым мы можем предложить подарки: в первую очередь это дни рождения топ-менеджеров. Искать информацию в открытых источниках о праздничных поводах в жизни потенциальных клиентов нам пока не приходило в голову.



Максим ЦИПРИС



Максим ЛЕВИТИН



Руслан АШЫМКАНОВ

**Решение Татьяны Овчарук** для нас просто «таблетка», которая может решить сразу много проблем. Она описала, как малыми средствами можно добиться желаемого результата, проанализировала группы наших потенциальных клиентов, их потребности. Это очень полезная информация — тем более с позиции такой важной для нас группы, как секретари.

У Александры Лебедевой мне понравилось предложение расширить линейку услуг за счет предложения печатать книги, где имя главного героя будет заменено именем нашего клиента. Эту идею можно опробовать на книгах, авторские права на которые никому не принадлежат. Заслуживают внимания предложения издавать книги старинных рецептов с фотографиями их будущих хозяек на обложках, заниматься формированием тематических библиотек — например, для детей или путешественников.

Мы обязательно воспользуемся советом Андрея Петросяна и организуем у нас на сайте тематический форум. У Андрея еще одна отличная идея: зарабатывать выкупом непонравившихся подарков и их последующей продажей.

Другое ценное предложение — собирать статистику за 100 лет о подарках известным людям. Это легко исполнить: все эти данные есть в разных источниках. Такая информация привлечет на сайт дополнительных посетителей, поднимет наш авторитет как экспертов.

Все предложения мы еще раз тщательно проанализируем, определим приоритеты и многое из предложенного реализуем. Могу сразу сказать, что параллельно мы будем совершенствовать сайт и работать над имиджем нашей компании.

### ПРАКТИК

**Максим Левитин**, руководитель департамента продаж творческой мастерской «Ламартис»:

— Меня удивило, что многие авторы предлагали решения, которые, на мой взгляд,

отнюдь не лежат на поверхности. Например, устраивать пекрестные продажи с производителями мебели и дизайнерами интерьеров. С другой стороны, многие углубились в детали, но мало кто затронул такой вопрос, как психологические аспекты общения с покупателями элитарной продукции. А это очень важно.

Например, я не совсем согласен с предложением Сергея Куприянова размещать рекламу в ЖЖ. Там общаются люди с высоким интеллектуальным уровнем и реклама, как правило, их раздражает.

Совет Дмитрия Одерихина не отказываться от офлайн-мероприятий, устраивать продажи книг соответствующей тематики в рамках специализированных выставок — очень дальний. На всех этих выставках в первый день всегда присутствуют директора и топ-мен-

еджеры компаний. Имеет смысл организовать там небольшой стенд, причем с организаторами можно договариваться о скидках по аренде, так как вы поднимаете имидж мероприятия.

**Кирилл Винокуров** первым предложил персонализировать предложение и для каждой группы создать оригинальную презентацию. Действительно, в адвокатских бюро необходимы одни книги, а в компании по производству молочных продуктов — совсем другие.

Очень понравилось предложение Александры Лебедевой ввести абонементную систему: родители ежемесячно платят «Старой книге» 1–2 тыс. руб. и получают четыре–пять новых книг для своих детей. Вообще, родители часто делают абонементные вложения на перспективу. Поэтому такое

### Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1–2	27,5	ТАТЬЯНА ОВЧАРУК	ООО «ТТК „ЮГТЕХКОМПЛЕКТ“»	ПОМОЩНИК ДИРЕКТОРА	РОСТОВ-НА-ДОНЕ
	27,5	АНДРЕЙ ПЕТРОСЯН	ОАО «РОСАГРОЛИЗИНГ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА	МОСКВА
3	27	СВЕТЛАНА САВАНОВИЧ	XUAN YUAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO., LTD.	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ СО СТРАНАМИ СНГ	—
4	25	АЛИСА БЕЗЛЮДОВА	АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ «ДОМ.РУ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
5	24	АЛЕКСАНДРА ЛЕБЕДЕВА	KELLY SERVICES CIS	ДИРЕКТОР ОТДЕЛЕНИЯ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА	КАЗАНЬ

## банк решений

### ПОБЕДИТЕЛЬ



**Татьяна Овчарук,**  
помощник директора  
ООО «ТТК „Югтехкомплект“»,  
Ростов-на-Дону

Сегментировать рынок и ранжировать сегменты по степени важности. Рассмотреть стратегии по привлечению каждой группы клиентов.

**1\_Библиофилы с низким достатком.** Печатать рекламные статьи в научных изданиях — например, для филологов.

**2\_Библиофилы с высоким и средним достатком.** Провести маркетинговое мини-исследование: позвонить секретарям потенциальных клиентов и узнать о предпочтениях их шефов. Учитывая результаты, устроить рассылку.

**3\_Ценители антиквариата с высоким и средним уровнем достатка.** Использовать ту же стратегию, что и для второй группы.

**4\_Разовые покупатели антиквариата и книг.** Достаточно контекстной рекламы в интернете.

**5\_Клиенты, желающие выпустить собственные книги.** Непонятно, какими будут затраты. Возможно издание тематических серий.

**6\_Клиенты, заинтересованные в обслуживании библиотек.** Их привлечение не укладывается в заявленный маркетинговый бюджет — либо увеличить бюджет, либо уменьшить число услуг.

**7\_Для всех групп: ввести дисконтные карты номиналом, к примеру 5%, и выдавать параллельно карту номиналом 3% «для друга».**

предложение будет правильно воспринято.

Хорошие предложения прислала **Алиса Безлюдова**. В частности, мне очень понравилась ее идея «брэндировать любую книгу»: издавать книги с логотипами компаний, делать авантитулы с дарственными надписями. По своему опыту могу сказать, что такие вещи пользуются популярностью у клиентов.

В этом бизнесе очень важный момент — психологический, ведь сделка совершается между двумя людьми. Считаю, что «Старой книге» обязательно надо работать над психологией общения с клиентами.

**Теоретик**  
**Руслан Ашымканов**, партнер,  
директор компании Trout & Partners:

— Мне понравилось, что было много интересных решений, касающихся налаживания продаж и коммуникаций с конечным потребителем. Были решения, авторы которых акцентировали внимание на

стратегии, задумались о том, грамотно ли изначальное позиционирование компании. Мне, как и некоторым авторам, показалось, что у компании размыто представление о собственной роли. «Старая книга» начинала с продажи букинистической литературы, потом расширила услуги за счет обслуживания библиотек. А начав печатать книги, совершенно ушла от первоначальной фокусировки.

Согласен с рекомендациями многих авторов доработать сайт. На интернет-страницу «Старой книги» приходит около 2 тыс. человек в день. Это немало. Если лишь малая доля этих посетителей становится клиентами, значит, тут недоработка компании.

Мне очень понравилась идея специалиста по маркетинговым коммуникациям **Павла** (он не назвал ни своей фамилии, ни компании, где работает). Павел предложил создать на сайте «Старой книги» возможность для отправки одному или нескольким адрес-

### ПОБЕДИТЕЛЬ



**Андрей Петросян,**  
начальник отдела  
ООО «Росагролизинг»,  
Москва

Для группы «секретарей» и «руководителей» сделать следующее.

**1\_Создать интересный тематический ресурс по подаркам для руководителей.** Организовать тематический форум под заголовком «Что подарить шефу». Попробовать выкупить не пригодившиеся подарки и затем продавать их. На форуме создать кнопки для голосования: что дарили, что хочется получить в подарок. Опубликовать черный список того, что не рекомендуется дарить шефу. Собрать и опубликовать данные о подарках президентам разных стран.

**2\_Запустить интернет-игры.** Они могут загружаться как с вашего сайта, так и с тематического форума.

Придумать оригинальные сувениры с вашей рекламой, которые можно раздавать в автосалонах, где находятся потенциальные клиенты.

**3\_Можно использовать в работе следующий слоган: «Книга — лучший подарок, старая книга — самый лучший подарок».**

**4\_Отдельно выделить направление книг для детей.**

**5\_Вылавливать солидных клиентов в местах их «перемещений и миграции»: ресторанах и фитнес-клубах, выставлять там вашу продукцию, чтобы спровоцировать импульсные покупки.**

Разделяю идею Александра Чикалова, что секретари — это потенциальные союзники «Старой книги». Более того, мне кажется, компаний надо не «прорываться» через секретарей и личных помощников к боссам, а адресовать свои предложения именно секретарям, спрашивать их мнение. В этой ситуации секретарь поймет свою значимость, почувствует себя экспертом — и расскажет о вашем предложении не только шефу, но и многим другим сотрудникам компании, которые бывают в приемной. ☎

### Ценные советы по сложным проблемам

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



Михаил Калинichenko признает, что обсуждение проблем компаний помогло внести корректизы в стратегию продвижения ее основного продукта

ЛЕВЕННИК ДУДИН

**Полтора года назад компания StarForce Technologies попросила у «Банка решений» совета, как улучшить сбыт антивируса Safe'n'Sec. За это время продажи продукта выросли более чем в два раза — во многом благодаря помощи читателей.**

## Звездная сила

**текст:** Ина селиванова

В 2006 году компания StarForce первой на российском рынке создала совершенно новый программный продукт, альтернативный традиционным антивирусным решениям. Safe'n'Sec — проактивное ПО, распознающее вирус не по коду, а по его поведению. Это позволяет защищать компьютеры даже от абсолютно новых вирусов, коды которых еще неизвестны производителям классических антивирусных программ. В 2007 году эту технологию стали использовать многие крупные производители. Благодаря их активности продукт Safe'n'Sec стал более понятен пользователям, но компания утратила конкурентное преимущество, перестав быть единственным производителем проактивных систем защиты. Остро встал во-

прос: как увеличить объем продаж без больших маркетинговых затрат? В феврале 2007 года эту проблему пытались решить участники «Банка решений» (см. СФ №08/2007)

«Ничего принципиально нового участники „Банка решений“ не придумали», — рассказывает генеральный директор StarForce **Михаил Калинichenко**. — Но этот проект помог нам по-другому расставить акценты. Мы решили в первую очередь сосредоточиться на создании совместных продуктов с другими производителями ПО. Такие советы были у многих авторов, в том числе у победителя „Банка решений“ **Людмилы Гиндулиной**.

Сегодня продажи совместных продуктов с другими производителями составляют примерно 70% от общего объе-

ма продаж компании S.N. Safe & Software (выделена из StarForce в 2006 году специально для работы с Safe'n'Sec). В разное время Safe'n'Sec продавалась в виде совместных продуктов с Outpost Firewall, Elcomsoft System Recovery, Ads-Cleaner и др. Самый продаваемый среди них — совместный продукт с компанией Dr. Web, объединяющий проактивную программу защиты Safe'n'Sec и антивирусный сканер Dr. Web. На него приходится около 40% общего объема продаж компании.

Та же Людмила Гиндулина рекомендовала заключить договоры с продавцами компьютерной техники о предустановке Safe'n'Sec. «Сделать это не удалось», — рассказывает Калинichenko. — В этой сфере очень сильная консолидация и слишком сильны позиции глобальных компаний». Зато компания успешно реализует ее предложение поощрять и инициировать дискуссии о Safe'n'Sec на различных форумах и в блогах. «В маркетинговой службе у нас появился специальный человек, в задачи которого входит посвящать определенное количество часов в день такому общению», — рассказывает Калинichenko.

S.N. Safe & Software последовала еще одному совету Людмилы Гиндулиной: участвовать в различных акциях в поддержку антивирусов. В России, например, компания спонсирует ежегодный всероссийский слет системных администраторов. Похожее предложение было и у **Виталия Крутиня** — участвовать в отраслевых выставках и конференциях по безопасности, создавать специальные программы для обучения. «Это довольно тяжелый процесс, осложненный тем, что за последний год в России очень сильно выросла стоимость размещения рекламы на любых носителях», — рассказывает Михаил Калиниченко. — Поэтому преимущества получают крупные компании. Мы это делаем, но медленнее, чем хотелось бы».

Свообразный выход из этой ситуации в компании нашли, анализируя предложение **Дениса Разина** продавать продукт бюджетным и учебным организациям, поскольку они весьма чувствительны к цене, а S.N. Safe & Software именно по этому параметру может конкурировать с крупными компаниями. Чтобы приобрести лояльных клиентов среди этой категории пользователей, S.N. Safe & Software стала предлагать свой продукт бесплатно. Одну из версий программы можно скачать с сайта компании. «Это не бизнес, это работа по популяризации нашего продукта», — объясняет Калинichenko. — Кроме того, это еще один из недорогих способов продвижения».

В результате S.N. Safe & Software удалось существенно расширить клиентскую базу, повысить узнаваемость и популярность своего продукта. Примерно 70% пользователей Safe'n'Sec, купив программу однажды, позже приобретают обновленные версии. Компания изменила условия работы с партнерами, перейдя к работе с более мелкими, региональными дистрибуторами, а также создала собственную дистрибуторскую сеть. Теперь, став узнаваемой на рынке компаний и имея хорошую статистику продаж своего ПО, S.N. Safe & Software снова возвращается к работе с крупными дистрибуторами, но уже на более выгодных для себя условиях. Объем продаж компании за прошедшее время увеличился в два с половиной раза. И, наконец, S.N. Safe & Software вплотную приблизилась к достижению главной цели — привлечению инвестиций.

Сейчас компания находится на стадии предварительного подписания контракта сразу с тремя инвестфондами. ☑

Компания Megaliner Records выпускает сборники популярной музыки. По просьбе клиентов здесь делают и музыкальные диски для рекламных кампаний: как элемент корпоративного промо. Работу с корпоративными клиентами выделили в отдельное направление, но выяснилось, что самостоятельно найти клиентов не получается.

## Музыка для бизнеса

текст: Ина селиванова

Компания Megaliner Records работает на российском музыкальном рынке более восьми лет. Основной профиль ее деятельности — музыкальные сборники. Специалисты Megaliner анализируют рынок, покупают права на использование тех фонограмм, которые, по их мнению, будут пользоваться успехом в России, и составляют альбомы.



Исполнительный продюсер Megaliner Records Антон Николаев просит совета: как убедить клиентов, что им не обойтись без музыкального промодиска

Дизайном сборников, их производством и дистрибуцией также занимаются подразделения компании. Визитная карточка Megaliner — серия «Созвездие хитов». Она охватывает более 20 различных музыкальных направлений: от диско до турецких хитов или песен военных лет; «звездные» альбомы выпускаются несколько раз в год.

Подавляющее большинство сборников (около 70%) делается на иностранном материале. Примерно 25% продукции составляют фонограммы российских исполнителей, еще около 5% — проекты, в которых Megaliner выступает в качестве продюсера. В их числе, например, ремикс популярной в 1980-е песни «Зеленоглазое такси», созданный австрийской группой Global Deejays.

За восемь лет работы Megaliner, по собственным оценкам, заняла 12% рынка дистрибуции лицензионных компакт-дисков. Тем не менее, как и многие другие участники российского рекорд-рынка, Megaliner столкнулась с падением уровня продаж: потребители все больше скачивают музыку в интернете. По оценкам компаний, начиная с 2006-го ее продажи ежегодно падают на 30%. Чтобы спасти бизнес, руководство Megaliner решило развивать новое направление и выйти в сегмент b2b.

### Музыкальный дайджест

ПЕРВЫЙ ОПЫТ работы с корпоративными клиентами Megaliner Records приобрела в 2004 году, когда российское представительство издательского дома Reader's Digest обратилось в компанию с просьбой создать музыкальный сборник для своей рекламной кампании. Представители Reader's Digest выбирали композиции, которые им хотелось бы иметь на фирменном диске, а Megaliner решала вопросы с правообладателями, отдельно оговаривая вопросы использования фонограмм на рекламных дисках, и разрабатывала фирменную упаковку.

Первым опытом и клиент, и заказчик остались довольны, и за четыре года Megaliner выпустила для Reader's Digest еще десяток сборников. Причем последние два года подбором контента для сборников специалисты Megaliner занимаются уже самостоятельно, без контроля со стороны «Ридер дайджест».

Потянулись и другие клиенты — от банков до продуктовых сетей — с просьбой подготовить музыкальный промодиск. «Как правило, маркетологи компаний-клиентов выходили на нас, потому что мы издавали приглянувшиеся им диски,— рассказывает исполнительный продюсер Megaliner Records Антон Николаев.

нительный продюсер Megaliner Records **Антон Николаев**.— Принесли понравившийся сборник и просили сделать то же самое, только специально для рекламных целей. Таких клиентов было примерно 80%.

Специалисты Megaliner сталкивались и с формулировками «сделайте нам дорого и красиво» — в этом случае подбирали композиции уже самостоятельно. Впрочем исполнить пожелания клиента не всегда удавалось. «Однажды нас попросили сделать диск для одной строительной компании,— вспоминает Николаев.— С одной-единственной композицией, про монтажников-высотников. Но правообладатель запросил за использование песни такую цену, что заказчик решил от идеи отказаться». Бывает, что владелец прав на аудиозапись и во все запрещает использовать ее в рекламных целях — как, например, **Мадонна**. Но это редкие случаи. Megaliner имеет контракты с сотнями звукозаписывающих компаний как в России, так и за рубежом. И почти со всеми можно договориться об использовании фонограмм в рекламных кампаниях.

Всего за четыре года Megaliner выпустила корпоративные промодиски для шести компаний. Клиентами становились и ее региональные дистрибуторы. Обобщив этот опыт, руководство Megaliner Records решило: работу с корпоративными клиентами, до сих пор нерегулярную, пора выделить в отдельное направление. И столкнулась с неожиданными трудностями.

**Пробить оборону**  
КОМПАКТ-ДИСКИ уходят в прошлое, как когда-то ушел винил, считают в Megaliner. Люди предпочитают скачивать музыку в интернете, но проигрыватели для CD у них оста-

## «Когда нам звонят „с улицы“ и просят записать промодиск, все заканчивается сделкой. А когда сами пытаемся выйти на клиента, контакта не происходит»

лись. «Именно это и подталкивает нас к тому, чтобы предлагать диск как эффективный рекламный носитель,— объясняет Антон Николаев.— Для нас это сохранение объемов реализации прав на фонограммы, а для потенциальных рекламодателей — хороший и неизаженный рекламоноситель. Рекламу ведь можно размещать между треками, использовать рекламные элементы в упаковке дисков».

Примеров компаний, когда покупатели получали в подарок фирменный промодиск, на рынке немало. «Часто такие вещи используют глобальные корпорации в сегменте FMCG, вроде PepsiCo или Lipton,— рассказывает Николаев.— Правда, в России промодиски для них обычно производят российские отделения звукозаписывающих компаний-мэйджоров. Но они не занимаются этим как отдельным направлением бизнеса, не открывают массового производства промодисков».

С января 2008 года в Megaliner работает специальное подразделение b2b: два сотрудника занимаются поиском клиентов. «Мы оценивали их с точки зрения рекламной активности,— говорит Антон Николаев.— Пришли к выводу, что наше предложение может быть интересно компаниям, которые вне зависимости от отрасли тратят на маркетинг не меньше \$100 тыс. в год».

Специалисты Megaliner обзвонили около 60 компаний. Поскольку имелся опыт успешного сотрудничества с банками, поиск новых клиентов начали и в финансовой сфере. Но прорвать оборону секретарей не удалось. «Банки очень консервативны в общении,—

сетует Антон Николаев.— Все предложения они принимают через специальную форму на сайте. Уведомление о получении нам приходит, а после — тишина. По телефону секретари с отделами маркетинга, как правило, тоже не соединяют. Та же история с российскими отделениями глобальных корпораций. Пытались связываться и с сетевыми фитнес-центрами. В одной сети из семи сказали, что корпоративные диски у них уже есть, но в следующий раз они обратятся в Megaliner. Отправляли предложения к производителям детского питания, а также в сетевые спортивные магазины — им предлагали права на использование официального гимна Евро-2008.

Всем потенциальным клиентам рассказывали о новой услуге, высыпали подробные презентации, варьируя версии в зависимости от отраслей. Но к заключению контрактов это не привело. «Там, где удается добраться до ответственных лиц, нам говорят, что примут нашу информацию к сведению, но сейчас такие услуги не нужны»,— сетует Николаев.

Новую услугу пытались продвигать и среди агентств, специализирующихся на BTL-рекламе,— зачастую именно они выбирают способы продвижения для своих клиентов. По словам Николаева, обзвон трех десятков таких фирм результата тоже не дал: «Обычно просят перезвонить позднее».

Одну из причин неудач в Megaliner видят в том, что компании привыкли считать собственный промодиск дорогим удовольствием. При нерегулярной работе это и правда недешево. «Раньше один диск обходился в среднем по рынку

в \$20, цена могла доходить и до \$50»,— говорит Николаев. Но при поточном производстве в Megaliner производство одного сборника обходится клиенту в среднем в 160 руб., а при тираже больше 3 тыс.— в 120 руб.

«Потенциальные клиенты в наших предложениях видят спам,— признает Николаев.— Когда просто звонят „с улицы“ и просят записать промодиск, все обычно заканчивается сделкой: мы говорим с клиентом на одном языке. А когда сами пытаемся выйти на клиента, контакта не происходит. Мы просто не знаем, как достучаться до нужных людей. Трудность первоначального диалога не дает нам сдвинуться с места».

В том, что такие услуги будут востребованы, в Megaliner не сомневаются: предшествующий опыт говорит сам за себя. Кроме того, в отличие от рекламных агентств, которые борются за создание рекламных дисков, у Megaliner большой опыт работы с компаниями- правообладателями, а значит, великий ассортимент фонограмм. Но как компании донести свои предложения до потенциальных клиентов? ☎

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» ([sf-idea@kommerzant.ru](mailto:sf-idea@kommerzant.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 06.08.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 18.08.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

# СПРОСИ секрет фирмы



ИРИНА ДЕДАЛЬТ

Татьяна ШЕВЧЕНКО  
Москва

## Офис в рассрочку

**Существуют ли банковские программы, предлагающие кредиты на покупку нежилых помещений?**

Проблема в том, что закон об ипотеке не предусматривает залог на приобретаемую коммерческую недвижимость. Однако воспользоваться заемными средствами банков при покупке офиса или магазина возможно. Для этого есть несколько способов.

Первый из них – взять ипотеку под залог уже существующей недвижимости. Если у вашей компании пока нет на балансе лишних офисов, то можно привлечь имущество собственников бизнеса – дачу или квартиру. В России в области кредитования коммерческой недвижимости работают лишь единичные банки. Максимальный срок кредитования коммерческой недвижимости у них достигает десяти лет. Ставки по кредитам – 14–18% в рублях, 11–17% в долларах. При этом у покупателя должно быть не меньше 30% собственных средств.

Владельца фирмы, заложившего свою квартиру, скорее всего, ждут не самые приятные разговоры с домочадцами. Можно этого избежать. В действительности банки иногда все-таки кредитуют под залог приобретаемой коммерческой недвижимости, но это делается по особой схеме. «После одобрения сделки продавец должен заложить свою недвижимость в банк, после чего она пройдет процедуру регистрации, – объясняет генеральный директор компании „Фосборн хоум“ Василий Белов. – И уже затем подписывается договор купли-продажи». В этом случае покупатель приобретает заранее заложенную недвижимость. Недостаток этой схемы в том, что время регистрации вырастет вдвое. Неудивительно, что продавцы предпочитают покупателей с «живыми» деньгами. Стимулом может быть только цена: как правило, сделки с привлечением кредитов проходят на 5–10% дороже. Если добавить к этому проценты и прочие сложности, то может быть проще нежилое помещение арендовать.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.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.

Ольга  
Екатеринбург

## Эти загадочные продавцы

**Провели mystery shopping в своих точках продаж. Качество обслуживания оказалось плохим. Что делать?**

Получение плохих результатов по mystery shopping говорит уже хотя бы о том, что исследование было эффективно. Гораздо хуже, когда продавцы узнают о проекте заранее, а затем распознают засланных казаков среди покупателей и ведут себя с ними подчеркнуто вежливо. В вашем случае этого, видимо, не произошло, и вы узнали реальную картину.

Теперь вы знаете, что нужно улучшить в качестве обслуживания. На основе полученных результатов вам будет легче разработать стандарты обслуживания. С ними необходимо ознакомить директоров ваших магазинов и проконтроли-

ровать, чтобы они довели новые стандарты до всех своих продавцов. Другое дело, что в компаниях с фиксированной заработной платой проводить исследования mystery shopping чаще всего бессмысленно. Поэтому лучше ввести переменную часть зарплаты. Обязательно предупредите персонал, каким образом результаты акции скажутся на оплате труда. Например, за грубое нарушение стандартов – штраф, за неисполнение стандартов – уменьшение бонуса. И непременно сделайте акцент на преимуществах, которые получает каждый сотрудник от успешного прохождения «теста».

Владимир  
Ульяновск

## В правильном контексте

**Где лучше раскручивать региональный интернет-магазин – на крупных поисковиках или местных интернет-ресурсах?**

«Мы видим, что поиском интернет-магазинов в „Яндексе“ регионы пользуются, а уж больше или меньше, чем местными каталогами, нам судить сложно», – говорит Алексей Амилющенко, главный аналитик коммерческого департамента компании «Яндекс». Поскольку интернет в регионах активно развивается, имеет смысл все-таки осваивать крупные поисковики. Другой вопрос, поможет ли это местным интернет-магазинам конкурировать с федеральными – у последних маркетинговые бюджеты больше. Правда, если продвигать свой ресурс при помощи контекстной рекламы, то маркетинговые затраты могут быть не столь велики.

«Чтобы обеспечить объявлению хорошую позицию и, соответственно, хорошую видимость в рекламном блоке, нужно составить текст с акцентом на то, что магазин местный. Например, „детские товары в Пензе“, – советует эксперт. – И заказать объявления, которые будут показываться только жителям Пензы. Обычно у таких объявлений высокое отношение количества переходов по объявлению к количеству показов. А чем выше этот показатель, тем ниже может быть плата. Поэтому региональные магазины могут платить меньше федеральных, которые обычно показывают одно и то же объявление по всем регионам».

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ НА ФОНДОВЫХ РЫНКАХ — СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ АВТОРА «КАРЬЕРЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИТИКА». ЭМАНЬЮЭЛ ДЕРМАН ПОКАЗЫВАЕТ ЕЩЕ ОДИН ПУТЬ НА УОЛЛ-СТРИТ — SPECIALLY ДЛЯ ОЧКАРИКОВ.

текст: Сергей Кашин

## Как закалялся квант



**Карьера финансового аналитика: от физики к финансам**  
ДЕРМАН Э.

М.: ДИАЛЕКТИКА, 2008  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

Книга, конечно, не о финансовых аналитиках, а о «квантах». Quant — это такой яйцеголовый, который пытается подружить между собой биржевых трейдеров и математику.

Продвинулись кванты уже достаточно далеко — есть, например, инвесткомпании вроде Renaissance (не наш, у американцев есть свой), где весь бизнес построен на том, что на бирже «вкалывают роботы, а не человек». Для роботов же математические модели и программы пишут как раз кванты. Кстати, среди квентов в Америке очень много русских — и индусов, они ведь самые сильные математики, как известно.

Но автор этой книги родился в ЮАР, и по первому образованию он физик, специализировался в физике элементарных частиц (уже в США). В 60-е годы прошлого века в Америке было перепроизводство физиков: инвестиции в фундаментальную науку, в том числе и по причине запуска русским sputnik'a, были на пике. Крах мечты Дермана о том, как он найдет себя в физике и станет вторым Фейнманом, поиски хоть сколько-нибудь достойного места службы совпали по времени с крахом эпохи стабильных финансов. Именно в это время появляется финансовая теория в том виде,

в каком мы ее знаем сейчас. И именно тогда начался массовый призыв физиков и математиков в отрасль финансов, в инвестбанки. В тот призыв попал и Дерман.

Автор самой популярной критической рецензии на эту книгу на Amazon.com сетует, что рассчитывал почтить что-то вроде «Покера лжецов», сочинения, с которого многие начинают знакомство с миром инвестбанкиров, — но только в середине книги увидел слово Goldman. А до этого пришлось долго читать о мюонах, Эйнштейне и ускорителях — на что он, мол, не подписывался. Я тоже именно о «Покере лжецов» подумал, когда в первый раз взял в руки эту книгу. Но меня, например, увлекла и «физическая» часть биографии автора. По крайней мере, когда я был школьником, нас готовили скорее в космонавты и физики, чем в банкиры. Так что про то, какая фигня на самом деле реальная жизнь физика-теоретика, читать тоже интересно.

Во второй части книги наконец начинается «про это». Есть и байки про нравы инвестбан-

киров. Про то, как в Salomon из списка авторов исследовательского отчета по рынку всякий раз вычеркивали ушедших из компаний «товарищей» (так же как в сталинские времена на фотографиях растворялись в воздухе «враги народа») — и клиентам предлагалась куча еще актуальных отчетов, где в графе «авторы» был только пробел. Про то, как в Goldman Sachs начальство держало в строжайшей тайне размеры вознаграждений по итогам года. Но выдавались они в конвертах, в каждом из которых лежал чек на \$100 тыс., и тайное становилось явным — достаточно было пересчитать количество конвертов, раздававшихся публично. Много историй о том, что к квантам относились как к людям второго сорта. Впрочем, значительная часть повествования — рассказ о том, какие проблемы решали квенты и в чем они помогали инвестбанкирам, какие знания и умения из их прежней академической жизни понадобились, а какие нет. Для выпускников мехматов и физфаков очень поучительно. Правда, у нас в 1990-е было перепроизводство бухгалтеров и продавцов, а не математиков и физиков. Так что использовать эту книгу в качестве инструкции «как попасть на Уолл-стрит» смогут немногие. **СФ**

# принципы

## Андрея Яковлева

Генеральный директор «Глобус Гурмэ» верит, что в случае необходимости сможет **продавать газеты**, хотя с раннего детства мечтал именно о том, чтобы **продавать еду**.

**Бизнес в России** – вещь рискованная: сегодня ты весьма успешный бизнесмен, а завтра в Читинской области.

**Самое вкусное – то, что приготовлено дома.** Когда мы открыли первый магазин, я попросил свою маму съездить на производство и показать нашим технологам пару своих фирменных блюд.

**Когда меня спрашивают, душим ли мы поставщиков, я всегда отвечаю: душим и будем душить.** На самом деле этот миф распространяют те, кто не умеет работать. Им проще кричать: «Нас душат!» Мы бы тоже могли кричать: «Нас душат чиновники, налоговики!». Но мы не кричим, а работаем.

**Чтобы** в России появился нормальный сервис, должно пройти еще лет 15–20. Тогда появятся люди, которые уже не будут помнить «совок». Они смогут улыбаться не только знакомым и друзьям, а просто всем встречным.

**Если** посмотреть, как меня обслуживают в наших магазинах, когда я туда захожу, то у нас все просто идеально.

**К конкурентам** я захожу часто, но никогда ничего у них не покупаю, хотя у меня в той же «Азбуке вкуса» очень большая скидка.

**В Москве** меня раздражают бесконечное хамство и чиновничий беспредел. А нравится больше всего скорость этого города. Любой другой город по сравнению с Москвой кажется сонным царством.

**Я анализировал**, откуда у меня тяга к магазинам и вспомнил, что в детстве очень любил играть в продуктовый магазин. Наверное, именно поэтому на четвертом курсе я в продавцы и пошел.

**Все** новые магазины я открываю в четверг. Именно в этот день мы открыли свой первый магазин. Хотя я не суеверен.



**Я за японский подход:** руководитель должен пройти все ступени производства. Если бы мне доверили управлять заводом, первое, что я сделал бы, подошел к станку.

**Когда** я приехал в Москву учиться в институте, я торговал газетами в электричке. Жизнь заставит — я готов вернуться к первой профессии.

**Из крепких** напитков предпочтую водку. Как-то «не срослось» у меня с виски и коньяком, хотя это более благородные напитки.

**Я верю**, что в будущем у нас снова начнут верить «крепкому слову купеческому». В бизнесе порядочность уже превращается в профессиональное качество.

**Устойчивое** заблуждение, что бизнес — грязное дело. Его формируют далекие от этой сферы люди. Но некоторые бизнесмены сами начинают в это верить. К счастью, 1990-е годы уже закончились, сейчас все можно делать по закону.

**Отдых** — это смена источников усталости. Больше всего люблю уехать куда-нибудь в другую страну, взять машину и покататься.

**Если** руководитель говорит, что бизнес успешно работает без него, то возникает вопрос: зачем этот менеджер нужен? Не трать денег, уйди в другую компанию.

**Любое** решение в бизнесе — это риск. Но я не волнуюсь: это же не первое свидание с девушкой. Нужно не волноваться, а думать.

**Возраст** и пол в бизнесе значения не имеют. Впрочем, насчет пола точно не уверен: очень редко с дамами приходится вести серьезные переговоры.

**Когда** мы захотели найти самые свежие продукты, мы поехали в то место, где в Москве можно найти самые хорошие продукты, — на рынок, и заключили там соглашения с фермерами. Сейчас они, наверно, уже на морседесах ездят. **СФ** записал **Иван Марчук**

# Читайте в следующем номере

(в продаже с 28 июля)

## частная практика

Игорь Ганжа решил отойти от оперативного управления LMH Consulting. Чтобы компания крепче стояла на ногах, открыл две «дочки» и два филиала. Эффект получился обратным: оставить пост стало невозможно

## конкуренция

Цены на авиатопливо во всем мире взлетели до небес. Американские и европейские перевозчики спасаются от банкротства только слияниями. Российским же лидерам рынка заоблачный керосин на пользу

## идей

Мамы-карьеристки хотят реализовать принцип «два раза по 100%»: и семью жизнь посвятить, и самим пожить. Маркетологи довольны: две жизни в мире товаров и услуг – это куда больше, чем ни одной

## лаборатория

Известный специалист в области вознаграждения Джон Пимм рассказал «Секрету фирмы», как максимально эффективно привязать бонусы топ-менеджеров к результатам деятельности компании

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

Секрет фирмы



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ОПЕРНЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ, ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** с большими бюджетами, вы можете либо прородить свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. но можете и пасть смертью храбрых. в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из могикан» герой ункас погиб от руки вражеского гуруна. наши «последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивления почти не было. екатеринбургский концерн «калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. московская «новая зари» пока не сдается. с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где доны компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компания», «комбинат им. степана разина» и пти достались нешепек, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altavis. теперь иностранцам противостоят лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal. но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкурентия бюджетов** инвестиционных и маркетинговых, **соотношение сил неизбежно будет неравным**. расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **брюзгливый вызов заведомо превосходящим силам**. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента. и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы дают право продолжать свою кампанию и, возможно, даже продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и тогда вспоминают о том, что «если мы не можем выиграть, лучше упасть, чем остаться на ногах». в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так сконечно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». несговорчивый пивовар, иностранцы тоже не сдаются. иван саввиди, владелец «анхайзер-буш», совсем недавно — sabbiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блудечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе **стать сотни миллионов долларов** на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «очаково» вновь осталось долгом. в 2000 году компания перешла из состояния ямы и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложены фабрики в пяти городах россии. в 2001 году «очаково» впервые вошла в топ-100 самых крупных компаний россии. «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимую политику слияний и поглощений. в 2005 году «очаково» впервые в истории компании стала стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в киммерии (запуск намечен на май 2006 года). опыт конкурентии с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе. если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком долго руководит «очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает кочетов. — а дальше что с ним делать? начальница запахов, **десять лет назад никому бы и голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «арест престик» и ile de beaute. последние уже согласились включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брока и ко“». женский «гланец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компании не получила**. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брока», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. московские парфюмеры решили не судиться, сожая, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. выпускавшая привычные «злато скифов» и «анну каренину» nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зара» создает собственную сеть магазинов. за последние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «новую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промышленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесцвечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностранцы начали возвращаться, компания **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных, проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «гланс». планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию** с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперсов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брендинг и стандартизированное качество**. конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продаются и покупаются, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал киене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурай в управлении компанией. саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника «донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$90 тыс. саввиди пока не удается вывести из пика предприятия, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции. **оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, появившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

## Секрет фирмы

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

На правах рекламы